

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG NEWTON LOPES JÚNIOR

**A POLÍTICA DE FORMAÇÃO DE PESSOAL NA MARINHA  
DO BRASIL À LUZ DO PLANEJAMENTO BASEADO EM  
CAPACIDADES:**

histórico, situação e perspectivas.

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval  
2019

CMG NEWTON LOPES JÚNIOR

**A POLÍTICA DE FORMAÇÃO DE PESSOAL NA MARINHA  
DO BRASIL À LUZ DO PLANEJAMENTO BASEADO EM  
CAPACIDADES:**

histórico, situação e perspectivas.

Tese apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: CMG (RM1) Luiz Carlos de Carvalho Roth

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval

2019

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todos civis e militares, homens e mulheres, que trabalham com o setor da Defesa Nacional, e que, independente dos obstáculos e dificuldades, consagram suas vidas, com diligência e empenho, na busca incessante do aprimoramento de suas tarefas, de suas organizações e do desenvolvimento de nosso País.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, que em sua infinita bondade, me trouxe nessa jornada até este momento.

Aos meus pais, onde estejam, que proveram e cuidaram do início da estrada.

Ao CMG (RM-1) Luiz Carlos de Carvalho Roth, meu orientador, pela inspiração em cada conversa, pelas correções de rumo e incentivo em cada etapa da busca de um trabalho coerente e que possuísse valia para a nossa Marinha do Brasil.

Ao CMG (RM1-FN) Oliveira, pela confiança, apoio e camaradagem, quando da discussão do tema.

Aos colegas do C-PEM/2019, cuja amizade e entrosamento propiciaram o ambiente ideal para realização de trabalhos com dedicação.

Ao corpo docente da EGN, pelo zelo e trabalho em transmitir os conhecimentos indispensáveis a conclusão deste trabalho.

À minha esposa Carla, pela compreensão e carinho. Mesmo nos momentos de ausência presente. Seu apoio foi indispensável para manter o foco e a disposição neste trabalho.

## RESUMO

O Planejamento Baseado em Capacidades é uma metodologia de planejamento estratégico que quebra o paradigma do pleno conhecimento das forças oponentes. Foi desenvolvido para estruturar a defesa de um país em termos de obter as capacidades necessárias para tal. Seus primeiros desenvolvimentos ocorreram nos anos 60, voltando-se inclusive para a racionalização dos recursos financeiros destinados para investimentos nessa área. Hoje o método é empregado em países como os dos Estados Unidos da América, do Chile, da Argentina, da Austrália, da Nova Zelândia e do Reino Unido. No Chile foi adotado com base no processo utilizado pela Organização do Tratado do Atlântico Norte. Em seu desenvolvimento considera, na análise das capacidades elencadas, os fatores intervenientes de Material, Treinamento, Recursos Humanos, Organização, Doutrina, Infraestrutura, Sustentabilidade e Informação. Já os Estados Unidos da América, em sua metodologia, aplicam para tal análise os fatores Doutrina, Organização, Treinamento, Material, Liderança e Educação, Pessoal, Instalações e Políticas. No Brasil será adotado os de Doutrina, Organização, Pessoal, Educação, Material, Adestramento e Infraestrutura. Tal análise busca identificar lacunas na capacidade requerida, motivadas por esses fatores, de modo que o planejamento contemple ações para mitigar, reduzir ou eliminar as deficiências observadas. No campo da tecnologia, que vem se desenvolvendo de maneira célere, isso impacta principalmente na obtenção de recursos humanos, cuja capacitação cada vez mais é exigida. Nesse aspecto o Chile procura manter uma Política de Ensino de Defesa bem definida, voltada para divisão das tarefas dessa atividade. Já nos Estados Unidos da América, mais especificamente na sua Marinha, adotam-se medidas para a valorização da carreira, o planejamento da atividade de obtenção de pessoal, com a criação de órgãos que centralizem o esforço de planejar e executar suas políticas de formação. No Brasil, ocorre no Ministério da Defesa a criação de um setor específico para desenvolver o Planejamento Baseado em Capacidades, considerando também a já existente estrutura de Mobilização Nacional, que na Marinha do Brasil está representada pelo Sistema de Mobilização Marítima. Nesse sistema, para a gestão do subsistema de Recursos Humanos encontra-se a Diretoria-Geral de Pessoal Militar e o Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais como Órgãos Diretores Setoriais Líderes desse subsistema. Mediante o Plano Estratégico da Marinha, desenvolvem políticas e ações para aprimorar a Gestão de Pessoal, juntamente com seus Órgãos Especializados subordinados, como o a Diretoria de Pessoal Militar da Marinha, o Comando de Pessoal de Fuzileiros Navais, o Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais do Brasil e a Diretoria de Ensino da Marinha. Na adoção do Planejamento Baseado em Capacidades, são necessários ajustes para equalizar as ações que já estão em andamento com o planejamento, no nível estratégico, para que essa metodologia sirva de indutora de melhorias para a obtenção dos Recursos Humanos necessários para uma força naval moderna e eficiente.

**Palavras-chave:** Marinha do Brasil. Planejamento Baseado em Capacidades. Defesa. Planejamento Estratégico. Mobilização Nacional. Sistema de Mobilização Marítima. Recursos Humanos.

## ABSTRACT

Capabilities-Based Planning is a strategic planning methodology that breaks the paradigm of full knowledge of opposing forces. It was developed to structure the defense of a country in terms of obtaining the necessary capabilities to do so. Its first developments took place in the 1960s, including the rationalization of financial resources for investments in this area. Today the method is used in countries such as the United States, Chile, Argentina, Australia, New Zealand and the United Kingdom. In Chile it was adopted based on the process used by the North Atlantic Treaty Organization. In its development it considers, in the analysis of the listed capacities, the intervening factors of Material, Training, Human Resources, Organization, Doctrine, Infrastructure, Sustainability and Information. The United States of America, in its methodology, apply for such analysis the factors Doctrine, Organization, Training, Material, Leadership and Education, Personnel, Facilities and Policies. Doctrine, Organization, Personnel, Education, Material, Training and Infrastructure will be adopted in Brazil. Such analysis seeks to identify gaps in the required capacity, motivated by these factors, so that the planning includes actions to mitigate, reduce or eliminate the observed deficiencies. This, in the rapidly developing field of technology, impacts mainly on obtaining human resources, whose training is increasingly required. In this regard, Chile seeks to maintain a well-defined Defense Education Policy, aimed at dividing the tasks of this activity. Already in the United States of America, more specifically in its Navy, measures are taken for career enhancement, the planning of staffing activity, with the creation of bodies that centralize the effort to plan and execute their training policies. In Brazil, in the Ministry of Defense, there is the creation of a specific sector to develop Capabilities-Based Planning, also considering the existing National Mobilization structure, which in the Brazilian Navy is represented by the Maritime Mobilization System. In this system, for the management of the Human Resources subsystem is the Directorate General of Military Personnel and the General Command of the Marine Corps as Leading Sectoral Governing Bodies of this subsystem. Through the Navy Strategic Plan, they develop policies and actions to improve Personnel Management, along with their subordinate Specialized Organs, such as the Navy Military Personnel Directorate, the Marine Personnel Command, the Doctrinal Development Command of the Brazilian Marines Corps and the Navy Teaching Board. In adopting Capabilities-Based Planning, adjustments are needed to equalize the actions that are already underway with planning at the strategic level, so that this methodology can serve as an inducer of improvements in obtaining the Human Resources needed for a modern and efficient naval force.

**Keywords:** Brazilian Navy. Capabilities-Based Planning. Defense. Strategic Planning. National Mobilization. Maritime Mobilization System. Human Resources.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Linguagens de Planejamento Estratégico .....	81
FIGURA 2 – Estrutura do Conceito de Capacidade chileno. ....	82
FIGURA 3 – Diagrama do Sistema de Capacidades Conjuntas norte-americano. ....	83
FIGURA 4 – Fases da Sistemática de Planejamento Estratégico Militar.....	84

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Áreas de Conhecimento
AED	Ações Estratégicas de Defesa
AEN	Ações Estratégicas Navais
AJA	Annual Joint Assessment
APBC	Assessoria do Planejamento Baseado em Capacidades
ARES	Áreas Recreativas Esportivas e Sociais
ASPLAN	Assessoria Especial de Planejamento
CAE	Chefia de Assuntos Estratégicos
CAP	Corpo Auxiliar de Praças
CBAs	Capabilities-Based Assessments
CBP	Capabilities-based planning
CCO	Comportamento de Cidadania Organizacional
CDDCFN	Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais do Brasil
CDI	Initial Capabilities Document
CEFA	Concepção de Emprego das Forças Armadas
C-EspGANf	Curso de Especialização em Guerra Anfíbia
CFN	Corpo de Fuzileiros Navais
CGA	Capability Gap Assessment
CGCFN	Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais
CHOC	Chefia de Operações Conjuntas
CIABA	Centro de Instrução Almirante Brás Aguiar
CIAGA	Centro de Instrução Almirante Graça Aranha
CISM	Centro Integrado de Segurança Marítima
CMatFN	Comando do Material de Fuzileiros Navais
ComOpNav	Comando de Operações Navais
CPA	Corpo de Praças da Armada
CPesFN	Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CPR	Chairman's Program Recommendation
DASM	Diretoria de Assistência Social da Marinha
DE	Diretoria Especializada



DEnsM	Diretoria de Ensino da Marinha
DGMM	Diretoria-Geral do Material da Marinha
DGN	Diretoria-Geral de Navegação
DGPM	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
DIPNAV	Diretrizes para o Planejamento Naval
DIRI	Defense Institution Reform Initiative
DMD	Doutrina Militar de Defesa
DOD	Department of Defense
DOPEMAI	Doutrina, Organização, Pessoal, Educação, Material, Adestramento e Infraestrutura
DOTMLPF-P	Doctrine, Organization, Training, Material, Leadership and Education, Personnel, Facilities and Policy
DPC	Diretoria de Portos e Costas
DPCvM	Diretoria de Pessoal Civil da Marinha
DPG	Defense Planning Guidance
DPMM	Diretoria de Pessoal Militar da Marinha
DS	Decision Support
DSCA	Defense Security Cooperation Agency
DSM	Diretoria de Saúde da Marinha
EACH-MB	Estruturação das Áreas de Conhecimento e das Habilitações da Marinha
EAD	Ensino à Distância
EB	Exército Brasileiro
EM	Empreendimento Modular
EMA	Estado-Maior da Armada
EMCFA	Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas
EMiD	Estratégia Militar de Defesa
EN	Estratégia Naval
END	Estratégia Nacional de Defesa
ESD	Estratégia Setorial de Defesa
ESG	Escola Superior de Guerra
EUA	Estados Unidos da América
FAB	Força Aérea Brasileira
FA	Forças Armadas
FREMM	Frigate European Multi-Mission
FS	Forças Singulares

FT	Força de Trabalho
FYDP	U.S. Special Operations Command Future Years Defense Program
GC	Gestão do Conhecimento
GCM	Gabinete do Comandante da Marinha
GPC	Gestão de Pessoas por Competências
GptOpFuzNav	Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais
GT	Grupo de Trabalho
GT-PBC	Grupo de Trabalho do Planejamento Baseado em Capacidades
GTR	Grupos de Transformação e Reforço
HE	Hipóteses de Emprego
IF	Itinerários formativos
J-8	Director for Force Structure, Resources, and Assessment
JCIDS	Joint Capabilities Integration and Development System
JMNA	Joint Military Net Assessment
JROC	Joint Requirements Oversight Council
JROCM	Joint Requirements Oversight Council Memorandum
KM	Knowledge Management
LABGENE	Laboratório de Geração de Energia Nucleoelétrica
LBDN	Livro Branco de Defesa Nacional
LCS	Littoral Combat Ship
MB	Marinha do Brasil
MD	Ministério da Defesa
MERODISI	Material, Entrenamiento, Recursos Humanos, Organización, Doctrina, Infraestructura, Sostenibilidad e Información
MINUSTAH	Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti
MMN	Magistério Militar Naval
MOD-EAD	Nova Sistemática de Avaliação de Praças
MODFAO-2	Nova Sistemática de Avaliação de Oficiais
NEEF	Nível de Esforço Exigido da Força
NIF	Novos Itinerários Formativos
NMS	National Military Strategy
NUS	Navy University System
OBSET	Objetivo de Direção Setorial
ODC	Órgão de Direção Central
ODG	Órgão de Direção Geral

ODS	Órgãos de Direção Setorial
ODSLS	Órgãos de Direção Setorial Líderes de Subsistema
OE	Órgãos Especializados
OM	Organizações Militares
ONR	Office of Naval Research
OSD	Objetivos Setoriais de Defesa
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PA	Possibilidades de Atuação
PAED	Plano de Articulação e de Equipamento de Defesa
PBC	Planejamento Baseado em Capacidades
PDI	Planos de Desenvolvimento Institucional
PDN	Política de Defesa Nacional
PDS	Plano de Direção Setorial
PEECFA	Planos de Emprego Estratégico das Forças Armadas
PEM	Plano Estratégico da Marinha
PGC	Plano de Gestão de Conhecimento
PLACAPE	Plano de Capacitação de Pessoal
PMD	Política Militar de Defesa
PND	Política Nacional de Defesa
PNM	Programa Nuclear da Marinha
PODERH-CFN	Programa de Otimização de Desempenho e Emprego de Recursos Humanos do Corpo de Fuzileiros Navais
PPBE	Planning, Programming, Budgeting and Execution
PQS	Programa de Qualificação para o Serviço
PREPSUB/S-BR	Plano de Preparo das Tripulações dos Submarinos Convencionais
PROLEITURA	Programa de Leituras Obrigatórias
PROPES	Programa de Gestão de Pessoal
PROSUB	Programa de Desenvolvimento de Submarinos
PSD	Política Setorial de Defesa
QPAS	Quadro de Praças da Armada Submarinistas
RAND	Research and Development
RC	Referenciais de Competências Profissionais
RM-2	Reserva de 2ª Classe da Marinha
RM-3	Reserva de 3ª Classe da Marinha
RTTP	Relação de Tarefas Técnico-Profissionais

SAM	Serviço Ativo da Marinha
SC	Servidores Civis
SCPE	Subchefia de Política e Estratégia
SEN	Sistema de Ensino Naval
SENPE	Sistema de Encaminhamento de Pedido de Exames
SGM	Secretaria-Geral da Marinha
SiASM	Sistema de Assistência Social da Marinha
SIGSAUDE	Sistema Integrado de Gerenciamento da Saúde
SIMOMAR	Sistema de Mobilização Marítima
SINAMOB	Sistema Nacional de Mobilização
SisDiMe	Sistema de Distribuição de Medicamentos
SISMOMIL	Sistema de Mobilização Militar
SISPED	Sistema Integrado de Planejamento Estratégico de Defesa
SISPES	Sistema de Pessoal da Marinha
SM	Serviço Militar
SPEM	Sistemática de Planejamento Estratégico Militar
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats
TAC	Teste de Aptidão para o Combate
TEF	Tarefas Essenciais de Fuzileiros Navais
TI	Tecnologia da Informação
TMFT	Tabela Mestre de Força de Trabalho
URSS	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas
USMC	United States Marine Corps
USS	United States Ship
VUCA	Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>ANTECEDENTES DO PBC NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BRASILEIRO E NA MOBILIZAÇÃO NACIONAL.....</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>O PBC E SUA VERTENTE NO CAMPO DA LOGÍSTICA DO PESSOAL.....</b>	<b>24</b>
3.1	Chile.....	24
3.2	EUA.....	29
3.3	Brasil.....	39
<b>4</b>	<b>AS INICIATIVAS DE PESSOAL NA MB CONVERGENTES COM O PBC.....</b>	<b>46</b>
4.1	DGPM.....	47
4.2	DEnsM.....	51
4.3	CGCFN.....	54
<b>5</b>	<b>PERSPECTIVAS .....</b>	<b>63</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>71</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>74</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>80</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A diretriz nº 16, da Estratégia Nacional de Defesa (END) definiu como linha básica a estruturação do potencial estratégico brasileiro em torno de capacidades, ressaltando a conveniência de utilizar essas capacidades na organização das Forças Armadas (FA) (BRASIL, 2008).

Diante desse quadro, iniciou-se os necessários procedimentos para propiciar as revisões nos planejamentos estratégicos brasileiros, em especial os do campo militar, mas deve-se questionar o que isso impacta nas FA, em especial em seu pessoal.

Em geral, a metodologia de planejamento de defesa pode ser fundamentada na demanda ou na oferta. A maioria dos planejamentos de defesa tendem a ser baseados em demanda, o que significa que as estratégias, capacidades e habilidades são baseadas em ideias sobre os requisitos de possíveis compromissos futuros. “É um método de planejamento de cima para baixo, que começa com sinais estratégicos de demanda de alto nível dos quais deriva os requisitos exigidos.” (MAZARR *et al.*, 2019). Para tal faz-se necessário termos uma perspectiva da inserção da terminologia de “capacidade” no planejamento estratégico.

Isso introduziu uma nova metodologia, a de PBC, como principal meio para elaboração dos planejamentos estratégicos decorrentes da END, em que as antigas ameaças, previsíveis em seu tamanho e potência, perderam sua predominância, dando lugar ao estabelecimento de capacidades desejáveis das FA.

Com essas capacidades, seria possível se contrapor, em defesa do País, aos desafios atuais, muitos deles advindos de atores não-estatais, expressas assim pelo poder político como orientadoras de seus esforços.

Tal medida corroborava com a Política de Defesa Nacional (PDN), de 2005, posteriormente atualizada para Política Nacional de Defesa (PND), em 2012.

A PND estabelecia como vertente preventiva da Defesa Nacional a valorização da ação diplomática, um primeiro instrumento de solução de conflitos.

Em contrapartida, também ressaltava a necessidade de o Brasil adotar uma postura estratégica baseada na existência de uma capacidade militar, com credibilidade e apta a gerar um efeito dissuasório.

Esta política discorreu, em suas orientações estratégicas, sobre quais seriam as capacidades desejadas ou necessárias para sua consecução.

Com essa adoção, em consonância com uma Política de Estado voltada para sua Defesa, surge o desafio de implantar o PBC.

Mas como surgiu tal metodologia? Qual seu objetivo? Nesse sentido, diversas fontes pesquisadas não detêm a unanimidade na definição de sua origem.

De acordo com o *National Research Council*<sup>1</sup>,

O atual planejamento baseado em capacidades é muito diferente do que se tornou prática padrão no DOD<sup>2</sup> nos últimos 20 anos, mas em alguns aspectos remonta a princípios adotados na década de 1960 (ver, por exemplo, Charles J. Hitch e Roland N. McKean, 1965, *A Economia da Defesa na Era Nuclear*, Holiday House, Nova York, NY). Em outros aspectos, o planejamento atual baseado em capacidades é diferente das ideias clássicas da época. Por exemplo, na década de 1960, foram traçadas linhas nítidas separando política, programação e operações declaratórias. Hoje, esforços estão sendo feitos para integrá-los de forma coerente. Além disso, a articulação era muito menos desenvolvida do que é hoje. E, certamente, na época, os métodos analíticos e os computadores não permitiam uma ampla análise exploratória ou uma análise detalhada de alta resolução do tipo que é possível hoje. (Estados Unidos, 2005, p. 21, Tradução nossa).<sup>3</sup>

Tal estudo, datado de março de 1960, trazia em seu bojo questões sobre a economia e seus critérios quando do planejamento dos gastos com a defesa, mediante o conceito do uso eficiente dos recursos disponíveis. Reconhecia ainda que o custo financeiro de uma guerra de longa mobilização seria indesejável.

<sup>1</sup> Conselho de Pesquisa Nacional da Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos da América (EUA).

<sup>2</sup> Sigla para *Department of Defense* – Departamento de Defesa dos EUA (DOD).

<sup>3</sup> Do original em língua inglesa.

Mesmo em uma época aonde se considerava a polarização da Guerra Fria (1947-1991), vislumbravam-se os conflitos periféricos, de uma ampla variedade de natureza, também como ameaças.

Em sua análise, baseada em economia, já a considerando como uma força a ser transladada em poder militar, menciona essa mesma economia como um fator de importância crítica na guerra, citando o quanto a questão das capacidades e o investimento do Estado pode proporcionar à defesa e a própria economia do país (HITCH; MCKEAN, 1960).

Em Portugal (RODRIGUES, 2015), tais conceitos de PBC surgiram nos primórdios da década de noventa, como uma modificação da metodologia baseada em uma ameaça bem orientada (*threat oriented*) para uma metodologia voltada para capacidades (*capabilities based*).

Considera esse método mais flexível para contrapor o imprevisto e o desconhecido, fruto que o fim da Guerra Fria (1947-1991) trouxe, com o término da polaridade entre os EUA e a extinta União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS).

Para o Ministério da Defesa do Chile (CHILE, 2018), o modelo padrão de PBC foi criado em 1994, por especialistas da *Research and Development (RAND) Corporation*, com participação do analista de políticas Paul K. Davis.

O Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (BRASIL, 2017c), por meio do Grupo de Trabalho do Planejamento Baseado em Capacidades (GT-PBC), ressaltou que a metodologia foi difundida nos anos 2000, por meio do *The Technical Cooperation Program*<sup>4</sup>, criado na década de 1950.

Paul K. Davis, em verdade, é uma unanimidade quanto a citações em todas as referências sobre o PBC. Davis (2002, p. x, tradução nossa) o definiu como um “planejamento, diante de incertezas, para viabilizar a obtenção de recursos adequados para atender a uma ampla

---

<sup>4</sup> Programa de cooperação que tem como objetivo a cooperação em ciência e tecnologia com foco em Defesa, envolvendo os EUA, Austrália, Canadá, Nova Zelândia e o Reino Unido.



gama de desafios e circunstâncias existente nos dias de hoje, dentro de uma economia que demanda escolhas.”

É uma metodologia que quebra o paradigma do planejamento baseado em ameaças, ressaltando uma capacidade de defesa para fazer frente a desafios, de forma mais ampla.

Não busca especificamente em definições de forças antagônicas (com suas composições e seus valores) a solução do problema militar, mas parte da definição das tarefas a serem executadas (com elevado grau de independência do prévio conhecimento da existência de forças inimigas) para então comparar a capacidade das forças nacionais na execução dessas tarefas. Assemelha-se ao uso de uma matriz SWOT<sup>5</sup>, porém com uma maior ênfase na análise das Forças existentes (*Strengths*) e das Fraquezas identificadas (*Weaknesses*).

Verificando o trabalho de Davis (2002), este esclarece que o PBC não era uma novidade no ano de 2002, tendo exemplificado a aplicação dessa metodologia em casos como:

1) O planejamento estratégico do Conselho de Segurança Nacional dos EUA, concluído no fim da década de setenta do século XX, envolvendo os possíveis conflitos no Golfo Pérsico;

2) A análise do Departamento de Defesa dos EUA, também na década de setenta, sobre o balanço de reservas operacionais da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), que levou a criação de divisões militares dos EUA com equipamentos duplicados, previamente posicionadas na Europa, para que, quando acionadas, pudessem se deslocar por via aérea, ser lançadas do ar com seu equipamento e se movessem expeditamente para posições de combate, dado o déficit operacional identificado por essa análise em relação as forças então existentes da ex-URSS.

---

<sup>5</sup> Acrônimo para *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*. Metodologia utilizada para análises de cenário ou ambiente.

Na realidade essa metodologia ganhou, ao longo das últimas décadas, um papel proeminente para materializar as ações necessárias ao planejamento de defesa, influenciando vários países do mundo.

De fato, conclui-se que a metodologia do PBC teve suas origens entre as décadas de sessenta e setenta do século XX, sendo que seu emprego se torna mais efetivo ao longo da década de noventa, com o fim da guerra fria (1947-1991).

Em sua essência, o PBC reside na necessidade de adequar os planejamentos estratégicos, e, obviamente, os demais planejamentos decorrentes, a uma realidade onde se admite a existência de ameaças pouco conhecidas ou mesmo incertas, tornando-se um desafio a ser superado.

Adiciona dois fatos norteadores desses planejamentos: que estes serão afetados/influenciados pela economia do país, considerada uma demanda concreta e de grande influência na sua execução, exigindo maior eficiência nos gastos quando da implementação da Política de Defesa, bem como o papel do desenvolvimento tecnológico e a incorporação das capacidades dele decorrentes.

Isso demandará a busca por tecnologias que permitam um balanceamento entre o projeto de força futura com o porte adequado para tais desafios e a capacidade estatal de custear o seu desenvolvimento em defesa, seja na aquisição/manutenção desse material, seja na obtenção/formação/treinamento dos membros das FA para operar essas novas tecnologias, quando adquiridas, com a qualificação desse capital humano de modo condizente com cumprimento de suas missões.

De tudo exposto, se pode reconhecer o PBC como um planejamento, mediante incertezas, para possibilitar a obtenção de recursos adequados, visando atender a uma ampla gama de desafios e circunstâncias existentes nos dias de hoje, dentro de uma economia que demanda escolhas.

Mas quais devem ser as linhas mestras que orientarão a captação, a formação, o aprimoramento e, até mesmo, o desligamento do serviço ativo do pessoal voltado para atender a força naval projetada para os próximos 20 anos?

O objetivo deste estudo é analisar a metodologia de Planejamento Baseado em Capacidades (PBC) e examinar sua influência na formação de pessoal da Marinha do Brasil. Para isso, esta pesquisa apresenta na sua primeira parte, os antecedentes do PBC no planejamento estratégico brasileiro e mobilização nacional, demonstrando como se inseriu essa metodologia no arcabouço brasileiro. Após, identifica a vertente do PBC no campo da logística de pessoal, com a ajuda de análise das metodologias do Chile, EUA e Brasil. Em seguida, explica-se sobre as iniciativas existentes na MB no campo de pessoal (Recursos Humanos), verificando sua convergência com o PBC.

A terceira parte do estudo propõe perspectivas para a adaptação das iniciativas de recursos humanos existentes ao PBC, de modo a auxiliar na adoção da metodologia pela MB.

Por fim, o estudo apresenta sugestões de medidas para a adequação da metodologia às atribuições da MB.

O estudo limitou-se a pesquisa bibliográfica e documental qualitativa, por meio de técnicas indiretas e pesquisa descritiva por meio de técnicas diretas, que tratam do PBC, e que tragam sua metodologia, história e, quando possível, detalhes sobre a vertente de preparo de pessoal. Nesse contexto, ao final, a pesquisa poderá contribuir para melhores práticas existentes, para contribuir com a MB no preparo do seu pessoal quando do uso dessa metodologia, contribuindo com os objetivos estratégicos fundamentados nos documentos norteadores do MD.

## **2 ANTECEDENTES DO PBC NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BRASILEIRO E NA MOBILIZAÇÃO NACIONAL**

A PDN, publicada pelo ex-presidente Fernando Henrique Cardoso (BRASIL, 1996) já inseria em seu bojo termos como “capacidade de autoproteção”, “capacidade de produção” e “capacidade militar”, muito embora não os definisse de modo objetivo. A PDN reconhecia o afastamento da relativa previsibilidade do planejamento estratégico, diante do fim da Guerra Fria (1947-1991), por este ter gerado um ambiente mundial multipolarizado, incerto e inconstante.

A atualização da PDN, sancionada mediante o Decreto nº 5.484, de 30 de junho de 2005 (BRASIL, 2005), do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, trazia uma ampliação para a aplicação do termo “capacidade”<sup>8</sup>. Essa política insere no cenário geopolítico brasileiro, a terminologia de “Entorno Estratégico”, como sendo a massa do subcontinente da América do Sul, com sua projeção pela fronteira do Atlântico Sul, inclusos os países limítrofes da África.

Essa área também foi descrita pela PDN em 1996, mas nominada como “anel de paz” (BRASIL, 1996). Ela estabeleceu como um dos pressupostos básicos da vertente preventiva da Defesa a capacidade de mobilização nacional. Assevera também que o fortalecimento da capacitação do País é basilar e deve ser obtido abarcando permanente os setores governamental, industrial e acadêmico, voltados à produção científica e tecnológica e para a inovação. Incluiu no desenvolvimento da indústria de defesa, a necessidade do domínio de tecnologias de uso dual, como fundamento ao abastecimento de materiais e serviços de defesa.

---

<sup>8</sup> Como exemplo:

“6.7 As Forças Armadas devem estar ajustadas à estatura político-estratégica do País, considerando-se, dentre outros fatores, a dimensão geográfica, a capacidade econômica e a população existente”; e

“6.14 No Atlântico Sul, é necessário que o País disponha de meios com capacidade de exercer a vigilância e a defesa das águas jurisdicionais brasileiras, bem como manter a segurança das linhas de comunicações marítimas.”

Em 2007, o Ministério da Defesa (MD) publica a 2ª edição da Doutrina Militar de Defesa (DMD), introduzindo ampliação à expressão “capacidade”, inicialmente pela definição do Poder Nacional. Define também como a “capacidade do conjunto de meios e homens da nação, em alcançar os objetivos desta, de acordo com a vontade nacional” (BRASIL, 2007).

Nesse sentido, a DMD, à princípio, estabelece as capacidades dos Poderes Militares Naval, Terrestre e Aeroespacial. Para o Poder Militar Naval, suas capacidades foram definidas com base nas suas tarefas básicas (controlar áreas marítimas, negar o uso do mar ao inimigo, projetar poder sobre terra e contribuir para a dissuasão). Atribuiu à mobilidade, à permanência, à flexibilidade e à versatilidade um caráter de característica desse poder.

Nesse interim, é aprovada a END, pelo Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008. Esta definiu, como diretriz a estruturação em torno de capacidades (BRASIL, 2008). Em sua diretriz nº 2 demanda que as FA sejam organizadas sob os aspectos monitoramento/controle, mobilidade e presença. Pontua que desses aspectos resultará a definição das capacitações operacionais de cada uma das Forças.

Cumprido ressaltar que sua diretriz nº 21 determina as FA estarem habilitadas a aumentar rapidamente os meios humanos e materiais disponíveis para a defesa. Com isso, tornava essa habilitação como um imperativo de elasticidade em capacidade de mobilização nacional e militar. Novamente surge a mobilização nacional e militar como capacidades a serem alcançadas, para permitir esse efeito desejado.

Mais adiante, na END, especificamente quando se refere à Marinha do Brasil (MB), quanto a hierarquia dos objetivos estratégicos e táticos, nomeia “negação do uso do mar, de controle de áreas marítimas e de projeção de poder”, ora como “tarefa” estratégica, ora como capacidade.

Importante lembrar que para a DMD, esses objetivos descritos são tarefas básicas do Poder Naval e capacidades.

Por fim, a END de 2008 estabelece ações estratégicas para sua implementação na áreas de Ciência e Tecnologia, Recursos Humanos, Ensino, Mobilização, Logística, Industria de Material de Defesa, Comando e Controle, Adestramento, Inteligência de Defesa, Doutrina, Operações de Paz, Infraestrutura, Garantia da Lei e da Ordem, Estabilidade Regional, Inserção Nacional e Segurança Nacional.

O Manual de Mobilização Militar (MD41-M-02), define capacidade como “aptidão de se alcançar um efeito desejado, sob padrões e condições específicos, por meio da combinação de meios e formas de executar um conjunto de tarefas” (BRASIL, 2015c, p. 55).

Cabe aqui pontuar que tal definição de capacidade de defesa difere do registrado no Glossário das Forças Armadas (BRASIL, 2015b), mas é bastante próxima da definição do GT-PBC.

Criou-se então a necessidade de estruturar e divulgar a metodologia, no âmbito do MD, da MB, do Exército Brasileiro (EB) e da Força Aérea Brasileira (FAB), por meio da criação de um grupo de trabalho:

Após algumas iniciativas sem sucesso, visando ao estabelecimento de metodologia para o Planejamento Baseado em Capacidades (PBC) no processo de planejamento estratégico brasileiro, o Ministério da Defesa (MD) iniciou, em março de 2016, novo estudo para sua viabilidade, conduzido por um Grupo de Trabalho (GT-PBC) integrado por representantes do MD e das três Forças Singulares. Após nove reuniões (quatro em 2016 e cinco em 2017) chegou-se a uma proposta final dessa metodologia, a ser encaminhada às Forças para apreciação. (ROTH; OLIVEIRA, 2018, p. 1).

Em 21 de fevereiro de 2017, o MD (BRASIL, 2017e) cria o Grupo de Trabalho (GT) para revisão do Plano de Articulação e de Equipamento de Defesa (PAED), que orienta pelo alinhamento deste plano, quando possível, ao PBC, em desenvolvimento no âmbito do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA), pelo GT-PBC, criado em 2016.

Em 16 de março de 2017, o Congresso Nacional (BRASIL, 2017f) publica Mensagem nº 2/2017 do então Presidente da República (Michel Temer), que encaminha textos da proposta de revisão da PND, da END e do Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN). Nesse

documento já se estrutura que o PAED será revisado com subsídios oriundos de um PBC. O documento inicia, então, os trâmites para sua apreciação pelo Congresso Nacional.

Em 20 de novembro de 2018, como resultado do trabalho do GT-PBC, o Decreto nº 9.570 insere na estrutura do MD, mais especificamente ao Gabinete do EMCFA, a Assessoria do PBC (APBC) com a atribuição de assistir seu Chefe nas atividades ligadas a essa metodologia em desenvolvimento nas FA e no próprio MD (BRASIL, 2018a).

Em 14 de dezembro de 2018 o Congresso Nacional aprova os textos da PND, da END e do LBDN.

Nessa revisão da PND<sup>9</sup> (BRASIL, 2018b) se insere, pela primeira vez<sup>10</sup>, a Antártica no entorno estratégico brasileiro.

Já a revisão da END traz em seu bojo a definição de Capacidades Nacionais de Defesa, e destacando e definindo algumas delas, a saber:

- Capacidades de Proteção;
- Capacidade de Dissuasão;
- Capacidade de Pronta-resposta;
- Capacidade de Coordenação e Controle;
- Capacidade de Gestão da Informação;
- Capacidade de Mobilidade Estratégica;
- Capacidade de Mobilização.

Cumprе ressaltar a importância que atribui à Mobilização para o incremento do Poder Nacional<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Tanto a PND, a END e o LBDN, efetuadas em 2016, encontram-se aprovados pelo Congresso Nacional, por meio do Decreto Legislativo nº 179, de 14 de dezembro de 2018, aguardando publicação de Decreto pela Presidência da República para passarem a vigorar.

<sup>10</sup> Assim considerado em função do Decreto 5.484/2005 não possuir revogação expressa (<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2005/decreto-5484-30-junho-2005-537691-norma-pe.html>)

<sup>11</sup> “apresenta-se como a conjugação interdependente de vontades e meios, voltada para o alcance de determinada finalidade. De vontades, por ser este um elemento imprescindível à sua manifestação, tornando-o um fenômeno essencialmente humano, individual ou coletivo; de meios, por refletir as possibilidades e limitações das pessoas que o constituem e dos recursos de que dispõe” (BRASIL. 2018b, p. 18).

Em seu texto, essa END estabelece que as FA deverão se estruturar organizacional e operacionalmente em torno de capacidades, ampliando o PBC, antes mais focado no plano estratégico, aos demais planos e estruturas existentes.

Essa END não emprega uma tripla designação de objetivo/tarefa estratégico(a) e capacidade, restringindo-se a enumerar para a MB como capacidades “controlar áreas marítimas, negar o uso do mar e projetar o Poder Naval”.

No mais, é digno de nota o glossário que acompanha essa END, que define as capacidades de Defesa, de Proteção, de Dissuasão, de Coordenação e Controle, de Gestão de Informação, de Mobilidade Estratégica e de Mobilização.

No mesmo glossário define “flexibilidade” e o Poder Nacional também como capacidades, bem como define “Projeção de Poder Naval” e “Projeção de Poder sobre terra”.

Em 20 de dezembro de 2018, o MD aprovou a 2ª revisão da publicação “Sistemática de Planejamento Estratégico Militar” (SPEM) — MD51-M-01 (BRASIL, 2018g).

Nela, orienta para que a conformação das forças vise atender às capacidades demandadas pela concepção de emprego das FA e pelas prioridades de defesa.

A SPEM, conforme a publicação, irá gerar uma estimativa/projeção de capacidade futura, dependente de investimentos, gestão de conhecimento e planejamentos que precisarão de empenho em sua obtenção, de forma a alinhar-se com essa projeção de capacidades e para reduzir as possíveis lacunas que porventura possam ser identificadas no futuro.

A PND, a END e a SPEM vêm introduzindo a metodologia de PBC nos processos de planejamento estratégico de defesa e das Forças Singulares (FS). Um processo baseado em cenários prospectivo, aonde acompanha-se a capacidade de um país em prover, ao longo do tempo, os recursos necessários para possibilitar um Poder Militar futuro, compatível com os Interesses Nacionais.



### **3 O PBC E SUA VERTENTE NO CAMPO DA LOGÍSTICA DO PESSOAL**

Para obter uma noção da influência do PBC na administração de pessoal, é necessário, inicialmente, ter uma noção de como esta vertente se insere na metodologia.

Como descrito anteriormente, a metodologia do PBC encontra-se em fase de estudo de viabilidade pelo MD.

Sendo assim, para melhor compreensão, apresenta-se um breve vislumbre do PBC como realizado pelo Chile, pelos EUA, em especial no aspecto da vertente de Logística de Pessoal, comparando com o que já se encontra disponível do estudo do MD.

#### **3.1 Chile**

Compete esclarecer que no Chile adotou-se como padrão, que também foi adaptado para sua realidade, o PBC utilizado pela OTAN.

Os estudos para sua adaptação foram iniciados em 2015, mediante a análise da metodologia de PBC empregada na Argentina, Colômbia, Espanha e França.

O Ministério da Defesa chileno organizou seminários nacionais e oficinas para revisar as experiências desses países no uso do PBC, além de ter enviado participantes em intercâmbios com o *Defense Institution Reform Initiative* (DIRI), programa vinculado a *Defense Security Cooperation Agency* (DSCA), agência do Departamento de Defesa dos EUA.

Na redação de seu manual de PBC, é digno de nota que o Congresso Nacional chileno foi inserido como ator externo, para recepção dos planos de defesa nacional, mais especificamente o de desenvolvimento de capacidades (CHILE, 2018).

O Chile, no estudo que conduziu, atribuiu importância em identificar, no espectro político, as “áreas de missão” que envolvam funções estratégicas ligadas à Defesa Nacional e suas instituições subordinadas.

No ANEXO A verifica-se que essas áreas são ainda divididas em subáreas, ainda no nível político, de modo que essas subáreas sejam mais definidas, com o intuito de possibilitar a identificação das tarefas a serem executadas pelo nível militar.

Sua metodologia demanda que, quando da identificação das subáreas de missão, essas subáreas não sejam repetidas entre as áreas de missão.

Não existirão áreas de missão que possuam a mesma subárea.

O método aplicado pelo Chile cita também a existência de áreas de capacidades gerais, que seriam vinculadas à Política de Defesa da Nação, cuja definição é também responsabilidade da autoridade política.

Aplicam um conceito de “árvore de capacidades”, que identifica as capacidades mais específicas pela decomposição analítica das áreas gerais de capacidade definidas pela área política, e cuja redação cabe a área militar.

O Chile distingue os conceitos de capacidade como “habilidade” (*capability*) e como “potencialidade” (*capacity*), em que a “habilidade” é influenciada por fatores intervenientes padronizados e outros específicos ou singulares.

O conceito, considera que os países em geral têm por padrão de fatores intervenientes cinco tipos: Organização, Recursos Humanos, Treinamento, Material e Infraestrutura.

Nesse sentido, o Chile (2018, p. 54, Tradução nossa) define capacidade como “a habilidade que se obtém da ponderação e interdependência de fatores de capacidade para cumprir as missões designadas à Defesa Nacional”<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Do original em língua espanhola.

Mais além, define como seus fatores intervenientes de capacidade os seguintes: “*Material, Entrenamiento, Recursos Humanos, Organización, Doctrina, Infraestructura, Sostenibilidad e Información* (MERODISI)”.

Nesse ponto, o Chile difere um pouco da metodologia em estudo no Brasil (BRASIL, 2017c), que reúne os fatores intervenientes como componente de uma “capacidade militar” (DOPEMAI – Doutrina, Organização, Pessoal, Educação, Material, Adestramento e Infraestrutura), também assim definida no Glossário das Forças Armadas (BRASIL, 2015b).

O PBC chileno aconselha identificar as “ameaças”, considerando as mesmas como “fontes de risco”, nesses casos fatores involuntários, ou mesmo como “agentes de ameaça”, fatores aonde a vontade em agir existe, de modo a empregar os conceitos de gestão de risco normatizados.

Outra diferença encontra-se na análise de risco, pois no Chile utiliza-se a norma ISO 31000<sup>13</sup> para tal.

O Chile, quando fala dos MERODISI, os expõe em conjunto, como um fator potencial de capacidade (Estrutura formal do conceito de capacidade), sendo componentes dessa função seus fatores intervenientes, cada qual com subcategorias definidas, conforme o ANEXO B.

Como se visualiza nesse ANEXO, cada fator é decomposto em componentes menores. Neste caso, em que se busca a área de logística de pessoal, observa-se que no Chile essa é evidenciada em dois fatores: como “Recurso Humano” e como treinamento (*Entrenamiento*). Curioso notar que existe a separação, ainda, das áreas de treinamento (*Áreas de entrenamiento*), que lá são consideradas como infraestrutura (*Infraestructura*).

Tal separação aparenta bem distinguir uma necessidade de pensar em treinamento e ensino, em um primeiro momento, apartada da infraestrutura que possibilitará essa atividade.

---

<sup>13</sup> ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000:2018**: Gestão de Risco, no caso do Brasil (disponível em <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=392334>).

Na análise do treinamento, orienta para a verificação de seus níveis tanto individuais como em equipe. Isso é muito importante, pois determinará o grau de prontidão operacional com o qual se conta para o cumprimento das missões.

O manual ressalta a importância de verificar, no fator “recursos humanos”, as condições em que se encontram as guarnições das diferentes organizações.

Isto incluiria, entre tantos outros aspectos, sua moral, sua disponibilidade, o tempo de serviço em que se encontram na sua organização e sua capacitação, o que difere do anteriormente mostrado no ANEXO B.

Nesse ponto, é necessário distinguir o termo capacitação, como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, bem descrito na metodologia em desenvolvimento no Brasil (BRASIL, 2017c).

O manual chileno cita o conceito, usado pela OTAN, do “nível de ambição”, que explicita a expectativa da Política de Defesa, quanto as instituições militares, a longo prazo, gerando um plano secundário de desenvolvimento de capacidades:

Portanto, a conceitualização do Nível de Ambição indicará o que a força deve executar, onde se espera que ela seja executada, os horizontes nos quais ela deve atuar e os limites ou circunstâncias de sua ação. Esses aspectos devem orientar as características das capacidades a serem desenvolvidas e devem ser incluídos na definição do Nível de Ambição. Sua expressão é fundamentalmente qualitativa, embora lide com aspectos tão específicos quanto a duração que se espera operar em um determinado cenário futuro, o tempo ou a capacidade de reação em que se espera que as forças atuem nos cenários configurados, a intensidade das implicações de cada cenário ou a eventualidade de ações simultâneas em diferentes cenários. O tratamento dado a aspectos como os indicados no Nível de Ambição permitirá que o nível estratégico determine quantitativamente o esforço exigido pela força e, assim, dividirá as Áreas de Capacidade Geral em áreas mais específicas chamadas Capacidades Militares (ou Áreas de Capacidade Militar) (CHILE, 2018, p. 68).

No PBC do Chile, a expressão quantitativa desse nível de ambição é chamada de Nível de Esforço Exigido da Força (NEEF), definido como um grau de estresse ao qual a Defesa Nacional se sujeita por ocasião do cumprimento das suas missões, devidamente associadas as “áreas de missão”.

Por definição, fornece uma orientação ao nível estratégico quanto ao que se deve alcançar com a estrutura de força futura (capacidades a serem desenvolvidas), sugerindo onde

agir, quando agir, o que deve ser capaz de alcançar, o tamanho da força e, se necessário, os limites de tempo que se deve considerar para seu desenvolvimento.

Como exemplo dessas avaliações do NEEF e da ambição, pontua que ao analisar o fator "Recurso Humano" para uma capacidade, deverá analisar variáveis como sua "disponibilidade", isto é, se há toda uma equipe presente ou se é necessário formar/recrutar mais, de maneira de ser capaz de alcançar a lotação suficiente para operar essa capacidade "x".

Devem até estabelecer um grau a cada fator, pois pode acontecer que não ocorra a lotação completa e, no entanto, com 80% dela, a capacidade "x" pode ser operada.

Feita tal análise, são estabelecidos parâmetros e identificam-se, se houver, as brechas entre a capacidade requerida e a existente. Disso desenvolve-se o Plano de Desenvolvimento de Capacidades.

Isso tudo é um reflexo de seu Livro de Defesa Nacional (CHILE, 2017), que apresenta uma Política Militar, subsidiária da Política de Defesa, que materializa os objetivos e orientações do Governo, por intermédio do Ministério da Defesa Nacional, na orientação às FA em relação ao desenvolvimento de capacidades e ao desenvolvimento de Instituições.

Em termos de capacitação, essa Política Militar estabelece padrões para materiais e equipamentos de uso comum nas três instituições, além de critérios relacionados à tecnologia, procedimentos logísticos, investimentos em defesa e controle e modernização da gestão de recursos financeiros. Em relação ao desenvolvimento institucional dos ramos das FA, fornece diretrizes para sua aplicação em áreas como pessoal (carreira militar, direitos humanos, educação, recrutamento e inclusão, entre outros).

Quanto à área de pessoal, apresenta também a Política de Educação na Defesa. Nela a educação militar, como dirigida às FA, coincide com os processos de capacitação, treinamento e instrução para a preparação da força, tendo a seguinte constituição:

— Educação Militar Institucional: inclui conteúdos e competências de aplicação específica para cada instituição das FA. Sob a responsabilidade de cada um de seus ramos.

— Educação Militar Comum: inclui conteúdos e competências de aplicação comum nas FA. Sob a responsabilidade da Subsecretaria para as Forças Armadas.

— Educação Militar Conjunta: inclui conteúdos e competências que permitem a preparação das forças militares para seu emprego em conjunto. Sob a responsabilidade do Estado-Maior Conjunto chileno.

Nesse mesmo livro, o Chile considera o setor de defesa como uma importante fonte de formação de capital humano, que faz um investimento direto no desenvolvimento científico e tecnológico de seu país.

Já no campo da mobilização, apresenta a Política de Recrutamento para o Serviço Militar, onde institui uma Diretoria-Geral de Mobilização Nacional, órgão assessor do Ministério da Defesa Nacional. Este órgão é o responsável pelo cumprimento da mobilização e recrutamento no Chile, além de efetuar o controle: de armas e explosivos, artes marciais, de tiro desportivo e da aplicação da Convenção de Armas Químicas e Biológicas.

### **3.2 EUA**

A estrutura do DOD dos EUA é um pouco mais complexa que a do Brasil e do Chile, mas seu processo de planejamento militar (ESTADOS UNIDOS, 2018b), guardadas as devidas proporções, é similar. Dentre as diferenças observadas, é digna de nota a estruturação de seus fatores intervenientes de capacidade, que são: Doutrina, Organização, Treinamento, Material, Liderança e Educação, Pessoal, Instalações e Políticas (DOTMLPF-P).<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> *Doctrine, Organization, Training, Material, Leadership and Education, Personnel, Facilities and Policy*

As capacidades são definidas nos EUA mediante os Serviços<sup>15</sup>, Comandos Combatentes e outros componentes do DOD (ESTADOS UNIDOS, 2012), que conduzem Avaliações Baseadas em Capacidades (CBAs)<sup>16</sup> ou outros estudos.

Independentemente do tipo de avaliação, essas são informadas por tipo de estratégia e por orientação de alto nível presentes na Estratégia de Segurança Nacional, na Estratégia Nacional de Defesa, na Estratégia Militar Nacional (NMS)<sup>17</sup>, na Revisão Quadrienal de Defesa, na Orientação para o Emprego da Força, na Orientação de Planejamento da Defesa (DPG)<sup>18</sup>, dentre outras.

Os requisitos de capacidade e suas lacunas, identificadas por meio de CBAs e outros estudos, são verificados nos papéis e missões atribuídos a uma organização, sendo, na medida do possível, descritos em termos de tarefas, padrões e de condições, seguindo orientação da Lista Universal de Tarefas Conjuntas (UJTL- *Universal Joint Task List*) para as FA dos EUA (ESTADOS UNIDOS, 2017a) e do Manual de Tarefas Conjuntas Universais (ESTADOS UNIDOS, 2011).

Entra em cena o Sistema de Integração e Desenvolvimento de Capacidades Conjuntas (JCIDS)<sup>19</sup>, representado no ANEXO C, em que os resultados dos CBAs e de outros estudos, bem como as avaliações operacionais ou outros documentos (ESTADOS UNIDOS, 2018c), são carregados no repositório de estudos de Gestão do Conhecimento (KM)<sup>20</sup> / Apoio à decisão (DS)<sup>21</sup> para serem utilizados como referências.

Quaisquer requisitos de capacidade que tenham lacunas significativas orientam a produção de um Documento de Capacidades Iniciais (CDI)<sup>22</sup> que pode impulsionar o

---

<sup>15</sup> Serviços, nos EUA, correspondem às Forças Armadas (Exército, Marinha, Fuzileiros Navais, Força Aérea) e Guarda Costeira

<sup>16</sup> Capabilities-Based Assessments

<sup>17</sup> National Military Strategy

<sup>18</sup> Defense Planning Guidance

<sup>19</sup> Joint Capabilities Integration and Development System

<sup>20</sup> Knowledge Management

<sup>21</sup> Decision Support

<sup>22</sup> Initial Capabilities Document

desenvolvimento de soluções de capacidade, que poderão ser de ordem material ou não material.

O DOD, diante desses documentos, utiliza o DOTMLPF-P para gerar e justificar suas necessidades, de maneira similar ao PAED, adotado pelo MD.

Além disso, sua estrutura conta, além do JCIDS, com o Conselho de Supervisão de Requisitos Conjuntos (JROC)<sup>23</sup>, que também dá suporte ao processo de Planejamento, Programação, Orçamento e Execução (PPBE).<sup>24</sup>

Esses três elementos promovem uma integração horizontal de planejamento, priorização de recursos, prontidão atual e futuro desenvolvimento da Força Conjunta.

Além disso, respondem aos requisitos de alta prioridade do Comando Combatente, ao serviço e às estratégias institucionais do Programa de Defesa de Anos Futuros do Comando de Operações Especiais dos EUA (FYDP)<sup>25</sup> e aos requisitos que ultrapassam a esse programa.

O JCIDS é um processo de validação de requisitos de capacidade conjunta, orientado por necessidades, que apoia diretamente o JROC na identificação, aprovação e priorização de requisitos militares conjuntos e na validação de soluções de capacidade para preencher uma brecha nos requisitos militares conjuntos.

As decisões do JROC sobre as recomendações de capacidade apontadas pelo JCIDS são formalizadas em um Memorando (JROCM)<sup>26</sup> assinado pelo Vice Chefe do Estado-Maior Conjunto.<sup>27</sup>

Além disso, o JROC, sob a coordenação do Diretor de Estrutura de Força, Recursos e Avaliação (J-8)<sup>28</sup>, realiza uma revisão do portfólio de capacidades das FA, avaliando as Listas

---

<sup>23</sup> Joint Requirements Oversight Council

<sup>24</sup> Planning, Programming, Budgeting and Execution

<sup>25</sup> U.S. Special Operations Command Future Years Defense Program

<sup>26</sup> Joint Requirements Oversight Council Memorandum

<sup>27</sup> Vice Chairman of the Joint Chiefs of Staff

<sup>28</sup> Director for Force Structure, Resources, and Assessment



de Prioridade Integradas de Comando Combatentes, por meio de Avaliação Conjunta Anual (AJA)<sup>29</sup>, gerando uma Avaliação de Brechas de Capacidade (CGA)<sup>30</sup>.

Essas avaliações têm como base análises de risco e dos esforços contínuos para eliminar ou mitigar tais lacunas de capacidade, bem como balizar as decisões a serem tomadas para cada uma das medidas associadas a uma lacuna, nos vários níveis de decisão, alimentando uma Avaliação de Rede Militar Conjunta (JMNA).<sup>31</sup>

A JMNA, por sua vez, baliza as recomendações do programa do Chefe do Estado-Maior Conjunto (CPR)<sup>32</sup>, que é utilizado para assessorar o Ministro da Defesa (*Secretary of Defense*) sobre investimentos em capacidade.

Focando no aspecto de pessoal os EUA utilizam os fatores DOTMLPF-P para análise das capacidades identificadas.

Como análise, verifica-se o quanto a tecnologia impacta na Função Logística de Pessoal, e para exemplificar, há o caso dos Navios de Combate Litorâneos (LCS).<sup>33</sup> Mais especificamente, em julho de 2019, a revista “The Atlantic” (USEEM, 2019) fez uma ampla reportagem, quanto ao aspecto da tripulação, sobre um navio da Marinha Norte-Americana, o USS<sup>34</sup> Gabrielle Giffords.

Embora construído em um moderno conceito de “modularidade”, pois pode operar, dependendo do módulo instalado, como navio antissubmarino, como navio caça minas ou como navio de superfície somente. Mas o que mais chamou a atenção da reportagem foi sua tripulação.

---

<sup>29</sup> Annual Joint Assessment

<sup>30</sup> Capability Gap Assessment

<sup>31</sup> Joint Military Net Assessment

<sup>32</sup> Chairman’s Program Recommendation

<sup>33</sup> Littoral Combat Ship (LCS)

<sup>34</sup> *United States Ship* (USS) – Navio da Marinha dos EUA.

O LCS foi a primeira classe de navio que, por causa da mudança tecnológica e do alto custo do pessoal, se afastou dos especialistas em favor dos que ele nomeia como “marinheiros híbridos”, por terem a capacidade de adquirir novas habilidades rapidamente.

Seu projeto previu uma tripulação de apenas 40 militares, valor reduzido em relação a navios comparáveis, de mesmo tamanho, e bem distante dos 350 tripulantes de um destróier da Segunda Guerra Mundial (1939-1945).

O repórter descreve, por exemplo, que em uma manobra com as espias<sup>35</sup> do navio, os três marinheiros encarregados dessa tarefa não pertenciam a especialidade de *boatswain's mate*<sup>36</sup>. Um era técnico de sistemas de informação, outro especializado em artilharia e o terceiro era um cozinheiro.

Dois militares especializados com a especialidade de Manobras e Reparos ficam disponíveis, mas apenas para adestramento e supervisão da atividade, sendo que eles também possuem outras funções (líder da equipe de controle de avarias, nadador de busca e salvamento, operador de guindaste, patrulheiro de convés, coordenador de salvamento de helicópteros).

É a adoção do conceito operacional de "tripulação mínima".

O artigo detalha que esse conceito (que em síntese é a substituição de trabalhadores especializados por generalistas em solução de problemas) não é exclusivo do mundo náutico. É o conceito de “fazer mais com menos” — o que, atualmente, parece estar em evidência em quase todo o mundo.

A revista cita projeções de que, em dez anos, 70% a 90% dos trabalhadores estarão nos chamados empregos híbridos, isto é, posições que combinam tarefas executadas por pessoas em dois ou mais papéis tradicionais.

---

<sup>35</sup> As espias compõem o conjunto de cabos que têm a função de amarrar ou atracar a embarcação à terra firme (cais, píer) ou a outra embarcação.

<sup>36</sup> Na Marinha Brasileira é a especialidade de Manobras e Reparos (MR).

Ressalta que a Marinha dos EUA, levou adiante essa ideia, onde, dentro de alguns anos, 35 navios de combate litorâneos estarão em atividade, juntamente com três destróieres, minimamente tripulados, da nova classe “Zumwalt”.

Para o autor, a Marinha Norte-Americana tinha consciência de que nem todo militar conseguiria lidar com o conceito de multitarefa, e para tanto o *Office of Naval Research*<sup>37</sup> (ONR) encomendou estudos sobre como selecionar e preparar uma tripulação para os novos navios.

Esse estudo chegou a um perfil desejado aonde o candidato deveria ser rico em inteligência fluida, pouco experiente, não muito diligente e aberto a potenciais distrações.

Com isso, abandonou-se o conceito do especialista em prol do generalista.

Descreve também os problemas que surgiram, como as falhas de manutenção e avarias, decorrente da tripulação reduzida e pouco especializada, que não possuía a qualificação necessária para fazer frente a esses problemas, e que foi, inclusive, orientada a retornar para requalificação, bem como a Marinha dos EUA se viu obrigada a adquirir material para cursos virtuais, visando melhorar a qualificação específica de suas tripulações.

Como contraponto, para termos uma perfeita dimensão do como o avanço na utilização de tecnologia impacta na formação, em função de seus níveis de automação e desenvolvendo o conceito de tripulação mínima, é pertinente comparar esse caso dos LCS com o que ocorreu com as novas Fragatas Europeias Multimissão (*Frigate European Multi-Mission - FREMM*), pertencente à Marinha Francesa, conforme Groizeleau (2019), que sucederam as antigas fragatas do tipo F70, e mudaram claramente a situação no plano operacional.

Tamanhos avanços tecnológicos nessas Fragatas influenciaram seu projeto de construção, que previa originalmente uma tripulação de 94 militares (excluindo os militares pertencentes ao destacamento aéreo embarcado, que só compõe tal tripulação quando existe a

---

<sup>37</sup> Escritório de Pesquisa Naval – Órgão da Marinha dos EUA que coordena, executa e promove programas de ciência e tecnologia na Marinha e nos Fuzileiros Navais norte-americanos.

previsão de esse navio receber, para viajar, um helicóptero orgânico). Comparando-as com as FREEM da Marinha Italiana, menos dotadas de novidades tecnológicas e com uma tripulação de 168 militares, representa uma redução de 44% no quantitativo de pessoal necessário para operar o navio.

Isso gerou entre os marinheiros franceses um sentimento de medo em embarcar nesses novos navios, pois, em suas primeiras comissões, verificou-se que não era possível operar por longos períodos. Era muito desgastante para todos, pois a tripulação estava subdimensionada para trabalhar organicamente, inclusive com falta de pessoal para a organização de refeições e para a manutenção, que demanda considerável tempo. Além disso, em função da redução do tamanho da frota e do aumento das necessidades operacionais, gerou-se um aumento na frequência das missões.

Diante dessa constatação, realizou-se uma série de aprimoramentos, iniciando pelo redimensionamento da tripulação, aumentada para 109 tripulantes.

Paralelamente foram criados Grupos de Transformação e Reforço (GTR), onde, desde o momento do embarque, exercem tarefas para transmitir o “sistema de camaradagem” identificado somente nas Fragatas da velha geração, por conta dos avanços tecnológicos e também pelo tamanho reduzido dessas novas tripulações que, diante das tarefas diárias, sequer eram capazes de realizar seus adestramentos no navio.

Os GTR, para isso, dispõem de simuladores, estágios, adaptação em escolas da Marinha, módulos de ensino à distância, biblioteca compartilhada, dentre outros recursos. (O que é similar ao Grupo de Manutenção, criado para apoio as Corvetas da Classe “Inhaúma”, na MB).

Por outro lado, foram também estabelecidas equipes reserva, para substituições de militares, em função de problemas que acarretem sua indisponibilidade.

Bem compreendido, esse é o papel da tecnologia perante o pessoal.

Fruto da experiência com os LCS e do uso do PBC, em 2017, o Comando de Pessoal da Marinha dos EUA lançou o programa “Sailor 2025” (ESTADOS UNIDOS, 2017b), para melhorar e modernizar os sistemas de gerenciamento e treinamento de pessoal, na intenção de aprimorar os processos de recrutamento, desenvolvimento, gerenciamento, recompensas e retenção, de modo mais eficaz, voltados para a força naval do futuro.

Seu foco está na capacitação dos marinheiros, na atualização de políticas, procedimentos e sistemas operacionais e no treinamento correto, para garantir que eles estejam prontos para o embarque nas unidades da Marinha.

Com a preocupação de reter marinheiros com as habilidades certas para atender às demandas, essa inovação foi constituída sobre três pilares: um moderno sistema de pessoal, um aprendizado de carreira contínuo, chamado de “aprendizagem relevante, pronta” e prontidão profissional.

Parte do princípio de que é preciso pensar sobre como negociar com os marinheiros do futuro.

A modernização do programa de pessoal inclui iniciativas de educação, meritocracia e de mudanças no sistema de avaliação.

A aprendizagem relevante, pronta, busca implementar métodos modernos para permitir aprendizagem e melhor retenção de conhecimento ao longo da carreira, com uso de plataformas móveis e da rede de computadores, de modo a acompanhar o ritmo das mudanças tecnológicas.

A prontidão profissional tem seu foco no desenvolvimento de líderes, na formação de equipes e no fortalecimento da resiliência, da saúde e da prontidão de seus militares.

Essas iniciativas, com algumas ampliações, foram absorvidas pelo Chefe de Operações Navais dos EUA (ESTADOS UNIDOS, 2018a), e ampliadas em 2018 em sua nova orientação de longo prazo para a Marinha dos EUA, onde pauta, principalmente:

- 1) pela contínua melhoria e modernização dos sistemas de gestão e treinamento de pessoal militar;
- 2) pelo apoio familiar expandido e aprendizado personalizado;
- 3) pela elaboração de um novo sistema de avaliação de desempenho até o fim de 2021, que enfatize um retorno das informações ao avaliado de modo significativo, frequente e oportuno, usando uma avaliação baseada em padrões que avaliem o caráter e com foco na meritocracia;
- 4) pela criação de cursos que foquem em caráter, ética, liderança e tomada de decisões;
- 5) pelo treinamento e educação dos cônjuges e familiares de militares para fortalecer o senso de missão nas famílias;
- 6) pela avaliação da eficácia do apoio prestado às famílias;
- 7) pela inclusão da avaliação do apoio familiar por ocasião das inspeções nos comandos.

Em 2019, o Secretário da Marinha (ESTADOS UNIDOS, 2019) expressa que o desenvolvimento intelectual de seus líderes navais é a capacidade de combate crucial para a segurança nacional dos EUA.

Declarou em memorando a intenção de criar um Sistema de Universidade Naval (sigla NUS em inglês), que agregue e norteie a educação naval daquela força, e de aumentar a instrução individual e organizacional de modo que isso habilite o militar para seu emprego na guerra.

Dentre as iniciativas educacionais anunciadas, estão:

- 1) A criação, no âmbito do escritório do Chefe de Operações Navais, de uma estrutura de controle de recursos e liderança educacional estratégica, para, em conjunto com a

existente estrutura nos Fuzileiros Navais dos EUA, reorientar os esforços na educação naval visando um aumento da capacidade de combate.

Para isso imagina o incremento como um ciclo de feedback proativo, que inclui jogos de guerra, capacidade analítica, relações com as Frotas / Forças Operacionais de outras Marinhas, e o permanente aprendizado de cada marinheiro e fuzileiro naval.

Nisso, acredita que com esse aumento da capacidade de desenvolvimento, quando integrado aos mecanismos de planejamento existentes, irá acelerar o projeto e a entrega das forças navais do futuro.

2) A criação de órgão de assessoria específico para educação naval, sob a supervisão de um Oficial Chefe de Aprendizagem, diretamente subordinado ao Secretário e ao Subsecretário da Marinha dos EUA, trabalhando como um escritório de projetos críticos para a educação, com a tarefa de criar o NUS.

Esse órgão formulará as políticas, estratégias e orientações do Secretário da Marinha e terá o papel de canal estratégico entre a academia e o setor privado.

3) A criação do NUS. Esse sistema irá balizar e integrar os esforços acadêmicos e recursos de todas as atividades de educação executadas na Marinha dos EUA (Por exemplo: Academia Naval dos Estados Unidos, Escola de Guerra Naval, Universidade do Corpo de Fuzileiros Navais, Escola de Pós-Graduação Naval, os currículos acadêmicos das Escolas de Candidatos ao Corpo de Treinamento e Oficial de Serviço da Reserva Naval, Bolsas Executivas Federais dentre outros), mantendo as características especiais e pontos fortes de cada instituição, buscando aumentar a rapidez e responsabilidade de todo o sistema.

Teria por base uma intenção estratégica comum e apoio a políticas em áreas como admissões, qualificações do instrutor, e capacitação do corpo docente, possibilitando uma maior consistência entre a educação técnica e a estratégica, considerada necessária para competir e vencer em uma nova era.

4) Adoção de Sistemas Educacionais de modo conjunto, incluindo um canal proativo para as melhores fontes técnicas de cursos on-line massivos abertos civis e militares, gamificação, realidade virtual e aprendizagem eletrônica.

5) Criação de uma Governança para a Educação Naval, por meio de um novo Conselho de Educação Naval.

Considerada as peculiaridades da marinha norte-americana, ainda assim trata-se de uma iniciativa profunda, de revisão de currículos e parâmetros educacionais, voltados para aprimorar o preparo de seus militares, seja na formação ou na continuidade desta.

### **3.3 Brasil**

Na metodologia, que pode ser visualizada no ANEXO D, em desenvolvimento pelo Ministério da Defesa, embora seja cíclica, precisa ter seus mecanismos descritos de forma breve. Para tal, será considerado que já estejam elaboradas ou atualizadas a PND e a END.

Esta última, apresenta as Capacidades Nacionais de Defesa e descreve as estratégias e Ações Estratégicas de Defesa (AED). Nesse ponto verificam-se dois processos importantes que auxiliam no PBC, a SPEM e o Sistema Integrado de Planejamento Estratégico de Defesa (SISPED).

No SISPED, existe a Assessoria Especial de Planejamento (ASPLAN), que se encarrega de elaborar a Política Setorial de Defesa (PSD) e a Estratégia Setorial de Defesa (ESD).

Simultaneamente, a Chefia de Assuntos Estratégicos (CAE), iniciando a SPEM, elabora a Política Militar de Defesa (PMD) e a Estratégia Militar de Defesa (EMiD) e, embora estejam seguindo fluxos distintos, eles vão se inter-relacionando ao longo de sua confecção.



Como exemplo dessa integração, cita-se a PSD que estabelece os Objetivos Setoriais de Defesa (OSD), os quais também incorporam os Objetivos Militares de Defesa (estabelecidos na PMD).

A ESD estabelece as Ações Setoriais de Defesa, que permitirão, posteriormente, agregar as necessidades oriundas da SPEM, visando alcançar a projeção futura esperada.

Para a confecção da PND e da END, a Escola Superior de Guerra (ESG) elaborou cenários de defesa e a Subchefia de Política e Estratégia (SCPE) os cenários militares de defesa, que serão analisados, auxiliando na redação dessa Política e dessa Estratégia. Dos cenários militares de defesa serão identificadas as Possibilidades de Atuação (PA) das FA.

Na presente etapa, a SPEM, elabora a EMiD, que conterà a Avaliação do Cenário Prospectivo (que pode ter como referência o cenário elaborado pela ESG), estabelecendo a Concepção Estratégico-Militar, as Hipóteses de Emprego (HE) e as Orientações Estratégico-Militares.

Por sua vez, em paralelo, a Chefia de Operações Conjuntas (CHOC) elabora a Concepção de Emprego das Forças Armadas (CEFA), visando ao preparo (aprestamento) e ao emprego das FA.

Com isso, a CEFA torna-se fundamental para o PBC, pois estabelece as orientações estratégico-militares indispensáveis à Defesa Nacional.

Tal importância se dá pelas formulações dos planos estratégicos, operacionais e o processo de dimensionamento das forças e as Capacidades Militares (de Defesa / de FS) visando ao preparo (aprestamento) e ao emprego das FA.

A análise do PBC, quanto ao DOPEMAI (avaliação das capacidades), se dará partindo das capacidades identificadas e relacionadas para o atendimento das Possibilidades de Atuação (PA) do Poder Militar definidas.

Dessa análise, se classificará as capacidades como existente, em planejamento, em obtenção e o hiato de capacidades (inexistente e excedente).

Isso culminará nos projetos para o desenvolvimento de força, e conseqüentemente na orientação para a confecção do PAED.

Para a metodologia brasileira, o PBC, a princípio, ficaria vinculado ao SPEM, devido ao aspecto prospectivo de identificação de capacidades futuras, em um horizonte temporal de 20 anos.

Decorrente da EMiD, a CAE elabora um Cenário de Curto Prazo para condução das operações (reais ou exercícios), por meio de uma análise da conjuntura e uma projeção de até 4 anos, a fim de elaborar os Planos de Emprego Estratégico das Forças Armadas (PEECFA). Os PEECFA então possuirão uma moldura temporal de curto/médio prazo.

Os relatórios de Operações Conjuntas contribuirão para a realimentação do PBC, identificando as deficiências existentes e realimentando o sistema e o planejamento de longo prazo (preparo) em um ciclo de quatro anos.

Como vimos na metodologia dos EUA, o PBC é empregado em todo o processo, definindo alternativas as lacunas de capacidade existentes no presente.

É na execução do PAED que se faz a gestão do planejamento do preparo, onde os meios militares (existentes e obtidos) recebem os aprestamentos finais e são distribuídos no território nacional (articulação) para o efetivo emprego. Nessas atividades é que se encontra o esforço de aprestamento desses meios militares quanto ao preparo dos recursos humanos necessários para seu emprego operacional.

Na confecção dos planos estratégicos, específicos de cada Força, e em sua execução, é que se identificam e detalham as ações necessárias quanto à interseção entre o projeto de força e suas relações com o DOPEMAI.

O Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas, traz, no Apêndice II de seu relatório, uma orientação da análise DOPEMAI:

Engloba uma análise para a identificação dos fatores que ocasionam ou contribuem para o problema. Visa checar as justificativas para a implantação de uma nova capacidade operativa, capturando as capacidades funcionais requeridas, principalmente aquelas imprescindíveis ao alcance dos efeitos desejados. Além disso, permite avaliar a completude da solução e capturar as necessidades de mudanças complementares à incorporação de novos sistemas, quando for o caso. Outrossim, proporciona subsídios para a gestão da mudança, a ser realizada por meio de um ciclo incremental de inovação, servindo principalmente como insumo à gestão de processos e à gestão de competências. (BRASIL, 2017c, p. 72)

Nesse ponto, é importante inserir a questão da mobilização, indissociável da logística de pessoal.

O Manual de Mobilização Militar do MD (BRASIL, 2015c), cita como métodos para a obtenção do pessoal necessário o uso de banco de talentos, concurso, contratação, convocação, formação, movimentação de pessoal, recrutamento e treinamento.

Nesse aspecto, esses métodos estão ligados a função logística de Recursos Humanos.

Para tal utiliza-se do Sistema Nacional de Mobilização (SINAMOB), que possui, para o âmbito do MD o Sistema de Mobilização Militar (SISMOMIL).

Já no SISMOMIL, destaca-se o Sistema de Mobilização Marítima (SIMOMAR), empregado pela MB, que tem por função planejar, coordenar e executar as atividades relativas à Mobilização Marítima, harmonicamente as atividades rotineiras da MB, no planejamento da ativação do SISMOMIL e do SINAMOB.

É importante notar que tais sistemas (SISMOMIL e SINAMOB) são apoiados pelos sistemas corporativos de logística e mobilização porventura existentes em cada FS.

O SIMOMAR é regulado pela publicação EMA-401 — Manual de Mobilização Marítima. Nela (BRASIL, 2010) é definida a estrutura do sistema dentro da MB. O Órgão de Direção Central (ODC) é o Estado-Maior da Armada (EMA). Os Órgãos de Direção Setorial

Líderes de Subsistema (ODSLS)<sup>38</sup>, sendo os sete primeiros associados as funções logísticas clássicas, são os seguintes:

- Recursos Humanos – Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM)
- Saúde – DGPM
- Manutenção – Diretoria-Geral do Material da Marinha (DGMM)
- Salvamento – Comando de Operações Navais (ComOpNav)
- Suprimento – Secretaria-Geral da Marinha (SGM)
- Transporte – SGM
- Engenharia – DGMM
- Atividades Marítimas – ComOpNav

Além dos ODSLS, existem, na estrutura, os Órgãos de Direção Setorial (ODS), os Órgãos Especializados (OE) e os Órgãos Regionais.

Os ODS são também definidos: o ComOpNav, a SGM, a DGMM, a DGPM e o CGCFN.

Os OE são as Diretorias Especializadas (DE), o Comando do Material de Fuzileiros Navais (CMatFN) e o Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN).

Para a Função Logística Recursos Humanos, as OE seriam a Diretoria de Pessoal Militar da Marinha (DPMM), a Diretoria de Pessoal Civil da Marinha (DPCvM), a Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM), a Diretoria de Saúde da Marinha (DSM) e a Diretoria de Assistência Social da Marinha (DASM).

Analisando as atividades marítimas, percebe-se hoje a separação de funções do ComOpNav, com a criação da Diretoria-Geral de Navegação (DGN), entretanto permanece o Centro Integrado de Segurança Marítima (CISM) em sua estrutura.

---

<sup>38</sup> O Comando Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN) será o ODSL quanto ao material e recursos humanos específicos do Corpo de Fuzileiros Navais, devendo efetuar a coordenação necessária com os ODSL dos Subsistemas de Manutenção e de Recursos Humanos.

Embora se possa considerar que o recrutamento, por força de lei (Decreto-Lei nº 1.187, de 4 de abril de 1939), seja atribuição da Diretoria de Portos e Costas (DPC), subordinada à DGN, a DGPM, com fulcro na EMA-401, estabeleceu as responsabilidades aos Órgãos envolvidos com o serviço militar (SM) na MB.

O fez por meio da publicação DGPM-308 — Normas para Prestação do Serviço Militar pelos Militares da Reserva da Marinha. Nela (BRASIL, 2009) atribui aos Distritos Navais o planejamento, a coordenação, a execução e a fiscalização do SM para conscritos designados à MB, nas suas áreas.

Manteve também o aspecto de formação da reserva da MB, especificamente aquela correlacionada com a Marinha Mercante, como atribuição da DPC.

Isso se deu pela inclusão do Centro de Instrução Almirante Graça Aranha (CIAGA) e do Centro de Instrução Almirante Brás Aguiar (CIABA) como órgãos de formação da reserva da MB.

Nota-se que não se legisla sobre a situação dos aquaviários subalternos, quanto a sua situação de reserva, o que levaria a inclusão das Capitânicas, Delegacias e Agências como órgãos de formação da reserva da MB.

Tudo isso aponta para a necessidade de rever na distribuição do subsistema “Atividades Marítimas” a possibilidade de emprego dos aquaviários subalternos na mobilização da MB.

Comparando as metodologias norte-americana e brasileira, estas seguem uma lógica similar de gestão de processos e competências, mas a dos EUA destaca certa importância quanto a gestão de conhecimento, como ferramenta auxiliar para o desenvolvimento de capacidades, bem como no uso de sistemas informatizados para auxiliar no PBC.

Também o ciclo de revisão do planejamento dos EUA, anual, encontra similar no estudo brasileiro, de manutenção do planejamento contínuo, entretanto mais dilatado, de 4 anos.

Ainda no aspecto de pessoal, os EUA adotam a Liderança destacada do Ensino, enquanto no Chile não há menção sobre tal assunto e, na MB, a liderança é tratada dentro da área do Ensino.

Além disso, pode-se observar que nem sempre os recursos tecnológicos apresentam soluções positivas, mas também desafios, quando confrontados com os limites do ser humano (sejam os do saber, sejam os do saber e querer fazer) e com as ações necessárias para a correta manutenção do ciclo de vida do meio.

Evidencia-se o impacto que a tecnologia moderna tem sobre o pessoal de uma força militar, em todos os processos dele dependentes, seja na formação, seja no adestramento, sendo necessário uma profunda e constante análise quando da inserção de novas tecnologias nos planejamentos estratégicos militares.

#### **4 AS INICIATIVAS DE PESSOAL NA MB CONVERGENTES COM O PBC**

Ao longo dos capítulos anteriores, observou-se que o PBC ainda se encontra em estudo para equalização junto as FA.

Mesmo sem essa metodologia, se verifica na MB iniciativas como, por exemplo, o programa estratégico “MARINHA 2030, Pessoal: nosso maior patrimônio”. Seria o mesmo adaptável à metodologia?

O EMCFA (BRASIL, 2017c) traz uma descrição da análise DOPEMAI, incluso no ANEXO E, onde constata-se que a inserção de uma solução tecnológica, material, traz inúmeros desdobramentos quanto a obtenção do pessoal e, associada a essa obtenção, aos investimentos decorrentes, independente do horizonte de tempo definido para a aquisição dos meios, pois a base dessa obtenção se dá em modo contínuo, desde o presente momento, impactando na força de trabalho que vai operar, no futuro, essa tecnologia.

No campo da formação profissional, ao tratar do adiestramento, e da educação, teremos de nos familiarizar com o conceito básico da competência profissional, que envolve saber lidar com “conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos militares” (BRASIL, 2019b). É o saber (conhecimento), associado ao saber fazer (habilidade) e ao querer fazer (atitude).

É necessária uma análise das iniciativas e projetos que visam, no gerenciamento de recursos humanos, aperfeiçoar a supervisão desses recursos na MB. Para fazê-lo, tomaremos por base a estrutura do SIMOMAR, na tentativa de identificar a existência de ligações com a análise DOPEMAI do PBC.

#### 4.1 DGPM

A DGPM, no SIMOMAR, é o ODSLS do subsistema de Recursos Humanos e Saúde da MB, além de ser também o ODS. Em decorrência disso, observa o Plano Estratégico da MB (PEM).

Este plano (BRASIL,2017d) estabelece, dentre outras, a Estratégia Naval (EN) para aprimorar os processos de recrutamento, de seleção, dos mecanismos de desenvolvimento das competências e da sistemática de distribuição, de modo que a pessoa certa, com a capacitação adequada, esteja no lugar e no momento certos com as melhores condições de higidez física e psicossocial.

Volta-se também para que seja estabelecida uma Gestão Estratégica baseada em boas práticas, alicerçada em ferramentas contemporâneas que possibilitem a governança de projetos, processos e riscos, racionalizando custos, combatendo desperdícios e incentivando a obtenção de recursos de fontes extra-MD.

O PEM, nesse sentido, ainda definiu as seguintes Ações Estratégicas Navais (AEN):

1) Aprimorar a interação entre os processos de capacitação, cursos e adestramentos, com as Organizações Militares Orientadoras Técnicas (OMOT), para atender às demandas geradas pela inserção de novos meios e suas tecnologias, bem como acompanhar a evolução na área de CT&I;

2) Aprimorar e ampliar a gestão do preparo do pessoal e do conhecimento obtido no âmbito do Programa de Desenvolvimento de Submarinos/Programa Nuclear da Marinha (PROSUB/PNM), por meio de um Empreendimento Modular (EM) de Gestão do Conhecimento (GC), voltado para os referidos Programas;



3) Implementar a Gestão por Competências (GC), considerando os aspectos relacionados à capacitação: mapeamento de competências e criação de itinerários formativos e currículos por competências;

4) Aprimorar o Sistema de Ensino Naval (SEN), por intermédio da ampliação e Capacitação do Corpo Docente e da revitalização das Escolas e Centros de Instrução, com laboratórios e para receber simuladores adequados aos meios e sistemas em uso na MB;

5) Aprimorar o Itinerário Formativo de Oficiais e Praças, incluindo a capacitação em idiomas, no incremento da Formação Militar-Naval, e o fomento da Mentalidade Marítima.

Importante notar a existente preocupação com as demandas tecnológicas, muito embora ainda não estejam definidas as tecnologias identificadas no PBC para gerar a capacidade esperada para a MB.

Em seguida, a DGPM expede (BRASIL, 2018f) seu Plano de Direção Setorial (PDS), que é decorrente do PEM e “apresenta a junção das atividades realizadas no nível Operacional e Tático de cada Setor, com as ações estratégicas institucionais cuja execução lhe são afetas”.

Seguindo essa premissa, o PDS do Setor do Pessoal foi elaborado com base textual no contido no Relatório de Acompanhamento das AEN e Diretrizes para o Planejamento Naval (DIPNAV), nos Planejamentos Estratégicos Operacionais da DGPM e de algumas Organizações Militares Subordinadas, bem como nos seus Regulamentos e Regimentos Internos.

No ANEXO F há um extrato do Plano, onde encontram-se os Objetivo de Direção Setorial (OBSET) do setor de pessoal. Nele cada objetivo é atribuído a um OE do SIMOMAR, nesse documento nominadas como DE.

Observa-se o correto alinhamento com o PEM, ampliando os assuntos, se compararmos rapidamente ao DOPEMAI, nos aspectos da Organização (OBSET nº 1 e 2), do

Pessoal (OBSET nº 4 e 5), Educação e Adestramento (OBSET nº 3) e Infraestrutura (OBSET nº 6).

Além disso, a Diretoria aprovou (BRASIL, 2019d) a Estruturação das Áreas de Conhecimento e das Habilitações da Marinha (EACH-MB).

Nesse documento, a DGPM, com base na necessidade da gestão por conhecimento, criou um auxílio ao gerenciamento das Áreas de Conhecimento (AC) de interesse da MB e das habilitações relacionadas à Força de Trabalho, com um processo de atualização constante e rápido.

A EACH-MB, por definir os requisitos profissionais requeridos pela força, auxiliar o Sistema de Pessoal da Marinha (SISPES) ao aprimorar as atividades da Função Logística Recursos Humanos.

Na capacitação, a EACH-MB incrementa o treinamento, pois possibilita uma melhor gerência dos cursos e estágios do SEN e à formulação dos PLACAPE.

Em outras atividades, como a contratação, convocação e formação de pessoal, a EACH-MB funciona como referência e assessoramento para a elaboração e futuras atualizações das Tabelas Mestras de Força de Trabalho<sup>39</sup>, as quais, na visão conjunta de todas as Organizações Militares (OM), representam a matriz de competência da MB.

Dentre as diretrizes expedidas pela DGPM para a atualização do EACH-MB, estão:

1) Que as AC desenvolvidas na MB refletem as decisões estratégicas da Marinha, e que demandam recursos financeiros de pessoal e material, consumindo tempo;

2) Que a criação, atualização ou extinção tem de apresentar ganhos positivos para o cumprimento da missão da Força, sendo estabelecido que as decisões da Alta Administração Naval, o Plano Estratégico da Marinha (EMA-300) e demais regulações internas serão as bases para a criação, atualização ou extinção de AC, bem como a inclusão ou exclusão de habilitações

---

<sup>39</sup> Tabela que representa detalhadamente todo o pessoal que deve servir em uma determinada Organização Militar, separados por competências que deve possuir para tal.

na EACH-MB. Define também as OMOT de cada AC, cabendo e estas proporem, para seus Órgão de Direção Geral (ODG)/ ODS/Gabinete do Comandante da Marinha (GCM), a inclusão, alteração ou exclusão de AC ou de habilitação na EACH-MB, apresentando as análises e justificativas bastantes para tal.

A DGPM, dentre suas atribuições, desenvolve também hoje o programa estratégico “MARINHA 2030, Pessoal: nosso maior patrimônio” (BRASIL, 2018e).

O programa, constante do ANEXO G, baseia-se em quatro eixos estruturantes: Modernização da Gestão do Pessoal; Aprimoramento da Capacitação; Saúde Integrada; e Família Naval.

No campo da Modernização da Gestão de Pessoal, destaca-se o Programa de Gestão de Pessoal (PROPES), cujo objetivo principal está no aperfeiçoamento dos requisitos de capacitação necessários ao exercício dos cargos, funções e incumbências constantes das Tabelas Mestras de Força de Trabalho (TMFT).

A conclusão do PROPES (BRASIL, 2017b) proporcionará ao SISPEs um novo instrumento e uma base de dados mais precisa e abrangente, com visão global das necessidades e disponibilidades de pessoal, para conduzir a gestão da Força de Trabalho (FT) da MB.

A reorganização dessa FT não se limita na distribuição dos Recursos Humanos, mas deve equilibrar os interesses da MB e dos integrantes da FT, repensando: a relação das pessoas com o trabalho; a determinação de necessidades de pessoal e as suas competências; a criação ou ajuste de serviços; a otimização do nível de participação de cada militar na instituição; a redistribuição das tarefas existentes; a concentração de pessoal em trabalhos de equipe; a racionalização dos espaços físicos de trabalho e seus equipamentos; a definição dos critérios de alocação de pessoal; a melhora das condições de trabalho; e o tempo certo para as promoções e alocação de pessoal.

O eixo de aprimoramento da capacitação apresenta como destaque o Plano de Preparo das Tripulações dos Submarinos Convencionais (PREPSUB/S-BR), dentro do Empreendimento Modular (EM) criado pela DGPM (BRASIL, 2015a), que permite uma visão integral do processo do preparo do pessoal afeto ao Programa de Desenvolvimento de Submarinos e ao Programa Nuclear da Marinha (PROSUB/PNM), conduzido nos diversos setores da MB, visando a otimização do preparo e o estabelecimento da GC obtida referente a especificação, projeto, construção, manutenção e operação de submarinos.

#### **4.2 DEEnsM**

Seja como DE ou OE, a DEEnsM, no seu nível, desenvolveu o Novo Itinerário Formativo (NIF), um catálogo com Referenciais de Competências Profissionais (RC) da Marinha do Brasil (BRASIL, 2018c), que também apresenta os RC de profissões cuja formação é obtida extra-MB, para as praças.

Esse catálogo, além de estabelecer as competências profissionais dos Marinheiros, das Especialidades e Subespecialidades do Corpo de Praças da Armada (CPA), da Subespecialidade e Especialidades do Quadro de Praças da Armada Submarinistas (QPAS), das especialidades do Corpo Auxiliar de Praças (CAP) e de habilitações adquiridas extra-MB é referência na elaboração dos currículos dos cursos do itinerário formativo dessas Praças.

Em abril de 2018, a DEEnsM aprovou as metodologias para a elaboração e revisão de currículos e de Normas dos cursos do SEN (BRASIL, 2018d).

Nela efetua a correlação com os RC, buscando a estruturação dos currículos por competências. Nessa metodologia, de modo sintético, são definidas as seguintes responsabilidades:

1) A OM de ensino responsável pelo curso, com contribuição das OM participantes, elabora o currículo com base nos RC, avalia e revisa o currículo aprovado além de verificar a necessidade de sua alteração;

2) O Conselho de Avaliação de Proposta Curricular<sup>40</sup> avalia a adequabilidade do conhecimento/equipamento proposto para inclusão curricular e a exequibilidade da proposta metodológica, perante os recursos disponíveis;

3) O Titular da OM do SEN emite um parecer de conformidade sobre tal currículo.

O Apêndice II, da referida Portaria, traz um fluxograma mais completo do processo de criação/revisão curricular, entretanto nota-se que tal revisão fica circunscrita aos seguintes atores: Docentes da OM responsável pelo curso, Coordenador/Titular de disciplina, Pedagogo, Superintendente de Ensino/Chefe de Departamento de Ensino, Titular da OM, Conselho de Avaliação de Proposta Curricular, Departamento de Capacitação da DEnsM e Diretor de Ensino da Marinha.

Além dos RC, utiliza-se a avaliação pós-escolar (BRASIL, 2017a), para verificar a formação ou capacitação dos oficiais e praças recém-cursados. Os oficiais são avaliados por meio das Fichas de Avaliação e as praças por meio do desempenho de atividades previstas na Relação de Tarefas Técnico-Profissionais (RTTP)/RC.

Embora a avaliação seja realizada por militar, trata-se de uma avaliação mais estrutural, pedagógica e pontual do curso/capacitação, especificamente da competência militar-naval, sem um registro mais perene da evolução individual desse militar, ou que aponte para futuras correções de lacunas porventura observadas em sua formação, pois não avalia as competências básicas ou profissionais/militares.

---

<sup>40</sup> Composto por representantes da OM responsável pelo curso, a quem compete a coordenação, das OMOT (das áreas de conhecimento afetas), de representante do Grupo de Desenvolvimento e Gestão do PQS e de OM que recebam ou tenham expectativa de receber maiores percentuais de egressos do curso cujo currículo esteja sendo elaborado ou revisado.

O processo de avaliação é válido e é utilizado para corrigir possíveis distorções, em curto/médio prazo (Currículo), no processo de formação dos militares, mas não engloba uma visão do DOPEMAI constante do PBC, com uma avaliação cíclica e continuada, que realimente o sistema para aquele indivíduo, na continuidade de sua formação, de modo a aprimorá-la, visando habilidade pela formação/qualificação, voltado para, com os novos conhecimentos, alcançar a habilidade/atitude desejados, mas porventura não alcançados na etapa anterior.

Em 2019, a DEnsM expediu o Manual de Elaboração de Referenciais de Competências Profissionais (BRASIL, 2019b), estabelecendo instruções e orientações para o mapeamento das competências profissionais e elaboração dos RC na MB, como ferramenta para uso das OMOT no processo de sua definição.

Dentro do processo de Gestão de Pessoas por Competências (GPC), a DEnsM vem realizando o mapeamento das competências do Oficiais e Praças de determinados corpos, quadros, postos, graduações e especialidades e estabelecidos os RC em substituição, respectivamente, aos Perfis de Oficiais e Relações de Tarefas Técnico-Profissionais de Praças. A partir desses RC serão construídos currículos baseados em competências, aperfeiçoando o itinerário formativo.

Ainda em 2019, a DEnsM (BRASIL, 2019c) expediu seu Plano de Gestão de Conhecimento (PGC), voltado para o gerenciamento dos principais processos da DEnsM (Capacitação e desenvolvimento de competências, Avaliação do SEN, Gestão do ensino e orientação técnica, Ensino à Distância — EAD, desenvolvimento de tecnologia educacional e Gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais).

Esse planejamento contribuirá para integrar as informações que produzem conhecimento, principalmente com base no patrimônio intelectual (conhecimentos, informações, culturas e valores) da DEnsM, que reside nas pessoas que a compõem, permitindo

o correto investimento em programas de capacitação para desenvolver competências de militares e servidores civis (SC) da MB.

### 4.3 CGCFN

O CGCFN é ODSL quanto ao material e recursos humanos específicos do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN). Nesse sentido, desenvolve estudos quanto à Logística de Recursos Humanos, com base nos desenvolvimentos de novas capacidades, dentro da metodologia do PBC, empregando o DOPEMAI.

Um desses estudos (COMPANY, 2019), foi o da elaboração de um rol de competências, partindo do nível individual até o nível das capacidades da Brigada de Fuzileiros Navais. Tais competências individuais e capacidades coletivas foram denominadas de Tarefas Essenciais de Fuzileiros Navais (TEF), mais detalhado no ANEXO H.

A dinâmica do PBC estava presente, sendo utilizado como ponto de partida uma análise dos principais cenários futuros de emprego do Corpo de Fuzileiros Navais, presentes na Concepção Estratégica da Marinha 2018<sup>41</sup>, cujo horizonte temporal estende-se até 2039, combinados com outros documentos (Megatendências Mundiais 2030, Top Risks 2018, ambos elaborados pelo Eurasia Groupe<sup>42</sup>, em conjunto com o conceito operacional do *United States Marine Corps* (USMC), presente no *Marine Corps Operating Concept: How an Expeditionary Force Operates in the 21st Century*).

O passo seguinte foi o de antever as possibilidades de atuação dos Fuzileiros Navais, inseridos nesses cenários, tentando mapear, num esforço prévio, as competências requeridas para o Fuzileiro Naval do amanhã, numa moldura temporal 2020 a 2039.

---

<sup>41</sup> Ainda não aprovada.

<sup>42</sup> Consultoria de risco político norte-americana (<https://www.eurasiagroup.net>).

As principais tendências identificadas no estudo, que possuíam impactos na identificação das competências individuais necessárias foram as seguintes:

— Aumento populacional (com aumento de demanda por fontes de energia, água, alimentos, recursos minerais e uso da terra);

— Intensificação do terrorismo internacional (devido ao cenário mundial de assimetrias de poder);

— Incremento do comércio (e conseqüentemente do uso das linhas de comunicação marítima do Atlântico Sul e dos rios da Região Amazônica);

— Ampliação de políticas e questões ambientalistas (com impactos nas operações do CFN);

— Crescimento urbano e populacional desordenado (gerando insuficiente estrutura sanitárias e proporcionando o surgimento de pandemias);

— Aumento de movimentos migratórios, com ocorrências de deslocamentos em massa;

— Falência da estrutura de cidades, gerando graves problemas de segurança e grande repercussão nacional (que poderá ser explorado por grupos hostis mediante o patrocínio de grupos adversos com intenções hostis);

— Emprego do espaço cibernético como arena de conflitos e tensão entre Estados;

— Avanços tecnológicos em robótica e inteligência artificial (com impactos na economia e na produção de armas militares, com inovações disruptivas);

— Provável ocorrência de eventos climáticos extremos com o conseqüente aumento das pressões quanto ao meio ambiente;

— Maior integração do CFN com as instituições militares equivalentes em países parceiros, tais como Estados Unidos, França, Reino Unido, Argentina, Chile, Colômbia, Peru e Paraguai, bem como na promoção de novos “Corpos de Fuzileiros Navais” em países no



entorno estratégico e países que compõem a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP);

— Aumento progressivo da presença feminina nos quadros combatentes do Corpo de Fuzileiros Navais.

Com base no PBC são levantadas as PA do Poder Militar para se contrapor aos desafios constantes desses cenários prospectivos, e, a partir do enunciado dessas PA, são identificadas as capacidades militares necessárias para se lidar com estes.

No exercício dessa metodologia verificaram-se as PA atinentes ao CFN, de onde o autor prospectou algumas competências individuais, que considera vitais:

1) Estar fisicamente preparado para o combate

Nessa competência ressalta o existente controle do peso de itens transportados pelo Fuzileiro Naval, visando a manutenção da mobilidade dos combatentes, bem como isso influi nos requisitos físicos mínimos do Combatente Anfíbio.

Tal análise permitiu até apresentar, como sugestão a criação de um Teste de Aptidão para o Combate (TAC), que certifique física e funcionalmente, que o combatente, de ambos os sexos, esteja apto; similar ao já realizado, por exemplo, nas FA dos EUA.

2) Manter a Capacidade Anfíbia e Expedicionária

Nesse aspecto pontua como os cursos de formação de Soldados Fuzileiros Navais e o Curso de Aperfeiçoamento de Guerra Anfíbia (anteriormente denominado de Curso de Especialização em Guerra Anfíbia – C-EspGANf) possibilitam as Praças e Oficiais Fuzileiros Navais, respectivamente, adquirem as competências necessárias para operar a partir do mar para a terra, e como tais competências foram bem empregadas em situações reais.

3) Ser um atirador eficiente

Aqui cita a exigência de carreira quanto ao tiro de fuzil (chamado de tiro de banqueta), mas amplia quanto as necessidades específicas, quando, por exemplo, a Companhia

de Polícia do Batalhão Naval, subunidade prepara seus efetivos para a segurança de autoridades e a segurança de embaixadas, efetua adestramentos de técnicas de tiro especiais, tais como o *double tap* (tiro duplo), sendo deles requerido determinados parâmetros de acertos, tempos específicos para resposta durante confrontos, para a troca de carregadores, bem como para a troca tática de armamentos durante a ação.

Pontua sobre a qualificação dos contingentes do CFN enviados para compor a Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH), em que os militares foram submetidos a processos de preparação específicos, capacitando-os a operar naquele ambiente operacional, consideradas as características da missão e as regras de engajamento, o que se pode considerar bem distinto do tiro de banqueta.

Demonstra a significância de modernos recursos instrucionais, os simuladores táticos *in-door*, de extrema valia na preparação individual, bem como das instruções em “pistas de combate” visando a aumentar o realismo, sem comprometer a segurança.

4) Ser flexível para lidar com um mundo em constantes mudanças e grandes incertezas.

Ressalta aqui a necessidade desse desenvolvimento de capacidade, diante de um cenário onde não se possuiu todas as informações disponíveis, mas existindo a necessidade de estimular a capacidade de decisão e a flexibilidade dos combatentes.

5) Ser resiliente para combater em situações caóticas

Descrevendo experiências obtidas em intercâmbio organizado pelo Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais do Brasil (CDDCFN), que enfatizavam as dificuldades e o caos que, muitas das vezes, manifestam-se em conflitos no ambiente operacional, com a presença de violência e o genocídio ressaltou a necessidade de preparação para os aspectos psicológicos do combate, possibilitando, ainda, o reconhecimento

nos colegas de profissão, de características que possam indicar a ocorrência de stress pós-traumático.

Como ferramenta aponta o contínuo uso da simulação das situações de estresse e pressão passíveis de serem vividas nos campos de batalha.

#### 6) Combater em áreas urbanas

Identifica a necessidade de o Fuzileiro Naval operar de forma descentralizada, sob coordenação centralizada, com o emprego adequado de meios de comunicações, com atitudes de elevada iniciativa, liderança e controle emocional.

Assevera da necessidade do desenvolvimento de habilidades de avançar no interior dos edifícios por meio de procedimentos padronizados e táticas de ação imediata para as diversas situações que poderá encontrar e da habilidade de trato com a população, no uso de conduta irrepreensível diante de situações de estresse, bem como na capacidade de identificar, nesse ambiente, os desafios e agir adequadamente para contrapor-se a eles.

Isso dentro do uso tecnológico de armamento e munições menos letais e “inteligentes”, para reduzir possíveis os danos colaterais à população.

#### 7) Integrar operações interagências

Aqui demonstra a necessidade do combatente saber se adaptar à mudança do conceito de Unidade de Comando para o de Unidade de Esforços, quando, por exemplo, nas Operações Rio, realizadas a partir de 2010, os Fuzileiros Navais sob comando único, operaram com forças policiais militares e grupos de policiais civis com cadeias de comando paralelas, em prol de um objetivo comum.

Nessa situação surge a necessidade de coordenação, diálogo e conhecimento mútuo, de forma tranquila e livre de conflitos de interesse e de interferências mútuas, onde operar interagências requer do Fuzileiro Naval a disciplina necessária para observar sua cadeia de comando, conhecendo bem a sua missão e intenção do seu Comandante, mantendo iniciativa,

proatividade e capacidade de decisão para agir dentro do seu nível, interagindo com outras agências, minimizando conflitos.

#### 8) “Navegar” no “Terreno Humano”

Sugere aqui a necessidade de desenvolver no combatente a capacidade de empatia com a população onde opera, de entender as regras tácitas que regem tais grupos, de identificar lideranças locais e se de comunicar com elas.

#### 9) Convivência profissional

Com o horizonte da crescente presença feminina nas fileiras combatentes, identifica a necessidade de bem delinear os parâmetros mínimos requeridos para o Fuzileiro Naval, notadamente as TEF e os índices físicos que permitam ao indivíduo ter êxito nas operações de Fuzileiros Navais, bem como a necessidade de adequar a formação dos Fuzileiros Navais para lidar com essa nova realidade, transmitindo novas regras de comportamento e de convivência profissional para todo o Corpo.

#### 10) Competências individuais técnicas

Em um ambiente complexo, onde se faz necessário realizar socorros em combate, operar equipamentos de Tecnologia da Informação (TI), meios de comunicações cada vez mais complexos, de contra inteligência e de defesa cibernética, ressalta a necessidade de desenvolver as capacidades de pronta-resposta diante das principais situações e riscos presentes no ambiente operacional, a capacitação para operar equipamentos de comunicações de forma eficiente, usando os recursos adequados para cada situação, a habilidade de identificar os riscos envolvidos diante de um ataque eletrônico ou cibernético, visando reduzir a possibilidade de ataques cibernéticos e possibilitando a obtenção de informações por meio de dispositivos eletrônicos.

Verifica-se que há uma familiaridade com a metodologia do PBC, bem como ela é empregada na montagem do artigo.

O CGCFN criou, em 2012<sup>43</sup>, o CDDCFN, por conta da necessidade de dispor, em sua estrutura organizacional, de um órgão capaz de integrar e coordenar, de forma sistemática, a gestão dos Conhecimentos Operativos de interesse dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav).

Sua missão é de contribuir para o desenvolvimento da doutrina dos Fuzileiros Navais, num contexto doutrinário mais amplo estabelecido pelo EMA, para o aprimoramento da formação de recursos humanos e do material de uso exclusivo e preponderante de Fuzileiros Navais.

Isso reflete as questões do PBC voltadas para a doutrina (DOPEMAI) e para as atribuições do CGCFN na Logística de Recursos Humanos.

Como uma das consequências do emprego do PCB, é aprovada, pelo CGCFN (BRASIL, 2019a), a publicação CGCFN-18 — Normas do Programa de Otimização de Desempenho e Emprego de Recursos Humanos do Corpo de Fuzileiros Navais (PODERH-CFN), com o propósito de otimizar o desempenho de seus militares, utilizando novas práticas de gestão recursos humanos.

O Programa contempla os seguintes Objetivos Estratégicos e Ações Estratégicas:

- 1) a formação de capital humano, com orientação e acompanhamento de seus militares;
- 2) o fortalecimento do comprometimento devido à consolidação de vínculos, processo de coaching e mentoring, com emprego de “mentores” e “monitores”;
- 3) o aumento do sentimento de pertencimento devido a percepção do cumprimento do Contrato Psicológico;
- 4) o zelo com os Oficiais em cargos de Comando/Direção e os Ordenadores de Despesas nas atividades administrativas desenvolvidas e demandas jurídicas apresentadas;

---

<sup>43</sup> Portaria n° 53, de 1° de fevereiro de 2012 e alterada pela Portaria n° 256, de 14 de maio de 2012

5) o aprimoramento do conhecimento e das competências individuais por intermédio do Programa de Incentivo à Leitura do CFN;

6) o desenvolvimento do Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), com ações de Liderança Transformacional, produzindo nos militares do CFN a “Liderança Autêntica”;

7) a atuação na sociedade com o Projeto Rumo à Cidadania para disseminar nossos valores resultando na reprodução destes.

Observar-se uma aproximação das competências desejadas, descritas no artigo a revista “O Anfíbio” (COMPANY, 2019), o que demonstra a aderência a metodologia, bem como um avanço no processo para a formação da força de trabalho voltada para suprir capacidades futuras.

Analisando as iniciativas do Setor de Pessoal da MB, constata-se a preocupação com a evolução tecnológica em relação aos processos da função logística Recursos Humanos, mesmo sem a utilização plena da metodologia do PBC.

Aliás, comparando tais iniciativas com as que são adotadas pela Marinha dos EUA, abordadas no capítulo anterior, elaboradas sob o PBC, identificam-se similaridades em processos e procedimentos, o que faz crer que a metodologia trará aperfeiçoamentos consideráveis para a MB.

Como exemplo, o da participação das OMOT no processo de atualização curricular. Hoje, no PBC, verificasse que essas organizações, encontram-se, no campo da estratégia, em um nível distante das decisões da Alta Administração Naval.

Isso torna o ciclo de atualização curricular mais lento do que se espera, principalmente se considerarmos que o início do processo, hoje, se dá pelo docente, em cada órgão de ensino.

Com a adoção do PBC espera-se que as demandas de alteração sejam emanadas pelos escalões superiores, visando atender as capacidades identificadas como necessárias ao cumprimento da missão da MB.

Por outro lado, a iniciativa do CGCFN em criar uma OM voltada para desenvolver e gerir a doutrina do CFN, ao que parece, torna mais fácil a adaptação à metodologia, facilitando a rápida absorção dos conceitos e das ferramentas necessárias para seu desenvolvimento pleno e seu emprego, principalmente junto ao pessoal subordinado.

Existe, como se vê, um sólido planejamento estratégico para o desenvolvimento dos Recursos Humanos na MB, coerentes com a busca pela adaptação, perante as constantes evoluções tecnológicas, de modo similar ao do PBC.

Com a adoção da metodologia, entretanto, é patente que a gestão de recursos humanos carecerá de adaptações e rearranjos, que serão decorrentes da elaboração do projeto de força, à luz do DOPEMAI, com suas especificidades tecnológicas e com a consequente definição das TMFT mínimas necessárias, com a capacidade e habilitação, para operar, apoiar e manter tal força durante seu ciclo de vida.

## 5 PERSPECTIVAS

O PBC é uma metodologia que se destacou no mundo, ao longo dos últimos anos, em fazer surgir planejamentos de projetos de força coerentes com a Política de cada país, dentro de uma moldura econômica adequada as suas realidades atuais.

Nada mais natural já que agrega fontes de estudos de economia de defesa, na tentativa de melhor explicitar o conceito de defesa como responsabilidade estatal, não mais um assunto estritamente militar, principalmente em um mundo cada vez mais dinâmico, cujos cenários são cada vez mais voláteis, incertos, complexos e ambíguos (VUCA<sup>44</sup>).

Com isso, adequa os planejamentos estratégicos, estruturando sua confecção em termos das capacidades necessárias para sua execução, admitindo esses cenários, introduzindo o uso do gerenciamento de risco e buscando a racionalização e eficiência orçamentárias.

Mas as mudanças que tal metodologia traz extrapolam os conceitos de estruturação de uma força armada em termos, exclusivamente, de meios necessários ao cumprimento da missão e seus custos.

A análise DOPEMAI das capacidades elencadas pelas FS, demandam uma análise profunda das estruturas que dão apoio a essas forças, incluindo os custos atuais, da capacidade presente, e os necessários para alcançar a plena capacidade esperada, que será expressa pelo PAED e demais planos decorrentes, incluindo até na questão da Mobilização Nacional, principalmente na obtenção de pessoal com as qualificações necessárias para agregarem ao esforço de defesa do País.

Tal complexidade demandou ao próprio MD a criação de uma estrutura dedicada para fazer frente a esse desafio.

---

<sup>44</sup> Acrônimo da Língua Inglesa para Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity.



Focando na influência do PBC sobre a Logística de Recursos Humanos, buscou-se, no Chile e nos EUA, que já desenvolvem a mais tempo tal metodologia, verificar a profundidade com que o PBC influencia os processos de pessoal.

No Chile utiliza-se para análise o MERODISI, um acrônimo similar ao DOPEMAI, com a diferença, no chileno, que separa nos fatores intervenientes o fator material da infraestrutura de apoio de pessoal e administrativo, enquanto considera no fator treinamento a educação e o adestramento de modo conjunto.

Fora essas diferenças, ainda considera como relevante o fator inteligência (*Información*).

Patente também que existe a separação, das áreas de treinamento (*Áreas de entrenamiento*), que são consideradas como pertencentes a infraestrutura (*Infraestructura*).

Isso ocasiona a necessidade de planejar o treinamento e o ensino, em um primeiro momento, em separado da infraestrutura que possibilitará essas atividades.

O Chile também trabalha com conceito, adotado na OTAN, de “nível de ambição”, que explicita a expectativa da Política de Defesa, quanto as instituições militares, sendo a expressão quantitativa desse nível de ambição, o chamando de NEEF, um grau de estresse da Defesa Nacional, quando esta for utilizada no cumprimento das suas missões, que fornece uma orientação ao nível estratégico quanto a meta a alcançar para chegar a sua projeção de força futura (capacidades a serem desenvolvidas).

Disso deriva-se o seu Plano de Desenvolvimento de Capacidades.

Já os EUA utilizam o DOTMLPF-P. Nesses fatores, quase idênticos ao DOPEMAI, inclui dois: A Liderança (que no Brasil é atrelada ao Ensino) e as Políticas (de alto nível utilizadas no desenvolvimento de suas FA).

Pelas suas dimensões e características singulares, o DOD adota, em seu PBC, processos cíclicos de avaliação das capacidades propostas ou existentes, de modo a identificar

as lacunas de capacidade existentes, seja de natureza material ou não, de modo mais imediato possível, tendo um natural grau de falibilidade, mesmo na montagem de seu PBC.

Isso se observou nos problemas de manutenção de meios, tecnologicamente avançados, ocasionados pela falta de qualificação de seu pessoal, em função de uma abordagem de substituição de especialistas por generalistas no guarnecimento de seus meios.

De maneira similar, quando comparamos a Marinha dos EUA com a Marinha Francesa, esse aspecto ficou mais evidente, quanto ao impacto da tecnologia no pessoal, seja no ânimo, seja, como visto, em formação de equipes para operação de um navio.

Destaca ainda a questão da gestão de conhecimento, como ferramenta auxiliar para o desenvolvimento de capacidades.

Já na metodologia do PBC em estudo no Brasil, auxiliam a SPEM e SISPED.

Pudemos ver como a CEFA é peça fundamental na elaboração dos planos estratégicos, operacionais e o processo de dimensionamento das forças e as Capacidades Militares (de Defesa / de FS) visando ao preparo (aprestamento) e ao emprego das FA, conseqüentemente orientando a confecção do PAED.

É pelo PAED que inicia-se a fase do planejamento do preparo, onde os meios militares (existentes e obtidos) recebem os aprestamentos finais e são distribuídos no território nacional (articulação) para o efetivo emprego, onde se dará o surgimento do esforço na preparação desses meios militares, principalmente quanto aos pessoal necessário para seu emprego operacional.

Nessa etapa surge a gestão logística de Recursos Humanos, para a obtenção do pessoal necessário com o uso de banco de talentos, concurso, contratação, convocação, formação, movimentação de pessoal, recrutamento e treinamento.

É a mobilização nacional, indissociável da logística de pessoal.

Nesse caso, o MD prevê que tais aspectos sejam supridos por meio de sistemas como o SINAMOB, o SISMOMIL, e no caso específico da MB, o SIMOMAR.

E é pelo SIMOMAR que se identificam os primeiros alinhamentos entre as iniciativas de pessoal e o PBC.

No sistema, estabelece-se como ODC o EMA e como ODSLS/ODS de Recursos Humanos a DGPM, conseqüentemente atribuindo como OE dessa área a DPMM, a DPCvM, a DEnsM, a DSM e a DASM.

No campo responsabilidade pela Mobilização, no subsistema Atividades Marítimas, quanto aos integrantes da Marinha Mercante, tanto na formação como no controle cadastral dessa reserva da MB, é atribuído ao ComOpNav.

Com a recente separação de suas atribuições nesse setor, cujo encargo agora pertence à DGN, surge a necessidade de rever essa estrutura da mobilização.

Nisso, identifica-se também a necessidade de alteração nas publicações DGPM-308 e EMA-401, sobre a situação dos aquaviários subalternos, quanto a sua situação de reserva, pensando em seu emprego, caso reconvocados.

Tal alteração levaria a inclusão das Capitánias, Delegacias e Agências também como órgãos de formação da reserva da MB, de modo a atualizar o cadastro desse pessoal para potencial emprego em caso de mobilização.

Analisando as iniciativas de pessoal instituídas pela DGPM, observa-se, em comparação com os EUA (já utilizador da metodologia de PBC), que muitas delas guardam considerável similaridade, sejam as voltadas para sistematizar a gestão (PROPES), seja em programas de valorização em termos de avaliação (MODFAO/MODEAD), aprimoramento de carreiras, reestruturação de Corpos, Quadros e Especialidades, de melhora na capacitação, e na criação e gerenciamento do PREPSUB/S-BR, as melhorias e aperfeiçoamentos no Sistema de Saúde da MB e no campo psicossocial, de seus militares.

É a solução tecnológica e material acarretando desdobramentos quanto a obtenção do pessoal, e, associada a essa obtenção, aos investimentos decorrentes, independente do horizonte de tempo definido para a aquisição dos meios. Tal fenômeno se dá pelo caráter contínuo da obtenção de pessoal, em comparação com o fator tempo. O tempo passado, não se pode recuperar. O presente, escoa por entre os dedos e, o futuro, aproxima-se a largos passos.

A ação que for deixada de lado neste momento dependerá, para sua execução, de um esforço maior em adequar ao tempo futuro, concorrendo com as que já se encontrarem presentemente em execução. Nesse diapasão, vem a questão a obtenção, nas dimensões do adestramento e da educação, para a formação da competência profissional necessária ao pessoal que vai operar esses avanços tecnológicos, que condiciona sua formação a estruturação e seleção dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários. Marinhas, como a dos EUA, que já utilizam o PBC a considerável tempo, mantém o aspecto “pessoal” sempre em pauta.

Mas essas ações não são condicionadas exclusivamente pela adoção dessa metodologia. A MB, de modo bastante similar, realiza essa prática. E há bastante tempo.

Tem-se, por exemplo o Vice-Almirante Marques de Leão, que já nos ensinava essa lição, quando vislumbrou o salto tecnológico do início do século XX e os seus impactos no pessoal:

Agravando as consequências dessa situação, admitem-se nas fileiras elementos de toda a espécie,- em sua maior parte recrutados no refugio da vagabundagem e do crime, e, como se isso não bastasse, os aprendizes marinheiros de origens não melhores, são prematuramente retirados das escolas para satisfazer as necessidades de uma reorganização em que se argumentara o material flutuante sem o prévio preparo de um pessoal convenientemente escolhido para tripulá-lo. Imperfeitamente instruídos e ainda pior educados, regidos por um sistema disciplinar anacrônico e inadequado, os nossos marinheiros começavam sob os piores auspícios a sua vida profissional. (sic passim) (BRASIL, 1911, p. 23).

A DGPM, seguindo o PEM já existente, expediu o PDS com inúmeras iniciativas para a modernização da Gestão de Recursos Humanos na MB.

Administra o projeto estratégico “MARINHA 2030, Pessoal: nosso maior patrimônio”, semelhante ao projeto norte-americano “Sailor 2025”.

Efetuada uma breve comparação, tal projeto, da Marinha dos EUA pode ser considerado um *benchmark*<sup>45</sup> para as iniciativas da MB.

Merece destaque o projeto “Sailor 2025” que teve apoio e aderência pelos setores daquela Marinha, sendo adotada institucionalmente pelo Chefe de Operações Navais dos EUA em suas recomendações.

Outra inovação nos EUA, foi a intenção de criar um Sistema de Universidade Naval, para melhor estruturar currículos e capacitações, empregando as melhores práticas que cada Instituição de Ensino subordinadas possuem.

Diante da reconhecida complexidade em coordenar essas tarefas, decide ainda criar uma estrutura dedicada ao ensino.

Na MB, enxerga-se tal estrutura no SIMOMAR, por meio da DGPM, como ODSLS e ODS, e das demais OE.

Claramente, o PDS elenca as diretrizes necessárias para aprimorar a Gestão do Pessoal, o aprimoramento da capacitação, a melhoria da saúde integrada e os cuidados com a Família Naval.

A EACH-MB aprimorou o gerenciamento das AC de interesse da MB e das habilitações relacionadas à Força de Trabalho, ao definir os requisitos profissionais requeridos pela MB, aperfeiçoando a administração da Logística Recursos Humanos e orientando o treinamento, no âmbito do SEN.

Isso, decerto, contribui para a mobilização e o SIMOMAR.

Entretanto, já imaginando a adoção do PBC, a criação, atualização ou extinção de AC, bem como a inclusão ou exclusão de habilitações na EACH-MB cabe as OMOT por ela definidas.

---

<sup>45</sup> É um exemplo, uma referência, das melhores práticas numa determinada empresa ou indústria e que conduzem ao desempenho superior.

Isso desloca o poder decisório fora do nível político-estratégico, sob a responsabilidade desses órgãos técnicos, em tese voltados para a atividade de assessoria, e em nível hierárquico inferior ao dos ODS.

Seria interessante, para a adoção do PBC que essa lógica fosse alterada, ou mesmo adaptada, para melhor emprego da metodologia, possibilitando um ciclo mais célere de atualização da EACH-MB e suas ações decorrentes.

Já a DEEnM, seguindo as orientações do PDS, expediu um catálogo com os RC das praças da Marinha do Brasil, constando também profissões, também de praças, cuja formação é obtida extra-MB, mas de interesse da Força.

Nesse catálogo, que possibilita a adoção de currículos por competência, verifica-se também um exemplo concreto de PBC, norteado pelo PROSUB e pelo PNM, criando as bases para a GC, por meio dos RC das praças pertencentes ao QPAS.

A expectativa é que, tal projeto piloto e inovador, seja ampliado para os demais postos, corpos e quadros, quando da efetivação do PBC.

Ainda assim, analisando as metodologias para a elaboração e revisão de currículos e de Normas dos cursos do SEN, constata-se a ausência do nível político-estratégico nas orientações para essa atividade, em função do mesmo emprego das OMOT, sendo interessante a mudança dessa metodologia para o pareamento com o PBC.

Outro aspecto de interesse, está no processo de avaliação dos cursos do SEN, realizada por militar, individualmente, sendo mais estrutural, pedagógica e pontual do curso/capacitação, especificamente na competência militar-naval.

Tal avaliação não realiza um registro mais perene da evolução individual desse militar, para apontar necessidades de futuras correções nas lacunas observadas em sua formação.

Tampouco possibilita avaliar as competências básicas ou profissionais/militares quanto ao seu emprego nos meios, embora algumas dessas competências encontrem observação na MODFAO, mas que não possui uma vinculação mais direta ao processo de melhoria do ensino.

Já, ao analisarmos o CGCFN, ODSL quanto ao material e recursos humanos específicos do CFN, verificamos uma maior adesão à metodologia do PBC.

Um dos indicadores mais relevantes, foi a constatação da criação do CDDCFN, em dedicação exclusiva na integração, coordenação e desenvolvimento da doutrina dos Fuzileiros Navais, utilizando ferramentas de Gestão de Conhecimentos.

Isso significa o emprego já embrionário do PBC e do DOPEMAI, principalmente na Logística de Recursos Humanos, acarretando a criação de programas para otimizar os processos de gestão de seus militares.

## 6 CONCLUSÃO

A metodologia do Planejamento Baseado em Capacidades é uma realidade a ser explorada no âmbito da confecção de Planejamentos das FA.

Especificamente para a MB, que já utiliza um processo de planejamento estratégico, o PBC trará ferramentas que permitirão aprofundar o conhecimento dos seus processos internos.

Especificamente no campo do pessoal, onde se encontra uma realidade cada vez mais tecnológica e disruptiva, impondo ao indivíduo uma dependência cada vez maior de inovações, bem como essas inovações acabam por testar os limites de sua concentração.

Quando se afirmar que ocorrerá um aprofundamento, isso expressa o reconhecimento dos inúmeros processos já existentes que, com hercúleo esforço, são tomados diuturnamente em prol de cada elemento do DOPEMAI.

No entanto, para a adoção do PBC, se entrevê a necessidade de medidas que possibilitem uma transição com o mínimo de impacto nas já existentes atribuições:

1) Criação de um órgão ou colegiado, dedicado a implementação de Políticas e a criação de Doutrina, além da implementação do PBC na MB, para difusão, controle e avaliação, em especial dos fatores DOPEMAI, das ações a serem tomadas, bem como regulação e o controle dos processos de Gestão de Conhecimento da força como um todo.

Tal medida seria similar a já adotada pelo DOD, pelo MD e pelo próprio CGCFN.

Possibilitaria o estabelecimento de um alinhamento político-estratégico quando das iniciativas para criação, atualização ou extinção de currículos, habilitações, RC e AC, mediante a análise das capacidades discriminadas para a MB.

Outra possibilidade seria a triagem de habilitações e carreiras quanto a seu método de obtenção. Permitiria selecionar dentre os corpos e quadros, aqueles cuja MB teria a



necessidade de formação e quais necessitariam de recrutamento no mercado de trabalho civil (serviço militar voluntário – RM-2<sup>46</sup> e RM-3<sup>47</sup>).

2) Revisão do processo de avaliação de cursos e estágios, estabelecendo uma continuidade e realimentação dos dados ao SEN, para aperfeiçoamento/criação de cursos de interesse da Alta Administração Naval, visando o realinhamento das habilidades e atitudes requeridas ao cumprimento da missão da MB.

Isso, além de estimular a meritocracia, possibilitaria ao setor de ensino melhor selecionar o pessoal para cursos e estágios, sejam eles voltados para a obtenção de novos conhecimentos e tecnologias, sejam eles destinados a corrigir brechas na formação do pessoal.

3) Definição de um ciclo de avaliação/reavaliação dos meios, seu pessoal e seu processo de qualificação, que possibilite, na adoção de soluções tecnológicas, correções céleres de possíveis distorções quanto ao emprego de pessoal.

Embora já existam inspeções regulares realizadas nas OM, é preciso, com a chegada desses novos métodos e tecnologias, criar indicadores que possibilitem aferir o nível de adaptação das tripulações a essas novidades.

Eles abrangeriam o nível individual e o nível de equipes, de modo a identificar necessidades de correção, em tempo hábil, para a manutenção da eficácia dessas organizações.

4) Expansão do conceito da capacidade Mobilização Nacional, quando concernente ao campo de obtenção de pessoal, em todos os processos que envolverem o PBC na MB, permitindo a avaliação da contribuição das ações executadas quanto a contribuição para o SIMOMAR, bem como de correções para fortalecer e aprimorar seu emprego.

A mobilização é uma atividade de preparo das FA para o futuro, também com uma captação de recursos humanos, baseando seus esforços em estabelecer uma melhor transição

---

<sup>46</sup> Reserva de 2ª classe da Marinha

<sup>47</sup> Reserva de 3ª Classe da Marinha

entre a paz e guerra. Esse aspecto é bastante análogo a metodologia do PBC, que planeja voltado para alcançar capacidades também futuras, portanto, contribuindo com a mobilização nacional.

5) A definição de uma TMFT mínima, quando definido o projeto de força, de modo a balizar as Políticas de Pessoal, de Ensino e de Mobilização, para adequação dos planejamentos existentes com base nas novas diretrizes voltadas a obtenção de capacidades.

Não se pode menoscar que o PBC busca também a racionalização dos recursos financeiros, não só os expressos nos custos de obtenção de meios, infraestrutura e equipamentos, como também no tamanho da força de trabalho e no montante investido em sua captação, mobilização, formação e treinamento. Os recursos de pessoal estão sempre presentes, dado o fluxo contínuo e incessante do ingresso nas FA, com velocidade, frequência e antecedência em maior escala, se comparado aos fluxos de aquisição de navios e tecnologias. A escolha desses meios, por outro lado, impacta na adaptação de seu pessoal às inovações, sendo um grande desafio a ser considerado. Isso tudo expresso por meio de seu tratamento na MB como “nosso maior patrimônio”.

## REFERÊNCIAS:

BRASIL. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. **CGCFN-18**: Normas do Programa de Otimização de Desempenho e Emprego de Recursos Humanos do Corpo de Fuzileiros Navais (PODERH-CFN). Rio de Janeiro: CGCFN, 2019a. Disponível em: <<http://cgcfm.mb/sites/default/files/CGCFN-18%20-%20PODERH-CFN.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.484, de 30 de junho de 2005. Aprova a Política de Defesa Nacional, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 01 jul. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/D5484.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/D5484.htm)>. Acesso em: 16 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 19 dez. 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm)>. Acesso em: 16 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 9.570, de 20 de novembro de 2018. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Defesa, altera o Decreto nº 9.031, de 12 de abril de 2017, e o Decreto nº 8.905. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**: seção 1, n. 223, p. 2-24, Brasília, DF, 21 nov. 2018a. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=21/11/2018&jornal=515&pagina=2>>. Acesso em: 06 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. Decreto Legislativo nº 179, de 14 de dezembro de 2018. Aprova a Política Nacional de Defesa, a Estratégia Nacional de Defesa e o Livro Branco de Defesa Nacional, encaminhados ao Congresso Nacional pela Mensagem (CN) nº 2 de 2017 (Mensagem nº 616, de 18 de novembro de 2016, na origem). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. n. 241, Seção 1, p. 4. Brasília, DF, 15 dez. 2018b. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=17/12/2018&jornal=515&pagina=4>>. Acesso em: 06 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. Diretoria de Ensino da Marinha. **DEnsM-1003**: catálogo de referenciais de competências profissionais (RC) da Marinha do Brasil (MB). Rio de Janeiro: DEnsM, 2018c. Disponível em: <<http://www.densm.mb/drupal/sites/default/files/downloads-intranet/DEnsM-1003.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. Diretoria de Ensino da Marinha. **DEnsM-1008**: manual de elaboração de referenciais de competências profissionais. Rio de Janeiro: DEnsM, 2019b. Disponível em: <<http://www.densm.mb/drupal/sites/default/files/downloads-intranet/DEnsM-1008.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. Diretoria de Ensino da Marinha. **DEnsM-2001**: manual de avaliação do sistema de ensino naval: procedimentos básicos. Rio de Janeiro: DEnsM, 2017a. 3ª revisão. Volume 1. Disponível em: <<http://www.densm.mb/drupal/sites/default/files/downloads-intranet/DEnsM-2001%20REV3.zip>>. Acesso em: 04 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. Diretoria de Ensino da Marinha. **PGC-DEnsM**: plano de gestão de conhecimento da DEnsM. Rio de Janeiro: DEnsM, 2019c. Disponível em: <<http://www.densm.mb/drupal/sites/default/files/downloads-intranet/PGC-DEnsM-2019.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. Diretoria de Ensino da Marinha. **Portaria nº 71/DEnsM**, de 03 de abril de 2018. Aprova as metodologias para a elaboração e revisão de currículos e de Normas dos cursos do Sistema de Ensino Naval (SEN). Metodologias para a elaboração e revisão de currículos e de normas dos cursos do sistema de ensino naval (SEN). Rio de Janeiro: DEnsM, 2018d. Disponível em: <[http://www.densm.mb/drupal/sites/default/files/downloads-intranet/Port71-2018-DEnsM-Metodologia-Elaboracao-Curriculos-080.01\\_002.pdf](http://www.densm.mb/drupal/sites/default/files/downloads-intranet/Port71-2018-DEnsM-Metodologia-Elaboracao-Curriculos-080.01_002.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha. **DGPM-308**: normas para prestação do serviço militar pelos militares da reserva da Marinha. Rio de Janeiro: DGPM, 2009. Rev.4. Disponível em: <[http://www.dpmm.mb/sites/default/files/dgpm\\_308\\_rev4.zip](http://www.dpmm.mb/sites/default/files/dgpm_308_rev4.zip)>. Acesso em: 02 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha. **Marinha 2030**: pessoal, nosso maior patrimônio. Rio de Janeiro: DGPM, 2018e. Disponível em: <<http://www.dgpm.mb/documentos/marinha2030/marinha%202030.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha. **Ofício nº 60-3**, de 15 de fevereiro de 2018: plano de Direção Setorial de Pessoal. Rio de Janeiro: DGPM, 2018f. Disponível em: <<http://www.dgpm.mb/documentos/organizacao/pds.zip>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha. **Portaria nº 2/DGPM**, de 14 de janeiro de 2019. Aprova a Estruturação das Áreas de Conhecimento e das Habilitações da Marinha (EACH-MB). Estruturação das áreas de conhecimento e das habilitações da Marinha (EACH-MB). Rio de Janeiro: DGPM, 2019d. Disponível em: <[http://www.dgpm.mb/documentos/each\\_mb/each\\_mb.zip](http://www.dgpm.mb/documentos/each_mb/each_mb.zip)>. Acesso em: 13 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha. **Portaria nº 26/DGPM**, de 16 de março de 2017. Aprova a terceira revisão do Plano de Implantação das Tabelas Mestras de Força de Trabalho (PI-TMFT). Plano de implantação das tabelas mestras de força de Trabalho (PI-TMFT). Rio de Janeiro: DGPM, 2017b. Disponível em: <[http://www.dgpm.mb/documentos/secretaria/lva\\_portarias/2017/Port26-2017-DGPM.zip](http://www.dgpm.mb/documentos/secretaria/lva_portarias/2017/Port26-2017-DGPM.zip)>. Acesso em: 15 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha. **Portaria nº 72/DGPM**, de 27 de agosto de 2015. Cria o núcleo de implantação do empreendimento modular (EM) relativo à gestão do preparo do pessoal e à gestão do conhecimento afetas ao Programa de Desenvolvimento de Submarinos e ao Programa Nuclear da Marinha (PROSUB/ PNM), e aprova as Normas de atuação do referido Núcleo. Rio de Janeiro: DGPM, 2015a. Disponível em: <[http://www.dgpm.mb/documentos/secretaria/lva\\_portarias/2015/Port75-2015-DGPM.zip](http://www.dgpm.mb/documentos/secretaria/lva_portarias/2015/Port75-2015-DGPM.zip)>. Acesso em: 15 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. Ministério da Defesa (org.). **Relatório do estudo do planejamento baseado em capacidades**. Brasília, DF: [MD], 2017c. 96 p. Minuta. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior da Armada. **EMA-300**: plano estratégico da Marinha (PEM). Brasília, DF: EMA. 2017d. Rev.3. Disponível em: <<http://ema.mb/docs/publicacoes/EMA-300-3Rev.aao>>. Acesso em: 12 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior da Armada. **EMA-401**: manual de mobilização marítima. Brasília, DF: EMA, 2010. Rev.2. Disponível em: <<http://www.ema.mb/docs/publicacoes/Ema-401Rev2.zip>>. Acesso em: 12 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. Marinha. **Relatório do ano de 1910**: apresentado ao Presidente da República dos Estados Unidos do Brasil pelo Vice-Almirante Joaquim Marques Baptista de Leão Ministro de Estado dos Negócios da Marinha. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1911. 75 p. Disponível em: <<http://brazil.crl.edu/bsd/bsd/u2145/000001.html>>. Acesso em: 05 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **MD35-G-01**: Glossário das Forças Armadas. 5. ed. Brasília, DF: MD, 2015b. Disponível em: <<https://www.defesa.gov.br/arquivos/legislacao/emcfa/publicacoes/doutrina/md35-G-01-glossario-das-forcas-armadas-5-ed-2015-com-alteracoes.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **MD41-M-02**: manual de mobilização militar. Brasília, DF: MD, 2015c. Disponível em: <[https://www.defesa.gov.br/arquivos/2015/mes02/manual\\_mob\\_mil.pdf](https://www.defesa.gov.br/arquivos/2015/mes02/manual_mob_mil.pdf)>. Acesso em: 12 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **MD51-M-04**: doutrina militar de defesa. 2. ed. Brasília, DF: MD, 2007. Disponível em: <[https://www.defesa.gov.br/arquivos/File/legislacao/emcfa/publicacoes/md51\\_m\\_04\\_doutrina\\_militar\\_de\\_defesa\\_2a\\_ed2007.pdf](https://www.defesa.gov.br/arquivos/File/legislacao/emcfa/publicacoes/md51_m_04_doutrina_militar_de_defesa_2a_ed2007.pdf)>. Acesso em: 12 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **MD51-M-01**: sistemática de planejamento estratégico militar (SPEM). 2. ed. Brasília, DF: MD, 2018g. Disponível em: <[https://www.defesa.gov.br/arquivos/File/legislacao/emcfa/publicacoes/md51\\_m\\_01\\_sist\\_de\\_plj\\_estr\\_mil\\_spem\\_1a\\_ed2005.pdf](https://www.defesa.gov.br/arquivos/File/legislacao/emcfa/publicacoes/md51_m_01_sist_de_plj_estr_mil_spem_1a_ed2005.pdf)>. Acesso em: 05 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Portaria nº 644/GM/MD, de 21 de fevereiro de 2017. Instituir, no âmbito do Ministério da Defesa, Grupo de Trabalho (GT) com a finalidade de elaborar nova versão do Plano de Articulação e de Equipamento de Defesa (PAED). **Diário Oficial da União**. Brasília, DF: Imprensa Nacional, 07 mar. 2017e. n. 45, Seção 1, p. 12. Disponível em: <[http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20473603/do1-2017-03-07-portaria-n-644-gm-md-de-21-de-fevereiro-de-2017-20473534](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20473603/do1-2017-03-07-portaria-n-644-gm-md-de-21-de-fevereiro-de-2017-20473534)>. Acesso em: 05 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Política de Defesa Nacional**. Brasília, DF: Imprensa Nacional, 1996. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/politica-de-defesa-nacional-1996.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. Senado Federal. Mensagem nº 2/2017 (nº 616/2017, na origem) do Presidente da República, que encaminha textos da proposta da Política Nacional de Defesa, da Estratégia Nacional de Defesa e o Livro Branco de Defesa Nacional. **Diário do Congresso Nacional**, ano 62, n. 6, p. 255-490, 16 mar., Brasília, DF, 2017f. Disponível em: <<https://legis.senado.leg.br/diarios/BuscaDiario?codDiario=20903#diario>>. Acesso em: 05 mar. 2019.

CHILE. **Manual de procesos de la planificación basada en capacidades para La Defensa Nacional**. Chile: Subsecretaría de Defensa - Gobierno de Chile, 2018. p. 1-226. E-book.

\_\_\_\_\_. Ministerio de Defensa Nacional. **Libro de La Defensa Nacional de Chile**. 2017. p. 1-328. Disponível em: <<https://www.defensa.cl/media/LibroDefensa.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

COMPANY, Luigi. Que competências individuais deve possuir o Fuzileiro Naval do III Milênio? **O Anfíbio**, Rio de Janeiro, v. 37, p.1-114, 2019. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/cgcfm/sites/www.marinha.mil.br/cgcfm/files/Anfibio2019.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2019.

DAVIS, P. K. **Analytic architecture for planning, analysis, and transformation**, 2002. 93 f. Monografia. RAND Corporation. Santa Monica, CA. 2002. Disponível em <<http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a402243.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2019.

ESTADOS UNIDOS. Navy. **A design for maintaining maritime superiority 2.0**. p. 1-20, 2018a. Disponível em: <[https://www.navy.mil/navydata/people/cno/Richardson/Resource/Design\\_2.0.pdf](https://www.navy.mil/navydata/people/cno/Richardson/Resource/Design_2.0.pdf)>. Acesso em: 01 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. Chairman of the Joint Chiefs of Staff Instruction n° CJCSI 3170.01H, de 10 de janeiro de 2012. **Joint capabilities integration and development system**, 2012. p. 1-34. Disponível em: <<https://www.secnav.navy.mil/rda/Policy/The%20Joint%20Capability%20Integration%20and%20Development%20System%20JCIDS/cjcsi317001h201201102.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. Navy. Chairman of the joint chiefs of Staff Instruction n° CJCSI 3100.01D, de 20 de julho de 2018. **Joint strategic planning system**, 2018b. p. 1-50. Disponível em: <<https://www.jcs.mil/LinkClick.aspx?fileticket=hAIRBXavK1I%3d&tabid=19767&portalid=36&mid=46626>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. Navy. Chairman of the joint chiefs of staff instruction n° CJCSI 3500.02B, de 14 de janeiro de 2017a. **Universal joint task list program**. p. 01-18. Disponível em: <[https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Library/Instructions/3500\\_02.pdf?ver=2016-02-05-175035-187](https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Library/Instructions/3500_02.pdf?ver=2016-02-05-175035-187)>. Acesso em: 02 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. Navy. Chairman of the joint chiefs of staff manual n° CJCSM 3500.04F, de 01 de junho de 2011. **Universal joint task manual**, 2011. p. 1-54. Disponível em: <<https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Library/Manuals/m350004.pdf?ver=2016-02-05-175706-460>>. Acesso em: 01 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. Navy. Chairman of the joint chiefs of staff manual n° s/n, de 31 de agosto de 2018. **Manual for the operation of the joint capabilities integration and development system**, 2018c. p. 1-341. Disponível em: <<https://www.dau.mil/cop/rqmt/DAU%20Sponsored%20Documents/Manual%20-%20JCIDS,%2031%20Aug%202018.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. Navy. **Memorando n° s/n°**, de 05 de fevereiro de 2019. Education for seapower decisions and immediate actions. Washington, DC, 2019. p. 1-5. Disponível em: <<https://www.navy.mil/strategic/E4SSECNAVMemo.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. Navy. National research council. **Naval analytical capabilities: improving capabilities-based planning**. Washington, DC: National Academies Press, 2005. 102 p. Disponível em: <<https://doi.org/10.17226/11455>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. Navy. Personnel Command. Secretary of Navy. **Talent management: sailor 2025 program**. 2017b. Disponível em: <<https://www.public.navy.mil/bupers-npc/career/talentmanagement/Pages/default2.aspx>>. Acesso em: 01 jul. 2019.

GROIZELEAU, Vincent. **FREMM**: comment les marins ont fini par les apprivoiser et surtout les apprécier. Mer et Marine: toute actualité maritime, Morlaix, Fr, 25 jul. 2019. p. 1-140. Disponível em: <<https://www.meretmarine.com/fr/content/fremm-comment-les-marins-ont-fini-par-les-apprivoiser-et-surtout-les-apprecier>>. Acesso em: 07 ago. 2019.

HITCH, Charles Johnston; MCKEAN, Roland N. **The economics of defense in the nuclear age**. Cambridge: Harvard University Press, 1960. 422 p. Disponível em: <<https://www.rand.org/pubs/reports/R346.html>>. Acesso em: 05 mar. 2019.

MAZARR, Michael J. *et al.* **The U.S. department of defense's planning process: components and challenges**. Santa Monica, Ca: RAND Corporation, 2019. 69 p. Disponível em: <<http://www.rand.org/t/RR2173z2>>. Acesso em: 13 fev. 2019.

RODRIGUES, Alexandre Reis. **Planejamento militar por capacidades: uma visão político-estratégica**. Loures: Diário de Bordo, 2015. 72 p.

ROTH, Luiz Carlos de Carvalho; OLIVEIRA, Eduardo Hartz. **Planejamento baseado em capacidades: reflexões ligeiras**. Rio de Janeiro: Centro de Estudos Político-Estratégicos da Marinha – CEPE/MB, v. 1, p.1-6, 2018. Nota de Aula.

USEEM, Jerry. **At work, expertise is falling out of favor**. The Atlantic, Boston, MA, p.1-140, jul. 2019. Mensal. July 2019 Issue. Disponível em: <<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2019/07/future-of-work-expertise-navy/590647/>>. Acesso em: 03 jul. 2019.



**ANEXOS**

## ANEXO A – Lenguajes de Planeamiento Estratégico



Figura 1 – Lenguajes de la Planificación  
 Fuente: Chile, 2018, p. 46.

## ANEXO B – Estructura do Conceito de Capacidade Chileno

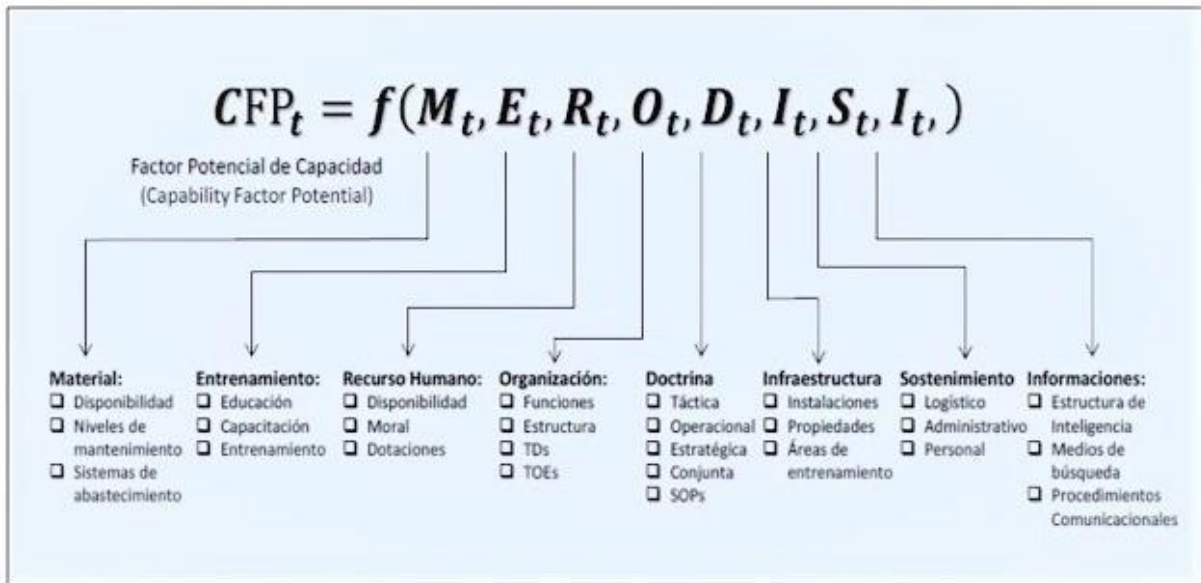


Figura 2 – Estructura Formal del Concepto de Capacidad.

Fonte: Chile, 2018, p. 54.

## ANEXO C – Diagrama do Sistema de Capacidades Conjuntas Norte-Americano

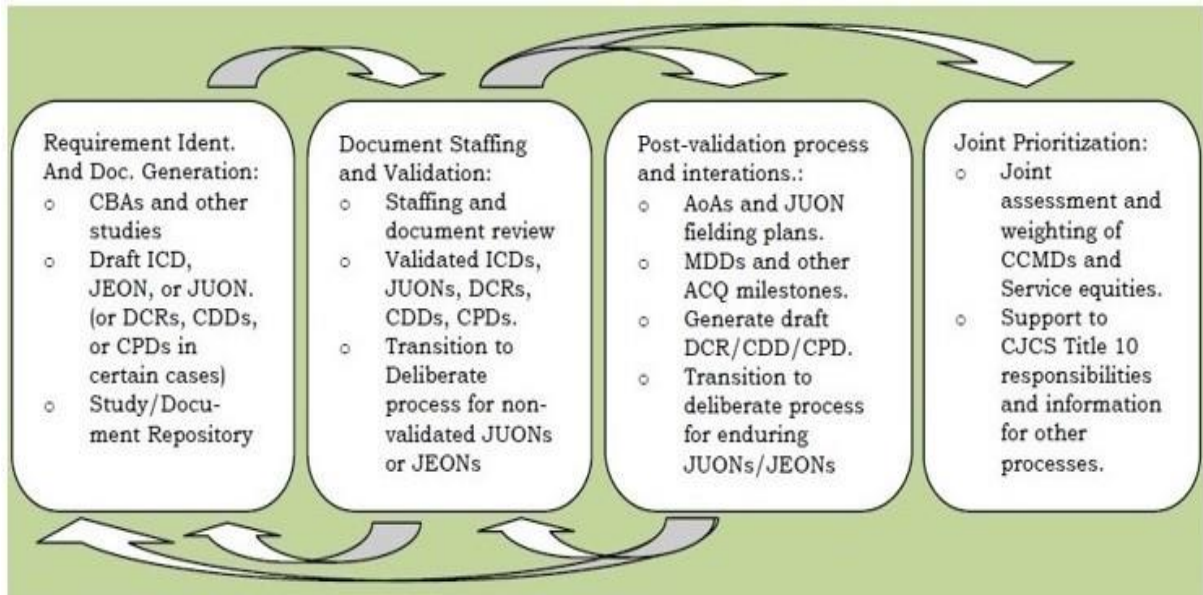


Figura 3 – Overview of JCIDS Process.

Fonte: Estados Unidos, 2012, p. A-1.

### Legenda:

CDDs	Capability Development Documents - Documentos de Desenvolvimento de Capacidades
CPDs	Capability Production Documents - Documentos de Produção de Capacidades
DOD Component UON	Necessidade Operacional Urgente de Componente do Departamento de Defesa
JEON	Joint Emergent Operational Need – Necessidade Operacional Conjunta Emergencial
Joint DCRs	Joint DOTMLPF-P Change Recommendations – Recomendação de mudança de fator interveniente conjunto
JUON	Joint Urgent Operational Need – Necessidade Operacional Conjunta Urgente
UJTL	Universal Joint Task List– Lista Universal de Tarefas Conjuntas
UON	Urgent Operational Need – Necessidade Operacional Urgente

## ANEXO D – Fases da Sistemática do Planejamento Estratégico Militar

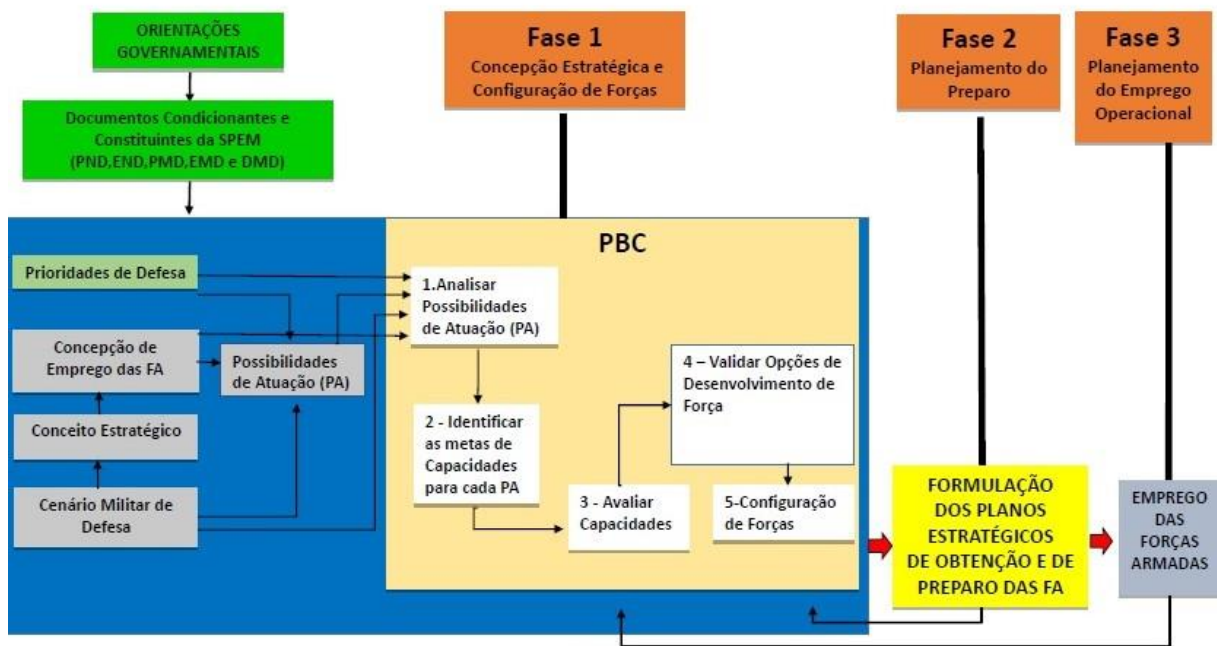


Figura 4 – Fases da Sistemática de Planejamento Estratégico Militar

Fonte: BRASIL, 2018g. p. 29

## ANEXO E – Extrato do relatório do estudo do PBC do EMCFA

### APÊNDICE II

#### ANÁLISE DOPEMAI

Engloba uma análise para a identificação dos fatores que ocasionam ou contribuem para o problema. Visa checar as justificativas para a implantação de uma nova capacidade operativa, capturando as capacidades funcionais requeridas, principalmente aquelas imprescindíveis ao alcance dos efeitos desejados. Além disso, permite avaliar a completude da solução e capturar as necessidades de mudanças complementares à incorporação de novos sistemas, quando for o caso. Outrossim, proporciona subsídios para a gestão da mudança, a ser realizada por meio de um ciclo incremental de inovação, servindo principalmente como insumo à gestão de processos e à gestão de competências.

A seguir, são descritos alguns aspectos que devem ser considerados em cada área da análise DOPEMAI.

#### 1. DOCTRINA - o modo como se combate

Verificar se há condicionantes doutrinários ou de procedimentos que digam respeito ao problema, se uma nova doutrina ou novos procedimentos precisam ser desenvolvidos e implementados a fim de proporcionar uma solução completa ou parcial para o problema. Importante focar nas lições aprendidas buscando a validação, análise, avaliação e integração dos procedimentos na doutrina conjunta.

Questionamentos relevantes:

- Há doutrina que resolva o problema, contribua para a sua solução, ou se relacione com a questão? Conjunta, Singular, Interagência?
- Há procedimentos operacionais que não estão sendo seguidos, causando o problema?
- O que poderia, ao menos em parte, corrigir o problema ou diminuir o seu impacto?
- Se não há doutrina ou procedimentos que dizem respeito ao problema, nova doutrina ou novos procedimentos precisam ser desenvolvidos e implementados a fim de proporcionar uma solução completa ou parcial para o problema?
- Existe algum procedimento complementar à correção no aspecto doutrinário que deva ser adotado?

#### 2. ORGANIZAÇÃO - como o Poder Militar está organizado para enfrentar os desafios

As características a serem examinadas com relação a organização das tarefas e do modo como forças operacionais, equipes de apoio e os sistemas de suporte logístico devem ser organizadas para otimizar as capacidades no escalão apropriado para atender aos objetivos /requisitos da missão.

#### 3. PESSOAL - Gestão de Pessoal Qualificado

Avaliar se a lacuna de capacidade pode ter causa na disponibilidade de pessoal qualificado. Considerando que a solução do problema pode envolver a compra de novos equipamentos, a alocação de novos especialistas pode ser requerida, para operar, apoiar e manter o sistema a ser implantado.

Os requisitos de pessoal são dirigidos pela carga de trabalho imposta e devem ser estabelecidos nos níveis mínimos necessários para atingir objetivos de missão e desempenho.

Questionamentos relevantes:

- Levando em consideração que a solução do problema envolve novos materiais, sistemas ou equipamentos, há necessidade de criação de novas especializações (usuários primários, mantenedores e pessoal de apoio) para operar os novos sistemas?
- É necessário o desenvolvimento de novos programas de formação para o pessoal recém-recrutado?

#### **4. EDUCAÇÃO** - Gestão de Competências

O problema pode ser causado, pelo menos em parte, por formação inadequada. Caso a educação ocorra de forma eficaz, deve-se analisar o processo de qualificação e conversão operacional, no sentido de identificar se as experiências agregadas às competências básicas (conhecimentos, habilidades e atitudes) estão sendo proporcionadas de forma adequada. Avaliar, ainda, novos conteúdos e novos métodos de aprendizagem.

#### **5. MATERIAL** - Sistemas, Plataformas e Equipamentos

Do ponto de vista material, verificar se o problema é causado, pelo menos em parte, por sistemas ou equipamentos inadequados, quais dos sistemas em uso estão no grupo de sistemas que ocasionam a lacuna de capacidade.

Questionamentos relevantes:

- O problema é causado, pelo menos em parte, por sistemas ou equipamentos inadequados?
- Toda a “família de sistemas”, apenas um ou alguns dos sistemas ocasionam o problema?
- Que funcionalidades um novo sistema proveria?
- O problema é causado pela falta de desempenho ou de proficiência em sistemas e equipamentos existentes?
- Aumentos de desempenho podem ser alcançados sem desenvolvimento de um novo sistema?
- A interoperabilidade é um fator contribuinte ou barreira na resolução de problemas?
- Quem seriam os usuários primários e secundários dos sistemas ou equipamentos propostos?

#### **6. ADESTRAMENTO** - Adequação do nível de adestramento atual

O adestramento é um elo crítico na entrega das capacidades. Deve ser criticado o treinamento atual com vistas ao atendimento do conjunto de PA e de forma a obter o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

A análise desse fator identifica se a causa do problema pode decorrer, pelo menos em parte, da falta de treinamento. Visa, ainda, verificar se há foco do adestramento com vistas à solução do problema e, caso positivo, se está ocorrendo de forma eficaz.

Paralelamente, há que se avaliar como os resultados dos adestramentos estão sendo mensurados e monitorados para que se identifiquem possíveis falhas relacionadas ao diagnóstico do desempenho.

Considerando a compra de novos equipamentos, novos programas de formação podem ser requeridos, devido às novas tecnologias. Neste caso, deve-se procurar validar rapidamente os conceitos operacionais desenvolvidos no campo e disseminá-los em toda a Força.

Questionamentos relevantes:

- O problema é causado, pelo menos em parte, por falta de adestramento ou formação inadequada?
- O adestramento existe com vistas ao problema?
- O adestramento está sendo feito de forma eficaz?
- Como os resultados do adestramento estão sendo mensurados e monitorados?
- O problema no adestramento é causado pela falta de competência ou de proficiência em pessoal, sistemas de equipamentos de treinamento existentes?
- O problema foi descoberto em um exercício?
- O pessoal afetado pelo problema tem acesso a adestramento?
- Todos os níveis da administração apoiam o esforço de formação e adestramento? Em caso negativo, qual não está apoiando?
- O adestramento tem recursos suficientes?

## **7. INFRAESTRUTURA** – todos os meios e serviços de apoio.

Consiste em todos os elementos estruturais, como instalações físicas, equipamentos e serviços necessários e que dão suporte à utilização e preparo dos elementos do emprego, conforme especificidades de cada um e o atendimento a requisitos do exercício funcional.

Questionamentos relevantes:

- O problema é causado, pelo menos em parte, pela infraestrutura inadequada? Se assim for, foi resultado de envelhecimento ou uso? Danos decorrentes de operação real ou exercício? Danos resultantes de fenômenos naturais intensos? O problema foi causado por falta de controle ambiental adequados?
- Ou foi causado, pelo menos em parte, por inadequado (a) transporte, falta de suprimento/manutenção, desdobramento da Força, operação de instalações e manutenção ou suporte em desdobramentos.

Os questionamentos relevantes apresentados neste apêndice não esgotam a análise que deve ser realizada por especialistas.



## ANEXO F – Extrato do Plano de Direção Setorial de Pessoal

Apêndice I ao Anexo (10), do Of nº 60-3/2018, da DGPM à DPMM, DEEnsM, DSM, DPCvM e DASM.

### MARINHA DO BRASIL

#### DIRETORIA-GERAL DO PESSOAL DA MARINHA

#### PLANO DE DIREÇÃO SETORIAL DO SETOR DE PESSOAL

#### OBJETIVO DE DIREÇÃO SETORIAL nº 1: APRIMORAR A GESTÃO DA ASSISTÊNCIA SOCIAL

Na Marinha do Brasil (MB), a Assistência Social é prestada nas áreas de Serviço Social, Psicologia e Direito, por meio do desenvolvimento de programas, projetos e ações socioassistenciais. Seu propósito é promover qualidade de vida e a proteção social para a Família Naval, composta pelos militares e servidores, ativos e veteranos, seus dependentes e pensionistas.

A Gestão do Sistema de Assistência Social da Marinha (SiASM) é de responsabilidade da Diretoria de Assistência Social da Marinha (DASM), que é o órgão de planejamento e realiza a supervisão técnica dos diversos Órgãos de Execução do Serviço de Assistência Social ao Pessoal da Marinha (OES), responsáveis pela execução da Assistência Social na MB.

Em relação às atividades do Abrigo do Marinheiro (AMN), de acordo com a Portaria Nº 309/MB, do Comandante da Marinha, em seu Art. 2, compete ao Diretor de Assistência Social da Marinha, dentre outras, a responsabilidade de acompanhar a administração e as atividades do AMN e dos seus Departamentos. O AMN é uma associação civil de direito privado, sem fins lucrativos, cujo propósito é promover, dirigir, incentivar e colaborar com as iniciativas e eventos de caráter cultural, assistencial, social, esportivo e recreativo, dedicados aos militares e servidores civis, ativos e veteranos, seus dependentes e pensionistas, tendo como Diretor-Geral, em caráter de voluntariado, o Diretor de Assistência Social da Marinha.

AÇÕES DE DIREÇÃO SETORIAL	DESCRIÇÃO	DE	OBNAV / DIPNAV	AEN
<b>ADS-1.1</b>	Garantir a qualidade de vida e proteção social à Família Naval (militares e servidores, ativos e veteranos, seus dependentes e pensionistas), por meio do Sistema de Assistência Social da Marinha (SiASM).	DASM	OBNAV 19	132
<b>ADS-1.2</b>	Monitorar o nível de satisfação profissional dos militares e servidores civis da MB.	DASM	OBNAV 19 DIPNAV P-10	132
<b>ADS-1.3</b>	Desenvolver estudo para promover a elevação do nível de satisfação de militares e servidores civis da MB	DASM	OBNAV 19	134
<b>ADS-1.4</b>	Ampliar a capacidade das Áreas Recreativas, Esportivas e Sociais (ARES) já existentes e viabilizar a criação de novas ARES.	DASM	OBNAV 19	132

**MARINHA DO BRASIL**

(Continuação do Apêndice I ao Anexo (10), do Of nº 60-3/2018, da DGPM à DPMM, DEEnM, DSM, DPCvM e DASM .....)

<b>ADS-1.5</b>	Fortalecer as atividades desenvolvidas pelas Voluntárias Cisne Branco, segmento do Abrigo do Marinheiro, com o propósito de contribuir para o bem-estar da Família Naval, por meio de atividades sociais complementares àquelas já realizadas pela MB.	DASM	OBNAV 19	132
<b>ADS-1.6</b>	Coordenar e integrar ações, visando disponibilizar à Família Naval o acesso a serviços e informações, por meio de atendimentos médico e odontológico, serviços de identificação e cadastramento.	DASM	OBNAV 19	132
<b>ADS-1.7</b>	Executar ações de apoio ao núcleo familiar de militares e servidores civis, durante períodos de afastamento prolongado em missões especiais, com o propósito de minimizar as interferências de situações sociais, psicológicas e jurídicas adversas, no cumprimento da missão.	DASM	OBNAV 19	132
<b>ADS-1.8</b>	Implementar, por intermédio do Abrigo do Marinheiro, uma creche destinada aos dependentes de militares da Marinha, na faixa etária da Educação Infantil, nas instalações do ex-Ambulatório Naval de Campo Grande.	DASM	OBNAV 19	132
<b>ADS-1.9</b>	Implantar um Hotel de Trânsito em Nova Friburgo, destinado às Praças, nas instalações do antigo Hospital de Tisiologia do SNNF, em parceria com o Abrigo do Marinheiro. Fortalecer as iniciativas de implantação de Hotéis de Trânsito para Praças em Brasília e Salvador.	DASM	OBNAV 19	132
<b>ADS-1.10</b>	Aproveitar, por intermédio do Abrigo do Marinheiro, os imóveis não utilizados pela MB para criação de novas creches para dependentes.	DASM	OBNAV 19	132
<b>ADS-1.11</b>	Ampliar os convênios, em âmbito nacional e regional, que ofereçam facilidades ao pessoal da Marinha e seus dependentes.	DASM	OBNAV 19	132

**MARINHA DO BRASIL**

(Continuação do Apêndice I ao Anexo (10), do Of nº 60-3/2018, da DGPM à DPMM, DEEnsM, DSM, DPCvM e DASM .....)

<b>OBJETIVO DE DIREÇÃO SETORIAL nº 2: APRIMORAR A GESTÃO DO SISTEMA DE SAÚDE DA MB</b>				
Aprimorar o atendimento do Sistema de Saúde da Marinha (SSM), com ações objetivas para a prevenção de doenças e promoção, recuperação e manutenção da saúde, permitindo que os recursos humanos da Força possam desempenhar suas tarefas com o máximo de eficiência física e psicológica.				
<b>AÇÕES DE DIREÇÃO SETORIAL</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>DE</b>	<b>OBNAV / DIPNAV</b>	<b>AEN</b>
<b>ADS-2.1</b>	Fomentar a higidez do pessoal da MB, criando condições e incentivando práticas que assegurem a boa saúde física e mental da Força de Trabalho, objetivando otimizar o desempenho profissional.	DSM	OBNAV 19	131
<b>ADS-2.2</b>	Implementar as medidas julgadas pertinentes, inclusive de controle e auditoria, com vistas a diminuir o crescimento das despesas com o Sistema de Saúde da Marinha (SSM), buscando preservar a qualidade e a tempestividade do atendimento médico-hospitalar a MB.	DSM	DIPNAV P-2	135
<b>ADS-2.3</b>	Implementar uma ferramenta de comunicação, que busca informar sobre os serviços de saúde disponíveis e oferecer conteúdo de prevenção de doenças e promoção de saúde, possibilitando a otimização do acesso, a qualidade e a resolutividade da assistência de saúde prestada pelo Sistema de Saúde da Marinha.	DSM	OBNAV 19	131
<b>ADS-2.4</b>	Revitalizar o sistema de marcação de consultas e exames no âmbito das OM subordinadas ao Centro Médico Assistencial da Marinha e as organizações de saúde extra-MB conveniadas.	DSM	OBNAV 19	131
<b>ADS-2.5</b>	Implantar e aprimorar o sistema informatizado para marcação, via Internet, de exames no Setor de Tomografia e Ultrassonografia do HNMD, utilizando computadores ou dispositivos móveis (tablets e/ou smartphones).	DSM	OBNAV 19	131
<b>ADS-2.6</b>	Aperfeiçoar o Sistema de Distribuição de Medicamentos (SEDIME).	DSM	OBNAV 19	131
<b>ADS-2.7</b>	Ampliar as parcerias da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica no Hospital Naval Marcílio Dias (Fundação AMARCÍLIO) com instituições de renome na área de pesquisa médica.	DSM	OBNAV 19	131

**MARINHA DO BRASIL**

(Continuação do Apêndice I ao Anexo (10), do Of nº 60-3/2018, da DGPM à DPMM, DEEnsM, DSM, DPCvM e DASM .....)

<b>ADS-2.8</b>	Manter acompanhamento sobre a evolução do Sistema Informatizado de Gestão de Saúde da Marinha (SIGSAUDE), junto ao CASNAV.	DSM	OBNAV 19	131
----------------	--	-----	----------	-----

**OBJETIVO DE DIREÇÃO SETORIAL nº 3: APRIMORAMENTO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPACITAÇÃO DO PESSOAL**

O Sistema de Ensino Naval (SEN) desempenha um papel fundamental para o cumprimento da missão da MB, estabelecida no PEM - “Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir com a defesa da Pátria ...”. Assim, a busca constante pelo aprimoramento da capacitação do pessoal e da gestão do conhecimento apresenta-se como um objetivo essencial para o cumprimento da missão da Marinha, provendo a MB com pessoal militar e civil com a competência necessária para desempenhar, na paz e na guerra, cargos e funções previstos em sua organização.

<b>AÇÕES DE DIREÇÃO SETORIAL</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>DE</b>	<b>OBNAV/ DIPNAV</b>	<b>AEN</b>
<b>ADS-3.1</b>	Aprimorar a interação das OM de ensino com as OMOT com o propósito de manter os cursos atualizados e atender às demandas geradas pela inserção de novos meios e suas tecnologias, bem como acompanhar a evolução na área de CT&I.	DEEnsM	OBNAV 11	45
<b>ADS-3.2</b>	Aprimorar e ampliar a gestão do preparo do pessoal e do conhecimento obtido no âmbito do PROSUB e PNM, por meio de um Empreendimento Modular (EM) de Gestão do Conhecimento (GC), voltado para os referidos Programas.	DEEnsM	OBNAV 11	46
<b>ADS-3.3</b>	Contribuir para capacitar servidores civis em áreas de interesse da Defesa, em instituições de qualidade reconhecida.	DENSM/ DPCvM	OBNAV 11	43
<b>ADS-3.4</b>	Mapear as competências de Oficiais, Praças e Pessoal Civil nos diversos níveis hierárquicos.	DEEnsM / DPCvM	OBNAV 11	47
<b>ADS-3.5</b>	Implantar os currículos por competências nos cursos do SEN.	DEEnsM	OBNAV 11	47
<b>ADS-3.6</b>	Ampliar e aprimorar a capacitação do corpo docente das escolas e centros de instrução, a fim de aperfeiçoá-lo continuamente.	DEEnsM	OBNAV 11	48
<b>ADS-3.7</b>	Aprimorar os itinerários formativos (IF) de Oficiais e Praças, incluindo a capacitação em idiomas, o incremento da formação militar naval e o fomento da mentalidade marítima.	DEEnsM	OBNAV 11	49

**MARINHA DO BRASIL**

(Continuação do Apêndice I ao Anexo (10), do Of nº 60-3/2018, da DGPM à DPMM, DEEnsM, DSM, DPCvM e DASM .....)

<b>ADS-3.8</b>	Implantar os Novos Itinerários Formativos para as Praças (NIF).	DEEnsM	OBNAV 11	49
<b>ADS-3.9</b>	Prosseguir com a divulgação do “Portal de Liderança”, incentivar a produção e a inserção de trabalhos sobre o tema e fomentar a participação nos fóruns de discussão permanente.	DEEnsM	OBNAV 11	49
<b>ADS-3.10</b>	Realizar os Simpósios Regionais de Liderança, sob supervisão da DGPM e coordenação da DEEnsM.	DEEnsM	DIPNAV P-12	-
<b>ADS-3.11</b>	Prosseguir a implantação do Programa "Suboficial Mor" e promover o Prêmio "Liderança Naval", dentre outras medidas de incentivo ao desenvolvimento da liderança pelos SO/SG.	DEEnsM	DIPNAV P-13	-
<b>ADS-3.12</b>	Aprimorar os Planos de Capacitação de Pessoal (PLACAPE), considerando os requisitos de competência das TMFT.	DEEnsM	OBNAV 11	45
<b>ADS-3.13</b>	Implantar o Programa de Qualificação para o Serviço (PQS).	DEEnsM	OBNAV 11	45
<b>ADS-3.14</b>	Implantar os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) dos Estabelecimentos de Ensino subordinados à DEEnsM.	DEEnsM	OBNAV 11	48
<b>ADS-3.15</b>	Implantar o Programa de Formação de Operadores do LABGENE.	DEEnsM	OBNAV 11	46
<b>ADS-3.16</b>	Aprimorar a Formação Militar Naval.	DEEnsM	OBNAV 11	45
<b>ADS-3.17</b>	Aprimorar o Programa de Leituras Obrigatórias (PROLEITURA).	DEEnsM	OBNAV 11	47
<b>ADS-3.18</b>	Aprimorar o Ciclo Pós-Escolar de GM no NE Brasil.	DEEnsM	OBNAV 11	49
<b>ADS-3.19</b>	Implantar o Curso de Aperfeiçoamento Avançado para Oficiais.	DEEnsM	OBNAV 11	49
<b>ADS-3.20</b>	Aprimorar o PREPSUB/SN-BR.	DEEnsM	OBNAV 11	46
<b>ADS-3.21</b>	Implantar o Centro de Ensino a Distância e Tecnologia Educacional.	DEEnsM	OBNAV 11	48
<b>ADS-3.22</b>	Implantar o Centro de Qualificação em Idiomas Estrangeiros.	DEEnsM	OBNAV 11	48
<b>ADS-3.23</b>	Implantar o Magistério Militar-Naval (MMN) para Oficiais e Praças.	DEEnsM	OBNAV 11	48
<b>ADS-3.24</b>	Aprimorar a capacitação do Oficiais do Corpo de Saúde da Marinha, com vistas à otimização da gestão do Sistema de Saúde da Marinha e à redução de custos.	DensM/ DSM	OBNAV 11	45
<b>ADS-3.25</b>	Adquirir e revitalizar embarcações a vela e remo, valorizando a Formação Marinheira.	DensM	OBNAV 11	48

**MARINHA DO BRASIL**

(Continuação do Apêndice I ao Anexo (10), do Of nº 60-3/2018, da DGPM à DPMM, DEEnsM, DSM, DPCvM e DASM .....)

<b>OBJETIVO DE DIREÇÃO SETORIAL nº 4: APRIMORAR O ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DE PESSOAL DA MB</b>				
Aprimorar a gestão de pessoal da Marinha com base no conceito de Força de Trabalho, observando a cultura naval, utilizando instrumentos administrativos existentes na MB e, quando aplicáveis, as modernas técnicas observadas pela Gestão de Pessoas por Competências e pelo Mapeamento de Processos. O objetivo do programa é contribuir para o Sistema de Planejamento de Pessoal, provendo a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo e no momento certo.				
<b>AÇÕES DE DIREÇÃO SETORIAL</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>DE</b>	<b>OBNAV / DIPNAV</b>	<b>AEN</b>
<b>ADS-4.1</b>	Promover a valorização dos militares e servidores civis da MB, por intermédio do fortalecimento da meritocracia, bem como do aprimoramento dos Itinerários de Carreira e das avaliações de desempenho.	DPMM/ DPCvM	OBNAV 19	133
<b>ADS-4.2</b>	Desenvolver uma metodologia para a Determinação das Necessidades de Pessoal, com base na Gestão por Competências, que permita estabelecer, a qualquer tempo, a adequada proporção entre os componentes da Força de Trabalho.	DPMM/ DPCvM	OBNAV 19	137
<b>ADS-4.3</b>	Aumentar, gradualmente, o percentual de Oficiais e Praças RM-2 no efetivo da MB.	DPMM	DIPNAV P-3	-
<b>ADS-4.4</b>	Prosseguir com a implementação e aprimoramento das Tabelas Mestras de Força de Trabalho (TMFT) e demais ações estabelecidas no Plano de Implantação das Tabelas Mestras de Força de Trabalho (PI-TMFT).	DPMM	OBNAV 19	137
<b>ADS-4.5</b>	Reestudar o Plano de Carreira de Oficiais (PCOM), buscando diminuir o número de movimentações dos Oficiais nos postos iniciais, até o posto de Capitão de Corveta.	DPMM	DIPNAV P-1	133
<b>ADS-4.6</b>	Dar continuidade às medidas de conscientização quanto ao efetivo emprego de Oficiais, de acordo com suas áreas de formação.	DPMM	OBNAV 19	133
<b>ADS-4.7</b>	Manter acompanhamento sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares.	DPMM	DIPNAV P-16	-
<b>ADS-4.8</b>	Prosseguir os entendimentos, junto às demais Forças Armadas, ao Ministério da Defesa (MD), ao Congresso Nacional e à área econômica do Governo Federal, visando assegurar que a remuneração dos militares atinja os patamares desejáveis.	DPMM	DIPNAV P-5	-

**MARINHA DO BRASIL**

(Continuação do Apêndice I ao Anexo (10), do Of nº 60-3/2018, da DGPM à DPMM, DEEnsM, DSM, DPCvM e DASM .....)

<b>ADS-4.9</b>	Promover o guarnecimento das Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS) por pessoal militar, compensando, de modo temporário e eventual, as faltas de servidores civis da Marinha lotados naquelas OM.	DPMM	OBNAV 19	137
<b>ADS-4.10</b>	Promover a reestruturação e a modernização dos Corpos, Quadros e Especialidades das Praças, adequando-os às demandas do Serviço Naval na atualidade e no futuro e otimizando o gerenciamento das carreiras e do processo de capacitação.	DPMM	OBNAV 19	137
<b>ADS-4.11</b>	Produção de identidades em policarbonato, visando à modernização e ao aumento de funcionalidades do cartão de identidade do pessoal da MB.	DPMM	OBNAV 19	132
<b>ADS-4.12</b>	Buscar incrementar a motivação e o sentimento de pertencimento dos Servidores Civis e militares à MB e, ao mesmo tempo, minimizar os fatores capazes de produzir insatisfação. Além da correta utilização de mecanismos de comunicação social, outras ferramentas devem ser utilizadas, em especial o firme exercício da liderança, especialmente pelos Comandantes/Diretores de OM junto às suas tripulações.	TODAS	DIPNAV P-7	-

**OBJETIVO DE DIREÇÃO SETORIAL nº 5: OBTER O PESSOAL ADEQUADO PARA A MB**

Obter quantitativo de recurso humano com a competência requerida para garantir o atendimento adequado das demandas das OM visando ao cumprimento de suas atribuições regulamentares.

<b>AÇÕES DE DIREÇÃO SETORIAL</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>DE</b>	<b>OBNAV/ DIPNAV</b>	<b>AEN</b>
<b>ADS-5.1</b>	Aperfeiçoar e modernizar o processo de recrutamento de pessoas para ingresso na MB, incluindo o serviço militar inicial, obrigatório e voluntário.	DEEnsM	OBNAV 19	136
<b>ADS-5.2</b>	Promover a universalização do acesso às diversas carreiras da MB, nos aspectos geográficos e de gênero, sem prejuízo da capacidade de combate da Força e de acordo com as necessidades do serviço.	DEEnsM	OBNAV 19 DIPNAV P-4	138
<b>ADS-5.3</b>	Dar continuidade às gestões junto ao MD e ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, visando o enquadramento no Plano de Carreira dos Cargos de Tecnologia Militar (PCCTM) dos servidores do Plano Geral de Cargos do	DPCvM	DIPNAV P-6	-

**MARINHA DO BRASIL**

(Continuação do Apêndice I ao Anexo (10), do Of nº 60-3/2018, da DGPM à DPMM, DEnsM, DSM, DPCvM e DASM .....)

	Poder Executivo (PGPE) lotados nas OM desenvolvendo de Tecnologia Militar; a criação de cargos; e a obtenção de autorização para realizar concursos públicos para o provimento de cargos vagos e para atender ao preconizado no Plano de Articulação e Equipamento da Marinha do Brasil (PAEMB).			
<b>ADS-5.4</b>	Avaliar a adequabilidade de obtenção de pessoal de nível pós-graduação, de acordo com o arcabouço legal que rege o Serviço Militar, com notório saber nas áreas do Magistério, Saúde e Ciência e Tecnologia.	DensM	OBNAV 11	48

**OBJETIVO DE DIREÇÃO SETORIAL nº 6: APRIMORAR A INFRAESTRUTURA**

Aprimorar a infraestrutura das instalações das OM do Setor de Pessoal, em especial, os da área de ensino e da saúde, conforme descrito abaixo:

## a) Estabelecimentos de Ensino:

A DEnsM, como Órgão Central do SEN, tem como uma de suas tarefas precípua a atualização contínua da capacidade do pessoal para absorção adequada da constante evolução tecnológica dos sistemas navais. Em decorrência, a Política de Ensino da Marinha tem como uma de suas diretrizes a implementação de medidas a fim de prover os estabelecimentos de ensino com os recursos didáticos necessários à efetiva aplicação prática dos alunos, de forma a garantir a adequada operação e manutenção de equipamentos e sistemas, estimulando a utilização dos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais existentes, e outros recursos em prol da atividade de ensino.

## b) Estabelecimentos da Saúde:

O Plano de Investimentos do SSM (PISSM) possui o propósito de manter/modernizar as estruturas físicas das OMH e a aquisição de equipamentos, objetivando ofertar a totalidade dos serviços em saúde previstos à Família Naval.

O planejamento para a construção ou a expansão de uma unidade de saúde deve considerar o progresso científico, a criação de novos serviços, com consequente majoração de demandas, fluxos, suprimentos, modernização do parque tecnológico e alterações físicas, entre outros.

<b>AÇÕES DE DIREÇÃO SETORIAL</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>DE</b>	<b>OBNAV/ DIPNAV</b>	<b>AEN</b>
<b>ADS-6.1</b>	Revitalizar as instalações físicas das instituições de ensino, visando ao aprimoramento da Formação Acadêmica e Militar-Naval do pessoal, dotando-os com recursos didáticos modernos, laboratórios e simuladores adequados aos meios e sistemas em uso na MB, além da infraestrutura de apoio.	DEnsM	OBNAV 11	48



**MARINHA DO BRASIL**

(Continuação do Apêndice I ao Anexo (10), do Of nº 60-3/2018, da DGPM à DPMM, DEEnsM, DSM, DPCvM e DASM .....)

<b>ADS-6.2</b>	Buscar as adaptações necessárias à melhoria contínua das instalações do Sistema de Saúde da Marinha, contemplando os Subsistemas Assistencial, Pericial e Operativo, com destaque à capacidade de atendimento e evacuação de vítimas de agentes NBQR, em apoio às unidades operativas especializadas.	DSM	OBNAV 19	135
<b>ADS-6.3</b>	Ampliar a capacidade do Hospital Naval Marcílio Dias para prestar atenção especializada, de média e alta complexidade, da Escola de Saúde e Instituto de Pesquisa, dentro do contexto da assistência médico-hospitalar, para os militares da MB e seus dependentes.	DSM	OBNAV19	135
<b>ADS-6.4</b>	Reestruturar o Hospital Central da Marinha, dentro do contexto da otimização do uso das instalações, algumas de caráter histórico, e adequar as instalações às normas vigentes para unidades de saúde.	DSM	OBNAV19	135
<b>ADS-6.5</b>	Implantar, em terreno do Complexo de Mocanguê, o Centro Conjunto de Medicina Operativa, contribuindo para a integração, no âmbito das Forças Armadas, das atividades de Medicina Operativa.	DSM	OBNAV19	135
<b>ADS-6.6</b>	Ampliar a capacidade da Policlínica Naval N. Sra. da Glória em prestar atenção básica e especializada, de média complexidade, dentro do contexto da assistência médico-hospitalar, para os militares da MB e seus dependentes.	DSM	OBNAV19	135
<b>ADS-6.7</b>	Ampliar a capacidade do Ambulatório Naval da Penha para prover atenção básica, no contexto da assistência médico hospitalar, aos militares da MB e seus dependentes, integrando a assistência de saúde na área do Complexo Naval Olaria-Penha.	DSM	OBNAV19	135
<b>ADS-6.8</b>	Preparar a Policlínica Naval de Campo Grande para prestar atenção básica, dentro do contexto da assistência médico-hospitalar, aos militares da MB que servirão na futura base Naval de Itaguaí, e seus dependentes.	DSM	OBNAV19	135

MARINHA DO BRASIL

(Continuação do Apêndice I ao Anexo (10), do Of nº 60-3/2018, da DGPM à DPMM, DEnsM, DSM, DPCvM e DASM .....)

<b>OBJETIVO DE DIREÇÃO SETORIAL nº 7: OBTER E OTIMIZAR OS RECURSOS FINANCEIROS</b>				
Realizar gestões visando à obtenção de recursos orçamentários e financeiros, a fim de viabilizar a manutenção e otimização das atividades inerentes ao Setor de Pessoal, sempre buscando a excelência na execução dos recursos, por meio da utilização de ferramentas/instrumentos administrativos de apoio à gestão.				
<b>AÇÕES DE DIREÇÃO SETORIAL</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>DE</b>	<b>OBNAV / DIPNAV</b>	<b>AEN</b>
<b>ADS-7.1</b>	Ampliar a busca de parcerias visando à obtenção de recursos, preferencialmente financeiros, que possam contribuir para os Projetos Estratégicos do Setor de Pessoal.	TODAS	OBNAV 20 DIPNAV F-2	139
<b>ADS-7.2</b>	Fomentar os contatos extra-MB, com o objetivo de incrementar os destaques de crédito e as fontes alternativas de recursos.	TODAS	OBNAV 20	140

MANOEL OLIVEIRA PINHO

Capitão de Fragata

Assessor de Organização

ASSINADO DIGITALMENTE

## ANEXO G – Marinha 2030



### Programa Estratégico Aprimoramento e Modernização do Setor do Pessoal

O Setor da Pessoal busca, por meio desse Programa, aperfeiçoar seus sistemas e procedimentos, a fim de prover, à Marinha, a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo e no momento certo. Para tal, é necessário desenvolver a competência intelectual e militar-naval e a higidez física e psicossocial de nossa Força de Trabalho.

A Marinha passa por um ponto de decisão e reorganização, para melhor cumprir sua missão e enfrentar os desafios do futuro, quando dependerá, cada vez mais, da qualidade da capacitação de sua Força de Trabalho, em detrimento dos aspectos quantitativos. Nosso Pessoal deverá ter uma formação multidisciplinar e ser capaz de projetar, operar e manter meios, sistemas e equipamentos com elevado desenvolvimento tecnológico.

Esse processo de aprimoramento deve estar alicerçado em nossos valores e tradições, que mantém unidos todos os militares e servidores civis, homens e mulheres, integrantes da invicta Marinha de Tamandaré. No entanto, há que se ter uma visão inovadora, incorporando novos processos e técnicas de gestão do Pessoal, imprescindíveis à preparação de uma Marinha moderna, equilibrada e balanceada.

O Programa estratégico “**MARINHA 2030, Pessoal: nosso maior patrimônio**” reúne uma série de iniciativas distribuídas em quatro eixos estratégicos: Modernização da Gestão do Pessoal; Aprimoramento da Capacitação; Saúde Integrada; e Família Naval.

#### 1) Modernização da Gestão do Pessoal:

##### Iniciativas em Execução:

- Programa de Gestão de Pessoal (PROPES)
- Nova Sistemática de Avaliação de Oficiais (MODFAO-2)
- Nova Sistemática de Avaliação de Praças (MOD-EAD)
- Aprimoramento da carreira de Oficiais do Corpo de Engenheiros da Marinha e do Quadro Técnico
- Embarque de Oficiais e Praças RM-2, em meios operativos (área da Saúde)
- Aumento da participação de Oficiais e Praças voluntários na Força de Trabalho (RM-2)
- Aumento da participação de militares, nas Organizações Militares Prestadoras de Serviço
- Programa Suboficial-Mor
- Cartão de Identidade em policarbonato



##### Iniciativas em Planejamento:

- Reestruturação de Corpos, Quadros e Especialidades de Praças
- Serviço Militar Voluntário para detentores de titulação acadêmica de alto nível (RM-3)
- Ingresso das Oficiais e Praças femininas no Corpo de Armada e no Corpo de Fuzileiros Navais
- Promoção por Merecimento Antecipada e Licenciamento do SAM Ex-officio com Direitos Proporcionais
- Retomada de concursos públicos para Servidores Civis
- Ingresso de Servidores Civis temporários

#### 2) Aprimoramento da Capacitação:

##### Iniciativas em Execução:

- Empreendimento Modular de Gestão do Conhecimento
- Programa de Formação de Operadores do Laboratório de Geração de Energia Nucleoelétrica (LABGENE)
- Plano de Preparo das Tripulações dos Submarinos Convencionais (PREPSUB/S-BR)
- Aprimoramento do Plano de Capacitação de Pessoal (PLACAPE)
- Programa de Qualificação para o Serviço (PQS)
- Estágio para Almirantes





- Plano de Capacitação de Servidores Civis da Marinha
- Curso Superior a Distância para Oficiais do Corpo de Saúde da Marinha na Fundação Oswaldo Cruz
- Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) dos Estabelecimentos de Saúde e Ensino
- Novos Itinerários Formativos (NIF) para Praças
- Formação Militar-Naval
- Programa de Leitura Profissional (PROLEITURA)
- Aprimoramento do Ciclo Pós-Escolar de Guardas-Marinha no Navio-Escola Brasil
- Programa de Reparcelhamento de Vela e Embarcações

#### **Iniciativas em Planejamento:**

- Plano de Preparo da Tripulação do Submarino com Propulsão Nuclear (PREPSUB/SN-BR)
- Curso de Aperfeiçoamento Avançado para Oficiais (C-ApA)
- Plano de Capacitação de Docentes
- Magistério Militar Naval
- Revitalização dos Estabelecimentos de Ensino
- Programa de Desenvolvimento e Aquisição de Simuladores e Laboratórios
- Centro de Ensino à Distância e Tecnologia Educacional
- Centro de Ensino de Idiomas
- Substituição do Navio-Escola Brasil
- Substituição dos Avisos de Instrução da Escola Naval e do Colégio Naval

### **3) Saúde Integrada:**

#### **Iniciativas em Execução:**

- Programa Saúde Naval
- Sistema de Encaminhamento de Pedido de Exames (SENPE)
- Revitalização da Central de Marcação de Consultas
- Revitalização do Hospital Naval Marcílio Dias
- Fortalecimento da Fundação AMARCILIO (Cooperação com o Hospital Albert Einstein, Hospital do Coração e Escola Paulista de Medicina)
- Revitalização do Hospital Central da Marinha
- Ampliação do Hospital Naval de Natal
- Criação do Centro Conjunto de Medicina Operativa



#### **Iniciativas em Planejamento:**

- Sistema Integrado de Gerenciamento da Saúde (SIGSAUDE)
- Aperfeiçoamento do Sistema de Distribuição de Medicamentos (SisDiMe)
- Revitalização da Policlínica Naval Nossa Senhora da Glória
- Ampliação do Hospital Naval de Brasília
- Criação da Policlínica Naval da Penha

### **4) Família Naval:**

#### **Iniciativas em Execução:**

- Fortalecimento das Áreas recreativas Esportivas e Sociais (ARES)
- Voluntárias Cisne Branco
- Festival Âncora Social
- Programa de Apoio às Famílias de Militares, em missões especiais no exterior
- Criação de Creche em Campo Grande



#### **Iniciativas em Planejamento:**

- Programa de Instalação de Hotéis de Trânsito para Praças (Nova Friburgo, Brasília e Salvador)
- Programa de novas creches
- Parcerias de descontos para militares

## ANEXO H – Extrato do Anfíbio 2019

As seguintes PA (COMPANY, 2019) foram identificadas para o Corpo de Fuzileiros Navais:

- Ações para a Salvaguarda de pessoas e interesses nacionais no exterior, onde se incluem a Segurança de Representações Diplomáticas e as Operações de Evacuação de Não Combatentes, ou mesmo, as Incursões Anfíbias em ambientes não permissivos e hostis;

- Participação em Missões de paz sob a égide de organismos internacionais, possivelmente em países da África, em face do agravamento da situação sócio-política, decorrente da não solução, pelas sucessivas lideranças, de problemas que perduram no tempo, bem como crises manifestas ou latentes;

- Operação de bases avançadas em bases estrangeiras no Atlântico Sul, contribuindo para prover apoio logístico necessário às operações brasileiras no entorno estratégico, mediante as necessárias parcerias e acordos com outras nações amigas, que permitam o estabelecimento de tal apoio;

- Participação em operações de resposta a desastres naturais e operações de ajuda humanitária;

- Ações de emprego limitado da Força, em áreas urbanas, incluindo-se a cooperação com o poder público para a Garantia da Lei e da Ordem;

- Operações em ambiente ribeirinho, sobretudo para contribuir no combate ao crime organizado transnacional;

- Cooperação com países amigos para o desenvolvimento de capacidades militares de defesa, contribuindo para a melhoria da estabilidade regional no entorno estratégico brasileiro;

- Ações no espectro eletromagnético, espaço cibernético e ambiente informacional para obter êxito no campo de batalha informacional;

- Operações Especiais e psicológicas;

- Operações interagências para a contenção de pandemias, controle de deslocados em massa, resposta a desastres naturais e ajuda humanitária;

- Combate à pesca ilegal na Amazônia Azul, dada a maior probabilidade de que navios pesqueiros de outros países dirijam-se à região para pesca ilegal, a partir do esgotamento de recursos dos países que possuem grande frota pesqueira; e

- Operações Anfíbias para retomar ilhas e conquistar áreas de interesse para apoio à campanha militar conjunta.