

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

C-PEM 2023

PLACAPE: DIFICULDADES E DESAFIOS PARA A CAPACITAÇÃO NO NÍVEL ESTRATÉGICO DA
MARINHA DO BRASIL.

Rio de Janeiro

2023

1. INTRODUÇÃO

Após três anos servindo na Diretoria Geral de Pessoal da Marinha (DGPM), o autor deste trabalho teve a oportunidade de conhecer de forma mais detalhada o Sistema de Pessoal da Marinha, com as atividades e obrigações que envolvem esse importante Órgão de Direção Setorial (ODS). Nessa Organização Militar (OM), ele assumiu diversas funções, destacando-se a de assessor de carreira de oficiais e do Sistema de Planejamento de Pessoal (SPP) da Marinha. Dessa forma, pôde acompanhar de maneira atenta e cuidadosa o tema da capacitação na Marinha do Brasil, com toda sua amplitude e dificuldades, o que o motivou a escrituração deste Ensaio científico.

É percebido em diversas reuniões de alto nível da Força, que o tema Capacitação tem se tornado cada vez mais frequente para a Alta administração Naval. O motivo para tal fato estar ocorrendo é a atual política de redução gradativa de cargos e efetivos, devido a promulgação da lei 13.954/2019, e ainda pelo avanço na concretização dos programas estratégicos da MB. Percebe-se que a preocupação da Força, reside no fato, que os militares tenham plenas condições de operar os novos meios e sistemas, que serão dotados com elevado grau de automação e tecnologia. Nesse contexto, foi criado o programa “Pessoal – Nosso maior Patrimônio”, que visa aprimorar os sistemas e procedimentos relacionados à gestão de pessoal, de forma a proporcionar à pessoa certa, no lugar certo e com o treinamento adequado para o cumprimento da missão e no preparo e emprego do Poder Naval em benefício da defesa da pátria.

Na presente era do mundo globalizado, alcançar resultados organizacionais superiores é essencial para qualquer instituição. Para tal, torna-se mandatório para a MB, conhecer quais conhecimentos e habilidades são fundamentais para cada atividade na Força. Do mesmo modo, é imprescindível que a instituição tenha capacidade de manter ou transferir esse conhecimento no momento oportuno para a pessoa certa, no entanto para isso ocorrer será preciso a implementação de uma política de gestão apropriada.

Não há dúvidas, que a Capacitação na MB é um recurso estratégico de elevado valor para o preparo e emprego da Força Naval. O que corrobora com essa afirmativa é a inclusão desse relevante tema no PEM¹ 2040, na qual indica à Força os rumos a seguir, devendo ser

¹ Plano Estratégico da Marinha - PEM

atualizado com base na gestão estratégica. Além disso, o tema Capacitação também está presente no PDS² de Pessoal 2040, que fica sob a responsabilidade da DGPM.

A Marinha do Brasil divide a capacitação do seu pessoal basicamente em dois eixos, que são: os cursos realizados por meio dos PLACAPE³, que tem por objetivo incrementar a formação de militares e servidores civis da MB, por meio de cursos que não estão disponíveis no interior da Força e os cursos do Sistema de Ensino Naval (SEN), que possui como foco principal a formação básica, a especialização e o aperfeiçoamento dos militares da Força, como por exemplo, a Escola Naval (EN), o Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW) e o Centro de Instrução Almirante Alexandrino (CIAA). No tocante ao PLACAPE, objeto principal deste trabalho, ele contempla os cursos ministrados em instituições extra marinha, com o intuito de aprimorar a qualificação e o desenvolvimento intelectual dos militares da Força. Dessa forma, de modo a limitar o trabalho em questão, não serão relacionados nesse Ensaio os cursos componentes do Sistema de Ensino Naval (SEN).

Planejamento, execução e controle são as três fases da sistemática PLACAPE. Na qual a fase do planejamento é considerada a mais relevante e um dos propósitos principais deste trabalho, pois preocupa-se de maneira amplificada com a identificação de necessidades dos cursos de relevância para a Força.

O objetivo geral deste Ensaio será identificar se atualmente os cursos previstos da sistemática PLACAPE atendem as necessidades estratégicas da MB. Para tal, a argumentação deste Ensaio científico será realizada por meio de uma abordagem explicativa-descritiva.

2. PLACAPE

Para responder o questionamento mencionado na introdução deste trabalho, faz-se mister a necessidade de conhecer de forma sucinta o funcionamento da sistemática PLACAPE. O referido documento é confeccionado pelas OMOT⁴, na qual possui uma enorme quantidade de estágios e cursos destinado aos militares da MB. Esses estágios e cursos estão previstos para ocorrer em instituições civis externas à Marinha ou em outras Forças amigas. O objetivo desses estágios e cursos é aprimorar as qualificações essenciais para ocupação de

² Plano de Direção Setorial - PDS

³ Planos de Capacitação de Pessoal - PLACAPE

⁴ Organizações Militares Orientadoras Técnicas - OMOT

determinados cargos ou NEO⁵, discriminadas nas TMFT⁶ das OM. Outra finalidade importante dos estágios e cursos do PLACAPE é potencializar o conhecimento em determinadas áreas para o avanço de projetos de pesquisa de interesse estratégico da MB.

Nesse contexto, após a identificação dos estágios e cursos, que serão realizados nas Instituições de Ensino Superior (IES) ou em Forças Amigas, as OMP⁷ encaminham suas propostas de estágios e cursos, que serão inseridos no PLACAPE das OMOT. Importante ressaltar, que as OMOT são peças chaves nessa engrenagem do planejamento do PLACAPE e ainda são responsáveis pelas AC⁸, que abrangem as habilidades relacionadas às capacitações específicas.

Cabe ressaltar que no ano de 2018, um importante marco na capacitação da MB foi estabelecido, com a elaboração pela DGPM, da EACH-MB⁹ – com o foco de consolidar alguns conceitos e orientações, que servem como alicerce para o planejamento da capacitação da Força e elaboração nas TMFT. Esse documento foi importante também por ser considerado como o primeiro passo para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento (GC) na Força. Em última análise, a EACH-MB tem como objetivos principais: registrar e organizar as AC, relacionando-as com as especializações convergentes, e ainda definir quais OMOT serão responsáveis por cada AC.

A catalogação das AC deve ser um processo criterioso e estratégico que visa direcionar os esforços intelectuais e o desenvolvimento de competências dentro da Força. A finalidade é assegurar que o conhecimento adquirido e produzido seja relevante, aplicável e capaz de gerar resultados concretos no cumprimento da missão.

O PLACAPE é produzido contemplando um espaço temporal de sete anos, devendo ser atualizado anualmente pelas OMOT. Nesse processo, cursos e estágios podem ser adicionados ou removidos, de acordo com o interesse da força, o que evidencia sua importância como uma ferramenta crucial para o planejamento do conhecimento na MB. Esse instrumento tem como objetivo principal identificar as necessidades estratégicas da

⁵ Número de Elemento Organizacional

⁶ Tabela Mestra de Força de Trabalho - TMFT

⁷ Organizações Militares Proponentes - OMP

⁸ Área de Conhecimento (AC) é um conjunto de conhecimentos inter-relacionados, que possui como responsável uma OMOT.

⁹ Estruturação das Áreas de Conhecimento e das Habilitações da Marinha – EACH-MB

Força Naval em relação à obtenção, capacitação, aplicação, disseminação e preservação do conhecimento.

Nesse contexto, há de se ressaltar a importância das OMP e OMOT no desenvolvimento da sistemática PLACAPE, pois desempenham um papel fundamental na correta determinação das necessidades de qualificação, garantindo que os diversos PCE¹⁰ atendam de forma efetiva às reais demandas do aprimoramento profissional e estratégico dos militares da MB.

Um outro conceito na qual requer uma definição mais apurada é determinação de necessidades de pessoal, que é concebida por meio da estrutura do SPP¹¹, que possui como tarefa conduzir a logística de recursos humanos da Força. Cabe ressaltar, que esse processo orientado pelo SPP é constante e aprimorado de maneira rotineira por meio de análise e atualização permanente das TMFT.

Torna-se fundamental ao se mencionar o PLACAPE, comentar a respeito do referencial teórico que envolve essa sistemática, conhecida como GC, conceito esse muito difundido no mundo corporativo e que começa a ganhar amplitude na MB. Na visão de Takeuchi e Nonaka (2009), a GC baseia-se em três pilares básicos: a gestão da informação, o compartilhamento do conhecimento e o desenvolvimento da aprendizagem. Esses três pilares são fundamentais para que as organizações possam desenvolver suas competências e habilidades necessárias para se manterem competitivas no mercado. A correta GC permite ainda que as organizações melhorem sua produtividade, pois facilita o compartilhamento de informações que podem ser utilizadas para melhorar diversos processos, tomadas de decisão e outros aspectos importantes da instituição. Além disso, a GC pode ajudar as organizações a criar um ambiente de trabalho mais inovador, estimulando a criatividade e a colaboração entre as equipes.

Dessa forma, trazendo o conceito de GC para o âmbito da administração pública podemos inferir que é um tipo de gestão, que visa aumentar a eficiência e a eficácia dos serviços públicos. Possui como objetivo principal aproveitar o conhecimento existente na organização para melhorar os processos de tomada de decisão, aumentar a produtividade e consequentemente reduzir custos. A GC na administração pública, envolve a criação de uma esfera de aprendizagem, visando o compartilhamento de informações e o desenvolvimento

¹⁰ Programas de Cursos e Estágios - PCE

¹¹ Sistema de Planejamento de Pessoal - SPP

de competências específicas. Essas são as principais ferramentas para usufruir do conhecimento existente em uma organização.

Nessa linha de raciocínio, é imprescindível que o setor público e as Forças Armadas incorporem as melhores abordagens relacionadas à GC. Além de buscar eficiência e qualidade, as instituições da administração pública, independentemente da esfera ou poder, também devem se pautar pelos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BATISTA, 2012).

O PEM 2040 é o documento que formaliza a gestão estratégica da Força Naval em alto nível, cujo propósito é orientar o planejamento de médio e longo prazo da instituição. De acordo com a visão de futuro da Força, constante no PEM 2040, a MB será uma Força moderna, aprestada e motivada. Nesse contexto, foi estipulado o OBNAV¹²11 “Aprimorar a gestão de pessoas”, o qual foi desdobrado na EN¹³ 11, que “visa ao aperfeiçoamento da gestão de pessoal com a finalidade de prover à Força a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar e momentos certos, de modo a contribuir para o cumprimento da missão da MB”. A partir dessa EN defletem duas Ações Estratégicas Navais, a AEN-Pessoal¹⁴ 1 definida como “Incorporar a Gestão por Competências na Administração de recursos humanos da MB” e a AEN-2 — “Aprimorar a capacitação do pessoal da MB” (BRASIL, 2020).

Do mesmo modo, no nível dos ODS foi confeccionado o Plano de Direção Setorial (PDS) — Pessoal 2040, da DGPM, que está inserido no Programa do Setor de Pessoal da Marinha denominado: “Pessoal — Nosso Maior Patrimônio”, já comentado anteriormente. Decorrente desse Programa, existe o Procapacitação¹⁵, que contempla todos os projetos que possui como finalidade desenvolver obviamente a capacitação do pessoal. No tocante ao PDS Pessoal 2040, foi estabelecido o OBSET¹⁶ 1 — “Incorporar a gestão por competências na administração de recursos humanos da MB, o qual orienta que seja buscada a incorporação de novos processos e técnicas ligados à Gestão de Pessoas, em especial no que se relaciona à Gestão por Competências e à GC, de modo a aprimorar a aplicação dos recursos humanos da MB”.

¹² Objetivo Naval - OBNAV

¹³ Estratégia Naval - EN

¹⁴ Ações Estratégicas Navais - AEN

¹⁵ Procapacitação é um subprograma de aprimoramento da Capacitação.

¹⁶ Objetivo Setorial - OBSET

Por fim, foi definido uma ADS¹⁷, que tem como foco o desenvolvimento da aplicação da GC na MB (BRASIL, 2021).

Outro marco importante nesse processo de otimizar a capacitação da MB, ocorreu em 2017, quando foram criados os ID-PLACAPE¹⁸, com o intuito de diagnosticar possíveis incoerências da sistemática PLACAPE, vislumbrar iniciativas inovadoras, visando ao aprimoramento do Plano em questão e ainda impulsionar atividades relacionadas à GC nos processos sob a responsabilidade das OMOT e OMP. Entretanto, foi observado por esta durante a pesquisa que nenhum desses ID-PLACAPE elaborados, possuía como foco apurar o percentual de cursos aprovados que estejam relacionados com as ações estratégicas do PEM, o que seria um excelente parâmetro para se responder a inquietação presente neste trabalho.

Portanto, é possível destacar ainda que o PEM continuará sendo o principal orientador das ações de capacitação e por conseguinte do PLACAPE. Entretanto, o PEM deveria atuar como principal documento de planejamento da MB de modo a identificar potenciais ameaças que a Força poderá enfrentar bem como as capacidades operacionais a serem alcançadas. Todos esses aspectos terão reflexo direto no dimensionamento das OM e suas respectivas TMFT, que deverão estabelecer as capacitações necessárias.

Em outras palavras, é permitido concluir que existe uma estreita relação entre o PLACAPE, o PEM, a GC e as TMFT da Força, pois esses pilares do Sistema de Pessoal da Marinha atuam de forma direta e interagem entre si na orientação do planejamento dos cursos estratégicos para a MB.

3. TABELA MESTRA DE FORÇA DE TRABALHO (TMFT)

Apesar de até o presente momento não existir uma publicação normativa que trate da TMFT, foi adotado como parâmetro para essa pesquisa a DGPM-305, apesar de desatualizada, em virtude da similaridade do termo anterior TL¹⁹ com o atual TMFT. Dessa forma, a TMFT consiste em reorganizar a Força de Trabalho da Marinha não se limitando somente à distribuição dos Recursos Humanos, mas também equilibrar os interesses da instituição e dos seus integrantes, criar ou ajustar serviços, otimizar o nível de participação, aglutinar pessoal

¹⁷ Ação de Direção Setorial - ADS

¹⁸ Indicadores de Desempenho do PLACAPE – ID PLACAPE

¹⁹ Tabela de Lotação - TL

em trabalhos de equipe e finalmente definir critérios de alocação de pessoal para melhorar as condições de trabalho (BRASIL, 2016).

Cabe ressaltar que, o conceito de GC está intrinsecamente relacionado à TMFT, na qual esse último consiste em uma estruturação do pessoal da Força, onde é possível obter a identificação, o desenvolvimento e avaliação das competências necessárias para o desempenho de um trabalho específico. Essa abordagem concentra-se na identificação das habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para o desempenho de tarefas, bem como na avaliação dos funcionários em relação a essas competências.

Convém ressaltar que, devido a aprovação da Lei 13.954/19, que reestruturou a carreira militar e dispôs sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares das Forças Armadas, com o objetivo de racionalizar os efetivos, por meio da modernização na gestão da carreira, acarretou o compromisso assumido pelo Ministério da Defesa (MD) junto ao Ministério do Planejamento, que as forças singulares deverão efetuar a redução de cargos e pessoal no seu efetivo até 2030, o que evidencia que atualmente, a MB encontra-se em um processo de transição e revisão das suas TMFT, haja vista a obrigatoriedade de diminuição em aproximadamente sete mil cargos e pessoas até o ano de 2030, o que demandará um imenso e intenso planejamento da Força.

Conclui-se que as TMFT estão estritamente correlacionadas com a Gestão por Competências e do mesmo modo com a Capacitação da MB. Entretanto, a não aprovação das TMFT e a necessidade de redução de cargos, acarreta um grave prejuízo à sistemática PLCAPE, haja vista a obrigatoriedade premente que as OM possuem de reestudar e reorganizar suas TMFT, por meio de mapeamento e análise de seus processos internos.

4. INSTITUTO NAVAL DE PÓS-GRADUAÇÃO (INPG)

É possível observar que a velocidade da evolução tecnológica e a ampliação dos setores do conhecimento, vêm exigindo que os integrantes da Força se mostrem capacitados a operar uma quantidade cada vez maior de equipamentos, na qual estão incorporados cada vez mais recursos técnicos, inovações e habilidades. Nesse contexto, em 2020, a Alta Administração Naval criou o INPG, que possui como tarefa principal exercer uma supervisão funcional das OMOT e assessorar o Estado-Maior da Armada (EMA) no tocante à capacitação

da Força. O INPG deve ainda acompanhar as atividades de planejamento, execução e controle das capacitações, relacionadas aos cursos e ainda buscar melhorias no processo da sistemática PLACAPE. Esse recente ator na capacitação da MB deverá também manter um estreito relacionamento com as IES do país e do exterior, a fim de estimular cursos e pesquisas em padrões de qualidade que estejam alinhados aos interesses estratégicos da Força. Pode-se inferir que a grande vantagem desse instituto é a sua subordinação direta ao EMA, sendo esse último considerado como o grande guardião da Estratégica da Marinha.

5. SISTEMÁTICA DE PLANEJAMENTO DE FORÇA DA MARINHA DO BRASIL (SISFORÇA)

O SISFORÇA é a metodologia de planejamento de Força adaptada para a MB que, inspirada no PBC²⁰ e alinhada à Ação AEN – Defesa 1, do PEM 2040, tem como objetivo orientar o planejamento da Força quanto ao dimensionamento das Capacidades Operativas, Logísticas e de C5IVR²¹, bem como das atividades de Suporte e Apoio. Cabe salientar, que o PBC é uma abordagem estratégica que se desenvolveu em resposta às complexidades e incertezas do ambiente de defesa, que busca o alinhamento dos recursos disponíveis com as ameaças e desafios enfrentados pelas Forças militares e governos.

Nesse contexto, o SISFORÇA não visa apenas o dimensionamento de meios, mas o planejamento de toda a Marinha, considerando todos os componentes que integram a análise dos atributos da capacidade: DOPEMAI²² no campo da Educação. Importante ressaltar que, o termo Educação destina-se ao desenvolvimento do pessoal quanto ao processo de aquisição das competências técnicas e comportamentais básicas requeridas (conhecimento básico necessário) e ao desenvolvimento de competências específicas, isto é a formação pelo SEN e por meio do PLACAPE. Dessa forma, após a aprovação do SISFORÇA pela Alta Administração Naval, é provável que no aspecto afeto a Educação seja possível, no nível estratégico, definir quais os cursos e pesquisas serão prioridades para a Força e, por fim, o INPG poderá atuar em um papel fundamental de governança, aumentando a interação entre o setor estratégico e as IES.

²⁰ Planejamento Baseado em Capacidades - PBC

²¹C5IVR – Comando, Controle, Comunicações, Computação, Cibernético, Inteligência, Vigilância e Reconhecimento.

²²DOPEMAI – Doutrina, Organização, Pessoal, Educação, Material, Adestramento e Infraestrutura.

6. DIFICULDADES E DESAFIOS PARA A CAPACITAÇÃO

Diante do exposto até o momento, é possível mencionar que os principais parâmetros utilizados para análise das OMOT são as TMFT das OM e os Projetos de Pesquisa Estratégicos da MB. Dessa forma, no tocante a aceitabilidade e o planejamento dos cursos apresentados pelas OMP, fica evidente a ausência de uma indicação ou orientação pela Alta Administração Naval para as OM envolvidas na Sistemática PLACAPE. Tal orientação diz respeito a quais as AC e por conseguinte qual área/linha de pesquisa são em determinado momento de interesse estratégico para a Força. São informações que parecem simples de serem respondidas, entretanto, atualmente é improvável que a Força tenha a resposta para tal questionamento.

Do mesmo modo, a experiência adquirida pelo autor ao longo dessa atividade demonstra que existe uma tendência de prevalência das propostas de cursos com início a partir de iniciativas individuais dos militares pertencentes às OMP, de maneira *bottom-up*²³, fato que é extremamente prejudicial à MB, em detrimento a uma orientação *top-down*²⁴, já que a Força poderia exercer efetivamente o papel de motivador dos campos de pesquisa a serem estudados, de acordo com suas necessidades estratégicas e prioridades de investimentos.

Além disso, outro tema de vital importância para a capacitação da MB é a necessidade de aprovação das TMFT da Força, devido à mencionada redução de aproximadamente sete mil cargos, tendo em vista que somente assim será possível aos diretores/gestores de suas OM planejar quais as prioridades no tocante à GC e à Gestão por competências, baseado na atividade fim a que se propõe àquela OM.

Com o advento da recente criação do INPG, vislumbra-se num futuro próximo uma maior governança na GC por parte desse Instituto, tendo em vista a sua subordinação direta ao EMA, órgão responsável pela estratégia da Força. Além disso, espera-se uma melhora na cooperação entre a MB e as IES para que, dessa forma, seja possível interferir diretamente em qual linha de pesquisa a Força pretende adotar em vez de ficar a cargo do orientador da IES

²³ *Bottom-up* é um modelo gerencial que possui diversas abordagens, principalmente quando o assunto é a tomada de decisões. Em tradução livre, *bottom-up* significa “de baixo para cima”. Disponível em: <https://deskmanager.com.br/blog/top-down-e-bottom-up>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2023.

²⁴ *Top-down* é um modelo gerencial que possui diversas abordagens, principalmente quando o assunto é a tomada de decisões. Em tradução livre, *top-down* significa “de cima para baixo”. Disponível em: <https://deskmanager.com.br/blog/top-down-e-bottom-up>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2023.

ou do próprio militar, que está realizando um Mestrado ou um Doutorado, na qual direciona o trabalho de sua pesquisa, de acordo com seus interesses profissionais e não para os de maior prioridade para a Marinha.

Com a aprovação do SISFORÇA pela Alta Administração Naval, uma importante lacuna poderá ser fechada no tocante à sistemática PLACAPE e por conseguinte na capacitação da Marinha. Tendo em vista que, atualmente, apesar da existência do PEM, não se observa de modo claro e definitivo uma definição das AC, das linhas de pesquisas e dos cursos que são do interesse da Força, para se alcançar uma Marinha moderna, aprestada e motivada. Essa lacuna poderá ser preenchida pelo SISFORÇA-DOPEMAI, no campo da Educação.

7. CONCLUSÃO

A busca da Marinha por uma Força Naval moderna e aprestada, atuando nos mais complexos ambientes de conflitos, com maior quantidade de aparatos tecnológicos, somente será possível com um maior investimento em recursos humanos, o que também é fundamental para possuir militares motivados e capacitados intelectualmente para acompanhar operar os novos meios e sistemas da Força. Uma das ferramentas de conhecimento que contribuem significativamente para o preparo intelectual do nosso pessoal é a sistemática PLACAPE, cujos cursos junto às IES permitem a atualização, o aprofundamento e a pesquisa de temas específicos importantes para o futuro e desenvolvimento da MB. Para tal, é fundamental a GC atuando de maneira interligada com as TMFT, a fim de permitir a Capacitação da Força na Era do Conhecimento.

Essa sistemática utilizada para implementar a GC na MB já mostrou-se ser um plano de imenso valor para a Força, entretanto observa-se que não vêm ocorrendo de maneira aceitável sua aplicação no nível estratégico. Em outras palavras, a participação do alto escalão da Força é fundamental para a determinação de necessidades dos cursos e para identificar quais as AC e as linhas de pesquisas prioritárias na capacitação do pessoal da Força. Tendo em vista, a preocupação atualmente é que não existe uma orientação bem definida a respeito desse problema.

Outro aspecto que precisa ser aprovado de maneira expedita é a definição da TMFT da MB, haja vista a necessidade de corte de cerca de sete mil cargos, pois somente assim será

possível aos Comandantes/Diretores e o SPP planejar suas atividades e capacitar de maneira precisa os militares que dispõe.

Percebe-se ainda uma baixa interação da MB com as IES, no entanto com a criação do INPG pretende-se completar essa lacuna e assim possibilitar que as faculdades envolvidas em pesquisas atendam aos interesses estratégicos da Força.

A ferramenta do SISFORÇA surge com a expectativa de identificar quais são os interesses da MB para o médio e longo prazo num aspecto mais amplo como a C5IVR, e por conseguinte orientará à sistemática PLACAPE em qual o foco do Setor Estratégico da Força no tocante à capacitação.

Portanto, de modo a responder a inquietação proposta na Introdução deste trabalho é possível identificar que atualmente os interesses estratégicos da Força no aspecto da capacitação pelo PLACAPE não estão ocorrendo de maneira ideal. Entretanto é possível que num futuro próximo, haja vista algumas medidas recentemente implementadas como a criação do INPG e, em breve, a aprovação do SISFORÇA, que a MB esteja no rumo certo da Gestão do Conhecimento, a fim de aprimorar a Capacitação de seu pessoal, buscando uma Marinha moderna, aprestada e motivada.

REFERÊNCIAS

BATISTA, F. F. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. DGPM-305: Normas para o Sistema de Planejamento de Pessoal da Marinha. 4. rev. 5. mod. Rio de Janeiro, 2016.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. PEM-2040: Plano Estratégico da Marinha. Brasília, DF, 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. Plano de Direção Setorial — Pessoal 2040. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha, 2021.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. Gestão do conhecimento. Bookman editora, 2009.