

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (T) RAFAEL DOS SANTOS VELASQUES

DETERMINAÇÃO DE NECESSIDADES DOS CURSOS DO PLANO DE
CAPACITAÇÃO DE PESSOAL (PLACAPE):
COMO A GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC) PODE CONTRIBUIR PARA O
APRIMORAMENTO DESSE PROCESSO?

Rio de Janeiro

2021

CC (T) RAFAEL DOS SANTOS VELASQUES

DETERMINAÇÃO DE NECESSIDADES DOS CURSOS DO PLANO DE
CAPACITAÇÃO DE PESSOAL (PLACAPE):
COMO A GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC) PODE CONTRIBUIR PARA O
APRIMORAMENTO DESSE PROCESSO?

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

Orientador: CF (IM) Alan Azevedo
Messeder

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2021

AGRADECIMENTOS

A Deus — meu porto seguro, em primeiro lugar, por ter me ajudado e me iluminado para completar este projeto.

À minha esposa Nara e às minhas filhas Rafaela e Amanda, por compreenderem minhas ausências no período do curso e por me darem a tranquilidade necessária para desenvolver esta pesquisa.

Aos meus amigos de turma (QT-2005), pelo apoio, incentivo e camaradagem que foram determinantes para a realização deste projeto.

Ao CF (IM) Alan Azevedo Messeder, pela disponibilidade e pelo apoio a mim concedidos, ao longo do processo de orientação deste trabalho, que foram fundamentais para o atingimento dos objetivos desta pesquisa.

À equipe da coordenação do Curso Superior — C-Sup-2021, da Escola de Guerra Naval, pela compreensão, paciência e orientações, que me ajudaram a superar os momentos difíceis e concluir este projeto.

Ao CB-ES Guilherme Daflon, auxiliar da Assessoria de Capacitação de Pessoal Militar, da Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha, por todo auxílio e disponibilidade, que foram muito importantes para o enriquecimento do conteúdo deste trabalho.

RESUMO

A “capacitação” é considerada um ativo estratégico de grande relevância para o aprimoramento da qualificação do pessoal da Marinha do Brasil. Devido à sua importância, o referido tema consta nos principais documentos de planejamento de alto nível da Força e tem sido objeto de diversas iniciativas da Alta Administração Naval para o seu desenvolvimento. Nesse contexto, de modo a prover a pessoa certa, no lugar certo e com a qualificação certa, são realizados cursos na própria Força e, complementarmente, em instituições extramarinha, civis e militares, no país e no exterior. Os Planos de Capacitação de Pessoal (PLACAPE) das Organizações Militares Orientadoras Técnicas (OMOT) são instrumentos que contemplam o planejamento de cursos extramarinha. Assim, este trabalho se propõe a analisar a atual sistemática do PLACAPE, à luz dos conceitos e boas práticas da Gestão do Conhecimento, com foco na determinação de necessidades desses cursos, visando a propor medidas para o aprimoramento desse processo. Para tal, foram analisados aspectos gerais da Gestão do Conhecimento, as particularidades relacionadas à sua implementação em instituições públicas e a sua regulamentação no âmbito da Marinha.

Palavras-chave: Plano de Capacitação de Pessoal (PLACAPE); Determinação de necessidades de cursos; e Gestão do Conhecimento (GC).

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Área de Conhecimento
ADS	Ação de Direção Setorial
AEN	Ações Estratégicas Navais
ARAP	Análise do Relatório de Acompanhamento do PLACAPE
BDTD-MB	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Marinha do Brasil
BONO	Boletim de Ordens e Notícias da Marinha
CGCFN	Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais
COMIMSUP	Comando Imediatamente Superior
COPLAPE	Conselho de Planejamento de Pessoal
CPesFN	Comando de Pessoal de Fuzileiros Navais
DEnsM	Diretoria de Ensino da Marinha
DGDNTM	Diretoria-Geral de Desenvolvimento Nuclear e Tecnológico da Marinha
DGMM	Diretoria-Geral do Material da Marinha
DGN	Diretoria-Geral de Navegação
DGPM	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
DPC	Diretoria de Portos e Costas
DPCvM	Diretoria de Pessoal Civil da Marinha
DPMM	Diretoria de Pessoal Militar da Marinha
EACH-MB	Estruturação das Áreas de Conhecimento e das Habilitações da Marinha
EMA	Estado-Maior da Armada
EN	Estratégia Naval
FCS	Fatores Críticos para o Sucesso
FDEPM	Fundo de Desenvolvimento do Ensino Profissional Marítimo
GC	Gestão do Conhecimento
GTI	Grupo de Trabalho Intersetorial
ICC	Indicador de Cursos Cancelados pela Instituição de Ensino
ICP	Indicador de Cursos Previstos
ICPA	Indicador de Cursos do PLACAPE Aprovados
ICV	Indicador de Cumprimento de Vínculo
ID-PLACAPE	Indicadores de Desempenho associados aos PLACAPE
IIR	Indicador de Indisponibilidade de Recursos Financeiros
INPG	Instituto Naval de Pós-Graduação
ITP	Indicador de Trabalhos Publicados
IV	Indicador de Voluntariado
MB	Marinha do Brasil

OBNAV	Objetivo Naval
OBSET	Objetivo Setorial
ODS	Órgão de Direção Setorial
OMOT	Organizações Militares Orientadoras Técnicas
OMP	Organizações Militares Proponentes
ORCOMB	Organização de Combate
PCE	Programas de Cursos e Estágios
PCEABE	Programas de Cursos e Estágios Associados a Bolsas de Estudos
PCEAC	Programa de Cursos e Estágios Associados a Contratos
PCEEB	Programa de Cursos e Estágios no Exército Brasileiro
PCEEICivP	Programa de Cursos e Estágios em Estabelecimentos e Instituições Cíveis no País
PCEFAB	Programa de Cursos e Estágios na Força Aérea Brasileira
PCEIEPM	Programas de Cursos e Estágios de interesse do Sistema de Ensino Profissional Marítimo
PCEMD	Programa de Cursos e Estágios no Ministério da Defesa
PCExT	Programa de Cursos e Estágios no Exterior
PCO	Plano Corrente de Oficiais
PCP	Plano Corrente de Praças
PDS	Plano de Direção Setorial
PEM	Plano Estratégico da Marinha
PLACAPE	Planos de Capacitação de Pessoal
QCE	Indicador do Quantitativo de Cursos Excepcionais
QCEA	Indicador do Quantitativo de Cursos Excepcionais Aprovados
RAP	Relatório de Acompanhamento do PLACAPE
RM2	Militares temporários
SDP	Setor de Distribuição de Pessoal
SEN	Sistema do Ensino Naval
SPP	Sistema de Planejamento de Pessoal
TI	Tecnologia da Informação
TL	Tabela de Lotação
TMFT	Tabela Mestre da Força de Trabalho
TTC	Tarefa por Tempo Certo
ToT	Transferência de Tecnologia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 A SISTEMÁTICA DO PLACAPE	10
2.1 A Capacitação na MB	10
2.2 Sistema de Ensino Naval X PLACAPE	11
2.3 As fases do PLACAPE	13
2.3.1 Planejamento das capacitações	13
2.3.2 Execução das capacitações	16
2.3.3 Controle e revisão das capacitações	19
2.4 Indicadores de Desempenho associados ao PLACAPE (ID-PLACAPE)	20
3 GESTÃO DO CONHECIMENTO	22
3.1 Conceitos	22
3.2 Gestão do Conhecimento na Administração Pública	23
3.3 Gestão do Conhecimento na MB	27
3.3.1 A importância do papel das OMOT	29
3.3.2 Instituto Naval de Pós-Graduação (INPG)	31
4 APRIMORAMENTO DA DETERMINAÇÃO DAS NECESSIDADES DE CURSOS DO PLACAPE	31
4.1 Oportunidades de Melhorias (OP)	32
4.2 Sugestões de Aprimoramento (SA)	33
5 CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE	40
ANEXO	41

1 INTRODUÇÃO

Com a política de redução gradativa de pessoal e o andamento de Programas de construção de meios dotados de equipamentos e sistemas com elevado grau de automação, associados à necessidade permanente de incremento na gestão visando ao atendimento dos anseios da sociedade em relação à missão constitucional da Marinha do Brasil (MB), o tema capacitação tem ganhado cada vez mais relevância para a Administração Naval. A alocação da pessoa certa, no local certo, com a capacitação certa, contribuirá para que a Força cumpra a sua missão de preparar e empregar o Poder Naval em prol da Defesa da Pátria.

Convém destacar a diferenciação entre os cursos do Sistema do Ensino Naval (SEN) e dos Planos de Capacitação de Pessoal (PLACAPE), estabelecida em Brasil (2019a), os quais visam ao incremento da capacitação dos militares e servidores civis da MB. O primeiro trata dos cursos realizados em órgãos de ensino da MB e o outro se relaciona aos cursos realizados em instituições extra-MB. Este trabalho limitará sua abordagem aos cursos do PLACAPE.

Dentro da Sistemática do PLACAPE, existem três fases (planejamento, execução e controle), as quais serão explicadas detalhadamente no decorrer deste trabalho, sendo que o foco mesmo será na 1ª fase, planejamento, mais especificamente, na determinação de necessidades de cursos do PLACAPE.

Neste contexto, não poderia deixar de ser considerada uma poderosa ferramenta que se encontra intrinsecamente ligada à sistemática do PLACAPE, qual seja, a Gestão do Conhecimento (GC).

Desta forma, o presente trabalho tem por objetivo analisar a atual sistemática do PLACAPE, à luz dos conceitos e boas práticas da Gestão do Conhecimento, com foco na determinação de necessidades desses cursos, visando a propor medidas para o aprimoramento desse processo.

Dada a relevância do tema “capacitação” no âmbito da Força, a MB vem envidando esforços, desde 2015, no sentido de buscar soluções para o aperfeiçoamento da Sistemática do PLACAPE. Pode-se citar como exemplos as seguintes iniciativas: realização do 1º workshop sobre o PLACAPE; Grupos de Trabalho Intersetoriais (GTI), coordenados pelo Setor do Pessoal; a instituição, em caráter experimental, dos Indicadores de Desempenho associados aos PLACAPE (ID-PLACAPE) das Organizações Militares Orientadoras Técnicas (OMOT), abrangendo as informações referentes ao período de 2014 a 2016; a revisão e aplicação dos ID-PLACAPE relativos aos anos de 2017 e 2018; ativação do Núcleo de

Implantação do Instituto Naval de Pós-Graduação (NI-INPG); e o GTI para fortalecimento da Sistemática OMOT, ora em andamento. No entanto, como este último não está concluído, o mesmo não foi considerado como referência para o presente trabalho (BRASIL, 2019b).

Outro fator que demonstra a importância do tema para a MB é que o mesmo consta tanto no Plano Estratégico da Marinha 2040 (PEM 2040) quanto no Plano de Direção Setorial de Pessoal (PDS Pessoal 2040), sob a responsabilidade da DGPM, ODS líder nos assuntos afetos à capacitação e à GC (BRASIL, 2020c; BRASIL, 2021).

O PEM 2040 contempla o Programa “Pessoal, nosso maior patrimônio”, o qual é desdobrado no PDS Pessoal 2040, em subprogramas, merecendo destaque para o “PROCAPACITAÇÃO”, que tem por objetivo aprimorar a capacitação na MB.

A pesquisa bibliográfica e a análise documental foram selecionadas como métodos de pesquisa. A estruturação deste projeto de pesquisa terá como referência os procedimentos metodológicos contantes em Vergara (2016).

Dessa maneira, os conteúdos relacionados ao tema do trabalho em questão foram obtidos por meio da pesquisa em fontes como: livros, artigos científicos, Biblioteca da Escola de Guerra Naval, SciELO e Repositório Institucional da Produção Científica da MB, além de documentos internos da MB, sobretudo os da Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM), tais como: normas, relatórios, circulares, entre outros.

Releva mencionar que os trabalhos pesquisados referentes ao aprimoramento da sistemática do PLACAPE estavam voltados para a internalização institucional do conhecimento adquirido, sendo que a origem do processo — a determinação de necessidades de cursos — foi um fator pouco explorado, apesar de sua importância, pois caso essa etapa seja evitada de falhas, todo o processo será comprometido.

Este trabalho está estruturado em cinco seções, sendo que a primeira é a presente introdução. Na segunda seção serão apresentados conceitos sobre a capacitação na MB, com foco na sistemática do PLACAPE. A seção 2 também serve como um guia prático para aqueles que estejam começando a ter contato com o tema capacitação. A terceira seção tratará dos conceitos e boas práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento e suas especificidades para emprego na administração pública, sobretudo na MB. A quarta seção será composta de uma análise que abordará as oportunidades de melhoria observadas na sistemática do PLACAPE (seção 1), com foco na determinação de necessidades de cursos, bem como serão apresentadas sugestões de aprimoramento desse processo, à luz de conceitos e boas práticas de GC tratadas na terceira seção deste trabalho. Por fim, será apresentada uma conclusão acerca da presente pesquisa.

2 A SISTEMÁTICA DO PLACAPE

Nesta seção serão abordados conceitos importantes que são estabelecidos em normas da MB relacionadas à capacitação, de modo a possibilitar que o leitor tenha uma visão didática sobre o funcionamento da sistemática do PLACAPE.

Inicialmente, será apresentada a relevância da capacitação para o cumprimento da missão da MB. Na sequência, será realizada uma distinção entre os cursos do SEN e os do PLACAPE, uma vez que este último é o objeto do presente estudo. Também serão explicitadas as fases do processo do PLACAPE e suas particularidades.

É importante mencionar que, embora a Gestão do Conhecimento (GC) seja tratada na seção seguinte deste trabalho, é inevitável que alguns aspectos de GC sejam mencionados nesta seção, devido à sua indissociável relação com a sistemática do PLACAPE.

2.1 A Capacitação na MB

A capacitação é considerada um ativo estratégico de grande relevância para o aprimoramento da qualificação do pessoal da MB. Isso pode ser observado nos esforços constantes que a Força vem realizando no sentido de reavaliar e otimizar esse processo.

Nesse sentido, o referido tema encontra-se no escopo do PEM, tendo suas Ações Estratégicas Navais (AEN) desdobradas no PDS da DGPM (BRASIL, 2020c; BRASIL, 2021).

Uma iniciativa que merece destaque foi a elaboração e aprovação pela DGPM da Estruturação das Áreas de Conhecimento e das Habilitações da Marinha (EACH-MB). Neste documento normativo foram consolidados conceitos que servem de base para: o planejamento das capacitações constantes nos PLACAPE; a elaboração e ajustes nas Tabelas Mestras da Força de Trabalho (TMFT)¹; e o incremento da GC (BRASIL, 2019c). Na prática, a EACH-MB tem as seguintes finalidades: organizar e registrar as AC, correlacionando-as às habilitações correspondentes, além de definir as OMOT responsáveis por cada AC.

A seguir serão apresentados os principais conceitos constantes na EACH-MB, os quais são fundamentais para a compreensão da sistemática do PLACAPE:

a) Área de Conhecimento (AC) — a AC é um conjunto de conhecimentos inter-relacionados, sob a responsabilidade de uma OMOT. Uma parte importante das AC é o seu descritivo, por meio do qual é possível identificar as habilitações relacionadas, com base em

1 TMFT — Documento no qual é representada a determinação de necessidades quantitativas e qualitativas de pessoal de uma OM.

seu conteúdo. O descritivo das AC também tem por objetivo evitar a criação de AC ambíguas e acompanhar o desenvolvimento das AC.

Vale salientar que, no campo da capacitação, a OMOT tem a responsabilidade de analisar e atualizar os currículos dos cursos do SEN e as normas correspondentes às suas AC.

No anexo A da EACH-MB, as AC são listadas pelos Setores da MB e OMOT responsáveis.

b) Estruturação das Habilitações — no anexo C da EACH-MB é apresentada uma tabela correlacionando as habilitações previstas na MB com as AC e aos Corpos e Quadros de Oficiais e Praças. Dessa forma, é possível identificar os tipos de cursos necessários tanto para a obtenção quanto para a capacitação de pessoal.

Convém ressaltar que o processo de criação e atualização de AC e habilitações é dinâmico. As OMOT encaminham suas demandas, via ODS ao qual estão subordinadas, para a DGPM que analisará e ratificará ou não a alteração proposta, conforme procedimento descrito na norma em comento.

Como exemplo de aplicação prática da EACH-MB, pode-se colocar a seguinte situação hipotética: uma OM quer apresentar uma proposta de um curso de pós-graduação em gestão de pessoas para um cargo de Oficial de sua TMFT. Então, ela verificará, por meio do descritivo da AC “Gestão de Pessoal Militar”, que a DPMM é a OMOT responsável pela mencionada AC e, com base na tabela de habilitações, identificará quais são os Corpos e Quadros que poderão ser incluídos como público-alvo do curso.

2.2 Sistema de Ensino Naval X PLACAPE

Uma vez que foram expostos macroconceitos acerca do tema capacitação, convém que se faça uma distinção entre o SEN e o PLACAPE.

Conforme preconizado em Brasil (2019a), o SEN é destinado a capacitar os militares e civis da MB, para o desempenho de cargos, funções e incumbências previstas nas TMFT das OM, iniciando na formação e passando por todos os níveis de capacitação, visando a prover ao seu pessoal as competências necessárias ao cumprimento da missão constitucional da MB. Os cursos do SEN são realizados em instituições de ensino da MB.

A Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM) é o órgão central do SEN. Em linhas gerais, cabe à DEnsM exercer o papel de orientadora normativa das organizações executoras de ensino e fazer a supervisão técnica dessas.

É importante destacar que o SEN é complementado por cursos realizados em instituições extramarinha, civis ou militares, no país ou no exterior, quando os seus cursos não são suficientes para prover uma capacitação necessária aos integrantes da Força.

Os cursos e estágios realizados em instituições externas são inseridos nos PLACAPE das OMOT. Conforme contido em Brasil (2016), o PLACAPE é o documento elaborado pelas OMOT, no qual são inseridos os cursos e estágios, sob sua responsabilidade, a serem realizados pelo pessoal da MB em instituições extramarinha, visando à obtenção de competências requeridas para o desempenho dos cargos, funções e incumbências previstos nas TMFT das OM ou para o desenvolvimento de projetos de pesquisa de interesse estratégico da Força.

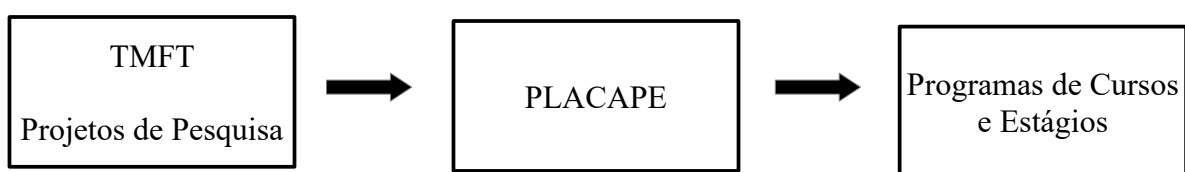
Os PLACAPE são elaborados contemplando um horizonte de abrangência de sete anos, sendo atualizados anualmente pelas OMOT, podendo ser retirados ou incluídos cursos e estágios. Portanto, trata-se de um poderoso instrumento de planejamento de capacitações.

No anexo J da norma supracitada é apresentado um modelo de PLACAPE, no qual constam o propósito do plano de capacitações, as metas e resultados esperados, os critérios de planejamento, as diretrizes para a execução e implementação do plano e os meios de controle e revisão do PLACAPE, bem como o acompanhamento dos resultados e a disseminação dos novos conhecimentos adquiridos. Como anexos do PLACAPE, tem-se o quadro de eventos de capacitação; o quadro de consolidação de custos; e o Relatório de Acompanhamento do PLACAPE (RAP).

Os Programas de Cursos e Estágios (PCE) previstos em Brasil (2017) terão como base os PLACAPE das OMOT. Ressalta-se que somente os cursos e estágios aprovados farão parte dos referidos programas.

Assim, pode-se concluir que as necessidades contidas nas TMFT e nos programas estratégicos de pesquisa da MB são a gênese da composição dos PLACAPE das OMOT. Por sua vez, as capacitações contidas nos PLACAPE são a base para a elaboração dos PCE em instituições extramarinha, conforme apresentado na Figura 1, a seguir:

Figura 1 — Relação TMFT x PLACAPE x Programas de Cursos e Estágios



Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante do exposto, faz-se aqui a primeira delimitação do escopo deste trabalho de pesquisa, que tem o PLACAPE como objeto de estudo.

2.3 As fases do PLACAPE

Neste tópico serão apresentadas, pormenorizadamente, as fases do PLACAPE, quais sejam: planejamento, execução e controle/revisão (BRASIL, 2016).

2.3.1 Planejamento das capacitações

A fase de planejamento se inicia com a identificação pelas Organizações Militares Proponentes (OMP) das capacitações necessárias para o seu pessoal desempenhar os cargos, funções e incumbências constantes em suas TMFT, assim como para a conduzir projetos de pesquisas estratégicos de interesse da MB. Uma vez identificados os cursos a serem realizados em instituições extramarinha, as OMP apresentam suas propostas de cursos e estágios a serem realizados em instituições extramarinha para que sejam inseridos nos PLACAPE das OMOT responsáveis pelas AC que abrangem as habilitações relacionadas a tais capacitações.

Fica evidenciado que os principais parâmetros para análise da OMOT sobre a pertinência dos cursos apresentados pelas OMP são as TMFT e os Projetos de Pesquisa estratégicos da MB. Ainda na avaliação das propostas, as OMOT verificam os currículos dos cursos e a qualidade das instituições responsáveis por ministrá-los.

Para Parreira (2018), é necessário saber os conhecimentos necessários, mapear os existentes, armazená-los e transferi-los para a pessoa certa, no momento adequado, por meio de ferramentas que possibilitem sua aplicação tempestiva.

A elaboração dos PLACAPE das OMOT segue o modelo do anexo J e obedece os prazos previstos no anexo K de Brasil (2016).

No modelo do PLACAPE, ainda concernente à norma supracitada, especificamente o quadro de eventos de capacitações constante no apêndice I ao anexo J, são discriminadas informações gerais acerca dos cursos, como: nível do curso (pós-graduação stricto-sensu, pós-graduação lato-sensu ou qualificação profissional), prioridade atribuída (imprescindível, necessários ou desejável), AC relacionada ao curso, nomenclatura do curso, finalidade (TMFT ou projeto de pesquisa), instituição e local, OMP, público-alvo, vínculo e as ações para disseminar o conhecimento obtido.

No apêndice II ao anexo J da mesma norma são discriminados os custos relacionados ao gasto com pessoal (diárias, passagens, bagagem e ajuda de custo) e aqueles referentes às atividades de ensino (matrícula, mensalidades, entre outros).

No que tange aos prazos envolvidos no processo de elaboração/aprovação do PLACAPE, em fevereiro do ano A-1 a OMOT adotará as medidas necessárias para realizar o levantamento de necessidades junto às OMP dos cursos e estágios em instituições extramarinha para o período compreendido entre o ano A e A+6. Geralmente, as OMOT emitem notas no Boletim de Ordens e Notícias da Marinha (BONO), com as instruções para o encaminhamento de tais subsídios pelas OMP.

Até Abril do ano A-1, as OMOT elaborarão suas propostas de PLACAPE, com base nos subsídios recebidos pelas OMP, e as encaminhará ao ODS a que estiver subordinada.

Os ODS aprovam os PLACAPE das suas OMOT subordinadas até agosto do ano A-1. Após isso, as OMOT divulgam para a MB os PLACAPE aprovados. Em geral, os PLACAPE ficam disponibilizados nas páginas das respectivas OMOT na intranet.

2.3.1.1 Determinação de necessidades

O Sistema de Planejamento de Pessoal (SPP) é uma estrutura que objetiva orientar a logística de recursos humanos, possibilitando a condução das atividades de determinação de necessidades de pessoal e o planejamento das atividades decorrentes dela (BRASIL, 2017).

O processo de determinação de necessidades de recursos humanos é contínuo e desenvolve-se por intermédio da elaboração, análise e atualização das TMFT. Esse processo é supervisionado pelo Conselho de Planejamento de Pessoal (COPLAPE)², sendo coordenado pela DGPM (BRASIL, 2017).

A norma supracitada ainda estabelece que o processo de determinação de necessidades poderá ocorrer em três níveis, a qualquer tempo, sempre que for identificada uma nova necessidade de qualificações específicas para o pessoal, da forma a seguir:

a) 1º nível — pela própria OM, que efetuará medidas administrativas, com o concurso do Comando Imediatamente Superior (COMIMSUP), ODS e Setor de Distribuição de Pessoal (SDP) com vistas a buscar soluções administrativas para suprir a lacuna de conhecimento;

2 COPLAPE — Órgão consultivo, de caráter permanente, cuja finalidade é assessorar o Comandante da Marinha nos assuntos de alto nível relacionados com o planejamento de pessoal.

b) 2º nível — A OMOT avaliará a pertinência de propor a criação ou alteração de habilitações relacionadas às suas AC. Pode, ainda, subsidiar gerentes-executivos do SPP³ para efetuar remanejamentos de pessoal entre as OM.

c) 3º nível — Os gerentes-executivos do SPP podem efetuar alterações em razão de mudanças na política de pessoal.

Conforme observado anteriormente, a elaboração dos PLACAPE está intimamente ligada às TMFT das OM. Em Brasil (2016), o capítulo quatro trata da determinação de necessidades de pessoal e o cinco é dedicado à elaboração e alteração das Tabelas de Lotação (TL). É importante pontuar que a citada publicação encontra-se desatualizada, pois as TL foram substituídas pelas TMFT como documento de planejamento de pessoal, em consonância com Brasil (2019a).

Em resumo, as TL agregavam apenas os cargos, funções e incumbências de militares da ativa. Já as TMFT reúnem as vagas de militares prestando Tarefa por Tempo Certo (TTC), Militares temporários (RM2) e Servidores Civis, além dos militares da ativa que já constavam nas antigas TL. Assim, o controle quantitativo e qualitativo torna-se mais eficiente, auxiliando a melhorar a gestão do conhecimento nas OM.

Serão destacados os aspectos mais relevantes a serem considerados na fase de elaboração de uma TMFT (BRASIL, 2016):

a) estabelecimento do pessoal necessário, tendo como base a missão da OM descrita na Organização de Combate (ORCOMB) ou regulamento;

b) verificar as habilitações que o pessoal deve possuir para exercer os cargos, funções e incumbências; e

c) As OMOT devem analisar as necessidades apresentadas de pessoal com habilitações específicas, cuja AC seja de sua responsabilidade.

Com base nesses parâmetros fica claro que as OMOT têm que participar dos processos de criação e atualização das TMFT, realizando uma análise técnica da real necessidade de habilitações e capacitações, visando a evitar capacitações desnecessárias ao pessoal.

Pode-se citar como exemplo hipotético, a apresentação de necessidade de um mesmo curso de Mestrado para cinco oficiais que trabalham no mesmo setor. Existem situações que podem requerer tal demanda, no entanto, em outros casos, pode-se chegar à

3 Gerente executivo do SPP — São os Órgãos Centrais de Distribuição de Pessoal (OCD), quais sejam, Diretoria de Pessoal Militar da Marinha (DPMM), Diretoria de Pessoal Civil da Marinha (DPCvM) e Comando de Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN).

conclusão que basta apenas o chefe do setor e mais um auxiliar possuir essa capacitação. Somente a OMOT tem condições técnicas de fazer essa avaliação.

Releva mencionar a existência de um sistema na intranet, denominado SISTMFT, sob a gestão da Diretoria de Pessoal Militar da Marinha (DPMM). Nesse sistema de TI as OM e seus respectivos ODS, COMIMSUP e SDP podem consultar a TMFT e incluir propostas de alterações. Outra funcionalidade importante do referido sistema é que as OMOT possuem acesso às habilitações previstas nas TMFT relacionadas às AC de sua responsabilidade. Assim, as OMOT conseguem visualizar em que OM estão os militares e servidores civis com tais habilitações, permitindo o aprimoramento da gestão do pessoal e do conhecimento.

Não menos importante, os Planos Correntes de Oficiais e de Praças (PCO e PCP) são documentos elaborados pela DGPM que se constituem em outro parâmetro no qual se baseiam as atividades de obtenção, determinação de necessidades, fluxo de carreira e distribuição de pessoal. Sua finalidade principal é assegurar o preenchimento qualitativo e quantitativo das TMFT.

Com base nas informações supramencionadas, pode-se realizar a segunda delimitação do presente trabalho, qual seja, a “determinação de necessidades” ligada aos cursos do PLACAPE.

2.3.2 Execução das capacitações

A fase de execução contempla as ações relacionadas à elaboração, tramitação e aprovação das propostas de cursos e estágios. Tais propostas terão como origem as propostas de capacitações constantes nos PLACAPE das OMOT. Contudo, esses eventos poderão ou não ser inseridos nos programas de cursos e estágios, dependendo da análise dos mesmos pelos órgãos envolvidos no processo (BRASIL, 2016).

Conforme estabelecido em Brasil (2017), os programas de cursos e estágios são divididos nas seguintes categorias:

- a) Programa de Cursos e Estágios no Exterior (PCEExt): aprovado pelo Estado-Maior da Armada (EMA);
- b) Programa de Cursos e Estágios no Exército Brasileiro (PCEEB), na Força Aérea Brasileira (PCEFAB) e no Ministério da Defesa (PCEMD): aprovados pela DGPM;
- c) Programa de Cursos e Estágios em Estabelecimentos e Instituições Civis no País (PCEEICivP): Existem dois programas. Um que é aprovado pela DEnsM para os cursos e estágios com duração inferior a dezesseis semanas e outro que congrega os cursos e estágios de duração igual ou superior a 16 semanas, cuja aprovação é de competência da DGPM;

d) Programa de Cursos e Estágios Associados a Contratos (PCEAC): os cursos relacionados a esses programas são previstos nos contratos de Transferência de Tecnologia (ToT), de obtenção ou modernização de equipamentos, sistemas e meios. A Diretoria-Geral do Material da Marinha (DGMM), o Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN) e a Diretoria-Geral de Desenvolvimento Nuclear e Tecnológico da Marinha (DGDNTM) são as OM responsáveis pela aprovação dos seus respectivos PCEAC, após aprovação das minutas dos referidos programas pelo EMA;

e) Programas de Cursos e Estágios de interesse do Sistema de Ensino Profissional Marítimo (PCEIEPM): o programa referente aos cursos com duração inferior a dezesseis semanas é aprovado e custeado pela Diretoria de Portos e Costas (DPC) e o Programa de cursos com duração igual ou superior a dezesseis semanas é aprovado pela Diretoria-Geral de Navegação (DGN) e custeado com recursos do Fundo de Desenvolvimento do Ensino Profissional Marítimo (FDEPM); e

f) Programas de Cursos e Estágios Associados a Bolsas de Estudos (PCEABE): abrange os cursos em parceria com agências de fomento.

O PCEIEPM não fará parte do objeto deste trabalho, uma vez que o mesmo utiliza recursos financeiros da DPC e do FDEPM para o seu custeio. Nesse sentido, o PCEAC e o PCEABE também não farão parte do escopo desta monografia, tendo em vista sua finalidade específica e por não utilizar as mesmas fontes de recursos dos demais programas de cursos e estágios, além de terem um rito próprio de trâmite e aprovação.

Dessa maneira, tem-se mais uma delimitação do presente trabalho, a análise da sistemática dos cursos e estágios constantes nos PLACAPE referir-se-á àqueles relacionados aos seguintes programas: PCEXT, PCEEICivP, PCEEB, PCEFAB e PCEMD.

Ainda segundo a citada norma, as propostas de cursos e estágios para comporem os PCE seguem o modelo estabelecido em Brasil (2019a) e o seu trâmite e prazos envolvidos são regulados em Brasil (2017), conforme detalhado a seguir:

As OMP encaminham a parte I das suas propostas às OMOT afetas aos cursos propostos, contendo informações acerca do curso, instituição, período de realização, público-alvo, número de participantes, prioridade atribuída ao curso, justificativa da necessidade, custos, entre outras.

Na sequência, as OMOT avaliarão o conteúdo das propostas, podendo restituí-las à OMP, caso seu conteúdo não permita a avaliação da OMOT, por falta de clareza nas informações. Caso a proposta esteja com informações suficientes sobre o que se pretende, a OMOT elaborará a parte II da proposta que conterà a sua análise sobre a pertinência da

capacitação, a retificação ou ratificação da prioridade atribuída pela OMP e a relação do pessoal cursado nos últimos cinco anos. Para os casos de cursos de mestrado, deverá ser indicada a habilitação relacionada ao curso, que deverá ser igual ao constante no plano corrente. Então, a OMOT consolidará todas as propostas recebidas e as encaminhará ao ODS a que estiver subordinada, com cópia para a DPMM, CPesFN e DPCvM.

A DPMM, CPesFN e DPCvM, conforme o público-alvo, emitirá parecer para o ODS da OMOT a respeito da previsão da habilitação na TMFT e no plano corrente.

Os ODS das OMOT avaliarão as propostas, consolidando-as e classificando-as em ordem de prioridade, para posterior encaminhamento à DEnsM.

A DEnsM fará uma análise das propostas, aponto seu parecer, sobretudo em relação aos recursos da Meta S.456 (atividades de ensino), que é de sua responsabilidade, e encaminhará as minutas do PCEExt, PECEEB, PCEFAB, PCEMD, PCEEICivP igual ou superior a dezesseis semanas para a DGPM e aprovará o PCEEICivP inferior a dezesseis semanas.

A DGPM enviará a minuta do PCEExt ao EMA, com seu parecer sobre as capacitações propostas e aprovará os demais programas sob sua responsabilidade.

As propostas de cursos e estágios elaboradas fora dos prazos estabelecidos serão classificadas como “proposta em caráter excepcional” e deverão ser encaminhadas ao órgão aprovador do respectivo programa, no mínimo, quatro meses antes do início do curso.

A seguir, serão citadas as prioridades que podem ser atribuídas aos cursos, conforme consta em Brasil (2016), uma vez que essa informação tem grande relevância na análise das propostas:

a) Imprescindível — a não realização da capacitação acarreta prejuízos à missão da OM e atende aos seguintes requisitos: estar prevista no PLACAPE, ter previsão de vagas para a habilitação no Plano Corrente, enquadramento nas AC constantes na EACH-MB, estar relacionada à demanda de CT&I e ter um correspondente cargo em TMFT para a habilitação do curso proposto;

b) Necessário — a não realização do curso prejudicará o desempenho da OM; e

c) Desejável — demais casos não citados nas classificações anteriores.

Dependendo do tempo de realização e do nível do curso, os ODS, por sugestão das OMOT, estabelecerão o vínculo que os militares e servidores civis cumprirão na OMP, após a realização do curso, que pode variar de 1 a 5 anos.

A limitação de recursos para custear os cursos e estágios é outro fator de extrema relevância na análise e aprovação das propostas, pois a realização dos cursos aprovados nos

programas dependem da existência de recursos para seu custeio. Ou seja, pode-se ter um curso constante em um programa que não será realizado por não haver recursos para tal.

Esses custos são divididos em dois principais grupos, a saber: custeio de pessoal (Diárias, passagens, ajuda de custo, entre outros) suportados com recursos do Plano de Metas ZULU; e custeio das atividades de ensino (matrícula, mensalidades, entre outros), pagos com recursos da Meta S.456 (antigo Plano de Metas INDIA), o qual é gerenciado pela DEEnsM.

2.3.3 Controle e revisão das capacitações

Esta fase compreende as atividades de acompanhamento, avaliação e revisão dos PLACAPE das OMOT, de forma a verificar se as capacitações planejadas foram efetivamente realizadas e se atingiram seu propósito (BRASIL, 2016).

O controle será operacionalizado por meio de dois documentos principais: O Relatório de Acompanhamento do PLACAPE (RAP) e a Análise do Relatório de Acompanhamento do PLACAPE (ARAP). Esses documentos têm por objetivo auxiliar a análise dos ODS no tocante às capacitações contidas nos PLACAPE das suas OMOT subordinadas.

Além dos instrumentos supracitados, também é prevista na referida norma uma reunião anual de acompanhamento de pessoal com a participação de representantes dos OCD e das OMOT, assim como o registro das capacitações nos sistemas de gerenciamento de pessoal, de modo complementar o processo de controle do PLACAPE.

O RAP é elaborado pelas OMOT, anualmente, e tem o objetivo de avaliar os resultados dos cursos e estágios realizados no ano anterior, os óbices e os impactos causados pela não realização dos cursos planejados, bem como propor ações para contornar os óbices identificados. Esse documento será encaminhado junto com a proposta de revisão dos PLACAPE.

A ARAP é o documento elaborado pelos ODS das OMOT, tendo por base as considerações contidas nos RAP das OMOT, e tem a finalidade de apresentar as considerações dos ODS sobre o atendimento dos PLACAPE das OMOT subordinadas e os óbices e impactos relacionados com a missão das OM ou programas e projetos em desenvolvimento, em razão do não atendimento de eventos de capacitação contidos nos PLACAPE.

O processo de revisão dos PLACAPE será realizado, anualmente, pelas OMOT e deve levar em consideração os apontamentos feitos no RAP e na ARAP. Esses documentos serão anexados pelas OMOT e pelos ODS, respectivamente, ao longo do trâmite da citada revisão.

Existe uma iniciativa que merece um destaque especial, como um instrumento complementar às normas que regulam o controle e a revisão dos PLACAPE previstos em Brasil (2016). Em 2018, foram estabelecidos os ID-PLACAPE com o propósito de avaliar a efetividade, as disfunções e óbices da sistemática do PLACAPE e propor ações corretivas. A primeira aferição contemplou as capacitações realizadas entre 2014 e 2016. Os referidos indicadores foram reformulados, conforme Brasil (2019b) e aplicados ao biênio 2017-2018.

2.4 Indicadores de Desempenho associados ao PLACAPE (ID-PLACAPE)

O relatório dos ID-PLACAPE referente aos cursos executados no biênio 2017-2018, foi elaborado pela DGPM, consolidando os dados das OMOT. Tal relatório contém as informações mais recentes sobre o assunto em tela. Além de dados estatísticos, foi apresentado um diagnóstico da sistemática do PLACAPE, tendo por base nove Indicadores de Desempenho que buscaram medir a eficácia e o atendimento dos PLACAPE das OMOT, as principais causas para a não realização das capacitações planejadas e a preservação e disseminação do conhecimento adquirido por meio de cursos extramarinha (BRASIL, 2020a).

Os ID-PLACAPE, com seus respectivos objetivos e metodologias de cálculo foram incluídos no ANEXO deste trabalho.

A seguir serão relacionados os principais apontamentos citados nesse relatório:

a) No tocante ao Indicador de Cursos Previstos (ICP), que apura a efetividade da determinação de necessidades de cursos pelas OMP, foi observado que apenas 60% dos cursos constantes nos PLACAPE das OMOT foram encaminhados, sob forma de propostas de cursos para comporem os PCE. Foi recomendado que as OMP e as OMOT façam um eficaz gerenciamento de militares cursados visando a evitar a inclusão de cursos desnecessários nos PLACAPE e, ainda, que as OMOT se certifiquem que as capacitações solicitadas estão ligadas a um Número de Elemento Organizacional (NEO) da TMFT da OMP;

b) O Indicador de Cursos Aprovados (ICPA), que verifica se o planejamento das OMOT está sendo efetivado nos programas de cursos, demonstrou que apenas 20% dos cursos constantes nos PLACAPE das OMOT foram aprovados e incluídos nos PCE. As principais causas foram a falta de recursos para custear os cursos e a falta de informações importantes nas propostas como o NEO para o qual a capacitação se destina, o que dificulta a análise da proposta;

c) No que se refere ao Indicador do Quantitativo de Cursos Excepcionais (QCE) e Indicador do Quantitativo de Cursos Excepcionais Aprovados (QCEA), que visam apurar a quantidade de propostas extemporâneas e seu índice de aprovação, observou-se que

aproximadamente 12% das propostas de cursos são feitas nessa modalidade e seu índice de aprovação fica em torno de 24%. É mencionado no relatório que esse tipo de proposta deve ser restringida ao mínimo indispensável, uma vez que as mesmas implicam reprogramação orçamentária e replanejamento das capacitações. Além disso, foi constatado que a maioria dessas propostas poderia ser incluída nos PLACAPE das OMOT para serem executadas em anos seguintes, pois algumas delas são motivadas por falta de planejamento das OMP/OMOT;

d) Existem três ID que medem os principais motivos para cancelamento de cursos. São eles: Indicador de Indisponibilidade de Recursos Financeiros (IIR), Indicador de Voluntariado (IV) e Indicador de Cursos Cancelados pela Instituição de Ensino (ICC), que apresentaram médias de 25,5%, 29,9% e 19,3%, respectivamente. Como medidas para reduzir os índices relacionados ao cancelamento dos cursos, a DGPM pretende utilizar o PM YANKEE, Plano de metas que não sofre contingenciamentos orçamentários, para custear os cursos que não puderem ser atendidos com recursos do PM ZULU e pela Meta S.456. Também foi indicada a necessidade de se constituir uma Comissão Permanente, com representantes dos ODS, DGPM, INPG e EMA, com o objetivo de adotar medidas pró-ativas no sentido de mitigar o cancelamento de cursos aprovados. E, por último, foi recomendado às OMOT que estreitem os laços com as universidades de modo a identificar, antecipadamente, os cursos que não tem previsão de realização no ano pretendido; e

e) A apuração do Indicador de Cumprimento de Vínculo (ICV) mostrou que em média 67,7% dos militares e servidores civis que realizaram cursos no período em análise cumpriram o vínculo planejado para a transmissão do conhecimento adquirido. Foi sugerido que este ID seja desmembrado de forma a medir a quantidade de cursados que estão exercendo a função da TMFT para a qual a capacitação foi planejada, além da criação de outro para aferir a disseminação do conhecimento.

O Indicador de Trabalhos Publicados (ITP) complementa o ICV na aferição da disseminação do conhecimento, pois o mesmo tem a finalidade de medir a quantidade de concluintes de cursos de pós-graduação que publicaram trabalhos relacionados ao curso realizado. Foi identificado que apenas 37,5% desse público publicaram artigos científicos. Foi reforçada a necessidade de que os trabalhos acadêmicos em questão sejam divulgados por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Marinha do Brasil (BDTD-MB) pela DPHDM, de modo a incrementar a disseminação e preservação do conhecimento.

Como sugestões de melhoria de caráter geral do relatório em questão podem-se destacar as seguintes: foi reforçada a necessidade de se estabelecer um Sistema de TI para apoiar o gerenciamento do processo do PLACAPE, visando ao controle mais positivo desse

processo; as OMOT devem se certificar que as capacitações solicitadas estão previstas para o NEO constante na TMFT das OMP; e a criação de um banco de talentos pelas OMOT de suas respectivas AC, a fim de subsidiar o atendimento de demandas específicas.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta seção serão abordados conceitos gerais relacionados à GC, de modo a demonstrar os principais aspectos dessa poderosa ferramenta de gestão e seus benefícios para as organizações, sejam elas privadas ou públicas. Na sequência, será apresentado o modelo de GC para atender as necessidades específicas da administração pública. E por fim, será tratado o tema GC na MB, com enfoque especial no papel desempenhado pelas OMOT nesse processo.

3.1 Conceitos

A vertiginosa evolução tecnológica vem impactando significativamente as pessoas e as organizações, devido à fluidez com que as informações circulam. Dessa forma, a utilização do conhecimento se tornou um recurso estratégico das organizações para enfrentar os desafios decorrentes dessa nova realidade. Contudo, uma grande parte desse conhecimento está nas mentes das pessoas, dificultando o seu gerenciamento. Esse ambiente propiciou o desenvolvimento da GC (BRASIL, 2019d).

O conhecimento encontra-se difuso na organização em diversos componentes dela, como: o capital humano, as normas, os processos, a cultura organizacional, entre outros. Portanto, o desafio das organizações é o gerenciamento desse conhecimento de modo a torná-lo produtivo, gerando, assim, vantagem competitiva. Convém destacar que esse conhecimento está também fora da organização (BRASIL, 2019d).

Nesse contexto, é imprescindível que a GC se apoie em ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para integrar toda a cadeia de GC e facilitar as atividades de identificação, armazenamento e criação do conhecimento (BRASIL, 2019d).

Para Nonaka, Takeuchi (2008) a gestão do conhecimento pode ser conceituada como o processo de criar novos conhecimentos, disseminando-os pela organização e incorporando-os permanentemente, seja em bens e serviços ou em sistemas e tecnologias. Eles consideram que o conhecimento é formado por dois componentes: conhecimento tácito e conhecimento explícito, os quais são complementares e interdependentes, embora pareçam opostos. O primeiro está relacionado às experiências e habilidades informais dos indivíduos,

sendo mais difícil de ser compartilhado. O segundo pode ser expresso em palavras, manuais, relatórios, entre outros, sendo, portanto, mais fácil sua sistematização e difusão na organização.

Os citados autores propuseram o modelo SECI para a criação do conhecimento, baseado em quatro modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) que se desenvolve por uma espiral, na qual ocorre a interação do conhecimento tácito com o explícito, visando à amplificação do conhecimento.

A criação do conhecimento inicia-se com a socialização, que é a conversão de conhecimento de tácito para tácito. Ocorre pelo compartilhamento de experiências e habilidades técnicas de indivíduo para indivíduo, sem a necessidade de linguagem.

A segunda etapa é a externalização, que é a transformação do conhecimento tácito em explícito e se dá pela transmissão do conhecimento do indivíduo para o grupo, ou seja, é a criação de conceitos a partir de conhecimentos abstratos.

A terceira fase é a combinação, que é definida como a sistematização de conceitos em um sistema de conhecimentos que se dá pela transformação de conhecimento explícito para explícito, do grupo para a organização. Na combinação, os indivíduos trocam conhecimentos por intermédio de reuniões, documentos, redes de comunicação de TI. Esta última constitui-se no grande facilitador da conversão do conhecimento.

E a quarta e última etapa desse ciclo é a internalização, cuja disseminação do conhecimento é realizada da organização para o indivíduo, incorporando o conhecimento explícito em conhecimento tácito. Isso ocorre pela utilização de manuais, instruções e relatórios que servem de base para os indivíduos sedimentarem novos conhecimentos tácitos.

Para o conhecimento tácito não ficar perdido é necessário socializá-lo, reiniciando, assim, a espiral do conhecimento.

3.2 Gestão do Conhecimento na Administração Pública

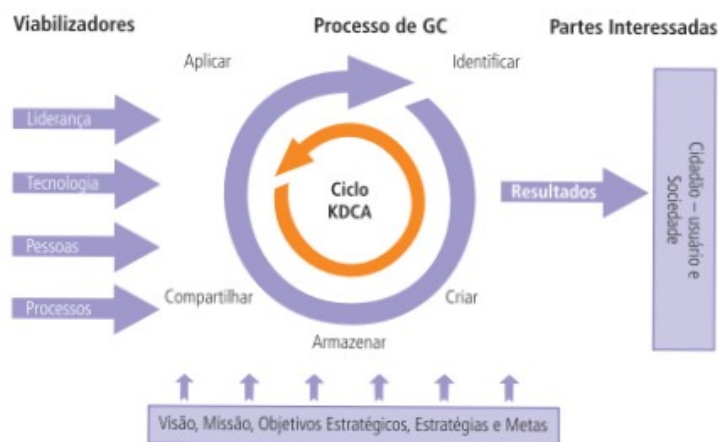
As organizações privadas têm por objetivo a maximização dos lucros e estão sempre buscando vantagens competitivas frente aos seus concorrentes, tendo como destinatário final de seus produtos e serviços os seus clientes, diferentemente das instituições públicas, as quais não visam ao lucro e sim a prestação de um determinado serviço à sociedade, não tendo sua existência condicionada à concorrência de mercado. Contudo, não é correto afirmar que apenas as instituições privadas precisam aperfeiçoar constantemente seus processos de gestão, uma vez que as organizações públicas têm suas atividades custeadas pelo contribuinte, que espera um serviço eficiente e de qualidade, com a otimização dos recursos públicos.

Seguindo esse pensamento, o setor público não pode prescindir de adotar as melhores práticas voltadas à GC, pois além da busca pela eficiência e qualidade, os órgãos da administração pública direta ou indireta de qualquer esfera dos três poderes também devem se pautar pelos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BATISTA, 2012).

Devido às diferenças apresentadas entre os setores público e privado, Batista (2012) concluiu que existe a necessidade de se utilizar um modelo próprio para as instituições do setor público. Assim, o referido autor apresentou um modelo genérico aplicável a qualquer tipo de organização pública, com foco em resultados que poderão ser observados pelo alcance dos objetivos estratégicos e melhoria do desempenho dessas instituições. Na sua essência, a GC aplicada à administração pública visa a aumentar o conhecimento dos servidores e das organizações públicas de forma coletiva, sistemática e integrada.

A figura abaixo mostra o modelo de GC para administração pública proposto por Batista (2012):

Figura 2 — Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública



Fonte: (BATISTA, 2012).

O início do modelo de GC para a administração pública se dá com os direcionadores estratégicos composto pelos seguintes itens:

- a) Visão de futuro — indica onde a organização pretende chegar e auxilia na identificação das competências necessárias para a organização alcançar seus objetivos;
- b) Missão — evidencia os conhecimentos necessários para assegurar que a organização desempenhe suas atividades, além de definir a razão de existir da organização e identificar os seus usuários e os serviços que lhe competem; e

c) Objetivos estratégicos, estratégias e metas — revelam as lacunas de conhecimento a serem preenchidas para que a organização alcance seus objetivos.

Esse ponto do modelo está bastante relacionado ao escopo deste trabalho, pois demonstra que é necessário identificar as lacunas de conhecimentos para uma acurada determinação de necessidades de capacitações.

O segundo elemento do modelo são os viabilizadores da GC, também conhecidos como Fatores Críticos para o Sucesso (FCS), os quais são divididos em quatro grupos, a saber: liderança, tecnologia, pessoas e processos.

a) Liderança — trata-se da alta administração da organização, a qual deverá estar comprometida com o processo para que haja sucesso na implementação da GC. Ela deverá estabelecer a estrutura de governança e a estrutura da GC.

Este quesito pode ser comparado com o papel desempenhado pela alta administração naval no que se refere ao aprimoramento da sistemática do PLACAPE.

No âmbito das AC, poder-se-ia fazer uma analogia com o papel das OMOT no que respeita à interação com o meio acadêmico, visando ao desenvolvimento da AC sob sua responsabilidade.

b) Tecnologia — as ferramentas tecnológicas são essenciais para as atividades de criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. A GC do conhecimento explícito pode ser alavancada pela utilização de ferramentas como: mecanismos de busca, repositórios de conhecimentos e *intranets*. O Repositório Institucional da MB é um bom exemplo de repositório de conhecimentos, pois o mesmo tem como finalidade o recolhimento, preservação, a gestão e a disseminação da produção de conhecimento organizacional.

A tecnologia também permite uma maior interação presencial e virtual entre os colaboradores, incrementando, assim, o compartilhamento do conhecimento da instituição.

Com base neste item, pode-se concluir que o gerenciamento do processo do PLACAPE deve possuir uma solução de TI eficiente que garanta o adequado gerenciamento das informações.

c) Pessoas — a instituição deve investir em programas de capacitação, visando ao incremento do desempenho individual e organizacional, já que as pessoas são o seu maior patrimônio. Releva destacar que neste quesito existe uma prática denominada de comunidades de prática ou comunidades de conhecimento, que são grupos informais e interdisciplinares de pessoas voltadas para um objetivo comum, os quais permitem a participação de pessoas internas e externas à organização, buscando a obtenção das melhores práticas e o acesso a

especialistas. As atividades dessas comunidades estão intimamente relacionadas com as atribuições das OMOT.

Outro aspecto importante abordado neste FCS é a educação continuada, que na MB é proporcionada pelo SEN e pelas capacitações em instituições extramarinha.

d) Processos — os processos devem ser concebidos e constantemente aperfeiçoados objetivando o aumento da eficiência e qualidade dos resultados das organizações. Dentre as práticas empregadas neste quesito, destacam-se: o mapeamento do conhecimento organizacional relativos aos processos, produtos/serviços e relacionamento com clientes; sistema de gestão por competências, cuja finalidade é identificar as competências necessárias para o desempenho das atividades de determinado posto de trabalho, avaliar o grau de capacitação do pessoal e identificar as lacunas de conhecimento e as capacitações necessárias para superar tais deficiências. Vale ressaltar a prática de banco de talentos ou banco de competências organizacionais, no qual são indicadas as informações de onde está localizado o conhecimento e as pessoas detentoras de certos conhecimentos. Na MB esse papel cabe às OMOT.

Este item é o que tem maior ligação com o objetivo deste trabalho, pois havendo uma correta determinação de necessidades de qualificação do pessoal, baseada nas lacunas de conhecimento, os resultados dos programas de capacitação estarão em aderência às reais necessidades de capacitação da organização.

O terceiro aspecto do modelo é o Processo de GC que abrange cinco atividades principais (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) para a sistematização do conhecimento, assim definidas:

a) Identificar — para o alcance dos objetivos da organização é necessário identificar as competências essenciais da organização e as lacunas de conhecimento a serem preenchidas. Neste item são desenvolvidas práticas como mapeamento de conhecimento e banco de competências individuais, que, se forem bem aplicadas, poderão servir para o aprimoramento da determinação de necessidades dos cursos do PLACAPE.

b) Criar — elimina as lacunas de conhecimento pela conversão do conhecimento ou criação de um novo conhecimento. Pode ser operacionalizado pela implementação de ambientes virtuais colaborativos, repositórios de conhecimento, programas de capacitação, entre outros.

c) Armazenar — visa a preservação do conhecimento, seja por transferência das pessoas detentoras do conhecimento para outras ou pelo registro documental desse conhecimento, dentre outras formas.

d) Compartilhar — é o intercâmbio sistemático de conhecimento entre os membros de uma organização com vistas a promover a aprendizagem contínua e a inovação. Esse compartilhamento pode ser pelo método do armazenamento (repositórios ou bases de conhecimento disponibilizados para quem necessitar dele) ou pelo método de fluxo (ocorre diretamente entre as pessoas).

e) Aplicar — É a efetiva utilização do conhecimento na organização, agregando valor aos seus processos internos. Em suma, é a transformação do conhecimento em ação ou decisão.

Esta fase é fortemente impactada pela identificação e criação do conhecimento, pois nem sempre o conhecimento obtido por meio de capacitações externas realizadas se traduzirá no emprego efetivo desse em prol da organização. Nesse contexto, as OMOT devem ser criteriosas na avaliação das propostas de cursos, de modo a evitar que sejam realizadas capacitações no meio externo que não agreguem conhecimentos úteis às OM.

Dando continuidade à explicação do modelo, o seu quarto componente é o ciclo KDCA, baseado no ciclo PDCA de controle de processos, sendo dividido em quatro etapas (*Plan* — Planejar, *Do* — Fazer, *Check* — verificar e *Act* — agir). A substituição do P pelo K (*knowledge*) significa que no KDCA o conhecimento é o foco do planejamento.

Resumidamente, o K (*knowledge* — conhecimento) é referente ao plano de GC, no qual são definidos os métodos de captar ou criar o conhecimento; o D (*Do*) é a execução do plano de GC, ou seja, a realização da capacitação; sendo o C (*Check*) a verificação se a meta de melhoria da qualidade foi alcançada; e o A (*Act*) trata-se da correção dos eventuais erros no processo de GC.

O quinto componente do modelo são Resultados de GC e são divididos em resultados imediatos e finais. Os primeiros são aprendizagem e inovação e o segundo o aumento da eficiência e da qualidade das ações da organização.

No sexto componente são identificadas as partes interessadas na administração pública, a saber: o cidadão-usuário e a sociedade, beneficiários do incremento do desempenho das organizações públicas decorrentes da GC.

3.3 Gestão do Conhecimento na MB

O PEM é o documento que consolida o planejamento de alto nível da MB, cujo propósito é orientar o planejamento de médio e longo prazo da MB. A visão de futuro constante no PEM 2040 define que a MB será uma Força moderna, aprestada e motivada. Nesse sentido, foi estabelecido o Objetivo Naval 11 (OBNAV 11) — Aprimorar a gestão de

pessoas, o qual foi desdobrado na Estratégia Naval 11 (EN 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. Dessa EN derivam duas Ações Estratégicas Navais, a AEN-Pessoal 1 (Incorporar a Gestão por Competências na Administração de recursos humanos da MB) e a AEN-2 (Aprimorar a capacitação do pessoal da MB) (BRASIL, 2020c).

No Plano de Direção Setorial — Pessoal 2040, da DGPM, está inserido o Programa do Setor de Pessoal da Marinha denominado: Pessoal, nosso maior patrimônio. Decorrente desse Programa, existe o PROCAPACITAÇÃO (Subprograma Aprimoramento da Capacitação), que contempla todos os projetos que têm o propósito de desenvolver o pessoal. Nesse contexto está incluído o tema Gestão do Conhecimento. Ainda de acordo com o PDS Pessoal 2040, foi estabelecido o Objetivo Setorial, OBSET 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 tange à Gestão por Competências e à Gestão do Conhecimento, de modo a aprimorar a aplicação dos recursos humanos da MB”. Por fim, foi estabelecida uma Ação de Direção Setorial (ADS), com a finalidade de aperfeiçoar o emprego da ferramenta GC na MB. Trata-se da ADS-1.4 (Aprimorar a Gestão do Conhecimento), sob a responsabilidade da DPMM, nova OMOT da AC de Gestão do Conhecimento (MARINHA DO BRASIL, 2021).

Diante do exposto, nota-se que tais orientações têm ligação direta com a GC, sendo desenvolvida por meio de ações coordenadas pela DGPM, ODS líder do assunto na MB.

A GC é uma Área de Conhecimento prevista na EACH-MB, que estava sob a responsabilidade da Diretoria de Administração da Marinha (DAAdM). Porém, em junho de 2021, a DGPM transferiu o controle dessa AC para a DPMM. Uma das primeiras atividades da DPMM como nova OMOT da AC Gestão do Conhecimento está sendo a elaboração do manual de GC para a MB, ora em andamento (MARINHA DO BRASIL, 2021).

As atividades de GC na MB são desenvolvidas da seguinte forma: identificação do conhecimento (mapeamento do conhecimento organizacional e atividades desempenhadas pelas OMOT, como: auxiliar na gestão do pessoal com habilitações de suas AC, orientar tecnicamente o pessoal de sua AC e normatizar procedimentos); compartilhamento do conhecimento (disseminação do conhecimento por meio de ambientes organizacionais colaborativos, tais como: palestras, seminários e cursos); armazenamento do conhecimento (é a materialização do conhecimento, sendo exemplos: a criação de normas, manuais, ordens

internas, relatórios de fim de curso, entre outros); criação do conhecimento (contato dos recursos humanos com novas informações, que podem ser viabilizados por meio de cursos, simpósios, congressos, além de ferramentas de TI, como o *data mining* Bússola, que facilitam o acesso a conteúdos de interesse); e aplicação da GC (programas de adestramentos, criação de *checklists* e a implementação de outras boas práticas) (BRASIL, 2019d).

3.3.1 A importância do papel das OMOT

As OMOT são as responsáveis pela orientação técnica do pessoal e pela normatização, padronização e atualização de procedimentos afetos às suas AC (BRASIL, 2016).

Em toda a sistemática do PLACAPE fica patente que as OMOT assumem um papel de grande relevância, pois é quem realiza a gestão de todas as informações técnicas acerca dos assuntos relacionados às AC de sua responsabilidade. Dessa maneira, pode-se inferir que nenhuma outra OM envolvida no processo tem mais condições de avaliar tecnicamente a necessidade de determinada capacitação do que a OMOT relacionada ao assunto.

Serão listadas, a seguir, as tarefas mais importantes desempenhadas pelas OMOT previstas em Brasil (2016) e Brasil (2019a), além daquelas já mencionadas anteriormente, de modo a evidenciar sua centralidade no processo do PLACAPE:

- a) avaliar as necessidades quantitativas e qualitativas de pessoal, que requeiram conhecimentos enquadrados em suas AC;
- b) supervisionar as atividades de obtenção e capacitação do pessoal nas AC sob sua responsabilidade;
- c) assessorar os SDP e os OCD na distribuição do pessoal com conhecimentos técnicos relacionados às suas AC;
- d) antes do início do curso, transmitir ao pessoal selecionado todas as informações necessárias ao bom desempenho do aluno; e
- e) nos cursos de pós-graduação, determinar ao militar/servidor civil que produza artigo e palestra acerca do tema estudado, visando à disseminação do conhecimento no âmbito da MB.

Com base nas atribuições acima, pode-se notar que as OMOT são determinantes para a eficaz gestão de pessoal técnico e gestão do conhecimento afetos às AC sob sua responsabilidade.

Corroborando esse entendimento, Figueiredo (2020) salientou que o gestor do conhecimento deve criar uma base de conhecimento ou fazer uso de uma existente na organização. Na MB esse gestor do conhecimento seriam as OMOT.

Merecem destaque, como exemplo a ser seguido pelas demais OMOT, as orientações emanadas pela DAdM, por meio das Normas Gerais de Administração, para a gestão da capacitação em administração na Marinha, na qual é estabelecido que o planejamento das capacitações se inicia com as OMP realizando o mapeamento das competências dos cargos, funções e incumbências previstas em sua TMFT, seus respectivos conhecimentos associados e a capacitação requerida (BRASIL, 2019d).

Embora o trabalho de Andrade, Jesus e Filho (2020) tenha tido como propósito o papel das OMOT na disseminação do conhecimento dos cursos de pós-graduação realizados em instituições extramarinha, com foco diferente desta monografia, cujo âmago é a determinação de necessidades de cursos do PLACAPE, foi possível extrair grandes contribuições sobre o funcionamento das OMOT.

Em entrevistas com uma parcela significativa das OMOT, foi observado que essas não fazem um acompanhamento dos cursados, durante o período de vínculo, ficando essa responsabilidade a cargo da OMP. Assim, a OMOT não tem informações se o conhecimento adquirido atende às expectativas e necessidades das OMP. Outro aspecto relevante é que os cursados podem não empregar efetivamente o conhecimento decorrente da capacitação, em virtude da necessidade do serviço e outras variáveis. Ressalta-se que as OMOT são as responsáveis pelo desenvolvimento do conhecimento adquirido e a falta de acompanhamento do colaborador detentor do novo conhecimento, após o curso, compromete a atribuição da OMOT de assessorar os OCD na distribuição do pessoal com habilitações relacionadas às suas AC (ANDRADE; JESUS; FILHO, 2020).

A falta de ferramentas de TI eficazes voltadas ao gerenciamento sistematizado do conhecimento é uma fragilidade das OMOT, segundo Andrade, Jesus e Filho (2020). Destaca-se que é fundamental a implementação de um sistema de TI que agregue todas as etapas do processo do PLACAPE, de modo a possibilitar o acompanhamento e o desenvolvimento do conhecimento pelas OMOT e, ainda, otimizar o emprego dos recursos humanos capacitados. Isso é indubitavelmente uma grande contribuição para a correta determinação de necessidades de cursos do PLACAPE.

3.3.2 Instituto Naval de Pós-Graduação (INPG)

Em 2019, o Comandante da Marinha determinou a realização de estudos visando à criação de uma instituição de pós-graduação da MB, nos moldes do Naval Postgraduate School (NPS), para ser a responsável pela governança da capacitação realizada por meio de cursos de pós-graduação e de cursos específicos de interesse da MB. Em consequência, foi criado um Grupo de Trabalho Intersetorial (GTI) com a participação de representantes do EMA, DGPM, DEEnsM, DPMM, CPesFN, ODS e OMOT, com o objetivo de: identificar os requisitos para a criação; criar uma rede de pós-graduação na MB; e revisar o atual processo de aprovação de cursos do PLACAPE (BRASIL, 2020b).

A seguir são citados alguns aspectos importantes do Relatório do GTI supramencionado:

Um aspecto relevante citado no relatório foi que os cursos de pós-graduação absorvem aproximadamente 75% do valor total dos programas de cursos. Portanto, tais cursos devem ter uma atenção especial por parte das OMOT, a fim de evitar desperdícios de gastos com essas capacitações, pois alguns cursos deixam de ser realizados por indisponibilidade de recursos financeiros.

Ainda nesse sentido, foi sugerido no referido relatório que os militares e servidores civis que realizem cursos de pós-graduação continuem contribuindo com as OMOT, na qualidade de colaboradores, mesmo após o encerramento do vínculo do curso.

No mesmo relatório é reforçado que as TMFT devem ser a base para o planejamento das capacitações das OM.

O INPG, como novo ator da sistemática do PLACAPE, exercerá a supervisão funcional das OMOT, possibilitando o acompanhamento do processo de planejamento, execução e controle das capacitações relacionadas aos cursos de pós-graduação. Outro resultado esperado é que o INPG proponha e realize ações voltadas ao aprimoramento do processo do PLACAPE.

4 APRIMORAMENTO DA DETERMINAÇÃO DAS NECESSIDADES DE CURSOS DO PLACAPE

Com base nos aspectos citados acima, serão apresentadas algumas Oportunidades de Melhorias (OP) e as correspondentes Sugestões de Aprimoramento (SA), visando a contribuir para o objetivo principal deste trabalho: o aprimoramento da determinação de necessidades de cursos do PLACAPE.

4.1 Oportunidades de Melhorias (OP)

— **OP1 — Alinhamento entre TMFT — PLACAPE — PCE** — Conforme descrito no item 2.2, as lacunas de conhecimento oriundas das TMFT e as necessidades para atender os projetos estratégicos da MB são as fontes para alimentar a revisão dos PLACAPE das OMOT. Por sua vez, das capacitações contidas nos PLACAPE saíram os cursos e estágios que compõem os PCE, de acordo com Brasil (2016). Essa é a sistemática prevista, no entanto, a mesma não ocorre a contento, conforme pôde ser observado no resultado dos ID-PLACAPE que indicaram que apenas 60% das capacitações constantes nos PLACAPE das OMOT foram encaminhados como propostas de cursos para compor os PCE e que somente 20% desses cursos foram aprovados, sendo que algum deles por falta de discriminação do NEO da TMFT a que a capacitação estava relacionada. Como forma de promover o alinhamento entre TMFT — PLACAPE — PCE serão apresentadas três Sugestões de Aprimoramento: mapeamento do conhecimento organizacional e de competências para cada cargo das TMFT das OM; revisão qualitativa das TMFT; e utilização da TMFT como única fonte de necessidades de capacitação.

— **OP2 — Aprimoramento da distribuição do pessoal cursado** — Um fato relevante apontado por Andrade, Jesus e Filho (2020) foi que as OMOT não fazem o acompanhamento do pessoal que realizou cursos por indicação da MB, durante o cumprimento do vínculo, ficando essa tarefa a cargo das OMP. Soma-se a isso, a situação demonstrada por meio do relatório dos ID-PLACAPE, Brasil (2020a), o qual indicou que aproximadamente 32% desse público não cumprem, integralmente, o vínculo previsto relacionado à capacitação realizada, conforme item 2.3.4 deste trabalho.

Diante do exposto, pode-se concluir que o incremento do controle positivo do pessoal cursado pelas OMOT e o melhor aproveitamento desses militares/servidores para atender necessidades específicas de capacitação poderiam contribuir para o aperfeiçoamento dessas atividades. Assim, está sendo sugerido que as OMOT tenham uma maior participação na distribuição de pessoal cursado, em apoio aos OCD, como forma de otimizar as demandas de cursos.

— **OP3 — Implementação de um sistema de TI para otimizar o gerenciamento da sistemática do PLACAPE** — De acordo com o item 2.3.4, o relatório do ID-PLACAPE, Brasil (2020a), recomendou a implementação de uma ferramenta de TI para o aprimoramento do gerenciamento do processo do PLACAPE, em consonância com Brasil (2019d), em seu capítulo que trata da GC na MB, no qual é citado que a utilização de ferramentas de TI é imprescindível para integrar toda a cadeia de GC (item 3.1). Ainda nesse

contexto, Andrade, Jesus e Filho (2020) apontaram que a falta de uma ferramenta de TI para o gerenciamento sistematizado do conhecimento é uma fragilidade das OMOT, conforme item 3.3.

— **OP4 — Aprimoramento das propostas de cursos** — O Relatório do ID-PLACAPE, Brasil (2020a), evidenciou os principais motivos para o cancelamento de cursos. 25,5% dos cursos foram cancelados por falta de recursos para o seu custeio; 29,9% por falta de voluntários; e 19,3% em virtude de cancelamentos pela Instituição de Ensino. Outra consideração relevante é que 75% do valor total dos PCE refere-se aos cursos de pós-graduação. Outro fato a ser considerado é a quantidade excessiva de propostas de cursos, em caráter excepcional, que representam 12% do total de propostas, que, segundo o relatório do ID-PLACAPE, são motivados, na maioria dos casos, por falta de planejamento das OMP/OMOT. O referido relatório também menciona que a falta de informações sobre o NEO ao qual a capacitação está ligada dificulta a análise das propostas e pode acarretar a não aprovação do curso.

Portanto, as OMOT devem ser bastante criteriosas na análise das propostas de capacitação apresentadas pelas OMP, de modo a dar prosseguimento somente às propostas realmente necessárias, em instituições confiáveis, a fim de evitar desperdício de recursos financeiros em capacitação, uma vez que esses são limitados.

4.2 Sugestões de Aprimoramento (SA)

— **SA1 — Mapeamento do conhecimento organizacional e de competências para cada cargo das TMFT das OM** — As OMP como demandantes principais das capacitações precisam conhecer suas necessidades de qualificação de pessoal. O ponto de partida, segundo o modelo de GC para a administração pública, item 3.2, consiste na identificação das competências. Os direcionadores estratégicos (objetivos estratégicos, estratégias e metas), revelarão as lacunas de conhecimento a serem preenchidas para a Organização alcançar seus objetivos. Nesse sentido, o aludido modelo sugere a implementação de um sistema de gestão por competências, cujo propósito é identificar as competências necessárias para cada cargo/função/incumbência, avaliar o grau de capacitação do pessoal (banco de competências individuais) e identificar as lacunas de conhecimento. Tal pensamento é corroborado em Brasil (2019d), citado no item 3.3, que assevera que uma das atividades de GC na MB é o mapeamento do conhecimento organizacional e que o planejamento das capacitações se inicia com o mapeamento das competências requeridas para

cada função da TMFT da OMP. Parreira (2018) também afirmou que é imprescindível saber os conhecimentos necessários e mapear os existentes para uma efetiva GC.

Isso pode ser realizado pelas OMP de forma simples, empregando uma planilha de controle de capacitações necessárias para cada NEO da TMFT x qualificação do ocupante desse posto de trabalho. Assim, propõe-se a planilha constante do APÊNDICE como um instrumento de planejamento e controle das capacitações no âmbito das OMP. Essa medida contribuirá para o alinhamento entre as TMFT e as necessidades de capacitações indicadas pelas OMP para comporem os PLACAPE das OMOT.

— **SA2 — Revisão qualitativa das TMFT** — Uma vez que as OMP já conhecem suas reais necessidades de capacitações, faz-se necessário uma atualização qualitativa das TMFT. De acordo como item 2.3.1.1, o processo de elaboração/revisão de TMFT, previsto em Brasil (2016), inicia-se com o estabelecimento do pessoal necessário (aspecto quantitativo) e na sequência são verificadas as habilitações que o pessoal deve possuir para exercer os cargos/funções/incumbências (aspecto qualitativo). Nesse último, está disciplinado que as OMOT farão a avaliação das habilitações específicas relacionadas às AC sob sua responsabilidade.

Dessa forma, sugere-se que haja uma revisão geral das TMFT com a finalidade de atualizá-las no tocante às capacitações. Esse trabalho poderia ser capitaneado pela DPMM, sendo que as propostas de atualização das TMFT passariam pela avaliação das OMOT relacionadas às capacitações relacionadas às suas AC, que realizará uma análise técnica, e posteriormente essas propostas seguiriam para análise dos COMIMSUP e dos ODS da OMP, que as encaminharia para a DPMM. Com isso, as chances de haver propostas de cursos que não constam nas TMFT das OM seriam significativamente mitigadas.

— **SA3 — TMFT como única fonte de necessidades de capacitação** — Conforme descrito no item 3.3.2, Brasil (2020b) traz a conclusão de que as TMFT devem ser a base para o planejamento das capacitações. No entanto, conforme previsto no modelo do PLACAPE, constante em Brasil (2016), a finalidade de uma capacitação tanto pode ser o preenchimento de uma lacuna de conhecimento da TMFT como pode ser o atendimento de demandas relacionadas a um projeto estratégico.

Este autor, em consonância à conclusão constante em Brasil (2020b), considera que não há necessidade de se ter a previsão de atendimento de programas estratégicos, já que sempre se vinculará um militar ou servidor civil que ocupa um NEO na TMFT de alguma OM para atender uma demanda desse tipo. Dessa forma, sugere-se atualizar a publicação Brasil (2016), de modo a prever apenas a TMFT como finalidade das capacitações.

— **SA4 — Maior participação das OMOT na atividade de distribuição de pessoal** — De acordo com o item 3.3.1, uma das tarefas das OMOT é assessorar os OCD na distribuição de pessoal com conhecimentos técnicos relacionados às suas AC. Releva mencionar que as OMOT possuem acesso às informações constantes no banco de dados da DPMM, referentes aos cursos realizados pelo pessoal com habilitações afetas às AC sob sua responsabilidade, permitindo-lhes fazer o acompanhamento dos cursados.

Para incrementar o controle positivo dos militares e servidores civis cursados e auxiliar os OCD na distribuição desse público, de modo a otimizar esse processo, sugere-se que as OMOT levem a efeito as seguintes ações: efetuar o acompanhamento dos cursados, durante o vínculo, para se certificar que o investimento na capacitação realizada está sendo devidamente empregado em prol da OM para a qual se destina; conforme contido em Brasil (2020a), os cursados devem continuar contribuindo com as OMOT, mesmo após o encerramento do vínculo, na qualidade de colaboradores, o que se coaduna com o modelo de GC para a administração pública que incentiva a utilização das chamadas “comunidades de prática ou comunidades de conhecimento”, que são grupos informais de pessoas voltadas para um objetivo comum. Tal prática permitiria que algumas demandas fossem atendidas sem ter que, necessariamente, realizar cursos; e assessorar efetivamente os OCD sobre o pessoal com determinados conhecimentos e habilitações específicos, visando a suprir a falta de pessoal habilitado nas OM, por meio de movimentações de pessoal.

— **SA5 — Delineamento do sistema de TI em apoio à sistemática do PLACAPE** — A atual sistemática de encaminhamento de propostas para elaboração do PLACAPE e dos PCE, por meio físico (Ofício), torna o processo de aprovação lento. De modo a possibilitar a implementação de um sistema de TI capaz de integrar as diversas etapas do processo do PLACAPE, dando agilidade ao trâmite das propostas, sugere-se a seguinte configuração e operacionalização para o sistema:

— Módulos: PLACAPE, Propostas de Cursos e Estágios e Indicadores de Desempenho. O sistema teria comunicação com o SISTMFT, visando à integração da tríade: TMFT — PLACAPE — PCE;

— Perfis: OMP, OMOT, ODS, DEEnsM, DGPM e EMA, sendo que cada OM teria a visão do Sistema dos assuntos que lhe são afetos;

— As propostas de cursos e estágios para comporem os PLACAPE e os PCE tramitariam e seriam aprovadas no Sistema. Além de maior agilidade no trâmite, o sistema permitiria a criação automática de um banco de dados, facilitando a GC; e

— Os resultados dos ID seriam gerados automaticamente, por meio de filtros preestabelecidos no sistema.

— **SA6 — Aprimoramento da análise das propostas de cursos** — O relatório dos ID-PLACAPE recomenda que as OMOT busquem alternativas para suprir lacunas de conhecimento das OMP, por meio de outras formas de transmissão do conhecimento, como: palestras, workshops, adestramentos, sugestão de movimentação de pessoal cursado (banco de talentos), entre outros, a fim de incluir em seus PLACAPE apenas as propostas de cursos que não puderem ser atendidas com as medidas supracitadas. Além disso, foi recomendada uma criteriosa análise das propostas apresentadas em caráter excepcional, com vistas a dar prosseguimento somente às propostas de cursos que não puderem esperar para seguir o fluxo previsto para as propostas ordinárias.

Assim, as OMOT/ODS poderão atribuir suas prioridades para possibilitar que os cursos aprovados nos PCE sejam aqueles realmente necessários para preencher reais lacunas de conhecimento das OMP e, também, para evitar desperdícios de recursos financeiros para custear as capacitações da MB.

5 CONCLUSÃO

A capacitação é um importante ativo estratégico para a MB alavancar sua gestão de pessoal. Nesse sentido, a Força vem realizando diversas iniciativas ao longo dos últimos anos com o fito de desenvolver esse tema, tais como: a realização de workshop, GTI voltados ao aprimoramento da sistemática do PLACAPE e das OMOT, entre outros. Releva mencionar que a capacitação mereceu destaque no PEM 2040 e no PDS 2040 do Setor de Pessoal.

Assim, este trabalho se propôs a trazer contribuições para o aprimoramento do processo do PLACAPE, mais especificamente em relação à etapa de determinação de necessidades de cursos em instituições extramarinha. Inicialmente, buscou-se analisar a sistemática do PLACAPE preconizada nas diversas publicações da Marinha que regulam o assunto. Na sequência, foram verificados relatórios e documentos, sendo o mais importante o relatório dos ID-PLACAPE referente aos anos de 2017 e 2018, com o objetivo de identificar inconsistências que prejudicassem o processo em questão e oportunidades de melhorias a serem trabalhadas. Traçado o diagnóstico da atual situação, este autor se valeu dos conceitos e boas práticas de GC, que estão intrinsecamente ligados à sistemática do PLACAPE, para propor sugestões de aprimoramento para a metodologia de determinação de necessidades de cursos do PLACAPE, objetivo principal desta pesquisa.

Como pôde-se observar neste trabalho, já existe uma cultura de GC na MB, preconizada em Brasil (2019d), na qual observa-se uma grande influência do modelo de GC para a administração pública, proposto em Batista (2012), o qual também foi amplamente utilizado nesta pesquisa. Recentemente, em 2021, foi realizada a alteração da OMOT responsável pela Área de Conhecimento “Gestão do Conhecimento” da DAdM para a DPMM, que continua desenvolvendo o tema.

Apesar de a maioria das demandas de capacitação em instituições extramarinha serem geradas pelas OMP, foi ressaltada a importância das OMOT, tendo em vista sua posição central na sistemática do PLACAPE, estabelecida em normas da MB. Nesse diapasão, o presente trabalho sugeriu uma maior participação das OMOT no processo de distribuição de pessoal, por meio de assessoramento aos OCD, como forma de preencher lacunas de conhecimento das OMP, além do aprimoramento da análise das propostas, de modo a evitar a realização de cursos, cujo conhecimento possa ser suprido de outras formas.

Observou-se um descompasso entre os componentes do tripé da sistemática do PLACAPE, quais sejam, TMFT — PLACAPE das OMOT — PCE. A fim de se aprimorar a origem desse processo, foi sugerida a revisão qualitativa das TMFT, no tocante à capacitação, com a participação das OMOT. Além disso, também foi sugerido que a TMFT seja a única fonte para as propostas de cursos a serem incluídas nos PLACAPE das OMOT e nos PCE.

Outra contribuição deste trabalho foi a sugestão de um modelo para o controle das capacitações, no âmbito das OMP, de modo a incrementar o gerenciamento das necessidades de capacitação.

Ficou evidenciada na análise deste trabalho que a implementação de uma ferramenta de TI será de grande valia para agilizar o trâmite das propostas de cursos, além de contribuir para a integração das etapas do processo do PLACAPE e para um incremento da GC dos cursos realizados em instituições extramarinha. Nesse sentido, foi proposta uma configuração para funcionamento dessa ferramenta.

Para trabalhos futuros, sugere-se que seja mais explorada a gestão por competências e suas contribuições para o aprimoramento das necessidades do PLACAPE, por ter se mostrado um campo muito rico em conceitos e boas práticas relacionadas ao tema, mas que não puderam ser mais detalhadas neste trabalho. Também é importante que nos próximos trabalhos seja levado em consideração o resultado do GTI para fortalecimento da sistemática OMOT, ora em andamento, e que por esse motivo não foi considerado nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Paulo José; JESUS, Leonardo Santos; FILHO, Djalma Siqueira. **Inteligência Coletiva**: Uma proposta de compartilhamento do conhecimento adquirido em cursos de pós-graduação na Marinha do Brasil. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial) — COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2020.
- BATISTA, Fabio Ferreira. **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-101**: Normas para os cursos e estágios do Sistema de Ensino Naval (SEN). 8. rev. Rio de Janeiro, 2019a.
- 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. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **Circular n. 2, de 26 de fevereiro de 2019**. Dispõe sobre o assunto Indicadores de Desempenho do PLACAPE. Rio de Janeiro, 2019b.
- BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **Ofício n. 10-69**, Anexo, de 30 de março de 2020. Dispõe sobre o assunto Indicadores de Desempenho do PLACAPE. Rio de Janeiro, 2020a.
- BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **Ofício n. 10-78**, Anexo, de 04 de abril de 2020. Dispõe sobre o assunto Relatório do GTI do Instituto Naval de Pós-graduação. Rio de Janeiro, 2020b.
- BRASIL. Marinha do Brasil. **Plano de Direção Setorial — Pessoal 2040**. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha, 2021.
- BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **Portaria n. 2**, de 31 de julho de 2019. Aprova a Estruturação das Áreas de Conhecimento e das habilitações da Marinha (EACH-MB). Rio de Janeiro, RJ, 2019c.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-431**: Normas para os Programas de Cursos e Estágios, para a Participação de Militares e Civis, Estrangeiros e Brasileiros, no País e no Exterior. 3. rev. Brasília, 2017.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. **PEM-2040**: Plano Estratégico da Marinha. Brasília, DF, 2020c.
- BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-107**: Normas Gerais de Administração. Brasília, DF, 2019d.
- MARINHA DO BRASIL. **R-102014Z/JUN/2021**. Mensagem da Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha para a Diretoria do Pessoal Militar da Marinha. Rio de Janeiro, RJ, 2021.

FIGUEIREDO, Vanderleia Teixeira de. **Metodologia e processos para execução prática da Gestão do Conhecimento (GC) na Marinha do Brasil**: A Gestão por Processos de Negócio na Marinha do Brasil sob a visão da Gestão do Conhecimento. 2020. Monografia (Curso Superior) — Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2020.

NONAKA, Ikujiro.; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2008.

PARREIRA, Thiago Jose. **Metodologia e processos para execução prática da Gestão do Conhecimento (GC) na Marinha do Brasil**: Análise da maturidade em CG no Corpo de Intendentes da Marinha. 2018. Monografia (Curso Superior) — Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

APÊNDICE

APÊNDICE — Controle das necessidades de capacitação (modelo)

CONTROLE DAS NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO								
NÚMERO DE ELEMENTO ORGANIZACIONAL (NEO)	CARGO/FUNÇÃO/ INCUMBÊNCIA	POSTO/GRAD CORPO/QUADRO/ ESPECIALIDADE (PREVISTO)	POSTO/GRAD E NOME DO MILITAR/ SERVIDOR CIVIL (EXISTENTE)	CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS	CAPACITAÇÕES NECESSÁRIAS (a)	CAPACITAÇÕES DO ATUAL OCUPANTE DA FUNÇÃO (b)	LACUNAS DE CONHECIMENTO/ NECESSIDADES DE CURSOS (c) = a - b	PREVISÃO DE DESEMBARQUE OU TÉRMINO DE VÍNCULO (ANO)

Fonte: Elaborado pelo autor

ANEXO

ANEXO — Indicadores de Desempenho associados ao PLACAPE (ID-PLACAPE)

1 — Indicador de Cursos Previstos — ICP

OBJETIVO	Verificar a correta determinação de necessidades de capacitação por parte das OMP, apurando o percentual de cursos e estágios previstos no PLACAPE em relação às propostas das próprias OMP para compor os PCE.
FÓRMULA $A/B \times 100 = \%$	Ano N = Ano de referência para o levantamento dos dados.
	A = Total de cursos/estágios, previstos no PLACAPE e propostos pelas OMP para compor o PCE, no ano N.
	B = Total de cursos/estágios, previstos no PLACAPE para o ano N.

2 — Indicador de Cursos do PLACAPE Aprovados — ICPA

OBJETIVO	Verificar se o planejamento das OMOT está sendo efetivado nos PCE.
FÓRMULA $C/D \times 100 = \%$	Ano N = Ano de referência para o levantamento dos dados.
	C = Total de cursos/estágios previstos no PLACAPE e aprovados em PCE para o ano N.
	D = Total de cursos/estágios previstos no PLACAPE para o ano N.

3 — Indicador do Quantitativo de Cursos Excepcionais — QCE

OBJETIVO	Verificar se o planejamento das OMOT está alinhado com o calendário de envio das propostas de curso, apurando o percentual de cursos e estágios excepcionais na totalidade de propostas para os PCE.
FÓRMULA $E/F \times 100 = \%$	Ano N = Ano de referência para o levantamento dos dados.
	E = Total de cursos/estágios, propostos para os PCE do ano N, em caráter excepcional.
	F = Total de cursos/estágios propostos para os PCE do ano N.

4 — Indicador do Quantitativo de Cursos Excepcionais Aprovados — QCEA

OBJETIVO	Verificar a dimensão de aprovação dos cursos, em carácter excepcional.
FÓRMULA $G/H \times 100 = \%$	Ano N = Ano de referência para o levantamento dos dados.
	G = Total de cursos/estágios propostos, em carácter excepcional e aprovados nos PCE para o ano N.
	H = Total de cursos/estágios aprovados nos PCE para o ano N.

5 — Indicador de Indisponibilidade de Recursos Financeiros — IIR

OBJETIVO	Apurar o impacto que a indisponibilidade de recursos financeiros causa na aprovação dos cursos e estágios.
FÓRMULA $I/J \times 100 = \%$	Ano N = Ano de referência para o levantamento dos dados.
	I = Total de cursos/estágios aprovados para o ano N que foram cancelados por falta de recursos financeiros.
	J = Total de cursos/estágios, aprovados para o ano N que foram cancelados, independente do motivo.

6 — Indicador de Voluntariado — IV

OBJETIVO	Apurar como a sistemática de voluntariado, nos processos seletivos para a realização dos cursos/estágios, afeta a execução do PLACAPE.
FÓRMULA $K/L \times 100 = \%$	Ano N = Ano de referência para o levantamento dos dados.
	K = Total de cursos/estágios, aprovados para o ano N, que foram cancelados por falta de voluntários.
	L = Total de cursos/estágios, aprovados para o ano N, que foram cancelados, independente do motivo.

7 — Indicador de Cursos Cancelados pela Instituição de Ensino — ICC

OBJETIVO	Verificar o impacto do cancelamento de cursos e estágios por parte das Instituições de Ensino ofertantes na execução do PLACAPE.
FÓRMULA M/O x100 = %	Ano N = Ano de referência para o levantamento dos dados.
	M = Total de cursos/estágios, aprovados para o ano N, cancelados pela Instituição de Ensino ofertante.
	O = Total de cursos/estágios, aprovados para ano N, que foram cancelados.

8 — Indicador de Cumprimento de Vínculo — ICV

OBJETIVO	Verificar se o tempo planejado pelas OMOT para a transmissão de conhecimento adquirido nos cursos e estágios está sendo cumprido.
FÓRMULA P/Q x100 = %	Ano N = Ano de referência para o levantamento dos dados.
	P = Total de pessoal cursado que cumpriu o vínculo previsto em Portaria de designação.
	Q = Total de pessoal cursado que possui vínculo atribuído em Portaria de designação do evento de capacitação.

9 — Indicador de Trabalhos Publicados — ITP

OBJETIVO	Verificar o percentual de publicação dos trabalhos após o término do curso.
FÓRMULA R/S x100 = %	Ano N = Ano de referência para o levantamento dos dados.
	R = Total de trabalhos publicados relativos aos cursos/estágios de pós-graduação realizados.
	S = Total de cursados com pós-graduação pelos PCE (concluídos).

Fonte: (BRASIL, 2020a).