

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG (IM) WAGNER CORRÊA DOS SANTOS

ADMINISTRAÇÃO POR COMPETÊNCIAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO – COMO
PREPARAR CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES PARA ATENDER AS
NECESSIDADES DA MARINHA DO SÉCULO XXI.

Habilidades necessárias aos oficiais do Corpo de Intendentes para atender
à Marinha do Século XXI

Rio de Janeiro

2010

CMG (IM) WAGNER CORRÊA DOS SANTOS

ADMINISTRAÇÃO POR COMPETÊNCIAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO – COMO
PREPARAR CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES PARA ATENDER AS
NECESSIDADES DA MARINHA DO SÉCULO XXI.

Habilidades necessárias aos oficiais do Corpo de Intendentes para atender
à Marinha do Século XXI

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

Orientador: CMG (RM1) Nilson da Silva
Moreira.

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2010

Dedicatória

À minha amada esposa e companheira de todas as jornadas.

Aos meus queridos filhos, a maior herança que recebi de Deus.

Agradecimentos

Ao Deus Eterno que me concedeu a sua graça e bênção para concluir este trabalho.

Aos meus companheiros de curso pela paciência e ajuda em todas as horas.

Aos meus professores, instrutores e orientadores pelos conhecimentos transmitidos.

"[...] é possível não só melhorar o desempenho da organização hoje, mas, acima de tudo, aguçar sua responsividade, enriquecer seu repertório de habilidades e aprimorar sua capacidade de lidar com o futuro".

Thomas A. Stewart

RESUMO

A globalização e a revolução tecnológica produziram significativas transformações no âmbito da Administração e provocaram mudanças no contexto organizacional, resultando no surgimento de modernas práticas de gestão, que inclui uma nova administração de recursos humanos chamada de Gestão de Pessoas, pois considera os aspectos relacionados às macrotendências do século XXI. Ela está intimamente associada à temática da gestão das mudanças, sugerindo uma ideia de inovação constante e atribui elevada importância ao capital intelectual, ao conhecimento e ao contínuo investimento no desenvolvimento das pessoas, por meio do treinamento e da capacitação de pessoal.

A nova organização do século XXI, acompanhando as mudanças e tendências, exige de todos os profissionais o aprendizado constante de novas técnicas, conhecimentos, habilidades e atitudes, sem as quais não conseguirão atender as necessidades das modernas organizações.

O Plano de Articulação e de Equipamento da Marinha do Brasil, elaborado em decorrência da Estratégia Nacional de Defesa, estabelece projetos e metas para o reaparelhamento, expansão e redistribuição de suas Organizações Militares, bem como para o incremento e capacitação do efetivo da Força. O Plano possibilitará a evolução para uma moderna, equilibrada e balanceada Marinha do Século XXI, em conformidade com a sua missão e visão de futuro, possuindo uma estrutura administrativa e operativa adequadas e compatíveis a fim de contribuir para a salvaguarda dos interesses nacionais e para a crescente importância do Brasil no cenário internacional.

Nesse contexto, os oficiais do Corpo de Intendentes da Marinha terão papel fundamental, pois desempenham diversas atividades relacionadas com as áreas de Administração, Abastecimento, Finanças e Auditoria, bem como prestam assessoria à Alta Administração Naval. Assim, a Marinha depara com um importante desafio: como preparar os oficiais do Corpo de Intendentes para a execução dos recursos orçamentários recebidos pela Força, com vistas a atender às necessidades da Marinha do Século XXI?

Dessa forma, o objetivo deste estudo é apresentar, a partir da identificação das principais habilidades que estão sendo utilizadas pelos profissionais de sucesso do mercado e que podem ser empregadas pelos oficiais do Corpo de Intendentes, uma proposta de revisão curricular do Curso de Aperfeiçoamento de Intendência para Oficiais, outra para o Curso de Aperfeiçoamento Avançado, bem como uma proposta de Plano de Capacitação para os oficiais do Corpo de Intendentes, a fim de contribuir com a capacitação dos citados oficiais, com vistas a atender as necessidades da Marinha do Século XXI.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Capacitação. Oficiais Intendentes. Marinha do Brasil.

ABSTRACT

Globalization and technological revolution have produced significant transformations within the Administration and caused changes in the organizational context, resulting in the emergence of modern management practices, including a new human resources management called Managing People, considering aspects related to the macro trends of the century XXI. It is closely associated with the theme of managing change, suggesting an idea of constant innovation and attaches great importance to intellectual capital, knowledge and continuous investment in people development through training and staff training.

The new organization of the century, following the changes and trends, calls for all professionals constantly learning new techniques, knowledge, skills and attitudes, without which fail to meet the needs of modern organizations.

The Plan of Organization and Equipment of the Navy of Brazil, established as a result of the National Defense Strategy, sets goals and projects for refurbishing, expansion and relocation of its military organizations, as well as to increase the effective capacity and the Force. The Plan will enable the evolution to a modern, balanced and unbalanced Navy XXI Century, in accordance with its mission and vision of the future, owning and operating an administrative structure appropriate and compatible in order to contribute to the safeguarding of national interests and growing importance of Brazil in the international arena.

In this context, the officers of the Marine Corps Mayors role will therefore perform various activities related to the areas of Administration, Supply, Finance and Audit, as well as providing advice to Senior Management Naval. Thus, the Navy faces a major challenge: how to prepare the Corps Officers Mayors for the implementation of budgetary resources received by the Force, in order to meet the needs of the Navy of the XXI Century?

Thus, the purpose of this study is to present, from the identification of key skills being used by successful professionals in the market and that can be employed by officers of the Body of Mayors, a proposal to revise the curriculum of the Course Improvement Quartermaster Officers, one for the Advanced Course of Improvement and a Plan of Training for the officers of the Corps of Mayors, in order to contribute to the empowerment of the said officers, in order to meet the needs of the Navy of the XXI Century.

Key words: People Management. Training. Officers Mayors. Brazilian Navy.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Eras da Administração do Século XX.....	19
Quadro 2 -	Megatendências do Século XXI.....	21
Quadro 3 -	Os Gerentes de Ontem e os Gerentes de Hoje.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Distribuição dos Oficiais Intendentes da MB, por Postos.....	43
Tabela 2 -	Limite de Movimentação e Empenho da MB.....	46
Tabela 3 -	Organizações da MB Classificadas como “A” - 2008 e 2009.....	48
Tabela 4 -	Oficiais do CIM, por Postos, nas OM Classificadas como “A”.....	49
Tabela 5 -	Oficiais do CIM, por Postos, em OM de Assessoria de Alto Nível.....	50
Tabela 6 -	Disciplinas do CAIO.....	87
Tabela 7 -	Disciplinas do Curso de Especialização da COPPEAD/UFRJ em Finanças	88
Tabela 8 -	Disciplinas do Curso de Especialização da COPPEAD/UFRJ em Logística.....	89
Tabela 9 -	Disciplinas de Cursos realizados pela ENAP.....	90
Tabela 10 -	Disciplinas indicadas para serem excluídas do CAIO.....	90
Tabela 11 -	Disciplinas indicadas para serem incluídas no CAIO.....	90
Tabela 12 -	Disciplinas do C-ApA em Planejamento e Finanças.....	91
Tabela 13 -	Disciplinas do C-ApA em Administração Logística de Material.....	91
Tabela 14 -	Disciplinas do Mestrado em Administração Pública da FGV/EBAPE.....	92
Tabela 15 -	Disciplinas do Curso de Pós-Especialização da COPPEAD/UFRJ.....	93
Tabela 16 -	Disciplinas Indicadas para Serem Excluídas do C-ApA Planejamento e Finanças.....	94
Tabela 17 -	Disciplinas Indicadas para Serem Excluídas do C-ApA em Administração Logística de Material.....	94
Tabela 18 -	Disciplinas Indicadas para Serem Incluídas no C-ApA.....	95
Tabela 19 -	Distribuição de Vagas para 2011, por Postos - OM Classificadas como “A”	117
Tabela 20 -	Distribuição de Vagas em Cursos na ENAP - OM Classificadas como “A”	118
Tabela 21 -	Distribuição de Vagas para 2011, por Postos - OM de Assessoria de Alto Nível.....	118
Tabela 22 -	Distribuição de Vagas em Cursos na COPPEAD/UFRJ e FGV/EBAPE para 2011 – OM de Assessoria de Alto Nível.....	119

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1T	Primeiro-Tenente
2T	Segundo-Tenente
ANDIMA	Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro
BRIC	Brasil, Rússia, Índia e China
CA	Contra-Almirante
CAIO	Curso de Aperfeiçoamento de Intendência para Oficiais
CC	Capitão-de-Corveta
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CF	Capitão-de-Fragata
CIAW	Centro de Instrução Almirante Wandenkolk
CIM	Corpo de Intendentes de Marinha
CMG	Capitão-de-Mar-e-Guerra
COPPEAD/UFRJ	Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro
CT	Capitão-Tenente
C-ApA	Curso de Aperfeiçoamento Avançado
C-EMOI	Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários
C-EMOS	Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores
C-PEM	Curso de Política e Estratégia Marítimas
DCoM	Diretoria de Contas da Marinha
DEnsM	Diretoria de Ensino da Marinha
DGPM	Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
DPMM	Diretoria do Pessoal Militar da Marinha
EBAPE	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
EGN	Escola de Guerra Naval
EMA	Estado-Maior da Armada
EM	Escola Naval
ENAP	Fundação Escola Nacional de Administração Pública
END	Estratégia Nacional de Defesa
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FMI	Fundo Monetário Internacional
GP	Gestão de Pessoas
IES	Instituição de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MB	Marinha do Brasil
MD	Ministério da Defesa
MEC	Ministério da Educação
OM	Organizações Militares
PAEMB	Plano de Articulação e de Equipamento da Marinha do Brasil
PDN	Política de Defesa Nacional
PI	Projetos Individualizados
PIB	Produto Interno Bruto
PMD	Política Militar de Defesa
PNR	Próprio Nacional Residencial
SAI	Sistema de Assistência Integrada

SEM	Sistema de Ensino Naval
SGM	Secretaria-Geral da Marinha
SIDOR	Sistema Integrado de Dados Orçamentários
SisGAAz	Sistema de Gerenciamento da Amazônia Azul
SSTA	Sistema de Segurança do Tráfego Aquaviário
TL	Tabela de Lotação
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
VA	Vice-Almirante
VANT	Veículo Aéreo Não-Tripulado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 A NOVA ORGANIZAÇÃO DO SÉCULO XXI	17
2.1 A Administração nos Novos Tempos	18
2.2 A nova Gestão de Pessoas	23
2.2.1 A importância das pessoas.....	25
2.2.2 O século do Capital Intelectual e do Conhecimento.....	28
2.2.3 Investimento na capacitação das pessoas	31
3 A MARINHA DO BRASIL DO SÉCULO XXI	35
3.1 A Estratégia Nacional de Defesa e as perspectivas para a Marinha.....	35
3.2 A atuação dos oficiais do Corpo de Intendentes da Marinha	42
4 HABILIDADES NECESSÁRIAS AOS OFICIAIS DO CORPO DE INTENDENTES PARA ATENDER À MARINHA DO SÉCULO XXI	52
4.1 Os oficiais do Corpo de Intendentes que a Marinha necessita	52
4.2 As habilidades necessárias aos oficiais do Corpo de Intendentes	59
4.3 A capacitação para aquisição de habilidades.....	67
5 CONCLUSÃO	75
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE A – Análise curricular comparativa.....	86
APÊNDICE B – Proposta de revisão curricular do Curso de Aperfeiçoamento de Intendência para Oficiais.....	96
APÊNDICE C – Proposta de revisão curricular do Curso de Aperfeiçoamento Avançado.....	97
APÊNDICE D – Análise de alguns cursos disponíveis no mercado.....	98
APÊNDICE E – Proposta de um Plano de Capacitação	117
ANEXO A – Currículo do Curso de Aperfeiçoamento de Intendência para Oficiais	120
ANEXO B – Currículo do Curso de Aperfeiçoamento Avançado	125

1 INTRODUÇÃO

Desde o início do século XXI estamos vivendo um período que é caracterizado pela transformação de nossa cultura pelos mecanismos de um novo paradigma tecnológico. O processo atual de transformação tecnológica avança com elevada velocidade, em razão de sua capacidade de criar uma interface de campos tecnológicos, mediante uma linguagem digital na qual a informação é gerada, armazenada, recuperada, processada e transmitida. As demandas por serviços e produtos se intensificaram, novos mercados surgiram e as empresas ultrapassaram as fronteiras nacionais e regionais (CASTELLS, 1999).

A globalização e a revolução tecnológica produziram significativas transformações no âmbito da Administração e provocaram mudanças no contexto organizacional, resultando no surgimento de modernas práticas de gestão, incluindo uma nova administração de recursos humanos chamada de Gestão de Pessoas (GP).

A GP é de elevada relevância para as organizações, pois considera os aspectos relacionados às macrotendências do século XXI (mudanças e desafios). Ela está intimamente associada à temática da gestão das mudanças, sugerindo uma ideia de inovação constante. Atribui, ainda, importância ao capital intelectual, ao conhecimento e ao contínuo investimento no desenvolvimento das pessoas, por meio do treinamento e da capacitação de pessoal.

A nova organização do século XXI, acompanhando as mudanças e tendências, exige de todos os profissionais o aprendizado constante de novas técnicas, conhecimentos, habilidades e atitudes, sem as quais não conseguirão atender às necessidades das organizações e empresas que atuam no mercado.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), o conhecimento é um produto social, emerge por meio da interação e reside no indivíduo. Ele pode ser visto como um conjunto de experiências, julgamentos e valores, podendo ser adquirido por meio da aprendizagem, observação ou da prática. Já a habilidade é a competência ou capacidade concreta que uma

pessoa possui para realizar uma determinada tarefa ou atingir um objetivo. Por outro lado, a atitude é um conjunto de valores e crenças a respeito de determinado assunto. As nossas atitudes também podem ser definidas como as escolhas que fazemos.

Complementam Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), afirmando que “o êxito de uma empresa depende muito mais de recursos intelectuais [...] do que de seu patrimônio físico [...] a capacidade de administrar o intelecto humano está se tornando rapidamente a habilidade executiva mais crítica da época”.

As capacidades são representadas pela habilidade que a empresa tem de organizar os recursos que foram integrados propositadamente para alcançar uma condição final desejada. [...] Se utilizadas com discernimento e argúcia, as capacidades permitirão que a empresa “crie e explore oportunidades externas e desenvolva vantagens sustentáveis”. [...] Nas organizações competitivas e bem-sucedidas, o conhecimento da empresa está incrustado em suas capacidades e nelas refletido, sendo uma fonte essencial de vantagem no cenário competitivo do século XXI (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002).

As pessoas não vivem sem as organizações e, de modo algum, as organizações funcionariam sem as pessoas, sendo que o contexto em que ambos interagem é diferente a cada dia. Administrar pessoas depende da mentalidade que predomina nas organizações, ou seja, da cultura existente em cada uma. Além disso, “[...] depende igualmente das características do contexto ambiental, [...] das suas competências, de suas funções e processos e de um sem-número de outras variáveis importantes” (CHIAVENATO, 2009).

Chiavenato (2009) corrobora o entendimento de Menkes:

Para alcançar seus objetivos da maneira mais eficiente e eficaz, cada organização se concentra com maior ênfase naqueles recursos que lhe são mais problemáticos, difíceis e escassos em detrimento da preocupação e atenção dada aos recursos mais fáceis e abundantes. *Talentos humanos são fundamentais para o sucesso organizacional.* A competitividade da empresa depende basicamente deles. Há uma verdadeira guerra para conquistar e reter talentos. (Ênfases nossas.)

No planejamento da Marinha do Brasil (MB) para os próximos trinta anos estão estimados recursos da ordem de US\$ 90 bilhões para a execução de um número significativo de metas que permitirão à MB dispor de uma estrutura organizacional administrativa e

operativa adequadas à crescente importância do país no cenário mundial. Esse planejamento consta do “Plano de Articulação e de Equipamento da Marinha do Brasil” (PAEMB) que estabelece projetos e metas para o reaparelhamento¹, expansão e redistribuição de suas Organizações Militares (OM), bem como para o incremento e capacitação do efetivo da MB.

Os oficiais do Corpo de Intendentes da Marinha (CIM) desempenham diversas atividades relacionadas com as áreas de Administração, Abastecimento, Finanças e Auditoria, bem como prestam assessoria à Alta Administração Naval². Assim, terão papel fundamental, contribuindo para a concretização das grandes metas planejadas pela MB para as próximas décadas, e deverão estar adequadamente capacitados para executarem as tarefas a eles destinadas, visando a atender às necessidades previstas no PAEMB.

De acordo com Moscovici (1995), a capacitação de recursos humanos na organização significa promover condições de aperfeiçoamento do profissional, proporcionar a atualização de suas potencialidades, levando ao desenvolvimento técnico e pessoal do indivíduo.

Assim, a Marinha depara com um importante desafio: como preparar³ os oficiais do Corpo de Intendentes para a execução dos recursos orçamentários recebidos pela MB, com vistas a atender as necessidades da Marinha do Século XXI?

A busca por propostas para solucionar o problema apresentado deve ser iniciada pelo entendimento de que é indispensável “olhar” para o ambiente externo em que a Marinha está inserida. Essa visão permitirá responder à primeira questão a ser estudada: quais as

¹ *Reaparelhamento* é o planejamento adequado, exequível e sustentável elaborado pela MB, que tem por objetivo a substituição gradativa de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais, de modo a estar minimamente equipada e adestrada para contribuir na manutenção da soberania nacional, quando chamada para tal. Disponível em: <http://www.mar.mil.br/menu_v/ccsm/temas_relevantes/reaparelhamento_mb.htm>. Acesso em 19 jul. 2010.

² A *Alta Administração Naval* é composta pelo Comandante da Marinha, Chefe do Estado-Maior da Armada, Comandante de Operações Navais, Secretário-Geral da Marinha, Diretor-Geral do Material da Marinha, Diretor-Geral do Pessoal da Material e pelo Comandante-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais e que compõem o mais alto nível decisório da Marinha do Brasil.

principais habilidades que estão sendo utilizadas pelos profissionais de sucesso no mercado e que podem ser empregadas pelos oficiais do CIM, de modo a capacitar os citados oficiais?

A primeira questão nos remete a outros três questionamentos: qual revisão curricular⁴ deve ser proposta no Curso de Aperfeiçoamento de Intendência para Oficiais (CAIO)? Qual revisão curricular deve ser proposta no Curso de Aperfeiçoamento Avançado (C-ApA) para os oficiais do CIM? Quais habilidades devem compor um Plano de Capacitação⁵ para os oficiais do CIM?

A relevância do presente trabalho decorre do estudo das questões acima citadas e da sua contribuição para a solução do problema apresentado.

Diante do exposto, o objetivo deste estudo é, a partir da identificação das principais habilidades que estão sendo utilizadas pelos profissionais de sucesso do mercado e que podem ser empregadas pelos oficiais do CIM, elaborar as propostas abaixo relacionadas, com o fim de contribuir com a capacitação dos citados oficiais para a execução dos recursos orçamentários recebidos pela MB, com vistas a atender as necessidades da Marinha do Século XXI:

- a) proposta de revisão curricular do CAIO, a ser apreciada pela Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM);
- b) proposta de revisão curricular do C-ApA, a ser apreciada pela DEnsM; e
- c) proposta de um Plano de Capacitação para os oficiais do CIM, a ser apreciada pela Secretaria Geral da Marinha (SGM).

³ *Preparar* ou preparação é a atuação durante todo o período de permanência do homem no serviço da Marinha, buscando sua especialização e aperfeiçoamento profissional, de modo a prepará-lo para o exercício de cargos na instituição (BRASIL, 2005b, p.5-2).

⁴ A *revisão curricular* é um processo que tem por objetivo adequar o currículo de determinado curso ou estágio constantes do Sistema de Ensino Naval, de modo a torná-lo o mais próximo possível das qualificações profissionais requeridas, em face da difusão de novos conhecimentos e da acelerada evolução tecnológica. O processo de revisão curricular consta da Portaria nº 241 de 27 de novembro de 2000 da DEnsM (BRASIL, 2000).

⁵ *Plano de Capacitação* é um instrumento de planejamento para promover o desenvolvimento das competências institucionais e dos recursos humanos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, visando a melhoria da eficiência e qualidade das organizações, conforme consta do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006).

Para atingir o objetivo citado, o presente trabalho está dividido em cinco seções, conforme a seguir:

Na Introdução, após algumas considerações iniciais, é apresentado o problema, em seguida as questões de estudo e o objetivo da pesquisa.

No segundo capítulo são abordados alguns aspectos a respeito da nova organização do século XXI e sobre a moderna Gestão de Pessoas.

O terceiro capítulo apresenta dados relevantes sobre o planejamento da Marinha do Século XXI, como resultado do PAEMB, e a atuação dos oficiais do CIM nesse contexto.

O quarto capítulo, após algumas considerações sobre os oficiais do CIM que a MB necessita, apresenta as habilidades e a capacitação necessárias a esses oficiais para atender à Marinha do Século XXI, consolidada nos Apêndices B, C e E.

Por fim, na última seção são apresentadas as conclusões do presente estudo.

2 A NOVA ORGANIZAÇÃO DO SÉCULO XXI

O presente capítulo está dividido em duas seções, sendo que a primeira tem o propósito de demonstrar que é fundamental que a MB olhe para o ambiente externo a fim de serem identificadas as principais mudanças e tendências do século XXI.

A observação do ambiente externo permite a visualização sobre a maneira moderna de se administrar uma organização⁶, bem como o que pode ser aprendido e implantado na MB, haja vista que a globalização⁷ e a revolução tecnológica⁸ produziram significativas transformações na sociedade e no âmbito da *Ciência da Administração*, com reflexos importantes na estrutura das organizações.

A segunda seção abordará que essas transformações produziram importantes mudanças nas organizações, particularmente no modo de administrar os recursos humanos, na medida em que estes são o conjunto dos indivíduos que compõem uma organização. Assim, a chamada GP tornou-se uma prática de gestão de elevada relevância e amplamente adotada no mundo contemporâneo, pois considera os aspectos relacionados às macrotendências do século XXI (mudanças e desafios), com enfoque no capital humano, no capital intelectual, no conhecimento, e no contínuo investimento no aprimoramento profissional dos indivíduos, por meio da capacitação de pessoal.

⁶ Em Administração, *organização* significa a combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. São exemplos de organizações: empresas, associações, órgãos do governo, ou seja, qualquer entidade pública ou privada. As organizações são compostas de pessoas, estrutura física e tecnológica (CHIAVENATO, 2003, p. 23).

⁷ A *globalização* corresponde à internacionalização da economia com a criação de padrões internacionais, que correspondem também à intensificação dos fluxos internacionais de capitais, informações na ordem política e econômica mundial ocorridos nas últimas décadas. O ponto central da mudança é a integração dos mercados explorados pelas grandes corporações transnacionais. Este processo tem sido acompanhado de uma intensa revolução tecnológica (IANNI, 1986).

⁸ A *revolução tecnológica* é decorrente do uso intensivo das telecomunicações, tecnologias de informação, do transporte e, principalmente, do computador, resultando na internacionalização das operações e atividades das organizações. A tecnologia proporciona eficiência maior, precisão maior e a liberação da atividade humana para tarefas mais complicadas e que exijam planejamento e criatividade. A tecnologia introduziu novos processos e instrumentos que causaram impactos sobre as organizações (IANNI, 1986).

Os conceitos analisados neste capítulo contribuem para a identificação das principais habilidades que estão sendo utilizadas pelos profissionais de sucesso do mercado e que podem ser empregadas pelos oficiais do CIM, conforme abordado no capítulo quatro deste estudo.

2.1 A administração nos novos tempos

Desde meados do século XX, tornou-se prática comum definir administração em termos de suas quatro funções específicas: planejamento, organização, direção e controle. Em outras palavras, a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços dos membros da organização e de utilizar todos os recursos disponíveis para alcançar objetivos organizacionais previamente estabelecidos. Nesses recursos estão incluídas as categorias econômicas, como natureza, capital e trabalho, bem como informação e tecnologia. Os recursos humanos, ou seja, *as pessoas*, constituem o elemento inteligente e dinâmico que manipula, opera e agiliza todos os demais recursos (CHIAVENATO, 2000, p. 14).

A partir do final do século XX, a globalização e a revolução tecnológica começaram a influenciar diretamente as fronteiras políticas dos países. A expansão do comércio internacional e a mobilidade dos capitais estão, por exemplo, fazendo com que as nacionalidades sejam cada vez mais uma “dimensão cultural”, e cada vez menos uma “dimensão econômica”. As notícias e as informações cruzam o planeta com elevada rapidez, aproximando as pessoas e fazendo do mundo uma verdadeira “aldeia global”. As empresas ampliaram a sua área de atuação e tornaram-se multinacionais. No centro dessas mudanças na economia global estão ferramentas de tecnologia de informação (TI) e de comunicações que interligam a produção mundial e a capacidade de consumo. Não obstante, essas transformações tendem a se intensificar, tornando-se uma espécie de “corrida em direção ao futuro”. Tudo isso vem exigindo significativos esforços de modernização e de reestruturação dos países e, principalmente, das instituições, empresas e organizações, sejam estas públicas

ou privadas (CHIAVENATO, 2000, p. 71).

Muitas foram as transformações ocorridas no âmbito da Administração. Estas mudanças provocaram significativos reflexos no contexto organizacional. O período atual de intensas mudanças e transformações é denominado por alguns autores de *Era do Conhecimento* e, por outros, de *Era da Informação*, ou *Sociedade da Informação*. Tais transformações constam do Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Eras da Administração do Século XX

Era Clássica 1900 – 1950	<ul style="list-style-type: none"> • Início da industrialização • Estabilidade • Pouca mudança • Previsibilidade • Regularidade e certeza 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração Científica • Teoria Clássica • Relações Humanas • Teoria da Burocracia • Teoria Neoclássica
Era Neoclássica 1950 – 1990	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento industrial • Aumento da mudança • Fim da previsibilidade • Necessidade de inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria Estruturalista • Teoria Comportamental • Teoria dos Sistemas • Teoria da Contingência
Era da Informação Após 1990	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia da informação (TI) • Globalização • Ênfase nos serviços • Aceleração das mudanças • Imprevisibilidade • Instabilidade e incerteza 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração Científica • Teoria Clássica • Relações Humanas • Teoria da Burocracia • Teoria Neoclássica • Teoria Estruturalista

Fonte: Chiavenato (2003, p. 576).

Segundo Chiavenato (2000), a partir das transformações da sociedade, as organizações não têm pela frente apenas um simples e pequeno mercado local ou regional, mas um horizonte muito mais amplo e que tanto oferece oportunidades, como também ameaças e riscos:

Além dos desafios da administração em termos de diversidade das organizações e complexidade do ambiente em que operam, outras forças ajudam a complicar o panorama com que se defrontam os administradores. É que vivemos em um mundo mutável e turbulento, onde a mudança é o aspecto constante. [...] *O sucesso das organizações dependerá da sua capacidade de ler e interpretar a realidade externa, rastrear as mudanças e transformações, identificar oportunidades ao seu redor para poder responder pronta e adequadamente a elas, de um lado, e identificar ameaças e dificuldades para neutralizá-las ou amortecê-las, de outro. À medida que a conjuntura econômica se expande ou se retrai, que se alteram as*

necessidades dos clientes ou consumidores, que mudam os hábitos e tendências do público, as organizações precisarão modificar sua linha de ação, renovar-se, ajustar-se, transformar-se e adaptar-se rapidamente. (CHIAVENATO, 2000, p. 100, ênfases nossas)

Prossegue o autor analisando que as organizações não estão sozinhas ou isoladas do mundo. Elas vivem e operam em um *ambiente* onde se encontram muitas outras, algumas em cooperação, outras em competição e confronto, seja direta ou indiretamente. O *ambiente* é tudo aquilo que envolve externamente uma organização, ou seja, tudo que está além das fronteiras ou de seus limites (CHIAVENATO, 2000, p. 74).

Ainda segundo Chiavenato (*ibidem*, p. 78), as organizações operam e funcionam em um contexto ambiental dinâmico e complexo. Esse ambiente caracteriza-se por elevado grau de mudança e transformação. Como o ambiente é muito amplo, vasto, difuso e complexo, não é possível apreendê-lo e compreendê-lo em sua totalidade. Entretanto, é do ambiente que as organizações obtêm seus insumos e recursos, isto é, as suas *entradas*, proporcionando energia, materiais, recursos financeiros e recursos humanos de que necessita:

A solução de muitos dos complexos problemas que afligem o mundo moderno reside hoje na administração, na capacidade para gerir, aglutinar e utilizar recursos escassos de forma cada vez melhor do que os concorrentes. E isso é feito através de organizações que devem ser administradas de maneira a extrair resultados satisfatórios dos recursos aplicados (CHIAVENATO, *ibidem*, p. XXV).

Por conseguinte, a MB, como uma complexa organização, está inserida no contexto de transformações do século XXI e vem adotando as ações necessárias para acompanhar as mudanças do ambiente onde está inserida, principalmente em relação à implantação de novos processos e tecnologias. Não obstante, outras transformações estão ocorrendo, e têm influenciado diretamente a maneira como as pessoas realizam o seu trabalho.

Assim, “olhar” para o ambiente externo é fundamental para que a MB identifique quais recursos deverão ser objeto de maior investimento por parte das modernas organizações.

Os investimentos das organizações direcionados a determinados recursos resultam na eficácia organizacional⁹. Em outras palavras, considerando os recursos disponíveis no âmbito interno da Marinha, é necessário identificar quais recursos necessitam atenção especial da Alta Administração Naval, visando à sua adequação ao contexto atual, com o propósito de que a MB desenvolva e obtenha dos seus recursos disponíveis resultados ainda mais satisfatórios.

Segundo Naisbitt (1982 *apud* Chiavenato, 2000, p. 100), as megatendências verificadas para o século XXI, são as seguintes:

Quadro 2 – Megatendências do Século XXI

DE	PARA	ALTERAÇÃO
Sociedade industrial Tecnologia simples Economia nacional	Sociedade da informação Tecnologia sofisticada Economia mundial	Inovação e mudança Maior eficiência Globalização e competitividade
Curto prazo Democracia representativa Hierarquia	Longo prazo Democracia participativa Comunicação lateral	Visão do negócio e do futuro Pluralismo e participação Democratização e <i>empowerment</i>
Opção dual ou binária	Opção múltipla	Visão sistêmica e contingencial
Centralização Ajuda institucional	Descentralização Autoajuda	Incerteza e imprevisibilidade Autonomia e serviços diferenciados

Fonte: Naisbitt *apud* Chiavenato (2000, p. 100).

Na Sociedade Industrial, conforme resumidamente apresentado no Quadro 2, as organizações incorporavam o capital financeiro – traduzido em edifícios, fábricas, máquinas, equipamentos, investimentos financeiros – e o faziam crescer e expandir. O retrato do sucesso organizacional era representado pelo tamanho da organização e de suas instalações físicas,

⁹ A *eficácia organizacional* é alcançada quando se reúne três condições essenciais: alcance dos objetivos organizacionais; manutenção do sistema interno e adaptação ao ambiente externo. A *eficácia* significa a satisfação dos clientes; das comunidades e da sociedade; dos acionistas; dos gerentes; dos funcionários; dos fornecedores; etc. (CHIAVENATO, 2005, p. 87).

pelo seu patrimônio contábil e, sobretudo, pela riqueza financeira. As organizações procuravam acumular ativos tangíveis¹⁰ como base de seu sucesso. O tamanho físico da organização era o melhor sinal de prosperidade e riqueza e a acumulação de recursos financeiros e materiais era um dos objetivos organizacionais mais importantes.

Após a transição pela Sociedade da Informação a tendência será de mais transformações, cujas características deverão nortear os passos das organizações do século XXI, como pode ser observado na coluna “Alteração”, do Quadro 2.

Não obstante, os administradores deverão estar perfeitamente informados a respeito das forças e das variáveis que produzem as transformações no ambiente da organização como resultado da globalização, da competitividade, do desenvolvimento tecnológico e da informação, do novo perfil do emprego, da importância do setor não lucrativo e da ética e responsabilidade social. Além disso, as transformações vêm exigindo das pessoas novas habilidades¹¹ e, sobretudo, uma mentalidade aberta, ágil e inovadora (CHIAVENATO, 2000, p. XXV e 102).

Destarte, a Administração Naval precisa, não só acompanhar as novas tendências, mas, sobretudo, por meio da identificação da maneira moderna de se administrar uma organização, o que pode ser aprendido e implantado na MB. Ademais, a Administração deve preparar o caminho da Marinha para que as adaptações à nova realidade possam, efetivamente, ocorrer o mais rapidamente possível, ou seja, as decisões e início das ações devem ocorrer no tempo presente.

Dessa forma, o sucesso da MB como organização dependerá da sua capacidade de

¹⁰ *Ativos tangíveis* são os ativos organizacionais mensuráveis pelos métodos tradicionais de contabilidade e que são identificados como capital financeiro, máquinas, instalações, edificações etc. (CHIAVENATO, 2003, p. 626).

¹¹ Uma *habilidade* é a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas, utilizando conhecimento em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização ou pela sociedade. A habilidade envolve conhecimentos teóricos e aptidões pessoais e se relaciona com a aplicação prática desses conhecimentos e aptidões. É o saber fazer, por meio da transformação do conhecimento em resultado (CHIAVENATO, 2005, p. 205).

adequar-se continuamente às mudanças e transformações que ocorrem no ambiente externo e do modo como administrará os recursos disponíveis, visando a obter melhores resultados, sob pena de se tornar, gradativamente, uma organização ultrapassada e ineficaz, afetando todo o seu planejamento para as próximas décadas.

2.2 A nova Gestão de Pessoas

Ao observarmos o ambiente do século XXI identificamos significativas transformações no modo como as organizações passaram a gerenciar os seus recursos disponíveis, resultante da globalização dos negócios e do desenvolvimento tecnológico. Na intensa busca pela qualidade e pela produtividade, as organizações constataram que o grande diferencial, ou seja, a principal vantagem competitiva das empresas é resultado das pessoas que nelas trabalham.

A GP é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nessas últimas décadas. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente da tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH). Ela tem sido responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação (CHIAVENATO, 2008, p. XXVII).

Esse novo modelo de gestão é um conceito amplo que diz respeito à maneira como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional. Por meio dela, busca-se a colaboração eficaz das pessoas que trabalham na organização e, para isso, as trata como peças-chave do novo sistema. A principal finalidade da GP é buscar o equilíbrio entre organização e pessoas, tornando-se uma peça fundamental nessa relação, tendo em vista que, por seu intermédio, os superiores induzem os subordinados a atingirem as metas da organização e a buscar seu aprimoramento pessoal (CHIAVENATO, 2008, p. 7).

Comenta Chiavenato (*ibidem*, p. 42) que “na era da informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.” As pessoas deixaram de fazer parte do patrimônio físico para serem partes integrantes do capital intelectual das organizações. Continua o autor afirmando que a GP tem como base três aspectos fundamentais: as pessoas como seres humanos; as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais; e as pessoas como parceiras da organização.

Prossegue, ainda, ressaltando que a GP apresenta um novo conceito de *cadeia de valores* que se inicia nas *pessoas* e que, a partir do momento em que lhe são adicionadas *competências*, ou seja, conhecimento, habilidades, julgamento e atitude, passam a formar um ativo chamado de *talento humano*. Já o capital humano seria constituído pela interseção do item talento com o contexto e o ambiente interno. Por outro lado, o *capital intelectual* e o *conhecimento* figuram nesse contexto e produzirão o resultado do processo de gestão (CHIAVENATO, 2008 *apud* COSTA NETO, 2009, p. 43).

Por conseguinte, a GP é relevante no mundo contemporâneo, pois considera os aspectos relacionados às macrotendências (mudanças e desafios) e está intimamente associada à temática da gestão das mudanças, sugerindo uma ideia de inovação constante. Portanto, é imprescindível que a organização seja capaz de corresponder às novas exigências, modificando a sua maneira de pensar, em consonância com os conceitos abordados pela GP.

Nas subseções 2.2.1 a 2.2.3 serão abordados alguns aspectos da GP diretamente relacionados com o escopo do presente trabalho.

2.2.1 A importância das pessoas

As organizações se constituem a partir da interação dos seres humanos, ao reconhecerem suas limitações individuais. A subjetividade humana faz com que cada pessoa tenha sua própria personalidade, sua história particular, suas próprias convicções, valores e atitudes. Cada pessoa possui uma diferente percepção e interpretação de si e do ambiente que a rodeia. Apesar de suas limitações, as pessoas são obrigadas a cooperar umas com as outras, levando à formação de organizações (sociais, políticas, econômicas, religiosas etc.).

No século XXI as pessoas passaram a ser mais valorizadas e vistas como seres proativos¹², dotados de inteligência e habilidades¹² e que devem ser motivados e impulsionados. O capital humano¹³ passou a ser visto como o recurso mais importante de uma organização (CHIAVENATO, 2001).

O trabalho organizacional depende fundamentalmente de pessoas. Embora as organizações possuam recursos próprios (financeiros, materiais e mercadológicos) e uma infraestrutura tecnológica (máquinas, equipamentos e tecnologia), elas necessitam de pessoas para utilizá-los de modo eficiente e eficaz. Os recursos e a tecnologia não são autossuficientes: eles são inertes e estáticos. Requerem pessoas com vários *talentos*¹⁴ e *competências*¹⁵ para utilizá-los e operá-los adequadamente. Na prática, recursos e tecnologia funcionam como ferramentas ou instrumentos de trabalho das pessoas (CHIAVENATO, 2005, p. 32).

¹² Ser *proativo* é personificar e possuir os seguintes atributos: ser a causa, compartilhar, estar no controle das coisas, ser o criador de novas situações ou antecipar-se aos acontecimentos (CHIAVENATO, 2003, p. 610).

¹³ O *capital humano* é constituído de pessoas, de talentos e de competências. Sua plena utilização requer uma estrutura organizacional adequada e uma cultura democrática e impulsionadora (CHIAVENATO, 2005, p. 176).

¹⁴ *Talentos* são pessoas dotadas de conhecimentos, habilidades e competências que precisam ser constantemente reconhecidos, atualizados (por meio de treinamento) e recompensados (CHIAVENATO, 2001, p. 60).

¹⁵ A *competência organizacional* é um conjunto integrado de competências coletivas, tendo na base as competências individuais. As competências individuais dependem do conhecimento e das habilidades críticas necessárias para trabalhar eficazmente. O conhecimento depende do saber e do aprender. O conhecimento somente se difunde quando são utilizados processos de aprendizagem pelos quais as pessoas desenvolvem novas capacidades. A partir do conhecimento e das habilidades chegamos às *competências* (CHIAVENATO, 2005, p. 205).

A revolução tecnológica vem exigindo das pessoas o aprendizado constante de novas técnicas, conhecimentos, habilidades e atitudes¹⁶, sem as quais não conseguirão atender às necessidades das importantes organizações que atuam no mercado. Ao se referir a esses profissionais que se destacam dos demais, Menkes (2008) comenta:

Jim Collins, um dos mais influentes pesquisadores e críticos de gestão do mundo, chama-os de “*pessoas certas*”. Já Jack Welch, sem dúvida o mais bem-sucedido CEO do século XX, diz que eles são “*estrelas*”; já o famoso autor e professor Peter Drucker descreve-os como “administradores magistrais”. Esses especialistas estão descrevendo as *pessoas que verdadeiramente determinam o sucesso ou o fracasso de uma organização*. (Ênfase nossa.)

As pessoas não vivem sem as organizações e as organizações, de modo algum, funcionam sem pessoas. O contexto em que ambos interagem é diferente a cada dia. Administrar pessoas depende da mentalidade que predomina nas organizações, ou seja, da cultura existente em cada organização. Além disso, depende igualmente das características do contexto ambiental, das suas competências, de suas funções e processos e de um sem-número de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2009).

Continua Chiavenato (2009):

Para alcançar seus objetivos da maneira mais eficiente e eficaz, cada organização se concentra com maior ênfase naqueles recursos que lhe são mais problemáticos, difíceis e escassos em detrimento da preocupação e atenção dada aos recursos mais fáceis e abundantes. *Talentos humanos são fundamentais para o sucesso organizacional*. A competitividade da empresa depende basicamente deles. Há uma verdadeira guerra para conquistar e reter talentos. (Ênfases nossas.)

Observa Motta (1999) que o avanço tecnológico estimula a competitividade e a consciência sobre a eficiência organizacional, na qual a qualidade, a produtividade e a eficácia da organização passam a ser temas dominantes na busca da sobrevivência e progressos organizacionais. Segundo o autor, aliam-se a esses temas uma forte preocupação com a

¹⁶ *Atitude* significa o comportamento pessoal do administrador frente às situações com que se defronta no seu trabalho, representando o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem, a maneira de liderar, de motivar e de se comunicar. Envolve o impulso e a determinação de inovar e a convicção de melhorar continuamente, o espírito empreendedor, o inconformismo com os problemas atuais e, sobretudo, a facilidade de trabalhar com outras

dimensão humana, pois em um mundo de maior uniformidade tecnológica e grande competitividade, as diferenças entre as organizações se fazem pela qualidade dos seus recursos humanos.

Drucker (1997) comenta que mudanças radicais na natureza do trabalho estão revolucionando o papel do ser humano na sociedade moderna. Todas as instituições estão mudando, à medida que as relações entre empregado e empregador, mulher e homem, filho e pai, aluno e professor se alteram de forma profunda e permanente, em resposta à necessidade de que todos contribuam com sua inteligência, sua criatividade e sua responsabilidade para a sociedade. Segundo esse autor, quase todos os setores de trabalho em expansão exigem a compreensão técnica e humana, a observação constante e a resolução criativa de problemas.

De acordo com Chiavenato (2001, p. 60 e 126), o *capital humano* é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. Representa talentos que precisam ser mantidos e *desenvolvidos*. Esse autor também afirma que *talento humano* pode ser uma questão de sobrevivência e de sucesso das organizações.

Isto posto, torna-se claro que um dos principais alvos a ser focado pela Marinha, face às mudanças e transformações do século XXI, deve ser o seu capital humano, haja vista que este fará a diferenciação entre as organizações que serão eficazes ou não no cumprimento de suas tarefas.

A MB deve coordenar e alavancar o esforço humano de modo organizado, utilizando-se de todos os indivíduos que servem na instituição, considerando que cada componente é valioso e um poderoso contribuinte para o sucesso da Marinha, enquanto organização. Cada pessoa traz consigo ideias, experiências, visões, expectativas e sonhos para dentro da MB. Não obstante, também disponibiliza para a Marinha seus conhecimentos, habilidades e esforço, além de conhecimentos e talentos que irão, em conjunto, contribuir para

pessoas. É esta competência durável que transforma o administrador em um agente de mudança nas

o sucesso organizacional.

2.2.2 O século do Capital Intelectual e do Conhecimento

De acordo com Crawford (1994), *capital intelectual* é uma combinação de ativos intangíveis¹⁷, frutos das mudanças nas áreas de tecnologia da informação, que trazem benefícios igualmente intangíveis para as organizações e que capacitam seu funcionamento.

Segundo Stewart (2002, p. 38), os *ativos do conhecimento* são talentos, habilidades, *know-how* (saber como), *know-what* (saber o que) e relacionamentos.

O *conhecimento* é a própria razão de ser da empresa. Não se consegue alcançar vantagem competitiva com trabalho não qualificado. Ninguém se diferencia dos concorrentes em função de máquinas disponíveis para todos, pois qualquer um também será capaz de adquiri-las. A vantagem duradoura deriva de algo exclusivo ou pelo menos de difícil imitação: um tipo especial de conhecimento, como é o caso da empresa como a Microsoft. “A essência da empresa na nova economia é sua capacidade de criar, transferir, montar, integrar, proteger e explorar novos ativos de conhecimento” (STEWART, 2002, p. 56).

Segundo Crawford (1994), o *capital intelectual* pode ser dividido em quatro categorias: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infraestrutura. Esse autor define *ativos humanos* como benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua *expertise*¹⁸, criatividade, conhecimento e habilidade para resolver problemas.

Continua Crawford (*ibidem*), afirmando que o ser humano é considerado *capital* por possuir capacidade de gerar bens e serviços por meio de sua força de trabalho e do

organizações e não simplesmente um agente de conservação (CHIAVENATO, 2003, p. 5).

¹⁷ *Ativos intangíveis* são os ativos organizacionais não mensuráveis pelos métodos tradicionais de contabilidade e que são identificados como as pessoas, clientes e a organização (CHIAVENATO, 2003, p. 628).

¹⁸ *Expertise* é o conhecimento que se adquire pelo estudo, experiência e prática; é a capacidade de aplicar o que foi aprendido de forma adequada às solicitações requeridas pela função exercida; é a busca incessante por novas aprendizagens (FERREIRA, 2004).

conhecimento, constituindo-se em importante fonte de acumulação e de crescimento econômico. O *capital intelectual* abrange elementos intangíveis, além do próprio *capital humano*.

Entende-se de tal procedimento é o fato de o Capital Intelectual ser relativo ao intelecto, que só os seres humanos possuem. Assim sendo, o Capital Intelectual abrange o elemento possuidor do recurso do conhecimento e tudo mais que é resultante da aplicação do conhecimento. Verifica-se, às vezes, Capital Intelectual e Capital Humano, se confundem, sendo entendido como Capital Intelectual somente aquele que deriva do conhecimento humano (CRAWFORD, 1994, p. 77).

De acordo com Stewart (2002, p. 14-15), o principal conceito que vem tomando força nas organizações é o do capital intelectual, desencadeando os debates mais férteis e profundos no contexto de negócios e no cenário econômico da atualidade. Na essência, trata-se apenas da constatação de que os ativos tangíveis das organizações são muito menos valiosos do que os ativos intangíveis. Dentre estes últimos, encontram-se as habilidades, capacidades, *expertise*, culturas, e assim por diante. Para o autor são os ativos de conhecimento que compõem o capital intelectual e que determinam o sucesso ou o fracasso da organização.

Assim, o *conhecimento* é fundamental nesse contexto. Enquanto o capital físico se deteriora com o uso, o conhecimento se valoriza cada vez mais. Além disso, o cabedal de conhecimentos de uma pessoa não diminui se ela o compartilha com os outros.

Chiavenato corrobora esse entendimento (2005, p. 177):

Para poderem incrementar seu capital intelectual, *as organizações estão se transformando em verdadeiras organizações do conhecimento ou agências de conhecimento e de aprendizado*. Qual é o motivo? Simples. Transformar e converter a informação em conhecimento, utilizando suas próprias competências [...].

De qualquer forma, o conhecimento já constitui hoje o recurso produtivo mais importante das organizações, e a tendência é que se torne cada vez mais importante para o sucesso organizacional. (Ênfases nossas.)

A contabilidade tradicional, preocupada unicamente com ativos tangíveis e físicos, está às voltas com um fenômeno inesperado: o valor das organizações não depende mais apenas de seu valor patrimonial físico, mas, principalmente, de seu capital intelectual.

Na Era da Informação, o conhecimento está se transformando no recurso organizacional mais importante das organizações. Uma riqueza muito mais importante e crucial do que o dinheiro. Gradativamente, o capital financeiro da Sociedade Industrial está cedendo lugar para o capital intelectual como a base fundamental das operações empresariais. Em um mundo onde os tradicionais fatores de produção – natureza, capital e trabalho – praticamente estão se esgotando e exauriram sua contribuição para os negócios, as empresas estão investindo pesadamente no capital intelectual para aumentar suas vantagens competitivas¹⁹. O objetivo vem sendo gerar criatividade e inovação por meio das ideias, sendo que estas decorrem do conhecimento (CHIAVENATO, 2001, p. 126).

Ratifica essa análise Stewart (2002, p. 16):

As empresas que dominam a agenda do conhecimento são aquelas que triunfarão no século XXI. Uma vez que, como veremos, o conhecimento tornou-se o mais importante fator de produção e os ativos do conhecimento são hoje os mais poderosos vetores de riqueza, os líderes e organizações que assumirem o controle do seu próprio conhecimento galgarão os píncaros da competição. (Ênfases nossas.)

Portanto, no século XXI as organizações estão dedicando maior esforço para identificar aquelas pessoas que poderão aperfeiçoar a relação entre os investimentos que a organização nelas aplica e o retorno que essas pessoas proporcionam para a organização.

Da mesma forma, a MB deve investir intensamente em proporcionar conhecimentos e habilidades ao seu capital humano, pois, sem dúvida alguma, quanto melhor o *capital humano* ou *ativo humano* de nossa instituição, melhores resultados ela alcançará no

¹⁹ A aquisição de *vantagens competitivas* é fundamental para o sucesso organizacional. As organizações buscam vantagens competitivas para aprimorar-se e colocar-se em posição privilegiada no mercado, de acordo com suas aspirações e necessidades. As principais vantagens competitivas são:

1. Qualidade - é a vantagem competitiva que traduz a capacidade que a empresa tem de fazer as coisas certas, de acordo com as necessidades do cliente, evitando perdas e retrabalho;
2. Velocidade - é a vantagem competitiva de produzir mais rapidamente determinado produto ou serviço, bem como de responder mais prontamente às necessidades dos clientes;
3. Confiabilidade - é a capacidade que a empresa tem de atender seus pedidos pontualmente e de oferecer produtos e serviços de acordo com as aspirações dos clientes;
4. Flexibilidade - é a vantagem competitiva de provocar ações que permitam mudar, alterar a estrutura e a cultura vigentes, modificar produtos e serviços de maneira rápida e eficaz; e
5. Custo - traduz a capacidade que a empresa tem de tornar as coisas mais baratas. (CHIAVENATO, 2003, p. 605).

tocante ao *capital intelectual*, contribuindo para o sucesso organizacional da Marinha.

2.2.3 Investimento na capacitação das pessoas

Uma vez que as pessoas, o capital intelectual e o conhecimento compõem a riqueza das organizações, e sendo o ser humano o principal insumo responsável pela competência e sucesso das organizações, torna-se necessário buscarmos uma maneira de extrair das pessoas seus mais altos níveis de criatividade, inovação, participação e engajamento.

A capacitação de recursos humanos na organização significa promover condições de aperfeiçoamento do profissional, proporcionar a atualização de suas potencialidades, levando ao desenvolvimento técnico e pessoal do indivíduo (MOSCOVICI, 1995).

O avanço tecnológico é de imenso valor para a humanidade. Entretanto, levou o ser humano, de certa forma, a descuidar-se um pouco do seu próprio desenvolvimento como pessoa, ou não conseguir, por si só, acompanhar as mudanças do mundo atual.

No século XXI, as pessoas, com sua inteligência, criatividade e habilidades, passaram a fazer a diferença no processo competitivo do mundo empresarial, conforme abordado anteriormente. Assim, muitos indivíduos investem em suas carreiras, além de procurar estabelecer uma relação de reciprocidade em que tanto a organização quanto os indivíduos sejam beneficiados.

Por outro lado, as organizações investem expressivos valores financeiros com o desenvolvimento de sistemas altamente complexos a fim de atender às necessidades gerenciais, impondo ao pessoal da organização constante atualização. Do mesmo modo, o investimento das organizações nos seus recursos humanos deve ser na mesma proporção e em paralelo aos investimentos que são realizados em novos sistemas e tecnologias.

Nesse sentido, alguns dos principais desafios da GP são atrair, *desenvolver*²⁰ e reter talentos.

Segundo Carvalho (1998), o que distingue a organização inovadora da tradicional é o compromisso permanente com a excelência dos seus produtos, serviços e com a satisfação do seu público alvo. Organizações orientadas para tais valores modernizam seus processos de trabalho, estimulam práticas inovadoras, desburocratizam procedimentos administrativos, fortalecem as equipes e *desenvolvem os talentos humanos* de que dispõem, por meio do treinamento e da capacitação dos indivíduos.

Prossegue o mesmo autor enfatizando que faz parte da cultura das organizações inovadoras o compromisso com o desenvolvimento das pessoas que nela trabalham. Nelas se busca, a partir de uma estratégia claramente definida, criar um espaço no qual as pessoas estejam constantemente envolvidas no processo de criação e difusão de novos conhecimentos e experimentação de novas práticas de trabalho. As organizações inovadoras criam um ambiente em que as pessoas aprendem a compartilhar o resultado de suas experiências e “achados”. Elas constroem a cultura organizacional que favorece o aprendizado coletivo, contribuindo para que a organização atinja melhores níveis de desempenho.

Continua, ainda, afirmando que o treinamento ao longo dos tempos tem desempenhado o papel de instrumento de modelagem do ser humano em seu processo de desenvolvimento e socialização. O planejamento do treinamento e da capacitação individual é essencial tanto para o desenvolvimento de competências individuais quanto para a motivação pessoal. É o centro do desenvolvimento de talentos organizacionais.

Corroborar esse entendimento Gubman (1999), afirmando que as empresas inteligentes desenvolvem os funcionários e também lhes oferecem oportunidades de

²⁰ *Desenvolver* (pessoas): são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação (CHIAVENATO, 2008, p. 11).

treinamento, assegurando aperfeiçoamento profissional constante, observando o estabelecimento dos objetivos para a capacitação do pessoal, em conformidade com os objetivos organizacionais.

Segundo Crawford (1994, p. 81), um princípio da economia diz que quanto mais investimento de capital houver por trabalhador, maior a produtividade deste. “O investimento de capital, na forma de educação e treinamento, faz com que o trabalhador seja mais eficiente na utilização do capital físico - computadores, comunicações, tecnologias de robôs etc.”.

Retornando à avaliação de Chiavenato (2001), se pretendemos modernizar as nossas organizações a fim de se obter melhores resultados, devemos começar pelas pessoas que nelas trabalham. A modernização passa, antes, pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, equipamentos, métodos, processos, produtos e serviços. O impulso alavancador da modernização está nas pessoas, nas suas habilidades e conhecimentos, na sua criatividade e inovação, na sua inteligência e na sua competência.

Dessa forma, proporcionar a capacitação dos recursos humanos da Marinha, de modo a tornar os profissionais altamente qualificados e com habilidades de interesse da instituição, bem como alinhados com os valores, objetivos e cultura organizacional²¹ deve ser uma preocupação constante da MB.

Na realidade, as pessoas apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento e essa aptidão deve ser incrementada para o proveito de ambas as partes: dos profissionais e da Marinha; o treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas. Em outras palavras, o treinamento é um aspecto específico do desenvolvimento dos profissionais. Este, por outro

²¹ *Cultura organizacional* é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia a dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2003, p. 372).

lado, é um aspecto específico do desenvolvimento e da aprendizagem organizacional.

Assim, é fundamental que a Alta Administração Naval destine investimentos significativos na capacitação do pessoal da MB, visando a desenvolver as habilidades necessárias aos objetivos organizacionais e que proporcione atuação profissional adequada às metas constantes do planejamento da Marinha para o século XXI, considerando as transformações e mudanças que ocorrem no ambiente externo à instituição.

3 A MARINHA DO BRASIL DO SÉCULO XXI

O presente capítulo está dividido em duas seções, sendo que a primeira tem o propósito de apresentar alguns dados relevantes sobre as perspectivas da Marinha para o século XXI, como resultado do PAEMB, elaborado em decorrência da Estratégia Nacional de Defesa (END). Tais dados permitem uma visualização da Marinha que está sendo projetada para o Século XXI.

Na elaboração da primeira seção, além dos documentos acima citados, foi considerado o conteúdo da palestra proferida pelo Almirante-de-Esquadra Álvaro Luiz Pinto, então Chefe do Estado-Maior da Armada, por ocasião da aula inaugural do Curso de Altos Estudos Militares da Escola de Guerra Naval, no dia 1º de março de 2010, que abordou o tema “A Sociedade, a Marinha do Brasil e a Estratégia Nacional de Defesa”.

A segunda seção, após algumas considerações sobre a carreira e a distribuição dos oficiais do CIM, analisa a atuação desses oficiais na Marinha do Século XXI, a partir da identificação do principal conjunto de OM que executam a maior parcela dos recursos previstos no PAEMB e de um segundo conjunto de OM que prestam assessoria de alto nível ao Comando da Marinha.

3.1 A Estratégia Nacional de Defesa e as perspectivas para a Marinha

O mundo conhecido está mudando de modo vertiginoso, alimentado pelos avanços tecnológicos e pela inovação. As demandas por serviços e produtos se intensificaram, novos mercados surgiram e as empresas ultrapassaram as fronteiras nacionais e regionais, resultando na globalização, conforme comentado na primeira seção do capítulo anterior.

O Produto Interno Bruto (PIB)²² das principais economias do planeta se elevou, impulsionando o desenvolvimento e o crescimento econômico de diversos países.

O Fundo Monetário Internacional (FMI) elevou a previsão de crescimento econômico global em 2010 para 4,6%, ante o cenário anterior de 4,2%. A previsão para a expansão global em 2011 é de 4,3%²³.

O Brasil está perfeitamente inserido nesse cenário, haja vista que o desenvolvimento econômico do país é caracterizado pelo intenso emprego da tecnologia e das comunicações, por uma indústria diversificada, exportação de minérios e alimentos, mercado financeiro avançado, estabilidade macroeconômica e democracia consolidada (GUANDALINI, 2007).

Como resultado dos investimentos das últimas décadas, a nossa economia alcançou um PIB de cerca de US\$ 2 trilhões, o que posiciona o Brasil entre as dez principais economias do mundo²⁴, passando a compor um grupo específico de nações com crescimento significativo, conhecido como BRIC²⁵. A previsão divulgada pelo FMI, no dia 8 de julho de 2010, para o crescimento do Brasil em 2010 é de 7,1%; e para 2011, de 4,2%.

Os recursos energéticos, estrategicamente vitais para o país, vêm alavancando o nosso desenvolvimento econômico, reduzindo a dependência externa, sobretudo do petróleo e do gás natural. As recentes descobertas dos campos petrolíferos de Tupi e Júpiter, na Bacia de Campos²⁶, tão logo se tornem viáveis economicamente, poderão incluir o Brasil também no

²² O PIB é um dos principais indicadores da economia. Ele revela o valor de toda a riqueza gerada no país. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u108161.shtml>>. Acesso em 20 jul. 2010.

²³ Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia>>. Acesso em 8 jul. 2010.

²⁴ Jornal *O Globo*, 10 jun. 2009, Caderno de Economia.

²⁵ BRIC é um termo utilizado para se referir ao Brasil, Rússia, Índia e China, hoje considerados países emergentes devido ao crescimento econômico. São nações que venceram o atraso econômico graças às reformas internas e, na atualidade, lideram o crescimento mundial (GUANDALINI, 2007).

²⁶ Disponível em: <<http://www.petroleo.rj.gov.br>>. Acesso em 20 jul. 2010.

seleto grupo de países exportadores mundiais, sustentando as taxas de crescimento ascendentes.

Dessa forma, o Governo Federal, com o propósito de definir os rumos da nação para o século XXI, além de ter elaborado políticas de desenvolvimento para os diversos setores da economia, também elaborou a Política de Defesa Nacional (PDN)²⁷, com a finalidade de fortalecer a defesa do país, de modo a garantir os interesses nacionais. Em decorrência, o Ministério da Defesa (MD) elaborou a END, promulgada em 2008, no momento em que o Brasil desfruta, a partir de sua estabilidade política e econômica, de uma posição de destaque no contexto internacional.

Na avaliação de Pinto (2010) a importância do País no cenário mundial exige uma nova postura no campo da Defesa que só poderá ser consolidada com o envolvimento da sociedade. Continua o autor, afirmando que, com a aprovação da END, “[...] canalizaram-se os esforços para a concretização dos interesses e objetivos do Estado e da sociedade, no que tange à sua defesa”.

Prossegue o autor, citando que a END revestiu-se de *duas* características importantes: primeiro, por refletir o inédito engajamento de civis, com vistas a dotar o Brasil de uma estrutura de defesa compatível com sua dimensão e importância, na perspectiva mundial, e com capacidade de evoluir para o futuro. Acrescenta, ainda, que o sistema de defesa contribui significativamente para a evolução econômica, social, política, e para o desenvolvimento científico e tecnológico do país.

²⁷ A *Política de Defesa Nacional*, em vigor desde 1996, é o documento condicionante maior da área de defesa. Como política, ela enuncia os objetivos de defesa, define a postura estratégica e traça as diretrizes do Estado Brasileiro, voltadas para as ameaças externas (BRASIL, 2005).

Em segundo lugar, porque a END veio preencher a lacuna existente entre a PDN e Política Militar de Defesa (PMD)²⁸, ambas em vigor, compondo com elas o nível mais elevado dos documentos da Defesa Nacional.

A END projeta a evolução do sistema de defesa em três eixos chamados de estruturantes: a reorganização e reorientação da estrutura das Forças, visando a um melhor desempenho quanto à sua destinação constitucional, bem como atribuições na paz e em conflitos armados; a reorganização da indústria nacional de material de defesa, a fim de assegurar que o atendimento das necessidades de equipamento das Forças Armadas se apóie em tecnologias desenvolvidas no país; e na composição dos efetivos das Forças e sobre o futuro do Serviço Militar Obrigatório (BRASIL, 2008, p. 5)

No que diz respeito ao primeiro eixo estruturante, o MD determinou que cada Força Armada elaborasse o seu “Plano de Equipamento e de Articulação”:

Da mesma forma, as Forças Armadas deverão ser equipadas, articuladas e adestradas, desde os tempos de paz, [...]. Assim, com base na Estratégia Nacional de Defesa e na Estratégia Militar dela decorrente, as Forças Armadas submeterão ao Ministério da Defesa seus Planos de Equipamento e de Articulação, os quais deverão contemplar uma proposta de distribuição espacial das instalações militares e de quantificação dos meios necessários ao atendimento eficaz das Hipóteses de Emprego [...] (BRASIL, 2008).

Além disso, as Forças deveriam rever, a partir de uma política de otimização do emprego de recursos humanos, a composição dos efetivos, de modo a dimensioná-los para atender adequadamente ao disposto na END.

Destarte, a MB definiu o seu Plano²⁹ estabelecendo projetos e metas para o reaparelhamento, expansão e redistribuição de OM e para o incremento e capacitação de seu

²⁸ A *Política Militar de Defesa* é um documento de alto nível, que estabelece os objetivos militares de defesa e as diretrizes gerais de emprego das Forças Armadas. Serve como marco referencial para as postulações da Estratégia Militar de Defesa. Esta orienta a configuração dos arranjos de força, o emprego combinado, os decorrentes planos estratégicos e os planos de reaparelhamento das Forças Armadas, visando à consecução ou preservação dos objetivos estabelecidos na PMD. Disponível em: <<http://www.defesanet.com.br>>. Acesso em: 20 jul. 2010.

²⁹ <http://www.mar.mil.br/paemb/paemb.html>

efetivo, em conformidade com a missão da Marinha.

Na elaboração do PAEMB, o Comando da Marinha efetuou um levantamento de todas as ações a serem empreendidas para dotar a MB de organizações militares, meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais, sistemas, armamento, munição e efetivo de pessoal necessários ao atendimento das diretrizes estabelecidas na END.

Nesta seção não serão elaboradas considerações detalhadas a respeito das ações constantes do Plano. O objetivo é transcrever, de forma resumida, as metas de grande vulto e que contribuem para uma visualização sobre as perspectivas da Marinha para o século XXI, conforme abaixo descrito, que produzirão significativas transformações na organização:

- prosseguimento na construção de submarinos convencionais e projeto de desenvolvimento de submarino de propulsão nuclear, juntamente com a construção de uma Base e Estaleiro em Itaguaí (RJ), com vistas à construção e ao apoio aos submarinos da MB,

- ampliação do Sistema de Gerenciamento da Amazônia Azul (SisGAAz)³⁰, incluindo aeronaves, radares fixos e veículos aéreos não tripulados (VANT), bem como modernização de recursos de comunicações militares,

- implantação de uma 2ª Esquadra e uma 2ª Divisão Anfíbia na Região N/NE do País, visando a assegurar maior ação de presença nas proximidades da foz do Rio Amazonas, nas Bacias Amazônica e do Paraguai-Paraná, assim como maior controle da faixa litorânea entre Santos (SP) e Vitória (ES),

- ampliação e criação de novas OM operativas, do Sistema de Segurança do Tráfego Aquaviário (SSTA)³¹ e de apoio logístico, distribuídas estrategicamente pelo

³⁰ O *SisGAAz* compreende um conjunto de atividades ligadas ao mar, envolvendo, dentre outros conhecimentos e aplicações, vigilância, segurança, prevenção à poluição, soberania, gestão de recursos naturais e reação às situações adversas, integradas e coordenadas pela MB. Disponível em: <http://www.mar.mil.br/hotsites/sala_imprensa/arquivos_PDF/respostas_a_imprensa/amazonia_azul_291009.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2010.

³¹ O *SSTA* é um sistema que tem o propósito de assegurar a salvaguarda da vida humana e a segurança da navegação, no mar aberto e hidrovias interiores, e a prevenção da poluição ambiental por parte de embarcações, plataformas ou suas instalações de apoio, em conformidade com o art. 3º da lei 9.537, de 11 de dezembro de 1997.

território nacional,

- renovação da frota, mediante a obtenção de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais,

- incremento na capacidade para compor força de manutenção de paz, de realizar ações humanitárias e de resgate de não combatentes no exterior, de executar operações de busca e salvamento (SAR) e de contribuir para a garantia da lei e da ordem,

- ampliação, modernização e construção de novas Escolas e Centros de Instrução, visando a incrementar a capacidade de obtenção, formação e capacitação de recursos humanos,

- construção de Próprios Nacionais Residenciais (PNR); ampliação, modernização e construção de hospitais, assim como de núcleos do Sistema de Assistência Integrada (SAI)³², de modo a propiciar a elevação do nível de satisfação profissional do pessoal da MB.

O PAEMB é composto de dois volumes, conforme descrito a seguir:

- Volume I – Equipamento e Articulação. Está dividido em três partes distintas, sendo que a **Parte I – Equipamento**, possui 72 Projetos Individualizados (PI), referentes a meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais; munição; embarcações para o SSTA e de Apoio; a **Parte II – Articulação**, possui 138 PI referentes ao Complexo Naval da 2ª Esquadra/ 2ª Divisão Anfíbia; Forças de Fuzileiros Navais; Forças Distritais e Órgãos de Apoio; apoio logístico; SisGAAz e comunicações militares; Órgãos do Sistema de Ensino Naval, de Apoio de Saúde e de Assistência Social e PNR; e SSTA; e a **Parte III – Recursos Humanos**, que trata das alterações na composição dos efetivos da MB, visando atender à demanda de pessoal decorrente da execução das duas partes anteriores,

³² O SAI destina-se à prestação, de forma integrada e em nível primário, de assistência nas áreas de serviço social, direito e psicologia ao pessoal militar e civil da MB, ativo e inativo, aos seus dependentes e pensionistas. O conceito de Assistência Integrada data de 1994, tendo por base a concepção do homem como ser uno e integral. Disponível em: <<http://www.dasm.mar.mil.br/assistencia.php>>. Acesso em: 20 jul. 2010.

- Volume II – Detalhamento. Apresenta a descrição pormenorizada das ações de cada um dos PI relacionados nas Partes I e II do Volume I.

A estimativa de recursos para o cumprimento do PAEMB é de cerca de US\$ 90 bilhões, em uma moldura temporal de trinta anos, estando as metas de planejamento distribuídas em: curto prazo – até 2014; médio prazo – de 2015 a 2022; e longo prazo – de 2023 a 2030.

Segundo Pinto (2010), a questão financeira é essencial para a concretização dos objetivos planejados, porém não está contemplada explicitamente no texto da END. Não obstante, ao constar do corpo da Estratégia que os planos de articulação e de equipamento das Forças Armadas serão transformados em lei, criou-se a expectativa de que seja estabelecida uma maior previsibilidade, regularidade e continuidade na alocação de recursos, reforçando a característica do documento como resultado de uma Política de Estado e não somente de Governo.

As previsões do FMI referentes ao crescimento econômico global e do Brasil para 2010 e 2011 apontam para a continuada expansão do PIB. Ademais, o País está entre as dez principais economias do mundo, conforme mencionado, e a tendência é de desenvolvimento e não de retração. Corroboram para essa avaliação as notícias divulgadas na imprensa, no dia 15 de julho de 2010, sobre o início da produção comercial de petróleo e gás na camada do pré-sal da plataforma continental brasileira, cujas reservas poderão incluir o Brasil no seletivo grupo de países exportadores mundiais de petróleo, tornando o país autossuficiente desses recursos energéticos.

Portanto, pode-se afirmar que as condições econômicas do Brasil favorecem novos investimentos. O PAEMB é uma oportunidade de se obter a alocação adequada de recursos financeiros para o prosseguimento de projetos prioritários da MB, visando contribuir para o fortalecimento da defesa do país, de modo a garantir os interesses nacionais.

O Plano também possibilitará a Força evoluir para uma moderna, equilibrada e balanceada³³ Marinha do Século XXI, em conformidade com a Missão e a Visão de Futuro da MB³⁴, possuindo uma estrutura administrativa e operativa adequadas e compatíveis, a fim de contribuir para a salvaguarda dos interesses nacionais e à crescente importância do Brasil no cenário internacional.

3.2 A atuação dos oficiais do Corpo de Intendentes da Marinha

A Marinha atribuiu elevada importância e prioridade ao PAEMB, pois seus reflexos na Força serão altamente positivos, conforme enfatizado na seção anterior.

O sucesso da MB como organização, face às profundas mudanças em curso, dependerá da sua capacidade de adequar-se a essas transformações, visando obter melhores resultados nas suas ações. A MB certamente poderá dispor de seus recursos de maior valor: o capital humano.

Nesse viés, torna-se imprescindível o trabalho profissional dos oficiais do CIM, pois contribuem para a execução dos recursos financeiros previstos nas metas de grande vulto planejadas no PAEMB, uma vez que desempenham diversas atividades relacionadas com as áreas de Administração, Abastecimento, Finanças e Auditoria, bem como prestam assessoria de alto nível à Alta Administração Naval.

Os oficiais do Corpo de Intendentes são formados pela Escola Naval (EN)³⁵, após um período escolar de quatro anos, ou pelo Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW), no qual ingressam, oriundos de instituições de nível superior e com curso de

³³ Entende-se como *moderna* a existência de meios atualizados, com até vinte anos em atividade; *equilibrada* significa o desenvolvimento de atividades que garantam o emprego simultâneo no mar e em águas interiores, tanto em operações navais como em atividades subsidiárias; e *balanceada* refere-se à capacidade de executar, gradualmente, as tarefas básicas do poder naval e quaisquer das operações de guerra naval (PINTO, 2010).

³⁴ http://www.mar.mil.br/menu_v/instituicao/missao_visao_mb.htm.

³⁵ A *Escola Naval* é uma OM de ensino superior pertencente à MB.

graduação nas áreas de Economia, Administração ou Contabilidade. A formação no CIAW tem duração de um ano.

A Tabela 1, abaixo, apresenta a distribuição, por postos, dos 873 oficiais do CIM:

Tabela 1 - Distribuição dos Oficiais Intendentes da MB por postos

<i>Oficiais do CIM</i>	<i>Quantidade</i>
Vice-Almirante (VA)	1
Contra-Almirante (CA)	6
Capitão-de-Mar-e-Guerra (CMG)	60
Capitão-de-Fragata (CF)	167
Capitão-de-Corveta (CC)	204
Capitão-Tenente (CT)	227
Primeiro-Tenente (1T)	127
Segundo-Tenente (2T)	81

Fonte: Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha.

Os oficiais do CIM se diferenciam, além dos postos em que se encontram na hierarquia da Marinha, pelo conhecimento, habilidade, julgamento, atitude, experiência profissional e diversos outros fatores que influenciam no desempenho de seu trabalho.

Aos oficiais do CIM pertencentes aos primeiros postos da carreira (2T e 1T), são atribuídas responsabilidades em atividades tipicamente operacionais. Esses oficiais devem exercer liderança eficiente na supervisão de militares e civis a eles subordinados, dentro dos limites de sua OM, como também desenvoltura no manuseio de leis, regulamentos e normas que afetem, direta ou indiretamente, a execução de suas tarefas. Deles também se requer o conhecimento de processos e fluxos de informação dentro e fora de sua OM, bem como habilidade no manuseio de ferramentas de gestão (BRASIL, 2010a).

A atuação dos oficiais do posto de CT deve ir além dos limites de sua OM, pois deles é esperado, além da capacitação para a solução de problemas não rotineiros, já desenvolvida nos dois postos anteriores, habilidades para relacionamentos com outras OM da

MB ou extra-MB (BRASIL, 2010a).

No tocante aos oficiais dos postos de CC, CF e CMG, é requerida elevada capacidade de decisão na abordagem e solução de problemas de natureza tática que surjam na implementação de aperfeiçoamentos ou mudanças organizacionais determinadas pelo Comando ou Direção Superior da Marinha, por meio do exercício de uma liderança eficaz na execução de projetos de médio e grande portes, envolvendo múltiplas organizações e funções gerenciais (BRASIL, 2010a).

Os cursos de aperfeiçoamento dos oficiais do CIM são realizados no CIAW e na Escola de Guerra Naval (EGN), conforme abaixo:

- Curso de Aperfeiçoamento de Intendência para Oficiais (CAIO). Realizado no CIAW, com duração de um ano, para os oficiais no terceiro ano do posto de 1T. Tem por finalidade atualizar e complementar os conhecimentos técnicos e operativos, visando ao desempenho das funções cometidas nos postos de CT, CC, CF e CMG da carreira do oficial do CIM e de áreas técnicas afins (BRASIL, 2010b),

- Curso de Estado Maior para Oficiais Intermediários (C-EMOI). Realizado na EGN, com duração de cerca de quatro meses, no terceiro ano do posto de CT. O propósito é ampliar os *conhecimentos necessários* ao desempenho de comissões *de caráter operativo e administrativo* da MB, com ênfase no Processo de Planejamento Militar e Operações Navais (BRASIL, 2010c),

- Curso de Aperfeiçoamento Avançado (C-ApA). Realizado no CIAW, com duração de um ano, para os oficiais nos primeiros anos do posto de CC, cujo propósito é desenvolver a *capacidade intelectual* dos oficiais e enriquecer sua *competência científica e profissional*, visando, no exercício de funções como oficial superior, a orientar soluções rápidas e eficazes para os problemas imediatos, e aprofundar estudos para o equacionamento dos desafios de maior complexidade no apoio às Forças Navais (BRASIL, 2010a),

- Curso de Estado Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS). Realizado na EGN, com duração de um ano, para os oficiais no sexto ano do posto de CC, cujo propósito é ampliar os conhecimentos dos oficiais, visando ao exercício das funções de Estado-Maior e de assessoria de alto nível, com *ênfase nas doutrinas e nas estruturas operativas e administrativas* da Marinha (BRASIL, 2010d),

- Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM). Realizado na EGN, com duração de um ano, para os oficiais no posto de CMG, que visa a capacitar os oficiais para analisarem, com propriedade, os *arranjos de Forças* atuais e as necessidades futuras da Marinha para o atendimento da Política de Defesa Nacional (BRASIL, 2010e).

Os oficiais do CIM são distribuídos pela Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (DPMM) para trabalhar nas OM da MB, em conformidade com uma Tabela de Lotação (TL), na qual constam a OM, posto, quantidade, cursos necessários, função a desempenhar e outras informações necessárias à adequada alocação dos oficiais (BRASIL, 2005b).

Não são todos os oficiais intendentess que desenvolvem atividades relacionadas com a execução do PAEMB, tendo em vista que, além de a Marinha possuir mais de 300 OM distribuídas pelo território nacional, nem todas recebem diretamente recursos financeiros para serem utilizados, como também não são todas que desenvolvem ações ligadas ao Plano.

Além desse aspecto, igualmente, nem todas as OM possuem oficiais do CIM nelas servindo, pois cada uma tem uma missão a cumprir, ou seja, tarefas a executar com um propósito específico, podendo não necessitar de um profissional do CIM para tal. O somatório do cumprimento da missão de cada uma das OM resulta no cumprimento da missão da Marinha.

Nessa esfera é que se encontram os oficiais do CIM, pois sua atuação profissional está intrinsecamente relacionada com o bom desempenho e o cumprimento do planejamento da MB, em especial, com os relevantes e complexos projetos constantes do PAEMB.

Os recursos financeiros para execução do PAEMB em trinta anos, da ordem de US\$ 90 bilhões, correspondem a US\$ 3 bilhões de dólares anuais, ou seja, o equivalente a R\$ 5,4 bilhões ao ano³⁶. Esse montante é muito superior aos valores recebidos nos últimos anos pela MB, conforme linha LME³⁷, constante da Tabela 2, abaixo:

Tabela 2 – Limite de Movimentação e Empenho da MB

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009			2010		
								MB	PROSUB	TOTAL 2009	MB	PROSUB	TOTAL 2010
SUBSIDIADO	2.538	2.422	3.768	3.272	3.123	2.846	3.412	4.085	0	4.085	5.366	3.375	8.741
PLOA (inclui convênios)	941	942	873	1.263	1.132	1.360	2.135	2.763	0	2.763	2.007	2.314	4.321
LOA (inclui convênios)	1.096	1.009	1.012	1.444	1.364	1.492	2.218	2.738	0	2.738	2.101	2.314	4.415
LME	779	806	947	1.180	1.115	1.453	1.809	2.356	608	2.964	2.101	2.314	4.415

Fonte: Sub-Chefia de Orçamento e Plano Diretor do Estado-Maior da Armada

Valores em Milhões de Reais

A Tabela 2 indica que o montante de créditos orçamentários recebidos pela MB se elevou, significativamente, a partir de 2008. Considerando-se o valor estimado de R\$ 5,4 bilhões anuais, pode-se afirmar que o esforço administrativo da Marinha deverá ser, igualmente, em um nível mais elevado do que aquele realizado até então.

Portanto, é primordial que a MB tenha eficácia organizacional, demonstrada por meio da capacidade de seu capital humano, ou seja, das pessoas que trabalham na Instituição, em executar o montante financeiro previsto de modo a cumprir as metas definidas.

Dessa forma, torna-se imprescindível a análise do ambiente interno da MB, com a finalidade de serem verificados quais setores e parcela dos recursos humanos necessitam de

³⁶ Foi utilizado o câmbio de 1US\$ = R\$ 1,80.

³⁷ LME é o Limite Máximo de Empenho que se traduz no valor que, efetivamente, pode ser gasto pela MB na execução das metas previstas para cada ano. O LME de 2010, constante da Tabela, é o valor previsto. A indicação PROSUB refere-se ao montante financeiro destinado ao Programa para Construção de Submarinos, incluindo Estaleiro e Base.

atenção especial da Alta Administração Naval.

Esse procedimento é importante, tendo em vista que devem ser direcionados investimentos em capacitação de pessoal, a fim de que sejam desenvolvidas as habilidades necessárias e que proporcionem atuação adequada, com vistas ao alcance das metas constantes do planejamento da MB para o Século XXI.

O procedimento a ser utilizado será identificar, primeiramente, qual o universo de OM que executam volumes financeiros expressivos. Em seguida, com o conhecimento das tarefas sob sua responsabilidade e a identificação dos oficiais do CIM distribuídos a cada uma, será abordada a atuação dos oficiais intendentess dessas OM.

Para tanto, será utilizada como referência a metodologia empregada pela Diretoria de Contas da Marinha (DCoM)³⁸, que classifica as organizações da MB segundo alguns critérios pré-estabelecidos, tais como, recursos orçamentários recebidos, volume da Folha de Pagamento de Pessoal, dentre outros.

A DCoM atribui a classificação “A” para as OM que executam maior volume de recursos, “B” para as de média execução e “C” para aquelas que executam um volume de recursos considerado pequeno. Essa classificação permite à Diretoria racionalizar o trabalho de seus auditores, tendo em vista não dispor de um número elevado de profissionais especializados para auditar a totalidade das OM da MB, em um mesmo ano.

Assim, a DCoM destina seus auditores para verificação das contas da OM *in loco*, anualmente, a cada dois anos e a cada três anos, conforme a classificação das OM em “A”, “B” e “C”, respectivamente.

³⁸ A DCoM é um dos órgãos integrantes do Sistema de Controle Interno da Marinha do Brasil (SCI-MB) e que tem o propósito de contribuir para o cumprimento da missão da MB. A DCoM realiza atividades de Controle Interno relativas a Auditoria, Análise e Tomada de Contas, visando a regular a efetiva utilização dos recursos públicos.

As OM classificadas como “A” estão listadas a seguir:

Tabela 3 - Organizações da MB classificadas como “A” – 2008 e 2009

OM	2008	2009
Secretaria da Comissão Interministerial para os Recursos do Mar	13,00	57,00
Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro	148,70	161,40
Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo	132,80	154,00
Diretoria de Sistemas de Armas da Marinha	34,40	41,50
Diretoria de Engenharia Naval	25,80	80,00
Diretoria de Obras Civis da Marinha	4,20	541,50
Diretoria de Portos e Costas	21,80	25,30
Hospital Naval Marcílio Dias	73,40	92,10
Comissão Naval Brasileira na Europa – Londres	260,00	255,10
Comissão Naval Brasileira em Washington	115,90	162,80
Centro de Obtenção da Marinha no RJ	165,40	146,80
Diretoria de Administração da Marinha – Exterior	-	62,00
Pagadoria do Pessoal da Marinha – País e Exterior	-	139,90
Comando do 1º. Distrito Naval	28,50	29,80
Depósito Naval de Belém	24,40	24,90
Base Aérea Naval de São Pedro da Aldeia	47,20	34,60
Base Naval do Rio de Janeiro	37,60	34,00
TOTAIS	1.133,10	2.042,70

Fonte: Diretoria de Contas da Marinha.
Valores em milhões de R\$.

A Tabela 3 indica que foi executado, por meio de apenas 17 OM, cerca de 63%, em 2008, e de 70%, em 2009, na comparação com o total de recursos financeiros recebidos pela MB, constante da linha LME da Tabela 2.

Evidentemente, a atuação dos oficiais do CIM, no sentido de contribuir para a execução dos citados recursos, é extremamente relevante no contexto organizacional e pode ser expressa por meio das funções que desempenham em cada uma das OM.

A Tabela 4 apresenta o quantitativo dos oficiais do CIM, por postos, nas OM de maior execução de recursos. Entretanto, o que é significativo nas informações indicadas é a concentração em determinados postos.

Tabela 4 – Oficiais do CIM, por postos, nas OM classificadas como “A”

OM	CMG	CF	CC	CT	1T	2T
Secretaria da Comissão Interministerial para os Recursos do Mar	0	1	1	0	0	0
Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro	4	2	4	4	4	0
Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo	1	2	1	2	0	0
Diretoria de Sistemas de Armas da Marinha	1	1	1	1	1	1
Diretoria de Engenharia Naval	0	2	1	1	0	0
Diretoria de Obras Civas da Marinha	1	1	0	2	2	1
Diretoria de Portos e Costas	0	1	1	2	0	0
Hospital Naval Marcílio Dias	1	4	3	3	0	0
Comissão Naval Brasileira na Europa – Londres	1	5	0	0	0	0
Comissão Naval Brasileira em Washington	1	5	0	0	0	0
Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro	1	4	4	6	1	2
Diretoria de Administração da Marinha	3	7	8	8	1	0
Pagadoria do Pessoal da Marinha	1	5	5	2	4	1
Comando do 1º Distrito Naval	1	1	2	2	2	1
Depósito Naval em Belém	0	1	1	3	0	1
Base Aérea Naval de São Pedro da Aldeia	0	1	2	2	1	0
Base Naval do Rio de Janeiro	0	0	1	5	1	2
TOTAIS	16	43	35	43	17	9

Fonte: Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha.

Assim, verifica-se que as maiores concentrações estão nos postos de CF, CC e CT, pois as OM relacionadas na Tabela 4 exigem um perfil mais qualificado no tocante às habilidades para o desempenho de funções com maior complexidade, quando a experiência profissional representa uma parcela significativa no sucesso das tarefas de responsabilidade de cada função.

Além dessas OM que executam elevados recursos financeiros, devem ser também consideradas algumas outras que compõem o Organograma Simplificado da MB³⁹, cumprindo tarefas relacionadas com assessoria de alto nível ao Comando da Marinha e que, igualmente, são fundamentais para as ações relacionadas com o PAEMB.

Após a análise da missão de cada uma e do quantitativo de oficiais do CIM de cada posto, por meio de consulta à TL, foi elaborada a Tabela 5, em que se verifica uma concentração nos mesmos postos da Tabela 4, porém com o acréscimo do posto de CMG:

³⁹ http://www.mar.mil.br/menu_h/organizacoes/organizacoes.htm

Tabela 5 – Oficiais do CIM, por postos, em OM de Assessoria de Alto Nível

OM	CMG	CF	CC	CT	1T	2T
Estado-Maior da Armada	3	6	1	1	0	0
Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais	1	0	0	0	0	0
Comando de Operações Navais	1	3	2	1	0	0
Secretaria-Geral da Marinha	3	6	6	0	0	0
Diretoria-Geral do Material da Marinha	3	4	1	1	0	0
Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha	0	1	1	1	0	0
Diretoria de Finanças da Marinha	2	4	10	3	1	0
Diretoria de Abastecimento da Marinha	3	5	4	4	1	0
Diretoria de Contas da Marinha	1	3	11	3	0	1
Centro de Controle de Inventário da Marinha	2	3	9	2	0	0
Gabinete do Comandante da Marinha	1	2	2	4	1	0
Centro de Inteligência da Marinha	0	1	1	0	0	0
Centro de Comunicação Social da Marinha	0	0	0	1	0	0
TOTAIS	20	38	48	21	3	1

Fonte: Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha.

Portanto, a atuação dos oficiais do CIM nas diversas tarefas a eles atribuídas, de acordo com a TL, bem como em conformidade com as habilitações que são requeridas para cada função, contribui significativamente para o cumprimento da missão das OM e, em última análise, da Marinha. De igual modo, a atuação dos citados oficiais é valiosa no contexto das mudanças organizacionais que serão implementadas na MB, em decorrência do PAEMB.

A formação inicial dos oficiais do CIM é realizada na EN e no CIAW. A formação complementar, visando ao aperfeiçoamento dos citados oficiais no tocante aos aspectos técnico-profissionais, é proporcionada pelo CAIO e pelo C-ApA, realizados no CIAW.

Os cursos de aperfeiçoamento com ênfase nas doutrinas e nas estruturas operativas e administrativas da MB e que fornecem capacidades para os oficiais analisarem, com propriedade, os arranjos de Forças Navais, são o C-EMOS e o C-PEM, realizados na EGN.

A contribuição profissional dos oficiais do CIM pode ser destacada naquelas OM que executam volumes financeiros elevados, na comparação com os recursos totais recebidos

pela MB, nos anos de 2008 e 2009. Nessas OM, os postos onde se concentram o maior número de oficiais IM são nos de CF, CC e CT.

No tocante às OM que cumprem tarefas relacionadas com assessoria de alto nível ao Comando da Marinha, o trabalho profissional do oficial do CIM é, igualmente, fundamental e está concentrado nos postos de CMG, CF, CC e CT.

Portanto, a capacitação de pessoal para o aprimoramento dos oficiais do CIM deve ser focada nos postos de CMG, CF, CC e CT.

Os oficiais do Corpo de Intendentes devem possuir as capacidades e competências adequadas ao cumprimento de suas tarefas, face ao desenvolvimento tecnológico do mundo globalizado, de modo a estarem atualizados em relação às novas ferramentas disponíveis nas áreas de Administração, Abastecimento, Finanças e Auditoria, bem como naquelas relacionadas ao exercício de funções de assessoria de alto nível à Alta Administração Naval.

A MB necessita de oficiais do CIM ainda mais diferenciados e cada vez mais habilitados e competentes para atender às necessidades da Marinha do Século XXI.

Assim, é desejável observarmos o ambiente externo a fim de serem identificadas quais habilidades estão sendo utilizadas nos dias de hoje e que contribuirão com o aperfeiçoamento profissional dos citados oficiais, conforme enfatizado na primeira seção do Capítulo 1 deste estudo.

Os oficiais do CIM que a MB necessita, as principais habilidades e a capacitação necessária serão abordados no próximo capítulo.

4 HABILIDADES NECESSÁRIAS AOS OFICIAIS DO CORPO DE INTENDENTES PARA ATENDER À MARINHA DO SÉCULO XXI

O presente capítulo está dividido em três seções. A primeira tem o propósito de delinear alguns atributos pessoais relacionadas com o bom desempenho das organizações, na atualidade, e que devem referenciar as características dos oficiais do CIM que a MB necessita, considerando as perspectivas da Marinha para o Século XXI e a atuação dos oficiais do CIM, constantes do capítulo anterior.

Na segunda seção serão descritas as habilidades que podem ser empregadas pelos citados oficiais, a partir da identificação daquelas que estão sendo utilizadas pelos profissionais de sucesso no mercado. Essas habilidades, uma vez adquiridas, contribuirão para que a MB alcance os objetivos e metas traçadas para a Marinha do Século XXI.

O conteúdo descrito na segunda seção é fruto da observação do ambiente externo à MB, considerando a Nova Organização do Século XXI, constante do Capítulo 1 deste estudo, construído por meio de pesquisas elaboradas por reconhecidas empresas de consultoria e renomados autores que abordam o tema.

A terceira seção trata dos principais aspectos relacionados com a capacitação dos oficiais do CIM, no sentido de possibilitar a aquisição das habilidades constantes da seção dois, apresenta uma proposta de revisão curricular do CAIO, outra para o C-ApA e uma proposta de Plano de Capacitação para os oficiais do CIM.

4.1 Os oficiais do Corpo de Intendentes que a Marinha necessita

As pessoas são movidas a ter o desejo de serem admitidas em uma organização a fim de aplicar seus talentos e competências, trabalhar e nela permanecer em função de algumas expectativas. A pergunta mais comum é: o quê as pessoas esperam das organizações?

Normalmente, as pessoas possuem uma lista de coisas que esperam da organização em que trabalham. Embora essas expectativas mudem de pessoa para pessoa, apresentam certas semelhanças.

Segundo Chiavenato (2005, p. 30), em geral, as pessoas buscam o seguinte:

a) *um excelente lugar para trabalhar*, onde tenham orgulho e bem-estar físico e psicológico para exercer a sua atividade, e, principalmente, que se sintam importantes, valiosasvalorizadas? e que seu trabalho seja considerado imprescindível para o sucesso da organização;

b) *reconhecimento e recompensas*, tais como salário, benefícios e incentivos que traduzam o reconhecimento pelo seu bom trabalho. As pessoas esperam ser reconhecidas e recompensadas pelo seu desempenho. Isso serve de reforço positivo para que elas aprimorem, cada vez mais, sua atividade, e se sintam satisfeitas com o que estão fazendo;

d) *oportunidades de crescimento*. Educação e carreira que assegurem condições para o desenvolvimento pessoal e profissional. As pessoas precisam sentir que existem condições de progresso dentro da organização e que essas condições estão totalmente à sua disposição, dependendo, exclusivamente, de seu esforço e dedicação pessoal;

e) *outros objetivos diversos*, tais como participação nas decisões; liberdade e autonomia; apoio e suporte; empregabilidade e ocupabilidade; camaradagem e coleguismo; alegria e satisfação; qualidade de vida no trabalho etc.

Entretanto, no contexto de intensas transformações que a MB atravessa em direção à Marinha do Século XXI, a maneira como as pessoas trabalham continuará produzindo forte influência sobre o quanto a organização conseguirá atingir seus objetivos e, assim, ser bem-sucedida.

Nesse momento, a pergunta a ser feita é: o que as modernas organizações esperam das pessoas? Fazendo-se uma particularização, seria possível perguntar: o quê a Marinha

espera de seus oficiais? Ou, ainda: quais oficiais do CIM a MB necessita?

Continua Chiavenato (*ibidem*, p. 32), afirmando que, embora as expectativas também mudem de organização para organização, há certas semelhanças. Em geral, o que as modernas organizações buscam nas pessoas está listado a seguir e se traduzem naqueles atributos que a MB, igualmente, deve esperar dos seus oficiais do CIM, na avaliação deste autor:

1. *Foco na missão organizacional*. É importante que as pessoas conheçam o papel da organização na sociedade e no ambiente em que estão inseridas, e que possam contribuir para a realização da missão organizacional.

2. *Foco na visão de futuro*. É essencial que as pessoas conheçam os objetivos e a visão organizacional. Quando distinguem perfeitamente o que a organização pretende alcançar no futuro, podem ajudá-la a atingir as metas e objetivos definidos. A contribuição dos indivíduos se torna mais eficaz na medida em que conhecem os alvos futuros da organização.

3. *Foco em metas e resultados*. Ao contrário de focar nos meios, tornou-se mais relevante focar nos fins. As pessoas devem aperfeiçoar seu desempenho para alcançar metas e resultados desejados.

4. *Foco em melhoria e desenvolvimento contínuo*. Todas as pessoas precisam estar constantemente empenhadas em tornar a organização mais eficiente e em se tornarem mais aperfeiçoadas a cada dia.

5. *Foco no trabalho participativo em equipe*. Atualmente, em substituição ao trabalho individual, separado e isolado, tornou-se mais importante juntar do que separar as pessoas. O trabalho em equipe, com participação e envolvimento, tem um efeito multiplicador de talentos e de competências. Por essa razão, o trabalho conjunto tem recebido elevada atenção e prioridade nas modernas organizações.

6. *Comprometimento e dedicação.* Cada pessoa está sendo entendida como uma fornecedora de talentos e competências para a organização, e não mais apenas um funcionário burocrata, como no passado.

7. *Talento, habilidades e competências.* Os indivíduos contribuem com talento, habilidades e competências pessoais para a organização. Essa é a razão fundamental pela qual a organização aceita pessoas para nela trabalhar.

8. *Aprendizado e crescimento profissional.* A organização espera que o desejo de aprender seja continuado, bem como a busca pelo aperfeiçoamento profissional, pois contribuem para o desenvolvimento da organização, na sua totalidade.

9. *Ética⁴⁰ e responsabilidade.* As pessoas devem ter sua conduta pautada por um código de ética e de responsabilidade. Na verdade, as organizações precisam de pessoas que façam mais do que os seus deveres usuais e apresentem um desempenho além das expectativas, porém dentro de padrões éticos e responsáveis.

Destarte, os atributos acima listados são amplamente empregados pelas organizações, na atualidade, e fornecem uma visão global do profissional de sucesso do mercado. Portanto, penso que também devem ser os atributos dos oficiais do CIM que a MB necessita. Os citados predicados contribuirão, igualmente, para o sucesso da Marinha como organização, haja vista o período que atravessa, de intensas mudanças e transformações.

Considerando os mencionados atributos, são definidas as novas competências exigidas pelas modernas organizações dos ambientes globalizados, a partir das competências apontadas por Chiavenato (2003, p. 616-617), e que devem ser adquiridas pelos oficiais do CIM:

⁴⁰ *Ética* é o conjunto de princípios morais ou valores que definem o que é certo ou errado para uma pessoa ou grupo. O comportamento ético acontece quando os membros da organização aceitam e seguem tais princípios e valores. Ao mesmo tempo, a organização encoraja seus membros a comportarem-se eticamente de tal maneira que sirvam de exemplo para as demais organizações (CHIAVENATO, 2005, p. 44).

a) ***aprender a aprender***. Os oficiais devem contribuir construtivamente em tudo, desde assegurar a qualidade dos produtos, como melhorar os processos organizacionais. Para tanto, devem ter condições de utilizar um conjunto de técnicas para gerar opções. São exemplos de técnicas: analisar situações, questionar, procurar conhecer o que não compreendem e pensar criativamente. Em outras palavras, ter flexibilidade, apreensão e inovação. É essencial que aprendam a aprender. Isso significa desaprender coisas antigas e sem proveito para a Marinha, com a finalidade de aprender coisas novas e necessárias. O objetivo é fazer com que a atitude de aprender a aprender faça parte do modo como os oficiais pensam e se comportam no trabalho. Conforme abordado no Capítulo 2 deste estudo, o conhecimento dos oficiais do CIM constitui um ativo intangível da MB. Logo, não deve ser considerado um elemento de custo no balanço patrimonial da Marinha, porém parte integrante do capital intelectual;

b) ***comunicação e colaboração***. No passado, o bom desempenho significava executar um conjunto de tarefas repetitivas e isoladas. A qualificação profissional de cada pessoa era associada à realização de cada serviço específico. Atualmente, com a utilização intensa do trabalho em equipe, a eficiência do indivíduo está cada vez mais vinculada às suas habilidades de comunicação e colaboração com os outros. Assim, o trabalho solitário e individual do oficial deve ceder lugar ao trabalho solidário e grupal de um conjunto de oficiais, ou de oficiais e subalternos, com vistas ao alcance do objetivo da equipe ou grupo;

c) ***raciocínio criativo e resolução de problemas***. Antes, a administração era considerada paternalista, pois assumia a responsabilidade de desenvolver os meios para solucionar os problemas, visando a aumentar a produtividade do trabalhador. O “pensar” e o “planejar” era centralizado. Hoje, as pessoas devem descobrir, por si mesmas, como melhorar e dar velocidade ao seu próprio trabalho. Portanto, os oficiais do CIM precisam ter as habilidades para analisar situações, pensar criativamente, solucionar problemas, fazer

perguntas e buscar esclarecer o que não compreendem, com a finalidade de sugerir melhorias constante e continuamente;

d) ***conhecimento tecnológico***. Anteriormente, conhecer tecnologias significava saber como operar máquinas para realizar a sua tarefa, ou lidar com computadores para processar textos ou análises financeiras. Nas modernas organizações, a ênfase está em usar o equipamento de informação para conectar-se com os membros da equipe em qualquer lugar do mundo, além de realizar tarefas e comunicar-se com as pessoas constantemente, compartilhando ideias e melhorias nos processos de trabalho. O conhecimento tecnológico deve estar a serviço da equipe e da Marinha, e não do oficial do CIM isoladamente. Além desse aspecto, manter-se atualizado sobre as ferramentas tecnológicas disponíveis e sua evolução deve ser uma constante preocupação dos citados oficiais;

e) ***conhecimento de negócios globais***. Há poucas décadas, a visão das pessoas era restrita ao local de trabalho. Hoje, predomina a necessidade de serem capacitadas em um conjunto de habilidades que levem em conta o ambiente competitivo global, mutável e volátil dos negócios nas novas organizações. Nesse contexto global, a capacidade de ver o ambiente externo como um todo (visão sistêmica) em que a organização está inserida é essencial para que seja cumprida a exigência de se agregar, continuamente, mais valor à organização. A globalização ampliou as fronteiras do conhecimento dos indivíduos e deve nortear o perfil do oficial do CIM;

f) ***desenvolvimento da liderança***. O novo imperativo é a identificação e o desenvolvimento de pessoas capazes de conduzir a organização para o século XXI. As organizações estão elaborando programas personalizados de aprendizagem que assegurem a capacitação das pessoas em termos de espírito empreendedor e de liderança. Na verdade, as organizações bem-sucedidas são constituídas de lideranças fortes e compromissadas. Esse direcionamento deve ser intensificado na MB, de modo a resultar em um número elevado de

oficiais do CIM seguros, leais, confiáveis e fortemente comprometidos com a cultura organizacional da MB;

g) **autogerenciamento da carreira.** As organizações estão transferindo para as pessoas o autodesenvolvimento, a fim de que elas possam assumir o controle de suas carreiras e gerenciar seu próprio desenvolvimento profissional. Considerando que as qualificações necessárias ao desempenho de funções evoluem constantemente, as pessoas precisam assumir o compromisso de buscar as qualificações, o conhecimento, as habilidades e as competências exigidas, tanto nas tarefas atuais, quanto nas futuras. Os oficiais do CIM, ao identificarem hiatos profissionais importantes, não devem aguardar unicamente pelas iniciativas da MB. Os próprios oficiais devem iniciar os processos de modo a sanar as deficiências verificadas, com vistas à obtenção de novas qualificações necessárias ao exercício de suas funções, em benefício da sua OM e, em última análise, da Marinha.

O Quadro 3, a seguir, apresenta um resumo das novas exigências dos profissionais de sucesso das modernas organizações:

Quadro 3 – Os Gerentes de Ontem e os Gerentes de Hoje

<i>Gerentes de Ontem</i>	<i>Gerentes de Hoje</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Centralizador das decisões. • Monopolizador do pensamento. • Comandante, chefe e autocrata. • Espera obediência dos subordinados. • Preocupação única com a produção. • Ênfase na eficiência. • Preocupação com a rotina. • Manutenção do <i>status quo</i>. • Montado no poder da posição. • Focalização no produto serviço. • Incentiva a individualidade. • Visão internalizada do departamento • Focalização no controle de qualidade • Freia a participação das pessoas. • Encoraja a competição Individual. • Divide o trabalho entre as pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralizador das decisões. • Delega a solução às pessoas. • Orientador, líder e motivador. • Incentiva ideias dos subordinados. • Preocupação com as pessoas. • Ênfase na eficácia. • Preocupação com a Inovação. • Incremento da criatividade. • Montado no poder do conhecimento. • Focalização na qualidade. • Desenvolve equipes coesas. • Visão externalizada para a empresa. • Focalização na melhoria continua • Incentiva a participação das pessoas • Desenvolve o espírito de equipe. • Junta o trabalho das pessoas.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 208).

Portanto, as novas competências exigidas pelas modernas organizações dos ambientes globalizados devem nortear a seleção das habilidades necessárias aos oficiais do CIM de modo a torná-los administradores modernos, contextualizados e em constante aperfeiçoamento profissional, com a finalidade de atender ao que a Marinha necessita no tocante aos citados oficiais.

4.2 As habilidades necessárias aos oficiais do Corpo de Intendentes

Diversos autores relacionam um número significativo e variado de habilidades necessárias ao desempenho de funções de nível gerencial e de alto nível nas organizações do século XXI. Na elaboração desta seção, foram selecionadas, analisadas e descritas as principais habilidades que estão sendo utilizadas pelos profissionais de sucesso no mercado.

Todavia, como resultado das considerações formuladas na seção anterior, serão listadas apenas as habilidades necessárias aos oficiais do CIM para atender à Marinha do Século XXI. Na avaliação deste autor, tais habilidades podem ser empregadas pelos citados oficiais e contribuirão para a consecução dos objetivos organizacionais planejados pela Marinha, conforme descrito na primeira seção do Capítulo 2.

Segundo Green (1999), as capacitações pessoais dizem respeito às habilidades utilizadas pelos indivíduos para desempenhar as suas tarefas. Elas refletem o conteúdo do trabalho, incluindo encargos específicos a serem desenvolvidos e as características individuais necessárias, com o fim de levá-los a bom termo. As habilidades e capacitações incluem hábitos de trabalho, estilo de comunicação, liderança, trabalho em equipe etc.

Continua Green (1999), afirmando que as habilidades são facilmente transferidas e refletem a eficiência de uma pessoa ou sua efetividade na utilização de conhecimento técnico e de habilidades. Por exemplo, comprometimento com a tarefa é uma habilidade que representa a extensão na qual uma pessoa trabalhará intensamente até atingir os resultados

desejados. Essa habilidade é importante para uma variedade de cargos ou tarefas que requeiram autodireção e persistência.

As habilidades devem ser utilizadas não apenas ao se fazer uma tarefa, mas também ao dar apoio aos valores essenciais e prioridades da organização na qual a pessoa trabalha. Essas habilidades variam de organização para organização. Um estilo de comunicação respeitoso pode refletir uma declaração de valores de uma organização, enquanto um estilo agressivo pode ser valor de outra organização (GREEN, *ibidem*, p. 33).

Prossegue o autor, ainda, citando que uma habilidade pode ser diretamente observada e descrita em nível comportamental e, até mesmo, em termos do que a pessoa faz ou diz. Por outro lado, uma competência pode envolver uma inferência sobre como uma pessoa é. As competências, evidentemente, incluem inteligência e personalidade.

Por fim, Green (*ibidem*) conclui que os indivíduos utilizam seu conhecimento técnico e suas habilidades como instrumentos para cumprirem seus encargos no desempenho de suas funções. Essas habilidades são aprendidas tipicamente em uma situação de capacitação de pessoal e diferem entre as organizações. Entretanto, o desenvolvimento das pessoas, por meio do treinamento e da capacitação, fornece um meio das organizações e, até mesmo, aumentarem as habilidades de seu pessoal.

Segundo Chiavenato (2005, p. 354), muitas organizações definem certos traços importantes para os seus líderes, com a migração dos traços de personalidade para habilidades relacionadas com o trabalho. Complementa o autor citando que as habilidades técnicas, conceituais e humanas são necessárias ao gerente eficaz.

Assim sendo, Chiavenato identifica certas competências relacionadas com a eficácia da liderança e que, se exercidas pelos oficiais do CIM, produzirão resultados altamente positivos para a MB:

- *impulso* ou motivação íntima para perseguir objetivos,

- *motivação para liderar*, que é o uso de poder socializado para influenciar pessoas,
- *integridade*, que inclui confiança e vontade de transformar palavras em ações,
- *autoconfiança* para fazer as pessoas se sentirem confiantes, por meio da utilização de várias maneiras de impressioná-las,
- *inteligência*, que é geralmente focada na habilidade de processar informação, analisar alternativas e descobrir oportunidades,
- *conhecimento do negócio*, para que as ideias geradas ajudem a organização a sobreviver e a ser bem-sucedida,
- *inteligência emocional* baseada em uma personalidade automonitorada, com forte qualidade na sensibilidade às situações e a habilidade de adaptar-se às circunstâncias, quando necessário.

Prossegue Chiavenato (*ibidem*, p. 355), ressaltando que a lista de *habilidades de liderança* empregadas pelos profissionais de sucesso na economia global inclui os seguintes pontos:

a) *flexibilidade cultural*. Em relação aos negócios internacionais, esta habilidade se refere a atenção e sensibilidade cultural. Nas organizações nacionais, as mesmas habilidades são críticas para o sucesso, à luz da crescente diversidade. Os líderes devem possuir habilidades não somente para gerenciar, mas, sobretudo, para reconhecer e celebrar o valor da diversidade em suas organizações;

b) *habilidades de comunicação*. Os líderes eficazes são hábeis em comunicar, seja na forma escrita, oral ou não verbal;

c) *habilidades relacionadas com pessoas*. Considerando que as pessoas são parte da eficácia da liderança, traduz-se na habilidade de desenvolver um clima de aprendizado, desenhando e conduzindo programas de treinamento, transmitindo informações e

experiências, acessando resultados, proporcionando aconselhamento de carreira, criando mudança organizacional e adaptando material de aprendizagem;

d) *criatividade*. A solução de problemas, a inovação e a criatividade proporcionam a vantagem competitiva no mercado global de hoje. O líder deve possuir as habilidades não somente de criatividade pessoal, mas, também, proporcionar o clima que encoraje a criatividade das pessoas e que as ajude a serem criativas;

e) *autogerenciamento do aprendizado*. Esta habilidade se refere à necessidade de aprendizado contínuo com novos conhecimentos e habilidades. Em tempos de mudanças repentinas e competitividade global, os líderes devem continuamente mudar a si mesmos. Eles devem ser autoaprendizes.

Corroborando essa listagem de habilidades de liderança apresentada, o resultado das entrevistas realizadas pela empresa Accenture⁴¹, com mais de 400 gerentes altamente eficazes, em que as dez habilidades mais identificadas foram as seguintes: comunicar verbalmente, incluindo o ouvir as pessoas; gerenciar o tempo e estresse; gerenciar as decisões individuais; reconhecer, definir e resolver problemas; motivar e influenciar os outros; delegar; definir objetivos e uma visão articulada; ser autoprevenido; construir equipes e gerenciar conflitos.

Estudos e pesquisas já realizados demonstram que essas dez habilidades citadas podem ser combinadas em quatro categorias de habilidades de liderança:

- relações humanas e participativas, como comunicação de apoio e construção de equipes,
- competitividade e controle, como assertividade, poder e influência,

⁴¹ A Accenture é uma empresa global de consultoria de gestão, serviços de tecnologia e *outsourcing*, com mais de 181.000 profissionais atendendo a organizações em mais de 120 países. Combinando experiência ímpar, conhecimento profundo sobre todos os setores econômicos e funções de negócio, e extensa pesquisa junto às mais bem-sucedidas organizações no mundo, a Accenture colabora com seus clientes, quer sejam empresas ou governos, para ajudá-los a alcançar altos níveis de desempenho. A companhia teve receitas líquidas de U\$21,58 bilhões no ano fiscal encerrado em 31 de agosto de 2009. Disponível em: <<http://careers3.accenture.com/Careers/Brazil/SobreAccenture>>. Acesso em 20 jul. 2010.

- inovação e empreendedorismo, como solução criativa de problemas,
- manutenção da ordem e racionalidade, como tomada de decisão racional e gestão do tempo.

Prossegue Chiavenato (2005, p. 355), comentando que, em função das habilidades de liderança identificadas na pesquisa, podem ser notadas três características:

a) as habilidades são comportamentais. Elas não são traços nem estilos. Elas se identificam por meio de um conjunto de ações que os líderes desempenham e que resultam em certos resultados;

b) as habilidades podem ser contraditórias ou paradoxais. Em outras palavras, as habilidades não são orientadas, exclusivamente, para equipe ou para as relações interpessoais, e nem somente para o individualismo ou para o empreendedorismo;

c) as habilidades são interrelacionadas e sobrepostas. Os líderes eficazes não desempenham uma habilidade ou um conjunto de habilidades independente das outras. Eles utilizam, simultaneamente, várias habilidades.

Dentro dessa abordagem mais recente das novas organizações, os oficiais do CIM, como líderes que são, devem possuir certas *habilidades básicas*, conforme nos apresenta Chiavenato (*ibidem*, p. 356), para serem capazes de conduzir e incentivar pessoas na MB, a saber:

1. *Habilidades de caráter* com as quais demonstra integridade, por meio do autoconhecimento, sensibilidade, ação baseada em valores, balanço e equilíbrio pessoal e responsabilidade.

2. *Habilidades relacionais* com as quais mantém interconexões com as pessoas por meio do diálogo, inclusão social, consenso, busca de acordos e solução colaborativa de problemas, como fonte relacionadora. Relações humanas e participativas como comunicação de apoio e espírito de equipe são absolutamente essenciais. O oficial do

CIM deve saber comunicar-se de maneira completa. Além disso, deve saber desenvolver um clima de aprendizagem, intensa transmissão de informação e experiência, avaliação de resultados, aconselhamento de carreira e ser um agente de mudança organizacional.

3. *Habilidades de mediação* com as quais o líder transforma conflitos em oportunidades, por meio da honestidade e empatia, confrontação apoiadora, dissensão corajosa, valorização da diversidade, inteligência emocional, negociação e resolução de conflitos como fonte mediadora.

4. *Habilidades de “sabedoria”* com as quais o líder aumenta a compreensão das pessoas, como imaginação, intuição, julgamento, inovação, raciocínio crítico, resolução de problemas e planejamento estratégico como fonte orientadora e ensinadora. Adiciona-se a inovação e espírito empreendedor para proporcionar solução criativa de problemas. O líder deve não somente ser criativo, mas também proporcionar um clima que encoraje a criatividade, assim como deve ajudar as pessoas a serem criativas e inovadoras.

5. *Habilidades conclusivas* com as quais o líder motiva as pessoas a agir, envolvendo outras pessoas, construindo coalizões, talentos, inspirando paixão e *empowerment*⁴² às pessoas como fonte facilitadora. Além disso, o líder deve ter a necessidade de estar continuamente aprendendo novos conhecimentos e habilidades. Em resumo, deve desenvolver o autoaprendizado.

6. *Habilidades de ação*. Possuidor dessa habilidade, o líder consegue comprometer as pessoas de sua equipe com o alcance de metas, ainda que consideradas muito difíceis, resultando em dedicação, responsabilidade, autocorreção, preocupação com a qualidade, compromisso e perseverança por parte do seu grupo. Essa habilidade também permite que o líder mantenha a ordem e racionalidade para gerir o tempo e proporcionar

⁴² A palavra de origem inglesa representa a capacidade de energizar ou dar força (*power*), ou seja, energia às pessoas. A tradução para a língua portuguesa seria “empoderar”, palavra dificilmente utilizada pelos autores que estudam a Ciência da Administração.

decisões racionais.

As seis habilidades básicas citadas anteriormente são eminentemente comportamentais. Elas não são traços de personalidade ou estilos de gerenciamento, mas significam um conjunto de ações e comportamentos identificáveis que o líder deve desempenhar e que proporcionam certos resultados. Além disso, essas habilidades são intimamente interrelacionadas e se superpõem (CHIAVENATO, 2005, p. 357).

Enfatiza o citado autor que *as habilidades do líder não podem ser fragmentadas ou separadas umas das outras*. Elas precisam ser reunidas e estreitadas para proporcionar mais integração e força conjunta. Líderes eficazes não desempenham apenas uma ou outra habilidade independente das demais, mas, sim, priorizam o conjunto delas. Na prática, os líderes eficazes são multi-habilidosos, pois utilizam, simultaneamente, um arsenal de habilidades pessoais e habilidades interpessoais que se reforçam mutuamente.

Do ponto de vista das *habilidades pessoais*, podemos afirmar que os oficiais do CIM eficazes devem saber compatibilizar três aspectos importantes, ainda conforme Chiavenato (*ibidem*, p. 357):

a) *administrar a tensão do cotidiano*. O oficial deve saber trabalhar em um ambiente de tensão criativa e lidar com estressores para balanceá-los adequadamente (moderando alguns que influenciam negativamente, alimentando outros que o ajudam e estimulam a atingir objetivos). Deve estabelecer um senso de urgência com relação à mudança e à inovação e, ao mesmo tempo, dosar o impacto dessa urgência para não sobrecarregar aqueles que o auxiliam. Além disso, deve administrar o seu próprio tempo e o grau adequado de delegação de responsabilidades aos seus subordinados;

b) *desenvolver sua autoatenção*, de modo a definir e redefinir valores e prioridades, identificar seu estilo de comportamento e avaliar a atitude das pessoas quanto à mudança que pretende incentivar;

c) *resolver criativamente os problemas*: o oficial do CIM deve utilizar uma abordagem racional ou criativa na solução de problemas, dependendo da sua natureza. Em geral, deve dar maior ênfase à abordagem criativa com o fim de provocar e estimular a inovação nas pessoas.

Por fim, o autor ressalta que, por meio das *habilidades interpessoais*, o líder precisa saber construir seu espaço para:

- *ganhar poder e influência*. Os oficiais do CIM precisam assimilar capacidades e exercer influência para, então, “empoderar” as pessoas sob sua orientação, de modo a repartir seu ânimo e proporcionar-lhes maior responsabilidade e autonomia. Essa é uma habilidade fundamental para a liderança,

- *comunicar para proporcionar apoio*: o líder precisa saber se comunicar em duas vias. Isso envolve saber ouvir as pessoas, facilitar sua comunicação, entender os seus problemas e pontos de vista para poder aconselhar e orientar. Envolve, também, a manifestação de ideias, pontos de vista, transmissão de informações e conhecimentos, experiências e expectativas. A comunicação é outra habilidade fundamental para a liderança,

- *motivar as pessoas*: o líder precisa diagnosticar o desempenho das pessoas, criar um ambiente agradável e motivador, assim como recompensar o bom desempenho no sentido de reforçá-lo e incentivá-lo. A motivação das pessoas é outra habilidade fundamental para a liderança,

- *administrar conflitos*: o líder deve identificar as causas e origens de possíveis conflitos em sua equipe, escolher as estratégias adequadas para resolvê-los adequadamente e administrar possíveis confrontações no sentido de minimizar consequências negativas de situações conflituosas (tensão emocional, estresse etc.) e maximizar suas consequências positivas (identificação com o grupo, afiliação grupal etc.) com vistas a ganhar esforço cooperativo. Em outras palavras, sabendo que os conflitos são inerentes à vida organizacional,

utilizá-los como uma oportunidade para construir colaboração e cooperação das pessoas.

Destarte, uma vez identificadas as principais habilidades que estão sendo utilizadas pelos profissionais de sucesso no mercado e que podem ser empregadas pelos oficiais do CIM, é necessário definir que universo de oficiais deve ser capacitado, em qual posto da carreira e por intermédio de quais cursos ou planejamento esse desenvolvimento deve ocorrer. Esses aspectos citados serão abordados na próxima seção.

4.3 – A capacitação para aquisição de habilidades

No Capítulo 2 deste estudo foi apresentado o conceito de capacitação de recursos humanos, que significa promover condições de aperfeiçoamento das pessoas, proporcionar a atualização de suas potencialidades, levando ao desenvolvimento técnico e pessoal do indivíduo. Além do conceito, foi comentado que o planejamento da capacitação de pessoal pelas organizações é essencial, tanto para o desenvolvimento de competências individuais quanto para a motivação pessoal.

Esse tema é de tamanha importância para as organizações na atualidade que diversas instituições prestadoras de serviço na área de recursos humanos vêm realizando trabalhos, estudos e pesquisas nesse campo com o fim de assessorar as organizações no tocante à elaboração de seus planos de desenvolvimento.

A conclusão de um dos trabalhos realizados pela Korn/Ferry International⁴³, entre 2008 e 2009, foi a de que o desenvolvimento de pessoas e a GP serão as prioridades máximas para os executivos latino-americanos nos próximos três anos (KORN/FERRY, 2009).

Dentre os executivos brasileiros entrevistados, a prioridade foi indicada por 74%

⁴³ A empresa é líder mundial em recrutamento de executivos e gerentes inovadores, atuando há mais de 40 anos no mercado internacional, provendo soluções de gestão de talentos. Dispõe de cerca de 80 escritórios nas Américas, Europa, Oriente Médio, África e Ásia-Pacífico e oferece aos seus clientes uma rede integrada global de consultores com conhecimentos regionais e específicos. A empresa também realiza estudos com executivos em todo o mundo, visando a auxiliar as organizações em suas políticas de desenvolvimento do capital humano. Disponível em: <<http://www.kornferry.com>>. Acesso em 11 jun. 2010.

deles. Na parcela dos profissionais ligados a alguns setores específicos, tais como saúde, farmácia e ciências da vida, o percentual chegou a 81% do total de executivos entrevistados no país.

O estudo foi intitulado “*CEO⁴⁴ Vision Revisited – Leaders for Today and for the Future*”, sobre o que pensam os executivos de grandes empresas do mercado a respeito dos líderes de hoje e para o futuro. A pesquisa é o resultado de entrevistas realizadas com 365 presidentes de diversas organizações na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Peru, Venezuela e também em Miami – EUA, devido à importância estratégica dessa cidade para a região latino-americana.

A Korn/Ferry International elaborou o trabalho, as perguntas e o formato da pesquisa, em parceria com o INSEAD⁴⁵ e com a *Markwald, LaMadrid & Asociados*⁴⁶, que validaram a metodologia. Os consultores seniores da Korn/Ferry na América Latina e em Miami lideraram as entrevistas com os executivos, analisando-as, e a *Markwald, LaMadrid & Asociados* processou os dados.

O resultado do citado estudo é um relevante indicador que aponta para a mudança de paradigma na gestão das organizações, isto é, para conquistar melhores resultados e responder às pressões e às novas demandas, os CEO passaram a investir fortemente em seu capital humano como um instrumento para produção de transformação e aumento dos resultados.

⁴⁴ CEO – *Chief Executive Officer* é o principal executivo, presidente, superintendente ou diretor-geral de uma grande organização.

⁴⁵ Criado em 1957, o INSEAD revolucionou o conceito de educação empresarial. É uma das mais renomadas escolas de negócios do mundo, com campus em Cingapura, nos Emirados Árabes, na França e um centro de pesquisas em Israel. Possui Corpo Docente de mais de 145 professores, oriundos de 36 países. A instituição soma 1.000 estudantes de MBA, *Executive MBA* e Ph.D. e mais de 9.500 executivos que já participaram de seus programas de educação executiva. Disponível em: <<http://www.insead.edu/home/>>. Acesso em 11 jun. 2010.

⁴⁶ *Markwald, La Madrid & Asociados* é uma empresa argentina fundada por duas pesquisadoras com mais de 30 de anos de experiência no campo, realizando estudos em vários países. A vasta experiência da empresa inclui as seguintes áreas de pesquisa: investigação do consumidor (qualitativa e quantitativa), pesquisa industrial, estudos de mídia, satisfação do cliente e ensaios de produtos. Disponível em: <http://directory.esomar.org/Argentina/r1059_Markwald-La-Madrid-Asociados.php>. Acesso em 11 jun. 2010.

O presidente da Korn/Ferry para a América do Sul, Sérgio Averbach afirmou que investir no desenvolvimento das habilidades consideradas críticas é um desafio para as empresas conquistarem seu lugar no futuro. Acrescentou que os dados apontam para uma mudança importante de cenário: “[...] se antes as empresas se preocupavam em buscar bons profissionais no mercado, hoje a atenção está voltada para a identificação de talentos extraordinários e o desenvolvimento de pessoas da própria equipe”. Na avaliação de Averbach esse é um amadurecimento importante que acompanha as mudanças no ambiente de trabalho.

A pesquisa também revelou que os dados processados, comparativamente aqueles realizados em 2003, apontam que o desenvolvimento e a GP é uma preocupação recente das organizações. Nesse cenário, a necessidade de compreender a diferença entre engajamento e lealdade tornou-se crítica para as instituições. Muitas vezes, colaboradores mais antigos nas companhias podem ser vistos como mais leais e menos engajados em mudanças ou em esforços de transformação. Por outro lado, as pessoas mais jovens tendem a se comprometer melhor com tais mudanças.

De acordo com o estudo, a chave de tudo está em entender as diferenças e investir na implementação de programas de desenvolvimento das carreiras direcionados claramente para as especificidades de cada cargo e função, sempre de olho na retenção dos principais talentos da organização. Para tanto, sugere focar em estratégias e programas específicos que são mais eficientes e com retorno sobre o investimento claramente superior.

Um aspecto interessante do trabalho é que esse novo olhar garantirá a identificação e preparação dos novos líderes. O desenvolvimento de planos de sucessão consistentes para os próximos cinco anos, igualmente presente na agenda dos executivos entrevistados, inclui a identificação das habilidades críticas para os profissionais que, provavelmente, comandarão a organização no futuro. Nesse aspecto, acrescenta o estudo que o desenvolvimento ideal deve ser dado, prioritariamente, em situações desafiantes no próprio

trabalho.

Alguns dados adicionais, igualmente significativos, emergiram da pesquisa:

- Para 86% dos executivos entrevistados, a competência mais forte em sua equipe de liderança é “entender o negócio”,

- Outros 56% apontam que, entre as sete competências mais importantes a serem desenvolvidas, encontra-se a habilidade de inovar, isto é, "criar o novo e o diferente",

- Entre os entrevistados, 78% acreditam que investir no desenvolvimento dos profissionais é o melhor caminho para a transformação dos atuais talentos em novos líderes.

Isto posto, não resta dúvida que proporcionar a capacitação dos recursos humanos da MB, em especial dos oficiais do CIM, de modo a tornar esses profissionais ainda mais qualificados e com as habilidades de interesse da instituição, contribuirá para a consecução do planejamento da Marinha do Século XXI.

Nesse diapasão, a análise procedida na segunda seção do Capítulo 3 deste estudo destacou que, naquelas OM executantes de volumes financeiros elevados, nos anos de 2008 e 2009, os postos de CT, CC e CF são aqueles nos quais se concentram o maior número de oficiais do CIM, enquanto, em relação às OM que cumprem tarefas relacionadas com assessoria de alto nível ao Comando da Marinha, os postos são os de CT, CC, CF e CMG.

Assim sendo, concluiu-se que a capacitação de pessoal para o aprimoramento profissional dos oficiais do CIM, neste momento de intensificação das ações da Marinha, deve ser focada nos postos de CT, CC, CF e CMG.

No tocante ao posto da carreira dos citados oficiais, no qual seria mais adequado capacitá-los com as habilidades sugeridas no capítulo anterior, confirma este autor que, para os postos de CT e CC, o CAIO e o C-ApA continuam sendo, respectivamente, a ocasião apropriada para esse propósito, uma vez que se constituem em cursos de carreiras dos oficiais do CIM. Além desse aspecto, os citados cursos encontram-se devidamente estruturados para

essa finalidade.

Contudo, resta proceder às análises dos currículos do CAIO (Anexo A) e do C-ApA (Anexo B), a fim de serem identificadas oportunidades de aprimoramento à luz das habilidades identificadas na seção anterior. O produto dessas análises resultará em uma proposta de revisão curricular para os citados cursos, considerando que a nominada revisão é um processo que tem por objetivo adequar o currículo dos cursos do Sistema de Ensino Naval (SEN), de modo a torná-los o mais próximo possível das qualificações profissionais requeridas, em face da difusão de novos conhecimentos e da acelerada evolução tecnológica (BRASIL, 2000).

Por outro lado, em relação aos postos de CF e CMG, o cumprimento de um Plano de Capacitação para os oficiais do CIM seria o instrumento mais adequado, pois se constitui em um planejamento com o propósito de desenvolver as competências institucionais dos recursos humanos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, visando à melhoria da eficiência e qualidade das organizações (BRASIL, 2006).

Cabe ressaltar que o citado planejamento está previsto em Normas Internas da MB e é amplamente empregado pelas diversas OM da Marinha. Deste modo, é primordial identificar, dentre as habilidades citadas na seção anterior, aquelas que devem compor o citado Plano.

Inicialmente, na análise curricular comparativa do CAIO e do C-ApA, constante do Apêndice A, buscou-se olhar para o ambiente externo à MB, conforme explicitado na primeira seção do Capítulo 1, a fim de serem identificadas Instituições de Ensino Superior (IES) consideradas como referência no nível de pós-graduação e de mestrado, cursos considerados equivalentes, respectivamente, à especialização proporcionada pelo CAIO e a de nível avançado oferecida pelo C-ApA.

Na seleção das instituições foi considerado o indicador Índice Geral de Cursos

(IGC)⁴⁷ elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), que é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC). A missão do INEP é promover estudos, pesquisas e avaliações sobre o sistema educacional brasileiro, por meio da coleta de dados, realizada anualmente, sobre a educação superior, com o objetivo de oferecer informações detalhadas a respeito da situação atual e as grandes tendências do setor no país (BRASIL, 2008).

Dessa forma, foram utilizados como referências os cursos das instituições abaixo indicadas para a elaboração das análises comparativas constantes do Apêndice A, resultando nas propostas de revisão curricular do CAIO e do C-ApA, de acordo com os Apêndices B e C, respectivamente:

a) COPPEAD/UFRJ - a Coordenação de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro é uma escola de negócios, considerada referência acadêmica nacional e internacional. Oferece cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), *lato sensu* (especialização), de extensão (formação, aperfeiçoamento e avançados), customizados *in-company* e programas internacionais (Building Ventures in Latin America; Global Partners; International Master in Business Administration; e Master of International Business) (BRASIL, 2010f);

b) FGV/EBAPE – a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV) foi considerada, na pesquisa de 2008 do INEP, como a melhor faculdade do país; ficou em primeiro lugar entre as melhores instituições de ensino do Brasil, na categoria faculdades e institutos, que abrangeu todas as áreas de conhecimento. A EBAPE oferece os seguintes cursos: graduação em Administração, mestrado em

⁴⁷ O indicador IGC foi divulgado pela primeira vez em 2009 (referente aos dados de 2008) e atribui notas às faculdades e universidades, levando em consideração a qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação. De acordo com a pontuação, as instituições são classificadas em faixas que vão de 1 a 5. O IGC 2008 tornou pública a nota de 2000 instituições do país. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>>. Acesso em: 26 jul. 2010.

Administração Pública, mestrado em Gestão Empresarial, doutorado e pós-doutorado em Administração (BRASIL, 2010g);

c) ENAP – a Fundação Escola Nacional de Administração Pública é vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e sua missão é desenvolver qualificações aos servidores públicos, visando a aumentar a capacidade de governo na gestão de políticas públicas, incluindo o compromisso com a qualificação com vistas à implementação de uma administração pública eficiente, democrática e transparente. A ENAP oferece cursos à distância e presenciais ministrados por um corpo docente que reúne, em seus currículos, formação acadêmica e experiência profissional no setor público (BRASIL, 2010h).

Semelhantemente ao procedimento utilizado para a elaboração das propostas de revisão curricular do CAIO e do C-ApA, foram buscadas instituições, dentre aquelas disponíveis no país, que dispusessem de cursos de elevado nível, de modo a prover a capacitação complementar necessária aos postos de CF e CMG.

A análise de alguns cursos disponíveis no mercado consta do Apêndice D, a partir da qual foi elaborada a proposta de um Plano de Capacitação para os oficiais do CIM, de acordo com o Apêndice E.

Diante do exposto, a partir da identificação das principais habilidades que estão sendo utilizadas pelos profissionais de sucesso do mercado e que podem ser empregadas pelos oficiais do CIM, o objetivo do trabalho foi alcançado, tendo em vista que foram concluídas as propostas, a seguir relacionadas, com o fim de contribuírem com a capacitação dos citados oficiais para a execução dos recursos orçamentários recebidos pela MB, com vistas a atender às necessidades da Marinha do Século XXI:

- a) proposta de revisão curricular do CAIO, conforme Apêndice B;
- b) proposta de revisão curricular do C-ApA, de acordo com o Apêndice C;
- c) proposta de um Plano de Capacitação para os oficiais do CIM, constante do

Apêndice E.

Ressalta-se que as propostas dos Apêndices B e C devem ser apreciadas pela Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM), a quem cabe emitir um parecer correspondente (BRASIL, 2000).

O Plano de Capacitação para os oficiais do CIM, de acordo com o Apêndice E deve ser apreciado pela Secretaria-Geral da Marinha (SGM), uma vez que compete a essa OM avaliar os assuntos relacionados com a carreira dos oficiais do CIM.

5 CONCLUSÃO

A partir do final do século XX, a globalização e a revolução tecnológica passaram a influenciar diretamente as fronteiras políticas dos países. As notícias e as informações cruzam o planeta com elevada rapidez. No centro dessas mudanças na economia global estão ferramentas de tecnologia de informação e de comunicações que interligam a produção mundial e a capacidade de consumo.

Muitas transformações também ocorreram no âmbito da Ciência da Administração, produzindo significativos reflexos no contexto organizacional. O período atual de intensas mudanças vem sendo conhecido como Era do Conhecimento ou Era da Informação, devido à tecnologia que proporciona maior eficiência e precisão, e a introdução de novos processos e instrumentos que causaram impactos nas organizações.

O presente estudo abordou que as organizações não estão sozinhas ou isoladas do mundo, pois vivem e operam em um ambiente no qual se encontram muitas outras, ou seja, em um contexto ambiental dinâmico e complexo. Apresentou o conceito de ambiente, que é tudo aquilo que envolve externamente uma organização, vai além de suas fronteiras ou de seus limites, e é muito amplo, vasto, difuso e complexo. É do ambiente que as organizações obtêm seus insumos e recursos.

Assim, foi enfatizado neste trabalho que “olhar” para o ambiente externo é fundamental para que a MB identifique, por meio da análise de determinadas organizações, quais recursos são objeto de maior investimento, a fim de alcançarem eficácia organizacional.

Dessa forma, e considerando os recursos disponíveis no âmbito interno da Marinha, alertou que é necessário identificar quais necessitam atenção especial da Alta Administração Naval, visando à sua adequação ao contexto atual, com o propósito de que a MB desenvolva e obtenha resultados ainda mais satisfatórios. Além disso, foi avivado que as

transformações vêm exigindo das pessoas novas habilidades e, sobretudo, uma mentalidade aberta, ágil e inovadora.

A MB, como uma complexa organização, está inserida no contexto de transformações do século XXI e vem adotando as ações necessárias para acompanhar as mudanças do ambiente em que está inserida. Entretanto, outras transformações estão ocorrendo, e têm influenciado diretamente a maneira como as pessoas realizam o seu trabalho.

Destarte, a Administração Naval precisa, não só acompanhar as novas tendências, mas, sobretudo, por meio da identificação da maneira moderna de se administrar uma organização, o que pode ser aprendido e implantado na MB. Ademais, a Administração deve preparar o caminho da Marinha para que as adaptações à nova realidade possam, efetivamente, ocorrer o mais rapidamente possível.

Portanto, foi ressaltado que as decisões e o início das ações devem ocorrer no tempo presente, sob pena de a MB se tornar, gradativamente, uma organização ultrapassada e ineficaz, afetando todo o seu planejamento para as próximas décadas.

Neste estudo foram citados alguns aspectos sobre a significativa alteração observada no modo como são administrados os recursos humanos, na atualidade. Assim, a chamada GP tornou-se uma prática de gestão de elevada relevância e amplamente adotada no mundo contemporâneo, pois considera os aspectos relacionados às macrotendências do século XXI. A GP foca o capital humano, o capital intelectual, o conhecimento e o contínuo investimento no aprimoramento profissional, por meio da capacitação de pessoal.

No século XXI as pessoas passaram a ser mais valorizadas e identificadas como seres proativos, dotados de inteligência, habilidades e que devem ser motivados e impulsionados. O trabalho destacou que o capital humano tornou-se o recurso mais importante da organização, representando talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos.

Este estudo advertiu que a revolução tecnológica exige das pessoas o aprendizado constante de novas técnicas, conhecimentos, habilidades e atitudes, sem as quais não conseguirão atender às necessidades das importantes organizações que atuam no mercado.

Deste modo, foi reforçado que a Marinha deve investir intensamente em proporcionar conhecimentos e habilidades ao seu capital humano, considerando que melhores resultados serão alcançados, contribuindo para o sucesso organizacional da MB.

Outro conceito foi lembrado, desta feita quanto à capacitação de recursos humanos, que significa promover condições de aperfeiçoamento do profissional, proporcionando a atualização de suas potencialidades, levando ao desenvolvimento técnico e pessoal do indivíduo. Logo, ultimou que a Marinha deve manter seus profissionais sempre qualificados e com habilidades de interesse da instituição, bem como alinhados com os valores, objetivos e cultura organizacional.

Foram, ainda, tecidas algumas considerações sobre a PDN, elaborada pelo Governo Federal, com o propósito de definir os rumos da nação para o século XXI, a fim de fortalecer a defesa do país, de modo a garantir os interesses nacionais. A partir desse documento, a elaboração da END, por parte do MD, resultou na confecção do PAEMB.

Dessa forma, foi evidenciado que o PAEMB estabelece projetos e metas para o reaparelhamento, expansão e redistribuição de OM, bem como para o incremento e capacitação de seu efetivo, em conformidade com a missão e a visão de futuro da Marinha, além de permitir a visualização das perspectivas da Marinha para o século XXI.

Em seguida, foi intuído que o Plano possibilitará à atual Marinha evoluir para uma moderna, equilibrada e balanceada Marinha do Século XXI, com estruturas administrativa e operativa compatíveis e adequadas, a fim de contribuir para a salvaguarda dos interesses nacionais e à crescente importância do Brasil no cenário internacional.

Nesse viés, foi explanado que é imprescindível o trabalho profissional dos oficiais

do CIM, pois contribuem para a execução dos recursos financeiros previstos nas metas de grande vulto planejadas no PAEMB, uma vez que a sua atuação está relacionada com as áreas de Administração, Abastecimento, Finanças e Auditoria, bem como em prestar assessoria de alto nível à Alta Administração Naval.

O trabalho apresentou informações sobre a distribuição dos oficiais do CIM pela DPMM e citou que esses oficiais se diferenciam, além dos postos em que se encontram na hierarquia da Marinha, pelo conhecimento, habilidade, julgamento, atitude, experiência profissional e diversos outros fatores que influenciam no desempenho de seu trabalho.

Abordou, ainda, que as responsabilidades atribuídas a cada posto caracterizam a atuação dos citados oficiais e realçou a importância do CAIO e do C-ApA para o aperfeiçoamento dos oficiais, quando nos posto de CT e CC.

Entretanto, a partir do conhecimento sobre a estimativa de recursos para o cumprimento do PAEMB, da ordem de US\$ 90 bilhões em trinta anos, foi entendido neste estudo que, preparar os oficiais do CIM para a execução dos recursos orçamentários previstos no Plano, com vistas a atender as necessidades da Marinha do Século XXI, é um importante desafio a ser vencido.

A busca por propostas para solucionar o problema apresentado foi iniciada por meio da identificação das principais habilidades que estão sendo utilizadas pelos profissionais de sucesso no mercado e que podem ser empregadas pelos oficiais do CIM, de modo a capacitar os citados oficiais para contribuíram na consecução das metas do PAEMB.

Assim sendo, sabendo-se que é indispensável “olhar” para o ambiente externo, a partir do que as modernas organizações buscam nas pessoas, foram definidos os atributos essenciais aos oficiais do CIM, caracterizando-se o que a MB deles espera. Na avaliação do autor deste estudo, os atributos são: foco na missão organizacional, na visão de futuro, em metas e resultados, em melhoria e desenvolvimento contínuo e no trabalho participativo em

equipe; comprometimento e dedicação; talento, habilidades e competências; aprendizado e crescimento profissional; e ética e responsabilidade.

Considerando-se os atributos citados, foram destacadas as novas capacidades exigidas pelas modernas organizações nos ambientes globalizados: aprender a aprender; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento da liderança e autogerenciamento da carreira.

Portanto, as principais habilidades identificadas, após ampla pesquisa em material acadêmico de autores renomados, foram divididas em habilidades de liderança, habilidades básicas e habilidades pessoais. Por sua vez, as habilidades de liderança podem ser notadas em três características: são comportamentais, podem ser contraditórias ou paradoxais e são inter-relacionadas e sobrepostas.

As habilidades de liderança são flexibilidade cultural, de comunicação, as relacionadas com pessoas, criatividade e autogerenciamento do aprendizado.

As habilidades básicas são as seguintes: de caráter, relacionais, de mediação, de sabedoria, conclusivas e de ação.

As habilidades pessoais são administrar a tensão do cotidiano, desenvolver autoatenção e resolver criativamente os problemas.

Além desses aspectos, foi ressaltado que os líderes eficazes não desempenham uma habilidade ou um conjunto de habilidades independente uma das outras. Eles utilizam, simultaneamente, várias habilidades.

Destarte, uma vez identificadas as principais habilidades que estão sendo utilizadas pelos profissionais de sucesso no mercado e que podem ser empregadas pelos oficiais do CIM, foi necessário definir que universo de oficiais deve ser capacitado, em qual posto da carreira e por intermédio de quais cursos ou planejamento esse desenvolvimento

deve ocorrer.

Para tanto, foram obtidos dados a respeito dos recursos executados pela MB nos anos de 2008 e 2009, constante da tabela 2, e as OM que executaram volumes financeiros expressivos, por meio da utilização da metodologia utilizada pela DCoM, de acordo com a tabela 3. Essa análise comparativa permitiu identificar que os postos de CF, CC e CT são aqueles de maiores concentrações de oficiais do CIM, conforme a tabela 4.

A partir da verificação que algumas outras OM cumprem tarefas relacionadas com assessoria de alto nível ao Comando da Marinha e que compõem o Organograma Simplificado da MB, foi constatada uma concentração semelhante nos postos de CF, CC e CT, acrescido do posto de CMG, conforme identificado na Tabela 5.

Dessa forma, definidos os postos para os quais devem ser direcionados os investimentos da MB e as principais habilidades, visando à capacitação dos oficiais do CIM, foi elaborada uma análise curricular comparativa do CAIO e do C-ApA, constante do Apêndice A, que possibilitou a confecção das propostas de revisão curricular do CAIO e do C-ApA, constantes dos Apêndices B e C, respectivamente, visando à capacitação dos oficiais do CIM nos postos de CT e CC.

Neste trabalho, os cursos da FGV/EBAPE e da COPPEAD/UFRJ, no nível de pós-graduação e de mestrado, foram considerados equivalentes, respectivamente, à especialização proporcionada pelo CAIO e ao de nível avançado oferecido pelo C-ApA. A seleção dessas IES foi realizada mediante a utilização do indicador IGC, resultado de pesquisas produzidas pelo INEP. Adicionalmente, os cursos da ENAP, cuja missão é desenvolver qualificações aos servidores públicos, com vistas à implementação de uma administração pública eficiente, também foram incluídos na citada análise.

No entanto, a fim de prover a capacitação complementar necessária aos postos de CF e CMG, foram analisados alguns cursos disponíveis no mercado, de acordo com o

Apêndice D, a partir do qual foi elaborada a proposta de um Plano de Capacitação para os oficiais do CIM, constante do Apêndice E.

Por fim, as propostas dos Apêndices B e C devem ser submetidas à avaliação da DEEnsM, a quem cabe emitir um parecer correspondente, bem como o Apêndice E deverá ser apreciado pela SGM, uma vez que é da competência dessa OM avaliar os assuntos relacionados com a carreira dos oficiais do CIM.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Corpo de Intendentes da Marinha. **Oficiais Intendentes**: de aluno a excelência. 2010b. Disponível em: <<https://www.intendencia.mar.mil.br/carreira.php>>. Acesso em: 19 jul. 2010.

_____. Corpo de Intendentes da Marinha. **O Corpo de Intendentes da Marinha**: o intendente atual. 2010a. Disponível em: <https://www.intendencia.mar.mil.br/down/im_atual.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2010.

_____. Decreto nº 5.484, de 30 de junho de 2005a. Aprova a Política de Defesa Nacional, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 jun. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5484.htm>. Acesso em: 19 jul. 2010.

_____. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 16 abr. 2010.

_____. Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 dez. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm>. Acesso em 19 jul. 2010.

_____. Diretoria de Ensino da Marinha. **Portaria nº 241 de 27 de novembro de 2000**. Aprova a metodologia para a elaboração e revisão de currículos de cursos do Sistema de Ensino Naval. Disponível em: <<http://www.ensino.mar.mil.br/downloads>>. Acesso em 16 abr. 2010.

_____. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **Normas para o Sistema de Planejamento de Pessoal da Marinha**: DGPM-305. 3. rev. Rio de Janeiro, RJ, 2005b.

_____. Escola de Guerra Naval. **Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários (CEMOI)**. 2010c. Disponível em: <<http://www.egn.mar.mil.br/cemoi.htm>>. Acesso em: 24 jul. 2010.

_____. Escola de Guerra Naval. **Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (CEMOS)**. 2010d. Disponível em: <<http://www.egn.mb/ceмос.htm>>. Acesso em: 24 jul. 2010.

_____. Escola de Guerra Naval. **Curso de Política e Estratégia Marítimas (CPEM)**. 2010e. Disponível em: <<http://www.egn.mb/cpem.htm>>. Acesso em: 24 jul. 2010.

_____. **Fundação Escola Nacional de Administração Pública - ENAP**. 2010h. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/>>. Acesso em: 02 ago. 2010.

_____. EBAPE. **Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas**. 2010g. Disponível em: <<http://www.ebape.fgv.br/>>. Acesso em: 11 jun. 2010.

_____. EBAPE. **Disciplinas do Mestrado em Administração Pública**. 2010j. Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_mestrado_map_disciplinas.asp>. Acesso em: 02 ago. 2010.

_____. EBAPE. **Estrutura do Mestrado em Administração Pública**. 2010i. Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_mestrado_map_estrutura.asp>. Acesso em: 02 ago. 2010.

_____. EBAPE. **Doutorado em Administração Pública**. 2010o. Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_doutorado_exec_oquee.asp>. Acesso em: 02 ago. 2010.

_____. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2008**. 2008a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=208&Itemid=267>. Acesso em 26 jul. 2010.

_____. **Organograma Simplificado da Marinha do Brasil**. 2010n. Disponível em: <http://www.mar.mil.br/menu_h/organizacoes/organizacoes.htm>. Acesso em: 24 jul. 2010.

_____. Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Cursos de Especialização**. 2010k. Disponível em: <http://www2.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com_content&task=view&id=91&Itemid=164>. Acesso em: 02 ago. 2010.

_____. Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Cursos de Extensão**. 2010l. Disponível em: <http://www2.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com_content&task=view&id=91&Itemid=164>. Acesso em: 02 ago. 2010.

_____. Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Instituto COPPEAD de Administração – COPPEAD/UFRJ**. 2010f. Disponível em: <http://www2.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com_content&task=view&id=100&Itemid=173>. Acesso em: 11 jun. 2010.

_____. Universidade Federal do Rio de Janeiro. **SIGA - Sistema Integrado de Gestão Acadêmica da UFRJ**. 2010m. Disponível em: <<https://www.siga.ufrj.br/sira/temas/zire/frameConsultas.jsp?mainPage=/repositorio-curriculo /176CF19D-92A4-F799-1B12-A81CA385E635.html>>. Acesso em: 02 ago. 2010.

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CARVALHO, Maria do Socorro M.V. de. Gestão de competências: uma nova abordagem em recursos humanos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p.163-171, set./out. 1998.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em redes: a era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7.ed. São Paulo: Manole, 2009. 308 p.

_____. **Administração nos novos tempos**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 710 p.

_____. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 539 p.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 579 p.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p.

_____. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2001. 173 p.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina. **Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas**. 8.ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

GUANDALINI, Giuliano. A Liga da Salvação do capitalismo. **Revista Veja**, São Paulo, ed. 2037, ano 40, n. 48, p. 86-91, dez. 2007.

GUBMAN, Edward. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégia organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competição e globalização**. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

IANNI, Octavio. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1986.

Korn/Ferry International. **CEO Vision Revisited – Leaders for Today and for the Future**. 2009. Disponível em: <http://www.kornferryinstitute.com/about_us/thought_leadership_library/publication/1665/CEO_Vision_Revisited>. Acesso em: 11 jun. 2010.

MENKES, Justin. **Inteligência executiva: a essência de todos os grandes líderes**. Tradução Cyntia Leandro da Cruz. Rio de Janeiro: Rocco, 2008.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional:** a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional:** a revalorização do homem frente à tecnologia para o sucesso da nova empresa. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

NETO, Newton de Almeida Costa. **Motivação Profissional Militar e a Grande Evasão de jovens oficiais nos tempos atuais:** principais motivos e possíveis ações da Marinha do Brasil para minimizar a evasão de jovens oficiais do Corpo da Armada e do Corpo de Intendentes da Marinha nos tempos atuais. 2009. 121 f. Monografia (Curso de Política e Estratégia Marítimas) - Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2009.

PINTO, Álvaro Luiz. A Sociedade, a Marinha do Brasil e a Estratégia Nacional de Defesa. In: AULA INAUGURAL DO CURSO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES DA ESCOLA DE GUERRA NAVAL, 2010. **Palestra ...** Rio de Janeiro: EGN, 2010. 1 CD-ROM.

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento:** o capital intelectual e a organização do século XXI. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 472 p.

ZENTGRAF, Maria Christina. **Introdução ao Estudo de Metodologia Científica.** Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ. 2010. Módulo de ensino.

APÊNDICE A - Análise curricular comparativa

O presente apêndice tem o propósito de analisar os currículos do CAIO e do C-ApA, constantes dos ANEXOS A e B, comparativamente aos cursos da COPPEAD/UFRJ, FGV/EBAPE, enquadrados no nível de especialização e de mestrado, bem como dos cursos da ENAP. O resultado dessa comparação resultará na identificação de algumas disciplinas que poderão ser excluídas ou incluídas nos currículos dos citados cursos, de modo a comporem as propostas de revisão curricular apresentadas nos APÊNDICES B e C.

Para tanto, foram consideradas as habilidades necessárias aos oficiais do CIM para atender a Marinha do Século XXI, relacionadas na seção 4.2 deste estudo, visando à escolha das disciplinas.

Em um sentido amplo, um currículo⁴⁸ é definido como o conjunto de experiências educacionais vivenciadas pelo aluno, planejado de forma global pela escola, visando à consecução dos objetivos de ensino. De maneira simplificada, currículos são caminhos ou formas de organização dos conteúdos a serem abordados no processo de ensino-aprendizagem. Podem ser traduzidos em um curso ou em um rol de disciplinas.

Neste estudo, os currículos do CAIO e do C-ApA são entendidos como planos da atividade educacional desenvolvidos nas OM do SEN, representando, dessa forma, um instrumento para a dinamização do processo ensino-aprendizagem. Assim, é o documento básico que define o curso e regula o ensino em seu âmbito, assegurando a uniformidade da

⁴⁸ Definição constante do *Thesaurus Brasileiro da Educação* (*thesaurus* Brased) que é um sistema informatizado que começou a ser desenvolvido em 1980 pelo INEP e, desde 2001, está na sua segunda versão. A palavra *thesaurus* é de origem latina e significa tesouro. O Sistema foi criado para facilitar a pesquisa em educação, sendo um pioneiro desta área no Brasil. O diferencial do Brased em relação a outros vocabulários de educação do país é que os termos são selecionados e estruturados dentro de uma matriz conceitual elaborada a partir de uma análise crítica da realidade educacional e de seu contexto. A base conceitual do Sistema foi desenvolvida considerando a educação em seu contexto global e interdisciplinar, o que permite ao estudioso analisá-la e compreendê-la em profundidade. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/pesquisa/thesaurus/thesaurus.asp?te1=122175&te2=38736&te3=37102>>. Acesso em: 02 ago. 2010.

instrução em diferentes turmas e, conseqüentemente, padronizando a formação conferida ao pessoal da MB (BRASIL, 2000, p. 2).

Segundo Brasil (*ibidem*, p. 9), a elaboração de um currículo não é um processo definitivo. A difusão de novos conhecimentos e a evolução tecnológica exigem que eles sejam atualizados, sob pena de se atingirem elevados graus de obsolescência. Ademais, na implantação de um currículo podem ser constatadas impropriedades em seu planejamento, gerando, portanto, a necessidade de se proceder a algumas alterações, de modo a torná-lo o mais próximo possível das qualificações profissionais requeridas.

1 – Análise curricular comparativa do CAIO

O CAIO é composto das seguintes disciplinas, abaixo relacionadas:

TABELA 6
Disciplinas do CAIO

Nº	Código	Disciplina	Carga Horária
I	AAD	Acordos Administrativos	75
II	AAR	Atualização na Adm. de Redes Microcomputadores	45
III	ADL	Administração Logística	65
IV	AFG	Administração Financeira Governamental	60
V	AGV	Auditoria Governamental	45
VI	CCU	Contabilidade de Custos	45
VII	EAP	Estado e Administração Pública	45
VIII	ELO	Engenharia Logística	45
IX	ESP	Economia do Setor Público	45
X	GIF	Gestão da Informação	60
XI	GSA	Gerência de Sistemas de Aquisição	55
XII	GPR	Gestão de Processos	30
XIII	GEP	Gestão de Projetos	35
XIV	LDN	Liderança, Decisão e Negociação	45
XV	MAN	Manutenção de Meios Navais	45
XVI	MQA	Métodos Quantitativos Aplicáveis à Administração	45
XVII	ORO	Orçamento Operacional	35
XVIII	O&M	Organização e Métodos	30
XIX	PLE	Planejamento Estratégico	60
XX	PLG	Planejamento Governamental	45
XXI	SIN	Sistemas de Decisão para Planejamento de Controle	60
XXII	SOM	Sistema OMPS	45
XXIII	STO	Sistemas e Tecnologias Operativas	60
XXI	TFM	Treinamento Físico-Militar	125

Fonte: ANEXO A deste trabalho.

O Curso de Especialização da COPPEAD/UFRJ em Finanças é desenvolvido por essa instituição em parceria com a ANDIMA - Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro. O propósito do curso é habilitar o executivo brasileiro para atender às mudanças no mercado financeiro e dotá-lo de técnicas e instrumentos que representam valioso diferencial competitivo. Adicionalmente, os alunos são habilitados a lidar com todos os aspectos da gestão financeira, proporcionando sólidos conhecimentos tanto dos instrumentos de intermediação financeira, quanto da gestão de fluxos de caixa empresariais (BRASIL, 2010k).

O Curso de Especialização da COPPEAD/UFRJ em Finanças é composto das seguintes disciplinas, abaixo relacionadas:

TABELA 7
Disciplinas do Curso de Especialização da COPPEAD/UFRJ em Finanças

Código	Nome	Carga Horária
ADA679	Avaliação Financeira	13
ADA680	Avaliação de Projetos e Empresas	23
ADA681	Contabilidade Financeira	16
ADA682	Controladoria	16
ADA683	Custo de Capital	14
ADA684	Custos em Administração	18
ADA685	Estatística	14
ADA686	Finanças Corporativas	27
ADA687	Finanças Internacionais	18
ADA688	Gestão de Riscos	22
ADA689	Gestão de Carteira de Invest.	13
ADA690	Jogo de Empresas	18
ADA691	Macroeconomia Brasileira	23
ADA692	Opções e Derivativos	31
ADA693	Previsão e Simulação	18
ADA694	Renda Fixa	16
ADA695	Seminários/palestras	60

Fonte: Sistema SIGA⁴⁹ – Sistema Integrado de Gestão Acadêmica da UFRJ.

⁴⁹ As informações constantes deste Anexo, relativas aos cursos da COPPEAD/UFRJ, foram obtidas mediante acesso direto do autor deste estudo ao Sistema SIGA, por meio de senha individual. Disponível em: <<https://www.siga.ufrj.br/sira/temas/zire/frameConsultas.jsp?mainPage=/repositorio-curriculo/176CF19D-92A4-F799-1B12-A81CA385E635.html>>. Acesso em 02 ago. 2010.

O Curso de Especialização da COPPEAD/UFRJ em Logística é estruturado para desenvolver e ampliar a capacitação gerencial sob o enfoque do planejamento e operacionalização de processos logísticos integrados. Tem a finalidade de proporcionar aos participantes os mais modernos conceitos, ferramentas e práticas em logística, por meio da análise de problemas gerenciais das diversas áreas funcionais, bem como a integração das missões dessas áreas em uma política gerencial adequada ao interesse da organização, como um todo (BRASIL, 2010k).

O Curso de Especialização da COPPEAD/UFRJ em Logística é composto das seguintes disciplinas, abaixo relacionadas:

TABELA 8
Disciplinas do Curso de Especialização da COPPEAD/UFRJ em Logística

Código	Nome	Carga Horária
ADB621	Palestras - Logística	70
ADN600	Análise Competitiva	14
ADN682	Finanças	20
ADN683	Canais de Distribuição	14
ADN684	Comportamento Organizacional	13
ADN685	Compras e Gerência de Fornecimento	16
ADN686	Contabilidade de Custos	14
ADN687	Estratégia de Serviços na Logística	18
ADN688	Conceitos em Marketing	18
ADN689	Fundamentos da Logística Integrada	20
ADN690	Gerência de Transportes	13
ADN691	Gerência Financeira	20
ADN692	Gestão de Estoques – cadeia de Suprimentos	14
ADN693	Gestão de Estoques-módulo avançado	13
ADN694	Gestão Estratégica da Armazenagem	13
ADN695	Loga - Jogo de Logística	12
ADN696	Métodos Quantitativos e Previsão de Vendas	14
ADN697	Operadores Logísticos	18
ADN698	Pesquisa Operacional aplicada à Logística	14
ADN699	Planejamento colaborativo da Demanda	14

Fonte: Sistema SIGA.

No APÊNDICE D estão listadas algumas disciplinas ministradas em cursos da ENAP e que, após análise do seu conteúdo, foram igualmente selecionadas para comporem a propostas de revisão curricular do CAIO, conforme relacionadas a seguir:

TABELA 9
Disciplinas de Cursos realizados pela ENAP

Nome	Carga Horária
Ética e Serviço Público	10
A Gerência e seus desafios	40
Liderança e Gerenciamento	12
Liderança: reflexão e ação	32
Papel do gerente na Gestão do desempenho de equipe	21

Fonte: APÊNDICE D deste trabalho.

A análise comparativa dos currículos das disciplinas constantes das TAB. 6, 7, 8 e 9 resultou na proposta de exclusão das disciplinas constantes da TAB. 10, bem como na inclusão daquelas citadas na TAB. 11:

TABELA 10
Disciplinas indicadas para serem excluídas do CAIO

Nº	Código	Disciplina	Carga Horária
II	AAR	Atualização na Adm. de Redes Microcomputadores	45
XVI	MQA	Métodos Quantitativos Aplicáveis à Administração	45
XVIII	O&M	Organização e Métodos	30
XXIII	STO	Sistemas e Tecnologias Operativas	60
TOTAL			180

TABELA 11
Disciplinas indicadas para serem incluídas no CAIO

Nome	Carga Horária
Finanças Corporativas	27
Jogo de Empresas	18
Comportamento Organizacional	13
Ética e Serviço Público	10
A Gerência e seus desafios	40
Liderança e Gerenciamento	12
Liderança: reflexão e ação	32
Papel do Gerente na gestão do desempenho de equipe	21
TOTAL	173

2 – Análise curricular comparativa do C-ApA

O C-ApA é composto das disciplinas constantes da TAB. 12 e 13, a seguir relacionadas, conforme discriminado no ANEXO B deste estudo:

TABELA 12
Disciplinas do C-ApA em Planejamento e Finanças

Código	Nome	Carga Horária
ADE	Administração Estratégica	35
ANI	Análise de Investimentos	90
COF	Contabilidade Financeira	40
ESP	Economia do Setor Público	50
ORP	Orçamento Público	55
MEP	Metodologia da Pesquisa	35
GEP	Gerência de Projetos	45
POP	Pesquisa Operacional	60
GCU	Gestão de Custos	45
TIF	Tecnologia da Informação	50
LDN	Liderança e Negociação	50
PLG	Planejamento Governamental	45
DIN	Dinâmica das Organizações	50
CGV	Compras Governamentais	45
GPB	Gestão Pública	45
ORE	Orçamento Empresarial	45
AFG	Administração Financeira	55
PFC	Projeto de Final de Curso	280
TFM	Treinamento Físico-Militar	85

TABELA 13
Disciplinas do C-ApA em Administração Logística de Material

Código	Nome	Carga Horária
ADE	Administração Estratégica	30
COF	Contabilidade Financeira	30
CGV	Compras Governamentais	45
ELO	Engenharia Logística	60
GCS	Gerência da Cadeia de Suprimentos	45
GOP	Gerência de Operações e Produção	45
GEP	Gerência de Projetos	45
GSA	Gerência de Sistemas de Aquisição	45
GTR	Gerência de Transportes	30
DIN	Dinâmica das Organizações	45
GCU	Gestão de Custos	45
ADO	Avaliação de Desemp. Organizacional	30
LDN	Liderança, Decisão e Negociação	50
MEP	Metodologia da Pesquisa	35
POP	Pesquisa Operacional	60
PEI	Planej. Estrat. de Sist. de Informação	45
SIN	Sist. de Decisão para Planej. E CI	60
SMC	Sistema de Movimentação de Cargas	45
TIF	Tecnologia da Informação	45
TMK	Tópicos de Marketing	30
TFM	Treinamento Físico-Militar	85
PFC	Projeto de Final de Curso	250

O Curso de mestrado em Administração Pública da FGV/EBAPE é composto das seguintes disciplinas:

TABELA 14
Disciplinas do Mestrado em Administração Pública da FGV/EBAPE

Disciplinas
Estatística
Pensamento Organizacional
Metodologia de Pesquisa
Ética e Gerência
Organização Governamental Brasileira
Políticas Públicas
Gestão Social
Finanças Públicas
Macroeconomia
Sistema Político Brasileiro
Orçamento Público
Estado e Sociedade
Marketing Público
Políticas Públicas Avançadas
Planejamento Governamental
Economia Política
Governo Eletrônico
Processo Decisório
Gestão de Inovação Tecnológica
Estatística Multivariada
Regulação
Gestão de Pessoas
Estratégias de Ensino
Gestão Ambiental
Comportamento Organizacional
Globalização, Empregabilidade e Relações de Trabalho

Fonte: BRASIL, 2010j.

O curso de Mestrado em Administração Pública - MAP da FGV/EBAPE é desenvolvido por meio de aulas expositivas, seminários e trabalhos em grupo. No citado cursos é enfatizada a aplicação prática dos conhecimentos, tendo em vista que a maior parte do trabalho surge do debate e da troca de experiências entre os alunos. Segundo a Escola, essa metodologia é decorrente do entendimento de que os alunos são agentes ativos no processo de aprendizagem, com objetivos próprios e corresponsáveis pela qualidade do ensino. O mestrado é composto de, no mínimo, 12 disciplinas e de uma dissertação (BRASIL, 2010i).

O curso de pós-especialização da COPPEAD/UFRJ em Gestão Estratégia é composto das seguintes disciplinas, abaixo relacionadas:

TABELA 15
Disciplinas do Curso de pós-Especialização da COPPEAD/UFRJ

Código	Nome	Carga Horária
ADA640	Des. e Seg. Nacionais e Defesa	16
ADA641	Conceitos Fundamentais do Poder	16
ADA642	Bases Teóricas do Planejamento	6
ADA643	Cenários Prospectivos	22
ADA644	Macroeconomia Brasileira	18
ADA645	Economia Internacional	16
ADA646	Finanças Internacionais	14
ADA687	Planejamento Econômico	4
ADA648	Fund. Geopolítica e Elem. Teor. Geopolítica	12
ADA649	Panorama Geoestratégia Contemporânea.	16
ADA650	Fund. Dir. Int. e Rel. Internacionais	12
ADA651	Modernas Concepções de Estratégia	4
ADA652	Fund. do Pensamento Estratégico	12
ADA653	Estratégia Competitiva	8
ADA654	Estratégia e Crescimento Empresarial	12
ADA655	Estratégia de Internacionalização	8
ADA656	Gestão Estratégica no Brasil	8
ADA657	Seminário de Inteligência Competitiva	4
ADA658	Comportamento Organizacional	12
ADA659	Planejamento colaborativo da Demanda	4
ADA660	Indicadores de desempenho	4
ADA661	Negociação	12
ADA662	Ética	4
ADA663	Marketing	12
ADA664	Gestão de Projetos	8
ADA665	Logística	12
ADA666	Sistemas Nacionais de Inovação	10
ADA667	Gestão de Inovação em Empresas	10
ADA668	Propriedade Industrial Intelectual	8
ADA669	Transferência de tecnologia	8
ADA670	Economia da inovação no Brasil	8
ADA671	Geopolítica da Energia	4
ADA672	Convergência Digital	4
ADA673	Política industrial	4
ADA674	Economia da tecnologia	4
ADA675	Análise de Casos	6
ADA676	Metodologia de Pesquisa	10
ADA677	Processo decisório I	4
ADA678	Processo decisório II	4

Fonte: Sistema SIGA.

O curso de pós-especialização da COPPEAD/UFRJ busca proporcionar a executivos, empresários e consultores, aprofundamento e debate sobre temas cruciais e complexos que permeiam o exercício de suas atividades profissionais, em conformidade com suas tarefas específicas. É necessário, para a participação no curso, ter formação pós-graduada em Administração, ou seja, ter concluído pelo menos um curso caracterizado como *lato sensu* (especialização) em área compatível. O citado curso é oferecido em módulos, com carga horária de 20 ou de 40 horas (BRASIL, 2010c).

A análise comparativa dos currículos das disciplinas constantes das TAB. 12 e 13 resultou na proposta de exclusão das disciplinas constantes da TAB. 16 e 17, tendo em vista que as citadas disciplinas já estão previstas no CAIO ou não se coadunam com os currículos mais atualizados existentes no mercado:

TABELA 16
Disciplinas indicadas para serem excluídas do C-ApA Planejamento e Finanças

Código	Nome	Carga Horária
GEP	Gerência de Projetos	45
POP	Pesquisa Operacional	60
PLG	Planejamento Governamental	45
TOTAL		150

TABELA 17
Disciplinas indicadas para serem excluídas do C-ApA em Administração Logística de Material

Código	Nome	Carga Horária
GEP	Gerência de Projetos	45
GSA	Gerência de Sistemas de Aquisição	45
POP	Pesquisa Operacional	60
TOTAL		150

A análise comparativa dos currículos das disciplinas constantes das TAB. 12 e 13 com aquelas listadas nas TAB. 14 e 15 resultou na inclusão daquelas citadas na TAB. 18, a seguir relacionadas:

TABELA 18
Disciplinas indicadas para serem incluídas no C-ApA

Nome	Carga Horária
Bases teóricas do planejamento	6
Cenários Prospectivos	22
Planejamento econômico	4
Modernas Concepções de Estratégia	4
Fundamento do Pensamento Estratégico	12
Estratégia e Pensamento Empresarial	12
Gestão de Inovação em Empresa	10
Economia da Inovação no Brasil	8
Economia da Tecnologia	4
A Gerência e seus desafios	40
Papel do Gerente na gestão do desempenho de equipe	21
Convergência Digital	4
TOTAL	147

3 – Procedimentos metodológicos para a revisão de currículos

A Portaria nº 241/2000 da DEEnsM (BRASIL, 2000, p. 9), aprova a Metodologia para a Elaboração e Revisão de Currículos de Cursos do SEN.

De acordo com Brasil (2000, p. 10), o processo de revisão curricular tanto pode ter origem nas próprias OM responsáveis pela condução dos cursos, como nos diferentes setores da Marinha, em virtude da aquisição, incorporação, modernização ou quaisquer alterações nos meios, sistemas e equipamentos empregados. Na proposta de revisão curricular devem ser discriminadas as alterações sugeridas, bem como as respectivas justificativas.

Ainda segundo Brasil (*ibidem, ibidem*), o modelo que constitui o apêndice IV da citada Portaria, deverá ser encaminhado para avaliação da DEEnsM, após serem submetidas à apreciação da respectiva Diretoria Especializada, a quem caberá emitir o correspondente parecer.

Dessa forma, foram elaboradas as propostas de revisão curricular do CAIO e do C-ApA, constantes dos APÊNDICES B e C, respectivamente.

**APÊNDICE B - Proposta de revisão curricular do Curso de Aperfeiçoamento de
Intendência para Oficiais**

QUADRO DEMONSTRATIVO DAS ALTERAÇÕES CURRICULARES PROPOSTAS

DISCIPLINAS	ALTERAÇÕES PROPOSTAS	JUSTIFICATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Finanças Corporativas. • Jogo de Empresas. • Comportamento Organizacional. • Ética e Serviço Público. • A Gerência e seus desafios. • Liderança e Gerenciamento. • Liderança: reflexão e ação. • Papel do Gerente na gestão do desempenho de equipe. 	Inclusão	<p>Atualização curricular do CAIO, em função da difusão de novos conhecimentos, de modo a contribuir na aquisição das habilidades necessárias aos oficiais do CIM, com vistas a atender às necessidades da Marinha do Século XXI.</p> <p>A análise curricular comparativa que resultou neste documento consta do APÊNDICE A do presente estudo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • II - AAR - Atualização na Administração de Redes de Microcomputadores. • XVI - MQA - Métodos Quantitativos Aplicáveis à Administração. • XVIII - O & M - Organização e Métodos. • XXIII - STO - Sistemas e Tecnologias Operativas. 	Exclusão	<p>Atualização curricular, em função da difusão de novos conhecimentos, de modo a tornar o currículo do CAIO o mais próximo possível das qualificações profissionais requeridas para o oficial do CIM.</p>

APÊNDICE C - Proposta de revisão curricular do Curso de Aperfeiçoamento Avançado

QUADRO DEMONSTRATIVO DAS ALTERAÇÕES CURRICULARES PROPOSTAS

DISCIPLINAS	ALTERAÇÕES PROPOSTAS	JUSTIFICATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Bases teóricas do planejamento. • Cenários Prospectivos. • Planejamento econômico. • Modernas Concepções de Estratégica.. • Fundamento do Pensamento Estratégico. • Estratégia e Pensamento Empresarial. • Gestão de Inovação em Empresa. • Economia da Inovação no Brasil. • Economia da Tecnologia. • A Gerência e seus desafios. • Papel do Gerente na gestão do desempenho de equipe. • Convergência Digital. 	Inclusão	<p>Atualização curricular do C-ApA Planejamento e Finanças e do C-ApA Administração Logística de Material, em função da difusão de novos conhecimentos, de modo a contribuir na aquisição das habilidades necessárias aos oficiais do CIM, com vistas a atender às necessidades da Marinha do Século XXI.</p> <p>A análise curricular comparativa que resultou neste documento consta do APÊNDICE A do presente estudo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • GEP - Gerência de Projetos. • POP - Pesquisa Operacional. • PLG - Planejamento Governamental. 	Exclusão	Atualização curricular, em função da difusão de novos conhecimentos, de modo a tornar o currículo do C-ApA Planejamento e Finanças o mais próximo possível das qualificações profissionais requeridas para o oficial do CIM.
<ul style="list-style-type: none"> • GEP - Gerência de Projetos. • GSA - Gerência de Sistemas de Aquisição. • POP - Pesquisa Operacional. 	Exclusão	Atualização curricular, em função da difusão de novos conhecimentos, de modo a tornar o currículo do C-ApA Administração Logística de Material o mais próximo possível das qualificações profissionais requeridas para o oficial do CIM.

APÊNDICE D - Análise de alguns cursos disponíveis no mercado

O presente apêndice tem o propósito de, a partir da análise de alguns cursos oferecidos por IES, identificar aqueles que poderão ser utilizados na capacitação complementar necessária aos oficiais do CIM, nos postos de CF e CMG, com vistas a atender às necessidades da Marinha do Século XXI, conforme abordado na seção 4.3 deste trabalho.

Para tanto, foram consideradas as habilidades relacionadas na seção 4.2, visando à seleção e indicação dos cursos. O resultado da citada análise possibilitará a elaboração de uma proposta de Plano de Capacitação para os oficiais do CIM, constante do APÊNDICE E.

Os seguintes cursos oferecidos pelas IES, abaixo relacionadas, foram analisados:

1 - COPPEAD/UFRJ - cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado):

O mestrado em Administração é estruturado a partir de uma visão generalista, em consonância com os modelos de *full-time Máster Business Administration* (MBA) adotados por importantes escolas de negócios norte-americanas e européias. A duração do curso é de dois anos e exige dos alunos dedicação em tempo integral (BRASIL, 2010f).

O programa é voltado para a formação de profissionais capazes de atuar eficazmente na área de Administração e oferece uma diversificada metodologia de ensino que conta com estudos de casos, simulações computadorizadas, jogos de empresas e participação em projetos de consultoria (BRASIL, 2010f).

- Estrutura do programa: para a obtenção do título de Mestre, o aluno deve ser aprovado com média superior ao mínimo exigido (conceito médio B) e elaborar, defender e ter aprovada sua dissertação. O mestrado é composto por disciplinas obrigatórias e eletivas, sendo ministradas no horário diurno.

- Áreas de concentração disponíveis para matrícula em 2011:

- Finanças e Controle Gerencial: é composto de disciplinas sobre economia,

finanças e contabilidade, considerando os aspectos relevantes da gestão financeira em empresas e instituições financeiras;

- Operações, Tecnologia e Logística: as disciplinas estão voltadas para o estudo dos desafios contemporâneos associados à qualidade, produtividade e impactos provocados pelas rápidas mudanças tecnológicas;
- Organizações, Estratégia e Sistemas de Informação: as disciplinas abrangem a gestão estratégica de empresas, de pessoas e recursos nas organizações e, em especial, dos recursos ligados à informática.

O doutorado em Administração é estruturado com o objetivo de complementar a formação de profissionais das áreas de ensino, pesquisa e consultoria, beneficiando-se de estudos de alto nível e sendo preparados a partir de uma visão humanista e de sólido embasamento teórico. Além de cursar as disciplinas obrigatórias e eletivas, o aluno deve ser aprovado em um exame de qualificação em sua área de concentração. As exigências para o título são complementadas por uma pesquisa de tese, que consiste em trabalho original no campo de interesse do candidato. O programa tem duração de quatro anos com dedicação em tempo integral (BRASIL, 2010f).

- Estrutura do programa: o doutorado está estruturado para docentes, pesquisadores e outros profissionais que tenham como objetivo a formação e o preparo para carreiras em ensino e pesquisa em Administração, sendo organizado em quatro fases:

- Fase I – disciplinas: é desenvolvida durante o primeiro ano do programa de doutorado. Durante esse período, o aluno deverá cursar um mínimo de doze disciplinas;
- Fase II - exame de qualificação: o aluno realizará um exame de qualificação, devendo ocorrer até a metade do segundo ano do curso;

- Fase III - seminário de projeto de tese: nesta fase o aluno deverá defender seu projeto de tese em seminário aberto para uma banca examinadora, devendo ser cumprida até o final do segundo ano do curso. A aprovação da proposta do aluno no seu projeto de tese o tornará oficialmente candidato ao doutorado;
- Fase IV - desenvolvimento de tese: possui duração de até dezoito meses, no qual o aluno deverá realizar seu seminário de defesa de tese. A aprovação da tese pela banca e o cumprimento das formalidades impostas pela Universidade permitirá ao aluno receber o grau de Doutor em Ciências em Administração de Empresas pela COPPEAD/UFRJ.

- Áreas de concentração disponíveis para matrícula em 2011:

- Cultura, Cultura Organizacional, Comportamento Organizacional ou Estudo *Cross-Culture*: envolve aspectos relativos à cultura nacional, dimensões de modelos de cultura organizacional e temas de comportamento organizacional, tais como liderança, poder, etc.;
- Estratégia Empresarial, Gestão do Crescimento Corporativo e Mudança Organizacional: aspectos associados ao desenvolvimento, pela organização, de crescimento como processo de mudança; tensões competição/cooperação; planejamento de curto/longo prazo; adequação do perfil de líderes corporativos aos desafios do crescimento organizacional; mudança organizacional; traços de caráter organizacional; governança corporativa e indicadores de desempenho no contexto da estratégia de longo prazo;
- Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação; análise da utilização da tecnologia da informação nos negócios, com ênfase nos fenômenos de

convergência digital e reconfiguração de indústrias e sistemas de valor;

- **Análise Quantitativa de Risco:** engloba o trabalho com séries financeiras, incluindo modelos de volatilidade; modelos para séries temporais, estimação robusta e análise de valores extremos e modelagem multivariada;
- **Estratégia de Operações:** investigação das questões ligadas ao estabelecimento e implementação de estratégias de operações, com foco especial no alinhamento com a estratégia competitiva, na integração da cadeia de suprimentos e nos impactos sobre a competitividade;
- **Gerência de Compras e Fornecimento:** investigação das questões ligadas ao estabelecimento de estratégias de fornecimento, à abordagem estratégica da gestão dos relacionamentos entre compradores e fornecedores, aos processos e práticas de compras e fornecimento e à contribuição da gerência de compras e fornecimento para a competitividade e gestão de carteiras.

2 - FGV/EBAPE - mestrado em Administração Pública e pós-doutorado em Administração:

O Mestrado Acadêmico em Administração Pública (MAP) é um curso voltado para graduados de nível superior que atuam na Administração Pública. O curso busca estimular a reflexão crítica sobre a prática gerencial, com o objetivo de promover mudanças no âmbito das organizações públicas, oferecendo aos participantes os fundamentos teóricos, metodológicos e práticos para a operação de instrumentos que resultem numa gerência eficiente e eficaz (BRASIL, 2010i).

O MAP é ministrado por meio de aulas expositivas, seminários e trabalhos em grupo, com ênfase na aplicação prática dos conhecimentos, considerando-se que grande parte

do trabalho surge do debate e da troca de experiências entre os participantes (BRASIL, 2010i).

- Estrutura do programa: é composto de doze disciplinas e uma pesquisa de dissertação, que deverão ser completados no período de doze meses. O MAP está estruturado para docentes, pesquisadores e outros profissionais que tenham como objetivo a formação e o preparo para carreiras em ensino e pesquisa em Administração, sendo organizado em quatro fases:

- 1º trimestre (janeiro a março) - disciplinas obrigatórias: Estatística, Pensamento Organizacional, Metodologia de Pesquisa e Ética e Gerência;
- 2º trimestre (abril a junho) - disciplinas obrigatórias: Organização Governamental Brasileira, Políticas Públicas, Gestão Social e Finanças Públicas;
- 3º trimestre (julho a setembro) - disciplinas eletivas: Macroeconomia, Sistema Político Brasileiro, Orçamento Público, Estado e Sociedade, Marketing Público, Políticas Públicas Avançadas, Planejamento Governamental, Economia Política, Governo Eletrônico, Processo Decisório, Gestão de Inovação Tecnológica, Estatística Multivariada, Regulação, Gestão de Pessoas, Estratégias de Ensino, Gestão Ambiental, Comportamento Organizacional e Globalização, Empregabilidade e Relações de Trabalho;
- 4º trimestre (outubro a dezembro) - elaboração e defesa de dissertação de mestrado.

- Linhas de pesquisa disponíveis para matrícula em 2011:

- Políticas & Estratégias: na área pública, estudo dos processos e intervenções que visam à alteração da distribuição de recursos na produção de bens coletivos, sendo que, na área privada, que visam à alteração da relação da organização com a comunidade e o mercado;
- Tecnologias de Gestão: estudo de modelos, métodos, técnicas e instrumentos, que buscam o aprimoramento de competências gerenciais, a melhoria de processos e a otimização dos resultados organizacionais;
- Organização e Gerência; estudo da dinâmica das relações organizacionais, interorganizacionais e interinstitucionais, nas suas dimensões formal, simbólica e comportamental, bem como em suas expressões gerenciais.

O curso de doutorado em Administração tem como objetivos estimular a produção de conhecimentos no campo da Administração; formar pesquisadores capazes de autonomia e independência de pensamento no campo da Administração; desenvolver habilidades na produção e transmissão de conhecimentos em Administração; e formar profissionais habilitados na análise de maior abrangência e profundidade, bem como na resolução de problemas de gestão pública e empresarial (BRASIL, 2010o).

- Estrutura do programa: o curso possui uma estrutura trimestral, onde os alunos que ingressam sem o título de mestre são matriculados no mestrado e devem cursar um ano de disciplinas conforme a grade estabelecida pela Escola. Os candidatos que ingressam com título de Mestre em Administração (ou equivalente) ou título em outra área de conhecimento, podem solicitar o aproveitamento de disciplinas. Aqueles alunos que preenchem os requisitos para ingressar diretamente no curso de doutorado cumprem o seguinte cronograma:

- 1º Ano - 1º trimestre (janeiro a março) - disciplinas obrigatórias: seminários avançados em Administração, Estatística Multivariada e Epistemologia da Pesquisa em Administração;
- 1º Ano - 2º trimestre (abril a junho) - disciplinas obrigatórias: Modelos Causais; Séries Temporais; Estratégias de Investigação na Pesquisa Qualitativa; Métodos de Coleta de dados Qualitativo e Tutorial I;
- 1º Ano - 3º trimestre (julho a setembro) - disciplinas obrigatórias: Modelagem Simulações; Tópicos Avançados em Análise de Dados Quantitativos e Qualitativos; Métodos de Análise, Avaliação e Apresentação de dados Qualitativos e Seminário de Pesquisa;
- 1º Ano - 4º trimestre (outubro a dezembro) - disciplina Tutorial II;
- 2º Ano - 1º e 2º trimestres: disciplinas eletivas e primeiro exame de qualificação (ensaio teórico);
- 2º Ano - 3º e 4º trimestres: disciplinas eletivas e segundo exame de qualificação (defesa do projeto de tese);
- 3º Ano: pesquisa de tese;
- 4º Ano: defesa de tese.

- Linhas de pesquisa disponíveis para matrícula em 2011:

- Políticas & Estratégias: na área pública, estudo dos processos e intervenções que visam à alteração da distribuição de recursos na produção de bens coletivos, sendo que, na área privada, que visam à alteração da relação da organização com a comunidade e o mercado;
- Tecnologias de Gestão: estudo de modelos, métodos, técnicas e instrumentos, que buscam o aprimoramento de competências gerenciais, a melhoria de processos e a otimização dos resultados organizacionais;

- Organização e Gerência; estudo da dinâmica das relações organizacionais, interorganizacionais e interinstitucionais, nas suas dimensões formal, simbólica e comportamental, bem como em suas expressões gerenciais.

3 - ENAP - cursos presenciais, conforme abaixo relacionado (BRASIL, 2010h):

a) Ética & Serviço Público

- Objetivos de aprendizagem: reconhecer a dimensão ética de sua atividade profissional e considerar a dimensão ética na resolução de problemas no serviço público;
- Principais tópicos: desenvolvimento histórico da ética; dimensões cognitivas e da atitude na ética; mérito da ação (intenção e juízo desinteressado); escolha e deliberação; virtudes e caráter; autonomia e responsabilidade; aspectos conceituais da vida pública: república e democracia; estado, cidadania e império da lei; cargo público; prestação pública de contas; premissas da conduta ética da função pública; e iniciativas governamentais (a gestão da ética);
- Carga horária: 10 horas.

b) Fundamentos em gerência de projetos

- Objetivos de aprendizagem: reconhecer a importância do gerenciamento de projetos no contexto da Administração Pública, a partir da compreensão da metodologia *PMI - Project Management Institute*;
- Principais tópicos: especificidades de projetos, programas e operações; gerenciamento de projetos na perspectiva do PMI; e apresentação da estrutura analítica do projeto - EAP;
- Carga horária: 20 horas.

c) Gestão de convênios e de contratos de repasse para convenentes

- Objetivos de aprendizagem: ao final do curso o participante deverá ser capaz de planejar adequadamente as ações relacionadas a convênios (à transferência voluntária de recursos da União); formalizar convênios de acordo com as normas estabelecidas pelo Governo Federal; executar apropriadamente o objeto do convênio; prestar contas dos recursos do convênio;
- Principais tópicos: contextualização (marcos da administração pública; orçamento público e tipos de transferências voluntárias); divulgação (programas padronizáveis e não padronizáveis do Governo Federal; e chamamento público); formalização (condicionantes e requisitos para celebração; contrapartida do convenente; proposta e plano de trabalho, projeto básico ou termo de referência; formalização, alteração e publicação do termo de convênio; notificações obrigatórias; vedações sobre a pactuação dos convênios); execução (acompanhamento da execução; vedações e condições para liberação dos recursos; movimentação de recursos e sua aplicação no mercado financeiro; suspensão parcial e definitiva da liberação de recursos; aquisição de bens e serviços com recursos de convênios e sua destinação; cuidados na execução; recolhimento dos saldos financeiros e acompanhamento físico-financeiro do convênio; rescisão do convênio) e prestação de contas (necessidade de prestação de contas; composição da prestação de contas e prazo para sua apresentação; análise técnica e financeira da prestação de contas e prazos para sua aprovação; providências a serem tomadas na prestação de contas

aprovadas, não aprovadas e quando do atraso na apresentação da prestação de contas; guarda dos documentos do convênio);

- Carga horária: 40 horas.

d) Orçamento público: elaboração e execução

- Objetivos de aprendizagem: explicar os processos de elaboração e execução do orçamento público federal, a partir da metodologia empregada pela Administração Pública Federal;
- Principais tópicos: conceitos básicos e marcos legais do orçamento público; enfoque fiscal dos orçamentos e enfoque programático da despesa; elaboração orçamentária; classificações orçamentárias; execução orçamentária; Sistema Integrado de Dados Orçamentários (SIDOR);
- Carga horária: 35 horas.

e) A gerência e seus desafios

- Objetivos de aprendizagem: identificar as funções e papéis gerenciais para gerir sua unidade de trabalho; compreender a relação entre a estrutura e a dinâmica organizacional; e conhecer as ferramentas gerenciais para utilizar em seu ambiente de trabalho;
- Principais tópicos: funções e papéis gerenciais; estruturas e dinâmicas organizacionais; e ferramentas gerenciais;
- Carga horária: 40 horas.

f) Elaboração de Editais para aquisições no Setor Público

- Objetivos de aprendizagem: definir o critério de julgamento das licitações públicas; identificar as fases da licitação com base na legislação aplicada à logística; elaborar editais para aquisições no setor público com base nos critérios de julgamento; elaborar projeto básico com base no art. 6º, XI Lei

nº 8.666/93; identificar os critérios de publicidade do edital; e redigir a minuta do contrato como resultado do processo licitatório;

- Principais tópicos: em relação a termos de referência e editais (definição, estrutura, elaboração, exemplos, simulação, principais falhas e cuidados necessários na elaboração); especificação de materiais e serviços; editais de pregão eletrônico; comissões permanentes de licitação e comissões especiais de licitação (constituição e funcionamento);
- Carga horária: 16 horas.

g) Gerenciamento de projetos

- Objetivos de aprendizagem: identificar os conceitos envolvidos na gestão de projetos; diferenciar as principais abordagens metodológicas em gestão de projetos; organizar o plano do projeto conforme as recomendações técnicas de gerenciamento de projetos; delinear requisitos para coordenação integrada de pessoas e recursos necessários a execução dos projetos de forma a garantir a qualidade das entregas; utilizar o monitoramento e controle de projetos em situações adversas; e identificar as atividades relacionadas ao encerramento do projeto;
- Principais tópicos: fundamentos básicos; diagnóstico; estruturação estratégica do projeto; estruturação operacional do projeto; e gestão por resultados;
- Carga horária: 40 horas.

h) Gestão de contratos de serviços e suprimentos

- Objetivos de aprendizagem: especificar o contrato em seus aspectos financeiro, operacional e legal; especificar os principais instrumentos legais referentes a contratos na administração pública, distinguindo

conceitos essenciais; identificar os principais fatores que atribuem importância à fiscalização de um contrato; e descrever o ciclo de acompanhamento de contratos, distinguindo suas principais etapas;

- Principais tópicos: contrato administrativo (conceitos, princípios, formalização, regimes de execução e fiscalização); atribuições do fiscal e do gerente de contrato; responsabilidades dos agentes públicos responsáveis pelo contrato; e interpretação do Tribunal de Contas da União sobre fiscalização e gerenciamento de contratos;
- Carga horária: 40 horas.

i) Gestão de convênios e de contratos de repasse

- Objetivos de aprendizagem: ao final do curso o participante deverá estar apto a discutir a importância do SICONV como sistema gerenciador das transferências voluntárias da união, à luz dos marcos da Administração Pública e do Orçamento Público; divulgar adequadamente os objetos de convênios; formalizar o convênio de acordo com as normas estabelecidas pelo Governo Federal; gerir a execução do convênio sob a ótica do concedente; analisar a prestação de contas; e instaurar o processo de tomada de contas especial;
- Principais tópicos: contextualização das transferências voluntárias (marcos da administração pública, orçamento público, tipos de transferências voluntárias e o SICONV; divulgação dos programas (programas padronizáveis e não padronizáveis do Governo Federal e chamamento público); formalização dos convênios (condicionantes e requisitos para celebração, contrapartida do conveniente, proposta e plano de trabalho, formalização, alterações e publicação do termo de convênio, e vedações

sobre a pactuação dos convênios); execução do convênio (acompanhamento da execução, vedações e condições para liberação dos recursos, movimentação de recursos e sua aplicação no mercado financeiro, suspensão parcial e definitiva na liberação de recursos, aquisição de bens e serviços com recursos de convênios, recolhimento dos saldos financeiros e acompanhamento físico-financeiro do convênio); prestação de contas (necessidade de prestação de contas, composição da prestação de contas e prazo para sua apresentação, análise técnica e financeira da prestação de contas e prazos para sua aprovação, providências a serem tomadas na prestação de contas aprovadas; não aprovadas e no atraso de prestação de contas aprovadas, não aprovadas e no atraso de prestação de contas); e Tomada de Contas Especial (instauração, situações após a instauração e principais recomendações do Tribunal de Contas da União);

- Carga horária: 32 horas.

j) Gestão de materiais e planejamento da logística de suprimentos

- Objetivos de aprendizagem: inter-relacionar os princípios e técnicas administrativas com as atividades organizacionais, de acordo com a legislação vigente; inter-relacionar os princípios e técnicas econômicas com as atividades organizacionais; Identificar os princípios e técnicas logísticos e de gestão da cadeia de suprimento nas atividades administrativas da organização; caracterizar o planejamento logístico na organização; avaliar o nível de serviço prestado; relacionar a técnica logística com o sistema de compras e contratações governamentais;

descrever a técnica logística na gestão de materiais da organização; e caracterizar um sistema de Direção, Coordenação e Controle logísticos;

- Principais tópicos: contexto econômico-administrativo da Logística Pública (conceitos e princípios da administração pública, e conceitos econômicos nela aplicados); emprego da técnica logística (cadeia de suprimentos, planejamento logístico, controle logístico, nível de serviço, sistema de compras e contratação, avaliação do serviço prestado); a logística na gestão de materiais (gestão de materiais, o processo da gestão de materiais, patrimônio público e estoque); e coordenação e controle logístico (gerenciamento de informações logísticas);
- Carga horária: 40 horas.

k) Gestão orçamentária

- Objetivos de aprendizagem: reconhecer a importância da gestão responsável de recursos como elemento de melhoria da qualidade do gasto público; identificar o controle de gastos e do endividamento no setor público; identificar os principais conceitos referentes ao processo orçamentário; conhecer as disposições básicas dos marcos legais do processo orçamentário; identificar e compreender os princípios e diretrizes que regem a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF); compreender a estrutura e a abrangência da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) na administração pública federal; conhecer os prazos relativos ao envio e à vigência da LDO; identificar os principais anexos da LDO; compreender o que são metas fiscais na elaboração e execução do orçamento público; compreender o processo de financiamento do setor público; conhecer e compreender as fases e etapas da elaboração do orçamento e a integração

plano-orçamento; compreender o significado das classificações orçamentárias da despesa e da receita; compreender o que são fundos especiais; identificar as principais formas de gestão das receitas governamentais; identificar as principais metodologias de projeção de receitas; compreender a estrutura e funcionamento do sistema de acompanhamento e projeção de receitas; identificar e compreender a função do orçamento público na política fiscal e como esta o condiciona; identificar e compreender os aspectos qualitativos e quantitativos da elaboração orçamentária; identificar e compreender o ciclo de elaboração do orçamento; conceituar as alterações orçamentárias e tipos de créditos; reconhecer o processo de encaminhamento e análise, os prazos e a legislação relacionada; reconhecer o papel do Decreto de Programação Orçamentária e Financeira no ciclo orçamentário; identificar a estrutura geral dos decretos de Programação Orçamentária e Financeira; compreender como se processa a alteração dos limites de movimentação, crédito e acompanhamento das despesas;

- Principais tópicos; visão geral do processo orçamentário; LRF; LDO; aspectos fiscais na gestão do orçamento; classificações orçamentárias; receita orçamentária; elaboração da proposta orçamentária; alterações orçamentárias; e programação orçamentária;
- Carga horária: 40 horas.

1) Gestão orçamentária e financeira

- Objetivos de aprendizagem: compreender o orçamento e a execução financeira como instrumentos indispensáveis para a gestão das instituições

públicas; e desenvolver, com eficiência, as atividades relativas a orçamento e finanças;

- Principais tópicos: financiamento do orçamento; programação da despesa; proposta orçamentária (ajuste da programação); acompanhamento e avaliação; Sistema Integrado de Dados Orçamentários (SIDOR); execução orçamentária; classificação e detalhamento das despesas públicas (grau de flexibilidade do gestor); cronograma e programação financeira de desembolso; controle e execução orçamentária e financeira (controle interno e externo); administração financeira; e Sistema de Administração Financeira (SIAFI);
- Carga horária: 64 horas.

m) Liderança e gerenciamento

- Objetivos de aprendizagem; o final do curso, o participante deverá ser capaz de identificar as esferas de atuação do gerente e do líder; avaliar a importância do papel da liderança no fortalecimento das instituições públicas; e analisar a postura de liderança frente aos desafios da administração pública;
- Principais tópicos: evolução dos modelos de administração pública; a diferença entre liderar e gerenciar; liderança (a arte da possibilidade); e modelos mentais e o impacto desses sobre a realidade;
- Carga horária: 12 horas.

n) Liderança: reflexão e ação

- Objetivos de aprendizagem: analisar a importância da reflexão como ferramenta essencial para o exercício da liderança; identificar seu estilo predominante de aprendizagem e compreender que líderes eficazes devem

ser adaptáveis, flexíveis e com disposição para aprender ao longo de toda a vida; identificar estratégias para auxiliar seus liderados a conhecer e desenvolver suas competências; distinguir a importância da visão dos valores pessoais para enfrentar e superar dilemas éticos, no exercício da liderança; identificar competências necessárias para atuar em um contexto de alta complexidade, ao analisar as principais tendências e desafios globais com base na compreensão dos conceitos de transversalidade, horizontalidade e intersetorialidade; discutir o significado do trabalho, a importância da utilização do tempo e seus impactos no desempenho das equipes; avaliar a importância dos fatores de inteligência emocional no desempenho da liderança; analisar a importância da cultura organizacional, principalmente em processos de mudança, e como podem influenciá-la em suas unidades de trabalho; assumir o compromisso de agir, com base nos registros efetuados no diário do líder;

- Principais tópicos: estilos de aprendizagem; liderando a si mesmo e aos outros; visão, valores e ética; cultura organizacional; contexto socioeconômico e transversalidade;
- Carga horária: 32 horas.

o) Oficina de desenvolvimento de equipes

- Objetivos de aprendizagem: reconhecer a importância do trabalho em equipe no contexto atual das organizações e no local em que trabalha; identificar a importância do indivíduo nas equipes de trabalho; definir as principais características de uma equipe eficaz; identificar o papel do gestor no trabalho em equipe; elaborar o plano de desenvolvimento da

equipe, a fim de alcançar as metas estabelecidas pela organização, em um clima de confiança e respeito mútuo;

- Principais tópicos: a equipe no contexto organizacional; caracterização de equipe de trabalho; processos da equipe de trabalho; o papel do líder no desenvolvimento da equipe; e plano de desenvolvimento da equipe;
- Carga horária: 20 horas.

p) Papel do gerente na gestão do desempenho de equipe

- Objetivos de aprendizagem: conhecer a importância de ouvir atentamente os servidores, respeitando as diferenças de ponto de vista; dar *feedback* positivo e corretivo, com base no modelo DESC (crescer, expressar, solicitar e colaborar); e conduzir uma entrevista de *coaching* (técnico, líder de equipe);
- Principais tópicos: visão geral da abordagem de gestão do desempenho de pessoas; o contrato de desempenho; o papel motivador da gestão de desempenho; estilos de gestão do desempenho; o papel confrontador da gestão de desempenho; e modelos de *feedback*;
- Carga horária: 21 horas.

q) Sistemas Eletrônicos de Compras

- Objetivos de aprendizagem: definir os sistemas eletrônicos de compras; compreender a estrutura e o funcionamento de um sistema eletrônico de compras; identificar as principais formas de transações eletrônicas; conhecer experiências nacionais e internacionais na área de sistemas eletrônicos de compras; identificar os impactos e as vantagens dos sistemas eletrônicos nos processos de compras governamentais; conhecer a

estrutura e o funcionamento do Comprasnet; e conhecer os fundamentos e a aplicação da cotação eletrônica;

- Principais tópicos: definição de compras eletrônicas; ICP-Brasil e compras eletrônicas; transações eletrônicas (agregadores, centros de negócios, negociação uma a uma, leilões e sistemas eletrônicos autoexecutáveis); modelos de propriedade e remuneração; portais de compras governamentais; impactos e vantagens dos sistemas eletrônicos no processo de compras governamentais; experiências internacionais e nacionais (Buyers.gov dos EUA, Compranet do México, ChileCompra e Comprasnet do Brasil); e cotação eletrônica;
- Carga horária: 16 horas.

APÊNDICE E – Proposta de um Plano de Capacitação

O propósito do presente apêndice é apresentar uma proposta de Plano de Capacitação para as OM classificadas como "A" e de Assessoria de Alto nível, tendo como referência a relação constante das TAB. 3 e 5 deste estudo, à luz dos diversos cursos analisados no APÊNDICE D.

Na alocação dos cursos analisados no APÊNDICE D foram priorizados aqueles de duração inferior a um ano para atender às OM classificadas como "A" e os de duração superior a um ano para atender às OM de Assessoria de Alto Nível, nas quantidades especificadas nas TAB. 19 e 21.

A capacitação das OM classificadas como "A", conforme listado na TAB. 4, deverá ser atendida de acordo com a distribuição de vagas constantes das TAB. 19 e 20, mediante proposta encaminhada pelas citadas OM para apreciação e aprovação da SGM:

TABELA 19
Distribuição de Vagas para 2011, por postos - OM classificadas como "A"

OM	CMG	CF	Totais
Secretaria da Comissão Interministerial para os Recursos do Mar	0	1	1
Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro	4	2	6
Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo	1	2	3
Diretoria de Sistemas de Armas da Marinha	1	1	2
Diretoria de Engenharia Naval	0	2	2
Diretoria de Obras Cíveis da Marinha	1	1	2
Diretoria de Portos e Costas	0	1	1
Hospital Naval Marçílio Dias	1	4	5
Comissão Naval Brasileira na Europa	1	5	6
Comissão Naval Brasileira em Washington	1	5	6
Centro de Obtenção da Marinha no RJ	1	4	5
Diretoria de Administração da Marinha	3	7	10
Pagadoria do Pessoal da Marinha	1	5	6
Comando do 1º Distrito Naval	1	1	2
Depósito Naval em Belém	0	1	1
Base Aérea Naval de São Pedro D' Aldeia	0	1	1
Totais	16	43	59

Fonte: TABELA 4 deste estudo.

TABELA 20
Distribuição de Vagas em cursos na ENAP para 2011 - OM classificadas como “A”

Cursos	Duração (horas)	CMG	CF
Ética & Serviço Público	10	16	10
Fundamentos em Gerencia de Projetos	20	13	26
Gestão de Convênios e de Contratos de Repasse para Convenientes	40	11	34
Orçamento Público: elaboração e execução	35	8	21
A Gerência e seus desafios	40	6	33
Elaboração de Editais para aquisições no Setor Público	16	12	30
Gerenciamento de Projetos	40	6	20
Gestão de Contratos de Serviços e Suprimentos	40	11	28
Gestão de Convênios e de Contratos de Repasse	32	11	34
Gestão de Materiais e Planejamento da Logística de Suprimentos	40	11	28
Gestão Orçamentária	40	7	27
Gestão Orçamentária e Financeira	64	7	27
Liderança e Gerenciamento	12	12	33
Liderança: reflexão e ação	32	12	33
Oficina de Desenvolvimento de Equipes	20	12	33
Papel do Gerente na Gestão do Desempenho de Equipe	21	16	43
Sistemas Eletrônicos de Compras	16	12	30

A capacitação das OM classificadas como de Assessoria de Alto Nível, conforme listado na TAB. 5, deverá ser atendida de acordo com a distribuição de vagas constantes das TAB. 21 e 22, mediante proposta encaminhada pelas citadas OM para apreciação e aprovação da SGM:

TABELA 21
Distribuição de Vagas para 2011, por postos - OM de Assessoria de Alto Nível

OM	CMG	CF	Totais
Estado-Maior da Armada	3	6	9
Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais	1	0	1
Comando de Operações Navais	1	3	4
Secretaria-Geral da Marinha	3	6	9
Diretoria-Geral do Material da Marinha	3	4	7
Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha	0	1	1
Diretoria de Finanças da Marinha	2	4	6
Diretoria de Abastecimento da Marinha	3	5	8
Diretoria de Contas da Marinha	1	3	4
Centro de Controle de Inventário da Marinha	2	3	5
Gabinete do Comandante da Marinha	1	2	3
Centro de Inteligência da Marinha	0	1	1
Totais	20	38	58

Fonte: TABELA 5 deste estudo.

TABELA 22
Distribuição de Vagas em cursos na COPPEAD/UFRJ e FGV/EBAPE para 2011 - OM de
Assessoria de Alto Nível

Cursos	Local	CMG	CF
Mestrado em Administração - Finanças e Controle Gerencial	COPPEAD/UFRJ	2	3
Mestrado em Administração - Operações, Tecnologia e Logística	COPPEAD/UFRJ	2	3
Mestrado em Administração - Organizações, Estratégia e Sistemas de Informação	COPPEAD/UFRJ	2	2
Doutorado - Cultura, Cultura Organizacional e Comportamento Organizacional	COPPEAD/UFRJ	1	3
Doutorado - Estratégia Empresarial, Gestão do Crescimento Corporativo e Mudança Organizacional	COPPEAD/UFRJ	1	3
Doutorado - Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação	COPPEAD/UFRJ	1	2
Doutorado - Análise Quantitativa de Risco	COPPEAD/UFRJ	1	2
Doutorado - Estratégia de Operações	COPPEAD/UFRJ	1	2
Doutorado - Gerência de Compras e Fornecimento	COPPEAD/UFRJ	1	2
MAP - Políticas & Estratégias	FGV/EBAPE	2	4
MAP - Tecnologias de Gestão	FGV/EBAPE	1	3
MAP - Organização e Gerência	FGV/EBAPE	2	4
Doutorado - Políticas & Estratégias	FGV/EBAPE	1	2
Doutorado - Tecnologias de Gestão	FGV/EBAPE	1	1
Doutorado - Organização e Gerência	FGV/EBAPE	1	2
Totais	-	20	38

ANEXO A - Currículo do Curso de Aperfeiçoamento de Intendência para Oficiais

MARINHA DO BRASIL
DIRETORIA DE ENSINO DA MARINHA

OM : CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE WANDENKOLK
CURSO: CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE INTENDÊNCIA PARA OFICIAIS
SIGLA : CAIO

SINOPSE GERAL DO CURSO

DURAÇÃO: 42 SEMANAS

CARGA HORÁRIA TOTAL: 1680 HORAS

1) OBJETIVO GERAL DO CURSO

Atualizar e complementar os conhecimentos técnicos e operativos adquiridos nos diversos cursos do Sistema de Ensino Naval (SEN) realizados nos primeiros postos da carreira, visando ao desempenho das funções cometidas nos postos intermediário e superior da carreira do Oficial Intendente e de áreas técnicas afins.

1.1) PERFIL DO OFICIAL IM APERFEIÇOADO

Considera-se que a área de atuação dos **Oficial IM Aperfeiçoado** extrapola os limites da OM, pois deles se espera, além da capacitação, já desenvolvida, para solução de problemas não rotineiros, e de natureza técnica e administrativa, que tenham habilidade para relacionamentos com OM pertencentes à mesma cadeia de comando e junto às organizações de apoio ou de supervisão funcional. Espera-se ainda que ocupem-se, eventualmente, de assuntos de interesse da OM com organizações extra-Marinha. Este é o resumo das qualificações desejáveis:

- Domínio da estrutura e missão do Sistema de Abastecimento da MB e de seus componentes orgânicos;
- Habilidade em utilização das diferentes configurações de sistemas de controle de inventário para os diversos ambientes de demanda de material;
- Familiarização com arquiteturas de redes para processamento da informação;
- Habilidade para estruturar sistema de controle interno;
- Liderança de grupos de trabalho para solução de problemas de natureza operacional;
- Capacidade de atuar como componente de equipes multifuncionais para identificação de alternativas para solução de problemas de nível gerencial;
- Coordenação de equipes multifuncionais para execução de problemas gerenciais;
- Capacitação para implementação de estratégias funcionais;
- Gerenciamento de projetos de pequeno porte;
- Habilidade no manuseio das normas de Direito Administrativo, inclusive legislação para aquisições e contratos na Administração Pública;
- Habilidade para elaboração e negociação de acordos administrativos de porte operacional;

- Habilidade para redigir manuais e normas operacionais;
- Domínio do Sistema do Plano Diretor; e
- Liderança transacional.

2) DIRETRIZES GERAIS DO CURSO

A) QUANTO À ESTRUTURAÇÃO DO CURSO

- a) O curso será conduzido no Centro de Instrução Almirante Wandenkolk.
- b) O número máximo de tempos-aula diários deverá ser de oito (08), com quarenta e cinco (45) minutos cada, seguidos de um intervalo obrigatório de dez (10) minutos entre eles.
- c) As disciplinas serão conduzidas obedecendo-se às necessidades de pré-requisitos, sendo ministradas, seqüencialmente, uma após o término da outra, podendo ter até três (03) disciplinas sendo ministradas concomitantemente.
- d) O curso incluirá a previsão de seminários, palestras no CIAW ou em outra Organização Militar de interesse e visitas aos meios operativos e Organizações Militares de manutenção e reparos.
- e) O curso terá 42 semanas, já incluídas as palestras, visitas e seminários previstos nas atividades extraclasse.
- f) As aulas da disciplina TFM serão ministradas, excepcionalmente, no 8º tempo de aula.

B) QUANTO ÀS TÉCNICAS DE ENSINO

O ensino deverá ser desenvolvido por meio das técnicas de ensino a seguir, de modo a incentivar, ao máximo, a participação dos alunos nas atividades escolares:

- a) Aula Expositiva (AE);
- b) Aula Prática (AP);
- c) Estudo Dirigido (ED);
- d) Trabalho em Grupo (TG);
- e) Estudo de Casos (EC); e
- f) Demonstração Prática (DP).

C) QUANTO À FREQUÊNCIA ÀS AULAS

- a) A frequência às aulas e demais atividades programadas é obrigatória.
- b) Terá a matrícula trancada o aluno que atingir 25% de faltas justificadas, do total de aulas do curso;
- c) Terá a matrícula cancelada o aluno que faltar, sem justificativa, a mais de 10% do número total das aulas previstas no currículo, ou a mais de 25% das aulas de uma disciplina, sendo considerado reprovado;
- d) Para o fim das alíneas acima, será considerado falta o atraso de mais de 10 minutos, em relação ao início programado de uma atividade, ou a saída não autorizada durante o seu desenvolvimento; e
- e) Os demais casos de trancamento e cancelamento de matrícula deverão seguir o preconizado na DGPM-101.

D) QUANTO À AFERIÇÃO DO APROVEITAMENTO E HABILITAÇÃO DO ALUNO

- a) A avaliação será expressa por meio de nota dos testes,/provas/trabalhos, utilizando-se a escala numérica de 0 (zero) a 10 (dez), devendo ser adotada até a segunda casa decimal ou por meio de conceitos, conforme previsto no sumário de cada disciplina do currículo.
- b) No cálculo das notas das provas/testes/trabalhos, notas finais (NF) em cada disciplina e média final (MF) do curso, será adotado o seguinte critério para as aproximações:
 - I - quando o algarismo da terceira casa decimal for inferior a 5 (cinco), ele será abandonado; e
 - II - quando o algarismo da terceira casa decimal for igual ou superior a 5 (cinco), considerar-se-á o milésimo seguinte superior.
- c) Será considerado aprovado aquele que, em função da modalidade de avaliação estabelecida para o curso, obtiver:
 - I - nota final (NF) igual ou superior a 6 (seis) em cada disciplina;
 - II - nota igual ou superior a 6 (seis) em cada prova de recuperação realizada, quando prevista;
 - III - conceito satisfatório nas disciplinas avaliadas por este critério;
 - IV - a frequência mínima exigida, conforme estabelecida na letra C; e
 - V - média final (MF) do curso igual ou superior a 6,0.
- d) A nota final (NF) em cada disciplina será obtida por meio da média aritmética das provas/trabalhos realizados, onde a nota mínima para aprovação será 6,0 (seis), conforme estabelecido no sumário de cada disciplina.
- e) A classificação final dos alunos no curso será estabelecida observando-se a média final (MF) obtida pelos aprovados, em ordem decrescente.
- f) A média final do Curso (MF) será calculada com base na média aritmética das disciplinas.
- g) O resultado final do curso será expresso através da MF, calculada e arredondada conforme alínea b) da letra D.
- h) Caso haja empate da média final (MF) do curso, prevalecerão os seguintes critérios de desempate:
 - I - maior média final(MF) em milésimos, ou seja, sem o arredondamento;
 - II - antigüidade anterior; e
 - III - maior idade.
- i) Terão direito à recuperação os alunos que, embora não tenham obtido, na disciplina, a nota final (NF) mínima estabelecida, tenham alcançado nota final (NF) igual ou superior a 3 (três) na disciplina.
- j) O número máximo de provas de recuperação permitido ao aluno é 3 (três).
- k) A prova de recuperação deverá ser aplicada tão logo seja divulgada a nota final obtida pelo aluno na disciplina em pauta, e versará sobre toda a matéria ministrada.
- l) Para efeito de cálculo da média final (MF) do aluno no curso, a nota obtida em prova de recuperação não será computada. Para este fim, deverá ser considerada a nota final (NF) obtida pelo aluno na disciplina, antes da realização da prova de recuperação.
- m) A reprovação por insuficiência de aproveitamento dar-se-á quando o aluno:
 - I - não cumprir o estabelecido no item c) da letra D ;
 - II - não obtiver nota final igual ou superior a 3 (três) em uma disciplina; e/ou
 - III - necessitar de um número de provas de recuperação maior que 3 (três).

- n) Ao aluno será permitido interpor recurso, quanto ao resultado obtido nas provas escritas, conforme previsto na Ordem Interna 10-08E do CIAW.
- o) Sempre que ocorrer algum problema de ordem disciplinar ou pedagógica em relação à prova, esta poderá ser anulada por proposta do Encarregado do Curso, ratificada por ato do Comandante da OM onde o mesmo se realizar, conforme previsto em Ordem Interna do CIAW.

E) QUANTO ÀS ATIVIDADES EXTRACLASSE

Serão consideradas como Extraclasse as seguintes atividades, obrigatoriamente programadas no decorrer do curso:

- a) Visitas às Organizações Militares e Cívicas;
- b) Palestras sobre assuntos de interesse ao curso; e
- c) Palestra sobre “Segurança Orgânica”, de acordo com o Roteiro de Palestras em anexo.

3) DISCIPLINAS E CARGAS HORÁRIAS

Nº	Código	Disciplina	Carga Horária
I	AAD	Acordos Administrativos.....	75 horas
II	AAR	Atualização na Adm. de Redes de Microcomputadores.....	45 horas
III	ADL	Administração Logística.....	65 horas
IV	AFG	Administração Financeira Governamental.....	60 horas
V	AGV	Auditoria Governamental.....	45 horas
VI	CCU	Contabilidade de Custos.....	45 horas
VII	EAP	Estado e Administração Pública.....	45 horas
VIII	ELO	Engenharia Logística.....	45 horas
IX	ESP	Economia do Setor Público.....	45 horas
X	GIF	Gestão da Informação.....	60 horas
XI	GSA	Gerência de Sistemas de Aquisição.....	55 horas
XII	GPR	Gestão de Processos.....	30 horas
XIII	GEP	Gestão de Projetos.....	35 horas
XIV	LDN	Liderança, Decisão e Negociação.....	45 horas
XV	MAN	Manutenção de Meios Navais.....	45 horas
XVI	MQA	Métodos Quantitativos Aplicáveis à Administração.....	45 horas
XVII	ORO	Orçamento Operacional.....	35 horas
XVIII	O&M	Organização e Métodos.....	30 horas
XIX	PLE	Planejamento Estratégico.....	60 horas
XX	PLG	Planejamento Governamental.....	45 horas
XXI	SIN	Sistemas de Decisão para Planejamento de Controle de Inventários.....	60 horas
XXII	SOM	Sistema OMPS.....	45 horas
XXIII	STO	Sistemas e Tecnologias Operativas.....	60 horas
XXIV	TFM	Treinamento Físico-Militar.....	125 horas

CARGA HORÁRIA REAL.....1.245 HORAS

ATIVIDADES EXTRA-CLASSE....285 HORAS

TEMPO RESERVA..... 150 HORAS

CARGA HORÁRIA TOTAL.....1.680 HORAS

4) APROVAÇÃO DO CURSO

APROVO

o currículo do CAIO.

Em, 31 de janeiro de 2008.

DIRETOR DE ENSINO DA MARINHA

EDUARDO MONTEIRO LOPES

Vice-Almirante

Diretor

NILSE MARIA SOUSA

Capitão-de-Fragata (EN)

AUTENTICADO DIGITALMENTE

ANEXO B - Currículo do Curso de Aperfeiçoamento Avançado

MARINHA DO BRASIL
DIRETORIA DE ENSINO DA MARINHA

OM : CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE WANDENKOLK
CURSO : CURSO DE APERFEIÇOAMENTO AVANÇADO EM PLANEJAMENTO E
FINANÇAS
SIGLA : C-ApA-PlanFin

SINOPSE GERAL DO CURSO

DURAÇÃO: 42 SEMANAS

CARGA HORÁRIA TOTAL: 1680 HORAS

1) OBJETIVO GERAL DO CURSO

Aperfeiçoar e aprofundar conhecimentos dos oficiais, na ciência da Administração, em nível de mestrado, com enfoque em Planejamento e Finanças Públicas e Empresariais, buscando uma melhor capacitação que permita exercer com maior proficiência as atividades nas OM e, ao mesmo tempo, habilitá-los a dialogar, na área de Planejamento e Finanças, com autoridades governamentais, em prol dos interesses estratégicos da Marinha do Brasil.

2) DIRETRIZES GERAIS DO CURSO**A) QUANTO À ESTRUTURAÇÃO DO CURSO**

- a) O curso será conduzido no Centro de Instrução Almirante Wandenkolk;
- b) O número máximo de tempos-aula diários deverá ser de oito (08), com quarenta e cinco (45) minutos cada, seguidos de um intervalo obrigatório de dez (10) minutos entre eles;
- c) As disciplinas serão conduzidas obedecendo-se as necessidades de pré-requisitos, sendo ministradas, sequencialmente, uma após o término da outra, podendo haver até quatro (04) disciplinas sendo ministradas concomitantemente;
- d) O curso incluirá a realização de visitas de estudos a Organizações Militares e Cíveis, bem como palestras, visando complementar o conhecimento adquirido em sala de aula; e
- e) Será contratada uma Universidade, para ministrar parte das disciplinas (aproximadamente 460 HA) e realizar a orientação dos projetos finais do curso, buscando o intercâmbio preconizado no objetivo geral do curso.

B) QUANTO ÀS TÉCNICAS DE ENSINO

O ensino deverá ser desenvolvido por meio das técnicas de ensino a seguir, de modo a incentivar, ao máximo, a participação dos alunos nas atividades escolares:

- a) Aula Expositiva (AE);
- b) Aula Prática (AP);
- c) Estudo Dirigido (ED);
- d) Trabalho em Grupo (TG);
- e) Estudo de Caso (EC); e
- f) Demonstração Prática (DP).

C) QUANTO À FREQUÊNCIA ÀS AULAS

- a) A frequência às aulas e demais atividades programadas é obrigatória;
- b) Terá a matrícula trancada o aluno que atingir 25% de faltas justificadas, do total de aulas do curso;
- c) Terá a matrícula cancelada o aluno que faltar, sem justificativa, a mais de 10% do número total das aulas previstas no currículo, ou a mais de 25% das aulas de uma disciplina, sendo considerado reprovado; e
- d) Para o fim das alíneas acima, será considerado como falta o atraso de mais de 10 minutos, em relação ao início programado de uma atividade, ou a saída não autorizada durante o seu desenvolvimento.

D) QUANTO À AFERIÇÃO DO APROVEITAMENTO E HABILITAÇÃO DO ALUNO

- a) A avaliação será expressa por meio de nota das provas/trabalhos, utilizando-se a escala numérica de 0 (zero) a 10 (dez), devendo ser adotada até a segunda casa decimal;
- b) No cálculo das notas das provas/trabalhos, das notas finais (NF) em cada disciplina e da média final (MF) do Curso, será adotado o seguinte critério para as aproximações:
 - 1) quando o algarismo da terceira casa decimal for inferior a 5 (cinco), ele será abandonado; e
 - 2) quando o algarismo da terceira casa decimal for igual ou superior a 5 (cinco), considerar-se-á o centésimo seguinte superior;
- c) A nota final (NF) em cada disciplina será obtida através da média aritmética das provas/trabalhos realizados, onde a nota mínima para aprovação será 6,0 (seis), conforme estabelecido no sumário de cada disciplina;
- d) Terão direito à prova de recuperação os alunos que, embora não tenham obtido na disciplina a nota final (NF) mínima estabelecida, tenham alcançado nota final (NF) igual ou superior a 3 (três) na disciplina;
- e) O número máximo de provas/trabalhos de recuperação permitido ao aluno é de até 3 (três), sendo permitida a realização de apenas uma prova de recuperação por disciplina;
- f) A prova de recuperação deverá ser aplicada tão logo seja divulgada a nota final obtida pelo aluno na disciplina em pauta, e versará sobre toda a matéria ministrada na mesma;
- g) A nota mínima para aprovação em cada prova/trabalho de recuperação será 6,0 (seis);
- h) Para efeito de cálculo da média final (MF) do aluno no curso, a nota obtida em prova de recuperação não será computada. Para este fim, deverá ser considerada a nota final (NF) obtida pelo aluno na disciplina, antes da realização da prova de recuperação;
- i) A média final do curso (MF) será calculada pela média aritmética simples entre as disciplinas previstas com nota (NF) numérica;
- j) O resultado final do curso será expresso através da MF, calculada e arredondada conforme alínea b) da letra D;
- k) Será considerado aprovado o aluno que obtiver:
 - 1) nota final (NF) igual ou superior a 6 (seis) em cada disciplina;
 - 2) nota igual ou superior a 6 (seis) em cada prova de recuperação quando realizada;
 - 3) a frequência mínima exigida, conforme estabelecida no item C; e

- 4) média final (MF) do curso igual ou superior a 6,0.
- l) A classificação final dos alunos no curso será estabelecida observando-se a média final (MF) obtida pelos aprovados, em ordem decrescente;
- m) Caso haja empate da média final (MF) do curso, prevalecerão os seguintes critérios de desempate:
- 1) maior média final (MF) em milésimos, ou seja, sem o arredondamento;
 - 2) antiguidade anterior; e
 - 3) maior idade.
- n) A reprovação por insuficiência de aproveitamento dar-se-á quando o aluno:
- 1) não cumprir o estabelecido na alínea c) do item D; ou
 - 2) não obtiver nota final igual ou superior a 3 (três) em uma disciplina; ou
 - 3) necessitar de um número de provas de recuperação maior que 3 (três).
- o) Ao aluno será permitido interpor recurso quanto ao resultado obtido nas provas escritas, conforme previsto na Ordem Interna 10-08E do CIAW; e
- p) Sempre que ocorrer algum problema de ordem disciplinar ou pedagógica em relação à prova, esta poderá ser anulada por proposta do Chefe do Centro responsável pelo curso, ratificada pelo Comandante do CIAW, conforme previsto na Ordem Interna 10-08E do CIAW.

E) QUANTO ÀS ATIVIDADES EXTRACLASSE

Serão realizadas:

- a) Visitas às Organizações Militares e Civis; e
- b) Palestras.

3) DISCIPLINAS E CARGAS HORÁRIAS

CÓDIGO	NOME	CARGA HORÁRIA
ADE	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	35
ANI	ANÁLISE DE INVESTIMENTOS.....	90
COF	CONTABILIDADE FINANCEIRA.....	40
ESP	ECONOMIA DO SETOR PÚBLICO.....	50
ORP	ORÇAMENTO PÚBLICO.....	55
MEP	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	35
GEP	GERÊNCIA DE PROJETOS.....	45
POP	PESQUISA OPERACIONAL.....	60
GCU	GESTÃO DE CUSTOS.....	45
TIF	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	50
LDN	LIDERANÇA E NEGOCIAÇÃO.....	50
PLG	PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL.....	45
DIN	DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES.....	50
CGV	COMPRAS GOVERNAMENTAIS.....	45

CÓDIGO	NOME	CARGA HORÁRIA
GPB	GESTÃO PÚBLICA.....	45
ORE	ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	45
AFG	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA GOVERNAMENTAL.....	55
PFC	PROJETO FINAL DE CURSO.....	280
TFM	TREINAMENTO FISICO-MILITAR.....	85

CARGA HORÁRIA REAL.....1205 HORAS

ATIVIDADES EXTRACLASSE.....300 HORAS

TEMPO RESERVA.....175 HORAS

CARGA HORÁRIA TOTAL.....1680 HORAS

4) APROVAÇÃO DO CURSO

APROVO
o currículo do C-ApA-PlanFin.

Em, 10 de fevereiro de 2009.

DIRETOR DE ENSINO DA MARINHA
ARNALDO DE MESQUITA BITTENCOURT FILHO
Vice-Almirante

Diretor
VIVIANNE GOULART BRASIL RODRIGUES
Capitão-de-Tenente (T)
Assistente

AUTENTICADO DIGITALMENTE

MARINHA DO BRASIL
DIRETORIA DE ENSINO DA MARINHA

OM : CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE WANDENKOLK
CURSO : CURSO DE APERFEIÇOAMENTO AVANÇADO EM ADMINISTRAÇÃO –
LOGÍSTICA DE MATERIAL
SIGLA : CApA-LOGMATERI

SINOPSE GERAL DO CURSO

DURAÇÃO: 42 SEMANAS

CARGA HORÁRIA TOTAL: 1.680 HORAS

1) OBJETIVO GERAL DO CURSO

Aperfeiçoar e aprofundar conhecimentos, na ciência da Administração, com enfoque em Logística de Material, enfatizando a pesquisa e a busca de soluções inovadoras para a Marinha do Brasil.

2) DIRETRIZES GERAIS DO CURSO

A) QUANTO À ESTRUTURAÇÃO DO CURSO

- a) O curso será conduzido no Centro de Instrução Almirante Wandenkolk.
- b) O número máximo de tempos-aula diários deverá ser oito (08), com quarenta e cinco (45) minutos cada, seguidos de um intervalo obrigatório de dez (10) minutos entre eles.
- c) As disciplinas serão conduzidas obedecendo-se às necessidades de pré-requisitos, sendo ministradas, seqüencialmente, uma após o término da outra, podendo ter até quatro (04) disciplinas sendo ministradas concomitantemente.
- d) O curso realizará visitas de estudos a Organizações Militares e Civis, bem como palestras, visando complementar o conhecimento adquirido em sala de aula.
- e) Será contratada uma Universidade, buscando o intercâmbio preconizado nas normas do C-ApA, visando ministrar parte das disciplinas (aproximadamente, 450 horas de aulas) e a orientação dos projetos finais do curso.

B) QUANTO ÀS TÉCNICAS DE ENSINO

O ensino deverá ser desenvolvido por meio das técnicas de ensino a seguir, de modo a incentivar, ao máximo, a participação dos alunos nas atividades escolares:

- a) Aula Expositiva (AE);
- b) Aula Prática (AP);
- c) Estudo Dirigido (ED);
- d) Trabalho em Grupo (TG);
- e) Estudo de Casos (EC); e
- f) Demonstração Prática (DP).

C) QUANTO À FREQUÊNCIA ÀS AULAS

- a) A frequência às aulas e demais atividades programadas é obrigatória;
- b) Terá a matrícula trancada o aluno que atingir 25% de faltas justificadas, do total de aulas do curso;

- c) Terá a matrícula cancelada o aluno que faltar, sem justificativa, a mais de 10% do número total das aulas previstas no currículo, ou a mais de 25% das aulas de uma disciplina, sendo considerado reprovado; e
- d) Para o fim das alíneas acima, será considerado falta, o atraso de mais de 10 minutos, em relação ao início programado de uma atividade, ou a saída não autorizada durante o seu desenvolvimento.

D) QUANTO À AFERIÇÃO DO APROVEITAMENTO E HABILITAÇÃO DO ALUNO

- a) A avaliação será expressa por meio de nota das provas/trabalhos, utilizando-se a escala numérica de 0 (zero) a 10 (dez), devendo ser adotada até a segunda casa decimal;
- b) No cálculo das notas das provas/trabalhos, das notas finais (NF) em cada disciplina e da média final (MF) do Curso, será adotado o seguinte critério para as aproximações:
 - quando o algarismo da terceira casa decimal for inferior a 5 (cinco), ele será abandonado; e
 - quando o algarismo da terceira casa decimal for igual ou superior a 5 (cinco), considerar-se-á o centésimo seguinte superior;
- c) A nota final (NF) em cada disciplina será obtida através da média aritmética das provas/trabalhos realizados, onde a nota mínima para aprovação será 6,0 (seis), conforme estabelecido no sumário de cada disciplina;
- d) Terão direito à recuperação os alunos que, embora não tenham obtido, na disciplina, a nota final (NF) mínima estabelecida, tenham alcançado nota final (NF) igual ou superior a 3 (três);
- e) O número máximo de provas/trabalhos de recuperação permitido ao aluno é de 3 (três);
- f) A prova de recuperação deverá ser aplicada tão logo seja divulgada a nota final obtida pelo aluno na disciplina em pauta, e versará sobre toda a matéria ministrada na mesma;
- g) No caso de disciplinas avaliadas através de trabalhos, a recuperação consistirá na repetição do trabalho, visando atender aos parâmetros estabelecidos para o mesmo nos sumários de disciplinas;
- h) A nota mínima para aprovação em cada prova/trabalho de recuperação será 6,0 (seis).
- i) Para efeito de cálculo da média final (MF) do aluno no curso, a nota obtida em prova/trabalho de recuperação não será computada. Para este fim, deverá ser considerada a nota final (NF) obtida pelo aluno na disciplina, antes da realização da prova/trabalho de recuperação;
- j) A média final do curso (MF) será calculada pela média aritmética simples entre as disciplinas previstas;
- k) O resultado final do curso será expresso através da MF, calculada e arredondada conforme alínea b) da letra D;
- l) Será considerado aprovado aquele que obtiver:
 - 1) nota final (NF) igual ou superior a 6,0 (seis) em cada disciplina;
 - 2) nota igual ou superior a 6,0 (seis) em cada prova ou trabalho de recuperação realizado;
 - 3) obter a frequência mínima exigida, conforme estabelecida na letra C; e
 - 4) média final(MF) do curso igual ou superior a 6,0 (seis).

- m) A classificação final dos alunos no curso será estabelecida observando-se a média final (MF) obtida pelos aprovados, em ordem decrescente;
- n) Caso haja empate da média final (MF) do curso, prevalecerão os seguintes critérios de desempate:
- 1) maior média final(MF) em milésimos, ou seja, sem o arredondamento;
 - 2) antiguidade anterior; e
 - 3) maior idade.
- o) A reprovação por insuficiência de aproveitamento dar-se-á quando o aluno:
- 1) não cumprir o estabelecido no item c) da letra **D** ;
 - 2) não obtiver nota final igual ou superior a 3,0 (três) em uma disciplina; e/ou
 - 3) necessitar de um número de provas/ trabalhos de recuperação maior que 3,0 (três).
- p) Ao aluno será permitido interpor recurso quanto ao resultado obtido nas provas escritas, conforme previsto na Ordem Interna 10-08E do CIAW; e
- q) Sempre que ocorrer algum problema de ordem disciplinar ou pedagógica em relação à prova, esta poderá ser anulada por proposta do Chefe do Centro de Administração e Intendência, ratificada por ato do Comandante da OM onde o mesmo se realizar, conforme previsto na Ordem Interna 10-08E do CIAW.

E) QUANTO ÀS ATIVIDADES EXTRACLASSE

Deverão ser realizadas:

- a) Visitas às Organizações Militares e Civis; e
- b) Palestras.

3) DISCIPLINAS E CARGAS HORÁRIAS

DISCIPLINA	CÓDIGO	NOME	CARGA HORÁRIA
01	ADE	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	30 h.
02	COF	CONTABILIDADE FINANCEIRA.....	30 h.
03	CGV	COMPRAS GOVERNAMENTAIS.....	45 h.
04	ELO	ENGENHARIA LOGÍSTICA.....	60 h.
05	GCS	GERÊNCIA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	45 h.
06	GOP	GERÊNCIA DE OPERAÇÕES E PRODUÇÃO.....	45 h.
07	GEP	GERÊNCIA DE PROJETOS.....	45 h.
08	GSA	GERÊNCIA DE SISTEMAS DE AQUISIÇÃO.....	45 h.
09	GTR	GERÊNCIA DE TRANSPORTES.....	30 h.
10	DIN	DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES	45 h.
11	GCU	GESTÃO DE CUSTOS.....	45 h.
12	ADO	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.	30 h.
13	LDN	LIDERANÇA, DECISÃO E NEGOCIAÇÃO.....	50 h.
14	MEP	METODOLOGIA DA PESQUISA	35 h.

DISCIPLINA	CÓDIGO	NOME	CARGA HORÁRIA
15	POP	PESQUISA OPERACIONAL	60 h.
16	PEI	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	45 h.
17	SIN	SISTEMA DE DECISÃO PARA PLANEJAMENTO E CONTROLE DE INVENTÁRIOS.....	60 h.
18	SMC	SISTEMA DE MOVIMENTAÇÃO DE CARGAS.....	45 h.
19	TIF	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	45 h.
20	TMK	TÓPICOS DE MARKETING.....	30 h.
21	TFM	TREINAMENTO FÍSICO-MILITAR.....	85 h.
22	PFC	PROJETO FINAL DE CURSO.....	250 h.

CARGA HORÁRIA REAL.....1200 HORAS

ATIVIDADES EXTRACLASSE.....360 HORAS

TEMPO RESERVA..... 120 HORAS

CARGA HORÁRIA TOTAL.....1680 HORAS

4) APROVAÇÃO DO CURSO

<p>APROVO</p> <p>o currículo do C-ApA-LOGMATERI.</p> <p>Em, 18 de dezembro de 2007.</p> <hr/> <p>DIRETOR DE ENSINO DA MARINHA EDUARDO MONTEIRO LOPES Vice-Almirante Diretor NILSE MARIA SOUSA Capitão-de-Fragata (EN) Assistente</p> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 5px; margin-top: 20px;"> <p>AUTENTICADO DIGITALMENTE</p> </div>
