



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD**

HAMILDA BASTOS DE SOUZA

**O PROGRAMA DE GESTÃO DE PESSOAL DA
MARINHA DO BRASIL – PROPES: AÇÕES E DESAFIOS**

Brasília
2015

HAMILDA BASTOS DE SOUZA

**O PROGRAMA DE GESTÃO DE PESSOAL DA
MARINHA DO BRASIL – PROPES: AÇÕES E DESAFIOS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo.

Brasília
2015

HAMILDA BASTOS DE SOUZA

**O PROGRAMA DE GESTÃO DE PESSOAL DA
MARINHA DO BRASIL – PROPES: AÇÕES E DESAFIOS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu em* Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo.

Brasília, 16 de novembro de 2015.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

Dedico esse trabalho a dois paradigmas de liderança:

Almirante de Esquadra Ademir Sobrinho e
Vice-Almirante Leonardo Puntel

AGRADECIMENTOS

Ao meu Orientador Professor Gilson Ciarallo, pela sua magnificência e dedicação;

À Professora Joana Bicalho pela dedicação, orientações e incentivo;

À Professora Silvana Ribeiro pelas idéias as quais deram origem à pesquisa;

A todos os professores do curso pelo profissionalismo e generosidade;

Ao Carlos Augusto Lopes pela paciência e a todos os funcionários da secretaria;

Ao UniCEUB pela oportunidade de fazer o curso num ambiente criativo e amigável;

Aos meus colegas de curso com os quais muito aprendi;

A todos os tripulantes da DEnsM, sem exceção: Civis, Praças, Oficiais, com as quais e com os quais trabalhei direta ou indiretamente de 2010 a 2015;

Especial agradecimento ao Vice-Almirante Terenilton Sousa Santos; e,

Aos Vice-Almirantes Rodrigo Otávio Fernandes de Hônkis, José Carlos Mathias, Domingos Sávio de Almeida Nogueira, Lúcio Franco de Sá Fernandes e Antônio Carlos Soares Guerreiro;

Aos que contribuíram, auxiliaram e apoiaram diretamente:

Contra-Almirante Indalecio Castilho Villa Alvarez,

Contra-Almirante Gilberto Cezar Lourenço,

CMG José Carlos Quaresma Filho,

CMG André Sá de Mattos,

CMG Andréa Paula Fernandes Delduque,

CF Nilo César Bellizze,

CT Cesar Augusto Januário,

1T Lívia Bezerra Viviani,

1T Cátia Pontes,

SO José Maria Almeida Pereira,

SO Amistron Ferreira Carvalho,

E, ainda, as amigas Lílian Araújo e Maria Helena Torres.

A todos a minha imensa gratidão.

Já que a nossa maneira de ver as coisas é literalmente a nossa maneira de viver, o processo da comunicação, de fato, é o processo de comunhão: o compartilhamento de significados comuns e, daí, os propósitos e atividades comuns; a oferta, recepção e comparação de novos significados, que levam a tensões, ao crescimento e à mudança (WILLIAMS, R. The Long Revolution. Harmondsworth: Penguin, 1965, p. 55).

RESUMO

O presente trabalho trata da instauração, em 2014, do Programa de Gestão de Pessoal – PROPES, uma nova estrutura de gestão de pessoal na Marinha do Brasil, o qual envolve mudanças de paradigmas e proposições. Tendo como objetivo geral compreender as relações entre as peculiaridades humanas e profissionais dentro da organização, avalia a viabilidade dessa tarefa e investiga o diálogo interno na Instituição. Utilizando os métodos Dialético e Hipotético Dedutivo o trabalho foi fundamentado em entrevista concedida pelo coordenador do PROPES, na observação da autora durante seis anos trabalhando no Setor de Comunicação da Diretoria de Ensino, na pesquisa de documentos navais e nos teóricos Torquato, Kunsch, Robbins e Argenti. O estudo inclui um breve histórico do processo evolutivo da Marinha do Brasil, uma análise do que é a cultura naval e uma exposição da estrutura organizacional. Pôde-se, assim, constatar que, apesar de a Organização ter um bom Plano de Comunicação, não o aplica em todo o seu potencial, o que se justifica pelo fato de o caminho entre as normas estabelecidas e a realização ser complexo, levando a resultado abaixo do possível.

Palavras-chave: Programa de Gestão de Pessoal. Marinha do Brasil. Cultura naval. Comunicação interna. Comunicação integrada.

ABSTRACT

This work deals with the introduction in 2014 of the Management of Personnel Program - Propes, a new personnel management structure in the Navy of Brazil, which involves paradigm shifts and propositions. Having as main objective to understand the relationships between human quirks and professionals within the organization evaluates the feasibility of this task and investigates the internal dialogue within the institution. Using the Dialectical and Hypothetical Deductive method the work was based on an interview given by the Propes coordinator, on the observation from the author for six years working in the communication sector of Educational Board, the survey of naval and based on Torquato, Kunsch, Robbins and Argenti researchers on organizational culture. The study includes a brief history of the evolutionary process of the Navy of Brazil, an analysis of what is the naval culture and an exhibition of the organizational structure. Can be therefore realize that although the the Organization Plan having a good communication, not apply it to their full potential. Thus the way between established requirements and achievement is complex and beneath as possible.

Keywords: Personnel Management Program. Navy of Brazil. Navy culture. Internal communication. Integrated communication.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 O PROPES E A CULTURA NAVAL	12
1.1 Os principais acontecimentos da história da Marinha	13
1.2 A Marinha rumo à nova ordem mundial	19
2 O PROPES NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA MB	21
2.1 Estrutura organizacional da Marinha do Brasil	22
2.2 O novo projeto administrativo	23
3 A MB ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA	30
3.1 A Marinha e a cultura naval	32
3.2 A Marinha e o engajamento de todos os servidores	38
4 A EFETIVAÇÃO DE UMA NOVA PRÁTICA NA MB	40
4.1 A comunicação na Marinha	42
4.2 A comunicação interna e o PROPES	49
CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE A – Cadeia de Comando da Marinha do Brasil	62
ANEXO A – Glossário Básico para a Gestão de Pessoal	70
ANEXO B – Perguntas ao Vice-Almirante Alvarez	75
ANEXO C – Perguntas aos Chefes de Departamentos	75
ANEXO D – Perguntas aos componentes das Equipes	75
ANEXO E – Gráfico da estrutura do PROPES	76

INTRODUÇÃO

As transformações das instituições privadas sofrem um grande impacto em decorrência da Revolução Industrial. Nos últimos trinta anos, devido à democratização das novas tecnologias, as demandas das organizações públicas e também militares são radicalmente afetadas. Nem todas as altas lideranças institucionais, porém, têm total consciência dos novos modelos de administração e gerenciamento impostos pelo atual ambiente mundial, e muitas têm dificuldade em adotar medidas que atendam às exigências de uma era complexa no que diz respeito às relações de trabalho.

A Marinha não fica fora desse processo e, além da modernização do aparelhamento naval, da preparação de oficiais e praças, e principalmente da estruturação de novos projetos, necessita olhar também para o aprimoramento de sua imagem interna.

A Marinha sabe que, hoje mais do que nunca, é cada vez mais importante avaliar nas bases seus modelos de gestão e posicioná-los, visando à relação do sujeito com o mundo que o cerca. A introdução do Projeto Netuno e do Programa de Gestão de Pessoas por Competências sinaliza que a MB reconhece e analisa as oportunidades de melhorias.

Uma organização eficaz necessita de força de trabalho qualificada e em quantidade adequada. Para atender a essas necessidades prementes da Marinha, a Lei nº 12.216/2010 determina o aumento do número do efetivo de militares—permanentes e temporários. Simultaneamente, a demanda imposta pela implantação do Programa de Desenvolvimento de Submarinos, com novos padrões de exigência em capacitação de pessoal e de novas tecnologias, pode provocar impactos em todos os setores dessa organização militar.

Assim, alinhada com as necessidades estabelecidas, a Marinha implanta, em 2014, seu novo projeto administrativo, o Programa de Gestão de Pessoal – PROPES, que envolve mudanças de paradigmas e proposições para a construção de uma estrutura de gestão de pessoal.

Para alcançar sucesso nessa empreitada, a Marinha do Brasil pretende obter e contar com o engajamento de todo o efetivo, ou seja, de todos os servidores civis e militares, na busca da excelência em gestão de pessoas. Nesse sentido, o

presente trabalho tem como objetivo geral compreender as relações entre as peculiaridades humanas e profissionais, a fim de colocar uma dose de questionamento necessária, de modo a permitir um olhar panorâmico, abrangendo as variantes da realidade da Marinha, uma realidade ampla devido ao tamanho da organização. Uma vez que consideramos que a densa tradição naval pode ser capaz de, de alguma maneira, embaraçar o novo projeto dessa imensa organização militar, o objetivo específico é investigar o diálogo interno na Instituição.

Sabemos que desde 2008 a Marinha do Brasil vem procurando encarar as mudanças e se acoplar ao contexto contemporâneo. Desse modo, o trabalho pretende avaliar a forma de locação do PROPES e destacar a necessidade de se reforçar o debate direto sobre assuntos como: a consciência de que a criação da Marinha foi fundamental para a formação da nossa soberania; a noção da ocupação da MB hoje no mar e na terra; a reflexão sobre o lugar da tradição na modernidade; ideias homogeneizadas e reducionistas sobre a Marinha do Brasil, construídas durante os anos de governo militar; e, ainda, os conflitos que afetam o pessoal naval durante sua carreira.

Para mostrar que o diálogo interno pode ser fundamental para concretizar o compromisso que a Marinha tem com o contexto contemporâneo, o trabalho é fundamentado nos teóricos Torquato, Robbins, Argenti e Kunsch como os autores de apoio; numa entrevista com o coordenador do PROPES, Vice-Almirante Indalécio Castilho Villa Alvarez, (Anexo B, perguntas) e na adoção dos métodos dialético e hipotético dedutivo.

O uso do método dialético se justifica porque privilegia o contexto social, político, econômico e geográfico, ao qual o objeto do estudo está relacionado, entendendo-o como um processo, posto que "... o fim de um processo é sempre o começo de outro" (LAKATOS, 2007, p. 101).

Cabe também a utilização do método hipotético dedutivo, pois a pesquisa tem como base a experiência do pesquisador que, há quase seis anos trabalhando na Assessoria de Comunicação Social do Gabinete da Diretoria de Ensino da Marinha, procura, no dia a dia desse setor, sugerir, ponderar e aplicar os conceitos de comunicação social e uma entrevista informal com Chefes e Equipes de alguns Departamentos de OM do Rio, (Anexo C e D, perguntas).

Visando ao entendimento do que é esse novo Programa de Gestão de Pessoal – PROPES, o presente estudo inclui um breve histórico do processo evolutivo da Marinha do Brasil. Em seguida descreve as ações programadas para implantação do Programa, procurando avaliar suas propostas de funcionamento na estrutura organizacional da Marinha.

Sendo o projeto transformador, afeta os sujeitos que, por sua vez, são afetados pelas mudanças dos meios sociais. É preciso, portanto, conhecer e avaliar o espaço disponível na instituição para novas posturas, assim como a reengenharia da administração, que tem como meta possibilitar a lubrificação da máquina funcional. Adiante, se propõe analisar o escopo da Força Naval. Para tanto o trabalho foi estruturado em quatro capítulos.

No primeiro, são apresentados o PROPES e o histórico da Marinha para propiciar o entendimento do contexto de sua existência. No segundo capítulo são mostradas as ações programadas para a inauguração do Programa na plataforma organizacional da Marinha. No terceiro estuda-se a estrutura administrativa da Marinha relacionada com as ações do PROPES: Tendo como um dos pontos básicos para a implantação do Programa a participação individual de todo o efetivo, como o GEPROPRES utilizará as ferramentas de Comunicação Interna?

No quarto e último capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa, descrevendo os possíveis desafios a enfrentar e arriscando um diagnóstico da operacionalidade comunicacional do PROPES.

Na conclusão do trabalho avaliamos a abrangência efetiva do Programa.

1 O PROPES E A CULTURA NAVAL

O Programa de Gestão de Pessoal – PROPES surgiu quando o diretor-geral de Pessoal da Marinha, Almirante de Esquadra Obërg, em 2003, determina a centralização do controle administrativo de todos os funcionários da Marinha do Brasil (MB). Proposto em março de 2014, o Programa tem como objetivo aprimorar o Sistema de Recursos Humanos da Marinha no contexto da cultura naval, utilizando instrumentos administrativos já existentes na MB. Com a tarefa de compor um painel tanto das aptidões de todos os servidores quanto das necessidades quantitativas e qualitativas da Força Naval, é criado um grupo executivo denominado GEPROPES – Grupo Executivo do Programa de Gestão de Pessoal da Marinha do Brasil.

A coordenação é entregue ao Vice-Almirante (RM1-IM) Indalecio Castilho Villa Alvarez, que fora diretor do Departamento do Pessoal Militar da Marinha. A partir de então é desenvolvido um trabalho que identifica as diversas situações de contrato do pessoal da Marinha, distribuído em:

- oficiais e praças da ativa – regularmente ingressados na Marinha pela Escola Naval, Escolas de Aprendizes-Marinheiros e pelos Centros de Instrução;
- oficiais e praças da reserva (RM2) – incorporados por tempo determinado;
- oficiais e praças com tarefa por tempo certo (TTC) – militares que estavam na reserva e retornam por contrato para prestar serviços específicos;
- servidores civis – contratados pelo Regime Jurídico Único, transferidos de órgãos federais extintos ou contratados por convênio com outras empresas.

A percepção do controle distinto dessas diferentes situações motivou a MB a procurar conhecer, de forma integrada, o pessoal que serve a organização, para centralizar o monitoramento.

Reconhecidamente importante para a soberania nacional, a Marinha está continuamente preocupada com a formação de seu pessoal. O PROPES, entretanto, significa um grande desafio, e o entendimento de por que o é pode ser facilitado,

acredita-se, pelo conhecimento dos principais acontecimentos da história da Marinha brasileira, que tem sua origem na Marinha portuguesa, fato que, até os dias de hoje, marca fortemente a “cultura naval”.

1.1 Os principais acontecimentos da história da Marinha

Apesar de a narrativa estar em ordem cronológica é indispensável assinalar que as questões políticas, econômicas, sociais, geográficas, sociais, imbricam-se no decorrer dos acontecimentos.

A história da Marinha começa junto com a história da vinda da família real para o Brasil (ANDRÉA, 1955, p.48), como gostam de lembrar os oficiais em conversas sobre a Marinha.

Parte de Portugal em direção ao Rio de Janeiro, em 1807, uma frota composta por quinze navios escoltados pela Esquadra Real britânica. Em decorrência de forte tempestade, entretanto, o rei e a família real aportam em Salvador, em 22 de janeiro de 1808.

Depois de um mês na capital baiana, a corte portuguesa parte para o Rio de Janeiro, aonde chega em 08 de março de 1808. O Brasil, até então colônia, passa a ser sede do governo português.

No período em que dom João VI aqui permaneceu, registram-se a formação de uma Marinha de Guerra Nacional e a organização de várias instituições, entre elas a Academia Real Militar, trazida de Portugal e que “recebia os alunos egressos tanto da Academia Real da Marinha Portuguesa, por mérito escolar, quanto aqueles eleitos diretamente, por privilégio de nobreza, tendo como objetivo formar hábeis e instruídos oficiais da Marinha Real lusitana” (PINTO, 2007)

A turbulenta partida de Dom João VI deu-se em 1821, ocasião em que atribui a seu filho Pedro, através de decreto, a regência do Brasil. O príncipe regente cria efetivamente a Marinha Imperial (VALE, 2002, p. 63).

Com a Independência do Brasil, em 1822, alguns navios portugueses que haviam ficado no Brasil são reparados e passam a compor a Armada Imperial, juntamente com outras embarcações adquiridas. Segundo Andréa (1955, p.50), em todo o país a adesão dos militares portugueses à causa brasileira foi quase

completa: “..., grande número de oficiais, de Guardas-Marinha e de Aspirantes; o pessoal artístico do Arsenal do Rio de Janeiro, e bem assim o das repartições navais, continuou nos seus cargos”. Os episódios que sobrevêm desembocam em movimentos separatistas. Muitos homens foram perdidos, de modo que, para completar as lacunas encontradas nos corpos de oficiais e praças da Armada Imperial, experientes remanescentes da Marinha inglesa foram contratados.

A necessidade de uma Marinha forte se estabelece, e a preocupação com os recursos humanos surge nesse período. O mais alto posto da Marinha, de Comandante em Chefe, foi entregue a um lorde inglês, o Almirante Thomas Cochrane, pois, o governo Imperial não contava, nesse tempo, com nenhum nome brasileiro ou português à altura do cargo (VALE, 2002, p.72).

A Marinha brasileira começa a se preocupar com a qualidade de suas tripulações na ocasião do primeiro combate travado por uma esquadra genuinamente brasileira— comandada pelo Almirante Cochrane— que ocorre ao largo do Morro de São Paulo, na Bahia, em 1823. Segundo narração de Donato (1996, p.49), quando “o fogo foi aberto em toda a linha [...] registram-se motins de marinheiros portugueses em quase todos os barcos de bandeiras brasileiras [...] a esquadra portuguesa voltou ao porto e a brasileira à sua base no Morro de São Paulo”. Os navios brasileiros tiveram que regressar ao Rio de Janeiro para substituição desses marinheiros.

A Armada Nacional foi fundamental para a Independência do Brasil, tendo tido presença atuante em todas as revoltas ocorridas no período regencial. “A Marinha foi o elo que manteve o Brasil unido, foi ela a sua armadura defensiva e a plataforma de onde o Império pode desferir seus ataques de represália” (HOLANDA, 1985, p.273). Medidas tomadas então, como a modernização da frota e da prática de recrutamento de marinheiros, foram determinantes para a integração nacional, posto que o Brasil, recém-independente, se envolve em vários conflitos internos.

Quando Dom Pedro I abdica do trono em favor de seu filho, Dom Pedro de Alcântara, em 1831, o conturbado ambiente político da Corte no período regencial se reflete nas províncias do Império, e movimentos armados explodem por todos os principais centros regionais.

O Corpo dos Imperiais Marinheiros é criado em 1836, formado por voluntários. O objetivo das lideranças da Marinha é diminuir o contingente incorporado pelo recrutamento forçado e qualificar pessoal para operar os novos navios da Armada. Santos (2013, p. 17) afirma que Arias Neto “entende que desde a abdicação, já no período regencial, havia se iniciado um processo de profissionalização militar [...] impulsionado pela criação de uma estrutura de recrutamento, ensino e treinamento militar, favorecendo uma reserva e um controle de mercado”.

A partir de 1832 a Escola Naval, criada no Rio de Janeiro por Dom João VI para a formação de oficiais, sofre inúmeras mudanças de suas instalações e, em 1938, se estabelece na Ilha de Villegagnon (MARINHA DO BRASIL, 2015). De 1840 a 1875, são criadas as Escolas de Aprendizes-Marinheiros, de ensino secundário, nos estados do Rio de Janeiro, Pará, Bahia, Mato Grosso, Pernambuco, Santa Catarina, Maranhão, Rio Grande do Sul, Espírito Santo, Paraná, Ceará, Sergipe, Santos, Paraíba, Amazonas, Rio Grande do Norte, Piauí e Alagoas (IMPÉRIO DO BRASIL, 1875, p.3).

Em 1865, no início da guerra com o Paraguai, a força naval do Império era constituída por 45 navios armados (33 vapores e 12 veleiros) com 609 oficiais e 3.627 praças; dessas 45 embarcações, compunham a flotilha do Rio da Prata 17 vapores e dois transportes de vela armados com 102 canhões e tripulados por 2.384 praças (ARIAS NETO, 2001, p.85).

Ao longo dos 58 anos de reinado de Dom Pedro II a Marinha é reorganizada. Nesse período é adotada definitivamente a navegação a vapor, tendo o Brasil rapidamente modernizado a Esquadra, construindo navios e os adquirindo no exterior, e substituindo os antigos canhões por modelos novos, com maiores alcance e precisão.

As inovações tecnológicas exigiram especializações nunca antes pensadas nas marinhas. Para dar conta das mudanças, foram criados postos para atender às novas necessidades no sistema de trabalho no interior dos navios, a exemplo do foguista e do maquinista. Os foguistas eram os responsáveis pelo abastecimento das fornalhas, e os maquinistas precisavam dominar o funcionamento de todas as peças que se moviam através da pressão produzida (FREIRE, 2013, p. 67).

Tabela 1 –Movimento de renovação da esquadra de1851 a 1868

Ano	1851	1864	1868
Vela	49	15	06
Vapor de rodas	0	15	21
Vapor de hélice/misto	–	13	51
Vapor encouraçado	–	–	16
Total	59	41	94

Fonte - Relatórios do Ministério da Marinha. In: FREIRE, 2013, p. 65.

Depois de proclamada a República (1889), surgem novos levantes internos pelo país. O Exército passa a ser a prioridade governista, enquanto a Marinha, com forte cultura imperial, é compreendida como uma ameaça ao novo regime republicano.

Na virada do século XVIII para o XIX, militares e civis compartilham da opinião de que a força naval brasileira se encontra enfraquecida. No final do século XIX, a debilidade de meios e de pessoal fica bastante evidenciada.

Os jornais da época, entre os quais, os de maior circulação, *O Paiz* e *Correio da Manhã*, debatem a situação. Segundo Beskow (2014, p.45) “... o posicionamento político desses jornais tem grande peso na visão que eles elaboraram sobre as propostas de reforma da Marinha e a sua importância diante do cenário político internacional”.

Mesmo depois da aprovação no Congresso, em 1904, do projeto de modernização da frota, elaborado pelo Almirante Júlio César de Noronha, as controvérsias continuam, tanto no meio militar como no meio civil, pois o desenvolvimento da tecnologia naval, como os novos tipos de propulsão, causa impacto na Marinha do Brasil. As questões dos militares giram em torno da quantidade e do tipo de embarcações a adquirir. Para a imprensa, porém, a preparação do pessoal e a adequação dos espaços de atracação constituem as questões prioritárias.

Segundo José Inácio de Melo Souza (apud BESKOW, 2014, p. 44), os grandes periódicos da época são os formadores de opinião, de modo que os

acirrados debates entre os jornais alinhados à situação (a favor de mais navios) e aqueles simpáticos à oposição (favoráveis à capacitação do pessoal) consolidam virulentas discussões, como podemos averiguar nas crônicas publicadas nesses diários (BESKOW, 2014 p 47, 48). “Em 1906 o Almirante Alexandrino assume a pasta da Marinha, na Presidência de Afonso Pena. O projeto de 1904 é alterado equilibrando as aspirações, e os tabloides abandonam os artigos veementes” (BESKOW, 2014, p. 49).

As contestações que circulam na imprensa da época quanto à modernização do poder naval brasileiro e à necessidade da instrução dos oficiais e praças revelam a importância crescente da Marinha do Brasil no cenário internacional. Conforme descreve Saulo Mello Álvaro (2011, p. 14), “A nação brasileira recém-inaugurada, juntamente com empresários ligados ao capitalismo em expansão, enfrentou sérios problemas no processo de construção da força de trabalho da Marinha, cujas contradições eram evidentes.” As contradições a que Alvaro se refere estão ligadas às diferenças entre a contratação do oficialato e o recrutamento de pessoal para os quadros subalternos da Marinha.

Segundo Arias Neto (2006, p.4) “durante as Guerras da Independência, portanto no período de formação do núcleo primário da Marinha Brasileira, na impossibilidade de se confiar nos oficiais portugueses, a oficialidade era formada por oficiais estrangeiros, contratados para defender a causa brasileira”. Já os elementos dos quadros subalternos da Armada “eram oriundos de desempregados, filhos tidos como rebeldes e pequenos delinquentes” (Arias Neto, 2006, p.2). É nesse cenário, com todas as dificuldades mencionadas, que o Brasil enfrenta a Primeira Grande Guerra (1914- 1918). A Esquadra Brasileira policiava o Oceano Atlântico, e ao fim da guerra os navios alemães aprisionados foram incorporados a sua frota.

Até esse período a Marinha britânica inspira a brasileira, quando, então, os Estados Unidos da América surgem como a nova potência mundial. A estratégia naval brasileira do pós-guerra é expressa não só pelos estudos técnicos levados a efeito pelo seu pessoal, mas também pelo aprendizado com as marinhas estrangeiras de primeira linha. São dados os primeiros passos para a efetivação de uma missão naval em parceria com a Marinha americana.

Havia a preocupação, por parte das altas autoridades navais, em estabelecer uma estratégia naval brasileira que coadunasse com o novo cenário mundial, de intensa produção científica em termos de armamentos bélicos (AMARAL, 2014, p. 85-86).

A constante inquietação dos comandos da Força com a administração do recrutamento, o ingresso de civis e a capacitação de seu pessoal determina a criação, em novembro de 1931, da Diretoria de Ensino Naval, hoje Diretoria de Ensino da Marinha – DEnsM, com sede no Rio de Janeiro.

A Segunda Guerra Mundial eclode (1939) trazendo mudanças políticas estabelecidas em torno da bipolaridade, representada pelas duas potências do momento, EUA e URSS, o que origina disputa entre elas concretizada pela corrida armamentista e por áreas de influência. A Esquadra Brasileira, aliada aos EUA, tem oportunidade de entrar em contato com modernas tecnologias.

A Guerra Fria se estabelece, e movimentos revolucionários comunistas surgem no cenário mundial. Os EUA lideram uma aliança entre os países do Cone Sul, fundamentada na concepção americana de defesa nacional. Enquanto os EUA investem maciçamente em submarinos, a atuação da Marinha brasileira fica limitada aos elementos operativos.

É interessante notar que as tarefas operativas de socorro, salvamento e transporte comercial de combustíveis líquidos, exercidas pelos navais brasileiros em nossa costa, acarretaram a ampliação da capacitação nas áreas operacionais, logísticas e hidrográficas que, atualmente, estão concentradas no Comando de Operações Navais (ComOpNav), na Secretaria-Geral da Marinha (SGM) e na Diretoria-Geral de Navegação (DGN), três dos seis órgãos de Direção Setorial da MB.

O Brasil nesse período de disputas estratégicas entre os EUA e a União Soviética operava com os navios adquiridos da Marinha americana, que os vendia a preço mais em conta em troca de restrições de atuação. Por esse motivo a MB decidiu construir seus próprios navios. Dois navios hidrográficos são então elaborados no Arsenal, e um aeródromo é comprado da Inglaterra: "... parece ser a partir daí que a Marinha Brasileira daria os primeiros passos em direção à diminuição da dependência em relação aos norte-americanos" (AMARAL, 2014, p. 92).

1.2 A Marinha rumo à nova ordem mundial

As novas formas de energia utilizadas no final do século XVIII revolucionaram sistematicamente os modos de vida e as formas de produção. O crescimento do poder naval brasileiro demanda a criação de novas metodologias de ensino e de trabalho, posto que, no início do século XX, o impacto da Revolução Industrial altera os meios socioculturais e econômicos.

Em meio a um longo processo é criado o Corpo de Intendentes da Marinha que opera uma moderna forma de pensar vinculando o fator administrativo aos avanços tecnológicos. Em seguida determina-se que a admissão ao Corpo seja feita somente por meio da Escola Naval e, por fim, é instituída a Diretoria de Intendência da Marinha. Assim, a DIM emprega novos procedimentos funcionais e trabalha com pessoal formado para atender às necessidades específicas da Marinha.

...uma nação não se desenvolve apenas com navios modernos; é fundamental o fator humano e para isto os Intendentes Navais preparavam-se para atender e suprir os meios navais (ALVAREZ, 2014, p. 43).

Uma das necessidades do sistema naval é a constante movimentação de seu pessoal. Percebendo que essa característica gera uma descontinuidade administrativa, o alto-comando manifestou-se na “busca por um instrumento que representasse a síntese das necessidades da Marinha como um todo” (MARINHA, 2013, p. 1). Em 1963 são definidas novas políticas que originam o primeiro Plano Diretor da Marinha, mas “os acontecimentos desdobrados a partir de março de 1964 transferiram as ações do Plano Diretor para outro momento”. (MARINHA, 2013, p. 2).

No final de 1966 é apresentado por uma comissão naval o resultado de atualização do Plano Diretor, cuja definição passa a ser: “sistemática de planejamento, orientadora de um trabalho permanente, harmônico, integrado e controlado, sempre tendo por meta o planejamento a longo prazo, mas sem descurar da execução imediata” (ESG apud OLIVEIRA; RODRIGUES, 2002, p. 4).

Mais adiante, no período que sucede à queda do Muro de Berlim e ao conseqüente fim da Guerra Fria, consolidam-se, internacionalmente, o sistema capitalista nos contextos econômico, político e militar, e os Estados Unidos como a principal potência mundial (PENA, 2015).

Os governos brasileiros da década de 1980 adotam uma política neoliberal, minimizando a participação do Estado na economia, garantindo o predomínio da iniciativa privada. Setores estratégicos, como a mineração, os transportes, as telecomunicações e a energia, são incluídos nesse contexto.

Com a concretização do governo civil no Brasil, a democracia presidencialista extingue o Ministério da Marinha e cria, em 1999, os Comandos da Marinha, do Exército e da Aeronáutica, que passam a ser subordinados ao Ministério da Defesa. Na virada do século XX para o XXI as mudanças no mundo se acentuam ainda mais. As empresas multinacionais lideram os procedimentos de modernização e passam a adotar novas formas de gestão.

No Brasil o Serviço Público Federal assume as novas ferramentas e cria o Programa Nacional de Gestão Pública, em 2007 implantado na Marinha com o nome de Programa Netuno e organizado pela Diretoria de Administração – DAdM (antiga DIM).

O Programa Netuno segue a diretriz governamental, tendo como foco apresentar resultados para a melhoria dos bens e serviços que são prestados à sociedade, mas, além disso, é destinado a aprimorar a gestão administrativa das inúmeras Organizações Militares da Marinha (MARINHA DO BRASIL, 2015).

O resultado do PROPES servirá como plataforma para a continuidade do desenvolvimento do Netuno e da gestão, mais eficiente e eficaz, de pessoas por competência. Como se vê, desde os seus primórdios a Marinha do Brasil busca adotar os princípios e fundamentos da Gestão de Pessoas por Competência, ainda que, só a partir de 2010, o conceito aplicado na prática tenha recebido formalmente esse título, em decorrência das necessidades impostas pelo Programa de Desenvolvimento do Submarino Nuclear Brasileiro (PROSUB).

Como registrou o Almirante Alvarez, coordenador do Programa, em entrevista concedida à autora, o novo projeto administrativo em curso envolve mudanças de paradigmas e proposições para a construção de uma nova estrutura de gestão de pessoal. No capítulo a seguir expõe-se uma visão geral da estrutura organizacional da MB, que permitiu a análise das relações entre as peculiaridades humanas na Força Naval relacionadas com a instalação do PROPES.

2 O PROPES NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA MB

Até o início da década de 60, a Marinha utiliza a técnica de orçamento por item, ou seja, inexistia a coordenação entre o planejamento estratégico da Marinha e o planejamento estratégico governamental (CELIDÔNIO, 1982, p. 65).

Na entrevista concedida, no Rio de Janeiro, em 2 de junho de 2015, à autora, o Almirante Alvarez, coordenador do projeto, relata que “a estrutura de Gestão de Pessoal era basicamente a mesma de hoje. A diferença estava nos meios.”

A Marinha trabalhava com tabela de lotação feita pela Diretoria do Pessoal Militar – DPMM, que atentava apenas para os militares regulares, que ingressavam por concurso público; os civis, contratados pelo Regime Jurídico Único–RJU, eram geridos pela Diretoria de Pessoal Civil– DPC. Os RM2 – Reserva Militar por tempo de serviço e os contratados por convênio com outras empresas eram geridos pela própria OM que os contratava com tabelas próprias. De modo que não havia uma gestão integrada.

Figura 1 – Distritos Navais



Fonte - Diretoria de Portos e Costas, 2015.

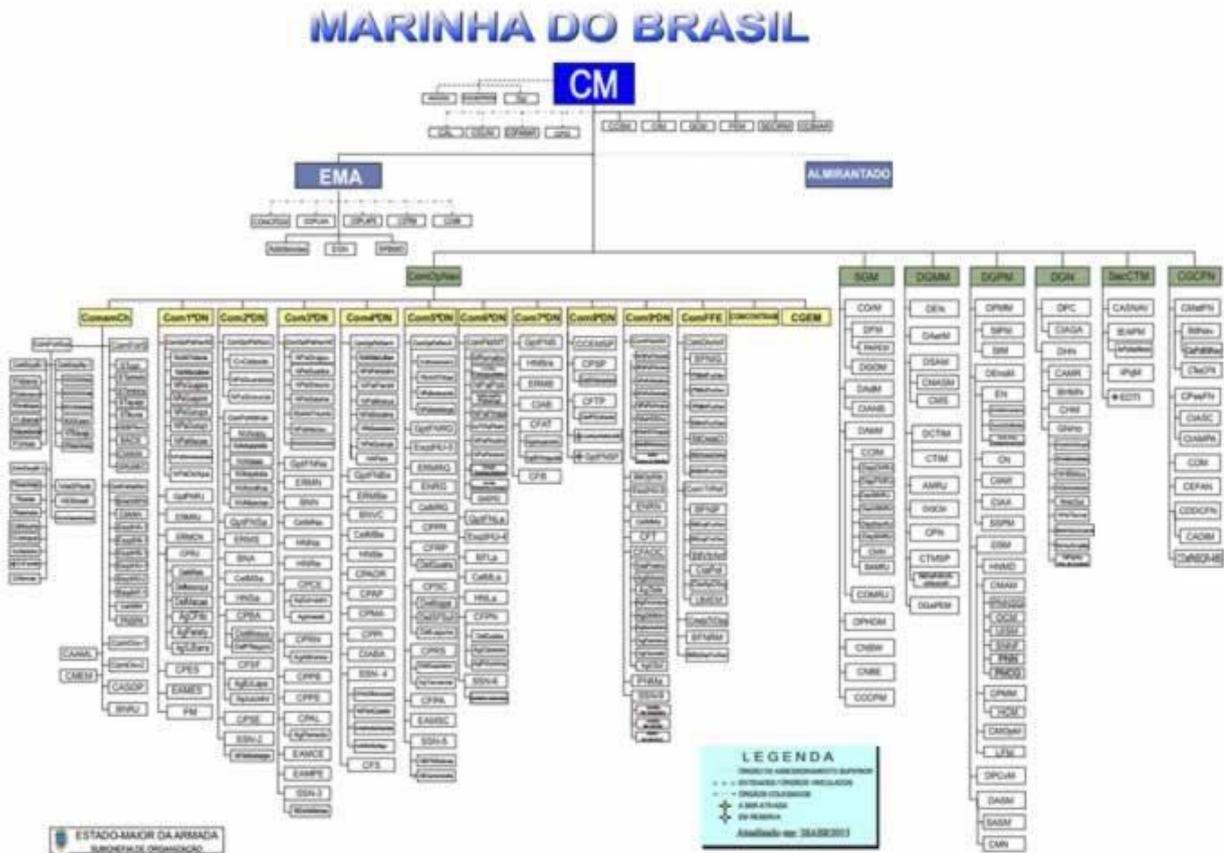
O Plano Diretor, consolidado em 1970, dá as novas diretrizes administrativas. O Programa Netuno sistematiza o processo. Contudo, uma visão geral da Marinha deve ser estampada pelo PROPES, afirma o Almirante Alvarez. O

principal objetivo da Marinha é centralizar o controle dos servidores da Força (oficiais, praças e servidores civis) distribuídos por todo o Brasil. Esses servidores supervisionados de forma distinta passam a ser, ao fim do Projeto, monitorados de forma integrada e dentro do conceito de força de trabalho.

2.1 Estrutura Organizacional da Marinha do Brasil

Segundo dados encontrados no site da DPMM, na Intranet, em setembro de 2015, a Marinha conta com 65.416 praças (praças RM2: 10.424, praças da ativa: 51.992 e praças TTC: 3.000), 11.083 oficiais (oficiais da ativa: 6.950, oficiais RM2: 2.899 e oficiais TTC: 1.234) e 5.848 civis, distribuídos pelos órgãos navais e uma entidade vinculada. Na Figura 2, do Site da MB - pode-se ter uma noção do tamanho da Marinha.

Figura 2 –Organograma da cadeia de comandos



Fonte: MARINHA DO BRASIL, 2015.

A Figura 2 mostra:

No topo:

CM – Comando da Marinha – órgão central e os órgãos subordinados de assistência direta e imediata.

Os retângulos azuis-claros:

EMA – Estado-maior da Armada – órgão de direção-geral e os órgãos subordinados, Almirantado – órgão de assessoramento do Comandante da Marinha.

Os retângulos verdes (órgãos de direção setorial e órgãos subordinados):

ComOpNav – Comando de Operações Navais,

SGM – Secretaria-Geral da Marinha,

DGMM – Diretoria-Geral do Material da Marinha,

DGPM – Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha,

DGN – Diretoria-Geral de Navegação,

SecCTM – Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação da Marinha,

CGCFN – Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais.

Os retângulos amarelos os órgãos de apoio e os órgãos subordinados.

Como se pode verificar, a Marinha é gigantesca. Segundo o Almirante Alvarez, “A Marinha entendeu que deveria aperfeiçoar o controle de pessoal e, desenvolveu um planejamento para criar novas tabelas de pessoal para cada uma de nossas unidades. São as Tabelas de Força de Trabalho”. Assim, o GEPROPES está trabalhando para elaborar essas tabelas partindo das organizações militares.

A DGPM sabe que, para compreender as relações entre as peculiaridades profissionais na MB, de modo a permitir um olhar panorâmico e conhecer as variantes da realidade na qual está inserida, precisa contar com a participação direta de seus militares e servidores civis. É este o ponto-chave do Programa: compreender também as relações humanas. Continua o Almirante: “Nós estamos trabalhando para elaborar essas tabelas com a participação de todos. Aqueles que têm alguma responsabilidade participam. É um trabalho feito a várias mãos”.

2.2. O novo projeto administrativo

A implantação do PROPES envolve mudanças de paradigmas e propõe a construção de uma nova estrutura de gestão de pessoal na MB. Ao conhecer e analisar as oportunidades de melhorias e as metas estabelecidas pelo PROPES, todos os componentes da Força de Trabalho da MB poderão participar de forma ativa e positiva deste processo. Para alcançar o sucesso nesta empreitada a Marinha do Brasil conta com o engajamento de todos na busca da excelência em gestão de pessoas, sempre observando o lema: “Pessoal: nosso maior patrimônio!” (MARINHA DO BRASIL, 2015).

Todo novo sistema deve ser inserido gradativamente numa organização (KAPLAN; NORTON 1997). Nesse sentido, para a obtenção de melhores resultados

da gestão na MB o PROPES foi formulado para ser implantado em etapas contínuas e interdependentes.

Tendo como missão estar preparada para “empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a defesa da Pátria”, a Força Naval pretende “cumprir as atribuições subsidiárias previstas em Lei, com ênfase naquelas relacionadas à Autoridade Marítima, a fim de contribuir para a salvaguarda dos interesses nacionais” (MARINHA DO BRASIL, 2015).

A Marinha apresenta, hoje, uma estrutura administrativa complexa. Nesse cenário o GEPROPES ambiciona contar com o engajamento de todo o efetivo, civis e militares, para apoiar a MB na concretização de seu propósito de aprimorar a gestão de pessoal, no sentido de colocar “a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo”. Podemos verificar a audácia dessa tarefa quando passamos a conhecer a dimensão da composição atual da MB que conta, em 2015, com o efetivo de 82.347 servidores.

O trabalho de mapeamento aprovado pelo Almirantado – composto pelos oito almirantes de esquadra e o comandante da Marinha–foi delineado observando o Estatuto dos Militares, a Ordenança Geral para o Serviço da Armada, as Instruções do Programa de Excelência de Gestão do Netuno, as Normas Gerais da DGPM de Administração de Pessoal, os Manuais de Gestão por Competência do MP, de Logística da MB, de Inspeção da MB, de Gestão Administrativa da MB, de Criação de Organizações Militares da MB, além de trabalhos acadêmicos, de modo a obter coerência entre o que o GEPROPES está desenvolvendo e a legislação em vigor.

Na entrevista concedida, o Almirante Alvarez declara que a maior dificuldade foi conhecer a real situação do pessoal em suas diversas origens de carreira e, em segundo lugar, o tamanho da Marinha do Brasil. Segundo o Almirante, esses dois itens vão gerar enorme demanda para mapear os processos em todas as OM, estimando-se dois anos de trabalho.

A execução ordenada pelo GEPROPES é colaborativa, frisa o Almirante. A formação das equipes para trabalhar no mapeamento também foi tarefa complexa, explica, porque não havia número suficiente de pessoas com conhecimento de mapeamento de processos de Gestão por Competência.

A opção foi convocar o pessoal capacitado e que conhecesse a MB para transmitir a técnica com o objetivo específico de formar um grupo para ajudar nesse trabalho. O Almirante reforça que em diversas atividades da gestão dos servidores

“Quando nós chegarmos à TMFT é porque foi feito um trabalho de mapeamento dos processos para confirmar aquilo que foi feito entre a DGMM e os titulares das OM”.

Nesse momento será feita a verificação presencial nas OM para identificar os processos administrativos para preencher as tarefas de cada OM, ratificando ou não a proposta original que foi feita na TFT das OM, e confirmando, assim, os critérios segundo os quais foram feitas as propostas.

A DPMM não tem em sua base de dados o número total de contratados e de civis. Ela irá complementar com os dados obtidos pelo GEPROPES. O quantitativo e as necessidades de capacitação do pessoal serão ajustados e preenchidos na tabela planejada pelo grupo executivo e aplicada pelo setor de TI da DPMM.

Cada titular das OM vai reunir seu conselho de gestão para ratificar os dados preenchidos na tabela, o que, depois de aprovado, será encaminhado à DPMM. O GEPROPES com as TFT de cada OM nas mãos irá visitar as OM para fazer a confirmação dos dados com base nos processos. Essa verificação complementa o Almirante, é o cumprimento do modo de execução com qualidade do Netuno: “Nós vamos olhar as pessoas pela visão da Gestão por Competência e os processos pelo mapeamento de processos. E vamos fazer a interação entre o mapeamento de processos, a execução e as pessoas.”

A aprovação das tabelas mestras será feita pelo Conselho de Planejamento de Pessoal da MB – COPLAP, dirigido pelo chefe do Estado-Maior da

Armada e composto pelos órgãos de direção setorial, almirantes de quatro estrelas, pelos diretores setoriais e pela Assessoria dos Órgãos de Pessoal de Ensino.

O Almirante Alvarez explica que não é atribuição do PROPES cuidar de processos de seleção ou promover a redução de cargos e a movimentação de pessoal. O estabelecimento das TMFT visa delinear a força de trabalho de cada OM e atuar como subsídio para planejamento e distribuição de pessoal pelo DGPM.

O mapeamento acontece em três fases:

1 - Análise documental — Identificação das competências relevantes por meio da análise dos documentos da OM. O objetivo será a elaboração do Plano de Trabalho de Mapeamento e o cronograma das atividades a serem

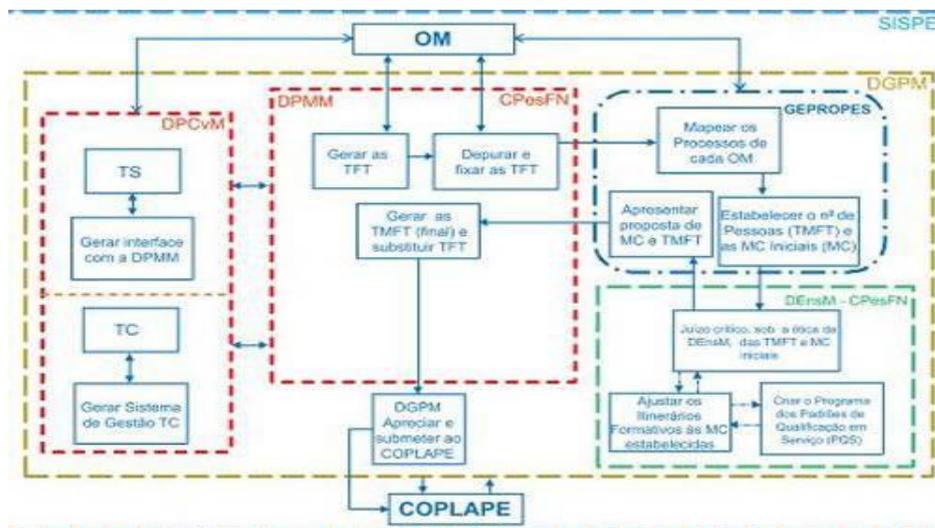
desenvolvidas. Serão analisados, a princípio, os seguintes documentos: Regulamento; Regimento Interno; Planejamento Estratégico Organizacional; Ordens Internas; Detalhes de Serviço/Rotina; Carta de Serviços ao Cidadão.

2- Coleta de dados — A Equipe de Mapeamento acompanhará as tarefas desempenhadas pelos setores, a fim de se verificar a relevância das informações relativas ao pessoal, identificados durante a análise documental e o período de entrevistas. Nas entrevistas serão obtidas informações e a percepção por parte da Força de Trabalho acerca dos processos da OM. Serão entrevistados, em princípio, Diretor, Vice-Diretor, Chefes de Departamento, Encarregados de Divisão/Seção ou qualquer outro integrante da Força de Trabalho que porventura possa detalhar os processos e as competências a serem identificadas e,

3- confecção da proposta de TMFT e Relatório Final — Após o término da Coleta de Dados, a equipe elaborará o Relatório de Processos e a partir deste, a proposta de TMFT. No relatório serão apresentadas a análise do mapeamento e as sugestões para a melhoria dos processos de gestão da OM, além de outros apontamentos relevantes (MARINHA DO BRASIL, 2015).

Cabe ao PROPES nortear as ações no setor de Pessoal, visando incorporar a análise, o mapeamento e a otimização dos processos essenciais para o cumprimento da missão da MB de modo eficaz, eficiente e efetivo.

Figura 5 - Gráfico da estrutura do Programa de Gestão de Pessoal em 1º Estágio.



Fonte: MARINHA DO BRASIL, 2015. (Anexo E)

Segundo o entrevistado o objetivo é esquematizar aquilo que é essencial para a Marinha do Brasil funcionar de forma integrada. Ele revela que alguns documentos do Estado-Maior da Armada e do DGPMM estão em processo de

atualização para que fiquem integrados ao mapeamento da PROPES e a MB possa seguir as exigências desses novos tempos de gestão de pessoal. E ressalta que será revisto o parágrafo 1.1.1 do documento EMA 860, que determina que todas as OM tenham um setor de comunicação social, pois a MB não tem pessoal suficiente nem pessoal para essa função.

Será feita uma primeira versão. A Marinha espera que no fim do projeto a Organização saiba o que precisa para poder planejar-se frente às novas demandas. No futuro a MB estará preparada para ajustes conforme as necessidades do momento.

O trabalho do PROPES é aguerrido. Qual a definição de cultura naval? Os órgãos superiores conhecerão efetivamente as dimensões do comprometimento de seus militares? O capítulo a seguir examina esses problemas.

3 A MARINHA DO BRASIL ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA

A mudança é um passo determinante para o aprimoramento da gestão de pessoal, afirma o Almirante Alvarez. Entretanto, se é primordial a participação de todos os funcionários, o fator humano deve ser trabalhado em primeiro lugar.

Figuras 6 e 7 – Cronogramas 2015/2016/2017- Mapeamento dos processos das OM



Fonte: MARINHA DO BRASIL, 2015.

Em visita a algumas organizações militares do Rio de Janeiro—CIANB, CMOPM, DPHDM, DHM, DASM, 1DN, SASM—, entre os meses de maio e outubro de 2015, a autora, em conversas informais ou entrevistas (Anexo C e D) com praças e oficiais, as quais não foram autorizadas citar nomes, obteve respostas quase unânimes de desconhecimento do novo projeto. Quando era exposto o objetivo do Programa, eram comuns comentários como:

“Esse PROPES não vai dar em nada.”

Diante da ausência de uma dinâmica intraorganizacional, os membros da organização [pública] ficam à mercê da norma, tendendo a um processo de acomodação de interesses. Como consequência surgem os sentimentos de desestímulo, de estabilidade e de resistência a mudanças, que, aliados à isonomia salarial e à falta de preocupação com os resultados, são algumas das características que permeiam a maior parte das organizações, em particular as organizações públicas (MEDICI, SILVA, 1993; CARBONE, 1995 apud SARAIVA, 2002, p. 189).

“Quando mudar o diretor-geral de Pessoal muda tudo; na Marinha tudo é para constar.”

A monotonia não é exclusividade das organizações públicas, decerto; os moldes pelos quais está organizada boa parte dos processos de trabalho, principalmente em um país como o Brasil, deixam muito a desejar em matéria de inovação e criação de ambientes propícios ao desenvolvimento de novas habilidades e exploração de formas alternativas de produtividade: em geral opta-se por uma organização com traços mecanicistas, porque é o que vem tradicionalmente sendo feito ao longo do tempo, sem grandes pressões por modificações mais efetivas. No setor público, entretanto, há maiores reflexos no tocante à cultura, pois parece haver, mais do que nas organizações privadas, um nível de apego à forma tradicional pela qual as atividades se encontram organizadas, com efeitos indesejados sobre as iniciativas de inovação (SARAIVA, 2002, p. 196).

O nível de satisfação entre os funcionários tem que ser conhecido e enfrentado. Pode-se constatar nas conversas informais, inclusive durante treze cursos com oficiais de todo o Brasil e nas entrevistas, que as tarefas são simultaneamente valorizadas e menosprezadas. Os militares da Geração Y (com idades entre 20 e 39 anos) expressam inúmeras queixas em relação à Instituição, como, por exemplo, funções técnicas e militares acumuladas; desempenhos colaterais; inadequação entre funções, patentes e profissão; falta de capacitação para exercer profissões ao desembarcar; e, alguns, questionam a importância da Marinha.

Como vimos no item 1.1., o PROPES é fruto de antigas preocupações da Marinha, como a centralização da administração e a qualidade da capacitação de seus militares. Contudo, a pesquisa detecta dois pontos que estão na base do Programa: 1- O fato de ter sido “implementado no contexto da cultura naval”, 2- A dependência do “engajamento de todos”.

Um novo projeto administrativo deve considerar, antes de efetivar uma mudança, as resistências que podem ocorrer. O fator humano em uma estrutura organizacional, por exemplo, pode originar problemas. Atentar para a necessidade de detectar, identificar e analisar quais as variáveis a considerar entre as forças restritivas e propulsoras que podem ter influência no processo é meio caminho andado para o êxito de uma empreitada.

Visando aprofundar a questão relativa ao fator humano, cabe a reflexão sobre os conceitos de “organização” e “cultura” em face da miscigenação, das definitivas transformações que ocorrem nas instituições, ativadas pela Revolução Industrial e, ainda mais aceleradas nos últimos trinta anos, em consequência da democratização das novas tecnologias.

Além dos portugueses tivemos fortes influências negras e indígenas, sem falar dos diversos povos – italianos, japoneses, franceses, holandeses, árabes, entre muitos outros – que ao longo de nossa história vieram para o Brasil. Assim, este país é um caleidoscópio de povos e etnias (ALCADIPANI, CRUBELATTE, 2003, p. 65).

3.1. A Marinha e a cultura naval

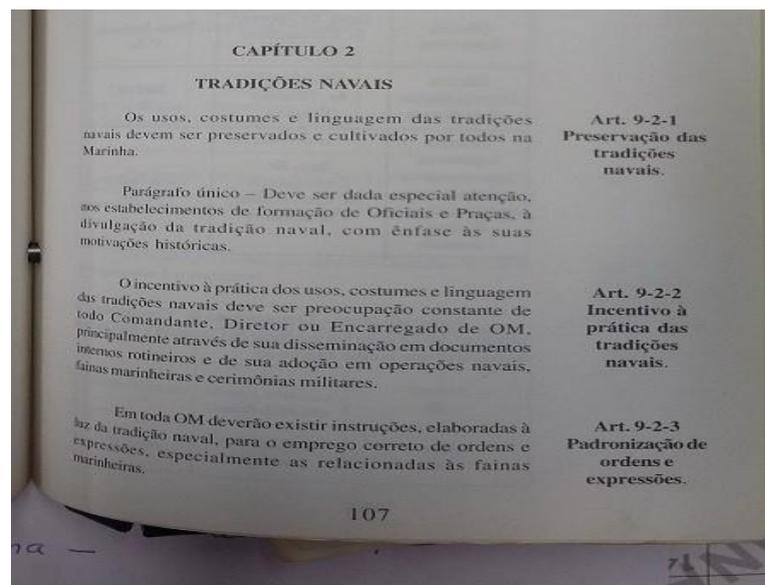
Stuart Hall (2006), que, no início da formação do ambiente complexo e contraditório da globalização, preocupa-se com a influência dos meios de comunicação na cultura e com a criação da disciplina “estudos culturais”, desvela uma nova perspectiva para se observar a cultura.

A nova fase pós-1970 da globalização está ainda profundamente enraizada nas disparidades estruturais de riqueza e poder. Mas suas formas de operação, embora irregulares, são mais “globais”, planetárias em perspectiva; incluem interesses de empresas transnacionais, a desregulamentação dos mercados mundiais e do fluxo global do capital, as tecnologias e sistemas de comunicação que transcendem e tiram do jogo a antiga estrutura do Estado-nação. Essa nova fase “transnacional” do sistema tem seu “centro” cultural em todo lugar e em lugar nenhum (HALL, 2006, p. 35).

As raízes de riqueza e poder estão nas organizações, que podem ser: indústrias, comércio, bancos, financeiras, escolas, hospitais, lojas, prestadoras de serviço. Quanto ao tamanho, podem ser grandes, médias e pequenas. E públicas ou privadas quanto à propriedade. De modo que muitas são as definições para organização e cultura, mas todas se fundamentam em modelos e teorias.

Lembra-se que o PROPES é “implementado no contexto da cultura naval”. Contudo, o termo “cultura naval” não foi encontrado, pela autora, nos “instrumentos administrativos” pesquisados.

Figura 8 – Página 107 do EMA 136



Sobre “Tradições Navais” foram encontradas resoluções registradas no documento normativo: EMA 136, em cujo segundo capítulo, na página 107, apenas a palavra “cultivados” foi encontrada: “Os usos, costumes e linguagem das tradições navais devem ser preservados e cultivados por todos na Marinha.”

O texto de outro instrumento administrativo naval, o SGM-107 (Anexo III), que trata da “Cultura Organizacional”, no item 10.2, página 10-1, do capítulo 10, define organização de forma geral: não faz referência à corporação “Marinha do Brasil” como uma Organização; que é composta de 393 organizações militares (OM) (contadas pela autora, por não obter o número oficial).

Muitas são as definições encontradas na literatura sobre cultura organizacional. Em sua maioria, expressam a cultura organizacional como o conjunto de hábitos, valores e crenças estabelecidas através de normas, atitudes e expectativas compartilhados [sic] pelos membros da organização, e expressa por meio de símbolos, linguagem e cerimônias. Portanto, a cultura organizacional representa um sistema de significados que distingue uma organização das demais e que se manifesta em três níveis caracterizados por: artefatos visíveis, como a linguagem, a maneira de vestir e os documentos públicos; valores, que são representados pelas filosofias, metas e objetivos compartilhados; e pressupostos básicos, como as crenças, pensamentos, sentimentos e percepções (MARINHA DO BRASIL, 2015)

As preocupações com as relações humanas e profissionais passam a ser matéria para inúmeros estudiosos. Rosa (2002) apresenta em sua pesquisa uma tabela com a essência da aceção dos principais teóricos sobre o conceito de organização.

Quadro 1 – Teóricos e a essência das suas definições de organização

Autor	Palavras chave
<i>Drucker</i>	Conhecimento
Etzioni	Unidade social
Bartoli	Conjunto organizado
Bernardes	Manifestações concretas e particulares
Hall (Richard)	Entidades políticas complexas
Restrepo e Ângulo	Unidades coletivas de ação
Srouer	Coletividade especializada

Fonte - ROSA, 2002, p. 6

Autor de referência mundial, Robbins (2009, p. 3), define organização como “uma unidade social coordenada de modo consciente, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, com o intuito de atingir um objetivo comum”.

Os modelos de estrutura organizacional influenciam as atitudes e comportamentos dos indivíduos e dos grupos. “A estrutura interna da organização contribui para explicar e prever o comportamento dos seus funcionários.” (ROBBINS, 2009, p. 224).

Em outro instrumento administrativo normativo editado pela Secretaria Geral da Marinha, SGM-107, a introdução do volume I, página XI, registra que esse documento tem como propósito: “orientar a implantação da excelência em gestão nas Organizações Militares (OM), fornecendo subsídios, princípios técnicos e sistemas de administração imprescindíveis para a correta condução de uma OM”.

Nesse mesmo documento, no item 1.3.5., páginas 1-4 a descrição de uma Estrutura Organizacional está expressa como orientação e não como determinação. A Marinha apresenta nesse documento (Anexo III) um desenho organizacional geral e norteia os procedimentos sem distinguir a organização; isto é, não utiliza o termo “organização naval”.

São três os tipos tradicionais de estruturas organizacionais: a funcional, a divisional e a matriarcal. A maioria das Organizações começa com uma estrutura funcional, mas, na medida em que se tornam mais complexas, se reestruturam sob a forma divisional matriarcal.

Ultimamente tem-se difundido também a estrutura em rede, em razão da necessidade de inovação e flexibilidade de algumas organizações, mas ainda sem fundamentação teórica consistente. MARINHA DO BRASIL, 2015.

O texto do SGM-107 (MARINHA, 2015) não inclui a fonte ao descrever os tipos tradicionais de estruturas organizacionais. Robbins (2009, p. 214), contudo, cita “três dos modelos mais comuns de estrutura organizacional: a estrutura simples, a burocrática e a estrutura matriarcal”. A estrutura simples tem sua prática mais comum nos pequenos negócios. A estrutura burocrática tem como principal ponto forte a capacidade de promover a execução de atividades padronizadas de maneira altamente eficiente. E a estrutura matriarcal tem como característica mais evidente romper com o conceito de unidade de comando, sendo os funcionários desse tipo de organização subordinado ao comando de dois chefes: o funcional e o operativo.

Na observação da autora a Marinha funciona, em algumas OM, dentro da estrutura burocrática e da estrutura matriarcal ao mesmo tempo.

Interessante notar que os servidores da Força distribuídos por todo o Brasil são supervisionados de forma distinta, uma característica da estrutura

matriarcal; com a implantação do PROPES, a Marinha tem como principal objetivo centralizar o controle, uma característica da estrutura burocrática. A tendência mundial é desburocratizar. A Marinha, que funciona na base de cadeia de comando, uma característica da estrutura burocrática, está oscilando entre duas estruturas ou utilizando as duas.

Não se é da opinião de que uma organização tenha que utilizar uma só estrutura, mas, como chama a atenção Robbins (2009, p. 224), “à medida que a estrutura organizacional reduz a ambiguidade e explicita os relacionamentos, ela molda atitudes e impulsiona os níveis de desempenho”.

Em contrapartida, a pesquisa de Rosa (2002, p. 7) comprova que a definição de cultura gera diversas interpretações, considerando a época e o local em que esteja o teórico. Evidencia, contudo, que a palavra latina *cultura* é usada na mesma forma em português para designar o ato ou efeito de cultivar. Nesse ponto faz uma interessante analogia: “acredita-se que a cultura organizacional necessita ser também cultivada pelos membros da organização” (p. 6)

A percepção e captação dos matizes existentes e de que maneira essas nuances se relacionam com as potencialidades da organização, no estudo da sua cultura, são aspectos apontados por Saraiva (2002, p. 190) como instrumento fundamental para a adaptação das organizações públicas aos novos padrões. Rosa (2002, p. 6) observa que “... uma particularidade das organizações merece uma análise específica, a qual é a cultura organizacional”.

Pode-se entender que o termo cultura é usado para nominar as riquezas e multiplicidades das formas de existência dos grupos e subgrupos humanos, dos quais fazem parte os grupos corporativos. A cultura é “um produto da história coletiva por cuja transformação e por cujos benefícios as forças sociais se defrontam” (SANTOS, 1994, p. 81).

Segundo Moraes e Fadel (apud SANTOS, 1994, p. 79) “a discussão de cultura sempre remete ao processo, à experiência histórica. Não há sentido em ver a cultura como um sistema fechado”. Os fatos tecem a história atrelando o presente ao passado. A cultura naval não é construída como querem seus líderes; ela reflete, hoje, as imbricações dos acontecimentos: “É a dialética da modernidade” (KUNSCH, 1992, p. 26).

A autora entende que a Marinha se refere, em seus instrumentos administrativos, a “cultura naval” como sinônimo de “tradições navais”, sedimentadas há 200 anos. No site da Marinha do Brasil, opção Tradições Navais, pode-se conhecer, na Introdução, “Tradições, Usos, Costumes e Linguagens do Mar”, cujo último parágrafo expõe:

...A linguagem própria é um poderoso instrumento de aglutinação. Quando se serve a bordo, em navio de guerra ou mercante, deve-se procurar segui-la. Com respeito à tradição, aliados a coragem e ao orgulho do que fazem, os homens do mar provocam a integração da comunidade naval e marítima, favorecendo a conquista de eficiência máxima, tão necessária a seus propósitos e aspirações.

Assim, as tradições, as cerimônias e os usos marinhos, juntamente com os costumes, tem extraordinário poder de amalgamar e incentivar os que vivem do mar. Tendem, entretanto, a se tornar atos despidos de significado, quando sua explicação é perdida no tempo.

A lembrança constante das razões dos atos e a sua explicação ou, quando for o caso, das versões de sua origem, promovem a compreensão, o incentivo e a incorporação da prática marinha. (MARINHA DO BRASIL, 2015)

Lembra-se que aqui a questão levantada por Alcadipani e Crubellate (2003, p. 72), em relação à cultura organizacional brasileira vale para a Marinha: “Desde 1822 ou 1900 esses traços não mudaram, a despeito das significativas alterações do contexto de nosso país ao longo desses anos?”.

...será que as organizações brasileiras possuem uma cultura claramente decifrável, dotada de traços que poderiam ser evidenciados pelo simples fato de estarem dentro das fronteiras geográficas do país? Se analisarmos, a partir de uma perspectiva pós-moderna, a maioria das pesquisas e estudos em análise organizacional que buscam explorar a suposta influência da cultura brasileira na cultura das organizações locais, a resposta parece ser negativa (ALCADIPANI, CRUBELLATE, 2003, p. 65).

A cultura em uma organização militar se compõe por obra da imbricação complexa de normas, valores, mitos e crenças, que se equilibra entre a potencialidade e a realidade. Pode-se observar que a história da Marinha registra a criação da Escola Naval, para a formação de oficiais, e alguns anos depois as Escolas de Aprendizes-Marinheiros, cada uma com objetivos diferentes. Entender como as relações dentro das OM e entre elas são convencionadas deve ser o primeiro passo para se definir, efetivamente, a cultura naval nos dias de hoje.

Escola de aprendizes-marinheiros, escola voltada para o ensino elementar e profissional na qual o aluno não poderia permanecer mais que três anos, e recebendo instrução tais como: leitura, caligrafia, rudimentos da gramática portuguesa, doutrina cristã, desenho linear e confecção de mapas regimentais, noções de geografia, física principalmente do litoral do Brasil, prática de operações com números inteiros, frações, sistema métrico. No segundo ano aprenderia sobre os aparelhos e a nomenclatura de todas as peças que compõem o navio, as armas de fogo e os reparos da artilharia, [...] “todos os conhecimentos práticos necessários”, [...] a Academia de Marinha transportada nos moldes portugueses no auge do tempo das idéias iluministas herdadas na sequência monarquista D. José I, Dona Maria I, D. João VI, pela presença por doze anos do diretor português, pela instituição de bibliografia, entre outros aspectos, é verossímil pensar que nos anos iniciais do século XIX esta instituição foi formadora de oficialato entre os jovens das classes abastadas (PRIMITIVO, 1936, apud MELO, 2013).

A partir daí pode-se identificar as particularidades da concepção, que será revelada pelos seus próprios componentes e assim, utilizá-las para empreender os reposicionamentos desejados.

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização (PIRES, 2006, p. 87).

Segundo Pires (2006, p. 88) “a força de uma cultura está em legitimar as crenças e os valores compartilhados entre os membros de uma organização. A cultura organizacional não existiria sem as pessoas”.

...é fundamental entender os sentidos que uma realidade cultural faz para aqueles que a vivem. De fato a preocupação em entender isso é uma importante conquista contemporânea [...] É preciso relacionar a variedade de procedimentos culturais com os contextos em que são produzidos (SANTOS, 1994, p. 8).

A maneira de um grupo se vestir, se expressar, de organizar cerimoniais é o resultado de sua história e compõe a cultura organizacional produzindo um “somatório dos *inputs* técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, intergrupais e informais” (TORQUATO, 1991, p. 3).

...a cultura organizacional vem ganhando corpo como objeto de análise dos estudiosos de organizações, justamente por seu caráter de definidora das ações internas. Através da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais (CURVELLO, 2012, p. 14).

Na opinião de Robbins (2009, p. 228), “A cultura organizacional não surge do nada. Uma vez estabelecida, raramente se desfaz”. Sendo assim, por um lado é fundamental respeitar a cultura de uma organização, por outro é essencial entendê-la para inserir na estrutura uma conduta nova necessária à manutenção das atividades da corporação no sentido de mantê-la viva e apta a cumprir a sua missão.

De acordo com Brunel (1990, p. 67 apud CURVELLO, 2012, p. 33), contudo, a ideologia pode até ser associada à cultura organizacional, mas não pode ser substituída por ela.

3.2 A Marinha e o engajamento de todos os servidores.

Básica é a utilização tanto dos instrumentos administrativos quanto dos meios de comunicação eletrônicos e impressos. Esses meios indispensáveis regularam, também, a implantação do Netuno. Entretanto, foi preciso, por exemplo, incluir nas Inspeções Administrativas Navais as incumbências contidas no plano do Netuno. Pois, as ações determinadas nas IAM são obrigatórias.

As IAM têm o propósito de avaliar, a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações organizacionais e verificar os problemas mais significativos enfrentados pelas OM, apontando, na avaliação, as ações corretivas a serem adotadas. (RELATÓRIO DE AUDITORIA DE GESTÃO n 10/2015, Marinha do Brasil.).

Isso significa que não bastam palestras institucionais nem inserções nas mídias internas. Os militares coexistem com as práticas de ordenança. No caso do PROPES seria desacertado normatizar a participação do pessoal das OM no mapeamento de processos. As respostas precisam ser pessoais para se chegar o mais próximo possível das reais necessidades. Quanto mais quem responde for conscientizado do objetivo do PROPES mais as respostas serão justas para que o propósito do GEPROPES seja realizado de maneira substancial.

Os colaboradores precisam acreditar no projeto. Durante a entrevista concedida à autora, o Almirante Alvares declarou que acredita que “por parte de alguns servidores há uma vontade de melhorias, e outros não acreditam. Mas, há um aval da alta administração, e precisamos que todos os componentes das OM saibam da magnitude do projeto”.

...poucas vezes a pesquisa em comunicação empresarial tem abordado a cultura organizacional e são poucos os casos em que a pesquisa da cultura de empresa tem abordado a comunicação como instância importante para a difusão e consolidação dessa cultura (CURVELLO, 2012, p. 14).

Como o PROPES poderá contar com o engajamento de todo o efetivo, civis e militares, para apoiar a MB a concretizar o seu contemporâneo projeto? Uma linguagem inédita não seria propícia para a implantação de um novo e importante Programa? Refletir sobre como as ferramentas de comunicação interna poderiam ajudar no mapeamento de processos é o que veremos no quarto e último capítulo.

4 A EFETIVAÇÃO DE UMA NOVA PRÁTICA NA MB

Muitos reposicionamentos foram feitos depois do lançamento do PROPES. Vale ressaltar, aliás, que no início o GEPROPES perdeu não só uma excelente oportunidade para anunciar o novo Programa da Marinha, como também de explicá-lo. Um lançamento nacional poderia ter sido feito. No caso de pouca verba, poderia ser por meio de videoconferência, em primeira mão para todos, ao mesmo tempo; seria uma ação definitiva para a comunicação interna.

O lançamento, porém, é feito internamente, sem a presença da Comunicação Social, e em seguida o Programa é divulgado para as OM pelos meios de comunicação internos, como, por exemplo, o Bono (edição nacional), o Plano do Dia (edição por OM) e o informativo NOMAR (no site da Marinha).

Em 26 de fevereiro, o encarregado da equipe de mapeamento do GEPROPES, Capitão de Fragata (RM1) Lacerda, proferiu palestra sobre o PROPES para militares e servidores civis da Diretoria-Geral do Material da Marinha (DGMM) e OM subordinadas, no auditório do Edifício Barão de Ladário, no Rio de Janeiro. Cerca de cinquenta oficiais, entre titulares e vice-diretores de OM, assistiram à apresentação. Os participantes aproveitaram para sanar importantes dúvidas sobre a implantação das Tabelas de Força de Trabalho nas OM da DGMM. (MARINHA DO BRASIL, 2015).

O GEPROPES, reconhecendo as diferenças entre as OM, define que nem todas serão mapeadas. O mapeamento de processos coordenado pelo GEPROPES será aplicado somente em OM com procedimentos permanentes, das quais fazem parte as OM especializadas, como no caso das OM de Saúde e Navios. Navios, embarcações e OM operativas de terra (meios navais e algumas unidades de Fuzileiros Navais), entretanto, não terão suas TFT e TMFT elaboradas, pelo menos nesse primeiro momento, como esclarece o Almirante Alvarez. Ele explica que cada navio tem uma organização de combate, e é ela que define a TM e que supervisiona a Gestão por Competência.

O entrevistado comenta que os procedimentos em embarcações dependem de vários desempenhos e, em cada uma das funções do sistema de armas, é exigido um determinado conhecimento técnico, os quais são competências originais. Isso se aplica para um sistema de mísseis operado pelo pessoal de um

navio, para a tripulação de um helicóptero, para um submarino. Cada militar tem que ter as suas competências para operar os equipamentos, conhecer os sistemas.

Nos navios só servem militares. Não há nem civis, nem RM2 (militares reformados e remunerados). É por esse motivo que os navios só vão ter a TFT e não serão objeto de mapeamento de processo, porque, com base no sistema de armas e de propulsão do navio, quem define o número de tripulantes e as especialidades que devem compor a embarcação é a OM de Combate.

O Grupo Executivo do Programa de Gestão de Pessoal (GEPROPES) iniciou, em 19 de março, o mapeamento de processos na Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM). Na ocasião, o coordenador do GEPROPES, Vice-Almirante (RM1-IM) Alvarez, proferiu uma palestra a todos os oficiais da DGPM. A palestra foi seguida por uma série de apresentações ao GEPROPES, onde os encarregados de todas as seções da OM expuseram suas atribuições.

O contato entre o GEPROPES e a OM a ser mapeada é fundamental para o bom andamento do trabalho e prepara a OM para as duas fases subsequentes do mapeamento: a fase de coleta de dados e a confecção da proposta da Tabela Mestre de Força de Trabalho (TMFT).

A fase de coleta de dados teve início no dia 30 de março. Durante o mapeamento o GEPROPES identificará necessidades e requisitos recomendados para que a Força de Trabalho exerça os diversos cargos, funções e incumbências (MARINHA DO BRASIL, 2015).

No caso dos outros tipos de OM especializadas, como o Hospital Naval Marcílio Dias, o GEPROPES teve que contar com a assessoria da Diretoria de Saúde. Ela auxilia em determinadas questões técnicas para se reconhecer a especialidade necessária ao profissional que será responsável por um determinado Departamento e designar as competências, funções e incumbências dos cargos de uma OM da Saúde. “Um médico tem especificidades diferentes de um militar operativo”, explica o Almirante Alvarez.

O Mapeamento de Processos em duas das três Organizações Militares-Piloto tem início em maio de 2015 e é comunicado internamente.

Em 26 de maio, representantes da Diretoria do Pessoal Militar da Marinha, do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro e do Hospital Naval Marcílio Dias participaram de uma reunião sobre o PROPES, na Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. O Coordenador do Grupo Executivo do PROPES, Vice-Almirante (RM1-IM) Indalécio Castilho Villa Alvarez, iniciou a reunião explicando aos presentes a evolução do Programa desde sua aprovação até a situação atual (MARINHA DO BRASIL, 2015).

As indicações dos procedimentos em andamento também são publicadas no site do PROPES na Intranet.

Os Titulares de OM têm a participação fundamental no sucesso do programa. [E indica as ações que estão previstas, como:] atualizar ou, caso necessário, elaborar Regulamento; Regimento Interno; Planejamento Estratégico Organizacional; Ordens Internas; Detalhes de Serviço/Rotina; Carta de Serviços ao Cidadão; Relatório Anual; e outros documentos normativos julgados necessários. E ainda as necessidades de Força de Trabalho acima dos limites de efetivo atual deverão ser justificadas pelas OM.

- Os Comandantes / Diretores deverão ser alertados para realizar uma rigorosa crítica, visando combater as tendências naturais de se maximizar o número de cargos e de suas qualificações.

- O estabelecimento inicial das TFT e das TMFT visa delinear a força de trabalho da OM e atuar como subsídio para o planejamento e distribuição de pessoal.

- O PROPES será implementado nas OM da MB em grupos divididos por área de atuação, porte e complexidade, independente de sua cadeia de comando. Este agrupamento definirá a atuação das equipes do GEPROPES e facilitará o mapeamento nas OM mais complexas, visando à otimização dos trabalhos e resultados. Com base nesses critérios, foi elaborado um cronograma para execução do mapeamento contido nos Apêndices I e II ao Anexo F, do PI-TFT, no entanto, as datas poderão ser adequadas ao melhor desenvolvimento das atividades.

- O Cronograma mais atualizado será sempre disponibilizado no link *Cronograma* menu principal(MARINHA DO BRASIL, 2015).

Para o lançamento de um Programa tão importante como o PROPES, essa linguagem é muito comum. Ela desperta uma imagem trivial. Não há divulgação diferenciada de forma a motivar os servidores a acompanhar o processo de implantação de um Projeto que, segundo a Marinha, “envolve mudanças de paradigmas e propõe a construção de uma nova estrutura de gestão de pessoal na MB”.

4.1 A Comunicação na Marinha

BOLETIM INTERNO 529 de 29JUL2015 da DPMM.

Fainas em andamento:

- Preenchimento da TFT pelo SisTFT:

As OM deverão acessar o sistema e preencher os dados necessários seguindo as determinações/orientações do PI-TMFT, especialmente, as contidas nos Anexos C e E.

Dúvidas sobre o PI-TMFT podem ser dirimidas no GEPROPES pelo telefone 2197-2660/2678/2659 ou 8110-26602678/2659. Dúvidas sobre o SisTFT devem ser reportadas à DPMM, conforme o BONO citado. (MARINHA DO BRASIL, 2015).

Observar a comunicação como instrumento fundamental para a instalação de um processo é entender que a comunicação não é importante hoje – sempre foi. O que ocorre é que sua importância se revela com o desenvolvimento dos estágios tecnológicos ao longo do tempo. A palavra foi o início de tudo: “No princípio era o Verbo”.

Humboldt foi um dos linguistas do início do século passado que, em sua teoria da linguagem, ressaltou o aspecto criativo da habilidade de comunicar e compartilhar conhecimentos dos seres humanos. As primeiras criaturas experimentam e procuram entender a natureza.

A história do Homo Sapiens abrange dezenas de milhares de anos, a invenção da escrita alfabética não chega a três mil anos. Dessa forma a oralidade foi por quase a totalidade da história humana a principal tecnologia intelectual utilizada para o processo de construção do pensamento (SANTAELLA, 2004, p. 5).

Mais tarde, a fim de passar as mensagens para cada vez mais pessoas, as técnicas de registro evoluem, e os homens imprimem e copiam. Surgem o telefone, o rádio, o cinema, a televisão. Nessa altura, tudo corre mais rápido. A comercialização do VHS oferece às pessoas o poder da retenção das imagens: a fotografia não foi tão popular como a câmara de vídeo doméstica.

Com um impacto sem precedentes nos destinos das pessoas e das organizações, os computadores e smartphones democratizam as opiniões. O clamor é o elemento atual. As redes midiáticas criam grupos sociais que se estruturam ao redor de temas externos e internos, polindo aquilo a que o sociólogo Pierre Bourdieu (apud BONNEWITZ, 2005, p. 60) dá o nome de “campo: uma rede ou uma configuração de relações objetivas entre posições”.

Os grupos organizados nas redes sociais fundam um novo tipo de “sociedade do discurso”, expressão criada por Michel Foucault, antes das redes sociais, “cuja função é conservar ou produzir discursos, para fazê-los circular em um espaço fechado, distribuí-los somente segundo regras estritas” (FOUCAULT, 2007, p. 39).

Como a comunicação não é meio nem ferramenta, nem sequer um fim, “a comunicação é um processo” (BERLO 1985, p. 33; SOUZA, 2006, p. 28); com o fato novo da troca de informação em tempo real a “sociedade do discurso” se transforma em “sociedade midiática”.

A importância do diálogo proporciona a todos os servidores a possibilidade de: reforçar a consciência de que a criação da Marinha foi fundamental para a formação da nossa soberania; ter noção da ocupação da MB hoje no mar e na terra; refletir sobre o lugar da tradição na modernidade; perceber o confronto de ideias homogêneas e reducionistas sobre a Marinha do Brasil construídas durante os anos da ditadura militar; e participar do debate sobre os conflitos que afetam o pessoal naval durante sua carreira.

A comunicação face a face é ágil, permite a interação e tem credibilidade, devendo ser valorizada pelos profissionais. Os veículos de comunicação podem completar e apoiar o processo. Parece que estamos nos direcionando para a seguinte perspectiva de atuação: informação, interação, relacionamento, conhecimento e validação das relações fundamentando um processo de comunicação interna que constrói credibilidade (MARCHIORI, 2008, p. 217).

Ainda que o Comando Maior da Marinha esteja ciente da importância da modernização dos conceitos comunicacionais e investa nessa área, há certa resistência nos diversos setores de comando em utilizar as atuais ferramentas de comunicação organizacional, talvez, pela influência da disputa, nos anos 70, pelo setor de comunicação nas empresas, entre os profissionais de relações públicas (que se destacaram atuando no sistema de comunicação dos governos militares e apoiados pelo conselho regional) e os jornalistas (respaldados pelo sindicato).

A história da comunicação organizacional começa nos anos 60, quando “as empresas iniciavam um processo profissional de interlocução com seus próprios públicos” (TORQUATO, 2013, p. 2). Ainda conforme relata Torquato (p. 3), “No meio da intensa polêmica entre jornalistas e profissionais de RP, surgiu a Proal, a primeira assessoria de jornalismo empresarial montada em bases profissionais”. Uma nova visão de comunicação organizacional desponta a partir do início da década de 1980.

Até a área de assessoria de imprensa era motivo de disputa entre os dois campos. Nos domínios do Sindicato dos jornalistas e dos Conselhos de profissionais de RP desenvolvia-se feroz discussão em torno do jornalismo empresarial. [...]

Por muito tempo, o endomarketing esteve sob a alçada das estruturas de recursos humanos, abrindo fortes tensões junto ao setor de relações públicas. [...]

Ser assessor de imprensa, na época, equivalia a ter estampado na testa o selo “vendido aos capitalistas”. [...]

Notava-se, ainda, forte disputa entre as diversas áreas – recursos humanos, relações públicas, marketing, vendas e jornalismo. Os primeiros modelos corporativos surgiam.

Um a um, os velhos preconceitos foram caindo (TORQUATO, 2009, p. 4-5).

São inúmeros os autores que estudam e procuram definir e caracterizar a comunicação organizacional e o seu campo de abrangência desde os anos 50. No Brasil, a Professora Doutora Margarida M. Krohling Kunsch, pesquisadora da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo desde 1977, estuda as interfaces da RP com a comunicação organizacional.

A comunicação organizacional vem sendo tratada de maneira cada vez mais profissional e sistemática, seja pela crescente importância que vem adquirindo na gestão das organizações contemporâneas, seja pela evolução dos estudos acadêmicos na área. Neste contexto, as empresas, o mercado de comunicação e as organizações em geral passam a exigir profissionais bem preparados, que possam analisar planejar e gerenciar, de maneira abrangente e efetiva, suas políticas e ações comunicacionais cada vez mais sofisticadas (KUNSCH, 2006, p. 2).

Na entrevista concedida (perguntas no Anexo B), o Almirante Alvarez explicou que quando foi identificada, em 2013, a necessidade dos ajustes na administração naval, o Almirantado aprovou o desenvolvimento do PROPES. Foi desenvolvido um Plano que é composto de diversas seções, uma delas tratando da comunicação social.

Segundo o Almirante, a Marinha quer difundir a todos os integrantes da MB a importância do PROPES em todas as organizações militares, apresentar as melhorias nas condições de gestão de pessoal e os benefícios diretos para cada um dos integrantes da MB; quer seja civil ou militar.

Por isso nós desenvolvemos um Plano de Comunicação Social para tentar expor de forma mais clara possível como as OM devem proceder, os porquês desse Plano, porque a MB quer aperfeiçoar a Gestão de Pessoal, que o objetivo maior é o desempenho da Marinha como uma Força Naval. Então, nós temos esse objetivo maior que é de fazer a Marinha ter um maior desempenho com base na atuação do pessoal em todas as suas OM (ALVAREZ, 2015).

O entrevistado assegura que haverá uma gestão mais efetiva de pessoal na Força, e que, embora a Marinha já use, há muito tempo, o conceito de melhoria de gestão, com o projeto, haverá maior integração e, conseqüentemente, melhor desempenho: “Com isso entendemos que haverá um convencimento da parte de todos para que o programa tenha sucesso. ”No item 8.5.7.do SGM-107 é registrada a importância da comunicação:

A comunicação é essencial na contribuição do alcance dos objetivos dos sistemas de medição de desempenho. Inicialmente, deve ser feita uma primeira divulgação do estabelecimento dos indicadores de desempenho da OM, a fim de disseminar as estratégias e prioridades da alta administração. Posteriormente, devem ser realizadas comunicações quando da atualização dos indicadores, do alcance das metas e do estabelecimento de novas metas, o que pode levar à motivação e ao comprometimento dos integrantes da tripulação. Além do Conselho de Gestão são sugeridos meios como: reuniões, página da intranet e Plano do Dia (MARINHA, 2015, p. 8-9).

A distância entre a teoria e a prática, contudo, é grande. A qualidade da comunicação afeta todos os processos e a produtividade dos gestores. Não basta a utilização dos meios eletrônicos, revistas impressas, *folders* e reuniões para a obtenção do sucesso comunicacional. Segundo Argenti (2006, p. 169), “A comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos e publicações; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”.

O sucesso da estratégia de comunicação de uma empresa depende em grande parte do elo entre a estratégia de comunicação e a estratégia geral da empresa. É preciso ter um sólido desempenho da comunicação empresarial para apoiar tais missões e visão (ARGENTI, 2006, p. 69).

Perguntado se o Plano de Comunicação Social da Marinha do Brasil faz ou fará alguma referência ao PROPES, o Almirante responde:

Anualmente o Comando da MB estabelece ordens na ORCOM 2015 [Orientações do Comando da Marinha] e fala das orientações gerais na parte do Pessoal e do aprimoramento da gestão de pessoal da MB; que é prosseguir na implantação do PROPES a fim de atender às necessidades de pessoal segundo o conceito de Gestão por Competência. Na área de comunicação social nosso Plano alimenta o sistema de modo que a MB tome conhecimento daquilo que está acontecendo (ALVAREZ, 2015).

O ambiente de comunicação interna na Marinha é ao mesmo tempo fluido e ruidoso. O Plano de Comunicação Social da MB é bom, mas não está ajustado ao Movimento atual do mundo e da Força Naval. A Comunicação na Força é concomitantemente horizontal e vertical. Tarefas “por ordem” se confundem com “dar cumprimento a uma obrigação”. Nem sempre uma ordem vem do diretor (que vem do comandante da Marinha) ou uma solicitação, que não é uma ordem, é atendida, pois os militares têm, na medida de antiguidade, autoridade nas decisões.

Uma melhor integração entre o sistema e o indivíduo deverá ocorrer com a criação de climas organizacionais que atendam às necessidades pessoais e às de caráter institucionais. Isto trará efeitos significativos na motivação e satisfação individual que, por si, geram uma melhor realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais (SANTOS, 1999, p. 22).

Em resposta à pergunta sobre a instalação de setores de comunicação social nas OM ainda não contempladas, o Almirante responde:

Estamos analisando o item 1.1.1. do EMA 860, que determina que todas as OM tenham um setor de comunicação social. A Organização talvez não precise desse setor em todas as OM. A Marinha tem uma estrutura de comunicação social e, talvez, um setor em cada uma das OM seja desperdício de pessoal. Nós não temos profissionais de comunicação, hoje, para atender a todas as OM (ALVAREZ, 2015).

Consciente de que a opinião pública é o fator cada vez mais ponderável nos processos de tomada de decisão, o Comando da Marinha cria, em 1961 o Centro de Comunicação Social– CCSM, com sede em Brasília.

Em 2006 determina, em publicação no EMA 860, a criação dos setores de comunicação social em todas as OM da Instituição.

Todas as OM e órgão vinculado à MB comandadas ou dirigidas por Almirante ou Oficial superior deverão possuir um Oficial de Comunicação Social e, conforme couber, uma estrutura adequada para cuidar das atividades de Comunicação Social” (MARINHA, 2006, cap. 1, § 1.2, artigo 1.2.1.).

A estrutura de comunicação social da Marinha é conduzida pelo Centro de Comunicação Social, o CCSM, que trabalha com as demandas do Gabinete do Comando da Marinha e, também, com os temas determinados por ele como relevantes. São eles: Amazônia Azul, Operações da ONU, Operação Antártica, Operações no âmbito da América do Sul, Operações com outros países, Operações Conjuntas (MB, EB e a FAB), Operação Ágata, Operação de Patrulha Naval, Operações de Busca e Salvamento, Cooperação em atividades de apoio logístico em Operação de Força Estadual, Operação de Assistência Médico-Hospitalar, Programa de Desenvolvimento de Submarinos, Programa de Obtenção dos Navios-Aeródromos e Mulheres na Marinha do Brasil (MARINHA DO BRASIL, 2015).

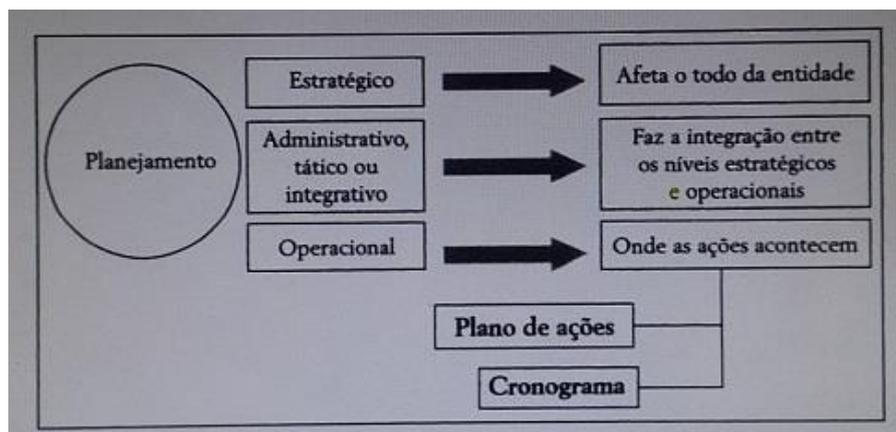
... considero fundamental dar maior visibilidade às nossas atividades, junto à opinião pública... bem como para facilitar a aproximação com a sociedade (MOURA NETO, 2008).

Assuntos de abrangência regional são recebidos pelas assessorias de comunicação social dos Distritos Navais. Os assuntos de alcance nacional são recebidos diretamente pela Assessoria de Imprensa da MB, em Brasília-DF, no Centro de Comunicação Social da Marinha.

O CCSM tem o encargo de fazer comunicação externa. Não faz comunicação integrada ou interna. O monitoramento da divulgação do Conceito Amazônia Azul é, entretanto, uma exceção: houve lançamento nacional do Conceito, foi produzido um plano estratégico de comunicação, o Plano de Divulgação do Conceito Amazônia Azul – PDCAA, e é feito monitoramento semestral por meio dos setores de comunicação social dos órgãos de direção setorial, que por sua vez monitoram as OM subordinadas, por meio das assessorias de comunicação social, quando há, ou pelos assistentes dos diretores ou comandantes, que acumulam a função de comunicação social e RP. O CCSM deveria, porém, integrar todos os planos comunicacionais da Marinha.

Segundo Kunsch (1986, p. 215), a ilustração de Almeida (2001, p. 39) permite visualizar bem a interação entre três níveis de planejamento:

Figura 9 – ALMEIDA, 2001, p. 39, apud KUNSCH, 1986, p. 215)



O Planejamento de Comunicação Integrada da Marinha inserido na figura 9 poderia ser visualizado da seguinte maneira: no círculo Planejamento; o Centro de Comunicação Social da Marinha – CCSM. No retângulo Estratégico; as ações do Comando da Marinha. No retângulo Administrativo, tático ou integrativo; as ações dos órgãos de direção setorial e dos distritos navais. No retângulo Operacional ficariam as ações das OM que compõem a Força.

4.2. A comunicação interna e o PROPES

Sem dúvida é preciso um Encarregado de Comunicação Social em cada uma das OM, para uma fluida comunicação interna na MB, inclusive agora com a implantação do PROPES. Cada OM possui um assunto diferente a ser discutido. Como o próprio conceito do Programa de Gestão de Pessoal (PROPES) define, seu propósito como aprimorar o gerenciamento do pessoal da Marinha do Brasil (MB) empregando o conceito de Força de Trabalho, contribuindo para colocar “a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo”, é impossível que apenas o Centro de Comunicação Social da Marinha em Brasília, fique responsável por todas as OM da instituição. No caso do CIAGA, por exemplo, que forma a Marinha Mercante Brasileira, a divulgação interna é fundamental. Não posso querer que o público externo conheça o CIAGA e a sua importância para a Marinha Mercante, se nem todos da Marinha do Brasil, internamente sabem disto. Assim, se cada OM tiver um Encarregado de Comunicação Social, todos conhecerão melhor a Marinha do Brasil. Teremos condições de divulgar melhor a nossa Marinha. A Marinha de todos os brasileiros. (CONTRA-ALMIRANTE GILBERTO CEZAR LOURENÇO, comandante do CIAGA, em depoimento à autora).

O PROPES tem um Plano de Comunicação, mas não contempla a comunicação integrada. Certamente por não se apropriar dessa ferramenta, o GEPROPES estuda a possibilidade de reformular os parágrafos 1.1.1. e 1.1.2. do EMA860, que determina que em todas as OM tenham um setor de comunicação social e que esse cargo não pode ser uma função colateral.

Seria mais assertivo manter a determinação e justificar os motivos do não cumprimento imediato da determinação do EMA, do que recolocar a deliberação daqui a alguns anos, quando certamente se perceberá a necessidade de ter um setor de comunicação em todas as OM. Apesar disso, a função, que é delegada aos assistentes dos diretores ou comandantes, deveria ser efetivamente assumida por eles.

Outra possibilidade que deveria ser avaliada diz respeito ao aumento das vagas para comunicação social no concurso para ingresso na Força. E ainda, outra opção seria delegar a função para oficiais com habilidade em administração. Na Marinha essas lacunas são passíveis de ajustes se forem realmente relevantes.

O EMA autorizou atualizações de Regulamento sem a Tabela de Lotação Ideal (TLI) e RI sem a Tabela Mestre. Esta autorização deve ser entendida para as alterações de Organizações Administrativas (OA) (BONO-n^o 302, de 07/05/2015; (MARINHA DO BRASIL, 2015).

Kunsch (1986) traça uma completa abordagem do perfil do profissional de relações públicas, suas funções e tarefas numa organização e os modos operacionais. É importante, todavia, registrar que a comunicação organizacional não é mais considerada área de atuação somente do profissional de relações públicas; atualmente ela vem contando também com jornalistas e publicitários.

Os objetivos do PROPES seriam efetivados sobremaneira com as ferramentas da comunicação integrada. Elas são fundamentais para estabelecer, entre os setores da organização, um comportamento e uma linguagem particulares.

Duas das quatro vertentes da comunicação integrada estabelecidas pela Professora Margarida Kunsch (comunicação institucional, comunicação interna, comunicação administrativa e comunicação mercadológica) interessam especialmente ao GEPROPES: comunicação interna e comunicação administrativa. A primeira porque informa com persuasão e conhecimento, e a segunda auxilia na operacionalização dos programas, uniformizando a comunicação e desobstruindo o fluxo.

A integração da comunicação interna com a comunicação administrativa adequa os setores da organização ao trabalho em parceria. A coordenação da comunicação é tarefa de um profissional, o qual é responsável pela comunicação organizacional, que interage com os *stakeholders* e monitora a qualidade e os resultados da comunicação. Hunt e Grunig (1994, apud KUNSCH, 1997, p. 119) afirmam que *stakeholders* são "Quaisquer indivíduos ou grupos que podem afetar uma organização ou são afetados por suas ações, decisões, políticas, práticas ou resultados".

Lembrando que estas observações são específicas para o PROPES, podemos, mesmo assim, considerar que o ideal é que a integração das quatro vertentes seja trabalhada continuamente, pois a comunicação integrada precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação gerada permanentemente na organização.

A comunicação integrada sedimenta a linguagem entre todas as OM, nivela o comportamento organizacional e evita dentro de cada OM ruídos de comunicação.

Foi identificado pela DPMM que há OM realizando o cadastramento de funções/cargos de forma incorreta, como, por exemplo: Oficiais exercendo cargo/função prevista em TL, mas que foram cadastrados utilizando-se o MÓDULO ATRIBUIÇÃO DO CARGO/FUNÇÃO S/VÍNCULO TL. Considerando-se as ações, que estão sendo empreendidas pelo Setor de Pessoal, em decorrência do Plano de Implantação das Tabelas de Força de Trabalho (PI-TFT), solicita-se a devida verificação e a adoção das providências pertinentes, objetivando a correção dessa situação.

Deverão ser observados os procedimentos descritos no BONO nº 661/2014, nota da DPMM.

As dúvidas existentes poderão ser sanadas pelo telefone 2104-5659/6317 ou RETELMA 8110-5659/6317 (MARINHA DO BRASIL, 2015).

Com um sistema integrado, os diversos setores comunicacionais das organizações, como as várias da Marinha, trabalham de forma conjunta, mantendo o foco nos objetivos dos programas. Trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais.

... Na verdade, o Público Interno deve ser fortalecido em suas convicções e autoestima, à medida que lhe sejam fornecidos argumentos bastantes para que conheça e propague a relevância de um Poder Naval... Com relação ao futuro da Comunicação Social da Marinha, há que pensar sob o enfoque estratégico, ou seja, no que é possível fazer para, de forma contínua e sustentada, torná-la cada vez mais dinâmica, interessante e cativante, compreendendo-a como poderoso instrumento de difusão de nossas atividades, de nossos valores e de nossa rica tradição... intensificar e dinamizar a Comunicação Social, dando visibilidade às nossas ações junto à opinião pública, com foco nos requisitos de rapidez e fidelidade...(MOURA NETO, 2010).

O uso do Endomarketing, por exemplo, surge como uma das mais novas áreas da administração. Ele aprofunda o elo entre a organização e os funcionários. Em geral, as pessoas sentem-se importantes pelo grau de informações que recebem. Assim, o marketing interno (formal) deve ser visto como uma estratégia de gestão decisiva e determinante para a organização confrontar-se nas mais variadas conjunturas.

Com o objetivo de se comunicar internamente, o PROPES deveria disseminar essencialmente o diálogo e a participação direta, mais do que persuasão e controle. Nesse sentido, Curvello (2003, p. 7) lista o que se espera da comunicação interna:

- atribuir sentido à vida organizacional;
- buscar o equilíbrio entre as necessidades da organização e as de seus princípios públicos;
- mudar o foco da influência para os relacionamentos;
- criar e viabilizar rede de comunicação interna (administradores e agentes de comunicação);
- mobilizar todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação;
- criar cultura de colaboração e de compartilhamento de informações, em todos os níveis;
- fortalecer relações de vínculo e de confiança, por meio de reforço de valores, crenças, ritos e rituais aceitos e compartilhados pela cultura organizacional.

O grande desafio do PROPES é, considerando o indivíduo, projetar uma estratégia de comunicação interna integrada empregando técnicas de relacionamentos, linguagem e meios específicos. Com a devida seleção dos métodos, a Marinha, por intermédio do GEPROPES, será capaz de captar os genuínos desejos e opiniões de sua tripulação.

CONCLUSÃO

Produzir a mensagem não é uma atividade tão transparente quanto parece. (HALL Stuart, 2006, p. 334)

A pesquisa é relevante por ser a Marinha uma organização que emprega e capacita jovens brasileiros para servir aos interesses nacionais. Ela precisa estar preparada para enfrentar as novas demandas tanto na formulação dos conceitos como, fundamentalmente, na efetivação do emprego desses conceitos. Um trabalho analítico pode agregar relevantes possibilidades de reposicionamento comunicacional, pois poucos estudos existem nessa área com o olhar civil.

O estudo permitiu compreender que uma organização gigante como a Marinha do Brasil deve ser reconhecida por suas lideranças e pelas equipes como um aparelhamento competitivo, com o mesmo escopo das grandes instituições públicas e privadas. Entretanto, para que esse objetivo seja alcançado é necessário um trabalho com os comandos superiores para que a Força Naval possa fazer um refinamento nas ações de comunicação organizacional.

A contemporaneidade impõe diretrizes apropriadas para o enfrentamento da conjuntura atual. É impossível fugir da realidade já que a implantação do PROPES envolve mudanças de paradigmas e propõe a construção de uma nova estrutura de gestão de pessoal na MB.

Mesmo com o processo em andamento, a reflexão sobre a forma de utilização das ferramentas de comunicação organizacional pode ajudar no avanço do mapeamento. A própria maneira como a Marinha se comunica com a tripulação deveria ser transformada, para ressaltar e valorizar a implantação de um novo programa dentro da tradicional organização. Para que a MB possa contar com apoio de todo o efetivo, civis e militares, na concretização do PROPES, uma linguagem inédita seria fundamental.

Foi alcançada com o presente estudo a noção de que raramente uma cultura se desfaz. Ainda que a origem da Marinha seja orgulho para os militares do Corpo, embora nem tanto para os praças, é essencial que o Almirantado defina oficialmente o que é a cultura naval e não a confunda com tradições navais a fim de

inserir na estrutura corporativa uma conduta nova, necessária à permanência das atividades da corporação, mantendo-a viva e apta a cumprir sua missão. Lembrando Brunel (apud CURVELLO, 2012, p. 33), “a ideologia pode até ser associada à cultura organizacional, mas não pode ser substituída por ela”. E, ainda, Robbins (2009, p. 224), “à medida que a estrutura organizacional reduz a ambiguidade e explicita os relacionamentos, ela molda atitudes e impulsiona os níveis de desempenho”.

Novas práticas não suportam antigos métodos. O principal objetivo da Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha é alocar "**A pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo**". Os servidores podem até entender as oportunidades de melhorias estabelecidas pelo PROPES, mas eles precisam acreditar que não se trata de um projeto instável. Toda a tripulação precisa entender que ele foi criado para atender adequadamente ao disposto na Estratégia Nacional de Defesa, a partir de uma política de otimização do emprego de recursos humanos, na composição dos efetivos das três Forças Armadas, de modo a dimensioná-las para atender a missão constitucional e tarefas subsidiárias. O assunto deve ser instaurado de forma viral ou a participação será fria e passiva, ao contrário do esperado.

Como vimos, uma boa estratégia pode ter êxito mais rápido com o uso da comunicação integrada. O Centro de Comunicação Social da Marinha – CCSM faz isso com a divulgação do Conceito Amazônia Azul que, entretanto, não faz parceria com as diversas ações das OM da MB, trabalhando apenas as demandas do comandante da Marinha. Reforço aqui que: as demandas do comandante da Marinha são as demandas da Marinha, que por sua vez são as demandas das OM. Porque não incluir a comunicação interna nas responsabilidades do CCSM?

A razão de existência das OM é a Marinha. Divulgar os navios e submarinos é divulgar a Marinha, que é uma organização que emprega. Logo, se ela está com bons projetos atrai pessoas para trabalhar ali. A Marinha, porém, não quer só atrair jovens civis. Ela quer continuar sendo reconhecida como uma organização que acompanha a contemporaneidade. E isso é feito com o trabalho da comunicação social integrada em toda a Força.

Sabemos que alguns documentos do Estado-Maior da Armada e do DGPM estão em processo de atualização para que a MB possa seguir as exigências

desses novos tempos de gestão de pessoal e eles, atualizados, fiquem integrados ao mapeando do novo empreendimento da Marinha, que é o PROPES.

Um estudo futuro seria na direção de detectar as imbricações entre as veias da comunicação interna em toda a Marinha Administrativa, Informativa e Endomarketing e apontar os pontos fluidos e ruidosos para serem propostas, onde forem necessárias, ações visando à melhoria da comunicação interna da Força.

Depois de cinco anos de trabalho na Comunicação da Diretoria de Ensino da Marinha DEnsM, pode-se observar que a comunicação interna funciona com ruídos, implicando rendimento comunicacional abaixo das possibilidades reais da Organização.

Apesar de a Organização ter um bom Plano de Comunicação, não o aplica em todo seu potencial, e o caminho entre as normas estabelecidas e a realização é complexo.

Empiricamente pode-se constatar que nem todos os militares conhecem as sutilezas do trabalho dos outros órgãos. Um exame do fluxo da comunicação interna é o primeiro passo para estruturar as bases para um reposicionamento da Política de Comunicação da MB. Um estudo nesse sentido pode trazer à tona os fatores que influem no ambiente para a satisfação dos colaboradores da Organização, em face dos processos internos e de suas interações com a cultura naval.

Tendo como visão de futuro ser "uma Força moderna, equilibrada e balanceada, [...] com a inserção político-estratégica do nosso País no cenário internacional e, em sintonia com os anseios da sociedade brasileira, estará permanentemente pronta para atuar no mar e em águas interiores, de forma singular ou conjunta, de modo a atender aos propósitos estatuídos na sua missão". Cabe à Marinha do Brasil adotar efetivamente as atuais ferramentas de comunicação social.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antônio Luiz Porto. *Da Companhia de Guardas-Marinhas e sua Real Academia a Escola Naval: 1782-1982*. Rio de Janeiro: Escola Naval, Xerox do Brasil, 1982.

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas, *RAE*, v. 43, n. 2, FGV-SP. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n2/v43n2a05.pdf> - Acesso em: 20 out. 2015. 2003.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Manual de Planejamento Estatístico: desenvolvimento de um plano estatístico com a utilização de planilha Excel*. São Paulo: Atlas. 2001.

ALVAREZ, Indalécio Castilho Villa. Entrevista concedida à autora, no Rio de Janeiro, em 2 de junho de 2015.

ALVAREZ, Indalécio Castilho Villa. *História da Intendência da Marinha*. Rio de Janeiro: SDM. 2014.

ALVARO, Saulo Mello. Eugenia na Marinha Brasileira – 1822 a 1910. *Anais do XXVI Simpósio Nacional de História*– ANPUHI, São Paulo. 2011.

AMARAL, Henrique Silva do. A influência norte-americana na Marinha brasileira e seus reflexos ao longo do século XX. *Navigator*, Rio de Janeiro, Diretoria do Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha, v. 10, n. 20, p. 85-93, dez. 2014.

ANDRÉA, Júlio Queiroz Soares de. *A Marinha brasileira: florões de glórias e de epopeias memoráveis*. Rio de Janeiro: SDGM. 1955.

ARGENTI, Paul A. *Comunicação empresarial: A construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier. 2006.

ARIAS NETO, José Miguel. A Formação do Estado Nacional e as Forças Armadas. In: XII Encontro Regional de História – Usos do passado, 2006, Niterói – *Anais XII Encontro ANPUH-Rio*, v.1. Rio de Janeiro. 2006.

ARIAS NETO, José Miguel. Violências sistêmicas na organização militar do império e as lutas dos imperiais marinheiros pela conquista de direitos. Tese (Doutorado), SP, USP, 2001.

ARQUIVO NACIONAL. Mapa Memória da Administração Pública Brasileira. Real Academia dos Guardas-Marinhas. Disponível em: <http://linux.an.gov.br/mapa/?p=2785> - Acesso em: 23 out. 2015. S.d.

BERLO, David k. *O Processo da Comunicação*. São Paulo: M. Fontes. 1985.

BESKOW, Gabriela Carames. A Modernização da Marinha Brasileira no início do século XX na visão da imprensa: os jornais O Paiz e Correio da Manhã. *Navigator*, Diretoria do Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha, Rio de Janeiro, v. 10, n. 20, p. 43-54, dez. 2014.

BONNEWITZ, Patrice. *Primeiras lições sobre a sociologia de Pierre Bourdieu*. Petrópolis: Vozes. 2005.

BOURDIEU, Pierre. *As regras da Arte*. São Paulo: Companhia das Letras. 2000.

BRASIL. Institucional, Marinha do Brasil, Ministério da Defesa, 2015. Disponível em: <http://www.defesa.gov.br/institucional/ii-estrutura-organizacional> - Acesso de jun. a out., 2015. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Decreto n. 5.378, 23 fev. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-006/2005/Decreto/D5378.htm - Acesso em: 20 jun. 2015.2005.

BRUNEL, Gilles. La Culture organizationnelle en crise. *Communication Information*, Montreal, v.11, n. 1, p.61-75.1990.

CARBONE, C. A universidade e a gestão da mudança organizacional a partir da análise sobre os conteúdos dos padrões interativos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 29, n.1, p. 34-47, jan-mar. 1995.

CELIDÔNIO, Hélio Pereira. A orçamentação no processo decisório governamental. *Revista Marítima Brasileira*, Rio de Janeiro, 102(3): 53-72, jul.-set.1982.

COUTO, Edvaldo Souza; MELO, Caio; MOREIRA, Ana Paula; XAVIER, Maise. Da cultura de massa às interfaces na era digital. *Faced*, Salvador, n.14, p.105-118, jul.-dez. 2008. Disponível em: www.portalseer.ufba.br/index.php/rfaced/article/download/3216/2657 - Acesso em: 9 jun. 2015. 2008.

CURVELLO, João José Azevedo. *Comunicação interna e cultura organizacional*. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas. 2012.

CURVELLO, João José Azevedo. Legitimação das Assessorias de Comunicação nas organizações. In: DUARTE, Jorge (Org.). *Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: Teoria e técnica*, 2 ed. São Paulo: Atlas. 2003.

DIRETORIA DE PORTOS E COSTAS. Mapa dos distritos navais, 2015. Disponível em: https://www3.dpc.mar.mil.br/CDA/mapa_dn.htm - Acesso em: 30 mai. 2015. S.d.

DONATO, Hernâni. *Dicionário das batalhas brasileiras.*, 2 ed. São Paulo: Ibrasa. 1996.

FAVERO, Claudio Gil. Programa Netuno e os seus resultados: perspectivas para a excelência em gestão na Marinha. VIII Congresso COSAD de Gestão Pública, Brasília. 2015. Disponível em: http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/2015/VIII_Consad/057.pdf - Acesso em: 21 jun. 2015.

FOUCAULT, Michel. *A ordem do discurso*. 15 ed. São Paulo: Ed. Loyola. 2007.

FREIRE, T. P. Da defesa do Império à punição: usos do recrutamento no Maranhão Imperial. In: III Simpósio de História do Maranhão Oitocentista, São Luís, 2013.

Disponível em:

<http://www.ppghis.ufma.br/wpcontent/uploads/2015/05/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Tarantini.pdf> - Acesso em 22 out. 2015. 2013.

HALL, Richard. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall Brasil. 1984.

HALL, Stuart. *Da diáspora: identidades e mediações culturais*. Belo Horizonte: Ed. UFMG. 2006.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. *História Geral da Civilização Brasileira: Declínio e Queda do Império*. Tomo I, v. 4, Cap III. São Paulo: Difusão Europeia do Livro. 1985.

HUNT, Todd; GRUNIG, James E. *Public Relations Techniques*. San Diego: Harcourt Brace College. 1994.

IMPÉRIO DO BRASIL. Coleção de Leis do Império do Brasil. v1, pt I (Publicação Original). Rio de Janeiro: Imprensa Nacional. 1875.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: complexidade e atualidade. *Novos Olhares*, São Paulo, Departamento de Cinema, Rádio e Televisão. ECA-USP, ano IX, n.18, p. 22. Disponível em:

<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/novosolhares/article/viewFile/8194/7558> - Acesso em: 8 jun. 2015. 2º sem. 2006.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. p2-Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação ENDECOM 2006 – Fórum Nacional em Defesa da Qualidade do Ensino de Comunicação Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo, 11 a 13 de maio de 2006. Disponível em:

<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/30397583667411357143935551020606932662.pdf> - Acesso em: 30 out. 2015. 2006.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. 5ed. São Paulo: Summus. 1997.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Universidade e comunicação na edificação da sociedade*. São Paulo: Loyola. 1992.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 2ed. São Paulo: Summus. 1986.

LAKATOS, E.M. de; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas. 2007.

LÉVY, Pierre. *As tecnologias da inteligência*. 1 ed. São Paulo: Ed. 34. 1993.

MAESTRI, Mario. *1910: a Revolta dos Marinheiros*. São Paulo: Global. 1986.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, M. (org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Paulo: Ed. Difusão. 2008.

MARINHA. Ciclo de palestras alusivo aos cinquenta anos do plano diretor da Marinha (folder). Rio de Janeiro: DHM. 2013.

MARINHA DO BRASIL. Disponível em: <https://www.mar.mil.br> - Acesso em: 29 mai. 2015.

MARINHA EM REVISTA. Brasília, ano 4, n.10, Ed. especial CCSM. 2014.

MARINHA, Manual de Comunicação. EMA, 2006.

MARINHA, Secretaria-Geral da. Normas gerais de administração, SGM-107. 2015.

MARTINS, Marta Terezinha Motta Campos; FORTES, Waldyr Gutierrez. Desenvolvimento da comunicação organizacional agência a constância da oralidade: development of organizational communication agency the constance of orality. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/projetosdepesquisa02/0278.pdf> - Acesso em: 9 jun. 2015. S.d.

MATIAS, Pereira José. *Manual de gestão Pública Contemporânea*. São Paulo: Atlas. 2012.

MEDICI, A. C.; SILVA, P. L. B. A administração flexível: uma introdução às novas filosofias de gestão. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 26-36, jul.-set. 1993.

MELO, Guaraci Fernandes Marques de. Aprendizes-marinheiros, aprendizes de guardas-marinha no ensino naval: educação para o trabalho. In: VII Congresso Brasileiro de História da Educação, UERJ, 2013. Disponível em: <http://sbhe.org.br/novo/congressos/cbhe7/pdf/01-%20ESTADO%20E%20POLITICAS%20EDUCACIONAIS%20NA%20HISTORIA%20DA%20EDUCACAO%20BRASILEIRA/APRENDIZES%20MARINHEIROS%20APRENDIZES%20DE%20GUARDAS.pdf> - Acesso em 22 out. 2015.

MORAES, Cássia R.B. de; FADEL, Bárbara. Cultura organizacional em cenário de mudança. *Data Grama Zero. Revista de ciência da informatização*. V.8, n.1, 7 fev. 2007. Disponível em: http://dgz.org.br/fev07/Art_04.htm - Acesso em: 15 jun. 2015. 2007.

MOURA NETO, Julio Soares de. Primeira Jornada de Comunicação Social da Marinha. Brasília, 16 de março de 2010.

MOURA NETO, Julio Soares de. Seminário de Comunicação Social, Brasília, dezembro de 2008.

OLIVEIRA, Marcos Inoi de; RODRIGUES, Marcos Figueiredo. Sistema de Planejamento, Execução e Controle Orçamentário: o Plano Diretor da Marinha do Brasil. Disponível em:

http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/GPG/2002_GPG1508.pdf - Acesso em: 27 jun. 2015. 2002.

PENA, Rodolfo F. Alves. Geografia humana do Brasil. Disponível em:

<http://www.mundoeducacao.com/geografia/brasil-na-nova-ordem-mundial.htm> - Acesso em: 19 jun. 2015. S.d.

PINTO, José Luís Leiria. José Maria Dantas Pereira: o primeiro diretor da Academia Real dos Guardas-Marinhas no Rio de Janeiro. *Revista da Armada*, Lisboa, n. 413, ano 34, nov. 2007. Disponível em:

http://www.marinha.pt/extra/revista/ra_nov2007/pag_16.html - Acesso em: 2 jul. 2008. 2007.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 40 (1): 81-105, jan.-fev. 2006. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf> - Acesso em: 20 out. 2015. 2006.

PRIMITIVO, Moacyr. *A instrução e o Império: subsídios para a história da educação no Brasil-1823-1853*. 1v. São Paulo: Companhia Editora Nacional. 1936.

ROBBINS, Stephen Paul. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 8 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2009.

ROSA, Helaine Abreu. Organização e cultura organizacional: tentativas epistemológicas. XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, Salvador, 2002. Disponível em:

<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/857f1d9bfe34727449a4f1d8dda5c56d.pdf> - Acesso em: 20 out. 2015. 2002

SANTAELLA, Lúcia. *Culturas e artes do pós-humano: da cultura das mídias à cibercultura*. 4 ed. São Paulo: Paulus. 2004.

SANTOS, J. L. *O que é cultura*. São Paulo: Brasiliense. 1994.

SANTOS, N.M.B.F. *Clima Organizacional: Pesquisa e Diagnóstico*. Lorena: Stiliano, 1999.

SANTOS, Wagner Luiz Bueno dos. O Corpo de Imperiais Marinheiros e a Companhia de Aprendizes Marinheiros. XXVII Simpósio Nacional da História – Conhecimento histórico e diálogo nacional, ANPUH, Natal, 2013.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 1, jan.-abr. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n1/v6n1a11.pdf> - Acesso em: 20 out. 2015. 2002.

SODRÉ, Nelson Werneck. *História da Imprensa no Brasil*. 1 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 1966.

SOUZA, Jorge Pedro. *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Média*. 2 ed. revista e ampliada. Porto: Ed. UFP. 2006.

SOUZA, José Inácio de Melo. *O Estado contra os meios de comunicação (1889-1945)*. 1 ed. São Paulo: USP, Anna Blume. 2003.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagens: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira. 1991.

VALE, Brian. *História Naval Brasileira*. v.3, tomo I. Rio de Janeiro: SDGM. 2002.

WILLIAMS, Raymond. *The long revolution*. London: ChattoandWindus, 1965.

APÊNDICE A – Cadeia de Comando da Marinha do Brasil

● Órgão Central

CM – Comandante da Marinha

● Órgão de Direção-Geral

EMA – Estado-Maior da Armada

● Órgão de Assessoramento Superior

ALMIRANTADO

● Órgãos de assistência direta e imediata ao Comandante da Marinha

CCSM – Centro de Comunicação Social da Marinha

CIM – Centro de Inteligência da Marinha

GCM – Gabinete do Comandante da Marinha

PEM – Procuradoria Especial da Marinha

SECIRM – Sec da Comissão Interministerial para os Recursos do Mar

CCIMAR – Centro de Controle Interno da Marinha

● Órgãos colegiados

CAL – Conselho de Almirantes

CEUM – Comissão de Estudos de Uniformes da Marinha

COFAMAR – Conselho Financeiro e Administrativo da Marinha

CPO – Comissão de Promoção de Oficiais

CONCITEM – Conselho de Ciência e Tecnologia da Marinha

COPLAN – Conselho do Plano Diretor

COPLAPE – Conselho de Planejamento de Pessoal

COTIM – Conselho de Tecnologia da Informação da Marinha

CCMB

● Entidade vinculada

EMGEPRON – Empresa Gerencial de Projetos Navais

● Órgão autônomo vinculado

TM – Tribunal Marítimo

● Órgãos de direção setorial

ComOpNav – Comando de Operações Navais

SGM – Secretaria-Geral da Marinha

DGMM – Diretoria-Geral do Material da Marinha

DGPM – Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha

DGN – Diretoria-Geral de Navegação

SecCTM – Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação da Marinha

CGCFN – Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais

● Órgãos de Apoio

EGN – Escola de Guerra Naval

RPBIMO – Representação Permanente – Organização Marítima Internacional

ComemCh – Comando em Chefe da Esquadra

Com1ºDN – Comando do 1º Distrito Naval

Com2ºDN – Comando do 2º Distrito Naval

Com3ºDN – Comando do 3º Distrito Naval

Com4ºDN – Comando do 4º Distrito Naval

Com5ºDN – Comando do 5º Distrito Naval

Com6ºDN – Comando do 6º Distrito Naval

Com7ºDN – Comando do 7º Distrito Naval

Com8ºDN – Comando do 8º Distrito Naval

Com9ºDN – Comando do 9º Distrito Naval

ComFFE – Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra

COMCONTRAM – Comando do Controle Naval do Tráfego Marítimo

CGEM – Centro de Guerra Eletrônica da Marinha

ComForSup – Comando da Força de Superfície

» ComEsqdE-1 – Comando do 1º Esquadrão de Escolta

- FNiteroi – Fragata Niterói

- FDefensora – Fragata Defensora
- FConstituição– Fragata Constituição
- FLiberal – Fragata Liberal
- FIndependencia– Fragata Independência
- FUniao– Fragata União
- » ComEsqdE-2 – Comando do 2º Esquadrão de Escolta
 - FGreenhalgh – Fragata Greenhalgh
 - FBosisio– Fragata Bosisio
 - FRademaker – Fragata Rademaker
 - CvInhauma – Corveta Inhauma
 - CvJaceguai – Corveta Jaceguai
 - CvJNoronha – Corveta Julio de Noronha
 - CvBarroso – Corveta Barroso
- » NAeSPaulo – Navio-Aeródromo São Paulo
- » NEBrasil – Navio-Escola Brasil
- » NVeCisneBranco – Navio Veleiro Cisne Branco
- » ComEsqdAp-1 – Comando do 1º Esquadrão de Apoio
 - NDCCMmaia – NvDesemb Carros Comb Mattoso Maia
 - NDDCeara – Navio de Desembarque-Doca Ceará
 - NTMarajo – Navio-Tanque Marajó
 - NTAteGMotta – Navio-Tanque Almirante Gastão Motta
 - NDCCGDAvila – NvDesb Carros de Comb Garcia D’Avila
 - NDCCAlteSaboia – NavDesb Carros CombAlmtSabóia
- ComForS – Comando da Força de Submarinos
 - » STupi – Submarino Tupi
 - » STamoio – Submarino Tamoio
 - » STimbira – Submarino Timbira
 - » STapajo– Submarino Tapajó
 - » STikuna – Submarino Tikuna
 - » NSSFPerry – Navio de Socorro Submarino Felinto Perry
 - » BACS – Base Almirante Castro e Silva
 - » CIAMA – Centro de Instru e Aestra AlmtÁtila Monteiro Aché
 - » GRUMEC – Grupamento de Mergulhadores de Combate
- ComForAerNav – Comando da Força Aeronaval
 - » BAeNSPA – Base Aérea Naval de São Pedro da Aldeia
 - » CIAAN – Centro de Instrução e Adestramento Aeronaval
 - » EsqdHA-1 – 1º Esq de Helicópteros de Esclarecimento e Ataque
 - » EsqdHI-1 – 1º Esquadrão de Helicópteros de Instrução
 - » EsqdHS-1 – 1º Esquadrão de Helicópteros Antissubmarino
 - » EsqdHU-1 – 1º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral
 - » EsqdHU-2 – 2º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral
 - » EsqdVF-1 – 1º Esquadrão de Aviões de Interceptação e Ataque
 - » CeIMSPA – Centro de Intendência de São Pedro da Aldeia
 - » PNSPA – Policlínica Naval de São Pedro da Aldeia
- ComDiv-1 – Comando da 1ª Divisão da Esquadra
- ComDiv-2 – Comando da 2ª Divisão da Esquadra
- CASOP – Centro de Apoio a Sistemas Operativos
- BNRJ – Base Naval do Rio de Janeiro
- CAAML – Centro de Adestramento Almirante Marques de Leão
- CMEM – Centro de Manutenção de Embarcações Miúdas
- ComGptPatNavSE – Comd do Grupamento de Patrulha Naval Sudeste
 - » RbAMTridente – Rebocador de Alto-Mar Tridente
 - » RbAMAlteGuillobel – Rebocador de Alto-Mar Almirante Guillobel
 - » NPaGuajara – Navio-Patrulha Guajará
 - » NPaGuapore – Navio-Patrulha Guaporé
 - » NPaGurupa – Navio-Patrulha Gurupá
 - » NPaGurupi – Navio-Patrulha Gurupi
 - » NPaMacaé – Navio-Patrulha Macaé
 - » NPaOcAmazonas – Navio-Patrulha Oceânico Amazonas
 - » NPaOcAPA – Navio-Patrulha Oceânico APA

GptFNRJ – Grupamento de Fuzileiros Navais do Rio de Janeiro
 ERMRJ – Estação Rádio da Marinha no Rio de Janeiro
 ERM CN – Estação Radiogoniométrica da Marinha em Campos Novos
 CPRJ – Capitania dos Portos do Rio de Janeiro

- » DelAREis – Delegacia da Cap dos Portos em Angra dos Reis
- » Delltacuruça – Delegacia da Capitania dos Itacuruçá
- » DelMacaé – Delegacia da Capitania dos Portos em Macaé
- » AgCFrio – Agência da Capitania dos Portos em Cabo Frio
- » AgParaty – Agência da Capitania dos Portos em Paraty
- » AgSJBarra – Ag da Capitania dos Portos em São João da Barra

 CPES – Capitania dos Portos do Espírito Santo
 EAMES – Escola de Aprendizes-Marinheiros do Espírito Santo
 PM – Presídio da Marinha
 ComGptPatNavL – Comd do Grupamento de Patrulha Naval do Leste

- » CVCaboclo – Corveta Caboclo
- » NPAGuaratuba – Navio-Patrulha Guaratuba
- » NPAGravataí – Navio-Patrulha Gravataí
- » ComForMinVar – Comando da Força de Minagem e Varredura
- » NVAratu – Navio-Varredor Aratu
- » NVAnhatomirim – Navio-Varredor Anhatomirim
- » NVAtalaia – Navio-Varredor Atalaia
- » NVAraçatuba – Navio-Varredor Araçatuba
- » NVAbrolhos – Navio-Varredor Abrolhos
- » NVALbardão – Navio-Varredor Albardão

 GptFNSa – Grupamento de Fuzileiros Navais de Salvador
 ERMS – Estação Rádio da Marinha em Salvador
 BNA – Base Naval de Aratu
 CelMSa – Centro de Intendência da Marinha em Salvador
 HNSa – Hospital Naval de Salvador
 CPBA – Capitania dos Portos da Bahia

- » Dellheus – Delegacia da Capitania dos Portos em Ilhéus
- » DelPSeguro – Deleg da Capitania dos Portos em Porto Seguro

 CFSF – Capitania Fluvial de São Francisco do Sul

- » AgJuazeiro – Agência Fluvial de Juazeiro
- » AgBJLapa – Agência Fluvial de Bom Jesus da Lapa

 CPSE – Capitania dos Portos de Sergipe
 SSN-2 – Serviço de Sinalização Náutica do Leste

- » NBTenBoanerges – Navio Balizador Tenente Boanerges

 ComGptPatNavNE – Comd do Grupamento Patrulha Naval do Nordeste

- » NPAGrajuá – Navio-Patrulha Grajuá
- » NPAGuaíba – Navio-Patrulha Guaíba
- » NPAGrauna – Navio-Patrulha Graúna
- » NPAGoiana – Navio-Patrulha Goiana
- » RbAMTriunfo – Rebocador de Alto-Mar Triunfo
- » NPAMacau – Navio-Patrulha Macau
- » NPAAraguari – Navio-Patrulha Oceânico Araguari

 GptFNNa – Grupamento de Fuzileiros Navais de Natal
 ERMN – Estação Radiogoniométrica da Marinha em Natal
 BNN – Base Naval de Natal
 CelMNa – Centro de Intendência da Marinha em Natal
 HNNa – Hospital Naval de Natal
 HNRe – Hospital Naval de Recife
 CPCE – Capitania dos Portos do Ceará

- » AgCamocim – Agência da Capitania dos Portos em Camocim
- » AgAracati – Agência da Capitania dos Portos em Aracati

 CPRN – Capitania dos Portos do Rio Grande do Norte

- » AgABranca – Agência da Capitania dos Portos em Areia Branca

 CPPB – Capitania dos Portos da Paraíba
 CPPE – Capitania dos Portos de Pernambuco
 CPAL – Capitania dos Portos de Alagoas

- » AgPenedo – Agência Fluvial de Penedo
- EAMCE – Escola de Aprendizes-Marinheiros do Ceará
- EAMPE – Escola de Aprendizes-Marinheiros de Pernambuco
- SSN-3 – Serviço de Sinalização Náutica do Nordeste
 - » NBComteManhaes – Navio Balizador Comandante Manhães
- ComGptPatNavN – Comd do Grupamento de Patrulha Naval do Norte
 - » RbAMAlteGuilhem – Rebocador de Alto-Mar Almirante Guilhem
 - » NPaPampeiro – Navio-Patrulha Pampeiro
 - » NPaParati – Navio-Patrulha Parati
 - » NPaBracui – Navio-Patrulha Bracuí
 - » NPaBocaina – Navio-Patrulha Bocaina
 - » NPaGuanabara – Navio-Patrulha Guanabara
 - » NPaGuaruja – Navio-Patrulha Guarujá
 - » NAPara – Navio Auxiliar Pará
- GptFNBe – Grupamento de Fuzileiros Navais de Belém
- ERMBe – Estação Radiogoniométrica da Marinha em Belém
- BNVC – Base Naval de Val-de-Cães
- CeIMBe – Centro de Intendência da Marinha em Belém
- HNBe – Hospital Naval de Belém
- CPAOR – Capitania dos Portos da Amazônia Oriental
- CPAP – Capitania dos Portos do Amapá
- CPMA – Capitania dos Portos do Maranhão
- CPPI – Capitania dos Portos do Piauí
- CIABA – Centro de Instrução Almirante Braz de Aguiar
- CFS – Capitania Fluvial do São Francisco
- SSN-4 – Serviço de Sinalização Náutica do Norte
 - » NhoGSampaio – Navio Hidroceanográfico Garnier Sampaio
 - » NBTenCastelo – Navio Balizador Tenente Castelo
 - » AvHoFluRioTocantins – Aviso HidroceanogFluv Rio Tocantins
 - » AvHoFlu RIO XINGU – Aviso Hidroceanográfico Fluv Rio Xingu
- ComGptPatNavS – Comando do Grupamento de Patrulha Naval do Sul
 - » CvIMarinheiro – Corveta Imperial Marinheiro
 - » RbAMTritao – Rebocador de Alto-Mar Tritão
 - » NPaBenevente – Navio-Patrulha Benevente
 - » NPaBabitonga – Navio-Patrulha Babitonga
- GptFNRG – Grupamento de Fuzileiros Navais de Rio Grande
- EsqdHU-5 – 5º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral
- ERMGR – Estação Radiogoniométrica da Marinha no Rio Grande
- ENRG – Estação Naval do Rio Grande
- CeIMRG – Centro de Intendência da Marinha em Rio Grande
- CPPR – Capitania dos Portos do Paraná
- EAMSC – Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina
- CFRP – Capitania Fluvial do Rio Paraná
 - » DelGuaira – Delegacia Fluvial de Guaira
- CPSC – Capitania dos Portos de Santa Catarina
 - » Delltajai – Delegacia da Capitania dos Portos em Itajaí
 - » DelSFSul – Delegacia da Capitania dos Portos em S Fco do Sul
 - » DelLaguna – Delegacia da Capitania dos Portos em Laguna
- CPRS – Capitania dos Portos do Rio Grande do Sul
 - » DelPAlegre – Deleg da Capitania dos Portos em Porto Alegre
 - » DelUruguaiiana – Deleg da Capitania dos Portos em Uruguaiiana
 - » AgTramandai – Agência da Capitania dos Portos em Tramandai
- SSN-5 – Serviço de Sinalização Náutica do Sul
 - » NBFMSeixas – Navio Balizador Faroleiro Mario Seixas
 - » NBComteVarella – Navio Balizador Comandante Varella
- ComFlotMT – Comando da Flotilha de Mato Grosso
 - » Mparnaiba – Monitor Parnaíba
 - » NTrFluParaguassu – Navio-Transporte Fluvial Paraguassu
 - » NTrFlu – Navio-Transporte Fluvial Almirante Leverger
 - » NPaPoti – Navio-Patrulha Poti

- » NApLogFluPotengi – Navio de Apoio Logístico Fluvial Potengi
- » NPaPiraja – Navio-Patrolha Pirajá
- » AvTrFluPiraim – Aviso de Transporte Fluvial Piraim
- » AvHoFlu – Aviso Hidroceanoográfico Fluvial Caravelas
- » NPaPiratini – Navio-Patrolha Piratini
- » NPaPenedo – Navio-Patrolha Penedo
- » NAsHTenMaximiano – Nav de AssistHosp Tenente Maximiano
- » GrEPD – Grupo de Embarcações de Patrulha e Desembarque

GptFNLa – Grupamento de Fuzileiros Navais de Ladário

EsqdHU-4 – 4º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral

BFLa – Base Fluvial de Ladário

CelMLa – Centro de Intendência da Marinha em Ladário

HNLa – Hospital Naval de Ladário

SSN-6 – Serviço de Sinalização Náutica do Oeste

CFPN – Capitania Fluvial do Pantanal

- » DelCuiaba – Delegacia Fluvial de Cuiabá

- » AgCáceres – Agência Fluvial de Cáceres

- » AgPMurtinho – Agência Fluvial de Porto Murtinho

GptFNB – Grupamento de Fuzileiros Navais de Brasília

HNBra – Hospital Naval de Brasília

ERMB – Estação Rádio da Marinha em Brasília

CIAB – Centro de Instrução e Adestramento de Brasília

CFB – Capitania Fluvial de Brasília

CFAT – Capitania Fluvial do Araguaia-Tocantins

CCEMSP – Centro de Coord de Estudos da Marinha em São Paulo

CPSP – Capitania dos Portos de São Paulo

- » DelSSebastiao – Delegacia da Cap dos Portos em S Sebastião

CFTP – Capitania Fluvial do Tietê-Paraná

- » DelPEpitacio – Delegacia Fluvial de Presidente Epitácio

ComGptPatNavSSE – Grupamento de Patrulha Naval do Sul-Sudeste

ComFlotAM – Comando da Flotilha do Amazonas

- » NPaFluPTeixeira – Navio-Patrolha Fluvial Pedro Teixeira

- » NPaFluRTavares – Navio-Patrolha Fluvial Raposo Tavares

- » NPaFluRoraima – Navio-Patrolha Fluvial Roraima

- » NPaFluRondonia – Navio-Patrolha Fluvial Rondônia

- » NPaFluAmapa – Navio-Patrolha Fluvial Amapá

- » NAsHOCruz – Navio de Assistência Hospitalar Oswaldo Cruz

- » NAsHCChagas – Nav de Assistência Hospitalar Carlos Chagas

- » NAsHDrMontenegro – Nav de Assistência HospDr Montenegro

- » NAsHSoares de Meirelles – NavAsstHosp Soares de Meirelles

- » AvHoFlu – Aviso-Hidroceanoográfico Fluvial

BtlOpRib – Batalhão de Operações Ribeirinhas

EsqdHU-3 – 3º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral

ENRN – Estação Naval do Rio Negro

CelMMa – Centro de Intendência da Marinha em Manaus

CFT – Capitania Fluvial de Tabatinga

PNMa – Policlínica Naval de Manaus

CFAOC – Capitania Fluvial da Amazônia Ocidental

- » DelPVelho – Delegacia Fluvial de Porto Velho

- » AgBAcre – Agência Fluvial de Boca do Acre

- » AgTefe – Agência Fluvial de Tefé

- » AgEirunepé – Agência Fluvial de Eirunepé

- » AgGMirim – Agência Fluvial de Guajará-Mirim

- » AgItacoatiara – Agência Fluvial de Itacoatiara

- » AgParintins – Agência Fluvial de Parintins

- » AgHumaita – Agência Fluvial de Humaitá

- » AgCSul – Agência Fluvial Cruzeiro do Sul

SSN-9 – Serviço de Sinalização Náutica do Noroeste

- » AvHoFluRio Solimões – Aviso-Hidroceanog Fluvial Rio Solimões

- » AvHoFluRio Rio Negro – Aviso-Hidroceanog Fluvial Rio Negro

ComDivAnf – Comando da Divisão Anfíbia

- » BFNIG – Base de Fuzileiros Navais da Ilha do Governador
- » 1ºBtlInfFuzNav – 1º Batalhão de Infantaria de Fuzileiros Navais
- » 2ºBtlInfFuzNav – 2º Batalhão de Infantaria de Fuzileiros Navais
- » 3ºBtlInfFuzNav – 3º Batalhão de Infantaria de Fuzileiros Navais
- » BtlArtFuzNav – Batalhão de Artilharia de Fuzileiros Navais
- » BtlCmndoCt – Batalhão de Comando e Controle
- » BtlCtAetatDAAe – Batalhão de Controle Aerotático e Defesa Antiaérea
- » BtlBldFuzNav – Batalhão de Blindados de Fuzileiros Navais

ComDivAnf – Comando da Divisão Anfíbia

- » BFNIG – Base de Fuzileiros Navais da Ilha do Governador
- » 1ºBtlInfFuzNav – 1º Batalhão de Infantaria de Fuzileiros Navais
- » 2ºBtlInfFuzNav – 2º Batalhão de Infantaria de Fuzileiros Navais
- » 3ºBtlInfFuzNav – 3º Batalhão de Infantaria de Fuzileiros Navais
- » BtlArtFuzNav – Batalhão de Artilharia de Fuzileiros Navais
- » BtlCmndoCt – Batalhão de Comando e Controle
- » BtlCtAetatDAAe – Batalhão de Controle Aerotático e Defesa Antiaérea
- » BtlBldFuzNav – Batalhão de Blindados de Fuzileiros Navais

ComTrRef – Comando da Tropa de Reforço

- » BFNIF – Base de Fuzileiros Navais da Ilha das Flores
- » BtlEngFuzNav – Batalhão de Engenharia de Fuzileiros Navais
- » BtlLogFuzNav – Batalhão Logístico de Fuzileiros Navais
- » BtlVtrAnf – Batalhão de Viaturas Anfíbias
- » CiaPol – Companhia de Polícia
- » CiaApDbq – Companhia de Apoio ao Desembarque
- » UMEM – Unidade Médica Expedicionária da Marinha

CmndoTrDbq – Comando da Tropa de Desembarque

BFNRM – Base de Fuzileiros Navais do Rio Meriti

BtlOpEspFuzNav – Batalhão de Operações Especiais de Fuz Navais

CORM – Diretoria de Coordenação do Orçamento da Marinha

- » DFM – Diretoria de Finanças da Marinha
 - PAPEM – Pagadoria de Pessoal da Marinha
- » DGOM – Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha

DAdM – Diretoria de Administração da Marinha

- » CIANB – Centro Instrução e Adestramento Almt Newton Braga

DAbM – Diretoria de Abastecimento da Marinha

- » CCIM – Centro de Controle de Inventário da Marinha
 - DepCMRJ – Depósito de Combustíveis - RJ
 - DepFMRJ – Depósito de Fardamento - RJ
 - DepSIMRJ – Dep de Suprimentos de Intendência - RJ
 - DepMSMRJ – Depósito de Material de Saúde - RJ
 - DepNavRJ – Depósito Naval - RJ
 - DepSMRJ – Depósito de Sobressalentes - RJ
 - CMM – Centro de Munição da Marinha
 - BAMRJ – Base de Abastecimento da Marinha - RJ

- » COMRJ – Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro

DPHDM – Diretoria de Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha

CNBW – Comissão Naval Brasileira em Washington

CNBE – Comissão Naval Brasileira na Europa

CCCPM – Caixa de Construções de Casas Para o Pessoal da Marinha

DEN – Diretoria de Engenharia Naval

DAerM – Diretoria de Aeronáutica da Marinha

AMRJ – Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro

DOCM – Diretoria de Obras Civis da Marinha

CPN – Centro de Projetos de Navios

NPaMacau – Navio Patrulha Macau

AMAZUL – Empresa Amazônia Azul Tecnologia de Defesa

NPaOcApa – Navio-Patrulha Oceânico “APA”

DSAM – Diretoria de Sistemas de Armas da Marinha

- » CMASM – Centro de Mísseis e Armas Submarinas da Marinha

- » CMS – Centro de Manutenção de Sistemas da Marinha
- DCTIM – Dir de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha
 - » CTIM – Centro de Tecnologia da Informação da Marinha
- CTMSP – Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo
 - » CiaDefQBN-ARAMAR – CompDef, Quí, Bio e Nuc de ARAMAR
- DGePEM – Diretoria de Gestão de Projetos Estratégicos da Marinha
- DPMM – Diretoria do Pessoal Militar da Marinha
 - » SIPM – Serviço de Inativos e Pensionistas da Marinha
 - » SIM – Serviço de Identificação da Marinha
- DEnsM – Diretoria de Ensino da Marinha
 - » EN – Escola Naval
 - AvInGMJansen – Aviso de Instrução Guarda-Marinha Jansen
 - AvInGMBrito – Aviso de Instrução Guarda-Marinha Brito
 - AvInAspNascimento – Aviso de Inst Aspirante Nascimento
 - » CN – Colégio Naval
 - » CIAW – Centro de Instrução Almirante Wandenkolk
 - » CIAA – Centro de Instrução Almirante Alexandrino
 - » SSPM – Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha
- DSM – Diretoria de Saúde da Marinha
 - » HNMD – Hospital Naval Marcílio Dias
 - » CMAM – Centro Médico Assistencial da Marinha
 - PNNSG – Policlínica Naval Nossa Senhora da Glória
 - OCM – Odontoclínica Central da Marinha
 - UISM – Unidade Integrada de Saúde Mental
 - SNNF – Sanatório Naval de Nova Friburgo
 - PNN – Policlínica Naval de Niterói
 - PNCG – Policlínica Naval de Campo Grande
 - » CPM – Centro de Perícias Médicas da Marinha
 - HCM – Hospital Central da Marinha
 - » CMOpM – Centro de Medicina Operativa da Marinha
 - » LFM – Laboratório Farmacêutico da Marinha
- DPCvM – Diretoria do Pessoal Civil da Marinha
- DASM – Diretoria de Assistência Social da Marinha
- SASM – Serviço de Assistência Social da Marinha
- CMN – Casa do Marinheiro
- DPC – Diretoria de Portos e Costas
 - » CIAGA – Centro de Instrução Almirante Graça Aranha
- DHN – Diretoria de Hidrografia e Navegação
 - » CAMR – Centro de Sinalização Náutica e Reparos Almirante Moraes Rego
 - » BHMN – Base de Hidrografia da Marinha em Niterói
 - » CHM – Centro de Hidrografia da Marinha
 - » GNHo – Grupamento de Navios Hidroceanográficos
 - NApOcaRongel – Navio de Apoio Oceanográfico Ary Rongel
 - NPoAlteMaximiano – Navio Polar Almirante Maximiano
 - NHiSirius – Navio Hidrográfico Sírius
 - NOcAntares – Navio Oceanográfico Antares
 - NHoCSul – Navio Hidroceanográfico Cruzeiro do Sul
 - NHoTaurus – Navio Hidroceanográfico Taurus
 - NHoFAlteGAranha – Navio Faroleiro Almirante Graça Aranha
 - NHoAValle – Navio Hidroceanográfico Amorim do Valle
 - NPqHo – Navio de Pesquisa Hidroceanograf Vital de Oliveira
- CASNAV – Centro de Análises de Sistemas Navais
- IEAPM – Instituto de Estudos do Mar Almirante Paulo Moreira
 - » AvPqAspMoura – Aviso de Pesquisa Aspirante Moura
- IPqM – Instituto de Pesquisas da Marinha
- EDTI Wandenkolk Escritório de Desenvolvimento Tecnológico Industrial da Marinha
- CMatFN – Comando do Material de Fuzileiros Navais
 - » BtlNav – Batalhão Naval
 - CiaPolBtlNav – Companhia de Polícia do Batalhão Naval
 - » CTecCFN – Centro Tecnológico do Corpo de Fuzileiros Navais

- CPesFN – Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais
- » CIASC – Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo
- » CIAMPA – Centro de Instrução Almirante Milcíades Portela Alves
- » CADIM – Centro de Adestramento da Ilha da Marambaia

CDM – Comissão de Desportos da Marinha

CEFAN – Centro de Educação Física Almirante Adalberto Nunes

CDDCFN – Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais

– ANEXO A –

Glossário Básico para a Gestão de Pessoal- Sistema de Pessoal da Marinha.

Adestramento - atividade dedicada ao desenvolvimento, aquisição ou manutenção de habilidades, por intermédio de exercícios e fainas, programados de acordo com as necessidades e instruções em vigor na MB. Equivale ao termo treinamento.

Aptidão - disposição natural ou adquirida para o exercício de uma atividade.

Aperfeiçoamentos - processo de capacitação destinado à habilitação de Oficiais e Praças, por meio da atualização e ampliação de conhecimento técnico- profissionais.

Atitude - estado de disponibilidade psicofísica das experiências vivenciadas (aspectos sociais, afetivos e motivacionais) e que exerce influência no comportamento do indivíduo, em relação ao trabalho. É o quererfazer.

Banco de Dados Agregados de Pessoal (BDAg) - coleção de dados específicos e diretamente relacionados ao escopo de atuação de cada OM envolvida no processo de gestão de pessoal.

Banco de Dados Integrador do Pessoal (BDI) - coleção de dados (biográficos, endereço e vínculos), que permitem identificar, de forma unívoca, as pessoas de interesse para os sistemas de controle da MB.

Banco de Dados do Pessoal da Marinha (BDPes) - constituído pelo Banco de Dados Integrador do Pessoal (BDI) e os diversos Bancos de Dados Agregados de Pessoal (BDAg).

Capacidade - referente à condição de quem está apto a desempenhar determinada atividade.

Capacitação - atividade deliberada, planejada, permanente e sistemática, que tem como principal propósito a preparação, o desenvolvimento e a integração das pessoas dentro de um processo de aquisição de competências.

Cargo - conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades, previstos em uma estrutura organizacional, cujo propósito é contribuir para a missão de uma OM.

Cargo Militar - conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades, cometidos ao militar em serviço ativo. (EM, cap. IV, art. 20).

Cargo Público - conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor. (Lei nº 8.112/1990, tit. I, art. 3º)

Certificação - ato formal, documental, que atesta a capacitação, habilitação ou qualificação de um profissional, emitido por autoridade investida de poder legal para fazê-lo.

Competência - combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, que confere ao indivíduo a capacidade de executar determinadas atividades com eficiência e eficácia.

Competências Comportamentais - aquelas competências diretamente relacionadas às atitudes; à exteriorização das emoções, dos sentimentos e dos valores pessoais.

Competências Técnicas - conjunto de conhecimentos e habilidades necessários ao desempenho de uma profissão.

Conhecimento - conjunto de informações obtido por um indivíduo ou organização, que contribui para a formação da competência e visa à execução de suas atividades, com eficiência e eficácia. Decorre de disseminação formal e é certificado por meio de avaliação.

Encargo - obrigações ou responsabilidades não previstas em tabelas de pessoal ou organização administrativa, em razão de sua generalidade, peculiaridade, duração, vulto ou natureza.

Encargo Militar ou de natureza militar - obrigações que, pela generalidade, peculiaridade, duração, vulto ou natureza, não são catalogadas como posições tituladas em “Quadro de Efetivo”, “Quadro de Organização”, “Tabela de Lotação” ou dispositivo legal, são cumpridas como encargo, incumbência, comissão, serviço ou atividade, militar ou de natureza militar. (EM, cap. IV, art. 26)

Encargo colateral - aquele exercido por pessoal militar ou civil cumulativamente com qualquer cargo, função ou incumbência para os quais hajam sido designados e assim especificado no documento normativo de organização da OM.

Especialização - processo de capacitação destinado à habilitação de Oficiais e Praças para o desempenho de atividades que necessitem do domínio de conhecimentos e técnicas específicas.

Estágio - ato educativo supervisionado que visa a aplicação prática de conhecimentos adquiridos.

Estagiário - aquele que cumpre estágio em ambiente adequado à atividade profissional.

Força de Trabalho - conjunto dos recursos humanos, com competências específicas, autorizado para cada Organização Militar, visando ao cumprimento de sua missão. Compreende a totalidade dos militares da ativa, incorporados ou convocados, servidores civis, militares da Reserva da Marinha exercendo Tarefa por Tempo Certo e pessoal contratado que desempenha atividades e serviços.

Formação - preparo de pessoal para o desempenho de atividades peculiares aos graus hierárquicos iniciais de oficiais e praças das diversas carreiras.

Função - exercício de atribuição específica, de âmbito delimitado e de natureza permanente, com as inerentes obrigações, cometido aos militares e civis, cuja promulgação do ato formal de designação compete ao Titular de OM, por meio de Ordem de Serviço.

Função Militar - exercício das obrigações inerentes ao cargo militar. (EM, cap. IV, art.23)

Função Comissionada - atribuída ao servidor para o desempenho de atividades de chefia, assessoramento ou direção, mediante retribuição adicional.

Gratificação de Habilitação Militar - referente à parcela da remuneração devida ao militar pelos cursos realizados, com aproveitamento, inerentes à sua progressão na carreira militar. (Lei nº 8.237/1991, art. 23)

Gestão Por Competência - GPC

Habilidade - aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, capacidade de empregar conhecimentos armazenados e utilizá-los em uma ação. É o saber fazer.

Habilitação - titulação recebida após um processo de capacitação que confere as prerrogativas e responsabilidades inerentes ao exercício de uma profissão e ao provimento de um cargo, função ou incumbência.

Incumbência - especificada em Tabela de Lotação é o exercício de atribuição específica, de âmbito delimitado e de natureza permanente, com as inerentes obrigações, cometido às praças, de acordo com as habilitações

correspondentes às suas graduações e às suas especialidades.

Incumbência militar ou de natureza militar - obrigações que, pela generalidade, peculiaridade, duração, vulto ou natureza, não são catalogadas como posições tituladas em Quadros de Efetivo, Quadros de Organização, Tabelas de Lotação ou dispositivo legal. (redação ajustada do EM, cap. IV, art. 26)

Itinerário de Carreira - exercício sequenciado de atividades, em cada posto e graduação, visando ao exercício futuro de atividades mais complexas.

Itinerário Formativo - conjunto de etapas que compõem a organização da educação profissional em uma determinada área e possibilita a acumulação contínua e articulada do conhecimento.

Matriz de Competências (MC) - instrumento no qual são relacionados os requisitos de capacitação, experiências profissionais, certificações e requisitos de desempenho, necessários à realização de um determinado conjunto de atividades.

Mapeamento de Processos - identificação e descrição dos processos de uma organização.

Modelagem de processos - conjunto de atividades necessárias para a criação de representações de processos existentes, que ainda estão em planejamento ou sendo projetados.

Motivação - disposição para a realização de uma ação, condicionada à capacidade desta ação satisfazer o indivíduo dentro dos objetivos da organização.

Perfil Profissional - descrição, de forma concisa, das atividades e características de um profissional.

Processos - conjunto de atividades inter-relacionadas e necessárias à realização de um trabalho visando atender objetivos específicos.

Programa de Capacitação da Força Tipo - preparação direcionada para o desempenho de cargos, funções e incumbências das unidades de uma Força Tipo e que proporciona a necessária capacitação para a progressão profissional.

Qualificação - processo de capacitação, em geral de curta duração, que proporciona a aquisição ou atualização de competências requeridas para a

execução de serviços e atividades específicas de uma OM.

Referencial de Competências - descrição da atividade técnico-profissional de Oficiais e Praças de um determinado posto, graduação, quadro e especialidade. Define o perfil profissional e relaciona as competências profissionais necessárias ao exercício de uma determinada atividade.

Requisitos de Capacitação - condições, de natureza formativa, necessárias ao exercício de um determinado cargo, função, incumbência ou atividade.

Servidor - pessoa legalmente investida em cargo público para provimento em caráter efetivo ou em comissão.

Sistema de Pessoal da Marinha (SISPES) - conjunto constituído de órgãos, processos e recursos, interligados e interdependentes, com o propósito de organizar, planejar, executar e controlar a gestão de pessoal na MB.

Tabela Mestre (TM) - detalha a distribuição do pessoal por cargos, funções, encargos e incumbências que permitem a uma OM operar/funcionar em qualquer situação.

Tabela de Lotação (TL) - documento que representa a determinação de necessidades quantitativas e qualitativas de militares permanentes da ativa para o guarnecimento de cargos, funções e incumbências de uma OM.

Tabela de Alocação (TA) - documento que representa o conjunto de militares da reserva remunerada desempenhando Tarefa por Tempo Certo e, da reserva não remunerada, quando em serviço ativo.

Tabela de Servidores Civis (TS) - representação da distribuição de Servidores Civis permanentes para guarnecimento de cargos públicos em Organizações Militares.

Tabela de Contratados (TC) - representação da distribuição de Pessoal que executa atividades, por contrato, convênio ou acordos congêneres com empresas ou organizações públicas ou privadas.

Tabela de Força de Trabalho (TFT) - composta por todo o pessoal que garante ou trabalha de forma permanente ou temporária em uma OM.

Tabela Mestre da Força de Trabalho (TMFT) - representação da distribuição autorizada de todo o pessoal considerado essencial para guarnecer de forma permanente ou temporária.

– ANEXO B –

**Perguntas ao Vice-Almirante Indalécio Castilho Villa Alvarez -
Coordenador do PROPES:**

- 1- O que é o PROPES?
- 2- Por que surgiu o esse Programa?
- 3- Qual o principal conceito, o qual será o vetor do PROPES?
- 4- O Clima Organizacional está aberto para as mudanças?
- 5- Quais as ações programadas para a implantação do PROPES?
- 6- Quais as maiores dificuldades para implantação do Projeto?
- 7- Em quanto tempo está programada a conclusão da implantação do Projeto?
- 8- Como foi feita a divulgação do lançamento do Programa?
- 9- O parágrafo primeiro do EMA 860, de 2009, determina que todas as OM devem ter um Setor de Comunicação Social. Como essa norma será resguardada no PROPOES?

– ANEXO C –

Perguntas para Chefes de Departamento da DEnsM:

- Quais os Departamentos que se comunicam com o seu?
- Como o seu Departamento se comunica com esses Departamentos?
- Existe dificuldade para comunicar uma mensagem?
- Os meios para comunicar tarefas e mensagens são fluidos tanto para a equipe como para outros departamentos?
- Há problemas de comunicação no dia a dia?
- O senhor está a par do PROPES?

– ANEXO D –

Perguntas para Equipes dos Departamentos da DEnsM e de outras OM:

- Quantas pessoas há em sua equipe?
- Como sua Equipe se comunica?
- Existe dificuldade para comunicar uma mensagem?
- Os meios para comunicar tarefas e mensagens são fluidos tanto entre a equipe como com o Chefe?
- Há problemas de comunicação no dia a dia?
- O senhor está a par do PROPES?

- ANEXO E -

Figura 5 - Gráfico da estrutura do Programa de Gestão de Pessoal em 1º Estágio.

