

dos resultados alcançados em função das competências evidenciadas em confronto com as requeridas (disponíveis na matriz de competências), constituindo-se em subsídio para a otimização da captação e da capacitação.

Sinteticamente: se a competência evidenciada está aquém da competência requerida, há uma lacuna de competência que deverá ser sanada com captação ou capacitação; se houver excesso de competências constatadas, será necessária alteração do ocupante do cargo – realocação interna ou movimentação, haja vista a provável perda de motivação e consequente comprometimento do desempenho. Deste modo, ao se avaliar a matriz de competências resultante do processo, haverá uma significativa melhoria do processo de seleção (interna ou externa).

Deve-se também não perder de vista a probabilidade de que sejam descobertos erros no levantamento das competências requeridas, para o que a citada avaliação também contribuirá como ferramenta de realimentação da sistemática.

3 - Conclusões

Na área de gestão de pessoas, o modelo de GPC estabelece condições para se mapearem as competências necessárias a cada cargo, as competências existentes e as resultantes lacunas.

A aplicação da GPC na MB pode melhorar tanto seu processo de captação quanto de capacitação de pessoal, apresentando à Administração Naval subsídios que mostrem as competências necessárias que seus profissionais devem possuir para levar a bom termo o cumprimento da missão de cada OM, em consonância aos seus PEO, alinhados ao planejamento estratégico geral da Força.

Além de ser útil internamente para a formulação do planejamento de captação de cada OM, o método pode ser utilizado para se definir as competências que servirão de subsídios para análise do Setor de Pessoal e refinar a estratégia de aquisição de pessoal proveniente da área externa. E também facilitará a decisão dos SDP para que a [re]distribuição de pessoal seja realizada conforme as competências identificadas.

Para que não haja dissonância entre o processo de captação de pessoas competentes e o processo de

capacitação, o modelo se presta não só à aplicação destas pessoas no Serviço Ativo da Marinha como também serve de balizador para o investimento em sua capacitação ao longo da carreira.

Ainda no que tange à capacitação, depreende-se que a GPC poderá nortear as atividades de planejamento e acompanhamento de competências, refinando o processo de confecção do planejamento de capacitação das OM, onde constarão os cursos e adestramentos - previstos no SEN, na sistemática de OMOT (melhorando o uso do PLACAPE) ou fora destes sistemas - além de outras atividades que foquem a formação de competências.

Fechando o ciclo da GPC, a avaliação de desempenho por competências apontará para a necessidade de estabelecimento dos adequados indicadores de desempenho, buscando mensurar a eficiência da OM e a adequação da capacitação da tripulação, ensejando reavaliações nos PEO das OM.

4 - Referências Bibliográficas

BASTOS, A. V. B. *Psicologia organizacional e do trabalho: Que respostas estamos dando aos desafios contemporâneos da sociedade brasileira?* In: YAMAMOTO, O. H.; GOUVEIA, V. V. (Org.), **Construindo a psicologia brasileira: Desafios da ciência e da prática psicológica**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003. p. 139-166.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Brasília: Revista do Serviço Público, jun 2005.

_____. **O que é Gestão por Competências?** In: PIRES, Alexandre Kalil, et al. *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: ENAP, 2005. p. 22.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-305: Normas para o Sistema de Planejamento de Pessoal da Marinha**. Rev4. Rio de Janeiro, RJ, 2010.

_____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-134: Manual de Gestão Administrativa**. Brasília, DF, 2011.

_____. (2). Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-107: Normas Gerais de Administração**. Rev4. Brasília, DF, 2011.

CARBONE, Pedro Paulo, et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento** - 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FARAH JÚNIOR, Moisés Francisco. **A empresa brasileira e os desafios da Globalização: o papel da pesquisa científica na busca de novos modelos de gestão**. Revista FAE, Curitiba, v.2, n.2, maio/ago. 1999. p. 33-40.

SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

Concurso de Artigos Técnicos do SSPM - Edição 2013

VALORIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL DAS ORGANIZAÇÕES DA MB SOB A ÓTICA DO ENDOMARKETING

Capitão-de-Fragata (T) Mário Roberto de Souza Lima

Analista de Sistemas

Licenciado e Bacharel em Letras - português e espanhol

Chefe do Departamento de Sistemas do Centro de Guerra Eletrônica da Marinha

1º Lugar

1 - Introdução

Vivemos a Era da Informação, em que o salto tecnológico dado pela humanidade propicia a interação de milhões de pessoas de forma instantânea ao redor do globo. Comunidades virtuais, guerra cibernética e *hacktivismo* são termos contemporâneos que constantemente frequentam as notícias do ainda jovem século XXI.

Os espantosos mais de 2,5 quintilhões de bytes de dados criados por dia no planeta¹, sobre os quais a veracidade é uma preocupação básica, nos mostra que a avalanche cibernética de informações que nos alcança diuturnamente também nos traz uma enxurrada de desinformações. Reflexão, análise, pesquisa e outras valorosas atividades humanas são necessárias para consolidarem verdadeiros conhecimentos. Indissociavelmente relacionados às pessoas que os geram e utilizam, tais conhecimentos são, no contexto das organizações, o diferencial que provê a continuidade da existência das mesmas, integrando seu Capital Intelectual.

A Marinha do Brasil (MB) está presente em todas as regiões do território nacional, além de navegar pelos mares mundo afora e representar os interesses brasileiros em outros países. Atuando em todos os ambientes - mar, terra, ar e espaço cibernético, personifica-se em profissionais que desenvolvem o

conhecimento em diversas e complexas áreas. São estes conhecimentos e pessoas que consubstanciam o Capital Intelectual que compõe e valoriza suas organizações integrantes.

Para que haja a divulgação de sua cultura organizacional e de seus valores precípuos junto aos seus integrantes, a MB utiliza uma vasta gama de canais e ferramentas de comunicação. Tal atitude se coaduna aos preceitos do Endomarketing que, como será visto, foca-se sobre os colaboradores e suas demandas, no intuito de criar um *locus* interno de satisfação que, por extensão, facilitará o cumprimento da missão e das metas da instituição.

Partindo-se, pois, dos delineamentos de Capital Intelectual e de Endomarketing, passando pela visão do leque de atividades da MB, este artigo objetiva ressaltar a importância da valorização do Capital Intelectual das Organizações da Marinha do Brasil sob a ótica do Endomarketing, comentando algumas práticas que subsidiam as posteriores conclusões.

2 - Desenvolvimento

2.1 - Como relacionar Conhecimento, Pessoas e Capital Intelectual?

A crescente velocidade das mudanças tecnológicas, que caracteriza a Era da Informação, e o au-

¹ Cálculo efetuado ao final da primeira década dos anos 2000, inserido no conceito do Big Data, disponível no sítio eletrônico da IBM: <http://www-01.ibm.com/software/data/bigdata/>. Acesso em 02/05/2013.

mento da concorrência, advindo principalmente do fenômeno da globalização, obrigaram as empresas/organizações a reverem e melhorarem seus processos de produção e a valorizarem os profissionais mais criativos e dedicados (que façam “mais com menos”). De forma análoga, os órgãos governamentais, diante da escassez de recursos e do aumento da demanda social por transparência, são também impelidos a adotarem a melhoria de processos e o incentivo à criatividade e à dedicação, para manterem a qualidade de seus serviços, diante de um público cada vez mais exigente.

Os bons profissionais devem ser atraídos, incentivados, capacitados e desenvolvidos, bem como retidos e transformados em multiplicadores de conhecimento. Este conhecimento faz parte do Capital Intelectual das instituições, assim chamado pois:

1) é fruto do processo intelectual que provê a disseminação e o desenvolvimento da cultura organizacional, permeando o dia a dia da instituição, refletindo os saberes relacionados ao funcionamento desta, incluindo as vivências e o inter-relacionamento das pessoas que nela trabalham; e

2) é um recurso estratégico, que agrega valor a outros conhecimentos, caracterizado como um ativo intangível que pode ser mensurado por uma “Contabilidade Estratégica”, devendo servir para impulsionar os outros ativos de valor para a instituição.

Mac Donald afirma que Capital Intelectual, em termos de composição e função para uma instituição, refere-se ao “conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferencial” (apud STEWART, 1998, p. 60). Outra possível definição o institui como soma dos capitais humano, estrutural e dos clientes². Ressalta-se que, seja qual for a abordagem, sempre o componente conhecimento comporá a matéria-prima para se entender, transformar e agregar valor aos produtos/serviços e às pessoas e organizações como um todo.

Depreende-se que o conhecimento, com todo o aporte de abstrações que o termo comporta, e as pessoas que manifestam e lidam com este conheci-

mento, revelam-se como cruciais componentes do Capital Intelectual das organizações, devendo ser geridos de tal forma que se desenvolva a tríade Conhecimento-Pessoas-Organizações.

Assim, o conhecimento tácito dos colaboradores de uma instituição deve ser mapeado e registrado, de modo que possa ser usado no contexto da gestão (o que configura o cerne da Gestão do Conhecimento), consolidando o maior patrimônio intangível da organização. Sendo as pessoas, maior patrimônio tangível, os agentes principais dos processos, a Gestão de Pessoas deve trabalhar *pari passu* e sinergicamente relacionada com a Gestão do Conhecimento³. Na medida em que as pessoas são estimuladas e reconhecidas por seus méritos, desenvolvem talentos que agregam valor aos produtos/serviços gerados.

Vê-se que devem haver práticas que elevem a sinergia/satisfação interna, para aumentar/valorizar o Capital Intelectual. Oportunidade para se valorar o Endomarketing.

2.2 - O que é Endomarketing?

Antes de se conceituar Endomarketing, cabe estabelecer o que é Marketing.

Marketing, que tem a acepção inicial correlacionada a “mercado em movimento”, é um conjunto de atividades que se propõem a analisar e entender os clientes, conhecer o mercado, estudar o que as pessoas precisam, desejam e querem, para, então, influenciar o processo de produção (de produtos ou serviços), estabelecendo as vias de comunicação e de posicionamento mais adequadas para que a empresa/organização seja competitiva e venda (seu produto ou serviço) sempre. O Marketing pauta-se sobretudo em pesquisa e observação atenta para adquirir o necessário conhecimento sobre os clientes.

Como o ser humano faz parte não só do processo de produção, mas também do próprio serviço oferecido pelas organizações/empresas, os funcionários (colaboradores) são estratégicos para a excelência do desempenho. Aí deve ocorrer o Endomarketing, focado no [pensar o] relacionamento entre a organização e os seus colaboradores.

Desta forma, Endomarketing, também chamado Marketing Interno, refere-se a uma atividade estratégica que consiste em tratar colaboradores como clientes. Pessoas bem informadas e satisfeitas são o melhor agente de Marketing de uma organização. Daí resulta a importância de adequados canais de comunicação e práticas que busquem a satisfação dos colaboradores, reconhecendo suas virtudes e competências, investindo em suas capacitações e premiando os bons desempenhos. **Ouvir os colaboradores, entender suas necessidades, desejos e, sobretudo, suas demandas e expectativas é crucial para o sucesso do processo.**

Outra definição simples de Endomarketing é a capacidade de levar todos os setores da organização a realizarem o Marketing, desde a pessoa que possui o maior posto até a de menor graduação. O incremento da valorização das práticas de Endomarketing, elevando-o ao mesmo nível que goza o Marketing externo das grandes corporações nos dias atuais, deve-se à percepção do mercado de que o conhecimento, a lealdade e a experiência dos colaboradores são um valioso patrimônio intangível.

Igualando-se assim a preocupação com os clientes externos e com os colaboradores (“clientes internos”), o Endomarketing busca atrair e reter pessoas competentes e oferecer um ambiente interno motivador. Suas práticas abarcam áreas como: Comunicação Interna; Cultura Empresarial; Atração, Captação e Seleção; Pesquisa sobre o colaborador; Benefícios e Serviços; Integração Interna; e Avaliação, Reconhecimento e Recompensa.

Como visualizar práticas de Endomarketing no âmbito das Organizações Militares (OM) da MB? Vejamos primeiramente um pouco sobre a vasta gama de atividades da Força, a diversidade de seu efetivo e os diferentes níveis de formação exigidos.

2.3 - Comentários sobre a variedade de atividades realizadas pela MB

A destinação da Marinha do Brasil, conforme o Artigo 142 da Constituição Federal, é a defesa da Pátria, a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. Para cumprir sua missão, a MB deve preparar e aplicar o Poder Naval, cabendo-lhe ainda, como missão secundária, cooperar com o desenvolvimento nacional e com a

defesa civil, na forma determinada pelo Presidente da República.

Para atender à citada demanda, além da nobre missão de defesa da Soberania Nacional em águas azuis e marrons, a MB exerce uma plêiade de atividades inerentes a: Segurança da Navegação, Busca e Resgate, Sinalização Náutica, Ensino Profissional Marítimo, Hidrografia, Oceanografia, Construção de Navios e Submarinos, Desenvolvimento de Sistemas, Medicina Operativa, suporte às pesquisas no Continente Antártico etc.

Para levar a bom termo seu trabalho e cumprir com proficiência o seu papel de destaque como a maior Marinha da América Latina, a MB possui oficiais, praças e servidores civis, distribuídos ao longo do território brasileiro e em representações permanentes e transitórias no exterior. Tal efetivo exerce uma enorme quantidade de atividades operativas e administrativas, em diversas áreas, sendo muitas de elevado nível de complexidade.

Os processos seletivos na tabela 1, referentes às possibilidades de ingresso na MB por concurso, compõem uma demonstração da variedade de necessidades de militares, por diferentes corpos/quadros e níveis de escolaridade.

De acordo com a forma de ingresso, o candidato será designado para um dos seis corpos de oficiais (Armada, Fuzileiros, Intendentes, Engenheiros, Saúde ou Auxiliar) ou um dos três corpos de praças (Praças da Armada, de Fuzileiros Navais ou Auxiliar).

Cabe também salientar, no que tange à complexidade das atividades, pondo-se em destaque as de cunho operativo, que a Força dispõe de navios, submarinos, aeronaves de asa fixa e de asa rotativa, tanques e outros meios de difícil operação e manutenção, o que demanda variados conhecimentos específicos, tanto técnicos como táticos.

E deve-se destacar ainda o valioso quadro de servidores civis, concursados e contratados, assim como o pessoal militar “readmitido” para prestação de Tarefas por Tempo Certo, que contribuem com sua *expertise*, fruto de anos de dedicação à MB.

Por fim, os militares que compõem o Serviço Militar Inicial ajudam a completar a força de trabalho que leva adiante a realização de tantas fainas.

² Em <http://capintelectual.wordpress.com/2008/05/27/o-que-e-capital-intelectual/>. Acesso em 02/05/2013.

³ Aos que desejarem, para aprofundar a leitura, podem ser consultadas as definições de Gestão de Pessoas por Competências e de Gestão do Conhecimento presentes em Carbone et al (2009).

| Sexo Masculino | | Sexo Feminino |
|---|---|--|
| <u>Ensino Fundamental</u> Colégio Naval Escola de Aprendizes Marinheiros Soldado Fuzileiro Naval | <u>Ensino Superior</u> Quadro Complementar da Armada Quadro Complementar de Fuzileiros Navais Quadro Complementar de Intendentes | <u>Ensino Médio</u> Sargento Músico Fuzileiro Naval |
| <u>Ensino Médio</u> Escola Naval Sargento Músico Fuzileiro Naval | Quadro Técnico | <u>Ensino Técnico</u> Corpo Auxiliar de Praças |
| <u>Ensino Técnico</u> Corpo de Auxiliar de Praças Quadro Técnico de Praças da Armada | Quadro de Médicos Quadro de Cirurgiões-Dentistas Quadro de Apoio à Saúde Corpo de Engenheiros Capelão Naval | <u>Ensino Superior</u> Quadro Complementar de Intendentes Quadro Técnico Quadro de Médicos Quadro de Cirurgiões Dentistas Quadro de Apoio à Saúde Corpo de Engenheiros |

Tabela 1 – Como ingressar na MB. Fonte: <http://www.densm.mb/sitenovo/ingresso.html>. Acesso em 05/05/2013.

Pincelado tal quadro de diversos e diferenciados efetivo, atividades e níveis de formação exigidos, já salta aos olhos a importância de valorização do Capital Intelectual. Voltemos então à pergunta: como visualizar práticas de Endomarketing no âmbito das OM?

2.4 - A importância da valorização do Capital Intelectual das OM da MB sob a ótica do Endomarketing

No contexto da MB, a aplicação das práticas de Endomarketing em várias áreas visa tornar os colaboradores mais bem informados e satisfeitos, para que possam melhorar suas funções e interagir positivamente em sociedade, em prol da qualidade e imagem da instituição.

Alinhadas ao anteriormente exposto, essas áreas na MB compreendem Comunicação Interna; Cultura Organizacional; Atração, Captação e Seleção; Pesquisa sobre o militar / servidor civil; Benefícios e Serviços; Integração Interna; e Avaliação, Reconhecimento e Premiação, dentre outras.

Não se deve perder de vista que as práticas devem ser orquestradas pela Gestão de Pessoas e pela Gestão do Conhecimento, o que contribuirá sobremaneira para a valorização do Capital Intelectual das organizações.

É imprescindível assinalar que, embora a MB possua Diretorias e Organizações cujas missões estão intimamente atreladas às áreas citadas e, portanto, ge-

renciam-nas no contexto mais amplo da instituição, o que se pretende neste artigo é mostrar que todas as OM são responsáveis por processos internos que viabilizem a melhoria de tais áreas, através de suas gestões internas.

Logo, para valorizar o Capital Intelectual das OM, os bons militares e servidores civis devem ser atraídos, incentivados, capacitados e desenvolvidos, bem como retidos e transformados em multiplicadores de conhecimento. Para tanto, devem se orgulhar por pertencerem e atuar na Força, defendendo a causa e os valores difundidos, com os quais se identificam, sentindo-se parte viva da Cultura Naval, formando a cidadania corporativa.

A visão trabalhada pela MB, que deve fluir em cada uma de suas OM, com seus valores e causas veiculados em formas e conteúdos que busquem atração, motivação, capacitação, desenvolvimento, comprometimento e socialização do conhecimento, deve ser simples, direta e objetiva, comunicada em todos os momentos possíveis. Mas o fator facilitador, que não deve ser esquecido, é que as pessoas do efetivo da MB devem ser constantemente escutadas, para que se possam conhecer, como dito, suas novas demandas e expectativas, bem como se as anteriormente levantadas estão sendo atendidas.

Vejamos a seguir algumas práticas que já são utilizadas por várias OM da MB e que podem servir de exemplos para serem adotadas pelas que ainda não as utilizam.

2.4.1 - Comunicação Interna

Existem várias ferramentas para divulgação: *Intranet*, mídias sociais, quadros de aviso, panfletos, pôsteres, *banners*, jornais internos, revistas, planos de dia, planos semanais, manuais, filmes institucionais, mensagens de final de ano, filmes de interesse profissional, filmagens, reportagens etc. E para se “ouvir” as demandas/expectativas dos colaboradores: conversas, e-mails, audiências, caixa de sugestões (virtual e física), relatórios etc.

As ocasiões de contato entre as pessoas acontecem naturalmente, o tempo todo. Os gestores devem avaliar tanto as ferramentas quanto os locais/oportunidades melhores para divulgação (corredores, anteparas, ranchos, salões de recreio, *spots*, murais, Praça d’Armas, grêmios, eventos esportivos, ambientes de seleção, Paradas, solenidades etc.). E os colaboradores mais antigos e mais experientes, na condição precípua de liderança que exercem, devem sempre se questionar: estou atento às demandas / expectativas de meus subordinados? Estou cooperando para motivá-los e divulgar os valores da Marinha?

Segundo estatísticas, os dois maiores problemas que causam desmotivação em colaboradores que se empenham para realizar suas tarefas são: não conseguir realizar as fainas recebidas e não serem reconhecidos pelos méritos alcançados. Muitas vezes, é justamente a [precária] Comunicação Interna a responsável pelo fato do colaborador não compreender o que deve ser feito ou não ser reconhecido pelos êxitos atingidos.

2.4.2 - Cultura Organizacional

A Cultura Organizacional da MB forma um conjunto de valores e comportamentos que caracterizam a instituição e que são aceitos/manifestados pelos militares e servidores civis, uma vez que se identificam com eles (caso contrário, se sentirão insatisfeitos, o que impactará seus desempenhos, levando-os a não compactuar das mesmas crenças e a se sentirem excluídos do sistema – quando não o são literalmente).

As OM devem atrair, motivar e desenvolver seus integrantes, bem como retê-los (motivá-los a per-

manecer), enaltecendo os valores da instituição, levando as pessoas a se orgulharem de pertencer à MB. Como dito, a visão deve ser simples, direta e objetiva, reforçada a todo momento.

Os planejamentos de embarque de pessoal devem contemplar a integração do recém-embarcado à tripulação, envolvendo-o com a visão e os valores da OM que o recebe.

2.4.3 - Atração, Captação e Seleção

A marca “Marinha do Brasil” tem reconhecido valor no mercado, fruto da consolidação de sua longa história de dedicação, com expressivos resultados, empregando pessoal altamente qualificado, com caracteres forjados por consistentes valores morais.

Para dar continuidade ao seu trabalho, a MB compete no mercado pelos indivíduos mais competentes. Por isso, traça estratégias de atração, captação e seleção de talentos, difundindo sempre os valores morais da Força, de tal forma que os que venham a ingressar em sua força de trabalho já se identifiquem com estes valores e não vejam a instituição apenas como uma mera opção de emprego ou de estabilidade.

Ciente dos critérios de carreira e necessidade de atendimento às Tabelas de Lotação que ensejam, por vezes, transferências inesperadas, cada OM deve estabelecer suas estratégias de atração, captação e seleção de talentos, para que ocorra o atendimento das necessidades de competências levantadas, dentre as quais as que promovem a identificação dos futuros ingressantes com os valores da OM (pois pessoas mal ajustadas tendem a se isolarem e a se desmotivarem).

O Setor de Pessoal da MB dispõe de várias ferramentas que auxiliam o processo de atração, seleção e captação. Cabe a cada OM compreender e ajudar a melhorar a sistemática. A criação e o uso de um Banco de Talentos em sintonia com a aplicação da Gestão de Pessoas por Competências produzirá informações para esta melhoria, verificando se há necessidades de realocação de pessoal na OM conforme suas competências, assim como gerando subsídios para capacitação e desenvolvimento, o que contribuirá para o reconhecimento e a valorização dos colaboradores.

2.4.4 - Pesquisa sobre o militar / servidor civil

Os militares e servidores civis de uma OM são consumidores internos dos serviços desta organização, em particular, e da MB como um todo. Logo, seus desejos, necessidades, demandas e expectativas devem ser conhecidos. Como? Uma das formas é a pesquisa interna de satisfação, realizada de forma periódica e com objetivos bem traçados, que ajuda a: avaliar a solidez da cultura organizacional, levantar informações para políticas de motivação e delinear os perfis sociais da tripulação.

As OM podem se valer tanto de ferramentas/metodologias formais quanto de levantamentos informais, como diálogos e observações no âmbito dos departamentos e divisões. Um procedimento importante é dar o *feedback* do resultado das pesquisas aos pesquisados, o que demonstra o interesse da organização na evolução do colaborador e da tripulação como grupo (caso não ocorra este retorno, pode gerar o efeito oposto ao que se pretende, pois os colaboradores podem se sentir inseguros, ressentidos e menosprezados).

2.4.5 - Benefícios e Serviços

Ao se escutar o “cliente interno” e elaborar suas estratégias em busca da motivação, as OM desenvolvem benefícios que realmente atendem às necessidades dos indivíduos e grupos que possuem interesses em comum.

Outro resultado positivo da prática de entender o colaborador é a oferta de serviços que incrementem a qualidade de vida. Alguns destes estão disponíveis no próprio setor de assistência integrada ao pessoal da MB. Outros, deverão ser buscados pela OM.

2.4.6 - Integração Interna

Há muitas medidas que promovem a integração interna nas OM, dentre elas:

- práticas desportivas e culturais;
- disposição das instalações físicas para facilitar o trabalho em equipe;
- comemorações (aniversários, nascimentos etc.);
- *job rotation* - técnica que consiste na rotatividade dos colaboradores em diferentes funções, para que

não apenas se interessem do trabalho dos companheiros, mas também entendam as dificuldades pelas quais eles passam; e

- *empowerment* - concessão de poder de decisão aos colaboradores para resolver determinados assuntos e incentivar sua autonomia.

2.4.7 - Avaliação, Reconhecimento e Premiação

A MB possui um consistente sistema de avaliação de seu efetivo, o que resulta em práticas de reconhecimento/premiação como promoções, escolhas para comissões e concessão de medalhas, dentre outras. Mas cada OM deve complementar o sistema com práticas de avaliação mais ancoradas em suas atividades específicas. E o reconhecimento deve ir além do desempenho técnico, premiando-se iniciativa, proatividade e criatividade.

Como se observa em todos os ramos profissionais, não são apenas as recompensas financeiras que levam os colaboradores a assumirem riscos por suas empresas/organizações. Há inúmeras outras formas de compensação. Na MB, observamos ótimos exemplos: tratamento justo, respeito, consideração, *status*, orgulho, estabilidade, realização pessoal e reconhecimento. Reconhecimento ao qual crescem-se as seguintes formas, à título de premiação, que devem ser feitas com base em indicadores claros e justos: escolha de Militar ou Servidor Civil Padrão, custeio de cursos de capacitação, elogios (em público, em planos de dia, em Cadernetas-Registro), indicação para viagens ou intercâmbios etc.

3 - Conclusões

Para cumprir o grande conjunto de atividades que lhe cabe, a MB necessita de pessoas competentes e comprometidas com as causas e valores da instituição.

Sendo a informação um dos principais insumos da sociedade contemporânea, sua transformação em conhecimento agrega valor imprescindível aos produtos/serviços da MB. Como as pessoas que compõem seu efetivo são os principais agentes deste processo, têm-se o binômio pessoas-conhecimentos como os cruciais constituintes do Capital Intelectual da Força, que deve ser estimulado/valorizado, lan-

çando-se mão das melhores práticas de Gestão de Pessoas e de Gestão do Conhecimento.

Observando-se o processo sob o enfoque do Endomarketing, que destina-se a informar, escutar e entender os clientes internos que, no caso da MB, são os militares e servidores civis que compõem seu efetivo de colaboradores, foi visto que há boas oportunidades/ferramentas para aplicação no âmbito das OM da MB.

Estas ferramentas e oportunidades devem ser usadas pelas OM para valorizar seu Capital Intelectual e, deste modo, contribuir para fomentar um ambiente motivador, sinérgico e prazeroso de trabalho, em que tanto a instituição Marinha do Brasil quanto seus colaboradores tendem a ganhar e a se desenvolver.

4 - Referências Bibliográficas

- AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 1999.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998.
- _____. Marinha do Brasil. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-305: Normas para o Sistema de Planejamento de Pessoal da Marinha**. Rev4. Rio de Janeiro, RJ, 2010.
- _____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-134: Manual de Gestão Administrativa**. Brasília, DF, 2011.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento** - 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- FARAH JÚNIOR, Moisés Francisco. **A empresa brasileira e os desafios da Globalização: o papel da pesquisa científica na busca de novos modelos de gestão**. Revista FAE, Curitiba, v.2, n.2, maio/ago. 1999. p. 33-40.
- GUBMAN, Edward. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. Tradução de Ricardo Inojosa. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Tradução de Carlos Szlak. São Paulo: Ediouro, 2009.
- KOTLER, P.; LEE, Nancy. **Marketing no Setor Público: um guia para um desempenho mais eficaz**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- PACHECO Luzia et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas** - 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- SAPIRO, Arão et al. **Gestão de Marketing** - 8 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas** - 3 ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.