



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP QMB MARCUS VINICIUS PINHEIRO BARBOSA

**A ALOCAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO MAPEAMENTO DE
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM OM VALOR BATALHÃO**

**Rio de Janeiro
2019**



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP QMB MARCUS VINICIUS PINHEIRO BARBOSA

**A ALOCAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO MAPEAMENTO DE
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM OM VALOR BATALHÃO**

Trabalho acadêmico apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito para a especialização em Ciências Militares com ênfase em Gestão de Recursos Humanos.

**Rio de Janeiro
2019**



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECEX - DESMIL
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)**

DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: Cap QMB MARCUS VINICIUS PINHEIRO BARBOSA

**Título A ALOCAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO MAPEAMENTO DE
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM OM VALOR BATALHÃO.**

**Trabalho Acadêmico, apresentado à
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais,
como requisito parcial para a obtenção
da especialização em Ciências
Militares, com ênfase em Gestão de
Recursos Humanos, pós-graduação
universitária lato sensu.**

APROVADO EM _____ / _____ / _____ CONCEITO: _____

BANCA EXAMINADORA

Membro	Menção Atribuída
DEIVIS NILSON CARNEIRO DA SILVA - TC Cmt Curso e Presidente da Comissão	
DIOGO SOUZA REGO - Maj 1º Membro	
RAPHAEL FERREIRA E SILVA- Cap 2º Membro e Orientador	

MARCUS VINICIUS PINHEIRO BARBOSA – Cap
Aluno

A ALOCAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM OM VALOR BATALHÃO

Marcus Vinicius Pinheiro Barbosa*
Raphael Ferreira e Silva**

RESUMO

A correta utilização dos recursos humanos tem sido cada vez mais abordada como fator de sucesso dentro de qualquer organização. O presente estudo analisa como a alocação dos recursos humanos nas diversas funções e cargos das Organizações Militares valor Batalhão influenciam no mapeamento das competências organizacionais. Para tal, foi realizada uma pesquisa exploratória buscando verificar a relação entre a função exercida pelo militar e o desenvolvimento de suas competências individuais e a relação entre estas e o mapeamento das competências organizacionais. A correta alocação de pessoal possibilita um maior rendimento dos trabalhos, explorando assim as capacidades individuais e desenvolvendo as competências organizacionais.

Palavras-chave: Competências. Recursos humanos. Mapeamento de competências organizacionais.

ABSTRACT

The correct use of human resources has been increasingly addressed as a factor of success within any organization. The present study analyzes how the allocation of human resources in the various functions and positions of Military Organizations Battalion value influence the mapping of organizational competencies. For this purpose, an exploratory research was carried out to verify the relationship between the role played by the military and the development of their individual competences and the relationship between these and the mapping of organizational competencies. The correct allocation of personnel enables a greater performance of the work, thus exploiting individual capacities and developing organizational competencies.

Keywords: Competences. Human Resources. Mapping of organizational competencies.

* Capitão do Quadro de Material Bélico. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2010. Pós-graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (AMAN) em 2019.

** Capitão do Quadro de Material Bélico. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2006. Pós-graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (AMAN) em 2015.

1 INTRODUÇÃO

As competências organizacionais podem ser definidas como a soma das capacidades dos recursos que compõe uma organização (físico, financeiro, intangível, organizacional e recursos humanos) na realização de uma tarefa ou na obtenção de um objetivo coletivo.

Os recursos físicos são caracterizados pelas estruturas, materiais e meios disponíveis na organização, os recursos financeiros representam a capacidade monetária, os recursos intangíveis são aqueles relacionados à projeção da organização, como a marca e a cultura, os recursos organizacionais são evidenciados pelos processos e a rotina da organização e os recursos humanos são formados pelo conjunto de indivíduos que compõe aquela organização.

Em uma Organização Militar (OM) valor Batalhão, as competências organizacionais são traduzidas como as capacidades operacionais (adestramento da tropa, capacidade de resposta operacional, níveis de instrução, entre outras relativas à atividade fim do Exército) e administrativas (gestão organizacional, níveis de produtividade administrativa, processos bem definidos, e outras relacionadas à vida vegetativa da OM e suas atividades administrativas).

O mapeamento de competências organizacionais tem por finalidade verificar as necessidades presentes e futuras de uma organização, identificando as competências organizacionais necessárias para a execução dos objetivos da organização (BRANDÃO e BEHRY, 2005). Essa atividade permite, a partir da avaliação dos recursos existentes e, baseado na visão de futuro da OM e de suas demandas atuais, estabelecer as capacidades necessárias para a otimização das competências da organização visando sua manutenção como OM capaz de cumprir seus objetivos.

O Exército, por ser uma organização estruturada por pilares de hierarquia e disciplina, possui uma estrutura sólida bem definida, de forma que a alteração e manipulação dos recursos físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos possuem restrições, principalmente nos níveis mais baixos, como as OM valor Batalhão.

Entretanto, a despeito das estruturas organizacionais pré-estabelecidas e da limitação de pessoal, relativa a não capacidade de contratar ou despedir, a alocação dos indivíduos dentro das funções da OM, salvo situações específicas de hierarquia para a função, é de livre escolha do comandante da Organização Militar.

A alocação dos recursos humanos, no âmbito das Organizações Militares, implica diretamente no desempenho dos grupos de trabalho que formam as seções destas OM, influenciando e determinando as capacidades operacionais e administrativas consideradas no mapeamento das competências organizacionais.

Durante todo o tempo de serviço, o militar desempenha diversos cargos e atribuições dentro da vida administrativa da Organização Militar. Seja em funções administrativas ou operacionais, a profissão castrense requer do indivíduo a capacidade e a flexibilidade para se adaptar às diversas exigências intelectuais e físicas que cada uma destas funções demanda.

Entretanto, seja pelo conhecimento adquirido, pela predisposição, ou pela afinidade do militar com a atividade, o desempenho apresentado muda substancialmente dependendo da função em que este é empregado.

Neste contexto, este artigo científico se propõe a verificar, dentro da literatura existente, a alocação dos recursos humanos como fator relevante no mapeamento das competências organizacionais.

1.1 PROBLEMA

No âmbito do Exército, as funções desempenhadas ao longo da carreira são, em grande parte, delimitadas pela antiguidade, mantendo uma cadeia hierárquica lógica e escalonada ao longo da carreira. Entretanto, dentro das faixas hierárquicas, principalmente nas OM valor Batalhão, as diversas funções são distribuídas aos militares daquele ciclo hierárquico sem um critério bem definido, na maioria das vezes preenche-se um cargo vago com um militar recém apresentado.

O emprego de um militar em uma função a qual o mesmo não tenha capacidade, ou mesmo afinidade para tal, pode influir negativamente em diversos aspectos para o militar e, conseqüentemente, para a instituição, prejudicando os objetivos e metas da OM.

Então, qual seria a melhor forma de escolher o militar para cada função? A alocação dos militares irá interferir na execução dos objetivos da OM e, conseqüentemente, no mapeamento das competências organizacionais? Este artigo se propõe a analisar essas questões a luz da literatura existente e dos conhecimentos relativos à vida castrense.

1.2 OBJETIVOS

A fim de mensurar o impacto do gerenciamento dos recursos humanos para o desempenho da OM, o presente estudo tem como objetivo analisar como a alocação dos recursos humanos dentro das funções exercidas no âmbito das Organizações Militares valor Batalhão pode interferir no mapeamento de competências organizacionais da OM.

Visando o cumprimento do objetivo geral do presente estudo, foram elaborados objetivos específicos, relacionados abaixo, que possibilitam a compartilhização do problema, permitindo, ao final da elucidação destes, a obtenção de uma visão holística sobre o assunto:

- a) Verificar, dentro da literatura existente, como as capacidades individuais interferem nas capacidades organizacionais;
- b) Identificar as principais ferramentas e métodos utilizadas atualmente para o mapeamento de competências individuais e organizacionais no Exército;
- c) analisar o impacto da alocação de pessoal no desempenho da função e sua influência nas capacidades organizacionais.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

Uma das finalidades base do Exército é a defesa da Pátria. Para tal, inserido no mundo globalizado e dinâmico atual onde as constantes mudanças consomem aqueles que não acompanham a evolução, o aprimoramento dos meios militares está diretamente relacionado à capacidade do Exército de cumprir sua missão constitucional.

Dentro do contexto de aprimoramento, o Exército busca manter-se atualizado através da aquisição de novos materiais de emprego militar, renovação e adequação da doutrina aos novos desafios do combate irregular e deve buscar, também, o aprimoramento da gestão de pessoal.

Assim como no meio civil, onde a adequação das competências individuais aos objetivos organizacionais já é uma realidade, o meio militar deve procurar o emprego eficaz do seu pessoal como forma de manter-se atualizado.

A preocupação com as competências surge em resposta a um ambiente altamente competitivo em que as empresas buscam novos modelos de gestão para adequar seus colaboradores às suas estratégias de negócios. O objetivo é alinhar as competências individuais às metas organizacionais. (BANOV, 2010, p. 27).

A correta utilização dos recursos humanos existentes proporciona eficiência e eficácia, ao tempo que valoriza o capital humano, designando-o para tarefas que se relacionem com suas capacidades e competências, evitando perda de produtividade por alocações equivocadas.

Em um contexto atual de contingenciamento de recursos em todas as áreas públicas, e um mundo cada vez mais avançado, o judicioso emprego dos meios disponíveis deixou de ser um diferencial para tornar-se requisito de operabilidade das instituições.

As competências necessárias para o cumprimento dos objetivos e metas da OM, identificadas por meio do mapeamento de competências organizacionais, podem estar latentes dentro da própria organização, ocultos em militares alocados em funções diversas, não sendo expostas por uma má distribuição do pessoal.

Desta forma, a análise da alocação dos recursos humanos em OM valor Batalhão surge como uma necessidade de se aprimorar a gestão de pessoal no Exército, combinando as capacidades individuais às coletivas para um aumento de produtividade e operatividade da força terrestre.

2 METODOLOGIA

Segundo Furasté (2008), a pesquisa deve ser estruturada de acordo o objetivo a qual o projeto se propõe, verificando-se a melhor forma de obtenção das informações necessárias para embasar o estudo e como analisa-las.

Para atingir o objetivo de analisar como a alocação dos recursos humanos dentro das funções exercidas no âmbito das Organizações Militares valor Batalhão pode interferir no mapeamento de competências organizacionais da OM foi utilizada a pesquisa exploratória, como meio de fornecer dados para o estudo.

Uma pesquisa exploratória é pouco ou nada estruturada em procedimentos e seus objetivos são pouco definidos. Seus propósitos imediatos são os de se ganhar maior conhecimento sobre um tema, desenvolver hipóteses para serem testadas e aprofundar questões a serem estudadas. (MATTAR, 2005, p. 82).

A pesquisa exploratória irá permitir um aprofundamento aos conceitos e particularidades das competências individuais e organizacionais, assim proporcionará ferramentas para analisar a relação destes com a gestão de pessoal através de publicações e estudos sobre o assunto.

2.1 REVISÃO DE LITERATURA

O presente artigo aborda o tema a partir de conceitos e termos a respeito das competências individuais e organizacionais, elucidando as principais definições e analisando a relação entre eles.

Verifica-se também a relação atual do Exército com o tema, observando como a Força aborda as competências e realiza o mapeamento assim como se há algum processo ou orientação em relação a alocação de pessoal.

2.1.1. Noção de competência

O conceito de competência apresentou diversas vertentes e interpretações ao longo dos últimos anos.

Fleury e Fleury (2001) afirmam que, dentre alguns autores, o conceito de competência está normalmente relacionado à tarefa e ao conjunto de tarefas de uma determinada função ou cargo, sendo definida como o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que justificam o alto desempenho da função. Tal desempenho estaria condicionado à inteligência e personalidade das pessoas.

Entretanto, a competência não se restringe apenas ao saber fazer ou ao conjunto de conhecimentos adquiridos por um indivíduo. Ainda segundo Fleury e Fleury (2001) a competência do indivíduo não é um estado, ela deve sempre estar contextualizada. Desta forma, os conhecimentos não adquirem status de competência a menos que sejam comunicados e utilizados.

Assim, a competência é definida por Fleury e Fleury (2001, p.188) como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. A Figura 1 esquematiza essa definição.

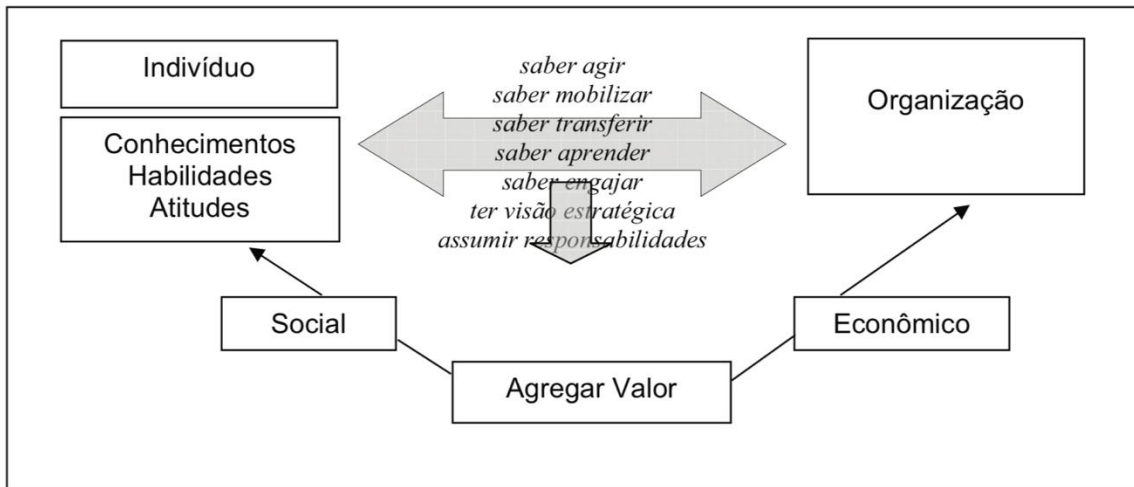


FIGURA 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188)

Outra abordagem é a de Le Boterf (1995) que coloca a competência em uma tríade formada pela pessoa (sua socialização e vivência), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. A competência seria o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais colhidas ao longo da formação do indivíduo.

Borges-Andrade *et al.* (2006) apresentam uma definição de competência orientada para o desempenho. Nessa, o indivíduo busca a superação, visando uma maior produtividade ou eficiência, conectando seu desempenho individual aos objetivos e estratégias da organização.

O mapeamento das competências individuais não apresenta um modelo único para qualquer situação, deve ser elaborado e adaptado para cada ramo de atividade a ser avaliada, podendo ser realizado segundo o modelo CHA (conhecimento, habilidades e atitude), através de questionários e avaliações técnicas.

A competência, portanto, pode ser entendida como as tarefas e atividades as quais um indivíduo é capaz de realizar, oriundas de sua formação e experiência, estando estas contextualizadas de forma a agregar valor.

2.1.2. Competências organizacionais

As competências organizacionais são, segundo Ruas *et al.* (2005), as competências coletivas que se apresentam como processos de produção e/ou atendimento, os quais carregam conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas,

procedimentos de trabalhos e elementos implícitos como princípios, valores e cultura da organização.

Fleury e Fleury (2004) abordam o conceito de competências organizacionais a partir de sua origem, momento quando a organização passa a ser considerada como um portfólio de recursos: físico, financeiro, intangível, organizacional e recursos humanos.

As competências organizacionais estão relacionadas àquelas que a organização possui, sendo formada pelo conjunto dos recursos que a compõe. Assim, para ter determinada competência, a organização deve buscar a integração das dimensões: processos, tecnologia e pessoas, visando formar ou manter essa competência.

Hamel e Prahalad (1997) afirmam que a organização que deseja obter bons resultados amanhã, deve preocupar-se, hoje, com as competências essenciais a serem desenvolvidas no futuro. Para tal, deve-se buscar não só o mapeamento das competências organizacionais presentes, mas aquelas que, com a evolução dos processos e demandas, serão futuramente exigidas.

O mapeamento de competências, segundo o processo descrito por Ienaga (1978 apud BRANDÃO e BAHRY, 2005) consiste em traçar metas e objetivos a serem atingidos pela organização e, posteriormente, identificar as lacunas entre as competências necessárias à execução das metas estabelecidas e as competências presentes na instituição, conforme Figura 2.

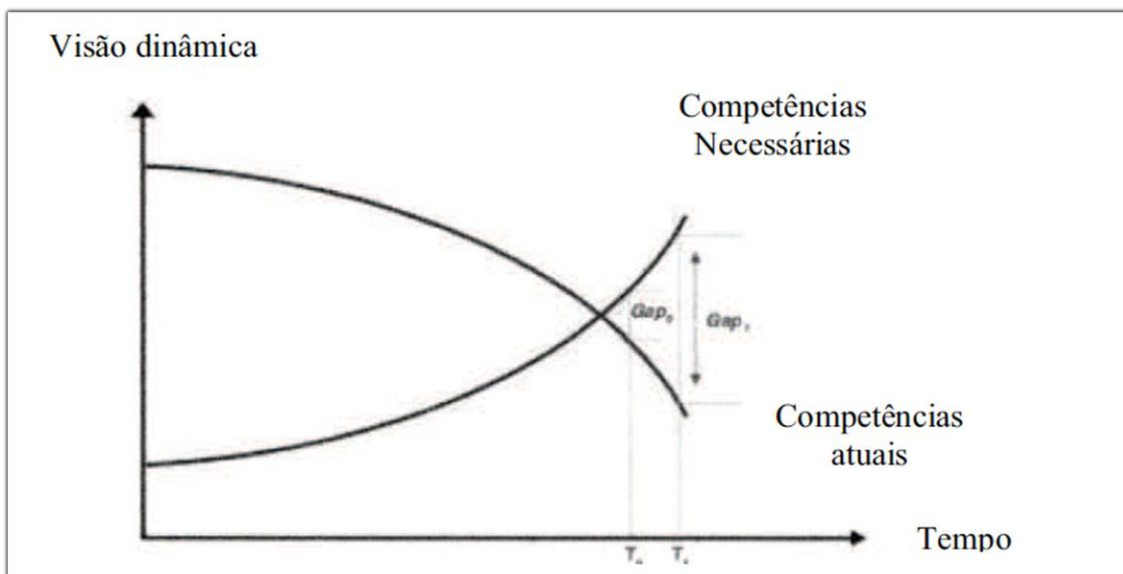


FIGURA 2 – Lacuna (Gap) de competência;

Fonte: Adaptação de Ienaga (1978 apud BRANDÃO; BAHRY, 2005)

Neste sentido, o Exército Brasileiro, buscando aprimorar a dimensão pessoal, lançou, por meio da Portaria Nº 118 – EME, de 06 de agosto de 2012, a Diretriz para Gestão da Educação e Capacitação dos Recursos Humanos do Exército Brasileiro, com o objetivo de, entre outros, otimizar o aproveitamento dos RH no Exército, desenvolver o processo de identificação das competências desejadas e ampliar a avaliação da capacitação ao longo da carreira.

A busca por novas competências organizacionais ou mesmo a manutenção das existentes deve ser iniciada pelo aprimoramento de cada recurso ou dimensão individualmente, que, interligado ao conjunto, provocará o resultado esperado. Assim, o mapeamento das competências organizacionais passa pelo mapeamento dos conjuntos que compõe a organização, dos quais destacamos os recursos humanos, no caso do Exército, a dimensão mais valiosa segundo a portaria supramencionada.

Interligando as competências individuais às organizacionais, Rabechini Júnior e Carvalho (2003) ditam que as competências organizacionais se referem à capacidade de indivíduos ou equipes conduzirem seus projetos de forma a atingirem os objetivos propostos, aumentando a competitividade da empresa.

2.1.3. O Mapeamento de competências no Exército

O mapeamento de competências contempla a enumeração das capacidades presentes na instituição, assim como as necessárias para o cumprimento das demandas futuras. No caso do Exército, cada Organização Militar possui sua missão e visão de futuro bem definidas, entretanto não existe uma organização clara das competências presentes, que abrangem a missão, e das competências necessárias a longo prazo, que abrangem a visão de futuro.

Uma das vertentes do mapeamento das capacidades organizacionais é a identificação das lacunas de competências com base nos objetivos futuros. Nesse ponto, o Exército lançou a Portaria Nº 118 – EME, de 06 de agosto de 2012, que prevê a capacitação de militares nas áreas e competências necessárias com base nas futuras demandas.

A procura pelo desenvolvimento das competências necessárias para a adequação à evolução dos conflitos caracteriza o aperfeiçoamento e a busca pelo acompanhamento da evolução, não permitindo que o Exército se torne obsoleto diante das novas demandas. Contudo, ainda existe um vácuo quanto à especificação das

capacidades necessárias para as atividades ordinárias das OM, negligenciando a pormenorização das habilidades necessárias para cada função.

Desta forma, o mapeamento das competências organizacionais no Exército procura desenvolver, através da capacitação e educação, as habilidades necessárias para a evolução da Força, sem possuir, entretanto, as competências organizacionais presentes e desejadas bem definidas, principalmente nos níveis mais baixos, como as OM valor Batalhão.

Isso não significa que o Exército não possua diretrizes e acompanhamento sobre suas Organizações Militares. Existe uma clara relação das capacidades atuais e aquelas esperadas das OM em relação à Força Terrestre, entretanto não se considera, para tal levantamento, as particularidades e competências advindas da boa ou má gestão dos recursos daquela organização.

Com relação ao mapeamento das competências individuais, no Exército não há um programa ou ferramenta específica com essa finalidade, voltado para a alocação dos recursos humanos de forma a auxiliar o comandante de OM na designação de funções dentro de sua Unidade.

Dentre os programas relacionados à informação de pessoal do Exército, dois se destacam como possíveis fontes de consulta para o mapeamento de competências individuais: o SiCaPEX – Sistema de Cadastramento do Pessoal do Exército, onde consta informações pessoais como as OM onde o militar já serviu, dados biométricos, cursos e estágios que possui, dentre outras informações, e o SGD – Sistema de Gestão do Desempenho, onde os militares são avaliados por seus superiores de acordo com atributos pré estabelecidos.

Ambos os sistemas possuem uma série de informações e dados que, corretamente manipulados, poderiam servir de base, mesmo que de maneira incompleta, para auxiliar os comandantes a realizar uma distribuição mais eficiente do pessoal dentro dos cargos previstos.

Estes sistemas são utilizados, hoje, como ferramenta para seleção de militares para promoção, missões no exterior, movimentações, e designações diversas, mas não contemplam, especificamente, a alocação interna no âmbito das OM valor Batalhão.

Outra possível ferramenta para o mapeamento de competências individuais é a pasta de alterações do militar, onde estão registradas todas as alterações, funções desempenhadas, elogios, e todas as atividades em que o militar esteve relacionado

dentro das OM em que serviu. Este documento, porém, fica de posse do próprio militar, sendo disponibilizado apenas quando requisitado.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo sobre os conceitos de competências individuais e organizacionais e a sua inter-relação enfatiza a ideia de que as competências organizacionais, caracterizada pela capacidade que a organização possui em determinada atividade ou conjunto de ações, sendo integrada pelo conjunto de pessoas, materiais e estruturas, é formada, dentre outros fatores, pela soma das capacidades individuais daqueles que a compõe, convergindo para a execução das metas e objetivos da organização.

O Exército, como instituição que possui o homem como seu bem mais valioso, tem grande parte da sua competência organizacional refletida pelas capacidades individuais de seus militares, sendo esta a base para o cumprimento dos objetivos e metas da Força.

Verificou-se que não existe, no Exército, uma ferramenta ou processo bem definido de mapeamento, seja das competências individuais, seja das competências organizacionais.

A despeito da existência do SiCaPEX e do SGD, que registram, de maneira geral, o conhecimento (caracterizado pela realização de cursos, habilitações e experiência da vivência nas OM em que serviu) e a atitude (caracterizado pela avaliação comportamental do militar) respectivamente, não há um cruzamento de dados satisfatório entre os sistemas com a correta manipulação dos dados que possibilite um mapeamento de competências segundo o modelo CHA, por exemplo.

Desta forma, embora hajam ferramentas que, aprimoradas para esta finalidade e complementadas, poderiam mapear as competências individuais e funcionar como base para auxiliar os comandantes na alocação dos recursos humanos em suas OM, esse processo ainda é realizado sem a utilização eficaz e oportuna dos dados disponíveis, utilizando-se basicamente da subjetividade, ficando assim, mais sujeito a equívocos.

O mapeamento das competências organizacionais nas OM valor Batalhão são, de maneira bem rudimentar, expressas pela sua missão (no que tange a suas capacidades presentes) e pela sua visão de futuro (englobando, de maneira sucinta, as competências necessárias para suas demandas futuras). Assim, embora haja um relacionamento sumário das competências organizacionais, essa elucidação de competências não é feita através de um processo bem definido e, principalmente, considerando a alocação dos recursos humanos, mas apenas a presença deste recurso de modo genérico.

Em relação às competências necessárias para as demandas futuras, o Exército, embora não possua suas competências bem definidas no âmbito da OM valor Batalhão, já procura capacitar seu pessoal para aquelas capacidades que visualiza como necessárias para acompanhar a evolução do conhecimento. Necessita, porém, ter suas competências, atuais e futuras, bem definidas.

A definição das competências supracitadas, nas OM valor Batalhão, referem-se as particularidades das diversas funções dentro da organização. O Regulamento Interno e dos Serviços Gerais -RISG possui todas as atribuições e missões bem definidas para cada cargo e função desempenhada dentro de uma OM, mas não aborda, assim como nenhum outro regulamento o faz, quais as competências necessárias para cada função.

Por que alocar o militar "A" na função de chefe da 4ª seção, responsável pelo controle do material, e o militar "B" como chefe da 3ª seção, responsável pela instrução e operações? A experiência castrense mostra que se busca o militar mais organizado e com perfil mais administrativo para desempenhar as funções relacionadas à 4ª seção e militares com o perfil mais operacional, mais voltados para a atividade fim do Exército para desempenharem as funções relacionadas à 3ª seção.

Mas até que ponto a operacionalidade do militar "B" o fará desempenhar a função de chefe da 3ª seção melhor que o militar "A"? A verdade é que não existe um mapeamento das competências esperadas para cada função, assim como não há um mapeamento das competências individuais dos militares, o que resume a alocação dos recursos humanos nas funções no âmbito OM em critérios basicamente subjetivos.

Se faz necessário, portanto, uma ferramenta capaz de mapear as competências individuais dos militares, assim como, além das atribuições presentes no RISG, das competências necessárias para as diversas funções na OM. Tal ferramenta não tiraria a autonomia e flexibilidade dos comandantes para as designações internas, mas serviria como grande banco de dados e importante instrumento de apoio a decisão.

Nas OM valor Batalhão, a alocação de um militar em um cargo compatível com suas capacidades tende a aumentar sua produção pelo simples fato do conhecimento agregado do executante na tarefa a ser realizada. Outrossim, o filósofo Mario Sergio Cortella afirma que o ser humano, ao ver que seu trabalho rendeu algo significativo, que gerou algo fruto do seu esforço, sente-se recompensado e fica feliz por aquela realização (CORTELLA, 2016).

Um estudo conduzido pelo especialista Andrew Oswald, da Universidade de Warwick (Reino Unido), apontou que empregados felizes são 12% mais produtivos. Sonja Lyubomirsky, da Universidade da Califórnia (EUA), mostra que há aumento de 37% nas vendas e três vezes mais criatividade dos funcionários mais satisfeitos. No entanto, caso haja uma insatisfação, o desempenho pode ser prejudicado. (BELAS, 2017)

Assim, forma-se um ciclo onde a correta alocação do pessoal gera aumento da produção pelo conhecimento agregado, e essa produtividade tende a crescer, uma vez que, vendo resultado no trabalho desenvolvido, o militar desempenharia suas funções mais feliz e satisfeito, o que elevaria mais ainda seu rendimento profissional.

Ficou claro que, no âmbito das OM valor Batalhão, a soma das competências individuais dos elementos que compõe a Unidade são fator preponderante para o mapeamento das competências organizacionais, pois eles irão determinar quais capacidades a OM será ou não capaz de desempenhar.

Notório também é a relação entre a alocação do militar nas diversas funções e cargos com a capacidade produtiva que este desempenhará. Conforme Fleury e Fleury (2001), a competência do indivíduo não é um estado, ela deve sempre estar contextualizada. Um militar na função errada não irá expor ou desempenhar sua capacidade por completo, podendo passar de um militar excepcional para um militar regular, pelo simples equívoco do comandante que lhe incumbiu de uma missão para o qual o mesmo não era o mais indicado.

Assim, a alocação dos recursos humanos dentro das funções exercidas no âmbito das Organizações Militares valor Batalhão possui grande impacto no mapeamento de competências organizacionais da OM, uma vez que a distribuição do

peçoal reflete diretamente nas capacidades individuais que, por sua vez, determinam o mapeamento das capacidades organizacionais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos objetivos propostos para este artigo, verificou-se que as competências individuais interferem diretamente para a definição das competências organizacionais da instituição a qual este está inserido.

Conclui-se, também, que as competências individuais não se apresentam como capacidades fixas e absolutas, devendo estarem inseridas em um contexto que agreguem valor à organização, uma vez que de nada adiantaria um especialista em determinada área se este não aplicasse seu conhecimento naquele ramo de expertise, tal capacidade, apesar de existente, estaria latente.

O Exército Brasileiro, como instituição de Estado vital para a soberania e defesa da Pátria deve manter-se atualizada e acompanhar a evolução das novas demandas surgidas na era do conhecimento.

A definição de metas e objetivos é fator preponderante para o crescimento da instituição, possibilitando um planejamento preciso para alcançar os propósitos estabelecidos. Nesse escopo, a elucidação e enumeração clara das capacidades e competências surge como dado vital para embasar esse planejamento.

Foi verificado que o Exército, apesar de buscar conhecer suas competências organizacionais e de seus militares individualmente, ainda não possui um processo ou ferramenta com essa finalidade específica, possuindo apenas alguns sistemas que prestam informações e dados direcionados a outras finalidades.

Assim, cresce de importância a criação de ferramentas que auxiliem no mapeamento de competências e na gestão de pessoal, no que tange a alocação dos recursos humanos nos diversos cargos e funções nas OM, de modo a usufruir, ao máximo, das competências individuais dos militares disponíveis, tornando esse processo o menos subjetivo possível.

Fica evidenciado, dessa forma, a importância da alocação dos recursos humanos nas OM valor Batalhão como fator crucial para a determinação das competências organizacionais. A correta alocação desses recursos gera maior produtividade individual e organizacional, agregando valor à organização e, conseqüentemente, ao Exército.

REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

BELAS – Julia - **Colaboradores felizes são mais produtivos e vendem mais, diz estudo** – 2017 - <https://economia.estadao.com.br/noticias/seu-dinheiro,colaboradores-felizes-sao-mais-produtivos-e-vendem-mais-diz-estudo,70002028006> – acesso em: 25 de maio de 2019.

BRANDÃO H. P.; BAHRY C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**, Revista do Serviço Público Brasília, Brasília, v. 56, p. 179-194, abr./jun., 2005.

BORGES-ANDRADE et, al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho: fundamentos de gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CORTELLA, Mario Sergio. **Por que fazemos o que fazemos?** São Paulo: Planeta, 2016.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Construindo o conceito de competência**, RAC- Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, 2001:183-196.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico: Elaboração e Formatação**. 14^a ed. Porto Alegre: s.n., 2008.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LE BOTERF, G. **De la compétence – essai sur un attracteur étrange**. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Ministério da Defesa (BR). **Portaria nº 118 -EME, de 6 de agosto de 2012**. Aprova a Diretriz para Gestão da Educação e Capacitação dos Recursos Humanos do Exército Brasileiro. Diário Oficial da União 11 set 2013; Seção 13:53.

RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M.M. et al. **Perfil das competências em equipes de projetos**. RAE - Revista de Administração de Empresas-Eletrônica. São Paulo. Fundação Getúlio Vargas. v. 2, n. 1. jan./jun., 2003.

RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz H. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.