

**EXÉRCITO BRASILEIRO
ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO**

PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO EXÉRCITO

CARLOS EDUARDO GONÇALVES RAMOS

UMA PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DOS COMPONENTES DO MÉRITO MILITAR (MM) E O ORDENAMENTO MAIS TRANSPARENTE DO MÉRITO DOS OFICIAIS DE CARREIRA COMBATENTES NOS PROCESSOS DE SELEÇÃO DA FORÇA TERRESTRE

RIO DE JANEIRO
2021

CARLOS EDUARDO GONÇALVES RAMOS

UMA PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DOS COMPONENTES DO MÉRITO MILITAR (MM) E O ORDENAMENTO MAIS TRANSPARENTE DO MÉRITO DOS OFICIAIS DE CARREIRA COMBATENTES NOS PROCESSOS DE SELEÇÃO DA FORÇA TERRESTRE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / IBMEC/RJ como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização em Gestão da Administração Pública.

Orientador: Prof. Me MARCOS ANTÔNIO MARTINS

RIO DE JANEIRO
2021

CARLOS EDUARDO GONÇALVES RAMOS

UMA PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DOS COMPONENTES DO MÉRITO MILITAR (MM) E O ORDENAMENTO MAIS TRANSPARENTE DO MÉRITO DOS OFICIAIS DE CARREIRA COMBATENTES NOS PROCESSOS DE SELEÇÃO DA FORÇA TERRESTRE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / IBMEC/RJ como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização em Gestão da Administração Pública.

Aprovado em

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Prof.(a) Me/Dr.(a) LEILA BARBOSA - Presidente
IBMEC

Prof.(a) Me/Dr.(a) WALLACE RODRIGUES – Membro 1
IBMEC

Prof(a) Me./Dr.(a) JACQUELINE CABRAL – Membro 2
IBMEC

RESUMO

Este estudo é limitado aos Oficiais Superiores de Carreira Combatentes, formados na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), do posto de major (Maj) ao de coronel (Cel) e trata do sistema de Mérito Militar (MM) do Exército Brasileiro (EB), que subsidia os diversos processos seletivos da Força Terrestre, cursos, nomeações de comando, missões no exterior, entre outros, e também os processos de promoções dos militares, tudo por meio de Mapas Indicadores. Nesse contexto, o cálculo da pontuação do MM é formado por três componentes: o Rendimento Escolar (Rend Es), o Perfil Individual (PI) e a Valorização do Mérito (VM). O primeiro vinculado às notas obtidas nas escolas militares, o PI ligado as avaliações do Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) e a VM extraída dos componentes da profissão militar. O Rend Es e a VM são componentes que o militar consegue verificar a sua pontuação por meio da Ficha de Valorização do Mérito (FVM). Diferentemente, o PI apresenta uma faixa de pontuação, sendo o componente menos transparente. Ainda, a pontuação do MM é apresentada apenas ao militar interessado, não mostrando sua posição dentro de um universo de seleção ou proposto à promoção. Assim, o artigo mostra a possibilidade de aperfeiçoamento desse sistema de assessoramento do EB, acrescentando itens de valorização, tornando os procedimentos mais transparentes, contribuindo para a credibilidade da Força Terrestre junto aos seus integrantes.

Palavras-chave: Exército Brasileiro. Mérito Militar. Sistema de Gestão do Desempenho. Sistema de Valorização do Mérito Militar.

ABSTRACT

This study is limited to Senior Combatant Career Officers, trained at the Agulhas Negras Military Academy (AMAN), from the rank of major (Maj) to colonel (Cel) and deals with the Military Merit (MM) system of the Brazilian Army (EB), which subsidizes the various selection processes of the Land Force, courses, command appointments, missions abroad, among others, and also the processes of military promotions, all through Indicator Maps. In this context, the calculation of the MM score is made up of three components: School Performance (Rend Es), Individual Profile (PI) and Merit Appreciation (VM). The first linked to grades obtained in military schools, the PI is linked to the Performance Management System (SGD) and the VM is extracted from the components of the military profession. Rend Es and VM are components that the military can check its score through the Merit Valuation Form (FVM). In contrast, PI has a score range, being the least transparent component. Furthermore, the MM score is presented only to the interested military, not showing their position within a selection universe or proposed for promotion. Thus, the article shows the possibility of improving this EB advisory system, adding valuation items, making procedures more transparent, contributing to the credibility of the Ground Force with its members.

Key-words: Brazilian army. Military Merit. Performance Management System. Military Merit Valuation System.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho é no sistema de Mérito Militar, inserido na gestão de pessoal do Exército Brasileiro (EB) e que é empregado nos diversos processos seletivos dessa instituição, como: cursos internos e externos à organização, nomeações para funções de comando, missões no exterior, entre outros. Nesse contexto, será apresentado esse sistema e suas características, buscando conhecê-lo e, posteriormente, apresentando uma proposta de melhoria, caso seja necessário o seu aprimoramento.

Inicialmente, o leitor será ambientado quanto a forma que é tratada a meritocracia dentro do EB. Assim, será mostrando os diversos conceitos empregados pela Força Terrestre, a legislação interna que trata do assunto, os diversos níveis de responsabilidade, o Sistema de Valorização do EB, os componentes do Mérito Militar e sua pontuação.

Posteriormente, o trabalho mostrará como é realizado o ordenamento dos militares quanto ao mérito. Nesse sentido, será conhecida a Ficha de Valorização do Mérito (FVM) e a forma que os militares tem para acessá-la.

Ainda, o leitor conhecerá diversos processos de seleção do Exército Brasileiro que utilizam a Valorização do Mérito, por base. Desta forma, serão verificados processos seletivos da nomeação de comandantes de organizações militares (OM), instrutores de estabelecimentos de ensino, escolha para missões no exterior.

Para isso, quanto a metodologia, o método de abordagem será o método dedutivo, partindo do regimento do Exército Brasileiro para prever a ocorrência dos fenômenos particulares, na maioria das vezes. Conforme ZAMBELLO (2018), o método dedutivo indica que a pesquisa partirá de constatações mais gerais, examinam-se casos particulares para verificar se o mesmo se enquadra nestas constatações mais gerais. Ainda no contexto metodológico, a pesquisa também será do tipo qualitativa, permitindo compreender a complexidade e os detalhes das informações para obter as discrepâncias e também buscar

a solução para o problema. Sendo também uma pesquisa explicativa onde se busca conectar as informações e compreender as causas e efeitos da utilização da nota nos processos seletivos do Exército.

Por fim, o trabalho objetiva apresentar uma proposta de aperfeiçoamento dos componentes do Mérito Militar no EB, propondo atualização de valores de pontos, peso maior para componentes fundamentais à seleções, e tornar mais transparente a colocação, classificação, dos seus integrantes em um universo determinado de seleção, grupo de triagem.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Meritocracia é definida por Barbosa (2003, p.12) como um sistema que considera o mérito (aptidão) a razão para se atingir determinada posição. A palavra meritocracia tem origem no latim, *mereocracia*. Significa *mereo* (merecer, obter) e *cracia* (sistema).

O Exército Brasileiro utiliza a meritocracia nos seus processos de seleção e promoção dos militares integrantes da força. Nesse sentido, o Mérito Militar (MM) subsidia os procedimentos de seleção dos oficiais superiores combatentes, o que abarca os postos de major, tenente-coronel e coronel, assessorando os três órgãos militares responsáveis por cada processo. Desta forma, o Gabinete do Comandante do Exército (Gab Cmt), a Secretaria Geral do Exército (SGEx) e o Departamento-Geral do Pessoal (DGP) são os clientes do sistema de MM, conforme as Normas para Elaboração de Mapas Indicadores em Apoio aos Processos de Seleção e de Promoção no âmbito do EB:

Art. 2º Os mapas de indicadores e as listas de ordenamento são ferramentas de apoio à decisão utilizadas nos processos listados no art. 19 destas Normas [...]

Art. 19 Os mapas de indicadores serão elaborados em apoio aos seguintes órgãos e respectivos processos:

I - **Gabinete do Comandante do Exército** [...]

II - **Secretaria-Geral do Exército** [...]

III - **Departamento-Geral do Pessoal** [...] (BRASIL, 2018, **negrito nosso**)

A quantificação do MM é apresentada por Mapa de Indicadores, principal ferramenta de apoio à decisão utilizada nos processos de seleção e promoções dos órgãos acima. Por meio dos Mapas, é mostrado o cálculo do MM dos participantes de um determinado processo de seleção, observando os três fatores que o compõem: Rendimento Escolar (Rend Es), o Perfil Individual (PI) e a Valorização do Mérito, todos de forma proporcional, conforme o manual EB30-N-60.037 do EB:

Art. 12 Na confecção dos mapas de indicadores [...], formado pelos seguintes componentes [...]:

I - Rendimento Escolar (Rend Es): **33,3%** do MM;

II - Perfil Individual (PI): **33,3%** do MM; e

III - Valorização do Mérito (VM): **33,3%** do MM. (BRASIL, 2018, **negrito nosso**)

A seguir, serão apresentados esses três componentes do cálculo do MM e os seus sistemas, contribuindo assim para um maior entendimento da estrutura e das ramificações existentes na estrutura da estrutura Exército.

2.1 Rendimento Escolar

O Rendimento Escolar (Rend Es) é o componente do MM que está ligado aos níveis do ensino militar dos Oficiais Superiores (Of Sp). O primeiro nível é o de formação ao oficialato, realizado como cadete na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), a seguir está o grau de Aperfeiçoamento, que é quantificado no posto de capitão, na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e fechando o componente Rend Es está nível de Altos Estudos Militares, que é realizado pelos Of Sp na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME).

Esse elemento será composto pela soma dos graus finais dos cursos militares citados anteriormente, multiplicados por pesos diferentes, sendo o maior peso dado ao último nível. As informações (graus) serão extraídas da Ficha Individual (Fi Indv), documento informacional do histórico individual dos integrantes do EB e que pode ser acessado pelo militar e pelo departamento responsável, cadastrada na Base de Dados Corporativa do Pessoal (BDCP) do Exército, de controle do DGP, conforme as Normas para Elaboração de Mapas Indicadores do EB:

Art. 13. Para o cálculo do Mérito Militar de cada participante do processo, será feita a média ponderada dos três componentes citados no art. 12, da seguinte forma:

I - para os oficiais (exceto do Quadro Auxiliar de Oficiais):

a) o componente rendimento escolar será composto pela soma dos graus finais dos cursos militares abaixo citados, extraídos da Ficha Individual (Fi Indv) cadastrada na BDCP, multiplicados pelos seguintes pesos:

1. curso de **formação**: peso 1,2 (um vírgula dois);
2. curso de **aperfeiçoamento**: peso 1,9 (um vírgula nove);
3. curso de **altos estudos militares**: peso 2,9 [...]; (BRASIL, 2018, **negrito nosso**)

Cabe sinalizar que o Rend Es também está presente na Valorização do Mérito, pontuando no item cursos realizados e com pesos diferentes do mostrado. Porém, será tratado no próximo componente

do MM, conforme as Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais de Carreira das Armas, do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência:

Art. 8º O Sistema de Valorização do Mérito (SVM) somente poderá considerar os cursos integrantes da linha de ensino militar bélico, a partir do curso de formação da AMAN [...]
 Art. 9º [...] o SVM poderá considerar as seguintes modalidades de cursos realizados [...]:
 I – cursos de formação, aqueles realizados na AMAN;
 II – cursos de aperfeiçoamento, aqueles realizados a cargo da EsAO;
 [...]
 IV – cursos de altos estudos militares (CAEM), aqueles realizados a cargo da ECEME;
 (BRASIL, 2017).

Quanto ao acesso as informações do Rend Es, todos os militares de carreira da Força Terrestre tem acesso as suas informações pessoais pelo site do DGP. Neste sitio da rede mundial de computadores, o militar pode verificar sua Fi Indv, onde constarão informações gerais como transferências realizadas no território nacional, habilitações em idiomas, resultados em testes físicos e de tiro, dentre outras. Ressalta-se que nesta Fi Indv estão os registros desde o início da carreira do profissional, constando as notas obtidas nos cursos realizados.

MAGNO FILHO (2003) sinaliza que a adoção de sistemas de avaliação viáveis, transparentes e justos permitirá um diferencial na identificação, desenvolvimento e aproveitamento de talentos. Nesse sentido, infere-se parcialmente que o EB considera as escolas militares, nos três níveis de evolução da carreira (AMAN, EsAO e ECEME), muito importantes na meritocracia institucional, valorizando os alunos mais aplicados à capacitação e estudos militares. Ainda, o componente Rend Es é de fácil acesso individual, apresentando os dados de forma transparente, contribuindo para credibilidade dos processos que envolvem essa componente.

2.2 Perfil Individual do Mérito Militar

Para Teixeira (2003), o sistema de avaliação do desempenho, integrado ao sistema de valorização do mérito, deve ser gerido como um fator de motivação e desenvolvimento de competências, particularmente, na área afetiva. Para tanto, deve ter credibilidade, por seu caráter construtivo, aplicação justa, transparência e funcionalidade.

O perfil individual (PI) é o componente do MM que utiliza o Sistema de Gestão do Desempenho (SGD), conceito individual, como ferramenta de quantificação da pontuação. Este é um sistema de avaliação que acompanha continuamente o desempenho do militar, conforme estabelece Instruções Gerais para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB10-IG-02.007):

Art. 2º As presentes Instruções Gerais (IG) definem normas para o funcionamento da avaliação do desempenho como parte integrante do SGD.

§ 1º A valorização do mérito será regulada através de legislação específica.

§ 2º O acompanhamento continuado do desempenho do militar pelos seus respectivos comandantes faz parte do exercício da liderança em todos os níveis e traduz-se pela ação de comando demonstrada nas diversas ocasiões da vida militar. (BRASIL, 2014).

Os objetivos do SGD são: dar subsídios para melhorar o desempenho dos militares; fornecer à Instituição informações sobre o desempenho de seus integrantes; possibilitar o planejamento e a execução de ações para a correção de desempenhos insatisfatórios; permitir o constante autoaperfeiçoamento dos militares; subsidiar os processos decisórios que utilizem os resultados da avaliação; e facilitar o exercício da liderança pelos comandantes em todos os níveis (BRASIL, 2014).

É ressaltado por Barbosa (2003) que:

[...] a cultura administrativa brasileira sempre teve uma postura ambígua quando o assunto é meritocracia. Se por um lado é difícil encontrar quem se mostre contrário à aplicação dos critérios da meritocracia na gestão de pessoas, é sabido que diferenciar as pessoas com base no seu desempenho pode gerar diversos desconfortos no ambiente laboral, muitas vezes canalizado para críticas em relação ao processo de avaliação (BARBOSA 2003, p.15).

Os integrantes do Sistema de Gestão do Desempenho estão definidos no Art. 3º das Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007):

I - Departamento-Geral do Pessoal (DGP), por meio da Diretoria de Avaliação e Promoções (DA Prom), encarregado de planejar, supervisionar, processar, controlar e aprimorar o Sistema;

II - avaliador;

III - avaliado;

IV - gestor; e

V – Comandante, Chefe ou Diretor de OM. (BRASIL, 2019)

O período de avaliação iniciar-se-á no dia 1º de janeiro e terminará no dia 22 de dezembro do ano considerado, sendo realizadas avaliações Formativas, no primeiro semestre, e Somativas,

normalmente, no segundo semestre. O período de observação mínimo para a obrigatoriedade de uma avaliação deverá ser superior a 90 dias; a avaliação será facultativa no intervalo de 45 a 90 dias; e abaixo de 45 dias não será realizada (BRASIL, 2019).

As avaliações são calculadas da mesma forma, entretanto as Formativas não compõem o perfil do militar, destinando-se apenas a estabelecer parâmetros de orientação dos avaliadores aos avaliados. Já as avaliações Somativas emitirão valores que constarão no perfil do Of Sp, calculando, pelo sistema, a Média do Período (ano corrente) por Competência. Cabe destacar que o perfil será composto pelos 5 (cinco) últimos períodos de avaliação.

Art. 13. O Perfil do Ano Corrente será gerado, utilizando-se as Médias do Período por Competência (MPC) do ano anterior, acrescidas das MPC dos 4 (quatro) anos anteriores, perfazendo 5 (cinco) períodos de avaliação. (BRASIL, 2017)

O SGD avaliará competências básicas, que são comuns a todos os militares, independente do posto, da graduação, do cargo ou da função desempenhada, e competências específicas, que caracterizam o desempenho no posto, na graduação, no cargo ou na função desempenhada pelo militar.

O processo de avaliação do SGD é bem transparente. Primeiramente, a avaliação Formativa apresenta os parâmetros verificados no primeiro semestre do ano, orientando o avaliado sobre os pontos que podem ser melhorados. Ainda nesse sentido, o militar avaliado pode verificar o Resultado da Avaliação Somativa (RAS) antes da homologação e se pronunciar formalmente sobre alguma inconsistência ou não concordância de competência avaliada. Tudo previsto nas Instruções Reguladoras (EB30-IR-60.007):

Art. 31. Quando todas as FA da avaliação SIV, referentes ao Avaliado, forem encaminhadas para homologação, será disponibilizado ao mesmo, para conhecimento, o Resultado da Avaliação Somativa (RAS) individualizado.

§ 1º É de responsabilidade do Avaliado tomar conhecimento da disponibilização do RAS individualizado, sendo obrigatório registrar o seu “ciente” em suas avaliações, no prazo de até 10 (dez) dias após a ocorrência do referido evento, quando o sistema, automaticamente, encaminhará as avaliações para homologação. (BRASIL, 2019).

Ainda, o Perfil do Desempenho do Avaliado, documento de acesso restrito, estará disponível no SGD e poderá ser consultado pelo militar a que se refere. Porém, a descrição do desempenho na competência estará relacionada com uma faixa de graus e uma simbologia, da seguinte forma prevista nas Normas para o Processamento das Avaliações do Sistema de Gestão do Desempenho (EB30-N-60.005):

Descrição do desempenho na competência	Faixa de graus considerada	Simbologia
DESEMPENHO ACIMA DO ESPERADO: supera as expectativas relativas às suas atribuições	$9,1 \leq D \leq 10,0$	Triângulo azul
DESEMPENHO ESPERADO: atende às expectativas relativas às suas atribuições	$8,0 \leq D < 9,1$	Círculo azul
DESEMPENHO COM OPORTUNIDADE DE MELHORIA: necessita buscar o autoaperfeiçoamento, para atender às expectativas relativas às suas atribuições	$6,0 \leq D < 8,0$	Círculo verde
DESEMPENHO INSATISFATÓRIO: necessita buscar significativa melhoria, para atender às expectativas relativas às suas atribuições	$D < 6,0$	Círculo amarelo
DESEMPENHO NÃO AVALIADO	-	Abreviatura de Não Observado (NO)

Tabela 1 – Quadro desempenho militar, por competência – simbologia dos graus
(Art. 16º, EB30-IR60.005)

Desta forma, verifica-se parcialmente que o processo é realizado com transparência e total conhecimento da avaliação, por parte do avaliado. Porém, ao acessar as cinco avaliações disponíveis, que compõem o Perfil do Desempenho, o Avaliado não saberá a sua pontuação exata nem sua posição em um universo definido para um processo de seleção ou promoção, o que impede a plena confiança na ferramenta.

2.3 Valorização do Mérito Militar

Essa componente do MM foi condicionada às normas que estabeleceram o Sistema de Valorização do Mérito (SVM) dos Militares do Exército, regradas nas Instruções Gerais para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército (IG 30-10). Nessa normatização foram estabelecidos os objetivos da VM:

Art. 2º A valorização do mérito tem por objetivos:

I – orientar os militares de carreira quanto aos **componentes da profissão** militar considerados **prevalentes** para a Política de Pessoal;

II – **incentivar o aprimoramento** profissional dos integrantes da Instituição;

III – **ordenar** os militares, por mérito, em um universo e processo considerado; e

IV – constituir um dos **critérios de apoio à decisão** nos processos seletivo e de promoções [...] (BRASIL, 2008, **negrito nosso**)

Para alcançar os objetivos citados anteriormente, os componentes da profissão militar foram organizados e relacionados em Instruções Reguladoras. Assim sendo, a IR-60.004 regulou o SVM dos oficiais de carreira, incluídos assim os Of Sp combatentes:

Art. 5º Para o universo básico dos oficiais de carreira das Armas, do QMB e do Sv Int, os seguintes componentes da profissão militar são considerados prevalentes [...]:

I – medalhas e condecorações nacionais;

[...]

IX – deméritos. (BRASIL, 2017)

O primeiro componente, as medalhas e condecorações nacionais são um total de 10 (dez) a serem consideradas na pontuação do SVM. Estas são organizadas e pontuadas conforme o Art. 6º da instrução reguladora EB30-IR60.004:

Medalhas e Condecorações Nacionais	Pontos Base	Pontuação máxima no posto de				Obs
		2º Ten, 1º Ten e Cap	Maj	Ten Cel	Cel	
Medalha Sangue do Brasil	4	4				-
Ordem do Mérito Militar ou Ordem do Mérito da Defesa	3	NP		3		(b)
Medalha do Pacificador	com Palma	4				
	sem Palma	NP	2			
Medalha da Vitória	2	NP	2			-
Medalha Caxias	2	2				(a)
Medalha Marechal Hermes	Três coroas	NP	5			
	Duas coroas	4				
	Uma coroa	3				
Medalhas e Condecorações Nacionais	Pontos Base	2º Ten, 1º Ten e Cap	Maj	Ten Cel	Cel	Obs
Medalha Militar	Ouro	NP	5			(a) (c)
	Prata	4				
	Bronze	3				
Distintivo de Comando	Ouro	NP	3			-
	Prata	2				
Medalha Corpo de Tropa	Ouro	NP	5			(a) (d)
	Prata	NP	4			
	Bronze	3				

Legenda: NP - não pontua.
Observações:
(a) será considerada somente aquela de maior valor;
(b) será considerada somente aquela de maior valor, exceto no caso específico da Medalha do Pacificador com Palma, que pode pontuar, exclusiva e cumulativamente, com a Ordem do Mérito Militar ou Ordem do Mérito da Defesa;
(c) para os postos de 2º Ten, 1º Ten e Cap, o SVM considerará somente a pontuação da Medalha Militar de Bronze (3 pontos) ou de Prata (4 pontos); e
(d) para os postos de 2º Ten, 1º Ten e Cap, o SVM considerará somente a pontuação da Medalha Corpo de Tropa de Bronze (3 pontos).

Quadro 1 – Quadro resumo das medalhas e condecorações nacionais do SVM (EB30-IR60.004)

Art. 6º O SVM poderá considerar as seguintes medalhas e condecorações nacionais [...]:
 I – Medalha Sangue do Brasil;
 [...]
 X – Medalha Corpo de Tropa de Ouro, Prata ou Bronze. (BRASIL, 2017)

As medalhas de bons serviços militares, vinculadas ao tempo de serviço são: a Medalha Militar de Ouro, Prata ou Bronze – 30, 20 e 10 anos de serviço respectivamente – e a Medalha Corpo de Tropa de Ouro, Prata ou Bronze, correspondendo a 20, 15 e 10 anos de serviço em OM consideradas operacionais. As condecorações de aplicação ao estudo são: a Medalha Marechal Hermes e a Medalha Caxias, entregues ao primeiro colocado dos cursos de formação (AMAN), aperfeiçoamento (EsAO) e altos estudos (ECEME) – recebendo uma coroa por curso. A Medalha Sangue do Brasil é destinada a militar ferido em ação e o Distintivo de comando é o reconhecimento pelo exercício efetivo do cargo ou função – destinada aos comandantes de unidades militares. Por fim, a Medalha Marechal Osório reconhece o preparo físico dos militares, porém não é pontuada, e as demais condecorações exigem a indicação por oficial general, dificultando o acesso as mesmas.

O segundo componente do SVM são os elogios de citação de mérito e poderão ser considerados em caso de ação destacada em campanha; ação destacada no cumprimento do dever; e ação meritória de caráter excepcional. São componentes pouco comuns aos militares de carreira, com maior grau de controle, sendo acompanhadas pelo alto escalão do Exército, como prevê a IR-60.004:

Art. 7º O SVM poderá considerar os seguintes elogios [...]:
 I – ação destacada [...]
 § 1º Somente poderão ser considerados os elogios de citação de mérito homologados pelo **Chefe do Departamento-Geral do Pessoal (DGP)**, de acordo [...]
 (BRASIL, 2017, **negrito nosso**).

Também no sentido do aprimoramento individual, o EB valoriza no seu sistema os militares de carreira habilitados em idiomas. Nesse contexto, poderão homologar no SVM até três línguas estrangeiras:

Art. 10º [...]:
 § 1º Poderão ser considerados, no máximo, três idiomas, com pontuação proporcional aos desempenhos linguísticos registrados na BDCP, sendo valorizados os de maiores valores.
 § 2º Quadro resumo da habilitação em idiomas que poderá ser considerada pelo SVM:

Habilitação em Idiomas	Habilidade Linguística				Pontos Base	Pontuação máxima no posto de				Obs
	CA	EO	CL	EE		2º Ten, 1º Ten e Cap	Maj	Ten Cel	Cel	
Desempenho Linguístico	4	4	4	4	2,5	7,5				(a) (b)
	2,3 ou 4	2,3 ou 4	2,3 ou 4	2,3 ou 4	2					
	2,3 ou 4	1	2,3 ou 4	2,3 ou 4	1,5					

Legenda: CA - Compreensão Auditiva
EO - Expressão Oral
CL - Compreensão Leitora
EE - Expressão Escrita

Quadro 2 - Quadro das pontuações das habilidades linguísticas
(EB30-IR60.004)

Ainda, dos componentes da profissão militar, os cursos realizados possibilitam agregar pontos. Nesse sentido, os Of Sp que se inscreverem e forem selecionados para realizar curso de especialização ou extensão, ou que tenha passado no processo de seleção para o Curso de Altos Estudos Militares (CAEM) da ECEME conseguiram altas pontuações na Ficha de Valorização do Mérito (FVM). Nesse item, cabe ressaltar a diferença de pontuação no nível de Rend Es dos Altos Estudos Militares, segundo Portaria nº 095-DGO, de 22 de maio de 2017: o CAEM, voltado para área combatente, e o Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM), mais administrativo:

Cursos Realizados	Pontos Base	Pontuação máxima no posto de				Obs
		2º Ten, 1º Ten e Cap	Maj	Ten Cel	Cel	
CGAEM concluídos a partir do ano de 2015 (inclusive)	Excelente (E)	14	NP	14		(d)
	Muito Bom 1 (MB1)	13		13		
	Muito Bom 2 (MB2)	12		12		
	Muito Bom 3 (MB3)	11		11		
	Bom 1 (B1)	10		10		
	Bom 2 (B2)	9		9		
	Bom 3 (B3)	8		8		
	Bom 4 (B4)	7		7		
	Regular (R)	6		6		
	Insuficiente (I)	0	NP			

CAEM concluídos a partir do ano de 2015 (inclusive)	Excelente (E)	30	NP	30	(c) (d)
	Muito Bom 1 (MB1)	28		28	
	Muito Bom 2 (MB2)	26		26	
	Muito Bom 3 (MB3)	24		24	
	Bom 1 (B1)	22		22	
	Bom 2 (B2)	20		20	
	Bom 3 (B3)	18		18	
	Bom 4 (B4)	16		16	
	Regular (R)	14		14	
	Insuficiente (I)	0		NP	
CPEAA	15	NP	15	(d) (e)	
curso de pós-graduação - <i>lato sensu</i> , aperfeiçoamento, na EsAO	2	2	(f)		

Quadro 3 – Extrato do quadro das pontuações dos cursos
(EB30-IR60.004)

Além disso, contabilizando de forma positiva no SVM, tem-se outros 4 (quatro) componentes: os trabalhos úteis, dividido em duas categorias: os assuntos profissionais de interesse militar e os de cultura geral ou científico; as atividades essenciais, quantificando os resultados dos últimos cinco anos dos testes de avaliação física (TAF) e nos testes de aptidão no tiro (TAT); o Tempo de Serviço em Situações Diversas (TSSD), como missões de paz, funções de chefia, ordenador de despesas entre outras; e, fechando o escopo das componentes positivas, o tempo de instrutor ou auxiliar de instrutor.

Fechando o componente Valorização do Mérito, os deméritos são itens que diminuem a pontuação na FVM dos militares. Estes poderão estar enquadrados no Regulamento Disciplinar do Exército – no caso das punições disciplinares – ou no arcabouço legal, caso das condenações judiciais transitadas em julgado, conforme as Instruções Reguladoras para o SVM dos Of de Carreira das Armas, QMB e do Sv Int:

Art. 16 [...]

I – Punições Disciplinares:

a) prisão;

b) detenção; e

c) repreensão;

II – condenações judiciais transitadas em julgado:

a) crime doloso;

b) crime culposos; e

c) contravenção penal. (BRASIL, 2017)

MEDALHAS E CONDECORAÇÕES NACIONAIS		
MEDALHA CORPO DE TROPA - BRONZE BRONZE (BRASIL)	3.000	
MEDALHA MILITAR DE PRATA (BRASIL)	4.000	
DISTINTIVO DE COMANDO PRATEADO (BRASIL)	2.000	
Total de Pontos: + 9.000		
ELOGIOS DE CITAÇÃO DE MÉRITO		
SEM LANÇAMENTO		
Total de Pontos: + 0,000		
CURSOS REALIZADOS		
QAV01 - Especialidade - Aperfeiçoamento em Operações Militares - Dt Conclusão: [REDACTED] Grau: - Classif: - Nr Concludente: - Dt BI: [REDACTED] CODOM: 048504 Dt Lançamento: 09/09/2013 (108)	2.000	
EFP01 - Instrutor de Educação Física - Dt Conclusão: Grau: 8.28 Classif: 016 Nr Concludente: 053 Dt BI: - CODOM: 048918 Dt Lançamento: [REDACTED]	2.000	
EIS02 - Operações na Selva Categoria B - Dt Conclusão: [REDACTED] Grau: - Classif: - Nr Concludente: - Dt BI: 06/12/2012 CODOM: 016014 Dt Lançamento: [REDACTED]	2.000	
DAA01 - Of Carreira - CAO Cavalaria - Dt Conclusão: [REDACTED] Grau: 8.946 Classif: 016 Nr Concludente: - Dt BI: 27/11/2009 CODOM: 048504 Dt Lançamento: [REDACTED]	17.892	
AAA01 - Of Carreira Fm AMAN - Cavalaria - Dt Conclusão: [REDACTED] Nota: 8.538 Classif: 7 Nr Concludente: 56 Dt BI: - CODOM: - Dt Lançamento: - (61)	8.538	
Total de Pontos: + 32.430		
HABILITAÇÃO EM IDIOMAS		
Espanhol - ESP 2222	2.000	
Inglês - ING 3232	2.000	
Total de Pontos: + 4.000		
TRABALHOS ÚTEIS		
SEM LANÇAMENTO		
Total de Pontos: + 0,000		
TEMPO DE SERVIÇO EM SITUAÇÕES DIVERSAS		
Tempo após formação [REDACTED]: 19 anos 8 meses e 14 dias	20.000	
Comdo OM: Subunidades Operacionais - Período: 1 ano 11 meses e 16 dias	4.000	
Ordenador de Despesas - [REDACTED] - Período: 1 ano 11 meses e 13 dias (BI 055 de 23/03/2015)	2.000	
Comandante de Subunidade incorporada à OM - [REDACTED] - Período: 1 ano 1 mes e 3 dias (BI 055 de 23/03/2015)	0.500	
Comandante de Subunidade incorporada à OM - [REDACTED] - Período: 1 ano 10 meses e 1 dia (BI 055 de 23/03/2015)	1.000	
Total de Pontos: + 27.500		
VIVÊNCIA PROFISSIONAL		
CMS - CMP - CMN	6.000	
Total de Pontos: + 6.000		
TEMPO DE INSTRUTOR, AUXILIAR DE INSTRUTOR OU MONITOR		
SEM LANÇAMENTO		
Total de Pontos: + 0,000		
ATIVIDADES ESSENCIAIS		
TAF	3º TAF - Referente a 2019 - Menção: E - Suficiência: S - (BI [REDACTED] Nr 212 de 06/11/2019)	0.400
	2º TAF - Referente a 2019 - Menção: E - Suficiência: S - (BI [REDACTED] Nr 151 de 12/08/2019)	0.400
	1º TAF - Referente a 2019 - Menção: E - Suficiência: S - (BI [REDACTED] Nr 224 de 26/11/2019)	0.400
	3º TAF - Referente a 2018 - Menção: E - Suficiência: S - (BI [REDACTED] Nr 222 de 04/12/2018)	0.400
	2º TAF - Referente a 2018 - Menção: E - Suficiência: S - (BI [REDACTED] Nr 161 de 31/08/2018)	0.400
	1º TAF - Referente a 2018 - Menção: E - Suficiência: S - (BI [REDACTED] Nr 102 de 06/06/2018)	0.400
	3º TAF - Referente a 2017 - Menção: E - Suficiência: S - (BI [REDACTED] Nr 205 de 07/11/2017)	0.400
	2º TAF - Referente a 2017 - Menção: MB - Suficiência: S - (BI [REDACTED] Nr 172 de 15/09/2017)	0.200
	1º TAF - Referente a 2017 - Menção: MB - Suficiência: S - (BI [REDACTED] Nr 083 de 08/05/2017)	0.200
	3º TAF - Referente a 2016 - Menção: E - Suficiência: S - (BI [REDACTED] Nr 213 de 22/11/2016)	0.400
	2º TAF - Referente a 2016 - Menção: B - Suficiência: S - (BI [REDACTED] Nr 156 de 19/08/2016)	0.100
	1º TAF - Referente a 2016 - Menção: E - Suficiência: S - (BI [REDACTED] Nr 062 de 04/04/2016)	0.400
	3º TAF - Referente a 2015 - Menção: E - Suficiência: S - (BI [REDACTED] Nr 225 de 07/12/2015)	0.400
	2º TAF - Referente a 2015 - Menção: E - Suficiência: S - (BI [REDACTED] Nr 158 de 26/08/2015)	0.400
	1º TAF - Referente a 2015 - Menção: E - Suficiência: S - (BI [REDACTED] Nr 082 de 06/05/2015)	0.400
Total de Pontos: + 5.300		
TAT	Referente a 2019 - Menção: E - (BI [REDACTED] Nr 123 de 03/07/2019)	0.400
	Referente a 2018 - Menção: E - (BI [REDACTED] Nr 133 de 23/07/2018)	0.400
	Referente a 2017 - Menção: E - (BI [REDACTED] Nr 130 de 14/07/2017)	0.400
	Referente a 2016 - Menção: MB - (BI [REDACTED] Nr 123 de 05/07/2016)	0.200
	Referente a 2015 - Menção: E - (BI [REDACTED] Nr 117 de 29/06/2015)	0.400
Total de Pontos: + 1.800		

DEMÉRITOS

Quadro 4 – Extrato da Ficha de Valorização do Mérito (FVM)

Todos os componentes da profissão militar relacionados ao SVM constarão da FVM. Nesse sentido, o militar interessado poderá acessar a ficha por meio do portal do DGP, porém terá de utilizar a rede corporativa do EB (*intranet*), sendo obrigado a empregar um terminal em alguma organização militar (OM) do Exército. Ainda, na FVM constarão os dados pessoais do militar, a data do acesso às informações, todos os itens do SVM pontuados e, ao final, a pontuação total.

Cabe destacar que o SVM constitui apenas um dos critérios de apoio à decisão. Ainda, ressalta-se que, conforme a normativa do sistema, as componentes da profissão militar, elencados anteriormente, e a pontuação a eles correspondente poderão ser alterados, segundo EB30-IR-60.004, do Exército Brasileiro:

Art. 3º Os componentes da profissão militar relacionados nestas IR, assim como a pontuação a eles correspondentes, em cada processo seletivo ou de promoção, poderão ser alterados, conforme sejam atualizadas as diretrizes e prioridades de Política de Pessoal e as necessidades da Instituição. (BRASIL, 2017)

Verifica-se, parcialmente, que o Sistema de Valorização do Mérito apresenta de forma transparente a pontuação individual ao militar. Porém a FVM não mostra a colocação do militar frente a nenhum universo de referência, seja a turma de formação, à seleção para missão no exterior, nomeação de comandante. Isso posto, o objetivo de incentivar o aprimoramento profissional dos integrantes da Instituição ser prejudicados pela falta de transparência.

ANÁLISE DE RESULTADOS

Ao realizar a revisão bibliográfica sobre o Mérito Militar do Exército Brasileiro, nota-se que ele é constituído por 3 (três) áreas, sendo que cada uma delas apresenta diferentes arranjos que abrangem as diversas componentes da profissão militar. Ainda, verifica-se que cada uma apresenta níveis diferenciados de transparência e acessibilidade, possibilitando o aprimoramento de cada uma.

Quanto ao item Rendimento Escolar, o EB aprecia de forma enfática a aplicação aos estudos e este é valorizado a cada nível da evolução na carreira e de forma crescente na pontuação. Isso é constatado uma vez que o primeiro nível (Formação) tem peso 1,2, o segundo (Aperfeiçoamento) é multiplicado por 1,9 e o último, os Altos Estudos, tem peso 2,9, aumentando de valor a cada fase da carreira. Cabe salientar que, além de ter peso igual as outras duas componentes na média final do Mérito Militar, o Rendimento Escolar também está presente na Valorização do Mérito como curso a serem considerado, principalmente na pontuação dos Altos Estudos Militares, em que a menção (E, MB1, MB2, MB3...) supera bastante os valores das notas finais.

Ainda, o fator Rendimento Escolar apresenta grande grau de transparência ao militar interessado. Nesse contexto, o acesso é possível pela rede internacional de computadores, pelo site do Departamento Geral do Pessoal do Exército Brasileiro. Também, além da nota no respectivo curso, o Oficial de Carreira Combatente tem a informação da sua classificação no universo de militares que realizou o curso no mesmo ano.

Já o Perfil Individual do Mérito Militar utiliza o Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) para, de forma verticalizada, avaliar e ordenar os militares de carreira do EB. Assim sendo, pontua competências básicas e essenciais dos membros da Força Terrestre, atribuindo valores que são apresentados por simbologia na Ficha de Avaliação (FA) do interessado, expondo a faixa de grau da competência. Porém, a pontuação ou grau exato não está à disposição do interessado. Desta forma, o

militar de carreira que está concorrendo em um processo de seleção do Exército Brasileiro não sabe qual a sua real pontuação, o que dificulta a transparência nesse método.

No último item do MM, a Valorização do Mérito Militar apresenta componentes da profissão militar com diversas possibilidades de acúmulo de pontuação. Nesse contexto, a maioria das medalhas e condecorações nacionais são valorizadas, porém existe espaço para pontuar outras condecorações da Força Terrestre. Ainda, quanto aos cursos dos Altos Estudos Militares, a pontuação apresenta uma forte hierarquização entre os cursos CAEM e CGAEM, que são do mesmo nível, sendo que o primeiro varia 14 a 30 pontos e o segundo de 6 a 14 pontos, beneficiando sobremaneira os oficiais que concluírem o CAEM.

Ainda, o fator Valorização do Mérito Militar é apresentado por meio da Ficha de Valorização do Mérito que acessada pelo oficial de carreira combatente por meio de computadores ligados a rede interna do Exército Brasileiro. Nesse sentido, o acesso não é dificultado e a pontuação é apresentada de forma global e transparente por item a ser quantificado. Porém, a pontuação não reflete a situação do interessado perante nenhum universo de referência, nem entre os militares da mesma turma de formação, nem dos que concluíram os cursos de Altos Estudos.

Retomando, o Mérito Militar do EB, de forma ampla, é um ferramenta fundamental de assessoramento nos processos de seleção dos três usuários de alto escalão do Exército: o Gabinete do Comandante do Exército, ressaltando os processos de missões no exterior e escolha de comandantes de Organizações Militares; a Secretaria-Geral do Exército, com as concessões de medalhas e condecorações; e o Departamento-Geral do Pessoal, responsável pelos processos de movimentações e promoções, dentre outros. Nesse sentido, os Mapas de Indicadores apresentam a pontuação dos militares, organizando e ordenando os militares considerados em um determinado processo de seleção ou promoção.

Em síntese, as três áreas do Mérito Militar elencadas, apresentam características e componentes que abrangem de forma ampla o profissional de carreira combatente do EB. Porém, conforme os

regulamentos militares admitem a melhoria constante nos processos, cabem considerações pontuais para o aperfeiçoamento do sistema de classificação do mérito na Força Terrestre, possibilitando maior transparência e credibilidade, aumentando a confiança desse sistema junto aos integrantes da Força Terrestre, sobretudo os Oficiais Superiores combatentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após conhecer a sistematização da meritocracia militar do Exército Brasileiro e o seu ordenamento para os diversos processos de seleção da organização questiona-se: em que medida o processo é transparente e justo para com os oficiais de carreira combatentes do Exército Brasileiro? existe espaço para seu aperfeiçoamento e evolução? Nesse contexto, a valorização do mérito dos oficiais combatentes de carreira poderá ser acrescida de novos componentes e de ajustes na forma de pontuação?

Em síntese, os fatores que compõe o MM são amplos e cumprem com a sua finalidade, porém apresentam espaço para o seu aprimoramento. Desta forma, o fator Rendimento Escolar se mostra como o mais equilibrado e justo. O Perfil Individual, que utiliza o Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) como ferramenta do processo, pode evoluir quanto a maior transparência na apresentação dos graus de conceito. Por último, a Valorização do Mérito pode ser aperfeiçoada, principalmente, nos pontos que são agregados aos cursos de Altos Estudos, diminuindo a diferença de valores entre o Curso de Altos Estudos Militares (CAEM) e o Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM).

Assim, considera-se que o a pontuação do Perfil Individual não é apresentada de forma transparente, uma vez que militar interessado tem acesso a um Grau Simbólico (triângulo azul, círculo azul, círculo verde...) que representa uma faixa de pontuação. Nesse sentido, sugere-se a manutenção dessa sistemática, apresentando a pontuação média em cada competência ao militar avaliado.

Quanto a Valorização do Mérito, considera-se que existe grande discrepância nos pontos atribuídos entre os cursos de Altos Estudos, voltados aos Oficiais Superiores. Nesse contexto, observa-se que os concludentes do CGAEM com a melhor menção possível – Excelente (E) – recebem 14 pontos, o equivalente a pior menção do CAEM – Regular (R). Assim, recomenda-se uma distinção mais equilibrada entre esses cursos, valorizando os militares que mais se aplicaram em cada um. Nesse sentido, a menção “E” do CGAEM seria igual a menção “B1” do CAEM, e assim sucessivamente conforme segue:

Curso Realizado		Ponto Base	Curso Realizado		Ponto Base	
					Atual	Proposto
CAEM	Excelente (E)	30	CGAEM	Excelente (E)	14	22
	Muito Bom 1 (MB1)	28		Muito Bom 1 (MB1)	13	20
	Muito Bom 2 (MB2)	26		Muito Bom 2 (MB2)	12	18
	Muito Bom 3 (MB3)	24		Muito Bom 3 (MB3)	11	16
	Bom 1 (B1)	22		Bom 1 (B1)	10	14
	Bom 2 (B2)	20		Bom 2 (B2)	9	12
	Bom 3 (B3)	18		Bom 3 (B3)	8	10
	Bom 4 (B4)	16		Bom 4 (B4)	7	8
	Regular (R)	14		Regular (R)	6	6
	Insuficiente (I)	0		Insuficiente (I)	0	0

Tabela 2 – Proposta de Equilíbrio nos Cursos de Altos Estudos

Por fim, o presente artigo não esgota a discussão sobre o tema, tendo espaço para o maior aprofundamento sobre o sistema do Mérito Militar no Exército Brasileiro, caracterizado pelo aprimoramento profissional dos militares e respaldo aos processos seletivos da Força Terrestre. Nesse sentido, o trabalho buscou apresentar a sistemática de valorização militar e propôs sua evolução, no sentido de creditar maior transparência e confiança em cada um dos três fatores que o compõe, fortalecendo a instituição com a entrega de processos mais justos e confiáveis, contribuindo com a autoridade da organização perante seus integrantes.

REFERÊNCIAS

ABREU, Y. I. F. de; at al “Se você é motivado, proativo e tem paixão por resultados. In: XXVIII Encontro anual da Associação Nacional de Pós – Graduação em Administração, Curitiba, 2004. Disponível em: silos.tips/download/se-voce-e-motivado-pro-ativo-e-tem-paixao-por-resultados-analise-de-conteudo-de. Acesso em: 16 jun 2021.

AIRES, Ana. Recrutamento e Seleção, set. 2007. Disponível em: <https://www.notapositiva.com/old/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeselecao.htm>. Acesso em: 16 jun 2021.

BARBOSA, L. Igualdade e Meritocracia: A Ética do Desempenho nas Sociedades Modernas. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003a.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 994-Cmt EB, de 18 de dezembro de 2008. Boletim do Exército no 52/2008, de 26 de dezembro de 2008. Instruções Gerais para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército (IG 30-10). Brasília, DF, 2008.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 1.494-Cmt EB, de 11 de dezembro de 2014. Boletim do Exército no 24/2014, de 15 de dezembro de 2014. Instruções Gerais para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB10-IG-02.007). Brasília, DF, 2014.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 1.654-Cmt EB, de 11 de novembro de 2015. Boletim do Exército no 57/2015, de 20 de novembro de 2015. Normas para Registro de Informações Pessoais Relativas aos Militares de Carreira e Inativos (EB10-N-02.004). Brasília, DF, 2015.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria no 095-DGP, de 22 de maio de 2017. Boletim do Exército no 21/2017, de 26 de maio de 2017. Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais de Carreira das Armas, do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência (EB30-IR-60.004). Brasília, DF, 2017.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria no 098-DGP, de 22 de maio de 2017. Boletim do Exército no 21/2017, de 26 de maio de 2017. Normas para Comprovação, o Reconhecimento e o Cadastro do Tempo de Serviço em Situações Diversas (EB30-N-60.033). Brasília, DF, 2017.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria no 175-DGP, de 17 de agosto de 2017. Normas para o Processamento das Avaliações do Sistema de Gestão do Desempenho (EB30-N-60.005). Brasília, DF, 2017.

BRASIL. Exército Brasileiro. Caderno de instrução-D A Prom/DGP, 2017. Caderno de Valorização do Mérito de Oficiais das Armas, Quadro de Material Bélico e Serviço de Intendência. Brasília, DF, 2017.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria no 137-DGP, de 5 de junho 2018. Normas para Elaboração de Mapas de Indicadores em Apoio aos Processos de Seleção e de Promoção no âmbito do Exército (EB30-N-60.037). Brasília, DF, 2018.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria no 136-DGP, de 27 de junho 2019. Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007). Brasília, DF, 2019.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria no 137-DGP, de 27 de junho 2019. Normas para Funcionamento da Comissão de Avaliação e do Conselho de Revisão, no Departamento-Geral do Pessoal (EB30-N-60.034). Brasília, DF, 2019.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria no 258-EME, de 3 de dezembro 2020. Constitui a Comissão Permanente de Valorização do Mérito (CPVM), Brasília, DF, 2020.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria no 100-DGP, de 23 de abril 2021. Estabelece as Normas de Funcionamento da Comissão Permanente de Valorização do Mérito (EB30-N-60.038). Brasília, DF, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. 8. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

IBEMEC, **Manual para Elaboração de Trabalhos Científicos.** Rio de Janeiro: Ibemec, 2021

MAGNO FILHO, Cláudio Barroso. **A gestão de Recursos Humanos como fator determinante para efetividade do Exército Brasileiro.** 2003,65p. Trabalho de Conclusão de Curso (Política, Estratégia e Alta Administração do Exército) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2003.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências.** São Paulo: Educator, 2001.

SARSUR, A. M.; PEDROSA, R. R.; SANT'ANNA, A.S. **Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos?** In: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. 2003

SOUSA, Edivaldo Barbosa Rodrigues de. **Sistema de Avaliação de Pessoal: propostas para aperfeiçoamento da valorização do mérito.** 2008. Dissertação (Curso de Altos Estudos Militares) – Escola de Comando e Estado Maior do Exército, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

SOUZA, Cesar de. **A avaliação do desempenho do militar: sistema de gestão de desempenho do exército brasileiro.** Artigo

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ZAMBELLO, Aline Vanessa; MAZUCATO, Thiago. **Metodologia da Pesquisa e do Trabalho Científico.** 1. Ed. Penápolis: FUNEPE, 2018.



i *Ibmec*

IBMEC.BR

IBMEC.BR

Ibmec