



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP COM RAPHAEL MENDES COSTA MONTEIRO

**A UTILIZAÇÃO DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS
ORGANIZACIONAIS PARA A COMPOSIÇÃO DO ESTADO-MAIOR DE UM
BATALHÃO DE COMUNICAÇÕES**

**Rio de Janeiro
2019**



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP COM RAPHAEL MENDES COSTA MONTEIRO

**A UTILIZAÇÃO DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
PARA A COMPOSIÇÃO DO ESTADO-MAIOR DE UM BATALHÃO DE
COMUNICAÇÕES**

Trabalho acadêmico apresentado à
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais,
como requisito para a especialização
em Ciências Militares com ênfase em
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 Com RAPHAEL MENDES COSTA MONTEIRO**

Título: A UTILIZAÇÃO DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA A COMPOSIÇÃO DO ESTADO-MAIOR DE UM BATALHÃO DE COMUNICAÇÕES

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

APROVADO EM _____ / _____ / _____ **CONCEITO:** _____

BANCA EXAMINADORA

Membro	Menção Atribuída
DARDANO DO NASCIMENTO MOTA - Maj Cmt Curso e Presidente da Comissão	
CEZAR FLORES MALHADA JÚNIOR - Cap 1º Membro	
AUGUSTO DA SILVA GUIMARÃES - Cap 2º Membro e Orientador	

RAPHAEL MENDES COSTA MONTEIRO – Cap
Aluno

A UTILIZAÇÃO DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA A COMPOSIÇÃO DO ESTADO-MAIOR DE UM BATALHÃO DE COMUNICAÇÕES

Raphael Mendes Costa Monteiro*

Cezar Flores Malhada Júnior**

RESUMO

A seleção de oficiais para compor o Estado-Maior Geral de um Batalhão de Comunicações é um processo atribulado, que mormente atende à tempestividade de certos períodos do ano, à carência de efetivos, e à rotatividade de pessoal devido às movimentações da carreira militar. No entanto, tais empecilhos não impedem de se metodizar, ainda que de maneira simplificada, a escolha de militares para chefiar as seções cujo assessoramento, planejamento e gestão irão orientar a Unidade e o Comando ao cumprimento da missão. O Estado-Maior (EM) é um órgão elementar, de natureza consultiva, estratégica e gerencial presente na estrutura organizacional de diversas forças armadas ao redor do mundo. No Exército Brasileiro, a concepção remonta à tradição prussiana, temperada pelas evoluções napoleônicas, chegando à consolidação doutrinária norte-americana no assunto. Os Batalhões de Comunicações (B Com) assim como as demais Organizações Militares (OM) possuem em sua estrutura um EM, composto pelo Estado-Maior Geral (EMG) e um Estado-Maior Especial. O EMG, escalonado desde a Seção de Pessoal até a de Comunicação Social, é composto por oficiais do efetivo pronto, que atendem a requisitos para ocupar certo cargo militar. Este trabalho visa dar subsídios à proposta de um método que aperfeiçoe essa seleção para o EMG, uma vez que as dificuldades naturais não só de pessoal, mas também logísticos e operacionais, são amplificadas por procedimentos pouco cartesianos, podendo-se minorá-los utilizando-se das ferramentas gerenciais mais modernas, e já preliminarmente semeadas na própria instituição.

Palavras-chave: Estado-Maior. Batalhão. Comunicações. Mapeamento. Competências.

ABSTRACT

The selection of officers to compose the General Staff (EM in Portuguese abbreviation) of a Signals Battalions (B Com in Portuguese abbreviation) is a hard process, which mainly attends to the time scarcity of certain periods of the year, the shortage and turnover of personnel due to the movements of the military career. Nevertheless, such obstacles do not prevent the possibility of selecting, in a simplified way, the choice of the military to head the sections whose advice, planning and management will guide the Unit and the Command to fulfill the mission. The EM is an elementary, advisory, strategic and managerial body present in the organizational structure of various armed forces around the world. In the Brazilian Army, the conception goes back to the Prussian tradition, tempered by the Napoleonic evolutions, arriving at the North American doctrinal consolidation in the subject. The Signals Battalions (B Com), as well as the other Military Organizations (OM in Portuguese abbreviation) have in their structure an EM, composed of the Main General Staff (EMG in Portuguese abbreviation) and a Special General Staff. The EMG, which ranks from the Personnel Section to the Social Communication Section, is composed of ready-made officers, who meet the requirements to occupy a certain military position. This article aims to give support to the proposal of a method that improves this selection for the EMG, since the natural difficulties not only of personnel, but also logistic and operational, are amplified by poor procedures, being able to reduce them, of the most modern managing tools, which have already been sown in the Brazilian Army recently.

Keywords: General Staff. Signals Battalion. Manager. Mapping Skills.

* Capitão da Arma de Comunicações. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2010.

** Capitão da Arma de Comunicações. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2005 e Pós-Graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2014.

INTRODUÇÃO

A Doutrina Militar Terrestre em vigor para o Exército Brasileiro define que o Comandante Tático, para atingir o efetivo cumprimento de suas missões, deve fazer judicioso uso dos recursos que possui dentro de sua organização militar (BRASIL, 2016). Desta feita, pode-se considerar os recursos humanos dentro desse contexto de possibilidades de utilização. Na Era do Conhecimento, para o Comandante Tático, não se supõe que apenas precise atingir o grau de controle e fiscalização desejáveis por parte de um chefe militar, atendo-se a pormenores da execução, aos quais pode delegar competências a subordinados capazes; mas que, de fato, consiga elaborar e aprovar um planejamento o mais completo possível, dentro do tempo disponível. (BRASIL, 2016).

O propósito de dar forma organizacional ao corpo de assessores ao Comando criou um órgão da alta hierarquia de uma unidade, calcado no trabalho conjunto, visando a descentralização de atividades de planejamento e de execução, e que otimiza o tempo e os meios disponíveis em prol do Comando, chamado de Estado-Maior, que divide-se em Geral e Especial.

Este trabalho se propõe a abordar a constituição de um Estado-Maior Geral (EMG) pertencente a uma Organização Militar (OM) valor Batalhão (Btl), no caso, um Batalhão de Comunicações (B Com). A seleção dos militares para compor o EMG é de responsabilidade do próprio Comandante, que inicia o processo, normalmente, designando um chefe de estado-maior (Ch EM), no caso do B Com, o próprio Subcomandante (S Cmt), que irá assessorá-lo na supervisão, controle e coordenação do órgão, bem como na seleção de militares a compor as demais funções, os chamados oficiais do estado-maior da OM, conforme BRASIL (2003).

A literatura gerencial moderna, dentro do impulso natural da economia de mercado e do rigor pela busca do lucro e da excelência, percebeu, antecipadamente, o valor na figura do líder, bem como nas vantagens em se debruçar sobre os requisitos e valores que norteassem a escolha desse elemento-chave no elo corporativo (MACHADO, 2009). Inicialmente pautado em critérios pessoais e no campo da intuição, hoje encontra-se uma diversificada oferta de soluções para alçar profissionais selecionados à alta administração de uma

empresa, buscando atender a critérios técnicos e comportamentais (SANTOS, 2006). Certamente, há uma preocupação sincera da direção com a questão da meritocracia e equidade nos trâmites de promoções internas, em que pese o cerne principal seja ter os melhores recursos nas funções adequadas às suas capacidades, economizando meios e obtendo resultados melhores para a empresa.

Sendo assim, percebe-se que há a possibilidade de se ter melhorias na seleção de oficiais para compor o EMG de um B Com, utilizando-se de ferramentas desenvolvidas no meio corporativo, considerando que o foco principal no bojo comportamental de qualquer seleção interna, seja nos valores militares consagrados em séculos de tradição da Força Terrestre.

1.1 PROBLEMA

É uma rotina administrativa, pelo menos anual, em todas as organizações militares do Exército Brasileiro (EB), a alternância de militares no exercício de funções, seja por ajustes discricionários do Comando, seja por movimentações no efetivo do corpo permanente, inclusive do Estado-Maior Geral do Comandante. Dentro dessa lógica, a qual o Batalhão de Comunicações está inserido, e que naturalmente obedece a um quadro de cargos previstos, percebe-se a existência de um processo fundamental de seleção de pessoal, uma vez que o produto final do mesmo será o material humano a assessorar nas decisões e nos planejamentos do Comando, e logicamente no rumo que a OM irá seguir.

Atualmente, graças ao contínuo esforço da instituição na educação de seus oficiais, desde a formação até o aperfeiçoamento, este último que habilita o concludente a compor o EM de uma OM valor Batalhão, e na ampla experiência garantida pela vivência nacional mediante as movimentações dos efetivos, tem-se um processo interno em vigor que atinge um resultado prático considerável, dado o sucesso do EB nas últimas décadas no campo da Excelência Gerencial, como noticiou a Gazeta do Povo (2017) e o Jornal D24am (2018). Entretanto, como a busca pela melhoria passa pela superação de práticas exitosas mas longe do estado da arte, percebe-se uma oportunidade de melhoria utilizando-se de ferramentas de mapeamento de competências amplamente difundidas no meio corporativo civil.

O Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) do EB já lhe permite avaliar e classificar as competências dos militares no exercício de suas funções e atribuições, a partir das observações dos seus pares e superiores hierárquicos. Evidentemente, esta avaliação institucional é posterior ao cumprimento do dever, não sendo propriamente abrangente aos militares recém-apresentados à Unidade, que podem ter exercido suas atribuições em um outro cargo, e avaliadas em um outro contexto, diferente do presente na Unidade em questão. Dito isto, percebeu-se uma lacuna no processo decisório anterior à seleção de militares para o exercício das funções no EMG, sendo a delimitação deste estudo, em um B Com.

Assim sendo, este trabalho visa solucionar o seguinte problema de pesquisa: as ferramentas de mapeamento de competências organizacionais tem empregabilidade junto às peculiaridades da profissão militar, sendo úteis à seleção de oficiais para compor o Estado-Maior Geral de um Batalhão de Comunicações, apoiando-se nos recursos institucionais disponíveis ?

1.2 OBJETIVOS

Com o propósito de aperfeiçoar o processo atual de emprego dos recursos humanos de um B Com em seu EMG, este trabalho tem por objetivo geral propor um método simplificado de seleção de oficiais para compor esse órgão, por meio do mapeamento de competências organizacionais aliado às peculiaridades institucionais do EB.

Para que o objetivo geral supracitado seja alcançado, foram levantados os objetivos específicos, dentro do encadeamento lógico necessário do raciocínio descritivo nesse estudo:

a) Identificar a percepção da eficácia do processo atual de seleção para composição dos oficiais do EMG de um B Com;

b) Relatar as lacunas que porventura existam dentro do processo de seleção de oficiais para compor o EMG de um B Com, considerando os instrumentos e métodos já em vigor;

c) Analisar o processo de seleção atual para composição do EMG de um B Com, dentro do escopo de análise de perfil por competências, fruto de um

mapeamento prévio realizado pelo Chefe da Seção de Pessoal da OM, que serviria de insumo para a decisão final do Cmt OM.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

A seleção de oficiais para compor o EMG de um B Com é pautada na experiência do Comando e de seus assessores já selecionados, além dos longos anos dedicados em estabelecimentos de ensino, seja como discentes ou docentes;

Há uma considerável literatura na gestão organizacional civil que auxilia na seleção da alta administração corporativa, em que se pode constatar a possibilidade de adequação aos rigores institucionais do EB, no que tange aos valores militares;

O EB possui o Sistema de Gestão do Desempenho (SGD), que permite quantificar a performance dos seus efetivos no exercício de funções militares, nos sentidos hierárquicos vertical e horizontal, estando os oficiais do EMG nesse universo, conforme regulamenta norma própria da instituição (BRASIL, 2017);

O SGD pode gerar uma consequência prática por meio do Sistema de Valorização do Mérito (SVM), cujo propósito é reforçar o caráter meritocrático da instituição, como ainda em BRASIL (2017);

Sumariamente, hoje tem-se três etapas no exercício de uma função militar: *seleção*, *execução* e *avaliação*. A *execução* é um misto das outras duas fases, tendo uma causa de êxito mais ligada à primeira; ademais, a *avaliação* já possui uma metodologia própria de controle (SGD e SVM), o que leva a perceber ainda mais a importância em aprimorar o início de tudo, a *seleção*;

Há ferramentas de mapeamento de competências organizacionais que, por serem versáteis, prezam pela praticidade e flexibilidade, podendo contribuir para a primeira etapa do exercício de função de um oficial do EMG de um B Com, a sua seleção.

METODOLOGIA

Realizou-se o trabalho científico a partir de uma abordagem qualitativa. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa não se preocupa diretamente com a representatividade numérica, mas sim com a compreensão de um grupo social, de

uma organização, isto é, de uma coletividade. O foco está em entender o porquê de determinado fenômeno, não cabendo a este propósito enquadrar representações matemáticas ou modelos estatísticos, pelo menos no estágio que esse projeto está inserido, pois não há métrica propriamente dita no mapeamento de competências organizacionais. Ainda os autores citados colocam a questão do cuidado com esse tipo de pesquisa, pois há possibilidade de incorrer em erros, como não controlar sua influência pessoal no objeto de estudo, faltar com o detalhamento necessário que levou às conclusões, ou não considerar outros enfoques que possam contradizer sua linha de pensamento preponderante.

A pesquisa realizada foi do tipo descritivo-exploratória. A vertente exploratória se dá pela intenção de buscar uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo palpável e sujeito ao estudo de soluções. Para esse mote, o pesquisador deve realizar um estudo bibliográfico, questionários ou entrevistas com pessoas dotadas de experiência no assunto, e por fim análises que estimulem as deduções (GERHADT, SILVEIRA, 2009). Já a classificação exploratória é compatível com o interesse em descrever fatos e fenômenos atinentes a determinada realidade, utilizando-se de fontes documentais, estudos de caso e pesquisas *ex-pos-facto*, sendo importante evitar os vícios da busca por exatidão, imprecisão na aplicação de questionários, bem como subjetividade acentuada, que impede o exame crítico da situação (TRIVIÑOS, 1987, apud GERHADT, SILVEIRA, 2009).

2.1 REVISÃO DE LITERATURA

Há uma ampla literatura previamente levantada sobre Gestão por Competências, que engloba o processo de mapeamento, sendo este na verdade um instrumento para se chegar às capacidades requeridas para uma determinada organização. Buscou-se inicialmente compêndios acadêmicos, com material publicado nos últimos anos, na medida do possível, como nos sítio eletrônicos da Universidade de São Paulo (2019) e da Faculdade Getúlio Vargas (2019). Em relação aos assuntos tratados frutos da Doutrina Militar Terrestre, além dos manuais de campanha já de posse do autor, utilizou-se do sítio eletrônico da Biblioteca Digital do Exército (2019), e a biblioteca física da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais.

Para material acadêmico estrangeiro, utilizou-se do repositório do exército norte-americano *Armypub*, e da Escola de Pós-graduação da Marinha norte-

americana, bem como revistas e publicações militares de outros países, desde que alinhados doutrinariamente com o praticado no Exército Brasileiro.

As ideias-chave pesquisadas foram:

- mapeamento de competências organizacionais;
- gestão por competências;
- a composição estado-maior (EM) de unidades do EB;
- utilização do mapeamento de competências no EB;
- o Batalhão de Comunicações do EB;
- competências requeridas em oficiais do EM de unidades do EB.

2.2 COLETA DE DADOS

Após o aprofundamento teórico acerca do assunto, o presente artigo procurou coletar dados mediante questionários dirigidos a oficiais que tenham servido em Batalhões de Comunicações do Exército Brasileiro, a fim de constatar o quadro da atual do problema, e a aceitação acerca da solução proposta.

2.2.1 Entrevistas

Para se obter experiências relevantes e opiniões variadas sobre a temática, foram realizadas entrevistas exploratórias com os seguintes militares, em ordem cronológica de execução:

Nome	Justificativa
MARCELO FERRAZ DOS REIS – Coronel	Comandante do 1º B Com, localizado em Santo Ângelo – RS.
CHRISTIANO ZACCONI LIMOIEIRO – Coronel	Comandante do 9º B Com GE, localizado em Campo Grande – MS.

QUADRO 1 – Quadro de entrevistados

Fonte: O autor

As entrevistas tiveram por propósito verificar o entendimento da autoridade no mais alto nível para o estudo em questão, em Unidades de Comunicações, de enquadramento e missões distintas. As questões progressivamente levaram à etapa seguinte, que seria a de verificar, a partir da vivência do entrevistado, maneiras de aperfeiçoar o processo, e se realmente haveria possibilidade para tal com as ferramentas que se tem atualmente.

2.2.2 Questionários

Para se obter a amplitude do universo estimou-se o efetivo de oficiais que exerceram a função em EMG de um B Com. O estudo foi limitado particularmente a oficiais da arma de Comunicações, oriundos da Academia Militar das Agulhas Negras, considerando o grau de maior complexidade na formação e afinidade com a arma relativa ao tipo de OM da pesquisa.

A amostra selecionada para responder aos questionários foi restrita a oficiais que tenham servido e exercitado a função no EMG de B Com nos últimos cinco anos. Isso se deu pela evolução natural das políticas gerenciais recentes, graças à maior preocupação dos escalões mais altos do EB sobre o assunto, que gerou consequências práticas nas suas Unidades. Também permite ater-se ao quadro mais atualizado, uma vez que propostas viáveis que se apresentem após o estudo, necessariamente têm de estar vinculadas a dados presentes.

Dessa forma, utilizando-se dados institucionais, como a existência de 06 (seis) B Com em todo o EB, e o tempo mínimo de guarnição para oficiais serem movimentados, de 02 (dois) anos, além das informações do público interno disponível no sítio eletrônico do Departamento-Geral do Pessoal, além do limite temporal de 05 (cinco) anos, a população a ser estudada foi estimada em 90 militares. A fim de atingir uma amostra significativa para amparar as conclusões do estudo, buscou-se atingir o nível de confiança de 90% e erro amostral de 10%. Assim, a amostra ideal (n_{ideal}) foi dimensionada para 39 militares.

A plataforma de formulários eletrônicos, dado os custos e a logística continentais do país, foi a mais apropriada para o presente estudo. Realizou-se a solicitação de preenchimento dos questionários por via direta (pessoalmente) e indireta (e-mail e aplicativos de mensagens) para cerca de 80 militares que atenderiam aos requisitos, tanto capitães como militares mais antigos, uma vez que parte do universo considerado certamente já fora promovido. Obtiveram-se 48 questionários respondidos, dos quais oito precisaram ser invalidados, uma vez que esses compreendiam militares que serviram há mais de cinco anos em um B Com,

fora do escopo deste trabalho. Desta feita, totalizaram-se 40 questionários válidos para apuração dos resultados, estado de acordo com a amostra ideal calculada.

Aplicou-se um pré-teste com 3 (três) capitães-alunos da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO), que atendiam aos pré-requisitos para integrar a amostra, a fim de verificar possíveis incorreções na elaboração do questionário. Não foram encontrados erros que justificassem modificações no texto do instrumento, de maneira que se procedeu ao envio para preenchimento pelo público-alvo.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 DISCUSSÃO: O ESTADO-MAIOR GERAL DE UM B COM

O surgimento da sistematização doutrinária de Estado-Maior (EM) no seio da condução de uma força militar remonta à extinta Prússia, na pessoa de Frederico II, o Grande, que transmitiu essa concepção de trabalho conjunto à sua herdeira Alemanha, a quem coube a metodização do processo; no entanto, foi em solo francês, no século XIX, onde o assunto viria a florescer mais intensamente (BRASIL, 2016). Com a vinda da família real portuguesa para a então colônia do Brasil, em 1808, a influência napoleônica naquela Corte já se mostrava presente, dado o uso de assessores especiais às decisões do rei no campo militar. Pode-se perceber, na mesma fonte doutrinária, a fusão cabal de características, que baseou o Estado-Maior moderno:

A sistematização evoluiu do estudo dos fatores da decisão dos Estados-Maiores prussiano e alemão, e “pedra de toque”, do estudo de situação francês. Sob a influência norte-americana, o estudo de situação compreendia sete parágrafos, culminando com a decisão do comandante (BRASIL, 2016).

A partir desse marco conceitual, o Brasil iniciou, ainda no século XIX, timidamente, sua formação de militares para compor o EM das tropas imperiais, no pavimento histórico do Largo do São Francisco. Naquele tempo, o corpo discente era composto por alferes, o que é compreensível pela questão etária da época. Porém, foi com o insigne Luís Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias, que a utilização de assessores técnicos e táticos, desde os tempos de paz até os períodos de guerras e de conflitos regionais, avançou e tornou uma realidade factual no

planejamento e execução de operações militares no então incipiente Exército Brasileiro (BRASIL, 2016):

Décadas depois, em 1919, houve a emblemática missão militar francesa (MMF) no Brasil, cujo propósito principal era de modernizar as forças armadas nacionais, a partir dos ensinamentos da vitória potência bélica da 1ª Guerra Mundial. A par das questões elementares da estrutura organizacional brasileira, que foram sistematicamente alteradas e adaptadas à realidade da época, da criação e reedição de diversos manuais de campanha, pode-se entender como uma das maiores contribuições da MMF a introdução do método do Estudo de Situação, que levou a um acabamento mais refinado do que se tinha de doutrina para os trabalhos de Estado-Maior à época (NETO, 2010). O autor conclui que o grande avanço se deu, basicamente, pela anuência do Comando do Exército à época de aproximar a missão às Escolas de Estado-Maior e à de Aperfeiçoamento de Oficiais, cuja capilaridade da influência francesa permitiu consolidar o aprendizado do intercâmbio. (BRASIL, 2016)

Atualmente, a doutrina de Estado-Maior no Exército Brasileiro está disposta nos manuais C101-5 Estado-Maior e Ordens Volume 1 (C101-5), C101-5 Estado-Maior e Ordens Volume 2 (C101-5 Vol 2) e EB60-ME-12.401 – O Trabalho de Estado-Maior. Este trabalho aproveitará, também, o conteúdo do compêndio C11-20 Batalhão de Comunicações (C11-20), visto a delimitação necessária e as especificidades deste tipo de OM.

Segundo o C101-5 Estado-Maior e Ordens Volume 1, considerando a responsabilidade do Comandante por todas as fases do planejamento até a execução da missão, é necessário que ele use seus oficiais de maneira adequada, tanto os comandantes subordinados, quanto aqueles que compõem o seu EM. Complementa, por fim, o manual de campanha:

A descentralização do planejamento e da execução exige que o Cmt seja assessorado na produção e na difusão de conhecimentos de inteligência, na realização de estudos de situação e planejamentos, na coordenação da ação de comando e na supervisão da execução de suas decisões (BRASIL, 2016).

O EMG de um B Com é composto pelo Chefe do Estado-Maior (Ch EM), pelos oficiais de pessoal (S1), de inteligência (S2), operações (S3), de logística (S4) e de comunicação social e assuntos civis (S5), conforme descrito no C11-20 amparado no C101-5 Vol, e ilustrado abaixo:

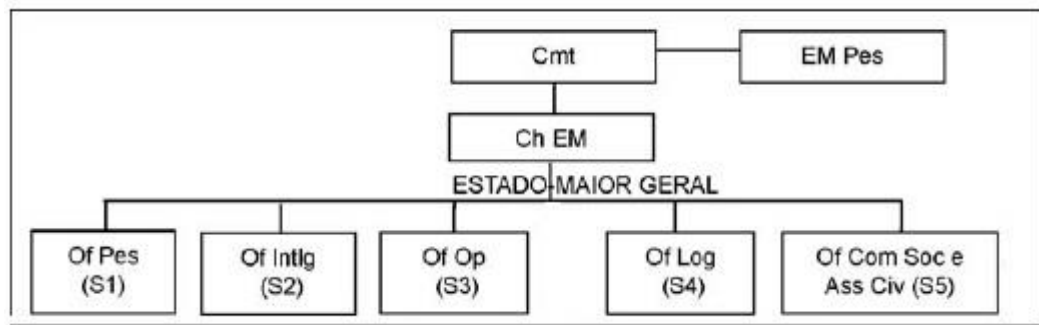


FIGURA 1 – Organograma de um B Com típico

Fonte: C101-5 Vol 1 (2003) adaptado pelo autor

3.2 DISCUSSÃO: O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Uma vez que se propõe a mapear competências de um corpo tão variado, infere-se a necessidade de levantar as características e atribuições que genericamente se aplicam a todos do universo em questão. Mais uma vez retornou-se à doutrina vigente para abarcar a temática quanto às missões gerais dos oficiais de um EMG:

- (1) assessorar o Cmt em assunto específico;
- (2) representar o Cmt, quando designados;
- (3) solucionar problemas decorrentes de situações incomuns;
- (4) supervisionar as operações táticas, de apoio ao combate, de apoio logístico e suas respectivas atividades de instrução;
- (5) responder pelo Cmt quando este se ausentar do PC;
- (6) atuar como árbitro-chefe ou diretor das inspeções de instrução, manobra e exercícios;
- (7) chefiar um EM de planejamento para operações futuras ou especiais;
- (8) comandar uma força-tarefa (FT);
- (9) comandar um posto de comando (PC) alternativo estabelecido para as operações. (BRASIL, 2003)

Uma vez entendido o emprego amplo do EMG, pode-se passar ao estudo do corpo de atividades específicos para cada membro do mesmo. O Regulamento Interno dos Serviços Gerais (RISG) descreve de maneira pormenorizada as diversas atividades a cargo de todos os miliares de uma organização militar, inclusive aqueles do Estado-Maior. Ao revisar esta norma, é possível prontamente estabelecer relações com o citado na Tabela 1, diferindo ao detalhar largamente cada tarefa sob responsabilidade, no caso, do S1. Porém, compreende-se que o tema é melhor elucidado, para os fins aqui propostos pelo C101-5, uma vez que este é mais sintético e não olvida o previsto no RISG.

Para compreender o processo de mapeamento de competências, precisa-se saber o que de fato abrange o termo competência. Segundo Vilas Boas e Andrade (2009, apud ALVES et al, 2014), no âmbito individual, seria o conjunto de

capacidades que o indivíduo de uma organização deve possuir para contribuir para a consecução dos objetivos dela, sendo então a base das competências organizacionais, porque juntamente a outros recursos e processos, permitem o êxito na missão institucional. Para o autor francês Le Boterf (2015), a competência individual teria origem não só no ente biográfico, mas também mediante a influência dos processos de educação por que passou, e mais ainda pelo acúmulo de experiência prática que obteve na sua jornada profissional. Segundo Zarifian (2001, apud ALVES et al, 2014), a competência engloba um conjunto de conhecimentos, de saber-fazer, de experiência e de atitudes que podem ser aplicados em um dado contexto profissional e que ainda podem sofrer ponderação no âmbito organizacional. Bitencourt (2004) sintetiza os aspectos da responsabilidade e da legitimidade na construção do conceito de competência individual. A autora considera que, enquanto a responsabilidade implica no domínio do métier e o engajamento responsável na atividade, a legitimidade está vinculada ao reconhecimento por parte dos superiores, pares e subordinados na postura e conduta diante dos desafios que aparecem, e na eficácia da solução conduzida, complementando nesse ponto os conceitos de Ruas (2005, apud Bitencourt 2004).

Dessa maneira, pode-se inferir que há uma posição conceitual precisa acerca de competências individuais, seja delimitando-a ao sujeito, seja relacionando ao universo laboral, ou ainda a ambos. Há autores que abordam o conjunto, o coletivo, afinal de contas as capacidades das individualidades devem convergir para um interesse social comum. Assim sendo, surge o ente da competência organizacional, que pode ser compreendido como o portfólio de ferramentas e de recursos humanos que podem ser agregados e utilizados em prol da organização, tendo, portanto, valor econômico para esta, e acentuado valor social para o trabalhador (A.FLEURY, M.FLEURY, 2004, apud SANTOS, 2006). Considerando os oficiais do efetivo existente, que atendem aos requisitos para ocupar o EMG de um B Com, consegue-se verificar um escopo teórico útil, do qual o trabalho fruto desse projeto se propõe a aproveitar. A já anteriormente citada Bitencourt (2004) traz o conceito, não encontrado explicitamente em outros autores, de aprendizagem organizacional, que seria o de aproveitar a experiência adquirida de maneira metódica, e voltada ao aperfeiçoamento dos processos em andamento, sem solução de continuidade. Nesse ponto, a alta rotatividade nos quartéis do EB, devido às movimentações

frequentes de seus efetivos, pode ser encarada como um desafio à continuidade de soluções propostas, especificamente na seleção do EMG de determinado B Com.

Faria (2008) elucida a ideia de mapeamento de competência como sendo o levantamento de competências requeridas a um grupo de cargos e funções de um organismo profissional, tendo por mote identificar as lacunas que impedem a consecução dos seus objetivos estratégicos. O autor compara seu entendimento ao de Le Boterf (1999, apud FARIA, 2008), e ao de Carbone et al (2005, apud FARIA, 2008), no entanto ambos direcionam seus trabalhos para ao aproveitamento do mapeamento para gestão do desempenho, ser pauta de melhora para os corpo geral de colaboradores, parâmetro de meritocracia e condução dos gestores e de instrumento para o setor de recursos humanos. Este trabalho visualiza neste último emprego como sendo o mais afim ao trabalho em questão, pois de fato o trabalho de seleção para o EMG de um B Com será uma decisão do Comandante, que no entanto será assessorado pelo seu subcomandante, e possivelmente pelo seu oficial de pessoal (S1); ora, percebe-se, com a devida proporção, o manifesto de um processo compatível com o de recursos humanos em organizações civis.

As técnicas de mapeamento de competências são abordadas por Carbone et al (2005, apud FARIA, 2008), esclarece que o rol de competências requeridas a uma organização pode ser utilizado tendo por base relatórios gerenciais, pesquisas de satisfação e clima organizacional, e documentos ou normas internas, que amparem o funcionamento de uma determinada organização. Encontra-se neste último ponto um suporte teórico para utilizar um manual de campanha como C101-5 ou o C11-20, ou ainda o RISG para ter os parâmetros essenciais do que se pretende daquele que ocupar determinada cargo na OM. Silva e Godoi (2006) estabelecem um processo mais complexo, elencado desde um *brainstorming* entre os diversos elementos de chefia e direção da empresa, que por meio de um grupo de discussão para balizar as competências estratégicas requeridas ao longo de toda a organização. Depois tem-se mais atividades controladas em grupo, mas com participantes escalonados em diversos níveis e setores, e que por meio de um moderador da divisão de recursos humanos irão definir competências pontuais, muitas vezes afastadas da alta direção da empresa. A partir daí os resultados são quantificados, apresentados a clientes e colaboradores para apreciação, e por fim qualificados, permitindo o mapeamento em uma grande amplitude da faixa de atuação da organização. Apesar de ter um grau de precisão considerável, fica evidente, a vistas iniciais, que o

método de Silva e Godoi (2006) afasta-se da rotina de uma organização militar, entretanto não deixa de enriquecer as possibilidades de estruturação de um processo próprio ao escopo em pauta, voltado para o EMG de um B Com.

Apoiado nos estudos de Bruno-Faria e Brandão (2006), percebe-se que o produto do mapeamento realizado deva ser submetido a uma ponderação controlada de elementos-chave da organização, seja pela questão hierárquica ou ainda pela experiência acumulada de determinados colaboradores. É muito importante compreender, segundo o autor, que, se há uma lacuna de desempenho, ou persegue-se o estado-da-arte em determinado processo da empresa, deve-se entender que ele é composto por pessoas, e que eventuais distorções no mapeamento podem contagiar o que se pretende corrigir. Trazendo para a pesquisa em questão, o mapeamento organizacional deve ser restrito ao Comandante e a seus assessores especialmente designados, indo ao encontro dos preceitos militar de unidade de comando, hierarquia e disciplina.

3.3 RESULTADOS

O exercício de uma função no Estado-Maior Geral compreende três fases: seleção, execução e avaliação. Esse estudo verificou uma forte preocupação institucional, especialmente nos níveis elevados, pela terceira etapa, a avaliativa, fruto daquela intermediária, a de execução, conforme verificado nas entrevistas aos Comandantes em função do 1º B Com e 9º B Com GE. No nível intermediário, medido pelos questionários, observou-se que a totalidade (68,8% concordando parcialmente, e 31,3% concordando totalmente) tem a percepção real, em maior ou menor grau, da importância cabal do EMG no cumprimento das missões de suas OM.

Sendo assim, é o esforço na seleção para esse órgão que se permite obter ganhos expressivos na execução e na posterior avaliação institucional, com inclusive consequências na carreira do militar. Conforme verificado nos questionários, há uma percepção latente de que o processo atual não é satisfatório, em que ocorre inclusive o exercício ótimo cruzado de funções, isto é, quando visualmente um militar apresenta melhores condições em uma outra função, e aquele que a executa vice-versa (97,9% dos questionários, dos quais 60,4% afirmou concordar parcialmente). Foi constatado que o fator tempo, isto é, o limite natural devido às movimentações

recorrentes é o grande desafio para consolidar processos e se chegar à excelência na composição do EMG (95,8% dos questionários concordou, dos quais 35,4% o afirmou que totalmente), além das entrevistas aos dois Comandantes de B Com; um deles (Entrevista nº 2) inclusive sugeriu priorizar a seleção de um militar para determinado função no EMG, frente à uma possível transferência do sistema de movimentação. Uma outra problemática seria a questão dos efetivos disponíveis para se realizar a seleção, o que dificultaria ter um universo razoável, limitando todo o processo (93,8% dos questionários concordou, dos quais 89,6% o afirmou que parcialmente). Em um estado mais favorável nessa questão do efetivo, percebeu-se um interesse muito maior, inclusive com a participação da Diretoria-Geral do Pessoal (DGP) no trâmite, conforme comentado pelo Cmt 1º B Com na Entrevista nº 1. Na Entrevista nº 2, percebeu-se que o Cmt 9º B Com GE avalia como positiva a possibilidade de se ter ferramentas gerenciais que o auxiliassem na tarefa de escolher seus subordinados para ocupar cargos no EMG.

Diversas pesquisas, citadas no item 3.2 deste trabalho, apontam como imprescindível a existência de setores dentro das organizações que tenham por propósito aprofundar-se nas capacidades individuais dos seus colaboradores, para melhor direcioná-las às capacidades organizacionais; e que um elo com a alta administração seria necessário para consagrar o trabalho dessa equipe voltado à seleção de pessoal. Foi observado que 91,7% (dos quais 35,4% no grau totalmente) dos questionários afirma que o Chefe da Seção de Pessoal (S1) é o militar mais apto a conduzir essas atividades. No entanto, conforme a experiência do autor, que vai ao encontro do coletado (89,4% dos questionários, em que 80,9% concorda parcialmente), nem sempre este oficial é capacitado, do ponto de vista teórico, para realizar o assessoramento em questão.

Uma das grandes vantagens obtidas pelo Sistema de Excelência no Exército (SE-EB) foi servir como propulsor na criação de seções ou escritórios de viés gerencial na grande totalidade das OM. O SE-EB prevê que os órgãos criados para suprir suas demandas devem ser dedicados a elas, de maneira que permite concentrar pessoal e material aptos a auxiliar, com as especificidade de cada OM, nas diversas necessidades gerenciais, inclusive o assessoramento nos processos de seleção. E a partir deste ponto, os estudos deste trabalho, leva-se a inferir que o Oficial da Seção de Pessoal, independentemente de sua capacitação anterior, teria um suporte teórico peculiar, uma vez que de praxe as seções gerenciais encontram-

se no Estado-Maior Especial das OM, sendo assim bem alinhadas com as intenções do Comandante. Essa percepção teve a concordância de 85,4% dos questionários, dos quais 62,5% de maneira parcial. Na Entrevista nº 2, o Comandante do 9º B Com GE complementa que o processo deve ser centralizado pelo S Cmt, em que pese o assessoramento do S1, corroborando com o apresentado na presente proposta. Evidentemente que como sendo o Ch EM, é natural que o S Cmt seja o maior preocupado após o Cmt no assunto, no entanto considerando todas as suas obrigações elencadas no RISG (2013), é natural que o S1 como encarregado da Seção de Pessoal participe ativamente do processo, respeitando naturalmente os hierárquicos.

Percebe-se que, de modo geral com base nos instrumentos aplicados de entrevistas e questionários, há uma dificuldade em realizar processos, por mais curto que sejam, de seleção para compor o EMG, e que é praxe aguardar até a etapa de avaliação, utilizando na plenitude o SGD, para aí sim realizar os ajustes organizacionais. Na Entrevista nº 2, o Cmt 9º B Com GE avalia que o SGD é útil na medida em que auxilia, mas não esgota os meios como parâmetro de seleção, indicando assim uma necessidade de complementar os insumos para a seleção ao EMG. Para 95,8% dos militares que responderam os questionários, a solução de continuidade seria o maior desafio para um processo novo no seio de uma OM.

Neste trabalho, verificando junto a dois Comandantes em função por meio de entrevistas, e junto ao nível executor por meio dos questionários, compilando com a farta literatura de apoio, percebeu-se que há indícios evidentes de que se é possível aplicar um procedimento ao menos preliminar para tentar se aproximar da excelência no uso dos recursos humanos na Força Terrestre nas OM valor Unidade de Comunicações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E UMA PROPOSTA DE MELHORIA GERENCIAL

Sabe-se que a introdução de um processo gerencial onde não há sequer um equivalente não é uma tarefa fácil. Para tanto, usando um modo gradual e natural, segmentado em etapas (BITENCOURT, 2004), entende-se que é possível inovar não só em áreas de seleção de pessoal no âmbito de uma OM, como em qualquer outro setor carente de avanços gerenciais. Conforme já discutido anteriormente, entende-se que a função mais interessante a ser sujeita de início a um processo

interno é a de Oficial de Pessoal (S1), pelo fato de ser o assessor do Comandante para o mesmo fim, e quem terá mais afinidade para utilizar a estrutura do Sistema de Excelência Gerencial da OM em prol das futuras seleções.

A primeira etapa sugerida para os envolvidos – Comandante e seus assessores – para selecionar oficiais aos cargos vagos no seu EMG seria o de revisar as atribuições já previstas nas normas institucionais. Nesse ponto, o autor achou por bem aproveitar e agrupar atividades afins, dentro do amplo escopo de missões do oficial de pessoal, conforme relacionado no C11-20:

Atribuições do S1
Expedir instruções relacionadas com efetivos, registros e relatórios.
Organizar o boletim interno, supervisionado pelo SCmt da unidade.
Receber e encaminhar às respectivas SU pessoal para recompletar.
Realizar o controle do registro dos assuntos relativos à justiça e disciplina da unidade.
Supervisionar o comportamento, o reajustamento e o controle do pessoal; recomendando as transferências, as designações, as promoções e as classificações do pessoal.
Informar tudo que possa influir no estado disciplinar da tropa ao Cmt, planejando medidas preventivas e corretivas para a manutenção da disciplina.
Manter um registro dos prisioneiros de guerra (PG), capturados pelo Btl, para servir de base às informações do comando.
Supervisionar o funcionamento do posto de coleta de mortos (P Col M).
Assegurar meios para a obtenção e a manutenção do estado moral da tropa.
Coordenar com os capelães as atividades religiosas e planejando, coordenando e fiscalizando o programa de recreação

TABELA 1 – Etapa 1: Grupamento de atribuições por competências do S1 de um B Com
Fonte: C11-20 Batalhão de Comunicações

A segunda etapa, a de mapeamento das competências organizacionais, seria a de relacionar as competências “normatizadas” àquelas que a comissão envolvida concluiu como essenciais, utilizando a técnica do *brainstorming*, conforme estudado por Silva e Godoi (2006). Uma vez agrupadas em capacidades afins, o objetivo seria o de elencar as competências individuais necessárias, mas contextualizadas com a realidade daquela OM. E compreender esse ponto é crucial, pois revela que OM diferentes terão resultados mapeados de forma diferentes; cita-se, por exemplo, Unidades sem autonomia administrativa, ou que operam em grandes centros urbanos, o que pode indicar diferenças consideráveis no perfil do S4 ou do S2, respectivamente.

Aproveitando-se a Tabela 1, após reuniões entre os envolvidos a critério do Comandante de OM, e utilizando-se ainda das competências requeridas para função de S1, poder-se-ia chegar à tabela abaixo:

Atribuições do S1	Competências requeridas
Expedir instruções relacionadas com efetivos,	

registros e relatórios.	A Planejar e conduzir atividades com enfoque institucional, com conhecimento satisfatório na administração militar
Organizar o boletim interno, supervisionado pelo SCmt da unidade.	
Receber e encaminhar às respectivas SU pessoal para recompletar.	B Planejar e conduzir atividades com enfoque disciplinar, com conhecimento satisfatório em Justiça Militar
Realizar o controle do registro dos assuntos relativos à justiça e disciplina da unidade.	
supervisionar o comportamento, o reajustamento e o controle do pessoal; recomendando as transferências, as designações, as promoções e as classificações do pessoal.	
Informar tudo que possa influir no estado disciplinar da tropa ao Cmt, planejando medidas preventivas e corretivas para a manutenção da disciplina.	
Manter um registro dos prisioneiros de guerra (PG), capturados pelo Btl, para servir de base às informações do comando.	C Planejar e conduzir atividades de cunho moral, com conhecimento satisfatório em logística militar
Supervisionar o funcionamento do posto de coleta de mortos (P Col M).	
assegurar meios para a obtenção e a manutenção do estado moral da tropa.	
Coordenar com os capelães as atividades religiosas e planejando, coordenando e fiscalizando o programa de recreação.	

TABELA 2 – Etapa 2: Mapeamento de competências organizacionais com base em normas do EB
Fonte: C101-5 Vol 2, com adaptação relacional feita pelo autor

A terceira e última etapa, seria a de relacionar as competências individuais (grupos A, B e C da Tabela 2) com os oficiais que melhor atendessem ao senso geral explícito, para cada conjunto de capacidades, utilizando, ainda, as informações obtidas do histórico do militar a partir do SGD e as folhas de alterações dos militares. O mais interessante é o Comandante apenas pontuar aquele que melhor atenda àquela competência, pois dessa maneira simplifica bastante o resultado, tornando-o mais célere:

Grupo de Competências	Capitão PEDRO	Capitão LUCAS	Capitão JOÃO
Universo de seleção			
A Planejar e conduzir atividades com enfoque institucional, com conhecimento satisfatório na administração militar	0	0	1
B Planejar e conduzir atividades com enfoque disciplinar, com	0	1	0

conhecimento satisfatório em Justiça Militar			
C Planejar e conduzir atividades de cunho moral, com conhecimento satisfatório em logística militar	1	0	0
D Correlação entre as competências requeridas para a função e o relatório do SGD	1	0	0
Total	2	1	1

TABELA 3 – Etapa 3: Seleção pontuada de militares baseada no perfil das competências mapeadas
Fonte: O autor

Para o exemplo utilizado, portanto, após a terceira etapa, o Comandante, com base em uma tabela elaborada pela sua equipe de assessoramento, após o mapeamento de competências organizacionais peculiar à OM, utilizando o regulamento e os preceitos da Força Terrestre, poderia apontar o Capitão PEDRO como o mais indicado para assumir a função de Chefe da Seção de Pessoal daquele B Com. Em que pese a imperfeição de qualquer método, ainda mais um que preze pela simplicidade, claramente para viabilizá-lo nas rotinas administrativas já bastante exigentes, é ululante que dessa forma tem-se uma prática mais profissional e com uma chance menor de equívocos, em relação à forma convencional. Também é evidente que apesar da transitoriedade da pessoa do Comandante, a *expertise* acumulada seja pelo S1, seja pela Seção de Excelência Gerencial, certamente irá minorar em erros o processo, desde que alcance um grau de maturidade, persistindo em sua continuidade.

A seleção de oficiais para compor o EMG é, obviamente, meramente funcional, e que por vezes não será exatamente precisa na medida em que determinado militar do universo para um cargo específico é um recém-chegado a OM, por exemplo. Para tanto, os tradicionais canais técnicos entre Comandantes, resultados anteriores do Sistema de Gestão do Desempenho (SGD), as Folhas de Alterações pessoais, bem como a Ficha Individual do Sistema de Cadastramento do Pessoal do Exército (SiCaPEX) podem auxiliar a reduzir as incertezas acerca das capacidades, habilidades e atitudes do militar.

O registro do desempenho do militar durante e após àquela seleção de função deve seguir o previsto pelas diretrizes que norteiam o SGD, evidentemente. Um dos

produtos finais do sistema, após a sequência de procedimentos previstos em seu Guia (2019), é a quantificação abaixo exemplificada:

1º Ten JOCEMAR Avaliador: Cap ALAN	Cam	Ded	Dcp	Ini	Int	RFI	Res	TPr	Aut	Com	Cln	CMo	Cri	CDe	Dir	Dis	Emo	Flc	Lid	Obj	Per	PAP	Pro	Soc	Tat	
	4	4	4	5	5	5	5	6		4	4			4			5						5		5	
	FA nº 893341 - Vínculo Funcional Direto - Aux Seq. Liberada para Homologação - Deu o cliente																									

FIGURA 2 – Exemplo de avaliação somativa no SGD

Fonte: Guia do SGD (2019)

Todavia, o lançamento nesse banco de dados corporativo do EB, no entendimento desta pesquisa, e percebido nos questionários e em ambas as entrevistas, poderia relatar de maneira mais dissertativa o desempenho do militar em questão, no cargo exercido, atinente à Ficha de Avaliação correspondente. Dessa forma, propõe-se complementar os dados quantitativos observados na Figura 2 com uma síntese que possa amparar uma futura designação do avaliado para exercer uma outra função naquela ou em outra OM. Uma inserção de uma aba “Funções Futuras” na interface do extrato de avaliações do sistema, cuja saída fosse observações específicas, como a ilustrada abaixo, poderia contextualizar e direcionar melhor os apontamentos dados pelo avaliador, e ensejar seleções mais bem amparadas no futuro:

1º Ten JOCEMAR Avaliador: Cap ALAN	Cam	Ded	Dcp	Ini	Int	RFI	Res	TPr	Aut	Com	Cln	CMo	Cri	CDe	Dir	Dis	Emo	Flc	Lid	Obj	Per	PAP	Pro	Soc	Ta		
	4	4	4	5	5	5	5	6		4	4			4			5						5		5		
	FA nº 893341 - Vínculo Funcional Direto - Aux Seq. Liberada para Homologação - Deu o cliente																										
<p>Observações do avaliador relativas à FA nº 893341 - Adjunto ao Oficial de Operações: o militar apresentou alto desempenho na função em questão, conforme os pontos positivos anotados dentro dos atributos Camaradagem e Equilíbrio Emocional. Tem condições de exercer qualquer cargo em um B Com, sendo mais vocacionado para ocupar funções no EMG, especificamente a de Oficial de Inteligência, evidentemente após a promoção ao posto de Capitão, e à conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais. Reúne boas condições de ser Subcomandante de Subunidade que seja voltada basicamente à formação de militares do efetivo variável.</p>																											

FIGURA 3 – Proposta de mudança no extrato da avaliação somativa no SGD, com uma nota do avaliador inserida numa aba para amparar seleção de “Funções Futuras”

Fonte: Guia do SGD (2019), adaptado pelo autor

O SGD, como ponto final do processo discutido ao longo deste artigo, de “seleção - execução - avaliação”, seria, assim, um instrumento quantificado, cuja verbalização na aba proposta, fecharia e ao mesmo tempo retroalimentaria todo o fluxograma que conduz o manejo do pessoal, especificamente na ferramenta que consta no Grupo de Competências - letra D, da Tabela 3 deste trabalho.

Por fim, o ponto essencial foi o de formular uma proposta factível, a fim de mitigar os riscos de danos em tempo e desempenho funcional gerados por assessoramentos internos na escolha dos militares para compor um órgão de

relevância tão relevante à Unidade, que sem um bom respaldo em um bom método gerencial, podem levar um Batalhão de Comunicações a não utilizar, da melhor maneira possível, os seus meios mais valiosos e frequentemente escassos: os próprios recursos humanos.

REFERÊNCIAS

BITENCOURT, Cláudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas da Faculdade Getúlio Vargas**, Rio de Janeiro, p. 59, Jan/Mar 2004.

BESSA, Reinaldo. 5ª Região Militar ganha prêmio de qualidade e gestão. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 23 jun. 2017. Disponível em <https://www.gazetadopovo.com.br/reinaldo-bessa/curiosidades/5a-regiao-militar-ganha-premio-de-qualidade-e-gestao>. Acesso em 10 mar. 2019.

BRASIL. Exército. **C 11-20: Batalhão de Comunicações**. 1. ed. Brasília, DF, 2003.

_____. _____. **C 101-5 Volumes 1 e 2**. 2. ed. Brasília, DF, 2003.

_____. _____. **EB60-ME-12.401 O Trabalho de Estado-Maior**. 1. ed. Brasília, DF, 2016.

_____. _____. **Guia do Sistema de Gestão do Desempenho (SGD)**. Disponível em <<http://daprom.dgp.eb.mil.br/phocadownload/Lesgislacao/SGD--O-Avaliado-Atual.pdf>> Acesso em: 04 jun. 2019.

_____. _____. **Instruções Reguladoras para o Sistema de Avaliação do Desempenho do Pessoal Militar do Exército**. 2. ed. Brasília, DF, 2017.

_____. _____. **Regulamento Interno dos Serviços Gerais – RISG**. Brasília, DF, 2003.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. **Competências Relevantes a profissionais de T&D de uma organização pública do Distrito Federal**. Disponível em <<http://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/235/238>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

CAROLINE, Édria. Colégio Militar de Manaus recebe prêmio de qualidade na avaliação da gestão pública. **Jornal D24am**, Manaus, 29 nov. 2018. Disponível em <<http://d24am.com/amazonas/colégio-militar-de-manaus-recebe-premio-de-qualidade-na-avaliacao-da-gestao-publica>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

FARIAS, Osmar Rodrigues. **Mapeamento de competências com base na gestão por processos: o caso EMBRAPA**. 2008. Trabalho de Conclusão e Curso (especialista em gestão de recursos humanos) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2008.

LE BOTERF, Guy. **Construire les compétences individuelles et collectives**. 7. ed. França : Eyrolles, 2015.

NETO, Jonas Correia. Missão Militar Francesa. **Revista da Cultura**, Rio de Janeiro, p. 39, Ano V nº 8, 2010.

SANTOS, Alberto Sérgio Gomes. **Gestão de competência técnica na Manutenção Industrial da Refinaria Landulpho Alves**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

SILVA, Anielson Barbosa; GODOI, Christiane Kleinübing. **O processo de aprendizagem organizacional como balizador para o desenvolvimento**. Disponível em <<https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/378>>. Acesso em: 20 mar. 2019

ANEXO – SOLUÇÃO PRÁTICA

O artigo científico produzido visou propor um aperfeiçoamento no processo de seleção de oficiais para compor o Estado-Maior Geral (EMG) dos Batalhões de Comunicações (B Com) do Exército Brasileiro (EB). A solução prática pode ser dividida em cinco etapas:

1ª ETAPA: definir para qual função o processo será realizado; neste caso, exemplifica-se com a de Chefe da Seção de Pessoal (S1). Também relaciona-se os militares que atendem às habilitações necessárias previstas em QCP; neste caso, exemplifica-se com os Capitães Pedro, Lucas e João.

2ª ETAPA: verificar as atribuições funcionais previstas no Manual de Campanha C 11-20 - Batalhão Comunicações para a função em processo de seleção:

Atribuições do S1
expedir instruções relacionadas com efetivos, registros e relatórios.
organizar o boletim interno, supervisionado pelo SCmt da unidade.
Receber e encaminhar às respectivas SU pessoal para recompletar.
Realizar o controle do registro dos assuntos relativos à justiça e disciplina da unidade.
supervisionar o comportamento, o reajustamento e o controle do pessoal; recomendando as transferências, as designações, as promoções e as classificações do pessoal.
Informar tudo que possa influir no estado disciplinar da tropa ao Cmt, planejando medidas preventivas e corretivas para a manutenção da disciplina.
Manter um registro dos prisioneiros de guerra (PG), capturados pelo Btl, para servir de base às informações do supervisionar o funcionamento do posto de coleta de mortos (P Col M).
assegurar meios para a obtenção e a manutenção do estado moral da tropa.
Coordenar com os capelães as atividades religiosas e planejando, coordenando e fiscalizando o programa de

3ª ETAPA: verificar as peculiaridades dos ambientes operacionais, do pessoal e dos tipos de missões destinados àquela Unidade, agrupando as atribuições relacionadas na 2ª ETAPA em grupos afins, denominados competências requeridas:

Atribuições do S1	Competências requeridas
Expedir instruções relacionadas com efetivos, registros e relatórios.	A Planejar e conduzir atividades com enfoque institucional, com conhecimento satisfatório na administração militar
Organizar o boletim interno, supervisionado pelo SCmt da U.	
Receber às respectivas SU pessoal para recompletar.	
Realizar o controle do registro dos assuntos relativos à justiça e disciplina da unidade.	B Planejar e conduzir atividades com enfoque disciplinar, com conhecimento satisfatório em Justiça Militar
Supervisionar o comportamento, o reajustamento e o controle do pessoal; recomendando as transferências, as designações, as promoções e as classificações do pessoal.	
Informar tudo que possa influir no estado disciplinar da tropa ao Cmt, planejando medidas preventivas e corretivas para a manutenção da disciplina.	
Manter um registro dos prisioneiros de guerra (PG), capturados pelo Btl, para servir de base às informações do comando.	C Planejar e conduzir atividades de cunho moral, com conhecimento satisfatório em
Supervisionar o funcionamento do posto de coleta de mortos	

(P Col M).	logística militar
Assegurar meios para a obtenção e a manutenção do estado moral da tropa.	
Coordenar com os capelães as atividades religiosas e planejando, coordenando e fiscalizando o programa de recreação.	

4ª ETAPA: obter o extrato das últimas avaliações dos Capitães Pedro, Lucas e João no Sistema de Gestão do Desempenho (SGD). Realizar contato com o último Comandante dos militares, caso sejam recém-apresentados, ou reavaliar as habilidades reveladas nos últimos encargos, caso contrário. Pontuar de maneira comparativa (com zero ou um) a partir das competências requeridas:

Grupo de Competências	Capitão PEDRO	Capitão LUCAS	Capitão JOÃO
Universo de seleção			
A Planejar e conduzir atividades com enfoque institucional, com conhecimento satisfatório na administração militar	0	0	1
B Planejar e conduzir atividades com enfoque disciplinar, com conhecimento satisfatório em Justiça Militar	0	1	0
C Planejar e conduzir atividades de cunho moral, com conhecimento satisfatório em logística militar	1	0	0
D Correlação entre as competências requeridas para a função e o relatório do SGD	1	0	0
Total	2	1	1
Conclusão	<i>Capitão PEDRO, de maneira objetiva, seria o mais indicado a ser o próximo S1 da OM.</i>		

5ª ETAPA (sugestão): após o período do exercício da função, e uma vez incluída no relatório individual do SGD uma nova aba chamada *Funções Futuras*, o avaliador poderia apontar que as habilidades reveladas pelo Capitão PEDRO também são interessantes para aplicação em outros cargos.