



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO



Cap QCO Allan Vigarinho Fontes

A importância da Gestão de Pessoas por competências no Exército Brasileiro

**Brasília
2019**

Cap QCO ALLAN VIGARINHO FONTES

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO
EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Escola de
Aperfeiçoamento de Oficiais como
requisito parcial para a obtenção do Grau
Especialização em Ciências
Militares

Orientador: Cel Eng Leandro Silva de Moraes Ramos

**Brasília
2019**

Cap QCO ALLAN VIGARINHO FONTES

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Escola de
Aperfeiçoamento de Oficiais como
requisito parcial para a obtenção do Grau
Especialização em Ciências
Militares

Aprovado em

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Leandro Silva de Moraes Ramos – Cel – Avaliador 1
Escola de Formação Complementar do Exército

Alexandre Barbosa Vasconcelos – Cap – Avaliador 2
Escola de Formação Complementar do Exército

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO
EXÉRCITO BRASILEIRO**

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---------------------------------------|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 6 |
| 1.1 | PROBLEMA | 7 |
| 1.1.1 | <i>Antecedentes do Problema</i> | <i>7</i> |
| 1.1.2 | <i>Formulação do Problema</i> | <i>9</i> |
| 1.2 | QUESTÕES DE ESTUDO | 9 |
| 1.3 | OBJETIVO..... | 10 |
| 1.3.1 | <i>Objetivo Geral</i> | <i>10</i> |
| 1.3.2 | <i>Objetivos Específicos</i> | <i>10</i> |
| 1.4 | JUSTIFICATIVA | 11 |
| 1.5 | CONTRIBUIÇÕES..... | 12 |
| 2 | REVISÃO DE LITERATURA..... | 13 |
| 2.1 | AS PERSPECTIVAS DA COMPETÊNCIA | 13 |
| 2.2 | QUADRO DE CARGOS PREVISTOS | 17 |
| 2.3 | SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO..... | 19 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 21 |
| 4 | PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO | 22 |
| 5 | CONCLUSÃO | 27 |
| | REFERÊNCIAS | 29 |
| | ANEXO | 31 |

Allan Vigarinho Fontes¹

RESUMO

A publicação das Bases para a transformação da Doutrina Militar Terrestre pelo Ministério da Defesa em 2013, bem como a aprovação as Instruções Reguladoras do Ensino por Competências, fizeram com que se revelasse uma maior necessidade de valorização dos recursos humanos no âmbito das Forças Armadas (FFAA). A Gestão de Pessoas por Competências (GPC) tornou-se uma referência a ser almejada por instituições e organizações da Administração Pública Federal. Nesse cenário, ao percorrer esta monografia, o leitor irá acostumar-se com o tema, pois este trabalho abordará sobre conceitos, características, vantagens e dificuldades relacionadas à Gestão de Pessoas por Competências. A metodologia adotada baseou-se em uma pesquisa bibliográfica e documental, em busca de referenciais teóricos sobre o tema. Assim, como o assunto engloba um amplo espectro, com o objetivo de delimitá-lo, o autor buscou focar seu trabalho na seguinte questão: “Como a Gestão de Pessoas por Competências é capaz de colaborar para que sejam reduzidas ou resolvidas as dificuldades de aplicação de militares no âmbito do Exército Brasileiro (EB)?” Cabe ressaltar que o trabalho não esgota o assunto, apenas analisa superficialmente o tema, com o intuito de nivelar conhecimentos para futuros estudos sobre o assunto.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Competências. Exército Brasileiro.

ABSTRACT

The publication of the Bases for the transformation of the Terrestrial Military Doctrine by the Ministry of Defense in 2013, as well as the approval of the Skills Education Regulatory Instructions, revealed a greater need for the appreciation of human resources within the Armed Forces (FFAA). People Management by Competence (GPC) has become a reference to be desired by institutions and organizations of the Federal Public Administration. In this scenario, by going through this monograph, the reader will get used to the theme, as this work will address concepts, characteristics, advantages and difficulties related to People Management by Competencies. The adopted methodology was based on a bibliographic and documentary research, in search of theoretical references on the subject. Thus, as the subject encompasses a broad spectrum, in order to delimit it, the author sought to focus his work on the following question: “How is People Management by Competencies able to collaborate so that the difficulties of application are reduced or resolved? Brazilian Army (EB)?” It is noteworthy that the work does not exhaust the subject, only superficially analyzes the subject, with the purpose of leveling knowledge for future studies on the subject.

Keywords: People management. Skills. Brazilian army.

¹ Capitão QCO Administrador da turma de 2011. Especialista em Gestão de Processos Organizacionais pela Mackenzie em 2013. Especialista em Aplicações Complementares às Ciências Militares pela EsFCEX em 2011.

1. INTRODUÇÃO

As Forças Armadas Brasileiras, organizadas sob a autoridade do Ministério da Defesa e do Presidente da República, possuem uma estrutura específica para que possam atender às suas atribuições constitucionais. A Marinha do Brasil (MB), o Exército Brasileiro (EB) e a Força Aérea Brasileira (FAB) estão organizadas em uma estrutura bem definida, desdobrada por todo território brasileiro e dirigem uma infraestrutura pouco conhecida do público brasileiro (BRASIL, 2019).

Como o foco deste trabalho é demonstrar como a gestão de competências é realizada no Exército Brasileiro, a MB e a FAB, que são os demais órgãos componentes das Forças Armadas brasileiras, não serão objeto neste momento.

A estrutura administrativa e organizacional do exército é muito bem definida e pautada na hierarquia entre as suas organizações. Essa estrutura é formada por três linhas principais (BRASIL, 2019).

No topo da estrutura organizacional do EB está o comandante do Exército, o Ministério da Defesa e os órgãos de assessoramento superior. Destaca-se também o Alto Comando do Exército (ACE), conselho permanente formado pelo comandante e Generais-de-Exército, cujo objetivo é assessorar o Comandante, analisar a Política Militar Terrestre e as suas estratégias de execução. O ACE determina como a política militar será realizada, bem como dita o ritmo de todo o planejamento estratégico da força terrestre, norteando as diretrizes que serão culminadas com a formulação da sistemática de planejamento estratégico do Exército Brasileiro (BRASIL, 2019).

No nível da estrutura organizacional abaixo do Comandante do EB encontra-se o Estado Maior do Exército (EME), que é o Órgão de Direção Geral (ODG), junto com os Órgãos de Assistência Direta e Imediata (OADI). Esses órgãos prestam assistência administrativa, de inteligência, jurídica e institucional ao Comandante do Exército. Destacam-se, também, o Centro de Inteligência do Exército (CIE), responsável pelas ações de inteligência, e o Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx), responsável pela comunicação e relações públicas do Exército (BRASIL, 2019).

Por fim, sob autoridade do Estado Maior do Exército estão os Órgãos de Direção Setorial (ODS), responsáveis pelos recursos humanos, logística, educação e

engenharia. Além deles, está o Órgão de Direção Operacional (ODOP), chamado de Comando de Operações Terrestres (COTER), que é especialmente importante para o funcionamento da instituição. O COTER é o órgão que dirige o emprego dos meios e recursos humanos do exército brasileiro, por meio dos oito Comandos Militares. Esses comandos militares são grandes comandos operacionais que dirigem as Divisões de Exército (BRASIL, 2019).

Toda essa estrutura é formada por 220 mil militares de carreira e temporários, nas áreas combatentes, de saúde, engenharia e complementar. Atuando em todo o território brasileiro, nas mais diversas frentes, prontos e capacitados para atuarem, caso seja necessário, em operações de Guerra bem como de não Guerra (BRASIL, 2019).

1.1 PROBLEMA

Tendo em vista a complexidade e grandiosidade do EB, este estudo verificará como a Força Terrestre realiza a gestão de competências do seu pessoal, focando nas possíveis dificuldades de alocação da pessoa certa no lugar certo, pois não acontecendo isso, corre-se o risco da instituição, que é uma organização complexa, grande e com missões a serem desempenhadas de todo o tipo, não lograr êxito exatamente na sua mais complexa e importante missão, que é a defesa do território brasileiro (BRASIL, 2019).

Para a realização de um estudo coerente e capaz de trazer contribuições úteis ao EB, calcado na metodologia científica, faz-se necessária a definição do problema para o qual será buscada uma das possíveis soluções. Isto posto, será apresentado, a seguir, como se chegou à definição deste problema.

1.1.1 Antecedentes do Problema

Segundo Lacombe (2005), a gestão de pessoas por competência é um processo de alocação de colaboradores de acordo com suas competências técnicas e comportamentais, visando a efetividade na execução do trabalho. O Exército Brasileiro é uma instituição centenária que busca acompanhar o processo de

transformação das organizações, com uma cultura generalista, cujo trabalho iniciou-se em 2013, com o Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX) implantando, após aprovação das Instruções Reguladoras do Ensino por Competências (Brasil, 2013), o ensino por competências em seus estabelecimentos de ensino, com o objetivo de semear nos futuros militares de carreira a importância de gerir seus subordinados por meio de suas competências. Mesmo com a normatização do processo de gestão por competências, a aculturação dos militares é um processo lento, muito em função das peculiaridades da profissão bem como da hierarquização dos postos, evidenciando, talvez, que as práticas em gestão de pessoas não são internalizadas numa velocidade satisfatória para atingir os resultados esperados por este tipo de gestão.

Aliado a isso, no ano de 2014, o Exército Brasileiro buscou implementar o Sistema de Gestão do Desempenho (SGD), por meio das Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (Brasil, 2014), sendo uma ferramenta para avaliação de desempenho que pretende tornar mais eficiente a gestão de pessoal. As iniciativas de maneiras tímidas e impositivas, tendem a sucumbir por falta de visão futura dos gestores, que em algum momento desacreditam de tais práticas como eficientes e quando fazem é apenas para se cumprir ordens superiores. A rotatividade de pessoal, principalmente dos oficiais, lidera essa forma de avaliação aliada a uma possível falta de patrocínio das chefias imediatas, podem levar a uma descontinuidade administrativa desse sistema. Segundo Ferreira (2006), um sistema sozinho não produz nenhum resultado se não houver massa crítica de dados inserida. Atualmente a temática gestão por competências e suas ferramentas ainda estão em fase incipiente na instituição, levando a utilização superficial do instrumento, não priorizando inclusive o feedback gerado, que por vezes não é considerado ou muito menos discutido entre as partes interessadas.

Sendo assim, Leme (2005) destaca que a principal motivação para apresentação de um plano de ação é a necessidade dos gestores utilizarem, fielmente, a gestão de pessoas por competência, no sentido de alocar a pessoa certa no lugar certo, bem como de realizar uma avaliação do desempenho que espelhe a realidade, funcionando como uma ferramenta útil e eficaz para que a

gestão por competências funcione de forma efetiva nas Organizações Militares do Exército Brasileiro.

1.1.2 Formulação do Problema

O problema principal estudado neste trabalho se origina nos casos de alocação de pessoal militar em cargos e/ou funções, levando-se em consideração apenas a quantidade de vagas disponíveis no Quadro de Cargos Previstos (QCP) dos órgãos, muitas vezes, não levando em conta se estas estão afetas a principal linha de capacitação do militar. Segundo Lacombe (2005), a alocação de pessoas nas organizações, sem levar em consideração as competências individuais, causam um grande gasto de tempo para que o colaborador consiga atingir um grau desejável e, não incomum, o desencorajam a continuar na carreira, resultando em uma evasão de talentos.

Surge, então, a seguinte pergunta:

Como a Gestão de Pessoas por Competências é capaz de colaborar para que sejam reduzidas ou resolvidas as dificuldades de aplicação de militares no âmbito do Exército Brasileiro (EB)?

1.2 QUESTÕES DE ESTUDO

Conforme defendido por Pires (2007), um dos principais sintomas para os desafios propostos no item anterior, está relacionado à motivação do pessoal. Pois, caso o colaborador não esteja realizando suas atividades diárias, conforme as competências individuais desenvolvidas ao longo da carreira, o fator motivacional estará muito comprometido. E ter um funcionário desmotivado não é danoso apenas para o indivíduo, mas também para a organização, que sofrerá com faltas, atrasos e não cumprimento de metas. Um exemplo deste descompasso seria o clima organizacional, que poderá ficar comprometido, uma vez que a pessoa está realizando atividades diferentes daquelas que tem aptidão e treinamento, podendo-se desenvolver insatisfação para com os colegas de trabalho e com a chefia imediata, desencadeando problemas de relacionamento no ambiente de trabalho.

De acordo com Dutra (2006), outro fator que poderá ser observado como sintoma de uma má gestão de pessoas por competências será no desempenho organizacional, pois haverá a necessidade de capacitação e treinamento de um militar designado para uma função que não esteja preparado para exercer, exigindo assim mais dispêndios financeiros e demora no cumprimento das metas. Ainda segundo Dutra (2006), estes podem ser alguns dos diversos sintomas a serem percebidos na organização, caso não haja uma gestão de pessoas por competências sendo realizada efetivamente.

As respostas aos desafios anteriormente apresentados balizarão o presente trabalho, a fim de elucidar de uma maneira mais didática o presente problema apresentado.

1.3 OBJETIVO

Doravante serão apresentados os objetivos gerais e específicos deste estudo, estabelecendo a forma como será trabalhada a questão da gestão de pessoas por competências no EB.

1.3.1 Objetivo Geral

O presente estudo pretende integrar os conceitos básicos e a informação científica relevante e atualizada, a fim de verificar se o EB realiza a sua gestão de pessoas por competências e propor algumas melhorias quanto aos aspectos técnicos de melhor aplicabilidade dos recursos humanos capacitados.

1.3.2 Objetivos Específicos

Com a finalidade de delimitar e alcançar o desfecho esperado para o objetivo geral, levantou-se objetivos específicos que irão conduzir na consecução do objetivo deste estudo, os quais são descritos abaixo:

- a. Definir as perspectivas que constituem a Competência.

- b. Apresentar qual o objetivo da criação de novas perspectivas da Competência pelo EB.
- c. Apresentar a ordenação de Competências utilizadas pelo EB.
- d. Definir como a Gestão de Pessoas por Competências auxilia a Gestão Estratégica de Pessoas.
- e. Definir o que é Quadro de Cargos Previstos e seu impacto na formulação da Gestão de pessoas por competências no EB.
- f. Apresentar como o *feedback* no SGD pode ser uma ferramenta de melhoria na gestão de pessoas por competências.
- g. Realizar um diagnóstico apresentando oportunidades de melhorias para a Gestão de Pessoas por competências no EB.
- h. Apresentar propostas de soluções para algumas oportunidades de melhorias identificadas.
- i. Definir um plano de ação para a implantação das soluções sugeridas.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho tratará da utilização da Gestão de Pessoas por Competências no âmbito das organizações militares. O objetivo mestre será a busca do ajuste do perfil da vaga a ser preenchida com as desejáveis competências que o militar da organização deve possuir para que o foco desejado seja alcançado. Resultante desse objetivo desejável, as organizações começaram a se preocupar em encontrar e trabalhar os talentos de seus colaboradores, fazendo com que sobressaíssem em um mundo altamente competitivo e compartilhado. Toda essa ação pode resultar na aquisição de competências pelo militar, que irá desenvolver e aplicar, objetivando à conquista dos objetivos organizacionais e, não menos importante, à aquisição do próprio crescimento individual e profissional, que são considerados o insumo mais importante de uma organização, fazendo assim um verdadeiro desafio a retenção de pessoas talentosas.

Sendo assim, é de suma importância que tal assunto seja alvo de debates e estudos por parte dos militares, com enfoque na solução de tal problema, pois caso

contrário correrá o risco de não aplicar completamente as competências dos militares nos cargos e funções existentes nas organizações militares do EB.

1.5 CONTRIBUIÇÕES

Com o presente estudo pretende-se contribuir para o EB e sua gestão de pessoas, mais especificamente aquela relacionada à gestão por competências, com o intuito de aperfeiçoamento de alocação e emprego de militares nas funções corretas, de acordo com as competências exigidas para o cargo bem como alinhadas às competências que o militar possua à época de sua movimentação ou até mesmo uma possível transferência interna dentro da própria organização a qual ele serve.

Pretende-se, ainda, obter, como contribuição, inovações no sentido de aprimoramento do Sistema de Cargos Previstos da 1ª Subchefia do EME, no que diz respeito à formulação dos QCP de todas as unidades militares do EB, no SGD da Diretoria de Avaliações e Promoções (DAPROM), com o intuito de que o feedback realizado tenha mais significância no tocante à gestão por competências bem como na criação de um Banco de Talentos para que a Diretoria de Controle de Movimentações (DCEM) tenha condições de movimentar o militar certo para o lugar certo.

Por fim, o presente estudo se constituirá em mais um trabalho que abordará a gestão de pessoas por competências no EB, aumentando o escopo de trabalhos científicos que servirão em um futuro próximo como subsídios para novos estudos. Assim, talvez a maior contribuição deste trabalho, será o fato de ajudar, em consonância com os trabalhos de outros autores, a manutenção da busca pelo aprimoramento e da racionalização do emprego do pessoal na Força, por meio de uma efetiva gestão de pessoas por competências.

Apresentam-se, portanto, como reais beneficiários do presente trabalho, o EB; a 1ª SCh/EME, a DAPROM e a DCEM, bem como todo o efetivo profissional do EB. São a esses elementos que se destina o estudo em tela.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Antes de citar como a gestão de pessoas por competências vem sendo aplicada no Exército Brasileiro, é imperioso salientar a diferença entre os conceitos de Gestão de Competências e Gestão por Competências. Segundo Pires (2007), o primeiro refere-se à maneira como a empresa planeja, organiza, controla e avalia as competências necessárias ao seu negócio, já o segundo fala sobre a forma como a organização define as tarefas, utilizando-se das competências de cada um. Diante disso, fica claro que a gestão por competências nem sempre estará inserida na condução da gestão de competências de uma instituição.

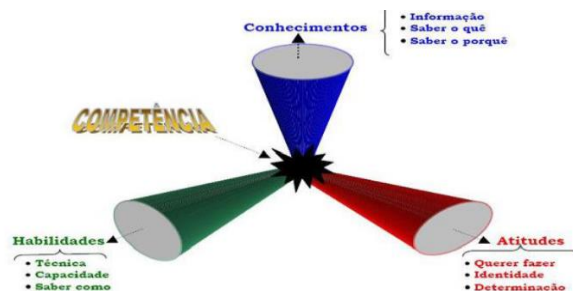
2.1 AS PERSPECTIVAS DA COMPETÊNCIA

As três perspectivas que constituem a Competência são: Conhecimento, Habilidade e Atitude (verificar figura 1). São os “Pilares das Competências” interpretado pelas letras C, H e A, segundo Durand (1999). O dominar o saber sobre algo, estar referenciado ao método e a capacidade de aprender, à retenção de dados específicos e a costumes gerais, que compreendemos nas escolas, faculdades, bibliografias, no emprego e na vida, isso tudo pode ser chamado de Conhecimento (C).

Já o ter a técnica correta de como executar, os parâmetros, o uso dos saberes conquistados de maneira efetiva no cotidiano diário pode ser chamado de Habilidade (H).

E o desejo de realizar, a vontade de executar e desenvolver a habilidade em algum conhecimento, bem como ter a motivação para praticar as atividades pode ser chamado de Atitude (A).

Figura: 1 - As três dimensões da competência.



Fonte: Durand (1999), com adaptações.

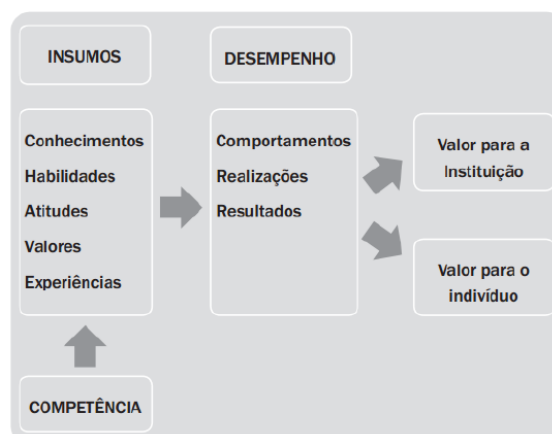
As especificidades da profissão militar, na maioria das vezes, inviabilizam a adoção de modelos bem-sucedidos em qualquer outra organização, surge então a necessidade de se buscar adequações que atendam às demandas do Exército Brasileiro.

A carreira militar não é uma atividade inespecífica e descartável, um simples emprego, uma ocupação, mas um ofício absorvente e exclusivista, que nos condiciona e autolimita até o fim. Ela não nos exige as horas de trabalho da lei, mas todas as horas da vida, nos impondo também nossos destinos. A farda não é uma veste, que se despe com facilidade e até com indiferença, mas uma outra pele, que adere à própria alma, irreversivelmente para sempre (BRASIL, 2002, p. 2).

Sendo assim, entendendo um indispensável ajustamento, os sustentáculos assumidos pelo Exército Brasileiro, de acordo com o previsto nas Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre (BRASIL, 2013), passaram a ser representados pelas letras C, H, A, V e E, conforme pode ser visualizado na figura 2. O Valor, representado pela letra V, está relacionado ao que se tem de mais sagrado na Força Terrestre, que são ensinamentos de respeito, lealdade e disciplina intelectual de todos os militares. Já a Experiência, representada pela letra E, indica a importância das experiências vividas pelos militares em diversas situações que são somadas e aproveitadas para a melhoria do indivíduo bem como da própria instituição, com o objetivo de agregar uma melhoria contínua dos processos e atividades desempenhadas ao longo da carreira (BRASIL, 2013).

As competências necessárias ao desempenho de um cargo estão apoiadas na aquisição de *conhecimentos e habilidades*, no desenvolvimento de *atitudes e valores* institucionais e na *experiência*. A fim de preparar os recursos humanos para atuar no Exército transformado, homens e mulheres deverão ser capacitados e habilitados a atuar nas Operações no Amplo Espectro, em situações de guerra e não guerra. Nesse ambiente complexo, a adaptabilidade é um dos principais atributos requeridos aos integrantes da Força (BRASIL, 2013, p. 13).

Figura: 2 - As competências utilizadas no EB



Fonte: Fleury e Fleury (2001), com adaptações.

No ambiente conceitual, Leme (2005) vislumbra o Conhecimento e as Habilidades concebendo as Competências Técnicas, essenciais ao bom desempenho da função; e as Atitudes representando as Competências Comportamentais, aquelas que o militar necessita executar como uma distinta ação em relação aos demais.

Na esfera militar, baseada na nova concepção estratégica, contida na Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (Brasil, 2014), estipula a seguinte ordenação de competências:

a) Competências Organizacionais

– Habilidades funcionais são aquelas orientadas para a razão de ser da organização;

– Habilidades Administrativas são as orientadas para as atividades-meio; e

b) Competências Individuais

– Básicas são habituais a todos os integrantes militares, indiferentemente do posto ou graduação, do cargo ocupado ou função desempenhada;

–Específicas são definidas pelo cumprimento das atividades e por consequência, pelo desempenho do militar no posto ou graduação, no cargo ocupado ou na função desempenhada.

De acordo com Durand (1999), a Gestão de Pessoas por Competências é um notável auxiliador da Gestão Estratégica de Pessoas. Uma análise detalhada do conhecimento, das habilidades, das atitudes, dos valores e das experiências dos funcionários carrega uma nova existência e mostra novas possibilidades de utilização do pessoal, designando-os com correção nas funções mais ajustadas às suas competências.

Dutra (1996, p. 43) afirma: “A auto percepção de habilidades, necessidades e valores forma o que chamamos de âncoras de carreira, ou seja, são elementos de nossa realidade que irão determinar nossas preferências por determinada ocupação, carreira, empresa ou oportunidade”.

Os colaboradores vislumbram que o ofício optado seja viável de lhes proporcionar desafios, instantes de realização e de contentamento, pretextos para

progredir – sem alterar os destinos de sua definição–, e, se a organização souber aproveitar-se disso, é provável que tenha capacidade de manter seus talentos sem o risco de desfazê-los para outras organizações. Cabe ressaltar que o Exército Brasileiro, tanto quanto outra empresa, não está impossibilitado da fuga profissional de seu pessoal, o atrativo em manter seus bons militares justifica-se diante dos investimentos financeiros realizados na formação, aperfeiçoamento e capacitação de seu corpo permanente e temporário.

Desta forma, faz-se necessário que os militares certos sejam alocados nas funções certas, a fim de que um resultado ineficiente do grupo, derivado da desmotivação e da execução indevida da função por parte dos funcionários, não abale o desempenho da organização. No momento em que uma instituição analisa suas competências e seus destinos estratégicos, ela estimula as pessoas a procurarem o conhecimento e o aperfeiçoamento com instruções, cursos, treinamentos e outros métodos de aprendizado, objetivando suprimir seu gap de competências, eliminando e/ou acrescentando aquilo que lhes era escasso. Nesse caso, ao possuir em seus quadros de funcionários melhor preparados e alinhados com seus objetivos, a organização tende a retribuir, buscando uma constante evolução que se reverterá em lucro para a empresa e em bem-estar para o colaborador.

Sempre atento aos processos de mudança por qual passam todas as organizações, o Exército Brasileiro vem implantando o ensino por competências em seus estabelecimentos de ensino, conforme previsto nas Instruções Reguladoras do Ensino por Competências (BRASIL, 2013). Mas de forma bem incipiente, importante salientar, tendo em vista que se iniciou no ano de 2015. A educação nas escolas militares deve sempre procurar o caminho da evolução, mas também é muito salutar a necessidade de evoluir na gestão de pessoas por competências no dia a dia das Organizações Militares, distribuídas em todo o território nacional. Entretanto, o Exército Brasileiro está tentando colocar estas mudanças em prática na área da administração e gestão dos quartéis, como será visto mais adiante neste trabalho.

2.2 QUADRO DE CARGOS PREVISTOS

Para o preenchimento das vagas existentes por militares, todas as Organizações Militares (OM) utilizam o advento da ferramenta chamada Quadro de Cargos Previstos (QCP).

QUADRO DE CARGOS PREVISTOS (QCP) - é o documento específico para cada OM, operativa ou não operativa, que prevê os cargos necessários para seu funcionamento de acordo com suas necessidades. (BRASIL, 2016, p. 2).

Neste QCP, existe a previsão da quantidade necessária de militares, bem como das habilitações obrigatórias para ocupação dos cargos, por postos e graduações, para o bom funcionamento dos estabelecimentos militares.

Também, no QCP, há a definição sumária da qualificação necessária do militar para ocupação de determinado cargo. E esse ponto é bastante discutível quanto ao detalhamento do que realmente é necessário da competência da pessoa que irá ocupá-lo. Um exemplo é o QCP para o cargo de Oficial do Quadro Complementar (QCO) da área de administração, como demonstrado na figura 3.

A especificação, definida na coluna Arma/Quadro/Serviço do QCP exposto na figura 3, com a numeração 7150, indica que se trata de um oficial do QCO, apenas da área de administração, não levando em consideração a especialização por qual passa essa determinada área e o militar no decorrer da carreira, pois é de conhecimento público que um profissional de administração pode se especializar em finanças, orçamento público, gestão de pessoas, marketing e outras. Com isso, frequentemente militares são alocados para determinados cargos de acordo com sua formação básica, sem levar em consideração a especialização e experiência acumuladas.

Figura 3 – Quadro de Cargos Previstos

| QUADRO DE CARGOS PREVISTOS (QC) | | | | | | | | | | |
|--|----------|--------|------|-----------|----|-----|---------------|---------------|--------------|--|
| OM: xxxxxxxxxxxxxx | | | | | | | | | | |
| Sede - UF: Brasília - DF | | | | | | | | | | |
| Nº QC: xxxxxxxxxxxx CODOM: xxxxxxxx Em Vigor: xxxxxxxx | | | | | | | | | | |
| DISCRIMINAÇÃO DO CARGO | OCUPANTE | CARGOS | | | | | REFERENCIAÇÃO | | | |
| | | QC | (+X) | PREVISTOS | NA | OBS | POSTO GRAD | ARMA/QD SV-QM | HABILITAÇÕES | |
| 12 Assessoria de Administração | | | | | | | | | | |
| 12.1 Chefia da Assessoria | | | | | | | | | | |
| Chefe | | | | | | | | | | |
| Assistente | | | | | | | | | | |
| Gen Bda | | | | | | | | | | |
| Cel | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 2249 | | | | | | | | | | |
| 04 | | | | | | | | | | |
| 9004 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 080 | | | | | | | | | | |
| 12.1.1 Estado-Maior Pessoal | | | | | | | | | | |
| Assistente-Secretário | | | | | | | | | | |
| Auxiliar de Estado-Maior Pessoal | | | | | | | | | | |
| 1º Ten | | | | | | | | | | |
| (1) | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 019 | | | | | | | | | | |
| 8100 | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | |
| 6100 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 12.1.2 Auxiliares | | | | | | | | | | |
| Motorista de Oficial-General | | | | | | | | | | |
| Ordemanga de Oficial-General | | | | | | | | | | |
| Cozinheiro-Copeiro-Despenseiro | | | | | | | | | | |
| Cb | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 42 | | | | | | | | | | |
| 3200 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 921 | | | | | | | | | | |
| Cb | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 42 | | | | | | | | | | |
| 3200 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 921 | | | | | | | | | | |
| Cb | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | |
| 42 | | | | | | | | | | |
| 1063 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 12.1.3 Turma de Serviços Auxiliares | | | | | | | | | | |
| Chefe | | | | | | | | | | |
| Operador de Computador | | | | | | | | | | |
| Serviços Gerais | | | | | | | | | | |
| 1º Sgt | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 22 | | | | | | | | | | |
| 5002 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| Cb | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 42 | | | | | | | | | | |
| 3200 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 79A | | | | | | | | | | |
| Sd | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 44 | | | | | | | | | | |
| 3200 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 12.2 Escritório de Processos | | | | | | | | | | |
| 01 - Chefe | | | | | | | | | | |
| Cel | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| (x) (2237) | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | |
| 8000 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 080 | | | | | | | | | | |
| 02 - Adjunto | | | | | | | | | | |
| Ten Cel | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| (x) | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | |
| 7000 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 03 - Adjunto | | | | | | | | | | |
| Mai | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| (x) | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | |
| 8000 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 04 - Adjunto | | | | | | | | | | |
| Cap | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| (x) | | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | | |
| 7005 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 05 - Adjunto | | | | | | | | | | |
| 1º Ten | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| (xx) | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | |
| 7150 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 06 - Adjunto | | | | | | | | | | |
| 1º Ten | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| (xx) | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | |
| 7000 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 07 - Adjunto | | | | | | | | | | |
| 1º Ten | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| (xx) | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | |
| 6100 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 08 - Auxiliar | | | | | | | | | | |
| S Ten | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| (xx) | | | | | | | | | | |
| 21 | | | | | | | | | | |
| 5200 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 09 - Auxiliar | | | | | | | | | | |
| 3º Sgt | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| (xx) | | | | | | | | | | |
| 24 | | | | | | | | | | |
| 5000 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 703 | | | | | | | | | | |
| 10 - Operador de Computador | | | | | | | | | | |
| Cb | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 42 | | | | | | | | | | |
| 3200 | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | |
| 79A | | | | | | | | | | |

Fonte: Seção de Pessoal do EME.

E como toda alocação de pessoal no Exército Brasileiro é condicionada à aprovação do QCP da Organização Militar (BRASIL, 1996), são observados pelo Órgão movimentador, conhecido como Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações (DCEM), apenas a referenciação do cargo e a quantidade necessária de militares. Neste caso, foi movimentado para a ocupação do cargo em destaque apenas um oficial do QCO de administração geral, sem levar em consideração a pessoa e suas competências técnicas adquiridas até aquele momento.

Como demonstrado na figura 3, na coluna referenciação, o campo habilitações, para o cargo em destaque, está com a numeração 000, indicando que não há necessidade do militar que for ocupar aquele cargo possuir algum tipo de especialização. Entretanto, o setor de onde foi retirado este QCP é estritamente técnico, carecendo de militar com cursos e especialização na área. Mas, como o QCP somente pode referenciar necessidades de habilitações de cargos com cursos cadastrados na base de dados do EB e, neste caso, os cursos necessários são novos e não possuem cadastro na base de dados do EB, não puderam ser computados como necessidade nas competências para aquele determinado cargo. Entretanto, observando o QCP de outros setores na mesma figura 3, este campo também não estava preenchido, mesmo com a necessidade do cargo ser com

cursos e especializações cadastrados na base de dados do EB. Explicitando uma possível falta de preocupação com a gestão de pessoas por competências correta para ocupação dos cargos.

Ficam evidenciadas, assim, que as consequências desse engessamento e dificuldades de alocar a pessoa certa no lugar certo baseado somente no QCP, com as competências necessárias para ocupação do cargo é a contratação de profissionais com formações básicas generalistas ao invés de profissionais especializados por área técnica de interesse do EB, provável transferência de militares sem a competência necessária para um desempenho satisfatório na função, possível desmotivação por realizar atividades que não são afetas a sua capacidade bem como a necessidade de possíveis dispêndios financeiros com treinamento e capacitação. E tais diagnósticos vão de encontro do que Homer (2001) prega. Segundo esse autor, as vantagens decorrentes do sistema de gestão por competências normalmente estão relacionadas à rapidez para compor equipes de projetos com as competências adequadas, à facilidade para atrair e manter os melhores talentos e à maximização do retorno do investimento em formação e treinamentos.

Paralelamente a esta forma de realizar a gestão de pessoas por competências, no que tange à alocação de pessoal e levando-se em consideração o cenário atual de transformações que vive o Exército Brasileiro, verificou-se a necessidade de realização de uma nova forma de gestão de pessoas e de avaliação de desempenho, mais participativa e também flexível, para que os militares tenham possibilidades de desenvolver suas competências, de crescer e de serem reconhecidos, pessoal e profissionalmente.

O Exército dispõe de um sistema formal de avaliação desde 1973. Desde então, buscando manter o sistema adequado às demandas da Força, foram promovidos sucessivos aperfeiçoamentos. Em 2015, a avaliação será alinhada à Transformação do Exército, com o Sistema de Gestão do Desempenho (SGD). O novo sistema visa dois objetivos finalísticos: o primeiro, focado nas pessoas, para melhorar o desempenho profissional; e o segundo, centrado na organização, para subsidiar os processos seletivos e de promoções do Exército. (<http://daprom.dgp.eb.mil.br/index.php>, 2019)

2.3 SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO

E tentando seguir mais uma vez a tendência da moderna gestão de pessoas por competências, o Exército Brasileiro está utilizando o Sistema de Gestão do

Desenvolvimento (SGD), para realizar a avaliação dos militares. Tal sistemática consiste em avaliações verticais (superior para o subordinado) e laterais (entre militares do mesmo posto ou graduação). E uma ferramenta muito importante nesse processo é o feedback, objetivando a melhora contínua do militar, no sentido de observar atitudes que poderiam ser tratadas e aperfeiçoadas no decorrer do tempo.

Além disso, durante o feedback, o SGD permite ao avaliado responder uma série de perguntas sobre sua situação funcional atual bem como as competências possuídas e que não são aproveitadas, chamada de ficha diagnóstica de pessoal, conforme pode-se verificar no anexo A, que permite ao avaliador, e provavelmente gestor do militar avaliado, saber sobre as competências reais que o militar possui e comparar com as competências necessárias ao cargo que atualmente ele está desempenhando.

Toda essa funcionalidade e flexibilidade permitida pelo SGD, pode ser um fator a ser utilizado para potencializar e melhorar a gestão de pessoas por competências no que tange à alocação da pessoa certa no lugar certo, objetivando a melhora contínua dos resultados a serem alcançados bem como aumentar a motivação do militar, ao constatar que está realizando atividades condizentes com suas habilitações e capacidade técnica acumuladas até aquele momento.

Outrossim, na ficha diagnóstica de pessoal também é permitido ao avaliado informar seu estado atual de motivação para o desempenho das atividades do cargo bem como de necessidades de treinamento, capacitação ou até mesmo, de alteração de função baseado no fator motivacional de possuir competências para o desempenho de outra função na organização.

Segundo FERREIRA (2006), pode-se afirmar que as organizações dependem de pessoas para poderem funcionar plenamente e de forma sinérgica. A ideia de um “modelo de gestão” atual é o desenvolvimento mútuo, ou seja, a organização, ao se desenvolver, desenvolve pessoas e estas, a organização. A missão da organização deve ter como foco principal a gestão de pessoas, além da qualidade pessoal e do desempenho profissional, a satisfação dos militares, dos gestores e da sociedade que utiliza os serviços a ela prestados. Esse conjunto de fatores terá como consequência provável uma gestão de competências sendo realizada na sua essência

3. METODOLOGIA

O trabalho foi realizado de forma qualitativa, em virtude que foi efetuado, principalmente, por intermédio de verificação e estudo de bibliografia. Tal literatura é formada por legislação exclusiva do Exército, portarias do Ministério da Defesa bem como de livros, artigos e normas civis referentes à gestão de pessoas por competências.

No que se refere ao objeto e aos procedimentos, este estudo é bibliográfico baseado em fontes secundárias, tais como legislações, artigos e livros que possam servir como referência ao assunto apresentado.

No tocante aos propósitos da pesquisa, o trabalho será descritivo, visto que objetiva levantar referências e informações efetivas a respeito do assunto: a importância da gestão de pessoas por competências no Exército Brasileiro.

Também foi efetuado um estudo no sentido de comparar as diretrizes existentes no Exército e dos conceitos básicos na gestão por competências apontados pela bibliografia especializada. Dessa análise, constatou-se sobre a conveniência, ou não, de uma maior regulamentação segundo a perspectiva em questão.

Consoante com a abordagem qualitativa que foi praticada no estudo exposto, foi efetuada uma apreciação crítica da legislação e dos principais documentos levantados, tais como: as Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército, a Diretriz para Gestão da Educação e Capacitação dos Recursos Humanos do Exército Brasileiro e a Diretriz reguladora do Sistema de Gestão de Desempenho (SGD).

Em relação à coleta de informações, o método ficou limitado à documentação um pouco escassa, no âmbito militar, pertinente ao assunto apresentado, estabelecendo uma dificuldade em relação ao universo dos dados a serem avaliados.

Mesmo assim, tendo em vista as limitações referidas, a metodologia escolhida foi entendida como a mais adequada para que fosse alcançado os objetivos da pesquisa e obter o sucesso no desenvolvimento do trabalho.

4. PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

Neste capítulo, serão realizadas propostas de intervenção, visando a melhoria dos processos que envolvem a gestão de competências no EB, todas elas baseadas em autores renomados da literatura de administração de pessoas com o foco na efetiva gestão de pessoas por competências.

Proposta A: Alterar o QCP, com substituição do campo habilitação e inclusão de um campo chamado de CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes).

Descrição da proposta: Como visto anteriormente, os QCP das Organizações Militares são compostos por um emaranhado de letras e números que necessitam ser estudados em documentos específicos para um correto entendimento do significado das referências de seus códigos. Além disso, o engessamento deste documento não permite um real planejamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes do militar requerido. A presente proposta idealiza um QCP com referências mais simples, com menos numerações e inclusão do campo “CHA”, visando um preenchimento do cargo pelo militar mais completo e de acordo com as necessidades reais da organização militar.

Possíveis impactos: As organizações militares teriam um quadro de militares de acordo com o que realmente necessitariam para o cumprimento das missões, objetivando a alocação do militar certo no lugar certo.

Prós: O comandante da organização militar poderá realizar um planejamento e solicitação de militares transferidos de acordo com a real necessidade de competências, habilidades e atitudes para a ocupação dos cargos.

Contras: Tendo em vista o grande número de organizações militares do Exército distribuídas no Brasil, levaria muito tempo para a efetiva alteração de todos os QCP.

Recursos: Haveria a necessidade de um grande número de militares designados para esta missão, podendo, inclusive, ser criado um grupo de trabalho para estar dedicado exclusivamente a esta atividade. Não haveria a necessidade de gastos consideráveis de recursos financeiros, uma vez que tal trabalho poderia ser realizado pelos próprios militares da organização.

Teoria de suporte e autor: De acordo com DURAND (1999), as organizações que não estejam alinhadas a utilização do CHA na sua gestão por competências

estarão fadadas ao insucesso. Baseado nisso, a proposta em tela visa a utilização efetiva das três variáveis do CHA sendo aplicadas no QCP de cada organização militar do Exército, uma vez que atualmente a presença no campo habilitação é tímida, engessada e não demonstra o real conjunto de competência, habilidade e atitude que o cargo específico necessita para ser ocupado pelo militar correto.

Proposta B: Conscientizar os Comandantes (Cmt) de OM e chefes de seção para que levem em consideração o feedback realizado e as informações prestadas pelos militares na ficha diagnóstica do avaliado, no SGD, relativas às competências desempenhadas, com a finalidade de alocar o militar certo no lugar certo.

Descrição da proposta: Conscientizar os Cmt de OM e chefes de seção que realizam avaliações de seus subordinados, para que utilizem o feedback no momento da avaliação dos militares, pois neste momento o avaliado tem a possibilidade de informar suas competências reais bem como demonstrar seu grau de satisfação na realização das atividades do cargo ocupado.

Possíveis impactos: As OM do Exército Brasileiro poderiam ser beneficiadas com a alocação de militares em funções específicas, de acordo com as competências que cada militar possui, bem como manter o alto nível de motivação e satisfação das pessoas que ali trabalham.

Prós: Os militares estarão mais motivados ao saberem que sua ficha diagnóstica do avaliado no SGD estará sendo realmente lida e levada em consideração em relação aos campos que tratam de competências bem como o feedback realizado estará sendo efetivo, uma vez que estará impactando na utilização do militar certo no cargo certo, ajudando a melhorar a gestão por competências no Exército.

Contras: Dificuldade do Cmt de OM e chefes de seção em levar em consideração o feedback, no que tange à Gestão por competências, na hora da avaliação, tendo em vista ser muito incipiente o assunto gestão por competências no Exército.

Recursos: Demandará pouca utilização de recursos financeiros e humanos, uma vez que demandará apenas uma mudança de cultura e atitudes dos militares envolvidos nas atividades de avaliação.

Teoria de suporte e autor: Segundo FERREIRA (2006), os gestores assumem um papel de relevância nesse moderno contexto de gerir pessoas, na medida em que devem ser capazes de perceber as necessidades e acompanhar o desenvolvimento dos funcionários quanto às suas competências técnicas e às habilidades pessoais e comportamentais, principalmente no momento do processo de avaliação e feedback. O trabalho deve representar algo que vai além do valor da remuneração, tanto para os militares, quanto para a instituição que os contrata e para as pessoas que dela necessitam, ou seja, deve representar o envolvimento da pessoa certa no lugar certo, o compromisso e, em contrapartida, a possibilidade de reconhecimento e valorização.

Proposta C: Criar efetivamente um Sistema de Gestão de Talentos.

Descrição da proposta: Implantar e divulgar plenamente um Sistema de Gestão de Talentos, que teria uma série de objetivos dentre eles um seria o de identificar carências de pessoal qualificado em áreas importantes para o desenvolvimento institucional e atuar no sentido de supri-las, utilizando o sistema de educação e cultura do Exército e parcerias com Universidades e Instituições de Pesquisa, nacionais ou estrangeiras. Trata-se de um Banco de Talentos utilizado para a gestão do capital intelectual, a fim de transformar dados em informações combinadas e úteis.

Possíveis impactos: O Exército Brasileiro poderia ser beneficiado com a alocação de talentos em funções específicas, que necessitassem de capital intelectual diferenciado.

Prós: A implantação e divulgação efetiva desse banco de talentos poderia trazer como vantagem para a Instituição a possibilidade de contar com o apoio de um instrumento eficaz de suporte à decisão, o que simplifica o processo de seleção de pessoal para o desempenho de funções.

Contras: Levantamento dos talentos de todos os militares do Exército para inclusão no sistema, considerando a quantidade de militares e a distância que estão distribuídos no Brasil.

Recursos: Demandará pouca utilização de recursos financeiros e humanos, uma vez que o próprio Exército poderia criar esse sistema, utilizando os

conhecimentos de tecnologia da informação do Centro de Desenvolvimento de Sistemas (CDS). Quanto à divulgação ampla e irrestrita, poderia usar as redes internas oficiais de comunicação para este fim.

Teoria de suporte e autor: Segundo CHIAVENATO (2005), a gestão de pessoas pode-se utilizar de um banco de talentos, com o propósito de posicionar o militar ideal para as atribuições do cargo corretamente, a fim de tornar tangíveis as competências requeridas bem como visar e facilitar uma análise contínua da evolução funcional. Também pode orientar as ações necessárias para que os resultados empresariais sejam obtidos. Uma Base de Dados pode contribuir sobremaneira para a geração do conhecimento e identificação do talento humano. De acordo com LACOMBE (2005), é importante assinalar que a partir de um Banco de Dados, a empresa pode também conceber um Banco de Talentos com o intuito de gerenciar o capital humano, obter informações cadastrais concernentes as pessoas, bem como informações referentes à formação acadêmica e profissional, em especial, quanto as suas habilidades, competências e experiências – é relevante para uma organização que almeja obter sucesso na Gestão do Conhecimento.

Quadro 1 – Propostas adotadas

| Teoria / Conceito Teórico | Situação Diagnosticada | Propostas |
|---|--|----------------------|
| Conceito teórico 1 Utilização do CHA na gestão de pessoas por competências | QCP das OM complexos, com a maioria das informações poluídas por vários códigos que necessitam de um manual a parte para serem decifrados. | Indicar a Proposta A |
| | QCP das OM sem um campo para determinar a referenciação de conhecimento, habilidades e atitudes para ocupação dos cargos. | Indicar a Proposta A |
| Conceito teórico 2 Utilização do feedback como uma ferramenta | Por ser incipiente no Exército, o feedback ainda é pouco utilizado pelos avaliadores como ferramenta de suporte | Indicar a Proposta B |

| | | |
|--|--|-----------------------------|
| <p>de suporte à gestão por competências no sentido de verificar se o militar certo está na função</p> | <p>à gestão por competências.</p> | |
| | <p>Falta de conscientização dos Cmt de OM e chefes de seção de levarem em consideração o que está escrito na ficha diagnóstica do avaliado, no SGD, relativo às competências desempenhadas pelo militar que está sendo avaliado.</p> | <p>Indicar a Proposta B</p> |
| <p>Conceito teórico 3 Utilização de um banco de talentos como forma de otimizar a gestão de pessoas por competências</p> | <p>Inexistência de um banco de talentos como forma de promover a alocação da pessoa certa no lugar certo, de acordo com as competências que cada militar possui e com o que o cargo necessita.</p> | <p>Indicar a Proposta C</p> |

Fonte: elaborado pelo autor.

5. CONCLUSÃO

A busca de soluções que impactem positivamente no desenvolvimento simultâneo das empresas e das pessoas é incessante. Reconhecer, valorizar o conhecimento tácito e investir em cursos e treinamentos, que colimem a estratégia organizacional e as necessidades pessoais de seus colaboradores, tornou-se essencial para que uma organização seja respeitada e permaneça na vanguarda do desenvolvimento. Situações como as relatadas direcionaram o Exército Brasileiro para a implantação da Gestão de Pessoas por Competências, a questão ainda não está totalmente solucionada nem massificada, muito já se caminhou, mas ainda há um longo trajeto a ser percorrido. Observa-se que o Ensino por competências, a atualização da legislação até então vigente, a gestão de pessoas com foco em competências e o Sistema de Gestão do Desempenho (Avaliação do Desempenho baseada em competências) foram medidas adotadas pelo Exército Brasileiro que, além de acertadas, estão alinhadas com o Sistema de Gestão por Competências proposto para a Administração Pública Federal

Há que se ter em mente que a implantação da Gestão de Pessoas por Competências no âmbito do Exército Brasileiro trouxe e trará benefícios organizacionais e individuais, no entanto, a técnica merece ser revista periodicamente para que se corrijam rumos divergentes, afinal, o planejamento estratégico é dinâmico.

Como uma resposta ao questionamento proposto neste trabalho, o Exército Brasileiro adotou o Sistema de Gestão do Desempenho, que contribui para a consolidação da Gestão de Pessoas por Competências por disponibilizar uma sistemática de avaliação do desempenho fidedigna e transparente. Trata-se de uma ferramenta de apoio à GPC, concebida para atender aos anseios do Exército Brasileiro (organizacionais) e dos militares (individuais), seu resultado, cuja periodicidade é anual, apontará para as competências individuais que necessitam de melhorias e minimizará ou solucionará dificuldades, com a ocupação de cargos e funções por pessoal vocacionado e adequadamente capacitado e motivado a exercê-los. Mas cabe ressaltar, ele ainda não foi testado, o ano de 2015 marcou o

início de suas atividades de avaliação e, por ser o seu primeiro ano em funcionamento, até o momento, nenhuma entrega de perfil foi gerada pelo novo sistema.

Do mesmo modo, aponta para uma constante revisão das atribuições dos cargos e funções dos Quadros de Cargos e nos Quadros de Cargos Previstos das Organizações Militares do Exército Brasileiro. Tal ação, aliada à permanente avaliação individual, manteria os níveis de competências exigidos por cada cargo/função compatíveis com as competências alcançadas pelos militares ao longo das suas carreiras, contribuindo eficazmente para a retenção de talentos na organização.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando do Exército. **Regulamento de movimentação para oficiais e praças do Exército (R-50)**: valores, deveres e ética militares. Brasília, 1996.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando do Exército. **Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército**: valores, deveres e ética militares (VM 10). Brasília, 2002.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando do Exército. Estado-Maior. **Bases para a transformação da Doutrina Militar Terrestre**. Brasília, 2013.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando do Exército. **Aprova as Instruções Reguladoras do Ensino por Competências**. Brasília, 2013.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando do Exército. **Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007)**. Brasília, 2014.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando do Exército. Comando de Operações Terrestres. **Orientações para alteração e adoção de quadro de organização**. Brasília, 2019. < <http://www.cdoutex.eb.mil.br/phocadownload/QO%20QO>>. Acesso em: 20 junho 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando do Exército. **Estrutura e organização da Força Terrestre**. Brasília, 2019. < <https://www.defesa.gov.br//exercito-brasileiro-estrutura-e-funcoes> >. Acesso em: 20 jun. 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Campus. 2005.

DAPROM. **Portal de acesso ao SGD**. Brasília, 2019. Disponível em: < <http://daprom.dgp.eb.mil.br/index.php/2013-10-27-00-11-04> >. Acesso em: 20 jun. 2019.

DURAND, Tommas. Forms of incompetence. In: CONFERENCE OF MANAGEMENT OF COMPETENCE, Oslo. **Anais eletrônicos...** Oslo, 1998. Disponível em: <<http://www.cmi-strategies.com/wp-content/uploads/2012/05/Thomas-Durand-2000-Forms-of-Incompetence.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2019.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FERREIRA, Juarez S. **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FLEURY, M. T. L. e FLEURY, A. C. C. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

HOMER, M. **Skills and Competency Management. Industrial and Comercial Trainingjournal**,2001.Disponívelem:https://www.researchgate.net/publication/242022054_Skills_and_competency_management. Acesso em: 22 jun. 2019

LACOMBE, Francisco José. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo. Mesa redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2007 .

ANEXO

FICHA DIAGNÓSTICA DO AVALIADO DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO (SGD)

1. O(A) Sr.(a) tem ciência de quem irá avaliá-lo(a)?

() Sim (X) Não

2. O(A) Sr.(a) tem conhecimento da legislação que regula o Sistema de Avaliação (EB10-IG-02.007 e EB30-IR-60.007)?

(X) Sim () Não

3. O(A) Sr.(a) tem conhecimento das competências à luz das quais será avaliado?

(X) Sim () Não

4. O(A) Sr.(a) tem dúvidas quanto ao processo de avaliação?

(X) Sim () Não

5. Como está ocorrendo sua adaptação (e de seus familiares) à nova Guarnição? (para o caso de militar recém apresentado na OM)

Excelente adaptação.

6. Em quais Unidades o(a) Sr.(a) já serviu?

CPOR/RJ

21ºBLog

ESFCEX

EME

7. Quais as principais funções que desempenhou?

Almoxarife

Tesoureiro

Adjunto da Carteira de Cursos e Estágios

Analista de Processos

8. Qual função desempenhou no ano anterior?

Analista de Processos do EPOEx

9. Quais eram as suas principais atribuições?

Analisar, diagnosticar, modelar, redesenhar e documentar processos.

Realizar capacitação em Gestão de Processos e utilização da ferramenta ARIS.

10. Cite duas atividades que o(a) Sr.(a) considera que desempenhou bem na sua última função e justifique:

Iniciativa de mapeamento, diagnóstico, redesenho e melhoria de processos da Divisão de Tecnologia da Informação do Hospital Central do Exército e Iniciativa de mapeamento, diagnóstico, redesenho e melhoria de processos do Sistema de Saúde do Exército (DGP/APG).

11. Em que funções ao longo de sua carreira se sentiu mais realizado(a), por que?

Funções de gestão de processos. Porque é a área que tenho maior aptidão, experiência e prazer em Trabalhar.

12. O(A) Sr.(a) possui competências que não estão previstas para serem avaliadas e que, caso o fossem, poderiam contribuir positivamente para a valiação de seu desempenho? Caso positivo, diga quais...

Sim Não

13. O(A) Sr.(a) considera que seu potencial profissional tem sido adequadamente empregado pelo Exército?

Caso negativo, justifique...

Sim Não

14. O que gostaria de realizar, no presente período de avaliação, no campo profissional?

Cursos e capacitação profissional na área em que atuo (Gestão de Processos)

15. Em relação à sua atual função na OM, o(a) Sr.(a) se sente adequadamente capacitado(a) para desempenhá-la?

Caso negativo, explique...

() Sim (X) Não

Necessito de mais capacitação na área que atuo. (Gestão de Processos)

16. Que tipo de apoio (por parte da chefia, dos companheiros, material, etc.) poderia ajudá-lo(a) a desempenhar melhor a sua função?

Com indicações para realização de cursos e estágios na área em que atuo.

17. Registre algum talento que o Sr(a) possua de relevância para a sua OM ou para o Exército, como informação, de forma a contribuir para que a Força aloque o homem certo na função certa.

No momento estou atuando na área correta.