



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INT LUIS FERNANDO RIBEIRO MARTINS

**NOMEAÇÃO DE INSTRUTORES DO CURSO DE INTENDÊNCIA DA
EsAO: ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DO SISTEMA DE GESTÃO DO
DESEMPENHO E DO SISTEMA DE VALORIZAÇÃO DO MÉRITO**

**Rio de Janeiro
2019**



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INT LUIS FERNANDO RIBEIRO MARTINS

**NOMEAÇÃO DE INSTRUTORES DO CURSO DE INTENDÊNCIA DA
EsAO: ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DO SISTEMA DE GESTÃO DO
DESEMPENHO E DO SISTEMA DE VALORIZAÇÃO DO MÉRITO**

Artigo Científico apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito para a especialização em Ciências Militares com ênfase em Gestão Operacional.

**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 Int LUIS FERNANDO RIBEIRO MARTINS

Título: Nomeação de instrutores do curso de intendência da EsAO: análise das competências do sistema de gestão do desempenho e do sistema de valorização do mérito.

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

APROVADO EM _____/_____/_____ Conceito:

BANCA EXAMINADORA

Membro	Menção atribuída
CHARLES DAVIDSON SOARES BITENCOURT – Maj Cmt C Int e Presidente da Comissão	
WAGNER SANTANA DA COSTA – Maj 1º Membro	
LEONARDO DA SILVA LIMA – Cap 2º Membro/Orientador	

LUIS FERNANDO RIBEIRO MARTINS – Cap
Aluno

NOMEAÇÃO DE INSTRUTORES DO CURSO DE INTENDÊNCIA DA ESAO: ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DO SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO E DO SISTEMA DE VALORIZAÇÃO DO MÉRITO.

Luis Fernando Ribeiro Martins*

Leonardo da Silva Lima**

Resumo

O Instrutor possui destaque nas Escolas do Exército Brasileiro, devido a sua contribuição na formação ou aperfeiçoamento dos militares. A nomeação é momento de grande relevância e dificuldade, devido à necessidade de analisar perfis de militares de diferentes turmas de formação que, muitas vezes, nunca participaram de algum tipo de seleção juntos. No Curso de Intendência (C Int) da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO), essa atividade é especialmente desafiadora, tendo em vista o grande universo de seleção para Oficiais Intermediários e Superiores. Este trabalho busca analisar a possibilidade de utilização de dois sistemas do Exército Brasileiro para valorização e avaliação de militares, o Sistema de Valorização do Mérito (SVM) e o Sistema de Gestão do Desempenho (SGD), na nomeação de Instrutores para o C Int da EsAO. A intenção é fornecer dados para assessoramento aos tomadores de decisão, de modo que a seleção seja o mais precisa possível, tendo em vista a análise do SVM e SGD dos militares envolvidos. Cabe destacar que, de maneira nenhuma, este trabalho tem intenção de criar uma ferramenta de análise exclusiva para a seleção, mas sim fornecer subsídios que auxiliem na tomada de decisão.

Palavras-chave: SGD, SVM, nomeação, instrutores, Intendência, EsAO.

Abstract

The Instructor has a special highlight in the Brazilian Army's schools, because of his contribution in the formation or improvement of the militaries. The appointment is relevant and a difficult moment, 'cause is needed to analyse the military's profile of different people that sometimes never competed among themselves yet. In the Quartermaster's Course of the Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO), this activity is specially challenging, because they are a lot of Intermediate and Superiors officers in the universe of selection. This article tries to analyse the possibility to utilize two systems of Brazilian Army, the Merit Valuation System (SVM) and the Performance Management System (SGD) in the appointment of Instructors to the Quartermaster's Course of EsAO. The intention is to give data to the advice for the decision's makers, so that they can take the correct decision, using the SVM and the SGD of the militaries involved. It's important that this article don't want to create an exclusive analysis tool, but only give subsidies that help the decision's makers.

Keywords: SGD, SVM, appontment, Instructor, Quartermaster, EsAO.

*Capitão do Serviço de Intendência. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2010.

**Capitão do Serviço de Intendência. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2008. Pós-graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2017.

1. INTRODUÇÃO

Na experiência como Instrutor do Curso de Intendência da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), nos anos de 2015 e 2016, além de muito aprendizado, foram observadas algumas dificuldades enfrentadas pelos Cursos do Corpo de Cadetes, responsáveis pela formação militar nas competências das áreas cognitiva (auxiliado pela Divisão de Ensino), psicomotora e atitudinal dos Cadetes.

Dentre as dificuldades observadas, estava a seleção dos futuros instrutores, que se inicia, normalmente, com 2 (dois) anos de antecedência. O grande desafio estava na seleção dos militares mais capacitados e preparados para o nobre exercício de auxiliar na formação dos futuros oficiais de carreira da linha de ensino militar bélico.

Por meio de diálogo com companheiros de trabalho, observou-se que essa dificuldade ocorre também em outros Estabelecimentos de Ensino do Exército Brasileiro. Vários são os atributos e capacidades desejados nos Instrutores, mas é extremamente difícil a comparação de militares de diferentes turmas de formação, tendo em vista, na grande maioria das vezes, não haver uma concorrência anterior entre os candidatos ao cargo.

Apesar da tentativa de utilização dos Sistemas de Valorização do Mérito (fichas individual, de valorização do mérito, disciplinar, etc), a comparação não era eficiente. Muitas vezes, a seleção era concluída por meio de simples opiniões dadas por militares instrutores naquele momento.

Não é diferente a seleção para Instrutor do Curso de Intendência da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO), que se dedica ao aperfeiçoamento dos Capitães formados na AMAN. Anualmente, visando renovação do Corpo de Instrutores e manutenção do aperfeiçoamento dos Oficiais Intermediários do Serviço de Intendência do Exército Brasileiro, se apresentam voluntários para a seleção, gerando disputa para ocupação do cargo.

1.1 PROBLEMA

Dessa forma, o trabalho se baseará nessas premissas, chegando ao seguinte problema de pesquisa:

Analisando o Sistema de Gestão do Desempenho e o Sistema de Valorização do Mérito, quais competências são de maior relevância para o Instrutor do Curso de Intendência da EsAO, de modo a facilitar a classificação dos voluntários para o cargo?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do presente trabalho é analisar a importância das competências para o Instrutor do Curso de Intendência da EsAO, com base no Sistema de Gestão do Desempenho e Sistema de Valorização do Mérito do Exército Brasileiro, visando facilitar a tarefa de classificar os voluntários para o cargo.

Os objetivos específicos são assessorar a autoridade competente para priorização dos militares concorrentes para os cargos de instrutor do Curso de Intendência da EsAO (C Int EsAO) e valorizar o Sistema de Gestão do Desempenho e o Sistema de Valorização do Mérito do Exército Brasileiro.

1.3 JUSTIFICATIVA

A nomeação de Instrutores para a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, no universo dos Capitães e Oficiais Superiores já aperfeiçoados, é de grande complexidade e importância, exigindo uma análise metódica dos candidatos às vagas. A restrição da seleção às indicações e opiniões de poucos envolvidos pode trazer falhas à priorização dos envolvidos.

As competências do Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) e do Sistema de Valorização do Mérito do Exército Brasileiro (SVM) são ferramentas que auxiliam na análise para seleções diversas, possibilitando verificar a maior adequação do militar ao cargo, de acordo com o padrão de desempenho desejado.

2. METODOLOGIA

O presente artigo abordará os critérios e competências do Sistema de Valorização do Mérito e Sistema de Gestão do Desempenho do Exército, ambos coordenados pelo Departamento Geral do Pessoal (DGP).

Devido ao grande número de variáveis no Sistema de Valorização do Mérito, como diferentes tipos de medalhas militares, diversidade de cursos de especialização e aperfeiçoamento, notas de cursos realizados em diferentes anos, o mesmo será analisado de modo simplificado, sem levar em conta a pontuação de cada critério, prevista na Portaria nº 994/Cmt Ex, de 18 de dezembro de 2008.

O presente trabalho também desconsiderará a questão de deméritos previstos na Portaria nº 095-DGP, de 22 de maio de 2017, por entender que militares com citações neste campo não concorrem em igualdade de condições com outros militares, o que prejudica a sua análise de forma conjunta.

O estudo das competências do Sistema de Gestão do Desempenho (SGD), será realizado levando-se em conta apenas a avaliação vertical. A avaliação lateral não será considerada neste trabalho pois não é divulgada para os militares interessados, impossibilitando acesso aos dados. Ambas as avaliações estão sendo abordadas na revisão da literatura.

O levantamento da relevância dos quesitos e competências desejáveis foi realizado por meio de dados coletados de questionários, respondidos pelos Comandantes atual e anterior do C Int EsAO e questionários preenchidos por instrutores do mesmo curso.

O questionário apresentado aos Comandantes visa verificar se as informações do SVM e do SGD são suficientes, no ponto de vista deles, para a seleção dos instrutores, bem como debater sobre os quesitos considerados. Dessa forma, são apresentadas as competências do SGD e os quesitos do SVM para serem enumerados em ordem de relevância, na opinião do questionado.

Em um segundo momento, foram distribuídos questionários aos Instrutores do curso com mais de 1 (um) ano na função, de modo que tenham experiência suficiente para participarem do trabalho. Todos os Instrutores do C Int foram nomeados para os cargos e exercem ou exerceram a função na EsAO. Os questionários, que foram realizados separadamente para Oficiais superiores e intermediários, visam realizar a enumeração, em ordem de importância, dos quesitos considerados no SVM, tendo por base a experiência profissional do militar.

2.1 Revisão da literatura

O Ensino por competências, implantado no Exército Brasileiro a partir do ano de 2013, tem por foco o desenvolvimento de competências. Competência, segundo as Instruções Reguladoras EB60-IR-05.008 (BRASIL, 2013), é a “a ação de mobilizar recursos diversos, integrando-os para decidir e atuar em uma família de situações”. Na mobilização dessas competências entende-se que o aluno integra, segundo o mesmo manual, conteúdos de aprendizagem, capacidades cognitivas, capacidades físicas e motoras, capacidades morais, habilidades, atitudes e valores.

No rol do Ensino por competências, ocorre a reflexão de currículos que envolvem o contexto educativo. As EB60-IR-005.008 definem quatro dimensões para o currículo:

- I – Currículo prescrito: são as diretrizes, normas e determinações dos órgãos gestores do ensino. Nestas Instruções Reguladoras, o currículo prescrito corresponde ao documento de currículo, cuja composição encontra-se descrita no inciso III, do § 1º, do Art. 10.
- II – Currículo percebido pelos docentes: é o currículo prescrito interpretado pelos docentes a partir de suas concepções de ensino-aprendizagem, compreensões pessoais dos conteúdos, das normas disciplinares e das suas percepções sobre as práticas de ensino.
- III – Currículo em ação: é o currículo percebido pelos discentes com interações e trocas entre eles e os docentes.
- IV – Currículo oculto: é o currículo em ação acrescido de resultados não intencionais do currículo prescrito.
- V – Currículo avaliado: é o retrato do currículo obtido após sua aplicação, considerando suas dimensões.

O SVM para oficiais de carreira das Armas, Quadro de Material Bélico e Serviço de Intendência são regulados pelas Instruções Reguladoras, instituída pela Portaria nº 095-DGP, de 22 de maio de 2017.

A Portaria nº 095-DGP, de 22 de maio de 2017, estabelece, em seu artigo 5º, que

os seguintes componentes da profissão militar são considerados prevalentes e poderão ser selecionados e pontuados pelo SVM, conforme o processo seletivo ou de promoções considerado: medalhas e condecorações nacionais, elogios de citação do mérito, cursos realizados, habilitação em idiomas, trabalhos úteis, atividades essenciais, tempo de serviço em situações diversas, tempo de serviço como instrutor ou auxiliar de instrutor e deméritos.

Vale destacar que a referida portaria, em seu artigo 2º, define que o SVM “constitui apenas um dos critérios de apoio à decisão, não substituindo o conceito de mérito (...)”.

O SVM tem por objetivos, segundo a Portaria 994/2018, do Comandante do Exército,

- I - orientar os militares de carreira quanto aos componentes da profissão militar considerados prevalentes para a Política de Pessoal;
- II – Incentivar o aprimoramento profissional dos integrantes da Instituição;
- III – ordenar os militares, por mérito, em universo e processo considerado;
- IV – constituir um dos critérios de apoio à decisão nos processos seletivos e de promoções conduzidos no âmbito do Exército.

O SGD, cuja Instrução Reguladora foi aprovada através da Portaria nº 174 - DGP, de 17 de agosto de 2017, tem por objetivos, dentre outros, fornecer à Instituição informações sobre o desempenho de seus integrantes e subsidiar os processos decisórios na área de pessoal (BRASIL, 2017).

Nesse sistema, são avaliadas competências dos militares, formando, após compilação dos resultados, um Perfil do Avaliado, contendo a informação se o militar encontra-se dentro do esperado, acima do esperado ou com oportunidade de melhoria para seu posto/cargo.

O SGD realiza a avaliação de dois tipos de competências, as básicas e as específicas. A Portaria nº 174 - DGP, de 17 de agosto de 2017 define que as competências básicas são aquelas “comuns a todos os militares, independente do posto, da graduação, do cargo ou da função desempenhada” e as específicas “caracterizam o desempenho no posto, na graduação, no cargo ou na função desempenhada pelo militar”.

As competências básicas são: camaradagem, dedicação, disciplina, iniciativa, integridade, resistência física e técnico-profissional. Já as competências específicas, são definidas entre autoaperfeiçoamento, comunicação, conhecimento institucional, coragem moral, criatividade, cultura geral, direção e controle, discricção, estabilidade emocional, flexibilidade, liderança, objetividade, persistência, postura e apresentação, produtividade, sociabilidade, tato e zelo (BRASIL, 2017).

A Portaria nº 039-D A Prom, de 7 de dezembro de 2017, em Art. 7º, define as competências que devem ser avaliadas de acordo com o Posto do militar, no

caso de oficiais das Armas, Quadro de Material Bélico e Serviço de Intendência, até o Posto de Coronel.

As competências básicas avaliadas, já apresentadas anteriormente, são idênticas para todos os Postos. Já as competências específicas, variam de acordo com o Posto do militar. Como o trabalho busca analisar Oficiais Intermediário (Capitães) e Oficiais Superiores (Majores), serão focadas conforme previsão na referida Portaria. No caso de Oficiais Intermediários, são avaliadas as competências persistência, coragem moral e postura e apresentação. Já no caso dos Majores, são avaliadas as competências de comunicação, conhecimento institucional e coragem moral.

Os objetivos do SGD, segundo a Portaria 1.494, de 11 de dezembro de 2014, do Comandante do Exército, são:

- I - dar subsídios para melhorar o desempenho dos militares;
- II -fornecer à Instituição informações sobre o desempenho de seus integrantes;
- III - possibilitar o planejamento e a execução de ações para a correção de desempenhos insatisfatórios;
- IV - permitir o constante autoaperfeiçoamento dos militares;
- V - subsidiar os processos decisórios que utilizem os resultados da avaliação; e
- VI -facilitar o exercício da liderança pelos comandantes em todos os níveis.

No SGD, o militar é avaliado anualmente na Organização Militar (OM) em que prestou serviços durante a maior parte do tempo. A avaliação do militar é realizada por outro militar de maior precedência hierárquica, homologada pelo Comandante da OM, que é o responsável pela avaliação de seus militares subordinados. Cabe ressaltar, que, segundo a Portaria nº 174 – DGP, de 17 de agosto de 2017, o Sistema possibilita a realização de dois tipos de avaliação, a vertical e a lateral. Segundo o Art. 6º da Portaria nº 174 – DGP, de 17 de agosto de 2017, a avaliação vertical é quando “o militar é avaliado por superior hierárquico ou de maior antiguidade” e a lateral é quando “o militar é avaliado por outro do mesmo posto ou graduação, independente da antiguidade”

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após o recebimento das respostas dos Questionários 1, 2 e 3, pode-se observar que todos os militares que responderam consideraram que o SGD e o SVM possuem relevante importância na seleção de instrutores da EsAO. Também observa-se que todos afirmaram que o SGD e o SVM possuem competências/questos que podem facilitar a classificação de militares concorrentes ao cargo de Instrutor do C Int da EsAO, sejam Oficiais Superiores ou Intermediários.

Inicialmente, serão consideradas as respostas fornecidas pelo Tenente-Coronel Gerson Bastos de Oliveira, atual Comandante do Batalhão de Dobragem, Manutenção de Paraquedas e Suprimento pelo Ar (B DOMPSA) e antigo Comandante do C Int da EsAO e pelo Major Charles Davidson Soares Bitencourt, atual Comandante do mesmo curso. Ambos cursaram a Academia Militar das Agulhas Negras, realizaram o aperfeiçoamento da EsAO para oficiais do Serviço de Intendência do Exército Brasileiro e comandaram ou comandam o C Int da EsAO.

Analisando as respostas dos dois militares quanto aos questos considerados no SVM, seja para Oficiais Superiores ou Intermediários, nota-se que houve uma pequena variação na importância considerada, prevalecendo, para ambos, como prioridade, cursos realizados, vivência profissional e tempo de instrutor anterior. Também nota-se que ambos consideram as medalhas e condecorações como um dos critérios menos relevantes. As respostas dos dois militares encontram-se comparadas nos gráficos 1 e 2.

Na construção dos gráficos, visando facilitar o entendimento do leitor, os valores avaliados foram invertidos, crescendo de acordo com a maior importância da competência. Dessa forma, o quesito de maior importância, nos gráficos, é o de número 11 e o de menor importância, 1.

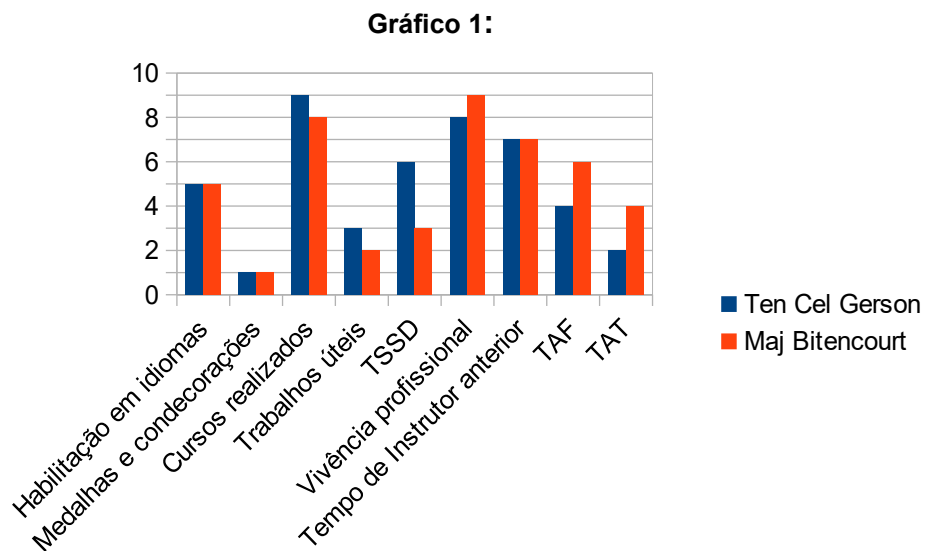


Gráfico 1: SVM para oficiais intermediários.

Fonte: O autor.

Tabela 1:

Quesito	Ten Cel Gerson	Maj Bitencourt
Habilitação em idiomas	5	5
Medalhas e condecorações	1	1
Cursos realizados	9	8
Trabalhos úteis	3	2
TSSD	6	3
Vivência profissional	8	9
Tempo de Instrutor anterior	7	7
TAF	4	6
TAT	2	4

Tabela 1: dados do gráfico 1.

Fonte: O autor.

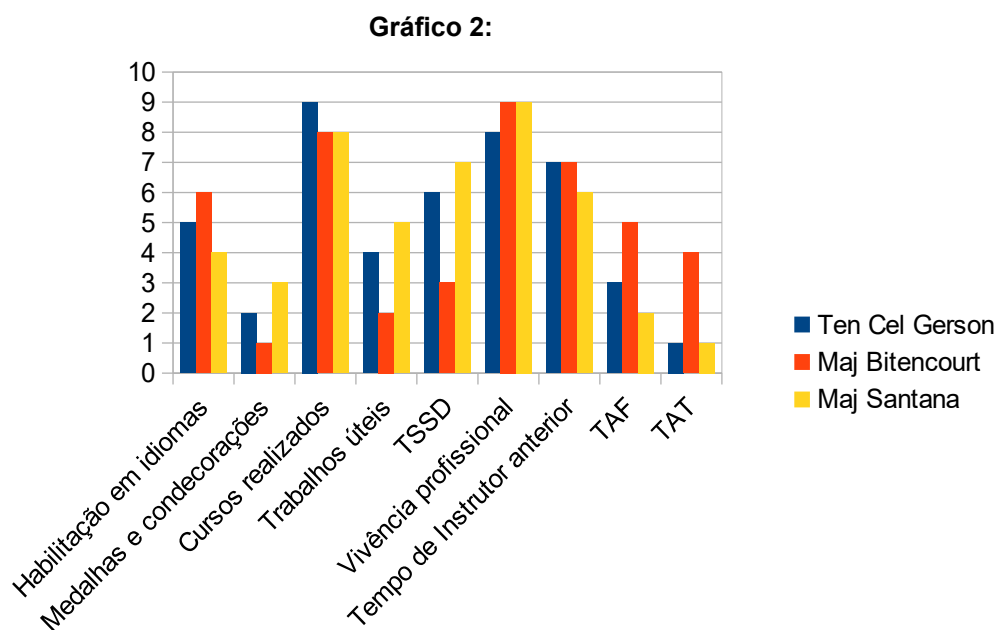


Gráfico 2: SVM para oficiais superiores.

Fonte: O autor.

Tabela 2:

Quesito	Ten Cel Gerson	Maj Bitencourt	Maj Santana
Habilitação em idiomas	5	6	4
Medalhas e condecorações	2	1	3
Cursos realizados	9	8	8
Trabalhos úteis	4	2	5
TSSD	6	3	7
Vivência profissional	8	9	9
Tempo de Instrutor anterior	7	7	6
TAF	3	5	2
TAT	1	4	1

Tabela 2: dados do gráfico 2.

Fonte: O autor.

Quanto às competências do SGD, item 4 do questionário 1 (Apêndice A), observa-se bastante divergência entre as importâncias consideradas para cada competência, seja para oficiais intermediários, seja para os superiores. A análise individual demonstra a prioridade dada por cada militar às competências apresentadas, com pouca semelhança na comparação entre elas. A comparação das respostas encontra-se nos Gráficos 3 e 4.

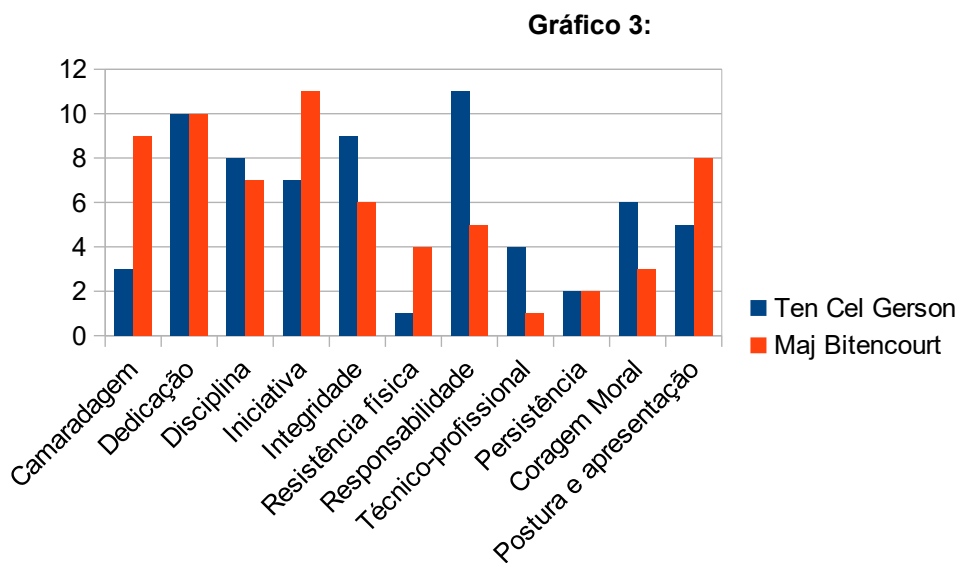


Gráfico 3: SGD para oficiais intermediários.

Fonte: O autor.

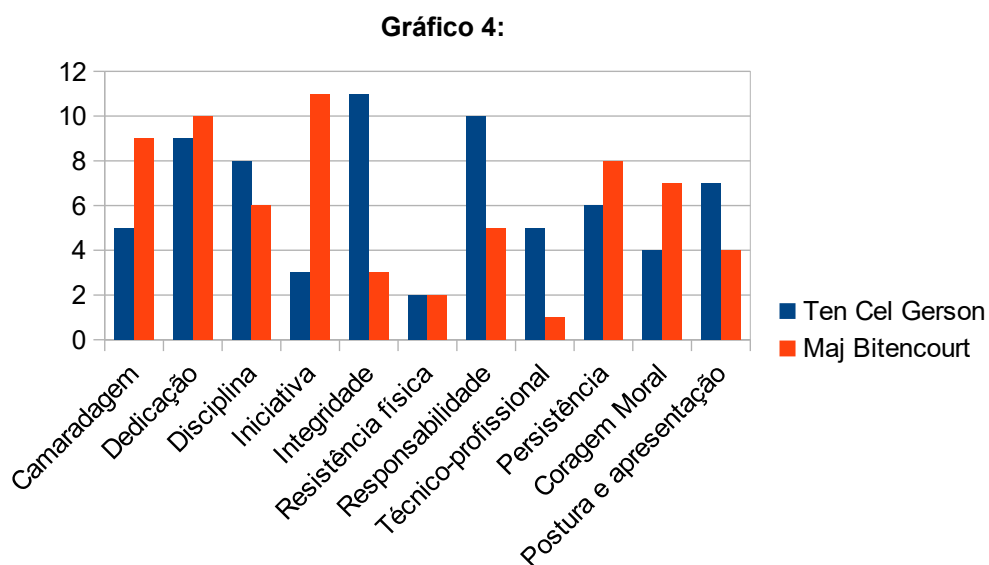
Tabela 3:

Competência*	Ten Cel Gerson	Maj Bitencourt
Camaradagem	3	9
Dedicção	10	10
Disciplina	8	7
Iniciativa	7	11
Integridade	9	6
Resistência física	1	4

Responsabilidade	11	5
Técnico-profissional	4	1
Persistência	2	2
Coragem Moral	6	3
Postura e apresentação	5	8

Tabela 3: dados do gráfico 3.

Fonte: O autor.



Gr

Gráfico 4: SGD para oficiais superiores.

Fonte: O autor.

Tabela 4:

Competência	Ten Cel Gerson	Maj Bitencourt
Camaradagem	5	9
Dedicação	9	10
Disciplina	8	6
Iniciativa	3	11

Integridade	11	3
Resistência física	2	2
Responsabilidade	10	5
Técnico-profissional	5	1
Persistência	6	8
Coragem Moral	4	7
Postura e apresentação	7	4

Tabela 4: dados do gráfico 4.

Fonte: O autor.

Nos questionários 2 e 3 (Apêndices B e C), foram solicitados aos oficiais atuais Instrutores do C Int da EsAO, enumeração das características desejáveis do Instrutor, utilizando os quesitos do SVM. Responderam os seguintes militares, todos já com experiência na função: Major Wagner Santana da Costa e Capitães Tiago Vargas Webber, João Paulo de Vasconcelos Accioli da Silva, Leonardo da Silva Lima e João Carlos Maia de Andrade. Cabe destacar que o Major Santana respondeu o questionário referente aos oficiais superiores e os capitães referente aos intermediários, abordando quesitos quanto à função que exercem atualmente.

Na análise das respostas apresentadas pelos militares, verifica-se grande divergência entre as respostas, seja comparadas às respostas dos Comandantes, seja na comparação dentro do mesmo questionário. Pouquíssimas semelhanças são observadas em alguns questionários e não há unanimidade em nenhum quesito considerado, como observa-se na comparação dos dados nos gráficos 2 e 5.

Gráfico 5:

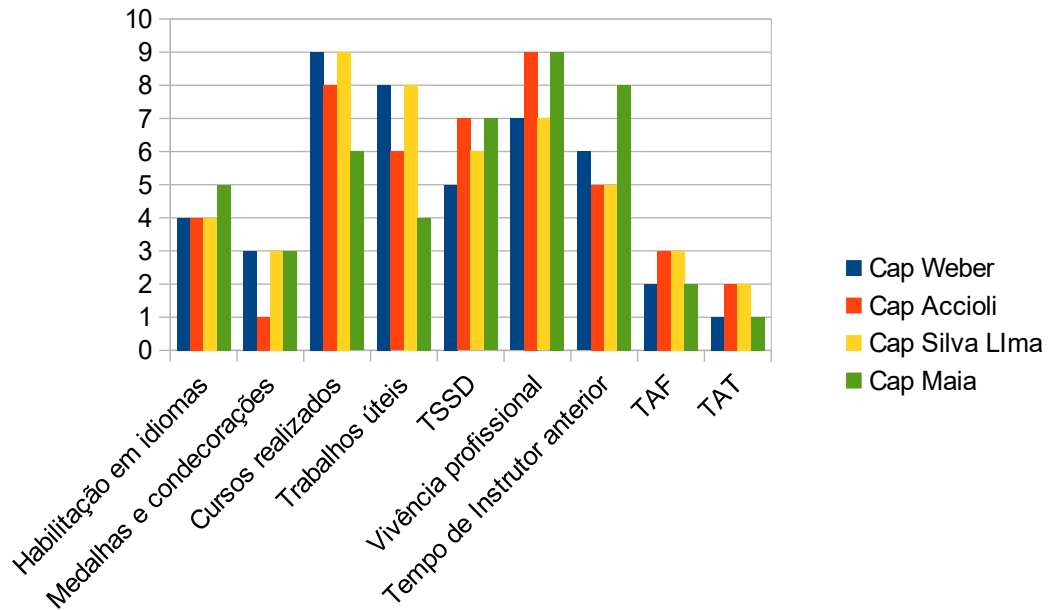


Gráfico 5: SVM para oficiais intermediários.

Fonte: O autor.

Tabela 5:

Quesito	Cap Weber	Cap Accioli	Cap Silva Lima	Cap Maia
Habilitação em idiomas	4	4	4	5
Medalhas e condecorações	3	1	3	3
Cursos realizados	9	8	9	6
Trabalhos úteis	8	6	8	4
TSSD	5	7	6	7
Vivência profissional	7	9	7	9
Tempo de Instrutor anterior	6	5	5	8

TAF	2	3	3	2
TAT	1	2	2	1

Tabela 4: dados do gráfico 4.

Fonte: O autor.

Com base nas respostas apresentadas pelos militares nos questionários, nota-se que a prioridade estabelecida pelo militar, visando nomeação de Instrutores para o C Int da EsAO, seja oficiais superiores ou intermediários, possui caráter muito pessoal. Cada militar, considerando a experiência profissional, cursos realizados, personalidade, valores pessoais, dentre outros, possui uma visão diferenciada quanto aos quesitos mais importantes para o cargo citado.

Tendo em vista a consideração, por todos os questionados, da importância do SGD e do SVM na escolha dos futuros Instrutores do C Int da EsAO e a dificuldade em estabelecer prioridades nos quesitos e competências, nota-se a necessidade de utilização de ferramentas gerenciais que possam auxiliar na enumeração, de acordo com o perfil, ou prioridade, buscada pelo Comandante, responsável pela indicação dos selecionados, em ordem de prioridade, ao Comando da EsAO.

Podem-se utilizar vários métodos ou processos nessa priorização. Dentre ele, destacam-se o *Analytic Hierarch Process*, Processo Analítico Hierárquico, e a Matriz de decisão, que visam auxiliar em decisões que oferecem grande número de variáveis (decisões multicritérios).

O *Analytic Hierarch Process*, criado pelo professor Thomas Saaty na década de 1970, busca a solução para problemas complexos por meio da comparação aos pares, gerando a hierarquia de acordo com a prioridade estabelecida. Cabe destacar que esse processo é muito utilizado, principalmente nos Estados Unidos da América, para seleção de professores universitários. É considerado o método de decisão multicritério que mais reduz a subjetividade das decisões.

A Matriz de decisão possui como característica a ponderação dos critérios, com estabelecimento de “pesos”, facilitando a priorização de acordo com o aspecto considerado mais relevante (que possuirá maior peso). Tendo os aspectos

mais relevantes maior peso, pode-se chegar ao resultado que priorizará os quesitos ou competências consideradas de maior importância. Esse método também possibilita o estabelecimento de atributos considerados obrigatórios e desejáveis, facilitando a eliminação daqueles que não se adequem ao exigido. A grande dificuldade deste método é o estabelecimento de critérios objetivos para a avaliação de cada atributo, o que traz certa subjetividade ao processo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seleção de Instrutores para o Curso de Intendência da EsAO é de grande importância, buscando atingir os objetivos do Aperfeiçoamento dos oficiais formados na AMAN. O Instrutor tem interferência direta nos diferentes currículos a serem trabalhados com os alunos, citados na revisão da literatura, mas a maior contribuição do Instrutor ocorre, sem dúvidas no currículo oculto. Essa contribuição ocorre por meio da postura, exemplo, comunicação, dentre outras características desejáveis na Instrução Militar.

Na busca por um melhor perfil para Instrutor do C Int da EsAO, foram analisados, neste trabalho, os quesitos do SVM e as competências do SGD, de modo a assessorar os tomadores de decisão quanto à difícil decisão de escolher novos Instrutores no universo de militares disponíveis.

O Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) e o Sistema de Valorização do Mérito (SVM) foram criados pelo Exército Brasileiro visando facilitar a avaliação e comparação entre militares, utilizando dados objetivos das carreiras dos militares.

O uso do SVM e do SGD foi considerado, por todos militares questionados, de grande relevância para a escolha de novos Instrutores para o C Int da EsAO. Cabe destacar que os entrevistados exerceram ou encontram-se exercendo, no mínimo há seis meses, o cargo citado, tendo conhecimento pleno das atividades realizadas e exigências da função.

Após a análise dos dados coletados nos questionários, chegou-se à conclusão de que o perfil ideal para o Instrutor do C Int da EsAO varia de forma significativa entre os entrevistados.

Chegou-se à conclusão de que a avaliação dos quesitos do SVM e competências do SGD é bastante pessoal, variando com a experiência profissional, cursos realizados, personalidade, valores pessoais, dentre outros.

Como forma de solucionar a dificuldade encontrada, sugeriu-se a utilização de ferramentas de análise para decisões multicritérios, como o *Analytic Hierarch Process* e a Matriz de Decisão, que podem facilitar o árduo trabalho de priorização dos quesitos e competências, tentando minimizar o subjetivismo nas decisões.

Por fim, ressalta-se que este trabalho não tem intenção de se tornar critério exclusivo ou decisivo para a nomeação de Instrutores na EsAO. Seu objetivo é assessorar os responsáveis pela tomada de decisão, de modo que o mesmo tenha mais um documento para tão importante julgamento.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Instrução Reguladora - EB60-IR-05.008. **Aprova as instruções reguladoras do ensino por competências: currículo e avaliação.** 1ª edição. 2013.

_____. Portaria nº 039 - D A Prom, de 7 de dezembro de 2017. **Aprova as Normas sobre as Competências a serem avaliadas no Sistema de Gestão de Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-N-60.036) e dá outras providências.** 1ª edição. 2017.

_____. Portaria nº 095 - DGP, de 22 de maio de 2017. **Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais de carreira das Armas, Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência (EB30-IR-60.004).** 1ª Edição. 2017.

_____. Portaria nº 174 - DGP, de 17 de agosto de 2017. **Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007).** 2ª edição. 2017.

_____. Portaria nº 994 – Cmt Ex, de 18 de dezembro de 2008. **Aprova as Instruções Gerais para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército (IG 30-10) e dá outras providências.** 1ª edição. 2008.

_____. Portaria nº 1.494 – Cmt Ex, de 11 de dezembro de 2014. **Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do pessoal militar do exército.** 2ª edição. 2017.

DIAS, Fabiano. **Matriz de Decisão: uma ferramenta de apoio que utiliza um processo justo e transparente para tomada de decisão.** 2011. Disponível em <https://www.tiespecialistas.com.br/matriz-de-decisao/>. Acesso em 5 e 6 de agosto de 2019.

MADEIRA, Yumi. **Aplicação do Analytic Hierarchy Process para a tomada de decisões na logística**. 2014. Disponível em <https://www.ilos.com.br/web/aplicacao-do-ahp-anlytic-hierarchy-process-para-tomada-de-decisoes-na-logistica/>. Acesso em 6 de agosto de 2019.

SALOMON, Valério P.; Montevechi, José Arnaldo B.; Pamplona, Edson O. **Justificativas para aplicação do método de análise hierárquica**. 19º ENEGEP. Rio de Janeiro. 1999.