

Ten Cel Com Ricardo Luís Barbosa

A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Salvador
2019

Ten Cel Com Ricardo Luís Barbosa

A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA NO BRASILEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Franklin Frogeri

**Salvador
2020**

Ten Cel Com Ricardo Luís Barbosa

A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

Aprovado em

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Prof. Dr. Rodrigo Franklin Frogeri - Presidente
UNIS

Profa. Ma. Livia da Silva Ciacci – Membro 1
UNIS

Prof. Me. Antonio de Biaso Junior – Membro 2
UNIS

A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA NO EXÉRCITO BRASILEIRO

THE MANAGEMENT OF PEOPLE FOR COMPETENCE IN THE BRAZILIAN ARMY

Ricardo Luis Barbosa¹
Rodrigo Franklin Frogeri²

RESUMO

Este trabalho analisa a gestão por competências no Exército Brasileiro a partir do estudo das legislações que regulam os processos de avaliação e de seleção de pessoal. Tal abordagem se justifica pelo fato de que a Gestão por Competências está sendo implantada na gestão de pessoal do Exército. O objetivo desta pesquisa é identificar as semelhanças e diferenças entre as práticas de Gestão por Competências e de Gestão de Pessoas no âmbito do Exército Brasileiro. Para atingir este propósito foi realizado um estudo descritivo, por meio de pesquisa documental e bibliográfica, a partir de uma abordagem qualitativa, epistemologia interpretativista e lógica indutiva. O estudo abrange a carreira dos Oficiais combatentes formados na AMAN, ressaltando os principais processos de seleção em diferentes fases da carreira, do posto de 2º Tenente até o de Coronel. A análise demonstrou que o processo de avaliação dos Oficiais possui diversas características semelhantes às da Gestão por Competências. Por outro lado, os processos decisórios para seleção não possuem foco nas competências, valorizando outros componentes como as realizações e o rendimento escolar.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Exército. Avaliação. Seleção.

ABSTRACT

This paper analyzes the management by competencies in the Brazilian Army from the study of the laws that regulate the processes of evaluation and selection of personnel. Such an approach is justified by the fact that Competency Management is being implemented in Army personnel management. The objective of this research is to identify the similarities and dissimilarities between the Competence Management and People Management practices within the Brazilian Army. To achieve this purpose, a descriptive study will be conducted through documentary and bibliographical research, based on a qualitative approach, interpretative epistemology and inductive logic. The study covers the career of combatant officers trained at AMAN, highlighting the main selection processes at different career stages, from the rank of 2nd Lieutenant to Colonel. The analysis showed that the Officers' evaluation process has several characteristics similar to those of Competence Management. On the other hand, decision-making processes for selection do not focus on competences, giving value to other components such as achievements and school performance

Keywords: Competence Management. Army. Evaluation. Selection.

1 INTRODUÇÃO

1 Pós-graduando em Gestão em Administração Pública pela UNIS, graduado em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras. E-mail: rluisb12@gmail.com.

2 Doutor em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento. Professor do Centro Universitário do Sul de Minas. e-mail: rodrigo.froger@professor.unis.edu.br

A Portaria do Comandante do Exército nº 1253, de 05 de dezembro de 2013 aprovou a Concepção de Transformação do Exército, que estabelece diretrizes voltadas à evolução de diversas áreas. A valorização da Dimensão Humana é uma delas e pode ser compreendida como o conjunto de todos os fatores geridos pelo Exército que influenciam o profissional militar e o servidor civil.

No contexto Transformação foi publicada a Portaria 325-EME, de 9 de dezembro de 2015, que aprovou a Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro 2016-2022. Essa diretriz apresenta condicionantes para a área de pessoal, dentre as quais estão a capacidade de atrair recursos humanos de qualidade, reter e motivar os militares durante toda a carreira.

No mesmo sentido, o Objetivo Estratégico do Exército nº 13.2, previsto no Plano Estratégico do Exército 2016-2019, apresenta atividades para o aperfeiçoamento da Gestão de Pessoal (Brasil, Portaria nº 1.042). Assim, o Departamento Geral do Pessoal (DGP) aprovou, em 23 de outubro de 2017, a Diretriz para Implantação do Projeto Gestão por Competências.

De forma geral, a Diretriz para a Implantação do Projeto Gestão por Competência estabeleceu como objetivo modernizar a gestão de pessoal, estruturando um Banco de Talentos com o qual seja possível aproveitar adequadamente as competências e os talentos do pessoal, efetivando melhorias e aperfeiçoamentos nos processos de movimentação, ocupação de cargos e avaliação.

Considerando a atual implantação de um Projeto de Gestão por Competência no Exército Brasileiro (EB) e as principais características desse tipo de empreendimento, este trabalho pretende analisar a documentação que atualmente regula os processos de avaliação e de seleção de pessoal relativos à carreira do Oficial combatente, a fim de responder ao seguinte questionamento: Quais as semelhanças e dessemelhanças entre as práticas de Gestão por Competências e a Gestão de Pessoas no âmbito do Exército Brasileiro?

Tal abordagem justifica-se pelo fato de que o EB vem realizando a implantação do Projeto Gestão por Competência, a fim de promover a evolução dos processos de gestão de pessoal. Neste contexto, a contribuição deste trabalho para o EB será, especialmente, para os responsáveis pela implantação da Gestão por Competência, uma vez que os resultados podem permitir a identificação de lacunas relativas à implantação, colaborando no direcionamento das ações.

Quanto ao objetivo, o estudo é descritivo, caracterizando-se por uma abordagem qualitativa, epistemologia interpretativista e lógica indutiva. Aplicou-se as técnicas de pesquisa documental e bibliográfica para alcançar o objetivo proposto.

Diante da quantidade e da diversidade dos processos relacionados à área de pessoal foram definidos como foco da pesquisa os processos de avaliação e de seleção por haver o entendimento de que estão diretamente relacionados à gestão de pessoal. Cabe ressaltar que esses processos serão abordados de forma geral, ressaltando os aspectos mais relevantes durante a carreira do Oficial combatente, do posto de 2º Tenente até Coronel. O desenvolvimento de competências na área de ensino, em cursos e estágios está fora do escopo desta pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda, inicialmente, conceitos de diferentes autores sobre Gestão por Competências, considerando a aplicação dessa ferramenta na gestão de pessoal de empresas públicas e privadas.

Posteriormente, é apresentado o fluxo de carreira dos Oficiais combatentes de forma resumida. Em seguida, as normas e regulamentos que formalizam os processos de avaliação e seleção são abordados, destacando os componentes que constituem os principais critérios para as decisões que envolvem a gestão de pessoal no EB.

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

O entendimento do conceito de Gestão de pessoas por competência é fundamental para a compreensão deste trabalho. Por se tratar de um assunto muito explorado, há diversos conceitos e linhas que explicam o assunto. Todavia, é possível definir suas principais características em relação aos indivíduos de uma organização.

Na década de 1980 teve início a definição de escalas de competências baseadas no estudo de perfis em organizações de diversos países. Essas escalas incluíram indicadores de desempenho que abrangiam habilidades necessárias e atitudes favoráveis à realização de uma tarefa. Houve um detalhamento de perfis correspondente a postos de trabalho variados, o que contribuiu para a implantação de projetos e planos de treinamento e desenvolvimento por competências, além de orientar processos seletivos (GRAMIGNA, 2007).

Uma abordagem define competências humanas ou profissionais como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes (conhecidos como CHA), expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor às pessoas e organizações (BRANDÃO, H., P., et al, 2008 apud Carbone, Brandão e Leite, 2005).

Outra abordagem, agora sobre as dimensões da competência, pode ser resumida da seguinte forma: o conhecimento se relaciona ao conceito de “saber”, a habilidade compreende o “saber fazer” e a atitude caracteriza-se pelo “querer fazer” (KRIIGER, 2018).

O aparecimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e, por conseguinte, sua incorporação ao ambiente organizacional, fez com que o termo competência adquirisse diferentes conotações (BRANDÃO, Hugo Pena. et al, 2008 apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001). Como exemplo, pode-se encontrar o conceito de competências individuais, coletivas e essenciais. As individuais são dinâmicas, vinculadas à ação do indivíduo. A competência coletiva pode ser entendida como uma competência em rede, onde cada ator depende da competência do próximo para que o conjunto obtenha ou supere o resultado coletivo desejado. De forma diferente, as competências essenciais se caracterizam por confundir-se com a marca da empresa, sendo uma condição essencial do seu produto (JANINI,2003).

Para definir as competências de uma organização, Gramigna (2007), optou por trabalhar com competências de suporte, classificando-as em Diferenciais, Essenciais e Básicas. As Diferenciais são aquelas que estabelecem vantagem competitiva à empresa, enquanto as Essenciais são consideradas as mais importantes e devem ser percebidas pelos clientes. As Básicas mantêm o funcionamento da organização e são percebidas no ambiente interno.

A compreensão do conceito de competência depende do entendimento de que, de um lado, existe a organização, com o seu conjunto próprio de competências, resultantes do processo de desenvolvimento e concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos. De outro lado, encontram-se as pessoas, com seu conjunto de competências, que podem ou não ser aproveitados pela organização. Assim, a empresa transmite o seu patrimônio de conhecimentos às pessoas, desenvolvendo suas capacidades, que por sua vez transferem para a organização o seu aprendizado, dando-lhe condições de enfrentar novos desafios (RUANO, 2003).

Considerando as diversas explicações sobre competência este autor ressalta a relevância do aspecto identificável. As “realizações” do profissional e a forma como ele executa suas tarefas permitem avaliar sua capacidade de cumpri-las, bem como estabelecer critérios para nivelar seu desempenho.

No que se refere à Gestão por Competências, um conceito leva em conta a psicologia e o indivíduo como um todo, o que beneficia as estratégias de Recursos Humanos, principalmente no que se relacionam com o recrutamento e seleção de pessoal, o desenvolvimento das pessoas, a avaliação do desempenho e a compensação no trabalho (RUANO, 2003 apud Santos, 2001).

A Gestão por Competências possui foco no esforço de desenvolvimento de competências fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais, proporcionando à

organização um desempenho superior ao dos concorrentes. Assim, ela figura entre as práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional (KRIIGER, 2018 apud DURAND, 2000; PRAHALAD; HAMEL,1990).

Na Administração Pública, o Decreto nº 5.707/2006 estabelece que Gestão por Competência refere-se à “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

Gestão por competências também pode ser entendida como um conjunto de ferramentas e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas (GRAMIGNA, 2007).

Diante da diversidade de conceitos, a Figura 1 apresenta um esquema simplificado de Gestão por competências, buscando resumir de forma organizada a ideia básica dessa ferramenta.

Figura 1- Gestão por Competências – conceito básico



Figura 1 - Fonte: desenvolvida pelos autores (2019)

Na Figura 1 é possível observar o alinhamento do processo de Gestão por Competências, à Estratégia Organizacional da empresa, atuando sobre as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) do capital humano da empresa. Como consequência esse processo é capaz de gerar um desempenho satisfatório que vai culminar no resultado esperado e, conseqüentemente, no atendimento aos objetivos organizacionais da empresa.

Assim, é possível apresentar uma definição de Gestão por Competências como sendo um modelo alternativo de gerenciar pessoas, a partir das competências necessárias à consecução de objetivos e estratégias organizacionais.

Após a compreensão do conceito, a próxima seção apresentará as principais características de um processo de Gestão por Competências.

2.1.1 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE UM PROCESSO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A utilização da Gestão por Competência em uma organização tem seus propósitos ou objetivos estratégicos. Normalmente, esses objetivos estão alinhados à missão, visão e valores organizacionais, no âmbito do negócio da empresa (GRAMIGNA, 2007).

Atualmente, a sociedade está passando por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, provocando um processo de reestruturação produtiva. As organizações sentem o impacto dessa reestruturação, que se materializa por intermédio de processos de racionalização organizacional e novas técnicas que se incorporam ao ambiente empresarial, novas tecnologias e novas formas de gestão. Dessa forma, o desafio das organizações passa a ser desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam vantagem competitiva no momento atual e no futuro (BRANDÃO, H. P.; Guimarães, T. A., 2001).

No que se refere ao setor público há uma busca por modelos de gestão que estimulem a aprendizagem, a adaptação e a inovação. Essas capacidades são consideradas essenciais numa conjuntura de aceleração do desenvolvimento tecnológico e de crescente exigência por maiores níveis de produtividade. Assim, visando acompanhar esse movimento, a adoção de gestão por competências surge como alternativa de gestão flexível e empreendedora que possibilite melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos (BRANDÃO, H., P.; BABRY, C., P., 2005 apud GUIMARÃES, 2000).

Em face à atual conjuntura, Gramigna (2007), aponta tendências e emergências, como as preocupações dos gestores de pessoas em formar e manter o capital intelectual, buscando evitar a perda de talentos, de história e de cultura organizacional.

A Revista Verde Oliva nº 246, de junho de 2019, produzida pelo Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx), descreve a que o Programa Força da Nossa Força, um dos programas do Portfólio de Programas Estratégicos do Exército, que enquadra o Projeto Gestão por Competências do DGP, é um programa focado na valorização da dimensão humana da Força Terrestre. Esse programa visa atrair, reter motivar, apoiar e comprometer pessoas que façam a instituição atingir seus objetivos e cumprir suas missões com a maior eficiência possível.

Assim, verifica-se que os objetivos de um processo de gestão por Competências vão ao encontro dos objetivos estratégicos da organização. Eles focam nas pessoas, buscando desenvolvê-las e motivá-las com uma gestão adequada, a fim de mantê-las na instituição, evitando a perda de talentos e potencializando a capacidade da organização no seu negócio.

No que se refere ao processo de Gestão por Competências, inicialmente, deve-se entender quais são as competências fundamentais da organização, desdobrando-as em competências profissionais e desenvolvendo-as em seus trabalhadores. O foco do processo é o desenvolvimento contínuo do profissional. O ativo humano passa a ser elemento essencial para ao alcance de resultados favoráveis. Assim, faz-se necessária a mensuração do capital intelectual da empresa para que se faça uma comparação entre o que a organização tem e o que ela efetivamente necessita. Esse estudo é viabilizado pela gestão de desempenho, porém para que o desempenho de cada trabalhador seja medido de forma acertada é imprescindível que seja feito o mapeamento das competências fundamentais para a concretização dos objetivos organizacionais. A partir desse ponto é possível realizar um diagnóstico das lacunas existentes entre o que se tem e o que se almeja, viabilizando as ações de desenvolvimento das competências (CÂMARA, M. A.; QUEIROZ, T. M. V. S. M, 2016).

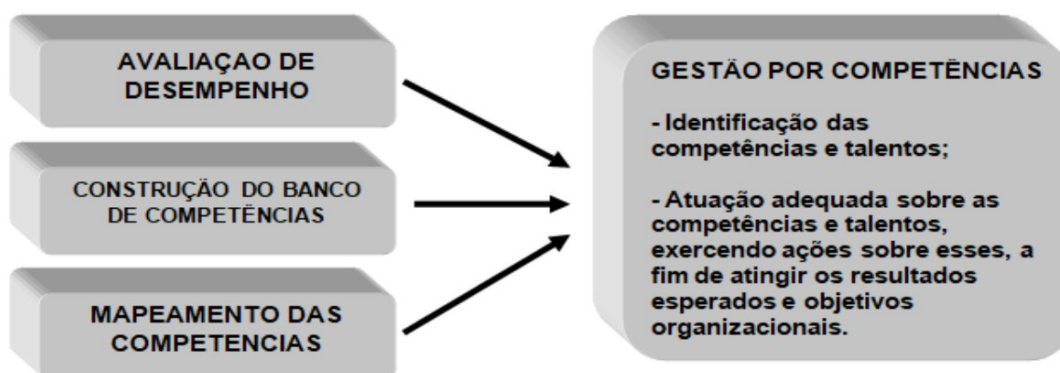
Para Gramigna (2007), a Gestão por Competências é um programa que se instala por meio de blocos de intervenção que se sucedem de forma simultânea ou passo a passo. O primeiro é o da sensibilização, que busca obter o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e dos postos de trabalho. O segundo é o de definição dos perfis, que consiste na definição das competências básicas e essenciais necessárias a cada grupo de funções e delinear os perfis (mapeamento dos perfis). O terceiro é o de avaliação de potencial e formação do banco de talentos, no qual são empregadas ferramentas e metodologias que resultam em um banco de identificação de talentos. O quarto bloco é o da capacitação, com base na premissa de que o potencial de desenvolvimento do ser humano é ilimitado, esse bloco consiste na diferenciação e organização dos funcionários em grupos, com o objetivo de promover uma atuação adequada às necessidades de cada grupo. O quinto bloco é o da gestão

do desempenho, fechando o ciclo do programa de competências, é nesse bloco que ocorre a avaliação do desempenho.

No mapeamento do potencial de competências faz-se necessária a identificação do maior número de características do cargo ou função que devem ser atendidas pela pessoa, para obter sucesso na atividade. Uma ferramenta comum que o gestor poderá utilizar para coletar informações refere-se a procedimentos internos, como a avaliação de desempenho. Tal ferramenta proporcionará estruturação do conjunto de competências das pessoas para que sejam enquadrados em cada atividade da empresa. Assim, poderão ser identificados os pontos a serem aperfeiçoados de cada pessoa (PAES, DRAGO, 2019).

Partindo da ideia de que a organização adotou o processo de Gestão por competências (alinhado a seus objetivos estratégicos) e considerando os aspectos levantados por diversos autores, é possível descrever os principais aspectos que caracterizam esse processo na Figura 2 abaixo:

Figura 2 – Processo de Gestão por Competências



Fonte: desenvolvida pelos autores (2019)

Embora existam diferenças de terminologias e até de conceitos entre diversos autores, a Figura 2 apresenta um esquema no qual é realizado o mapeamento das competências para os cargos ou funções da empresa e a adequação dessas competências aos integrantes da empresa, de forma sinérgica.

A avaliação do desempenho monitora periodicamente e quantifica o nível de desempenho apresentado pelos integrantes nas competências, em face aos padrões de desempenho esperados. Dessa forma torna-se possível construir e utilizar um banco de competências (GRAMIGNA, 2007). A Gestão por Competências trabalha com essas ferramentas, buscando desenvolver as competências do indivíduo, ou de vários integrantes coletivamente. É importante ratificar que o foco no desenvolvimento e capacitação de pessoal se dá no sentido de maximizar a capacidade da empresa (RUANO, 2003).

Em fim, este autor acredita que em um processo de gestão por competências a alocação, as promoções e o desenvolvimento de pessoal visam atender as necessidades da empresa.

2.2 OS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO E SELEÇÃO NA CARREIRA DO OFICIAL COMBATENTE DO EXÉRITO

Ao longo da carreira, os Oficiais Combatentes participam de processos de avaliação e de seleção pelo tempo em que permanecem na ativa. Cabe ressaltar que a seleção tratada nesta seção refere-se à designação de pessoal para cursos, estágios, funções e cargos de interesse.

Visando facilitar o entendimento desses processos, com base na análise das portarias referenciadas neste trabalho, será apresentada uma ideia do atual fluxo de carreira, dividido em fases relacionadas aos cursos mais relevantes.

Os processos ocorridos na fase de formação não constituem objeto de estudo. Os limites do período de aperfeiçoamento vão do início do posto de 2º Tenente, passa pelo Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO), de caráter obrigatório, encerrando-se com a realização do Curso Preparatório para o Concurso de Admissão à ECEME (CPCAEM). A fase de altos estudos inicia-se após a realização do CPCAEM e engloba o Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM), o Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM) e a Qualificação Funcional Específica (QFE), terminando antes da realização do Curso de Política Estratégica e Altos Estudos do Exército (CPEAEx). O período político e estratégico começa com a realização do CPEAEx e prossegue até a promoção à General. A Figura 3 representa graficamente o atual fluxo de carreira dos Oficiais dividido pelas fases citadas anteriormente.

Figura 3 – Fluxo de Carreira do Oficial Combatente



Fonte: desenvolvida pelos autores (2019)

Os processos de avaliação e seleção transpassam todas as fases, prosseguindo até o final da carreira do militar. Durante o aperfeiçoamento, a principal possibilidade dos Oficiais é a de realização de estágios, cursos de especialização e de extensão. Nesse período, também ocorre a seleção para algumas missões no exterior. Na transição para a próxima fase, os Oficiais começam a participar da seleção para o comando de Subunidade.

Na fase de altos estudos, além do processo para o comando de Subunidade, continua a oferta de cursos e estágios, porém, o foco principal está na definição da linha de carreira (CCEM, CGAEM ou QFE). A seleção para o CCEM se dá mediante concurso de admissão (CA). A Força credita a maior relevância ao CCEM, concentrando as maiores e melhores oportunidades aos Oficiais que são aprovados no concurso. O CGAEM e o QFE são as outras duas vertentes, com menos oportunidades, mas ainda são considerados processos de seleção de interesse. Nesta fase, além da oportunidade de comandar uma Organização Militar (OM) nível Unidade, já existe a possibilidade de seleção para missões no exterior mais relevantes, cargos fora da Força e a seleção para o CPEAEx. Nem todos os Oficiais conseguirão ser selecionados para uma das três linhas. Para os que estão fora dessas linhas, as chances de concorrer a processos de seleção relevantes são reduzidas.

O período político e estratégico é caracterizado pela realização do CPEAEx, mediante processo de seleção. Nesse período, dentre as oportunidades de destaque, estão disponíveis missões de adido no exterior, segundo comando e cargos de interesse do Comandante do Exército. O encerramento dessa fase marca o coroamento da carreira para uma pequena parcela de Oficiais, com o processo de promoção a General, que é realizado por escolha, sem critérios normatizados de seleção.

2.2.1 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Atualmente, a avaliação dos Oficiais Combatentes de Carreira do EB é realizada por intermédio do Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (SGD). Este

sistema abrange ainda a valorização do mérito, que é regulada por legislação específica, e o acompanhamento contínuo do desempenho do militar pelos seus respectivos comandantes (BRASIL e, 2019).

O SGD possui vários objetivos, dentre os quais se destacam: dar subsídios para melhorar o desempenho dos militares; fornecer à Instituição informações sobre o desempenho de seus integrantes; possibilitar o planejamento e a execução de ações para a correção de desempenhos insatisfatórios; permitir o constante autoaperfeiçoamento dos militares; subsidiar os processos decisórios que utilizem os resultados da avaliação (como os processos de seleção).

Integram o sistema de avaliação a DA Prom, os avaliadores, os avaliados, o gestor e o Comandante/Chefe/Diretor de OM. O Departamento-Geral do Pessoal (DGP), por meio da DA Prom, encarrega-se de planejar, supervisionar, processar, controlar e aprimorar o SGD.

Os avaliadores serão, preferencialmente, militares de carreira do Exército, cabendo ressaltar que Todos os militares de carreira da ativa do Exército devem ser avaliados, excetuando-se os oficiais-generais (BRASIL e, 2019).

A avaliação é contínua durante toda a carreira do militar, sofrendo interrupções somente em casos excepcionais. O Comandante, Chefe ou Diretor de OM é o responsável pelo processo de avaliação no âmbito de sua OM (BRASIL p, 2014).

O militar é avaliado no SGD em Competências Básicas e Específicas. As competências Básicas são comuns a todos os militares, independente do posto, da graduação, do cargo ou da função desempenhada. Já as competências Específicas caracterizam o desempenho no posto, na graduação, no cargo ou na função desempenhada pelo militar (BRASIL c, 2017).

As competências básicas e específicas podem ser estabelecidas por diversas Entidades interessadas. No que tange aos processos seletivos, elas poderão ser estabelecidas pelo DGP e pelo Gabinete do Comandante do Exército (BRASIL p, 2014).

A avaliação pode ser classificada quanto ao tipo de processo como: Formativa, cuja finalidade é melhorar o desempenho do avaliado; e Somativa, com o objetivo de subsidiar os diversos processos administrativos de pessoal. Quanto ao ambiente, a avaliação se classifica como Interna, na qual o militar é avaliado no âmbito da OM a que pertence; e Externa, quando o militar é avaliado por superior hierárquico de outra OM, diferente da sua. No que se refere ao nível hierárquico, a avaliação classifica-se como Vertical, quando ocorre a avaliação por superior hierárquico; Lateral, na qual o militar é avaliado por outro do mesmo posto ou graduação; e Escolar, com o militar sendo avaliado, na situação de aluno de curso militar, por instrutores e/ou outros alunos (BRASIL e, 2019).

São previstas instruções para esclarecimento e orientações sobre o processo de avaliação a todos os envolvidos, onde se deve enfatizar a importância da Gestão do Desempenho e o necessário comprometimento dos Avaliadores e Avaliados para o êxito do processo de avaliação (BRASIL e, 2019).

A sistematização da avaliação também prevê que o Avaliado deve tomar conhecimento de sua avaliação, podendo fazer considerações, antes que o processo se encerre e avaliação seja encaminhada à D A Prom. O militar avaliado poderá solicitar vistas às fichas de avaliação de anos anteriores (BRASIL e, 2019).

Ao final da avaliação das competências, o avaliador deve retratar sua percepção geral sobre o Avaliado, registrando um Desempenho Global (DG), ou seja, se ele possui um desempenho superior, adequado ou que se enquadra na oportunidade de melhoria, excetuando-se os casos considerados com sendo de Alto Desempenho (BRASIL e, 2019).

O Alto Desempenho é atribuído pelo Homologador aos militares que, durante o período de avaliação anual, destacaram-se por seus valores, relações interpessoais, capacidade de trabalho e produtividade, evidenciando, em alto nível, as competências nas quais foi avaliado. Esta atribuição está limitada a 30% para cada universo (BRASIL e, 2019).

Na seção seguinte serão abordados especificamente aspectos relativos às competências avaliadas no EB e à valorização do mérito, com o objetivo de entender melhor as relações existentes entre as competências e os processos seletivos.

2.2.1.1 As competências avaliadas no Exército Brasileiro

A 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. Ela estabelece as competências a serem obrigatoriamente avaliadas, dentro do Posto/Graduação e do Cargo/Função que exerce o militar.

O Exército entende por competência o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências (CHAVE) evidenciados no desempenho de um cargo/função. As Figuras 4 e 5, abaixo, são recortes da Portaria 039-D A Prom, com algumas competências por Posto/Graduação e por cargo/função, de Oficiais, respectivamente.

Figura 4 - competências básicas e específicas por posto/graduação

| Art. 7º Para os oficiais das Armas, Quadro e Serviço: | | |
|---|----------------------|----------------------------|
| Posto | Competências Básicas | Competências Específicas |
| Coronel e Tenente-Coronel | Camaradagem | Comunicação |
| | Dedicação | Conhecimento Institucional |
| | Disciplina | Sociabilidade |
| | Iniciativa | |
| | Integridade | |
| | Resistência Física | |
| | Responsabilidade | |
| Major | Técnico-Profissional | |
| | Camaradagem | Comunicação |
| | Dedicação | Conhecimento Institucional |
| | Disciplina | Coragem Moral |
| | Iniciativa | |
| | Integridade | |
| | Resistência Física | |
| Responsabilidade | | |
| Técnico-Profissional | | |

Fonte: Portaria 039 – D A Prom

Figura 5 - competências básicas e específicas por cargo/função

| Art. 16. Para Comandante/Chefe /Diretor de Organização Militar: | | |
|---|----------------------|--------------------------|
| Cargo / Função | Competências Básicas | Competências Específicas |
| Cmt/Ch/Dir OM | Camaradagem | Coragem Moral |
| | Dedicação | Cultura Geral |
| | Disciplina | Direção e Controle |
| | Iniciativa | Liderança |
| | Integridade | Postura e Apresentação |
| | Resistência Física | |
| | Responsabilidade | |
| Técnico-Profissional | | |
| Art. 17. Para Chefe de Estado-Maior: | | |
| Cargo / Função | Competências Básicas | Competências Específicas |
| Ch EM | Camaradagem | Coragem Moral |
| | Dedicação | Cultura Geral |
| | Disciplina | Direção e Controle |
| | Iniciativa | |
| | Integridade | |
| | Resistência Física | |
| | Responsabilidade | |
| Técnico-Profissional | | |

Fonte: Portaria 039 – D A Prom

Na Portaria são previstos conjuntos de competências para todos os postos dos Oficiais combatentes, de Aspirante até Coronel. Contudo, existem conjuntos de competências para apenas dezessete cargos/funções de Oficiais, nem todos destinados a Oficiais combatentes. Esse número de cargos para Oficiais é muito pequeno. Não há registro contabilizado disponível do número de cargos previstos para oficiais combatentes, mas basta imaginar a diversidade de cargos para cada um dos diferentes postos em centenas de OM existentes no EB.

A avaliação das competências é feita por comparação do desempenho, ou comportamento do militar no período de avaliação, com os descritores da competência presentes nas Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão de Desempenho do Pessoal Militar do Exército.

Conhecendo o conceito integral da competência a ser avaliada, o avaliador realiza a conceituação baseando-se na frequência com que o avaliado apresenta o comportamento e, conseqüentemente, expressa nível de desempenho em determinada competência (sempre, frequentemente, às vezes, raramente, assim por diante).

2.2.1.2 A Valorização do Mérito

A valorização do mérito consiste em um sistema regulado em uma Instrução Geral (IG) pela Portaria nº 994, de 18 de dezembro de 2008 (IG 30-10). Esta IG tem por finalidade estabelecer normas para o funcionamento do sistema no EB.

A valorização do mérito tem como objetivos orientar os militares de carreira quanto aos componentes da profissão militar considerados, incentivar o aprimoramento profissional, ordenar os militares por mérito em universo considerado e constituir um dos critérios de apoio à decisão nos processos seletivos e de promoções.

De forma resumida, pode-se dizer que o sistema de valorização do mérito funciona mediante a seleção e a pontuação dos componentes da profissão militar prevalentes para a Política de Pessoal. Ele é constituído pelo Estado-Maior do Exército, responsável pela supervisão do Sistema; pelo DGP, órgão responsável por planejar, processar, controlar e aprimorar o Sistema; e pela DA Prom, responsável pelo apoio técnico.

Além dos órgãos acima citados, fazem parte do sistema os componentes da profissão militar considerados prevalentes para a Política de Pessoal, a pontuação atribuída aos componentes da profissão militar em cada processo seletivo ou de promoção, a ficha de valorização do mérito (FVM) de cada militar, e a lista de valorização do mérito, construída, para cada processo seletivo ou de promoção, de acordo com o universo de militares. (BRASIL q, 2008).

Os componentes considerados prevalentes na profissão militar são vários, dentre os quais pode-se citar os seguintes exemplos: as medalhas e condecorações nacionais, os cursos realizados, a habilitação em idiomas e o tempo de instrutor. Os Testes de Avaliação Física e Testes de Aptidão de Tiro também são pontuados atividades essenciais para a profissão militar e seus resultados poderão ser pontuados. Já as punições disciplinares e as condenações judiciais transitadas em julgado serão consideradas deméritos e pontuarão negativamente (BRASIL q, 2008).

Em resumo, o Sistema de Valorização do Mérito consiste em um dos critérios utilizados pelo Exército para a tomada de decisão em processos de promoções, de seleção para cargos e missões no país e no exterior, de seleção de candidatos a cursos independentes de concurso, de nomeação de comandantes, chefes ou diretores e de concessão de condecorações.

2.2.2 O PROCESSO DE SELEÇÃO NO ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Partindo da ideia que a competição, ou a disputa, muitas vezes estão presentes em um processo de seleção, torna-se pertinente fazer algumas considerações sobre um aspecto inerente à profissão de militar do Exército Brasileiro. A hierarquia e a disciplina são a base

institucional das Forças Armadas. Assim, podem influenciar a carreira, as atitudes e toda a estrutura da instituição.

A hierarquia, particularmente, consiste na ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade. Ele deve ser mantido em todas as circunstâncias da vida entre militares da ativa, da reserva remunerada e reformados (BRASIL b, 1980).

A legislação que trata de processos de seleção, de forma geral, trata da confecção de mapas de indicadores e listas de ordenamento como a atividade mais importante. A Portaria nº 137-DGP, de 05 de junho de 2018, aprova as Normas para a Elaboração de Mapas de Indicadores em Apoio aos Processos de Seleção e de Promoção no âmbito do Exército. O objetivo geral dessas normas é estabelecer preceitos sobre a elaboração dos mapas de indicadores e das listas de ordenamento em apoio aos processos de seleção e promoção. Ressalta-se que os mapas de indicadores e as listas de ordenamento constituem o mais importante critério normatizado de decisão em um processo de seleção.

A elaboração dos mapas de indicadores e listas de ordenamento começa com a solicitação dos órgãos encarregados pelos processos à D A Prom. A Diretoria recebe a lista de militares participantes do universo e o nome do processo a que se destina. A partir daí, utilizando os dados existentes na Base de Dados Corporativa de Pessoal (BDGP), ela levanta e confirma as informações individuais, principalmente as que englobam a pontuação da Valorização do Mérito (VM), do Perfil Individual (PI) e do Rendimento Escolar (Rend Es). O PI é extraído do SGD. O rendimento escolar será composto pelo grau final do curso de formação, grau final do curso de aperfeiçoamento e pelo grau final, ou média correspondente à faixa de menção, conforme legislação específica, do curso de altos estudos militares (CCEM ou CGAEM) (BRASIL f, 2018).

Os diversos componentes do Rend Es, da VM e do PI tem pesos diferentes. Como exemplo, no Rend Es o curso de formação tem peso 1,2, o curso de aperfeiçoamento peso 1,9 e o curso de altos estudos militares peso 2,9. Para todos os componentes são atribuídos valores numéricos com pesos harmonizados, de forma que os maiores valores estão diretamente relacionados aos aspectos considerados mais importantes pela Força (BRASIL f, 2018).

De forma geral, para confeccionar os mapas de indicadores, é realizado um cálculo para a determinação do Mérito Militar (MM) de cada militar participante do universo considerado. O MM é formado por componentes obtidos de resultados, proporcionalmente distribuídos da seguinte forma: 33% para o Rend Es, 33% para o PI e 33% para a VM. Para o cálculo do Mérito Militar de cada participante do processo, é realizada uma média ponderada dos três componentes citados. Para o ordenamento dos militares, serão consideradas todas as casas decimais, sendo que, em caso de empate, será utilizado o critério da antiguidade (BRASIL f, 2018).

Após a realização dos cálculos e a obtenção dos resultados, os indicadores previstos são definidos pela posição relativa dos militares no universo da seguinte forma: cor azul para o 1º quartil, cor verde para o 2º quartil, cor amarela para o 3º quartil e cor vermelha para o 4º quartil (BRASIL f, 2018).

Os mapas de indicadores serão aprovados pelo Diretor de Avaliações e Promoções, sendo publicados em aditamento de acesso restrito da D A Prom ao boletim do DGP (BRASIL f, 2018).

Os mapas de indicadores são elaborados para apoiar alguns órgãos na realização de seus processos de seleção. O Gab Cmt Ex realiza seleções para missões no exterior, primeiro comando de OM (nível Unidade), segundo comando de OM, designações para o Ministério da Defesa e órgãos fora da Força, cursos, movimentações e promoções de oficiais (BRASIL f, 2018).

A Secretaria-Geral do Exército realiza seleção para a concessão de medalhas e condecorações como a Ordem do Mérito Militar, a Medalha do Pacificador, a Medalha

Sargento Max Wolf Filho, a Medalha Marechal Osório e outras condecorações outorgadas por instituições externas à Força (BRASIL f, 2018).

O DGP/DCEM realiza seleção de militares para primeiro comando de OM (nível Subunidade), delegados de serviço militar, chefes de gabinete de identificação regional, instrutores e chefes de instrução de tiro de guerra, cursos na Escola Superior de Guerra, Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército/cursos equivalentes, movimentação dos concluintes do Curso de Altos Estudos Militares e do Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior, cursos do Sistema de Educação do Exército, Oficial Mobilizador de Guarnição, Adjunto de Comando, Inspetor de Saúde de Região Militar, movimentação de pessoal e promoções de graduados (BRASIL f, 2018).

Destaca-se que a movimentação de pessoal, efetivada pelo DGP, está diretamente relacionada à alocação de pessoal, pois a ocupação de cargos nas diversas OM do EB (realizada de acordo com a qualificação ou especialidade do militar) também utiliza o MM como critério (BRASIL f, 2018).

A Portaria nº 251-DCEX, de 12 de novembro de 2018, que aprova as instruções reguladoras para a inscrição, a seleção e a matrícula no curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior, regula em suas diretrizes critérios de seleção como o mapa de indicadores, registro de informações pessoais e universo de seleção (turma de formação), inspeção de saúde e Teste de Avaliação Física.

No caso das seleções para as missões no exterior, além do MM, a Portaria nº 577, de 8 de outubro de 2003, que aprova as Instruções Gerais para as Missões no Exterior, apresenta outros critérios como as habilitações individuais, as missões no exterior já cumpridas com as respectivas durações e as datas de início e término, o total de tempo computável de missão no exterior e registros de informações de acesso restrito.

Outros processos, como a seleção para a Qualificação Funcional Específica têm outros critérios. Como exemplo, a Portaria nº 180-DGP, de 7 de agosto de 2019, que aprova as Instruções Reguladoras do Processo Seletivo para ingresso na QFE de Direito para o ano de 2019, define que o processo seletivo constituir-se-á de prova de títulos. O QFE tem como objetivos promover a motivação e a retenção de pessoal especializado em determinadas áreas, além de dotar a Instituição de profissionais altamente capacitados.

Embora a seleção para o CCEM, conforme citado anteriormente, seja por intermédio de concurso de admissão, alguns aspectos podem ser destacados. No processo de seleção existe o trabalho de uma comissão de avaliação e de uma comissão de revisão, que realizam o exame e o julgamento de eventuais registros demeritórios dos candidatos, em conformidade com o interesse discricionário do Comandante do Exército, podendo haver um parecer desfavorável e a conseqüente inabilitação do candidato para a realização do CCEM. A seleção intelectual para o concurso constará de provas escritas das disciplinas de Geografia e História (BRASIL h, 2019).

A seleção de comandante, regulada pela Portaria nº 1.561, de 29 de outubro de 2015 Estabelece a Diretriz para a Seleção de Oficiais para o Comando, Chefia ou Direção de Organização Militar no âmbito do Exército. A qualidade do processo seletivo deve considerar, necessariamente, o equilíbrio entre as peculiaridades das OM e os perfis dos futuros comandantes, de forma que o Oficial designado comandante deve ter o perfil mais adequado. Entretanto, não há normas nas legislações sobre como efetivar essa adequação de perfil considerando as competências avaliadas no SGD.

Ainda sobre a seleção de comandante, a Portaria nº 1.130, de 29 de julho de 2019, cita que o processo visa, dentro do universo considerado, a escolha de oficiais que reúnam as condições mais favoráveis, no momento, para exercer a função de Comandante.

Um processo de seleção interessante, em se tratando de competências no Exército, é o de ocupação de cargos em órgãos fora da Força, como o Ministério da Defesa. O Plano de Movimentações a Cargo do Gabinete do Comandante do Exército (PLAMOGEX) cita como uma das atribuições da Assessoria de Pessoal do Gab Cmt Ex elaborar e encaminhar ao DGP a relação dos militares pré-selecionados, adequando os perfis dos voluntários às habilidades e

competências requeridas para ocupação das vagas do Plano Básico de Substituição. Outra atribuição citada, relativa aos órgãos atendidos pelo PLAMOGEx, é a remessa das necessidades de pessoal, sendo que para cada vaga deverá ser informado o perfil desejado do militar, destacando as habilidades e competências necessárias para ocupar cada cargo. Contudo, na análise dos demais documentos relativos ao PLAMOGEx, não há dispositivos que regulam, ou padronizam as competências em questão (BRASIL s, 2018).

A seguir, na seção Material e Método, será descrita e apresentada a metodologia utilizada para atingir os objetivos da pesquisa.

3 MATERIAL E MÉTODO

O estudo se caracterizou por uma abordagem qualitativa, epistemologia interpretativista e lógica indutiva e quanto ao objetivo foi descritivo. Aplicou-se as técnicas de pesquisa documental e bibliográfica para alcançar o objetivo proposto.

A abordagem de natureza qualitativa caracteriza-se na análise dos documentos, artigos, livros, portarias e decretos citados nas referências do trabalho, com o objetivo de compreender um fenômeno, identificando suas características em regulamentos e processos (GUNTHER, 2006).

A abordagem interpretativista parte de pressupostos epistemológicos, com um enfoque construtivista, nos quais existe a crença de que a análise da documentação, especificamente da documentação que trata de aspectos atinentes a processos regulados em legislação permitem inferir como, ou em que medida um fenômeno ocorre (SACCOL, 2009).

A pesquisa documental foi realizada de duas formas. Na primeira, houve a busca por artigos e trabalhos que tratavam de pesquisas sobre Gestão por Competências em sítios da internet, bem como em obras reconhecidas no meio acadêmico. O principal termo utilizado nas buscas foi gestão por competência. A partir de um rápido estudo, foram selecionados trabalhos nos quais foi possível identificar conclusões e análises sobre a aplicação de gestão por competências. Na segunda, a pesquisa focou na busca e no estudo da legislação do EB que regula atualmente os processos de avaliação e promoção. Os principais sítios visitados foram os do DGP, da D A Prom e o da SGEx que disponibiliza as portarias publicadas em boletins do Exército na internet. Os principais termos utilizados na pesquisa virtual foram avaliação, seleção, comando, cursos e missões, sendo selecionados para o estudo, os documentos que atualmente regulam os processos de avaliação e seleção que referem-se aos oficiais do Exército.

Assim, pretende-se que a análise dos aspectos relativos aos processos de avaliação e seleção, que constituem o referencial teórico, permitam levantar conclusões sobre gestão por competências no EB.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

A fim de facilitar o levantamento dos resultados e colaborar com o entendimento das conclusões, a discussão será desenvolvida por intermédio de uma comparação, destacando as semelhanças e diferenças existentes entre a Gestão por Competências e a atual gestão de pessoal do Exército.

Um dado que inicialmente chama a atenção são os objetivos. Tanto na gestão de pessoal do EB quanto na Gestão por Competências existe a busca pela valorização, retenção de talentos e desenvolvimento dos profissionais. No que se refere à gestão de pessoal do Exército, tal situação pode ser verificada já na introdução com o lançamento da Diretriz para a Implantação do Projeto Gestão por Competência, o que motivou a própria realização deste trabalho. Além disso, a Revista Verde Oliva nº 246, de junho de 2019, apresenta os mesmos objetivos, e acrescenta a intenção de buscar o comprometimento dos militares com a instituição, reforçando esses pressupostos na atualidade.

Da mesma forma, pode-se afirmar que, assim como ocorre em um processo de Gestão por Competências, é percebido o alinhamento estratégico do Comando do EB com sua gestão de pessoal, haja vista a modernização da gestão de pessoal prevista no escopo do fortalecimento da Dimensão Humana, consubstanciado no objetivo estratégico nº 13 do Exército Brasileiro.

Da análise da Portaria 039-D A Prom, é possível afirmar que foi realizado um mapeamento das competências compondo a gestão de pessoal do EB. Esse aspecto é identificável para todos os postos dos Oficiais. Tal situação é reforçada pelo próprio SGD, no qual a avaliação do pessoal é realizada por competências. Contudo, não há registro de mapeamento de competências para todos os cargos de Oficiais na Força. Existem conjuntos de competências para apenas dezessete cargos na legislação atual, o que caracteriza uma diferença em relação ao processo de Gestão por Competência, já que nesse processo o mapeamento é realizado para os cargos ou funções existentes.

Do estudo da documentação relativa ao SGD é possível constatar a existência de um banco de competências, ou de talentos, apontando outra característica semelhante à Gestão por Competência.

A avaliação do Exército, descrita quando realizadas as considerações sobre o SGD, demonstra de forma clara o trabalho de desenvolvimento de competências, um aspecto atinente à Gestão por Competência. Entretanto, uma análise mais profunda verifica-se que os avaliadores são os principais responsáveis pelo desenvolvimento das competências dos avaliados, por intermédio de entrevistas e orientações. Não há dispositivos que vinculam o baixo nível de desempenho de militares avaliados processos de desenvolvimento das competências individuais, treinamentos ou programas de capacitação da instituição, visando melhoria do desempenho na função. Isso está nas mãos do avaliador e, em último caso, do Comandante de OM do avaliado. Assim, infere-se que a falta desse tipo de dispositivo normatizado pela instituição, embora favoreça soluções iniciadas a partir da ação de comando direta, consiste em uma diferença em relação à sistemática da gestão por competências.

Outro aspecto a ser destacado é o que envolve os processos de seleção. Na Gestão por competências existe o foco nas competências a fim de favorecer identificação de talentos, constituindo-se um subsídio para processos de promoção, ocupação de cargos, realização de cursos e outras demandas da instituição. Por outro lado, os processos de seleção do Exército Brasileiro, principalmente, as normas dispostas na Portaria nº 137-DGP, de 05 de junho de 2018, que trata da elaboração de Mapas de Indicadores em Apoio aos Processos de Seleção, apresenta critérios mais abrangentes, não focados somente nas competências.

No processo de seleção do EB existem normas que atribuem valor e promovem o ordenamento das menções de cada militar no SGD (que contempla a avaliação e a valorização das competências), na Valorização do Mérito (caracterizando a valorização das realizações do militar) e no rendimento escolar (considerando os cursos de formação, aperfeiçoamento e altos estudos). Tudo isso compõe as partes de um cálculo que resulta em um valor numérico para cada Oficial, definido como Mérito Militar, o critério básico para a ordenação dos militares em qualquer processo de seleção. Não é o único critério, mas é o mais importante. Esse aspecto caracteriza uma generalização, ou globalização de fatores de decisão, no qual o papel das competências perde força, equilibrando-se aos demais. Assim, essas normas apontam outra diferença identificada entre a gestão de pessoal do EB e a Gestão por Competências.

Ainda no escopo da seleção, vale ressaltar a portaria que trata da seção de militares para o MD e órgãos fora da Força. Nessa norma verifica-se a necessidade de conhecimento de habilidades e competências necessárias para ocupar cargos, mas não dispõe sobre como isso é efetivado pelo Gab Cmt Ex. A Diretriz relativa à seleção de comandantes, de forma semelhante, aborda sobre adequação de perfil de militar para comandar cada tipo de OM, mas não dispõe sobre como é realizado o processo dessa adequação de perfil. Enfim, percebe-se a existência de análise das competências dos Oficiais para o desempenho de determinadas funções, mas não há como dizer a forma como isso ocorre apenas pela análise da

documentação, evidenciando o que pode ser destacada como uma lacuna na legislação ostensiva relativa à gestão de pessoal do EB.

Cabe ressaltar ainda, considerando o fluxo de carreira dos Oficiais combatentes, que a relevante fase inicial dos altos estudos, na qual haverá uma definição da linha de carreira a ser seguida pelos Oficiais, os três caminhos disponíveis apresentam critérios principais distintos. O CGAEM tem como base o MM e outros critérios ordinários. O CCEM é realizado por concurso de admissão e a QFE é definida por análise de currículo. Assim, pode-se verificar o peso da valorização das competências um pouco maior apenas no CGAEM, meso assim, não há preocupação com as especificidades das competências.

Nesse contexto, ressalta-se que as melhores oportunidades da carreira, bem como as maiores chances de atingir os postos mais elevados, inclusive o generalato está destinado aos Oficiais que lograrem êxito no CCEM. Essa forma de seleção não considera o desempenho na carreira até o concurso, uma vez que o concurso pode ser realizado por todos os Oficiais combatentes. Por outro lado, pode haver neste momento uma abertura de oportunidade para a perda de militares considerados talentos, ou de alto desempenho (militares com competências de interesse muito desenvolvidas, ou grande capacidade de desenvolvê-las). Diferentemente da Gestão por Competências, que possui como um de suas principais premissas a retenção de talentos.

Retomando a ideia de força, ou peso, do MM nos processos de seleção, é importante ratificar o peso da hierarquia na carreira militar. Conforme previsto no Estatuto, a antiguidade deve ser respeitada em todas as situações. Assim, fica fácil compreender a necessidade de ordenamento dos militares do Exército para a participação em processos seletivos de movimentação, de ocupação de cargos e de promoções. Isso, sem dúvida é uma característica fundamental das Forças Armadas, não se alinhando aos princípios da Gestão por competências.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando a pergunta problema apresentada na introdução, este trabalho buscou verificar se, na atual gestão de pessoal do EB, é possível identificar a utilização da Gestão por Competências como uma ferramenta em aplicação, visando atingir os objetivos do Exército na área de pessoal.

Para isso, foram apresentados e estudados conceitos e características marcantes de um processo de Gestão por Competências, bem como foram realizadas considerações gerais sobre os processos de avaliação e de seleção na carreira dos Oficiais combatentes formados na AMAN.

Da análise comparativa entre a bibliografia do Exército que trata dos processos de avaliação e seleção de seus Oficiais e as peculiaridades de um processo de Gestão por Competências, é possível identificar semelhanças como a existência de competências definidas por postos e por cargos/funções.

Da mesma forma, fica evidente a avaliação das competências, a existência de um banco de competências e a realização da gestão do desempenho dos militares.

Contudo, do estudo mais aprofundado da bibliografia ostensiva sobre avaliação e seleção no Exército, percebe-se diferenças e até algumas lacunas de normas ou regulamentos que não possuem uma definição mais clara para a aplicação das competências avaliadas.

Considerando ainda o fluxo de carreira, fica evidente a pouca representatividade individual do fator competência nas decisões relativas aos processos de seleção dos Oficiais do Exército Brasileiro.

Dessa forma, respondendo ao questionamento inicial, conclui-se que a atual gestão de pessoal do Exército emprega parcialmente a ferramenta Gestão por Competências. Esse emprego está mais Caracterizado no processo de avaliação e menos nos processos de seleção.

Todavia, é possível inferir a utilização de competências na seleção para cargos nos quais, em princípio, não haverá tempo de desenvolver competências, como nas seleções de comandantes ou designações do PLAMOGEx, onde os Oficiais devem estar “adequados” e prontos para desempenhar, no momento, determinadas funções.

Essa pesquisa não esgota o assunto e tão pouco deve ser vista como solução para a implantação da Gestão por Competências no Exército. Ela consiste em uma contribuição, no ponto de vista de deste autor, visando colaborar com a equipe do Projeto Força da Nossa Força no desafio de modernizar e melhorar a gestão de pessoal do Exército Brasileiro, respeitando suas peculiaridades e tradições. Além disso, a área de gestão de pessoal é muito ampla e encontra-se em constante evolução, em virtude das transformações da sociedade e do desenvolvimento exponencial da tecnologia, exigindo novas pesquisas e trabalhos para atender as demandas da Força.

Por fim, como sugestão, fica a ideia de que a instituição Exército Brasileiro deve buscar conhecer ao máximo todos os seus integrantes, identificando e valorizando suas competências, a fim de promover o desenvolvimento constante de suas capacidades, estimulando-os durante toda a carreira. A consequência disso, certamente, será a mudança para melhor, promovendo o fortalecimento da instituição como um todo, aproximando-a da excelência na consecução de seus objetivos estratégicos. A Dimensão Humana é a verdadeira força da nossa Força.

REFERÊNCIAS

BRASIL a. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Seção 1, 3. Brasil, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm.

BRASIL b. Exército Brasileiro. **Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980.** Dispõe sobre o Estatuto dos Militares, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6880.htm.

BRASIL c. Exército Brasileiro. **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. Disponível em: <http://daprom.dgp.eb.mil.br/index.php/sistema-de-gestao-do-desempenho>.

BRASIL d. Exército Brasileiro. **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, do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência (EB 30-IR60004), 1ª Edição 2017. Disponível em: <http://daprom.dgp.eb.mil.br/phocadownload/Lesgislacao/EB30-IR-60.004.pdf>.

BRASIL e. Exército Brasileiro. **Portaria nº 136 - DGP, 27 de junho de 2019.** Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007), 3ª Edição, 2019. Disponível em: <http://daprom.dgp.eb.mil.br/phocadownload/Lesgislacao/atual/Portaria%20n%20136%20-%20DGP%20de%2027%20JUN%202019.pdf>.

BRASIL f. Exército Brasileiro. **Portaria nº 137-DGP, de 05 de junho de 2018.** Aprova as Normas para a Elaboração de Mapas de Indicadores em Apoio aos Processos de Seleção e de

Promoção no âmbito do Exército (EB30-N-60.037), 1ª edição, 2018. Disponível em: <http://daprom.dgp.eb.mil.br/phocadownload/Lesglacao/portaria-137-dgp-05-junho-2018.pdf>.

BRASIL g. Exército Brasileiro. **Portaria nº 180-DGP, de 7 de agosto de 2019.** Aprova as Instruções Reguladoras do Processo Seletivo para Ingresso na Qualificação Funcional Específica de Direito para o ano de 2019. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>.

BRASIL h. Exército Brasileiro. **Portaria nº 202-DECEEx, de 8 de agosto de 2019.** Aprova as Instruções Reguladoras do Concurso de Admissão para Matrícula nos Cursos de Altos Estudos Militares (IRCAM/ CAEM - EB60-IR-11.001), da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), 8ª Edição, 2019. Disponível em: <http://www.eceme.eb.mil.br/pt/legislacao>.

BRASIL i. Exército Brasileiro. **Portaria nº 251-DECEEx, de 12 de novembro de 2018.** Aprova as Instruções Reguladoras para a Inscrição, a Seleção e a Matrícula no Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (EB60-IR- 16.003), 1ª Edição, 2018. Disponível em: https://www.dcem.eb.mil.br/images/arquivos/secoes/selecao/legislacao/cgaem/Port_Nr_251-DECEEx-12_NOV_18.pdf.

BRASIL j. Exército Brasileiro. **Portaria nº 255-DGP, de 23 DE outubro de 2017.** Aprova a Diretriz para Implantação do Projeto Gestão por Competências. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>.

BRASIL k. Exército Brasileiro. **Portaria nº 319-DGP, de 21 de dezembro de 2017.** Aprova as Normas para a Seleção de Militares para Cursos de Especialização e de Extensão e Estágios Gerais no Exército Brasileiro. Disponível em: https://www.dcem.eb.mil.br/images/arquivos/secoes/cursos/normas/Port_Nr_319-DGP_21_DEZ_17.pdf.

BRASIL l. Exército Brasileiro. **Portaria nº 325-EME, de 9 de dezembro de 2015.** Aprova a Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro 2016-2022 (EB20D-01.028). Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>.

BRASIL m. Exército Brasileiro. **Portaria nº 577, de 8 de outubro de 2003.** Aprova as Instruções Gerais para Missões no Exterior - IG 10-55 e dá outras providências. Disponível em: http://www.cidex.eb.mil.br/images/Documentos/portarias/PORTARIA_577_8_outubro_2003.pdf

BRASIL n. Exército Brasileiro. **Portaria nº 1.042, de 18 de agosto de 2017.** Aprova o Plano Estratégico do Exército 20162019/3ª Edição, integrante da Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>.

BRASIL o. Exército Brasileiro. **Portaria nº 1.441, de 6 de setembro de 2018.** Aprova as Instruções Gerais para a Seleção de Oficiais para Comando, Chefia ou Direção de Organização Militar, para Inspeção de Saúde de Região Militar e para Cargos de Interesse Especial do Comandante do Exército (EB10-IG-09.004), e dá outras providências. Disponível em: <http://daprom.dgp.eb.mil.br/phocadownload/Lesglacao/Port-n-1441.pdf>.

BRASIL p. Exército Brasileiro. **Portaria nº 1494, de 11 dezembro de 2014.** Aprova as Instruções Gerais para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB10-IG02.007) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>.

BRASIL q. Exército Brasileiro. **Portaria nº 994, 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. Disponível em: <http://daprom.dgp.eb.mil.br/phocadownload/Legislacao/0000000000.pdf>.

BRASIL r. Exército Brasileiro. **Portaria nº 1.561, de 29 de outubro de 2015.** Estabelece a Diretriz para a Seleção de Oficiais para o Comando, Chefia ou Direção de Organização Militar no âmbito do Exército e dá outras providências. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>.

BRASIL s. Exército Brasileiro. **Portaria nº 1.911, de 23 de novembro de 2018.** Aprova o Plano de Movimentações a Cargo do Gabinete do Comandante do Exército PLAMOGEX - 2019 (EB10-P-09-003). Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>.

BRASIL t. Exército Brasileiro. **Portaria nº 1.130, de 29 de julho de 2019.** Aprova as Instruções para a seleção de Oficiais para o Comando, Chefia e Direção de OM, para a Inspeção de Saúde de Região Militar e para Cargos de Interesse Especial do Comandante do Exército. (EB10-IG-09-004). Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>.

BRASIL u. Exército Brasileiro. **Revista Verde Oliva, nº 246.** Centro de Comunicação Social do Exército. Brasília-DF, Junho de 2019.

BRANDÃO, Hugo Pena. et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus.** Revista de Administração Pública Rio de Janeiro 42(5):875-98, set/out. 2008.

BRANDÃO, H. P.; Guimarães, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2001.

KRIIGER, C. C., Andrade, E., Silva, A., Mourão, C., Pizzol, R., & Lima, S. (2018). **Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal.** Revista Do Serviço Público, 69(3), 707-740. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i3.1674>

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2ª Edição, 2007.

JANINI, Renata. **Gestão por Competências: Uma Contribuição para obter e manter um desempenho superior.** Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração de Empresas (MPA) da EAESP/FGV Campo de Conhecimento: Organização, Recursos Humanos e Planejamento como requisito para obtenção de título de mestre em Administração. São Paulo 2003.

Montezano, L., Medeiros, B. N., Pinheiro, A. O., & Oliveira, C. A. A. M. de. (2018). **Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da**

Gestão por Competências. *Gestão E Sociedade*, 13(34).
<https://doi.org/10.21171/ges.v13i34.2563>

MOREIRA, Geraldo Eustáquio; MILANEZ, Rita Luciene da Silva. **Gestão por Competência no âmbito do Instituto Federal de Brasília: desafios na implementação. *Revista e-Curriculum***, [S.l.], v. 17, n. 2, p. 365-381, jun. 2019. ISSN 1809-3876. Disponível em: <<http://ken.pucsp.br/curriculum/article/view/33740/29019>>. Acesso em: 09 set. 2019. doi:<https://doi.org/10.23925/1809-3876.2019v17i2p365-381>.

PAES, Ranieri Marinho; DRAGO, Aldemira Assis. **Gestão por Competência: Estratégia para Potencialização do Capital Humano no Setor Bancário: Estudo de Caso no Banco do Estado do Pará. *Revista de Administração e Contabilidade - RAC***, [S.l.], v. 2, n. 3, jun. 2015. ISSN2358-1948. Disponível em: <<http://www.revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/95>>. Acesso em: 09 set. 2019.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competências: Uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos.** Qualiitmark, São Paulo, ABRH-Nacional, 2003.

GUNTHER, Hartmut. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?**. *Psic.: Teor. e Pesq.* [online]. 2006, vol.22, n.2 [cited 2019-12-07], pp.201-209. Available from: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722006000200010&lng=en&nrm=iso>. ISSN 0102-3772. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>.

SACCOL, Amarolinda, Z..**Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração.** *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria e-issn*, 2009.
<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273420378007.pdf>