



Maj Inf Samuel Soalheiro Caldeira

**PLANEJAMENTO ANUAL DE MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO COMPARTILHADA DOS RECURSOS HUMANOS:
ESTUDO NO EXÉRCITO BRASILEIRO**

**Salvador
2019**

Maj Inf Samuel Soalheiro Caldeira

**PLANEJAMENTO ANUAL DE MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO COMPARTILHADA DOS RECURSOS HUMANOS:
ESTUDO 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.

Orientadora: Profa. Ma. Camila Oliveira Reis Araujo

**Salvador
2019**

Maj Inf SAMUEL SOALHEIRO CALDEIRA

**PLANEJAMENTO ANUAL DE MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO COMPARTILHADA DOS RECURSOS HUMANOS:
ESTUDO 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. Lívia da Silva Ciacci - Membro 1
UNIS

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

**PLANEJAMENTO ANUAL DE MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO COMPARTILHADA DOS RECURSOS HUMANOS:
ESTUDO NO EXÉRCITO BRASILEIRO**

**ANNUAL PERSONNEL MOVEMENT PLANNING AS A SHARED HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT TOOL: A STUDY IN THE BRAZILIAN ARMY**

Samuel Soalheiro Caldeira¹
Camila Oliveira Reis Araujo²

RESUMO

Este trabalho aborda os resultados obtidos pela Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações (DCEM) utilizando o Planejamento Anual de Movimentação de Pessoal (PLAMOPES) como ferramenta de gestão compartilhada dos recursos humanos. Tal abordagem se justifica pela necessidade de distribuição judiciosa dos militares de carreira pelas diversas Organizações Militares (OM), visto que o efetivo existente é insuficiente para preencher todos os cargos. Por ocasião dos processos de estudo não era possível identificar todas as habilidades do militar, tampouco as necessidades específicas de cada OM, podendo gerar movimentações desnecessárias ou uso inadequado dos recursos humanos. Os objetivos deste trabalho são analisar o processo de movimentação dos militares de carreira do Exército; analisar o PLAMOPES da DCEM como ferramenta de gestão compartilhada e concluir acerca dos resultados obtidos através do PLAMOPES, desde sua implantação. Este intento será conseguido através de pesquisa documental, tendo como fontes de dados secundários as necessidades apresentadas pelos Cmt OM para mobiliar as Unidades e os relatórios de atividades da DCEM. A pesquisa evidenciou que a DCEM, em função da implantação do PLAMOPES, pode melhor atender as demandas referentes a pessoal das OM, no que se refere à necessidade do serviço, permitindo aos Cmt OM elevar a operacionalidade, empregando adequadamente os recursos humanos. Comprovou, também, que o PLAMOPES permitiu a redução da quantidade de Reconsiderações de Ato, valorizando a dimensão humana da Força.

Palavras-chave: Gestão. Planejamento Anual de Movimentação de Pessoal.

ABSTRACT

This paper discusses the results obtained by the Directorate of Staff Control and Movement (DCEM) using the Annual Personnel Movement Planning (PLAMOPES) as a shared management tool for human resources. Such an approach is justified by the need for judicious distribution of career military personnel by the various Military Organizations (OM), as the existing staff is insufficient to fill all positions. At the time of the study processes, it was not

¹ Oficial de carreira do Exército, formado pela Academia Militar das Agulhas Negras – Resende, Bacharelado em Ciências Militares (2001), Especialização em Bases Geopolíticas para formulação Estratégicas pela Escola de Comando e Estado-Maior – Rio de Janeiro (2013). E-mail:samucaldeira@gmail.com.

² Mestre pela Universidade FUMEC em Direito e Instituições Políticas, coordenadora do curso de Direito da Faculdade Três Pontas - FATEPS/UNIS. Advogada.

possible to identify all the skills of the military, nor the specific needs of each OM, which could generate unnecessary movements or inappropriate use of human resources. The purpose of this paper is to present the movement process of the Army career military; study DCEM's PLAMOPES as a shared management tool and conclude about the results obtained through PLAMOPES since its implementation. This will be achieved through documentary research, having as secondary data sources the needs presented by Cmt OM to mobilize the Units and DCEM activity reports. The research showed that DCEM, due to the implementation of PLAMOPES, can better meet the demands related to the staff of OM, regarding the need for the service, allowing the Cmt OM to increase the operationality, appropriately employing human resources. It also proved that PLAMOPES allowed the reduction of the amount of Act Reconsiderations, valuing the human dimension of the Force.

Keywords: Management. Annual Personnel Movement Planning.

1 INTRODUÇÃO

A Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações (DCEM) é uma Organização Militar Diretamente Subordinada (OMDS) ao Departamento-Geral do Pessoal (DGP), Órgão de Direção Setorial (ODS) do Exército Brasileiro (EB) responsável pela execução das atividades de administração de pessoal que lhe são atribuídas pela legislação específica.

A missão da DCEM, conforme previsto em seu regulamento, é planejar, orientar, coordenar e avaliar as atividades relacionadas com: o controle de efetivos do Exército, a seleção e movimentação dos militares (exceto temporários), a adição, agregação e reversão de militares de carreira (exceto oficiais gerais, alunos de órgão de formação de militares da reserva e sargentos do quadro especial), designação para o serviço ativo e suas prorrogações, e a distribuição de vagas para cursos e estágios gerais do Exército.

A fim de atender as diretrizes do Comando do Exército, as demandas do Estado-Maior do Exército (EME) e as necessidades das Organizações Militares (OM), foi implantado, em 2017, o Planejamento Anual de Movimentação de Pessoal (PLAMOPES), paralelamente a outras ações na área de recursos humanos conduzidas pelo DGP.

O PLAMOPES é o conjunto de atividades de responsabilidade da DCEM, desenvolvido pela própria Diretoria e pelas OM do EB, com o intuito de estabelecer uma gestão de pessoal compartilhada, que proporciona às OM o adequado emprego do seu efetivo de carreira.

Este trabalho estuda o processo de movimentações dos militares de carreira do EB e o PLAMOPES da DCEM, implantado em 2017, concluindo acerca dos resultados obtidos desde sua implantação.

Tal abordagem se faz necessária devido à carência de uma gestão compartilhada dos recursos humanos do Exército. Em função das diversas missões impostas ao EB no atual cenário político e social e a falta de efetivo completo nos diversos postos e graduações, torna-se imperioso o caráter qualitativo das movimentações. O PLAMOPES permite que este objetivo seja alcançado.

É importante ressaltar a contribuição do trabalho para o EME, como órgão responsável pela política de pessoal do Exército, para a DCEM, como órgão movimentador e para as OM e militares de carreira, como principais clientes do processo.

O objetivo deste estudo é analisar o processo de movimentação dos militares de carreira do Exército. O primeiro objetivo específico é analisar o PLAMOPES da DCEM como ferramenta de gestão compartilhada. Por fim, o segundo objetivo específico é concluir acerca os resultados obtidos através do PLAMOPES, desde sua implantação.

Este propósito será conseguido através da revisão bibliográfica e pesquisa. Os dados serão obtidos através do estudo das necessidades apresentadas pelos Cmt OM para mobiliar as Unidades e da análise dos relatórios de atividades da DCEM.

2 MOVIMENTAÇÃO DE MILITARES DE CARREIRA

A movimentação visa realizar a seleção e a transferência dos militares em melhores condições para mobiliar as OM, conforme o Quadro de Cargos Previstos (QCP), cumprindo as normas regulamentares e as diretrizes dos escalões superiores. É missão da DCEM manter o equilíbrio dos recursos humanos das unidades com a finalidade de proporcionar a capacidade operacional e administrativa condizente com as missões e peculiaridades de cada OM do Exército.

A Portaria nº 289-Cmt Ex, de 7º de abril de 2014, que aprova o Regulamento da Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações (EB10-R-02.016), prevê:

Art. 1º A Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações (DCEM) é o órgão de apoio técnico-normativo do Departamento-Geral do Pessoal (DGP) que tem por finalidade realizar o planejamento, a orientação, a coordenação e a avaliação das atividades relacionadas com o controle de efetivos, a seleção e movimentações dos militares, exceto temporários, a adição, agregação e reversão de militares, exceto temporários, designação para o serviço ativo e suas prorrogações e a distribuição de vagas para cursos e estágios gerais do Exército.

Para que se conclua acerca dos resultados do PLAMOPES, é necessário que, inicialmente, seja apresentado o processo de movimentação de militares de carreira do EB e estudado o PLAMOPES como ferramenta de gestão compartilhada.

2.1 O PROCESSO DE MOVIMENTAÇÃO DOS MILITARES DE CARREIRA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Um primeiro aspecto a ser considerado ao se apresentar o processo de movimentação de militares de carreira no EB é a tríade de princípios considerada pedra de toque no estudo de todos os processos conduzidos pela DCEM: economicidade, interesse do militar e necessidade do serviço, tendo, o último, prioridade sobre os demais, tudo amparado pela legislação vigente.

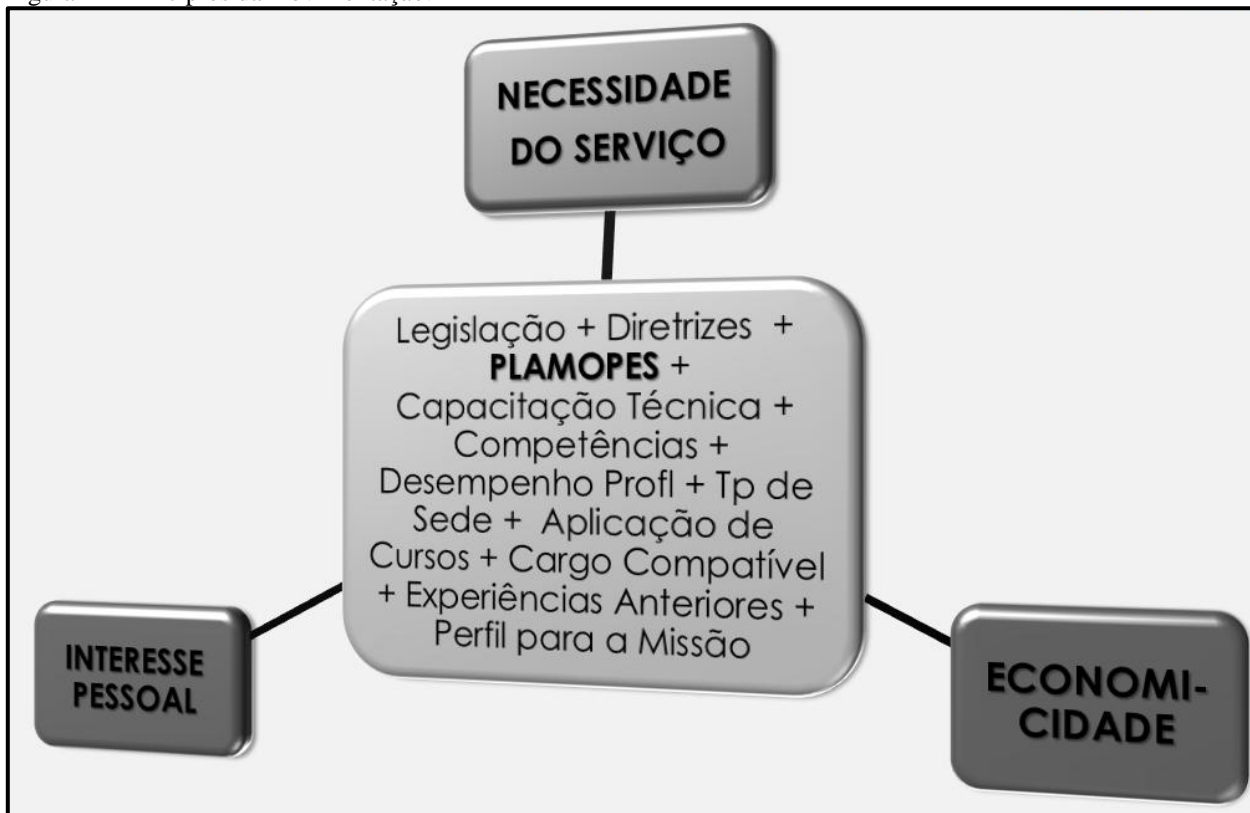
O princípio da economicidade vem expressamente previsto no art. 70 da CF/88 e representa, sucintamente, a promoção de resultados esperados com o menor custo possível. Para a DCEM significa manter o equilíbrio dos recursos humanos das unidades com qualidade e menor custo com as despesas obrigatórias oriundas da realização das movimentações.

O interesse do militar é expresso pelo mesmo através do preenchimento anual dos diversos planos de movimentação, de caráter voluntário e/ou obrigatório, que permitem à DCEM materializar este princípio.

A necessidade do serviço pode ser entendida como o fator preponderante nos processos conduzidos pela DCEM e é visualizada através do estudo do QCP e do efetivo existente em cada OM, levando em consideração as prioridades de recompletamento.

A figura 1 é uma representação gráfica que sintetiza os princípios levados em conta nos processos de movimentação, bem como as condicionantes que servem de pano de fundo para o processo como um todo.

Figura 1 – Princípios da movimentação.



Para a compreensão do processo, faz-se necessária a descrição da composição de um QCP que estabelece os parâmetros para definição dos Oficiais e Praças do Exército Brasileiro e dos planos de movimentação, apresentados a seguir.

A Portaria nº 101-EME, de 1º de agosto de 2007, aprovou as Normas para Referenciação dos Cargos Militares do Exército Brasileiro, estabelecendo regras e princípios para padronização dos QCP das OM.

Segundo a referida Portaria, a finalidade principal das Normas para Referenciação dos Cargos Militares do Exército Brasileiro é:

Oferecer orientação básica para referenciação dos Cargos Militares previstos para Oficiais e Praças do Exército Brasileiro, constantes dos Quadros de Cargos (QC), Quadro de Cargos Previstos (QCP) e demais documentos que se refiram à necessidade, fixação ou distribuição de pessoal militar (EME, 2007, p.23).

O QCP apresenta uma designação codificada que indica, através de convenções estabelecidas, os requisitos de posto ou graduação, qualificação, habilitação e demais condições exigidas para o desempenho das funções relativas a cada cargo.

Figura 2 – Exemplo de referencição de cargo e sua interpretação.

REFERENCIAÇÃO			INTERPRETAÇÃO			
Posto ou Grad	Quadro, Arma, Sv, QM, Esp ou Catg	Habilitações	CÓDIGOS DO ANEXO "A"	CÓDIGOS DO ANEXO "B"	CÓDIGOS DO ANEXO "C"	
			Posto ou Grad	Quadro, Arma, Sv, QM, Esp ou Catg	Habilitações	
15	8106	050 106	Cap	Arma de Artilharia	Aperfeiçoamento de oficiais	Artilharia de Costa e Antiaérea
15	8109	000 000	Cap	Quadro de Material Bélico	Sem Exigência	Sem Exigência
16	8882	118 000	1º Ten	Médico /Ortopedia e Traumatologia	Medicina Esportiva	Sem Exigência

Fonte: (Portaria nº 101-EME, 2007, p. 3).

Uma vez descrita a composição dos QCP das OM, será apresentado, a seguir, a Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro.

Segundo Santos (2018), a Portaria nº 325-EME, de 9 de dezembro de 2015, estabelece as orientações para implementação de ações na área de pessoal no âmbito do processo de transformação do Exército Brasileiro. Foi dada maior importância ao judicioso emprego dos recursos humanos em conformidade com os Objetivos Estratégicos do Exército, a fim de implantar projetos e ações executivas mais enfáticas no que se refere à dimensão humana da Força.

De acordo com a portaria, a ocupação de cargos deve considerar o conhecimento, a necessidade e as habilidades individuais, buscando, desta forma, a adequação do profissional ao posto justificando o contrato entre o Órgão Movimentador (O Mov) e a OM:

Os critérios para a movimentação e para a ocupação de cargos serão regidos pela necessidade de aproveitamento das competências e dos talentos dos profissionais, evitando-se o desperdício de conhecimentos e habilidades, ou seja, alocando as pessoas certas para os lugares certos.

O aperfeiçoamento da capacitação para a ocupação de cargos receberá especial atenção dos gestores da Área de Pessoal, em todos os níveis, tendo em vista a melhoria da efetividade na Instituição como um todo (EME, 2015, p.35).

O efetivo atual do Exército não é suficiente para mobiliar todos os cargos previstos em QCP, como se observa na tabela abaixo:

Tabela 1: QCP/Efetivo existente

	Cargos em QCP	Efetivo existente
Oficiais	31.383	20.910
Praças	54.556	35.179

Fonte: (EBCorp, outubro de 2019).

Tendo em vista o efetivo existente no Exército ser insuficiente para completar todos os cargos previstos, o EME, através do Plano Estratégico do Exército (PEEx), estabelece a prioridade de completamento de pessoal, abordada a seguir.

Com o intuito de melhor nivelar os recursos humanos das OM, levando em consideração a falta de efetivo, o EME, por intermédio do PEEx, em vigor para o período de 2016 a 2019, estabelece as prioridades, de 1 (um) a 6 (seis) para o completamento de pessoal das OM do Exército.

Em complemento ao PEEx, o DGP regulamenta, através da Portaria nº 23 - DGP, de 31 JAN 14, os percentuais de efetivos de militares de carreira previstos para o completamento de pessoal das OM do Exército, permitindo distribuir os efetivos previstos em QCP de acordo com as prioridades do EME.

A figura 3 é um exemplo dos percentuais de efetivos de militares de carreira previstos para o completamento de pessoal das OM do Exército, que permite o equilíbrio dos recursos humanos nas OM.

Figura 3 – Percentuais de efetivos de militares de carreira previstos para o completamento de pessoal das OM do Exército (exemplo)

1. OFICIAIS DAS ARMAS, SERVIÇO DE INTENDÊNCIA E DO QUADRO DE MATERIAL BÉLICO:							
POSTO		PRIO 1	PRIO 2	PRIO 3	PRIO 4	PRIO 5	PRIO 6
CEL	QEMA	100	85	75	70	50	45
	QSG	100	100	100	100	100	100
TEN CEL	QEMA	100	100	95	85	75	70
	QSG	100	95	90	85	80	50
MAJ	QEMA	100	95	75	70	50	45
	QSG	100	100	100	100	100	100
CAP		100	95	75	65	55	40
TEN		100	70	40	25	20	10

Fonte: (Portaria nº 23-DGP, 2014, p. 25).

Ressalta-se que a diferença entre o QCP e o previsto na referida portaria pode ser completado com militares temporários, para o posto de Tenente e a graduação de 3º Sargento, a cargo das Regiões Militares (RM).

Uma vez apresentados o QCP, a Diretriz de Pessoal do EB e prioridade para o completamento de pessoal das OM do Exército do serão apresentados, a seguir, os planos de movimentação.

Conforme previsto no art. 4º das EB30-IR-40.001, a movimentação é o ato administrativo que se realiza para atender a necessidade do serviço, podendo ser considerados, quando pertinentes, os interesses individuais, inclusive, a conveniência familiar.

Os planos de movimentação fazem parte das ferramentas de apoio à decisão do Diretor de Controle de Efetivos e Movimentações (Dir CEM), e têm a finalidade de selecionar oficiais e praças de carreira, prioritariamente no universo de voluntários, para as OM, de acordo com as necessidades da Instituição e, quando possível, com o interesse do militar.

Atualmente a DCEM disponibiliza 16 (dezesseis) planos de movimentação, a fim de contemplar todos os tipos de movimentação e permitir, respeitadas as características de cada guarnição, a manutenção do efetivo que permita preservar a capacidade operacional e administrativa das OM.

Conforme consta nos planos de movimentação, de forma sucinta, o processo ocorre em 4 (quatro) etapas: inscrição, homologação, estudo e publicação. O quadro abaixo descreve, de forma sucinta, cada uma das etapas:

Tabela 2: Planos de Movimentação

Inscrição	Realizada pelo militar interessado, via Módulo Internet do Sistema Único de Controle de Efetivos e Movimentações (SUCEMNet), em período previamente estabelecido.
Homologação	Realizada pelo comandante do militar interessado, com a justificativa e observações consideradas importantes para o processo de tomada de decisão. Também é realizada através do SUCEMNet.
Estudo	À luz da legislação vigente, serão analisadas as indicações das opções de guarnições dos militares inscritos e a necessidade das OM. Esta etapa é encargo da DCEM.
Publicação	Publicação em aditamento da DCEM ao boletim do DGP, que é o ato administrativo que efetivamente configura a movimentação do militar e gera os direitos pecuniários referentes à mesma.

Em síntese, o processo de movimentação é o produto resultante do estudo dos interesses dos militares, materializados nos planos de movimentação, e dos claros existentes nos QCP de cada OM, levando em consideração a Diretriz de Pessoal do Exército e a prioridade de recompletamento de pessoal do PEEEx.

Entretanto, devido às dimensões do Brasil, as peculiaridades cada região e a diversidade de missões cumpridas pelas Unidades do EB, os QCP não se mostram plenamente eficientes a ponto de permitirem uma visualização perfeita das necessidades de cada OM.

A ato administrativo, fruto do processo de movimentação, da forma como foi descrito, pode ser considerado monocrático. As decisões são tomadas à luz da legislação, pelo órgão gestor dos recursos humanos, com pouca ou nenhuma participação dos comandantes de OM.

O PLAMOPES, que será discutido a seguir, preenche essa lacuna, o vazio entre os dados numéricos e as necessidades específicas das OM, sendo considerado uma ferramenta complementar que viabiliza um processo de movimentação mais assertivo.

2.2 O PLANEJAMENTO ANUAL DE MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL DA DIRETORIA DE CONTROLE DE EFETIVOS E MOVIMENTAÇÕES COMO FERRAMENTA DE GESTÃO COMPARTILHADA

Santos (2018) apresenta o Planejamento Anual de Movimentação de Pessoal (PLAMOPES) como uma ferramenta para atingir os objetivos estratégicos da Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações na movimentação de pessoal de carreira. Através da gestão compartilhada, identifica as necessidades de cada OM em relação a militares com habilitações específicas, de forma a permitir a gestão dos recursos humanos das unidades do Exército Brasileiro.

A DCEM procurava atender as demandas de pessoal das OM com base nos efetivos previstos em QCP e nas prioridades atribuídas pelo EME. Estes critérios, apesar de permitirem uma distribuição matemática aproximada, esbarravam em dois grandes problemas: não há efetivo suficiente para atender todos os cargos e não se levava em conta as particularidades de cada OM.

A fim de resolver esta situação, a DCEM disponibilizou em 2017, em caráter experimental, uma ferramenta de Análise Diagnóstica de Pessoal a fim de subsidiar o PLAMOPES.

O PLAMOPES tem como premissas básicas, a gestão compartilhada de pessoal entre a DCEM e os Comandantes em todos os níveis e um maior conhecimento das particularidades de cada OM, que impactam nos processos de Controle, Seleção e Movimentação dos Recursos Humanos da Força.

O PLAMOPES é complementado pelos Planos de Movimentação, particularmente pelas informações prestadas pelos militares interessados e os Comandantes das OM. As informações contidas nos Planos de Movimentação, associadas as do PLAMOPES, estabelecerão um conhecimento mais amplo e pormenorizado de cada OM e subsidiarão as decisões da DCEM.

Em 2019, a DCEM disponibilizou no SUCEMNET, uma nova ferramenta de Análise Diagnóstica de Pessoal, com novos campos para a obtenção de um melhor conhecimento das OM e das Gu. Esta ferramenta de tecnologia da informação permite que a DCEM receba, de forma sistemática e padronizada, todas as informações que servirão de ferramenta de apoio à decisão, conforme se observa na figura 4.

Figura 4 – Avaliação Diagnóstica de Pessoal.



Fonte: (SUCEMNet).

O preenchimento da Avaliação Diagnóstica Pessoal não é obrigatório, contudo ela constitui um instrumento fundamental para que a DCEM conheça os problemas de pessoal, de ordem social, de saúde e de disciplina, bem como as necessidades de pessoal especializado das OM, conforme assinalado na figura acima, permitindo decisões baseadas em conhecimentos compartilhados.

Da análise do processo de movimentação de militares de carreira do EB, conclui-se que anteriormente ao PLAMOPES, o produto era fruto de estudo meramente numérico, baseado em dados, caracterizando a gestão autocrática, haja visto a discreta participação dos Cmt OM. Com o advento do PLAMOES, foi possível agregar as informações cedidas pelos Cmt OM no processo decisório. Essas informações são transformadas em conhecimento, que conduz a uma gestão

compartilhada dos recursos humanos. A figura 5 caracteriza, de forma bastante didática a ponte que o PLAMOPES representa. Ele permitiu a evolução da gestão autocrática para a gestão compartilhada dos recursos humanos no âmbito do EB.

Figura 5 – PLAMOPES.



3 MATERIAL E MÉTODO

Conforme salientou-se na introdução, pretende-se analisar o processo de movimentações dos militares de carreira do EB e o PLAMOPES da DCEM, implantado em 2017, concluindo acerca dos resultados obtidos desde sua implantação.

Quanto à finalidade, trata-se de uma pesquisa aplicada, na qual os conhecimentos obtidos através dos dados fornecidos pelas OM servirão de subsídio para o estudo durante os processos de movimentação dos militares de carreira, e aplicados na prática. A pesquisa buscará solucionar os principais problemas referentes a recursos humanos com os quais se deparam os Cmt OM.

No que se refere aos objetivos, a pesquisa é exploratória, a partir de fatos passados que permitirão o estudo baseado nos fatos e necessidades apresentados pelas OM. Foram analisadas em torno de 700 (setecentas) OM, através das informações cedidas pelos seus Cmt, com base em experiências vividas, que configuram argumentos sólidos ancorados em fatos ocorridos. Para tanto, com apoio do SUCEM, foram tabulados os dados de interesse para a pesquisa, em especial aquele que se referem à necessidade de pessoal, bem como as informações quanto a militares julgados necessários na OM e aqueles que os Cmt recomenda a movimentação.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é documental, tendo como fontes de dados secundários as necessidades apresentadas pelos Cmt OM para mobiliar as Unidades. Além das informações disponibilizadas pelos Cmt OM através do PLAMOPES, foram analisados as

legislações específicas do processo de movimentação e os Relatórios de Atividades da DCEM, dos anos de 2015 a 2018.

Tratando-se de abordagem qualitativa será desconsiderada uma solução padrão para os problemas levantados, não havendo, portanto, um modelo único de pesquisa, cada fenômeno será descrito e analisado por meio de seu significado simbólico, semântico e contextual. As OM são compostas por pessoas que pensam e agem livremente, estabelecendo, assim, relações internas próprias. Os aspectos geográficos, culturais, econômicos, sociais e históricos não são passíveis de controle e dificultam a interpretação, generalização e reprodução. Desta forma, as informações obtidas não poderão ser quantificadas.

Esta pesquisa de campo consiste na observação das informações referentes às necessidades de recursos humanos apresentados pelos Cmt OM através da Análise Diagnóstica de Pessoal e na coleta de dados constantes dos Relatórios de Atividades da DCEM, estabelecendo relação entre os mesmos e registrando variáveis que permitem concluir acerca dos objetivos alcançados com a implantação do PLAMOPES.

4 RESULTADOS DO PLANEJAMENTO ANUAL DE MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL

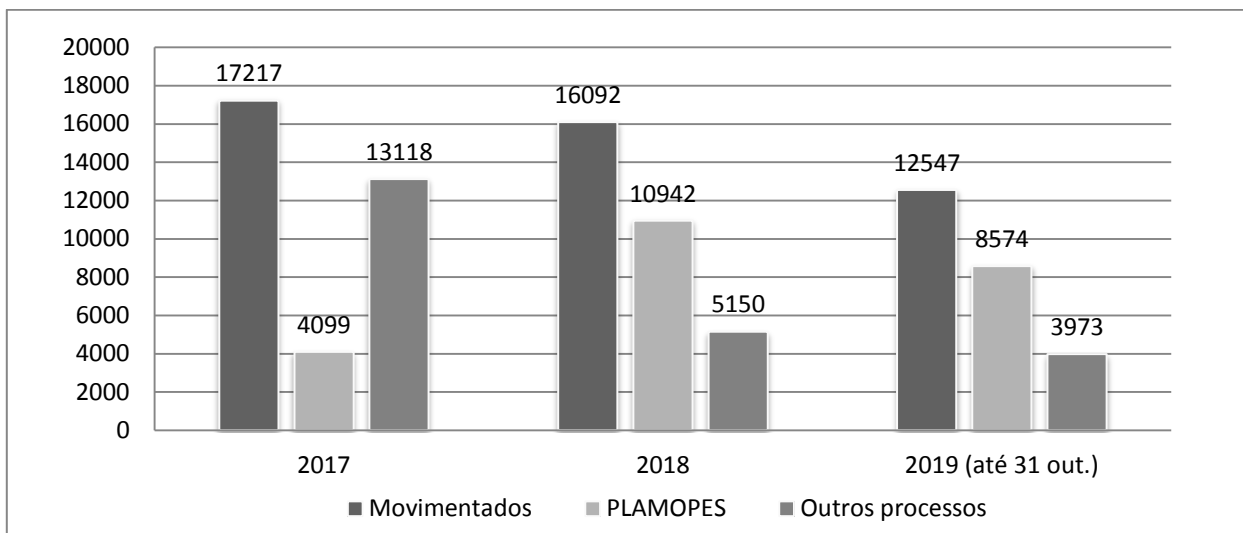
O estudo das necessidades apresentadas pelos Cmt OM, através do preenchimento da Avaliação Diagnóstica de Pessoal pelas OM localizadas em todo o Território Nacional, permite à DCEM realizar as movimentações, conjugando a necessidade do serviço com o previsto nos QCP das OM, buscando atender as peculiaridades de cada unidade. Assim, as informações geradas pelo PLAMOPES permitem a judiciosa distribuição dos recursos humanos da Força, alinhada com as diretrizes do escalão superior.

O gráfico 1 apresenta o resultado das movimentações nos anos de 2017 a 2019, e a distribuição das mesmas, entre as que atendem o PLAMOPES e as que se referem a outros processos.

Cabe destacar que o primeiro ano apresentado é 2017, ano de implantação do PLAMOPES. Não faz sentido apresentar dados referentes a anos anteriores, pois estes não teriam utilidade no estudo. Ressalta-se ainda que os dados referentes a 2019 estão apresentados de forma parcial, em função da linha do tempo das movimentações e das datas de coleta dos referidos dados.

Observa-se que houve um aumento gradativo da quantidade de movimentações que atendem o PLAMOPES. Esse aumento indica um melhor atendimento das demandas de recursos humanos apresentadas pelos Cmt OM, que caracteriza a necessidade do serviço, vértice mais importante do triângulo da movimentação, já apresentado.

Gráfico 1 – Resultado das movimentações após a implantação do PLAMOPES.

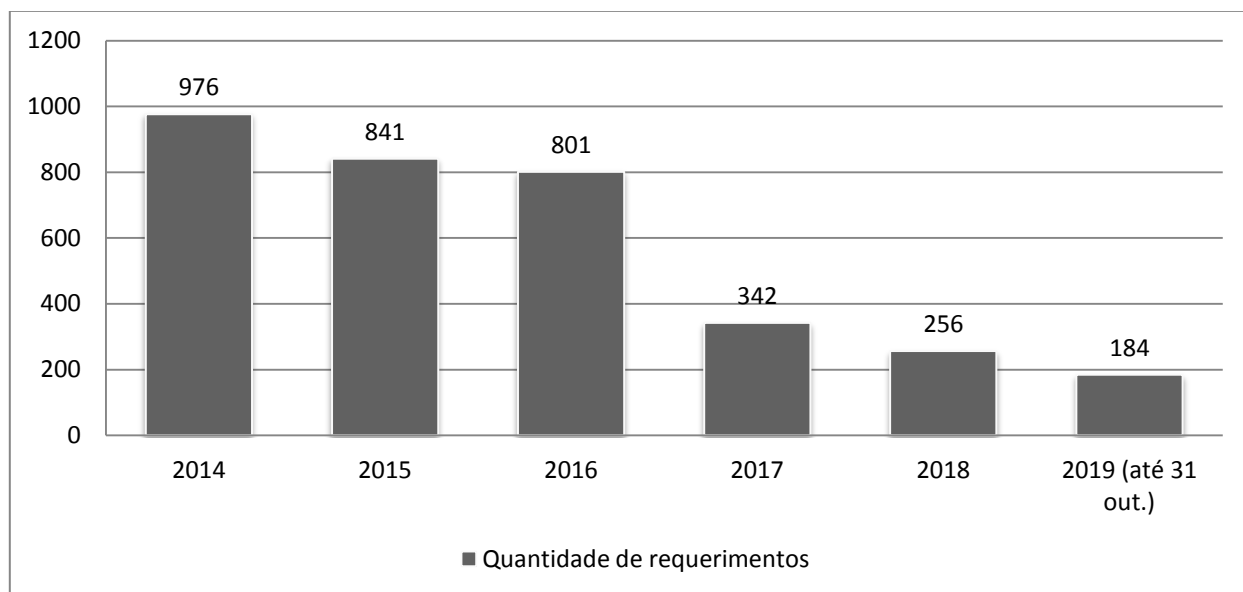


Fonte: (Base de Dados Corporativa do Exército Brasileiro – EBCORP, outubro 19).

O requerimento de reconsideração de ato administrativo de movimentação é o recurso que o militar possui para pleitear uma modificação ou cancelamento do ato publicado em aditamento. Entende-se, dessa forma, que a quantidade de reconsiderações de ato é um parâmetro da satisfação do público militar com as movimentações realizadas pela DCEM.

O gráfico 2 apresenta a quantidade de requerimentos de reconsideração de ato processadas pela DCEM no período de 2014 a 2019. É nítida a queda abrupta da média dos anos até 2016, quando comparadas aos anos de 2017 a 2019. Essa queda exponencial permite concluir que o nível de satisfação dos recursos humanos em relação às movimentações aumentou, reforçando a relação entre o atendimento do PLAMOPEs e o interesse pessoal, um dos vértices do triângulo da movimentação, destacado anteriormente.

Gráfico 2 – Requerimentos de Reconsideração de Ato.



Fonte: (Relatório de atividades DCEM 207-2018).

A seguir serão apresentadas as considerações finais acerca dos resultados do PLAMOPES, com base na integração das informações referentes ao processo de movimentação dos militares de carreira do EB.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É oportuno reiterar que movimentação é a denominação genérica do ato administrativo realizado para atender às necessidades do serviço, com vistas a assegurar a presença do efetivo necessário à eficiência operacional e administrativa das OM.

A DCEM, cumprindo as normas regulamentares e as diretrizes dos escalões superiores, movimenta os militares de carreira do EB, tendo como princípios basilares a economicidade, o interesse do militar e a necessidade do serviço, que pretere os dois primeiros.

Com o intuito de atender aos Objetivo Estratégicos de Pessoal da DCEM, com base nas diretrizes do Comando do Exército e no processo de transformação da F Ter foi possível implantar o PLAMOPES, ferramenta de gestão compartilhada dos recursos humanos.

O PLAMOPES permitiu à DCEM ter acesso às peculiaridades das OM do EB, que, somadas à importância de aperfeiçoar as movimentações de pessoal, balizaram as ações para se atingir os princípios da necessidade do serviço, da economicidade e do interesse pessoal, estabelecendo emprego judicioso dos meios.

O PLAMOPES é alimentado por informações das OM através da Análise Diagnóstica de Pessoal, disponível no SUCEMNET, que possui diversos campos para preenchimento de dados referentes a problemas de pessoal das OM, de ordem social, de saúde e de disciplina que enseje providências da DCEM quanto à movimentação precisa de pessoal. Esta ferramenta de tecnologia da informação permite que a DCEM receba, de forma sistemática e padronizada, todas as informações que servirão de ferramenta de apoio à decisão

Ao se analisar o resultado das movimentações a partir de 2017, nota-se que a quantidade das que atenderam o PLAMOPES, em relação ao total, foi crescente, atingindo, em 2019, 68,33% (até 31 de outubro). Partindo do pressuposto que o PLAMOPES permite à DCEM atender as demandas referentes a pessoal das OM, conclui-se que os resultados, no que se refere à necessidade do serviço, foram alcançados com oportunidade, eficiência e economia, permitindo aos Cmt OM elevar a operacionalidade, empregando adequadamente os recursos humanos.

Observando-se a quantidade de Reconsiderações de Ato desde 2014, nota-se uma curva descendente, que apresenta uma queda abrupta do ano de 2016 para o ano de 2017, quando o PLAMOPES foi implantado. Considerando que o PLAMOPES outorga à DCEM a visualização problemas de pessoal das OM, de ordem social, de saúde e de disciplina, infere-se que os resultados, referentes ao interesse do militar, foram alcançados, valorizando a dimensão humana e cooperando com o Exército para atrair, reter, motivar, comprometer e apoiar os recursos humanos.

Por fim, conclui-se que o PLAMOPES, empregado como ferramenta de gestão compartilhada, contribui para uma judiciosa distribuição dos militares de carreira nas OM do EB. Esta gestão compartilhada de recursos humanos e as movimentações baseadas nas competências possibilitam às OM cumprir suas missões em melhores condições, trazendo resultados mais efetivos e com maior qualidade. E, ainda, foi possível a aplicação dos recursos com economicidade e transparência, permitindo à DCEM priorizar as demandas apresentadas pelo Comando do Exército.

Este trabalho requer um aprofundamento, no sentido de propor a normatização do PLAMOPES, com vistas a permitir o acompanhamento das demandas das diversas OM, levando

em conta a evolução dos planejamentos estratégicos que acompanham as constantes mudanças do cenário político e econômico, brasileiro e mundial. Novos estudos permitirão manter adequado e oportuno o processo de movimentação de militares de carreira do Exército.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – **ABNT. NBR 14724** – Informação e Documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2005.

BRASIL. **Decreto 2.040, de 21 de outubro de 1996**. Aprova o Regulamento de Movimentação para Oficiais e Praças do Exército (R-50). AGO 1968.

BRASIL. **Regulamento da Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações (EB10-R-02.016)**. Disponível em: www.eb.mil.br/documents/11425/52543/Diretriz+Dia+do+EB+2014. Acesso em: 31 out. 2019.

BRASIL. **Regulamento do Departamento-Geral do Pessoal (EB10-R-02.001)**. Disponível em: www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=1134&act=bre. Acesso em: 31 out. 2019.

DCEM. **Relatório de atividades 2017-2018 (Reservado)**. Assessoria de Planejamento e Gestão (APG/DCEM) – Arquivo. Brasília, DF, 2018.

DCEM. **Sistema Único de Controle de Efetivos e Movimentações**. Disponível em: <http://sucem.dgp.eb.mil.br/>. Acesso em: 31 out. 2019.

DCEM. **Sistema Único de Controle de Efetivos e Movimentações (SUCEMNet)**. Disponível em: <https://sucemnet.dgp.eb.mil.br>. Acesso em: 31 out. 2019.

DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL. **Portaria Nº 23 - DGP, de 31 JAN 14**. Fixa os percentuais de efetivos de militares de carreira previstos para o completamento de pessoal das Organizações Militares do Exército. Brasília, DF, 2014.

DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL. **Portaria nº 47 - DGP, de 30 MAR 12**. Aprova as Instruções Reguladoras para Aplicação das IG 10-02. Movimentação de Oficiais e Praças do Exército (EB 30-IR-40.001). Brasília, DF, 2012.

ESTADO-MAIOR. **Portaria nº 101-EME, de 1º AGO 07**. Aprova as Normas para Referenciação dos Cargos Militares do Exército Brasileiro. Brasília, DF, 2007.

ESTADO-MAIOR. **Portaria nº 325 – EME, de 09 DEZ 15**. Aprova a Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro 2016-2022 (EB20D-01.028). Brasília, DF, 2015.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Portaria nº 325 - Cmt Ex, de 06 JUL 00**. Aprova as Instruções Gerais para Movimentação de Oficiais e Praças do Exército (IG 10-02). Brasília, DF, 2000.

SANTOS, Adriano Santana dos. **O processo de implantação do Contrato de Objetivos de Pessoal pela Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações com as Organizações Militares do Exército Brasileiro, no aprimoramento da gestão compartilhada dos recursos humanos**. 2017. 22 f. Trabalho de conclusão de curso (Pós graduação *latu sensu* – Gestão em Administração Pública) – Centro Universitário do Sul de Minas, Varginha, 2017.