

**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO**  
**ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO**

Cel Art ADERSONYLTON SALES COUTINHO RODRIGUES

**Metodologia de Análise Profissiográfica dos Cargos, na  
Gestão de Pessoas por Competência no Exército Brasileiro**



Rio de Janeiro  
2020

Cel Art ADERSONYLTON **SALES COUTINHO** RODRIGUES

## **Metodologia de Análise Profissiográfica dos Cargos, na Gestão de Pessoas por Competência no Exército Brasileiro**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Alta Administração Militar.

Orientador: Cel Art R/1 **WANDERLEY MONTEAGUDO RASGA JUNIOR**

Rio de Janeiro  
2020

Cel Art ADERSONYLTON SALES COUTINHO RODRIGUES

## **Metodologia de Análise Profissiográfica dos Cargos, na Gestão de Pessoas por Competência no Exército Brasileiro**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Alta Administração Militar.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de 2020.

### COMISSÃO AVALIADORA

---

Cel R/1 Art Wanderley Monteagudo Rasga Junior - Presidente  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

Cel R/1 Inf Jair Rodrigues da Cruz - Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

CMG (RMT1 – T) Dr. César da Silva Santos - Membro  
Doutor em Psicologia

R696m Rodrigues, Adersonylton Sales Coutinho

Metodologia de Análise Profissiográfica dos Cargos, na Gestão de Pessoas por Competência no Exército Brasileiro. / Adersonylton Sales Coutinho Rodrigues. —2020.

45 f. : il. ; 30 cm.

Orientação: Wanderley Monteagudo Rasga Junior.

Policy Paper (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração do Exército) — Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2020.

Bibliografia: f. 42-45.

1. GESTÃO. 2. PERFIL PROFISSIOGRÁFICO. 3. COMPETÊNCIAS. I. Título.

CDD 355.3

À minha esposa Cinthia e a minha filha  
Isabela. Uma homenagem pelo amor e  
compreensão demonstrados durante a  
realização deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Cel Art R/1 **Wanderley** Monteagudo Rasga Junior, pela orientação oportunas e serenas, além de incentivo e pela confiança evidenciada em várias oportunidades. Sua dedicação revestiu-se de capital importância para que pudesse realizar o trabalho com tranquilidade e eficiência.

À 1ª Subchefia do Estado-Maior do Exército, em especial ao Cel Cav Marcelo Milward de Albuquerque e ao Cap Marcello Fernandes de Berredo Guimarães, que me auxiliaram na realização da pesquisa do presente trabalho.

Ao TC Rodrigo Lopes Rodrigues, Comandante do Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAEx) e à toda equipe de pesquisa do CPAEx, em especial ao 1º Tenente Felipe de Carvalho Tolentino, pelas inestimáveis colaborações prestadas por ocasião da confecção deste trabalho.

Aos meus pais, José Coutinho Rodrigues e Maria Aparecida Sales Rodrigues, meu reconhecimento pelo incentivo e pela educação proporcionada durante toda a minha vida, que foi fundamental na realização deste trabalho. no curso de especialização de mais alto nível do Exército Brasileiro.

“Não chores, meu filho;  
Não chores, que a vida  
É luta renhida: Viver é lutar.  
A vida é combate,  
Que os fracos abatem,  
Que os fortes, os bravos  
Só pode exaltar.

...

Domina, se vive;  
Se morre, descansa  
Dos seus na lembrança,  
Na voz do porvir.  
Não cures da vida!  
Sê bravo, sê forte!  
Não fujas da morte,  
Que a morte há de vir!

...

(Canção do Tamoio, Antônio Gonçalves Dias)

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Atualmente, a sociedade, em particular as organizações, tem se deparado com o desafio de elaborar e conduzir soluções para otimizar suas capacidades na Era da Informação. O Exército Brasileiro, em seu processo de transformação, vem adquirindo novas capacidades e aperfeiçoando as existentes, permitindo que o Exército esteja ajustado às necessidades decorrentes das tarefas e missões que deverá executar nas próximas décadas. Nesta concepção, entende-se que as pessoas são o principal vetor desta transformação, pois o Exército deve ser constituído por pessoal altamente capacitado, treinado e motivado, dotados de novas capacidades e competências essenciais para atuar em ambientes complexos. Nesse contexto, busca-se desenvolver projetos estratégicos voltados para a dimensão humana da Força. Assim, o presente trabalho tem como objetivo estudar a sistemática de seleção de pessoal, verificando a sua funcionalidade dentro da gestão por competência e apresentar uma metodologia científica, exequível, de mapeamento do perfil profissiográfico para ser utilizada na gestão de pessoal, aperfeiçoando a seleção e a alocação de pessoal nos cargos existentes.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Perfil Profissiográfico. Competências.

## RESEÑA

Hoy, la sociedad, en particular las organizaciones, se ha enfrentado al desafío de desarrollar y llevar a cabo soluciones para optimizar sus capacidades en la Era de la Información. El Ejército de Brasil, en su proceso de transformación, ha ido adquiriendo nuevas capacidades y mejorando las existentes, permitiendo que el Ejército se ajuste a las necesidades derivadas de las tareas y misiones que deberá realizar en las próximas décadas. En esta concepción, se entiende que las personas son el principal vector de esta transformación, ya que el Ejército debe estar conformado por personal altamente calificado, capacitado y motivado, dotado de nuevas capacidades y competencias esenciales para actuar en entornos complejos. En este contexto, buscamos desarrollar proyectos estratégicos enfocados en la dimensión humana de la Fuerza. Así, el presente trabajo tiene como objetivo estudiar la sistemática de selección de personal, verificando su funcionalidad dentro de la gestión por competencias y presentando una metodología científica, factible, mapear el perfil profesional a ser utilizado en la gestión de personal, mejorando la selección y asignación del personal en los puestos existentes.

Palabras-llave: Gestión de Persona. Perfil Profesional. Competencias.

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1	TEMA.....	12
1.2	PROBLEMA.....	12
1.2.1	<b>Alcances e Limites</b> .....	12
1.2.2	<b>Justificativas</b> .....	12
1.3	OBJETIVOS.....	13
1.3.1	<b>Objetivo Principal</b> .....	13
1.3.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	13
1.4	HIPÓTESE.....	13
2	<b>A GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	14
2.1	A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	14
2.2	A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	16
2.3	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO E A GESTÃO DE PESSOAS.....	18
2.4	O ENSINO MILITAR E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	18
2.5	A SELEÇÃO DE PESSOAS NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	26
2.5.1	<b>A Seleção de Pessoal em Nações Amigas</b> .....	28
2.5.1.1	No Exército dos Estados Unidos da América .....	29
2.5.1.2	No Exército de Portugal .....	30
2.5.1.3	No Exército da Alemanha .....	30
2.5.1.4	Nas Forças Armadas da França .....	31
2.5.2	<b>A Seleção de Pessoal nas Forças Armadas Brasileiras</b> .....	31
3	<b>METODOLOGIA PROFISSIOGRÁFICA DO EXÉRCITO BRASILEIRO</b>	33
3.1	O PERFIL PROFISSIOGRÁFICO.....	33
3.2	A ANÁLISE PROFISSIOGRÁFICA DO CARGO.....	35
3.3	O LEVANTAMENTO DO PERFIL PROFISSIOGRÁFICO .....	36
3.3.1	<b>Estudo Documental</b> .....	37
3.3.2	<b>Grupo Focal</b> .....	37
3.3.3	<b>Entrevistas Semiestruturadas e Observação</b> .....	38
3.3.4	<b>Inventário de Dados</b> .....	39
3.3.5	<b>Ficha Profissiográfica</b> .....	39
4	<b>CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b> .....	40

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade da Era do Conhecimento, conforme Lana e Ferreira (2007), vive em um ambiente de incertezas, complexo e ambíguo, onde as pessoas devem estar preparadas para atuar em atividades simultâneas ou de multitarefas, diante de problemas inéditos e que envolvam soluções criativas e inovadoras.

Na conjuntura atual, diante da complexidade do mundo globalizado, diversas organizações utilizam-se de metodologias para gerenciar os seus recursos humanos, valendo-se de uma associação de políticas, práticas, métodos e técnicas definidas, com o objetivo de gerenciar e potencializar o capital humano.

Esse ambiente de incerteza provocou mudanças em todas expressões do poder, ocasionando modificações no campo de batalha, como exemplo, o surgimento de conflitos armados de baixa intensidade, principalmente em áreas urbanas e densamente povoadas, que obrigaram as Forças Armadas a se adaptarem ao emprego de uso seletivo da força. Dentro desta ótica, o Estado-Maior do Exército desenvolveu a Concepção de Transformação do Exército para que a Força Terrestre possa contar cada vez mais com características necessárias a Era do Conhecimento. Ou seja, o Exército Brasileiro, em seu processo de transformação, vem adquirindo novas capacidades e aperfeiçoando as existentes. Isto permitirá que o Exército esteja ajustado às necessidades decorrentes das tarefas e missões que deverá executar nas próximas décadas.

“Para transformar uma Força que se encontra em permanente aprendizado e crescimento, esta Concepção considera que a desejada transformação será o resultado de um conjunto de inovações que, partindo da Dimensão Humana – “A Força da nossa Força”, aperfeiçoarão e introduzirão novas competências e capacidades em todos os setores...” (PORTARIA Nº 1253, 2013, p.20)

Segundo essa concepção, as pessoas são consideradas como o principal vetor desta transformação do Exército, pois a Dimensão Humana será integrada por pessoal altamente capacitado, treinado e motivado, dotados de novas capacidades e competências essenciais para atuar em ambientes complexos.

A Doutrina Militar Terrestre entende o conceito de capacidade como a habilidade em empregar seus sistemas de forma integrada para cumprir determinada missão com elevada efetividade. Sua obtenção se dá por intermédio de sete fatores determinantes, inter-relacionados e indissociáveis: Doutrina, Organização, Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura (DOAMEPI).

Segundo o Escritório de Projetos do Exército (EPEX), o Estado-Maior do Exército, Órgão de Direção Geral (ODG), após realizar a análise estratégica e estabelecer o cenário alvo para 2035, elaborou o Plano Estratégico do Exército (PEEx), que materializa as ações do processo de transformação do Exército rumo à Era do Conhecimento.

Cabe destacar que o Portifólio Estratégico do Exército, contém o Subportifólio Dimensão Humana, formado pelo Programa Estratégico Sistema de Educação e Cultura (PENEC), sob responsabilidade do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX), e pelo Programa Força da Nossa Força, do Departamento Geral do Pessoal (DGP).

Os Objetivos Estratégicos (OEE), constantes do PEEx, voltados para a área do pessoal, com o propósito de gerar novas competências para a Força Terrestre, são: OEE 11 - Fortalecer os Valores, os Deveres e a Ética Militar; OEE 12 - Implantar um Novo e Efetivo Sistema de Educação e Cultura e OEE 13 - Fortalecer a Dimensão Humana”.

Entre estes objetivos citados, destaca-se o Objetivo Estratégico do Exército 13 – Fortalecer a Dimensão Humana, que apresenta a Estratégia 13.2 (Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoal), com quatro ações estratégicas, entre elas a Ação Estratégica 13.2.1- Aperfeiçoar as sistemáticas de recrutamento e de seleção.

Neste contexto de transformação da sociedade e das instituições, Demo (2018) descreve que a seleção dos recursos humanos como uma “área estratégica da gestão por competência, com foco no desenvolvimento das pessoas, nos grupos ou na organização”, conforme a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, constante do Decreto Nº 9.991, de 28 de agosto De 2019.

O Departamento de Educação e Cultura do Exército, por intermédio da Portaria 114 - DECEX, de 31 de maio de 2013, define “Competência” como a “ação de mobilizar recursos diversos, integrando-os, sinérgica e sincronicamente, para decidir e atuar em uma família de situações” . Esses recursos mobilizados pelas competências incluem o Conhecimento, as Habilidades, as Atitudes, os Valores e as Experiências (CHAVE) do sujeito.

Segundo Fleury e Fleury (2001, p.188) competência pode ser definida como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Os pesquisadores destacam a importância de se

alinham as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

Em face da dinâmica do mundo atual, tanto as legislações, os documentos do Exército e a literatura acadêmica, ligam o conceito de competência diretamente a um cargo, que é composto por um conjunto de tarefas, relacionadas às atribuições funcionais e ao desempenho do profissional, agregando valor à organização e a sociedade.

Segundo Pasquali (2009, p. 441) investir nas pessoas é uma necessidade primordial e urgente para as organizações, existe também a necessidade da realização de pesquisas científicas na área, para se conhecer, de forma sistemática, o processo de trabalho referente a cada cargo de uma instituição, incluindo as tarefas executadas pelos ocupantes dos cargos, os requisitos necessários e as condições de trabalho relacionadas com a sua realização.

Pasquali relata ainda que as análises profissiográficas<sup>1</sup> são utilizadas no planejamento e na elaboração dos processos seletivos, bem como na reestruturação do treinamento e cursos de formação, além da elaboração de um plano de carreira, orientação vocacional, avaliação de desempenho e na alocação de pessoas.

Segundo Faiad (2012), a proposta metodológica de análise profissiográfica<sup>2</sup> teve origem em uma intervenção na área de educação, em 2004, houve uma reestruturação da metodologia inicial que permitiu a aplicação em diversas instituições de segurança pública. A referida proposta metodológica científica é desenvolvida com base na identificação, no gerenciamento e no alinhamento entre as habilidades organizacionais mais importantes para o sucesso da Instituição e os perfis profissionais que mais se adequam a essas necessidades, proporcionando assim, melhores resultados. Com o emprego dessa proposta, pode-se selecionar profissionais considerando o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), ou seja, suas competências. Em 2015, essa metodologia foi adotada no Exército Brasileiro para elaboração dos perfis utilizados nos concursos de admissão.

O perfil profissiográfico é um documento que delimita as características das habilitações e capacitações profissionais, fornecendo subsídios para a construção dos documentos básicos de ensino (Plano de Disciplinas e Plano Integrador de

---

<sup>1</sup> “A Análise profissiográfica consiste em uma proposta metodológica que tem como objetivo norteador a elaboração do perfil profissiográfico de um determinado cargo por meio de uma análise detalhada de suas características e necessidades”. (CESPE/UNB)

Disciplinas) e do mapa funcional. Este documento serve ainda para a para a atualização dos Catálogos de Cargos e Funções do Estado-Maior do Exército, utilizado pelo Departamento Geral do Pessoal. Desta forma, participa de forma integrada aos Objetivos Estratégicos do Subportifólio Dimensão Humana, realizando a interseção entre os Projetos do DGP (DSM, DCEM, DCIPAS e DAPROM) e os do DECEX (DESMIL e DETMIL).

Desta forma, em consonância com a Portaria 98 – DECEX, de 23 de setembro de 2013, o presente trabalho apresentará uma metodologia científica da análise de cargo, que poderá ser utilizada na elaboração dos perfis profissionais empregados na gestão de pessoas por competência, contribuindo para o aperfeiçoamento da sistemática de gestão de pessoas.

## 1.1 TEMA

Gestão Estratégica de Pessoas

## 1.2 PROBLEMA

Como utilizar a Metodologia de Análise Profissiográfica dos Cargos na Seleção dos Recursos Humanos no Exército Brasileiro, dentro da Gestão de Pessoas por Competências?

### 1.2.1 Alcances e Limites

O presente trabalho terá como objeto de estudo o processo de seleção de pessoal para os cargos de interesse do Departamento Geral do Pessoal e de outros órgãos do Exército que realizam seleção de pessoas.

Cabe destacar que o presente trabalho se limita a apenas à seleção, uma parte específica da gestão de pessoas, por se tratar de um estudo inicial sobre um tema inédito para a Instituição, não permitindo um conhecimento aprofundado e detalhado, em face do tempo disponível e da complexidade do tema em questão.

### 1.2.2 Justificativas

A Portaria 98 – DECEX, de 23 de setembro de 2013, em seu Art. 8º, no parágrafo 4º, prevê a realização de pesquisas e o desenvolvimento de metodologias

para levantamento das atitudes e capacidades específicas à medida em que sejam implantadas o Ensino por Competência no Exército Brasileiro.

Desta forma, o presente trabalho tem por finalidade apresentar uma metodologia de Análise Profissiográfica dos Cargos, com emprego na Gestão por Competência dos Recursos Humanos do Exército Brasileiro, atendendo diretamente as demandas da Ação Estratégica 13.2.1 “Aperfeiçoar as sistemáticas de recrutamento e de seleção” e da Estratégia 13.2 “Aperfeiçoamento da gestão de pessoal do OEE”, do OEE 13 – “Fortalecer a Dimensão Humana da Força”.

Poderá contribuir, de forma secundária, ao fazer uma interface com a Ação Estratégia 12.2.1 “Conduzir a formação/ capacitação do profissional militar para proporcionar o desenvolvimento das competências necessárias”. e a Atividade Estratégica 12.2.1.1 “Consolidar o Ensino por Competências nos estabelecimentos de ensino e OM com encargos de ensino. (2020-2023)”, constante do OEE 12 - Aperfeiçoar o Sistema de Educação e Cultura.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Estudar uma metodologia científica e exequível para a gestão de pessoal, aperfeiçoando a seleção e a alocação de pessoal nos cargos existentes do Exército Brasileiro

#### 1.3.2 Objetivo específico

Apresentar uma metodologia de análise profissiográfica para a gestão de pessoal, no intuito de propor um aperfeiçoamento na seleção e a alocação de pessoal para o Exército Brasileiro.

### 1.4 HIPÓTESE

A seleção de recursos humanos do Exército, baseada no Quadro de Cargos, utiliza os conceitos de competência, valendo-se das características pessoais (competência comportamental e técnicas) do sujeito para preenchimento do cargo exigido.

## 2. A GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Lobato (2017, p.27) a gestão estratégica procura dar enfoque sistêmico às funções estratégicas para trabalhar e estabelecer um equilíbrio entre as demandas dos ambientes interno e externo, assim como a integração de todos os setores da organização, para alcançar os objetivos estabelecidos.

Romero (2013, p.17), adaptando o conceito de Milkovic e Boudreau, define Gestão de Pessoas como “o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos colaboradores/servidores e das organizações”. Segundo a autora, pode-se entender uma organização como qualquer entidade social no qual as pessoas se inter-relacionam e interagem para alcançar objetivos específicos.

Neste sentido, Ferreira (2017, p.65-77), relata que uma das atribuições fundamentais da gestão de pessoas é conciliar os interesses corporativos e os objetivos individuais dos trabalhadores, constituindo-se de um dos maiores desafios estratégicos das organizações.

Assim, pode-se entender a gestão de pessoas como uma área da gestão responsável por admitir, agregar e desenvolver pessoas no ambiente de trabalho para a conquista dos objetivos organizacionais de forma metodológica, sistemática e planejada, ou seja, de forma estratégica.

### 2.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2014), a Administração de Recursos Humanos passou por constantes transformações ao longo da história, de acordo com o cenário mundial, surgindo da Era Industrial (clássica e neoclássica) e evoluindo para a Informacional.

No primeiro período, compreendido pela Revolução Industrial Clássica<sup>3</sup> até o período após a 2ª Guerra Mundial, as empresas adotavam um sistema organizacional burocrático, hierarquizado e com um processo decisório centralizado. O cenário mundial passava por mudanças lentas e previsíveis.

---

<sup>3</sup> Período compreendido entre 1900 até 1950, caracteriza-se pela divisão do trabalho e aumento da produtividade, de certa forma devido ao uso da energia elétrica e do petróleo, além do início dos processos de automação das indústrias.

No segundo período, iniciado logo após a 2ª Guerra Mundial seguindo até 1990, o mundo passou a mudar de maneira mais rápida e menos previsível, acentuando a competição entre as empresas em um panorama globalizado. Em consequência, a teoria das relações humanas nas organizações foi aperfeiçoada para uma teoria comportamental, fundamentando-se no comportamento dos sujeitos na empresa, com o objetivo de compreender o indivíduos e sua motivação, com ênfase nas tarefas e na estrutura organizacional. A visão sistêmica e holística toma conta das teorias administrativas e as organizações passam a adotar um modelo matricial, adequando seus cargos ao desempenho de tarefas mais complexas.

O terceiro período surge do final do século XX, predominando até os dias atuais, conhecido como a Era da Informação, caracteriza-se pela transformação do mundo globalizado com o emprego de tecnologias informacionais num espectro multidimensional, onde o capital financeiro dá lugar ao capital intelectual, provedor do conhecimento útil e produtivo, com uma maior ênfase nas pessoas, valorizando seus conhecimentos, habilidades e competências. (Chiavenato, 2014, p. 34).

Atualmente, entende-se que a gestão de pessoas possui fundamentos pétreos a serem considerados, pois os seres humanos possuem atributos próprios, como a personalidade, talentos e competências, qualidades essenciais para o sucesso organizacional.

Segundo Chiavenato (2014), dentro de uma visão sistêmica, a gestão de pessoas possui processos básicos, que estão intimamente relacionados entre si, sendo fundamental o equilíbrio em sua condução, destacando-se os processos de agregar pessoas e o de aplicar pessoas. O primeiro é utilizado para incluir novas pessoas na organização, compreende as fases de recrutamento e seleção; o segundo é utilizado para alocar as pessoas, orientar e acompanhar seu desempenho, abrangendo o desenho organizacional e desenho de cargos; a análise e descrição de cargos; a orientação e a avaliação de desempenho.

Dentro do processo de agregar pessoas, as organizações estão fazendo do processo seletivo um mecanismo eficiente para aumentar o capital humano, focando na aquisição de competências individuais indispensáveis para a organização. (Chiavenato, 2014, p.119 ). Nessa mesma linha de pensamento, Carvalho (2016, p. 20 e 21) relata que a evolução dos processos de recrutamento e seleção de pessoal, exige um novo campo de estudos: a psicologia organizacional, como o desafio de selecionar o candidato que tem mais potencial.

## 2.2. A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Segundo Chiavenato (2014, p.44), a Era da Informação promove mudanças culturais e comportamentais nas organizações, que estão cada vez mais voltadas para a gerência de processos, visão estratégica, inovação, orientadas para o futuro e na busca da eficácia organizacional. Para tanto a gestão de pessoas deve desenvolver novas posturas a fim de dinamizar as suas potencialidades.

Carbone (2016, p. 21) relata que gestão por competências pode ser entendida como um modelo de gestão de pessoas que parte do conceito de “*core competence*”, apresentado na teoria da competição baseada em competências, de Prahalad e Hamel, onde o conhecimento na empresa é uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

Esse modelo de gestão propõe metodologias de mapeamento permanente do capital humano por meio da identificação das competências organizacionais, profissionais (dos cargos ou funções) e pessoais, com a finalidade de conhecer os possíveis *gaps* de competências de cada funcionário ou equipe de trabalho, que possam estar impedindo a organização de alcançar os níveis de desempenho desejados, aprimorando as práticas de gestão de pessoas das organizações, aumentando a competência da força de trabalho e, conseqüentemente, gerando mais resultados. E ainda pode ser considerada um sistema integrado e sinérgico de práticas de caráter meritocrático, que incorpora os princípios contemporâneos de governança.

Segundo Chiavenato (2010), o capital humano, patrimônio inestimável da organização, é composto por dois aspectos principais: Talento e Contexto organizacional. O talento é composto pelas competências individuais; o contexto organizacional é o ambiente interno adequado para desenvolvimento dos talentos. Cabe aqui destacar que as competências organizacionais se constituem de um sistema hierarquizado e integrado, que se desdobram em competências funcionais, competências gerenciais e, em sua base, as competências individuais de cada funcionário.

Chiavenato (2014, p. 126), define competências individuais como um conceito baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes; associando aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos vinculados ao trabalho. E ainda, para se ter competência individual (talento) é necessário desenvolver o saber, o saber fazer, o saber julgar e decidir, e saber fazer acontecer.

Dentro desta ótica, a Gestão de Pessoas, possibilita o desenvolvimento de talentos, desenvolvendo competências individuais, valorizando o capital humano e o intelectual, que por sua vez, potencializa os resultados das organizações.

Conforme Fleury e Fleury (2001, p.185), o conceito de competência é apresentado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Embora o foco de análise seja o sujeito, é necessário reconhecer a importância de se alinharem as competências individuais às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

Segundo Carvalho (2016), “Mais do que um profissional qualificado tecnicamente, a organização necessita, sobretudo, de pessoas flexíveis e proativas, com comportamentos e atitudes adequados à sua cultura, à sua missão, à sua visão e aos seus objetivos”. Portanto, o planejamento na gestão de pessoas deve ser holístico, prospectivo, sistemático e de longo prazo, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais, alinhando competências e talentos com as necessidades da organização, pois “para cada determinada estratégia organizacional, deve corresponder um planejamento estratégico em Gestão de Pessoas” (Chiavenato, 2014, p.68).

O modelo de gestão global de atuação está alinhado com o planejamento estratégico da organização a partir da definição da Visão de Futuro e dos Objetivos Organizacionais, considerando as competências organizacionais necessárias; as competências organizacionais já existentes; bem como lacunas e os seus desdobramentos na organização.

Por fim, conforme apresenta Chiavenato (2014, p. 73), o Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas por Competência busca alinhar esse arcabouço de conhecimentos, habilidades e de atitudes de forma matricial aos objetivos estratégicos da organização.

## 2.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO BRASILEIRO E A GESTÃO DE PESSOAS

Em decorrência da complexidade do mundo globalizado, diversas organizações, inclusive exércitos de outros países, utilizam-se de metodologias de gestão de recursos humanos, valendo-se de uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital intelectual das pessoas.

Nesse sentido, o Estado-Maior do Exército elaborou o Portifólio Estratégico do Exército, onde um dos focos de transformação é Dimensão Humana, formado pelo Programa Estratégico Sistema de Educação e Cultura (PENEC), sob responsabilidade do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX), e pelo Programa Força da Nossa Força, do Departamento Geral do Pessoal (DGP), com o propósito de gerar capacidades operacionais para a Força Terrestre, considerando as pessoas como o principal vetor desta transformação do Exército, constituindo-se de pessoal capacitado, treinado e motivado.

Desta forma, o Exército Brasileiro poderá empregar as novas ferramentas de gestão de pessoas em seu processo de transformação na área de pessoal, permitindo a aquisição de novas capacidades e competências, além de aperfeiçoando das existentes, permitindo a Força Terrestre manter-se atualizada e capaz de atuar em ambientes cada vez mais complexos.

## 2.4 O ENSINO MILITAR E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O Exército Brasileiro publicou, ao longo dos últimos anos, uma série de portarias contendo as diretrizes do Processo de Transformação da Força Terrestre. Estes documentos serão apresentados em uma sequência lógica e cronológica, com a finalidade de explicar a implantação e o desenvolvimento da gestão por competências na Era da Informação.

A Portaria Nº 107-DECEX, de 29 de setembro de 2011, contém os primeiros procedimentos para a implantação da Educação por Competências nos cursos integrantes do Sistema DECEX, na ocasião, atribuiu à Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento (DFA), atual Diretoria de Ensino Superior Militar (DESMIL); à

Diretoria de Especialização e Extensão (DEE), atual Diretoria de Ensino Técnico Militar (DETMIL) e à Diretoria de Pesquisa e Estudo de Pessoal (DPEP), atual Centro de Capacitação Física do Exército (CCFEx), a missão de conduzir a implantação da abordagem da Educação por Competências nos Estabelecimentos de Ensino (Estb Ens) subordinados ao DECEX e Organizações Militares (OM) vinculadas às Diretorias daquele Departamento, e ainda, apresenta como uma das metas de implantação a construção dos perfis profissiográficos dos cursos do sistema de ensino do Exército.

Entretanto, observa-se algumas limitações daquele documento, pois apresenta tarefas apenas nos processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas no âmbito do DECEX, carecendo de ações integradas nas outras áreas da gestão de pessoas, sob a coordenação do Estado-Maior do Exército (EME), Órgão de Direção Geral, e demais Órgãos de Direção Setorial, como o DGP, COTER e o DCT.

Em 28 de fevereiro de 2012, o DECEX publicou a Portaria Nº 137, contendo a Diretriz para o Projeto de Implantação do Ensino por Competências no Exército Brasileiro, orientando estudos complementares para o desenvolvimento de um projeto de implantação do ensino por competências com ações mais integradas, considerando como premissa a criação várias Organizações Militares, entre elas um Centro de Psicologia Militar.

No prosseguimento das ações, naquele mesmo ano, o Estado-Maior do Exército publica a Portaria Nº 118-EME, de 6 de agosto de 2012, com a Diretriz para Gestão da Educação e Capacitação dos Recursos Humanos do Exército Brasileiro, padronizando procedimentos para o planejamento, a seleção, a preparação, a realização e a aplicação de cursos no EB e fora da Força, como um primeiro esforço institucional na implantação da Gestão por Competência de forma holística, buscando otimizar o aproveitamento dos recursos humanos no Exército, identificando as competências desejadas pela instituição; aperfeiçoando a educação e a capacitação dos integrantes da Força, além de cooperar com obtenção da capacidade operacional. Assim, observa-se o início de um trabalho coordenado pelo Órgão de Direção Geral, com a participação dos diversos Órgãos de Direção Setorial e do Órgão de Direção Operacional.

O referido documento destaca a necessidade de se adotar a gestão do conhecimento e a gestão por competência, como um fator de grande relevância para a transformação da Força, bem como a atualização doutrinária e a introdução de novas concepções, projetos, processos e equipamentos. Além disso, o

desenvolvimento das pessoas possibilitará a superação gradativa das lacunas de competências existentes na Instituição. E ainda, define competência como a capacidade de mobilizar Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Experiências (CHAVE), para decidir e atuar em situações diversas. (Brasil, Portaria Nº 118-EME, 2012)

O EME destaca que a capacitação destinada ao desenvolvimento de habilidades específicas, com ênfase na realização de tarefas especializadas, tem alcance limitado no tempo e no espaço, requerendo atualizações periódicas e aperfeiçoamento contínuo. Logo, se faz necessário preparar os militares para acompanhar a velocidade e a complexidade da produção do conhecimento, utilizando-se para tanto a gestão por competências, como um dos modelos para a solução dessa situação.

A proposta da Gestão por Competências do EME baseia-se em listar as competências organizacionais críticas, desdobrando-as em competências profissionais e desenvolvê-las junto a seu quadro de integrantes (competências individuais), promovendo a melhora do desempenho das pessoas; identificando as necessidades de capacitação, por meio das lacunas de competências; o alinhando os objetivos e metas da organização e das equipes, dentro de um planejamento estratégico organizacional; a reduzindo a subjetividade na seleção e avaliação de pessoas; análise do desenvolvimento do pessoal; além do enriquecimento do perfil dos militares, a melhorando as relações interpessoais, a motivação, o comprometimento e potencializando a produtividade individual.

Segundo o EME (Portaria Nº 118-EME, Brasil, 2012), todos os órgãos devem observar e aperfeiçoar suas práticas, durante todas as fases da gestão: Planejamento, Seleção, Preparação, Capacitação, Aplicação e Gestão do desempenho. Segundo a citada Portaria, na fase de Planejamento, deve ocorrer a identificação, definição e levantamento da capacitação desejada, das competências essenciais, dos atributos militares adequados e das necessidades de caráter geral (logísticas, administrativas, financeiras), principalmente nos cursos no EB, considerando o itinerário formativo das linhas do ensino militar e, principalmente, o processo de educação continuada em cursos de formação, habilitação, especialização/extensão, aperfeiçoamento e altos estudos. Com isso, entende-se a importância da elaboração do perfil profissiográfico, como um instrumento estratégico para o Exército.

Neste contexto, os cursos de formação, porta de entrada no serviço ativo dos militares de carreira; e os cursos de especialização (realizados como requisito obrigatório para promoção ou para capacitar militares) devem buscar à ocupação de cargos dentro de um plano de desenvolvimento de pessoal; e que , os currículos dos cursos devem abranger as competências necessárias para o desempenho das funções previstas para cada posto, ou graduação, passando por constantes atualizações. Nota-se aqui, mais uma vez, a importância atribuída a atualização dos perfis profissiográficos dos cargos, inclusive na fase de seleção, pois deve-se considerar os pré-requisitos específicos estabelecidos para cada curso, como as características pessoais, aptidão, habilidades e conhecimentos dos candidatos em constantes do perfil profissiográfico.

Em agosto de 2014, o EME publicou a Portaria 198, definindo as diretrizes do projeto “Força da Nossa Força”, com o objetivo de proporcionar uma melhor qualidade de vida e implantar ações que priorizem a atração, motivação e retenção do pessoal possuidor das competências necessárias.

Em 17 de dezembro daquele ano, publicou-se a Portaria Nº 295-EME, contendo a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB20D-01.016), com o objetivo de melhorar a gestão em todos os sistemas do Exército, por meio de uma cultura de inovação. A Racionalização Administrativa pode ser entendida como “o estudo das causas e soluções dos processos administrativos, abrangendo a responsabilidade básica de planejar e aperfeiçoar a gestão, as estruturas organizacionais e o pessoal empregado, com o objetivo de realizar a gestão do bem público com eficiência e, assim, proporcionar o alcance da eficácia e da efetividade organizacional”. Diante do citado conceito, deve-se entender a racionalização como a busca da efetividade dos processos de modo a encontrar soluções para os problemas administrativos, utilizando-se de instrumentos disponíveis para aprimorar os processos finalísticos, inclusive a gestão de pessoas.

Em 2015, o EME publicou a Portaria Nº 309-EME, de 23 de novembro, em que aprova a Diretriz para a Implantação do Centro de Psicologia Aplicada do Exército (EB20D-01.030), com o objetivo de contribuir para o aperfeiçoamento de instrumentos para o recrutamento e seleção de pessoal, além de auxiliar na elaboração dos perfis profissiográficos de todos os cargos e funções do Exército.

Em dezembro de 2015, o EME aprovou a Diretriz de Educação e Cultura do Exército Brasileiro 2016-2022 (EB20D-01.031), por intermédio da Portaria Nº 341-

EME, de 17 de dezembro de 2015, onde apresenta as orientações necessárias para implementar as ações na Área da Educação e Cultura no Processo de Transformação do Exército Brasileiro. Tal documento descreve como imprescindível a preparação dos Estabelecimentos de Ensino para a introdução de práticas educacionais inovadoras, com o emprego de modernas metodologias pedagógicas para o desenvolvimento de competências essenciais (*core competences*) ao profissional militar. Essa nova perspectiva implica em mudanças nos documentos curriculares e na capacitação dos docentes para atuarem num ambiente educacional dinâmico, inerente ao Processo de Transformação da Forças Terrestre. Para tanto, se faz necessário que o Sistema de Educação e Cultura esteja apto a capacitar o profissional militar às mudanças da Era da Informação, mantendo o ajustamento entre os requisitos exigidos pelo cargo e os perfis profissiográficos dos diversos cursos ministrados, condicionando a integração do Sistema de Educação e Cultura com o Sistema Operacional Militar Terrestre (SISOMT), a fim de alinhar os currículos escolares com as exigências da Força Terrestre no que tange às operações militares, bem como ao perfil do profissional militar.

A Diretriz do DECEEx 2016-2022, no prosseguimento na implantação do ensino por competências, destaca a contribuição da Psicologia Organizacional no contexto militar, por intermédio do Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAEx), com a avaliação psicológica nos processos seletivos de cursos militares e para o efetivo profissional envolvido em atividades operacionais. Para tanto, a Diretriz trata da necessidade de aprimorar as capacidades do Exército na área da Psicologia, utilizando-se de testes psicológicos na aplicação de avaliações para o ingresso na carreira e para melhorar o desempenho do profissional em atividades específicas, para a seleção e melhor alocação de militares para preenchimento dos cargos. Além disso, prevê ações de orientação para no preparo e efetividade da Força Terrestre. Para tanto, o EME deve promover a integração entre os Sistemas de Educação e Cultura, SISOMT, de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT), de Pessoal e de Ciência e Tecnologia.

O EME atribuiu ao DECEEx a responsabilidade de adequar os perfis profissiográficos dos concluintes dos cursos às características necessárias para o profissional militar do futuro, realizando as revisões curriculares dos cursos e estágios, com foco na seleção de conteúdo, efetividade, aplicabilidade, redução de custos e de tempo de duração. E ainda, no contexto de seleção por competências, implantar

processos efetivos de busca de talentos em seus estabelecimentos de ensino subordinados, em coordenação com o DGP. Por fim, descreve que deverá ocorrer coordenações entre o COTER e o DECEX para a elaboração dos diversos perfis profissiográficos existentes.

Neste diapasão, o EME publicou a Portaria Nº 325-EME, de 9 de dezembro de 2015, constando a Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro 2016-2022 (EB20D-01.028), com a finalidade de orientar as ações na Área de Pessoal no âmbito do Processo de Transformação do Exército Brasileiro, além de elencar as principais atribuições e responsabilidades dos diferentes órgãos envolvidos.

Um dos objetivos dessa diretriz foi implantar projetos e ações executivas que caracterizem a maior ênfase na Dimensão Humana da Força, em conformidade com os Objetivos Estratégicos do Exército, bem como ressaltar a relevância da Dimensão Humana da Força como essencial ao Processo de Transformação do Exército Brasileiro.

Em sua concepção geral, a referida portaria define a Dimensão Humana como o conjunto de todos os fatores geridos pela Instituição que influencia o Profissional Militar e o servidor civil. São também identificados com "A Força da Nossa Força", constituindo o elemento primordial de desequilíbrio do Poder de Combate. Reforça que o Processo de Transformação tem como um dos seus principais objetivos o fortalecimento dessa Dimensão Humana da Força, por meio de ações inovadoras, que possam atrair, reter e motivar pessoas capazes de possibilitar à Instituição cumprir com sua missão constitucional. Assim, a Força Terrestre contará com profissionais aptos a vencer os desafios que se apresentem ao Exército Brasileiro. Para tanto, o profissional militar deverá possuir competências adequadas às exigências operacionais da Força Terrestre, apto a empregar armamentos e equipamentos com alta tecnologia agregada e sustentada por uma doutrina autóctone e efetiva.

De acordo com essas diretivas, as competências individuais e profissionais necessárias aos exercícios dos cargos e à execução de operações militares estarão apoiadas na aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, na internalização de valores e nas experiências adquiridas no desempenho dos cargos e funções ao longo da carreira.

A Diretiva tem ainda, como condicionante para a continuidade do Processo de Transformação do Exército, a implementação de inovações na Gestão de Pessoal, como aperfeiçoar a atração de recursos humanos de qualidade, ações para reter e

motivar recursos humanos ao longo de toda a carreira; além da otimização do fluxo de carreira, considerando a possibilidade de criação de novos postos e graduações. Destaca a necessidade de aumentar a efetividade dos recursos humanos (compromisso com o resultado), promovendo o crescimento qualitativo do efetivo, aprimorando o processo de seleção de recursos humanos e implementando um sistema de identificação de talentos, além aperfeiçoar a capacitação dos recursos humanos para a ocupação de cargos, dentre outras ações.

Desta forma, a Gestão de Pessoas por Competências é entendida no Exército Brasileiro como um conjunto integrado de processos e de atividades na área de pessoal, buscando aumentar a efetividade da Instituição, por meio do desenvolvimento de talentos, do alinhamento das competências individuais e profissionais de seus integrantes com as capacidades necessárias à organização.

Nesta perspectiva, a Gestão por Competências visa promover o desenvolvimento dos integrantes do Exército. Para tanto, busca alinhar as competências necessárias (*core competences*) com as reais necessidades operacionais e organizacionais da Força, formuladas a partir do Planejamento Estratégico do Exército, e buscará identificar os talentos de forma permanente, incentivando e estimulando o profissional a desenvolver competências que permitirão à Força direcioná-lo para áreas de interesse do Exército e do próprio militar, numa concepção de desenvolvimento de um plano de carreira.

Por fim, outro importante fator demandado a partir da Diretriz é adequar os perfis profissiográficos dos cursos às características necessárias para o Profissional Militar do Futuro, além de providenciar as revisões curriculares decorrentes, bem como aperfeiçoar os processos seletivos para entrada na Força.

Em 2016, o DECEX publicou as Instruções Reguladoras para a Avaliação Psicológica nos Concursos de Admissão aos Cursos de Formação de Oficiais de Carreira e no Estágio de Instrução e Adaptação de Capelães Militares do Exército Brasileiro (EB60-IR-19.006), constante da Portaria Nº 095-DECEX, de 23 de maio daquele ano, descrevendo uma metodologia científica que fundamenta a Avaliação Psicológica<sup>4</sup> (Avl Psc), iniciando pela análise do trabalho, um minucioso exame da atividade profissional por meio de estudo documental; da aplicação de questionários, de entrevistas e observações dos locais de trabalho, entre outros métodos, para que

---

<sup>4</sup> Avl Psc é um procedimento científico, composto por procedimentos e técnicas definidos pelo Conselho Federal de Psicologia e tem como finalidade verificar as capacidades psicológicas do sujeito.

sejam identificadas as variáveis físicas, psicológicas e ambientais inerentes àquela atividade, obtendo-se, ao seu término, o perfil profissiográfico da atividade.

A Portaria Nº 114-DECEX, de 31 de maio de 2017, que trata das Instruções Reguladoras do Ensino por Competências: Currículo e Avaliação (IREC-EB60-IR-05.008, 3ª Ed.) define Competência como a ação de mobilizar recursos diversos (conhecimentos, habilidades, atitudes; valores, e experiências), integrando-os, sinérgica e sincronicamente, para decidir e atuar em uma família de situações. E ainda, apresenta o conceito de Curso como uma atividade técnico-pedagógica presencial ou a distância, composta por um conjunto de disciplinas distribuídas em um currículo, com o objetivo de habilitar o aluno à ocupação de cargos e ao desempenho de funções previstas nos Quadros de Cargos Previstos das diferentes OM do Exército. E que, o Perfil Profissiográfico é um documento regulamentar, que determina as características das habilitações profissionais e descreve a atividade laboral por intermédio do mapa funcional, que discrimina as competências a serem desenvolvidas pelos concludentes dos cursos, servindo inclusive para atualização do Catálogo de Cargos e Funções do EME.

Em 13 de maio de 2019, o Comandante do Exército publica o Regulamento do Centro de Psicologia Aplicada do Exército (EB10-R-05.038, 1ª Ed., 2019), estabelecendo que o CPAEx, Organização Militar subordinada à Diretoria de Educação Técnica Militar, tem como uma de suas missões o gerenciamento das Avaliações Psicológicas em processos seletivo, bem como, o apoio as atividades de ensino do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX) e dos demais Órgão de Direção Setorial, em proveito da melhoria do clima organizacional, da qualidade de vida e da saúde no trabalho, bem como da eficiência operacional da Força.

Nesse diapasão, a Portaria Nº 328-DECEX, de 6 de dezembro de 2019, que trata das normas para Avaliação Psicológica nos Processos Seletivos Externo do Pessoal Militar do Exército Brasileiro, apresenta a definição de Perfil Psicológico, como o conjunto de requisitos psicológicos que evidenciam os aspectos do comportamento, dimensionados através de estudos científicos realizados com os ocupantes do cargo. Descreve ainda que a Avaliação Psicológica (Avl Psc) é um processo técnico-científico que tem por objetivo a avaliação das características psicológicas e a realização de predições sobre comportamentos ou desempenho em

situações específicas, para fins de prognóstico do desempenho das atividades relativas ao cargo pretendido.

Diante do que foi apresentado, e em conformidade com o exposto por Fleury e Fleury (2001), o autor cita que as indústrias estavam insatisfeitas com o desempenho dos empregados, devido ao descompasso entre as necessidades do mundo do trabalho, o Exército Brasileiro, editou diversas portarias no intuito de aproximar o ensino militar às necessidades reais da Era da Informação, buscando elevar a capacitação do pessoal, relacionando as competências e os saberes no referencial do currículos escolares e dos cargos existentes. Assim, o conceito de competência passou do campo educacional para as outras áreas, possibilitando obter as qualificações necessárias ao desempenho profissional, não apenas do cargo ocupado.

## 2.5 A SELEÇÃO DE PESSOAS NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Chiavenato (2014) descreve que a seleção de pessoas é um processo constituído de várias etapas sequenciais que passam os candidatos. Observa-se que nas fases iniciais, quando se tem muitos candidatos, utilizam-se técnicas simples, econômicas e mais fáceis, ficando as técnicas mais elaboradas e dispendiosas para o final. Normalmente utiliza-se uma combinação de várias técnicas, dependendo ainda das características do perfil e da complexidade do cargo a ser preenchido, pois quanto maior o número de técnicas de seleção, maior será a oportunidade de obtenção de informações.

Segundo Souza, selecionar pessoas não é tarefa muito fácil. O profissional de Recursos Humanos (RH) deve cercar-se de cuidados, para diminuir a subjetividade na hora da contratação: ter a descrição do cargo da vaga em aberto; conhecer os pré-requisitos da vaga em aberto; conhecer os principais desafios esperados pela área solicitante; ter a percepção correta do perfil comportamental esperado e desejado.

Chiavenato (2014, p.25) apresenta que “organizações bem sucedidas definem a capacidade de recrutar e selecionar pessoas, como uma das principais responsabilidades executivas”, ou seja, colocar a pessoa certa no lugar certo é primordial para o desempenho organizacional.

Dentro da área de RH, tem-se falado muito da Seleção por Competências, que significa ter nos quadros da empresa, pessoas capazes de desempenhar determinada atividade com eficácia, em qualquer situação.

Se antes a habilidade técnica era considerada fator preponderante na contratação de um profissional, hoje os selecionadores procuram algo a mais, buscando identificar as chamadas competências comportamentais. Para isso, as empresas têm recorrido cada vez mais à adoção da Seleção por Competências.

Cabe destacar que atualmente, segundo Chiavenato (2014, p.117-119), as organizações estão fazendo do seu processo seletivo um mecanismo eficiente para aumentar o seu capital intelectual, pois a qualidade das pessoas é o ponto fundamental para as organizações vencerem os desafios.

Desta forma, julga-se essencial estabelecer quais são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA) mais valorizadas para o desempenho do cargo, de modo que os integrantes e gestores compreendam quais aspectos devem ser trabalhados, para atender as expectativas da organização quanto a produtividade, comportamentos e atitudes. Assim, o processo de recrutamento, seleção e desenvolvimento focado nas pessoas por competências tem como objetivo o desempenho e o desenvolvimento de uma carreira de longo prazo (agregar conhecimento, habilidades e atitudes). Nesses termos, a seleção passa a ser configurada como um processo de comparação entre os candidatos, bem como um instrumento de apoio à decisão do gestor (Chiavenato, 2014, p. 119 - 120).

**“Seleção** é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização.” (Chiavenato, 2014, p. 118)

Chiavenato explica que a seleção de pessoas pode ser conceituada como uma comparação entre duas variáveis: os requisitos exigidos pela organização (requisitos que os cargos exigem de seu ocupante ou competências requeridas) em relação ao perfil das características dos candidatos que se apresentam na disputa pela oportunidade. Essa comparação exige que as especificações do cargo, ou competências desejadas, sejam transformadas em uma ficha de especificações para estruturar o processo seletivo, servindo de base de base para a escolha das técnicas de seleção dos candidatos, como entrevistas, provas de conhecimento, testes psicológicos, testes de personalidades e emprego de técnicas de simulação. Essas

técnicas de seleção permitem obter as características pessoais dos candidatos pelas amostras de seu comportamento, com rapidez e confiabilidade.

O processo seletivo, como um instrumento de comparação, pode ter o foco na atividade ou na pessoa; o primeiro ocorre quando é obtida pela descrição e análise de cargo (ou competências requeridas); já o segundo, é focado nas características pessoais de quem executará a tarefa. A identificação dessas características requer um conhecimento da natureza humana e das competências individuais necessárias às tarefas que serão executadas. Assim, a seleção precisa ter critérios válidos de comparação, surgindo a necessidade de definir as bases e os critérios para auxiliar na tomada de decisão sobre qual candidato deve ser escolhido, uma das formas possíveis é por intermédio da “ Ficha de Especificações de Cargo” ou ficha profissiográfica, definindo quais são as competências organizacionais necessárias e as requeridas dos candidatos.

As competências organizacionais podem ser classificadas em competências essenciais da organização (*core competences*); competências funcionais; competências gerenciais, e competências individuais.

Cabe destacar que quando o processo seletivo se baseia em competências desejadas pela organização, a coleta de dados se concentra na definição das competências individuais a serem pesquisadas nos candidatos. Pois, conforme apresenta Carvalho (2016, p.33) a especificidade deste modelo de seleção reside nos elementos utilizados para a elaboração do perfil de competências.

Para Chiavenato (2014, p. 126) a competência individual é “um repertório de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que agregam valor econômico e social à pessoa que a possui. A competência individual é construída a partir de suas características inatas e adquiridas”.

### **2.5.1 A Seleção de Pessoal em Nações Aliadas<sup>5</sup>**

Considerando que a gestão de pessoas por competências é uma atividade contemporânea no contexto mundial, com possibilidade de aplicação em diversas organizações, pode-se ter como parâmetro os procedimentos e as técnicas de seleção praticadas em outros países.

---

<sup>5</sup> Nações Aliadas, no contexto desse trabalho, são países que mantêm relações diplomáticas com o Brasil, podendo ter acordos de cooperação entre as Forças Armadas.

Neste contexto, toma-se como exemplo os processos de seleção das Forças Armadas dos Estados Unidos da América, da França, da Alemanha e de Portugal, nações que realizam avaliações psicológicas em vários estágios da carreira, desde o ingresso como soldados até os mais altos cargos.

Estes países selecionam seus efetivos verificando as características do sujeito, inclusive a vocação e aptidão, com a carreira militar, valendo-se de procedimentos, técnicas e testes psicológicos específicos, desenvolvidos pelas próprias Forças Armadas, proporcionando uma maior confiabilidade dos resultados.

A seguir, serão apresentados alguns procedimentos empregados nas Forças Armadas de nações aliadas.

#### 2.5.1.1 No Exército dos Estados Unidos da América:

Para ingressar nas Forças Armadas dos EUA, os candidatos são submetidos à avaliação física e inspeção de saúde. Os militares norte-americanos não realizam avaliações psicológicas por ocasião do ingresso, entretanto são entrevistados por profissionais mais antigos.

As Forças Armadas possuem Organizações Militares responsáveis pela formação profissional distribuídas em todo o território dos Estados Unidos, onde o *U.S. Army Training and Doctrine Command* (TRADOC) é o órgão máximo de todo o processo de seleção e formação militar, do Exército dos EUA

Esse processo seletivo emprega a avaliação psicológica somente quando o militar, oficial ou sargento, deseja realizar os cursos de Forças Especiais e de Operador Psicológico.

O *United States Army John F. Kennedy Special Warfare Center and School* (USAJFKSWCS) é o centro de excelência de Operações Especiais do Exército dos EUA, eles conduzem avaliações psicológicas individuais para determinar os estilos de aprendizagem, os estilos interpessoais e indicadores de personalidade, a fim de individualizar o treinamento e construir combatentes mais adaptáveis as operações, dentro de um conceito de capacitação, treinamento e desenvolvimento do sujeito por competências.

### 2.5.1.2 No Exército de Portugal

Em Portugal realiza-se uma seleção composta por avaliações físicas, intelectual, psicológica, além de inspeção de saúde, tanto para os oficiais como as praças.

A fase da avaliação psicológica é conduzida pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército Português (CPAE) – Organização Militar subordinada ao Departamento do Pessoal, que é o órgão responsável pela seleção dos recursos humanos.

Tais procedimentos são realizados nas escolas de formação e para cursos específicos, por exemplo, para ingresso no curso de comandos, para as tropas que irão compor uma força militar de paz bem como para desempenho de funções específicas, como o objetivo de verificar as habilidades específicas, as necessárias, as restritivas ou as impeditivas do sujeito, como por exemplo, vocação para as atividades em ambientes operacionais de montanha, paraquedistas, de mergulho, operações especiais, entre outros, no intuito de orientar o candidato ao cargo que melhor convém às suas habilidades.

Estas avaliações também auxiliam na avaliação a capacidade de adaptação à vida militar, suas especificidades e restrições, como a capacidade de resistência ao estresse. Segundo Reis (2017, p. 197), o processo de seleção do Exército Português adota o modelo multidimensional, o qual busca obter características pessoais dos candidatos, observando o desenvolvimento pessoal e social.

O CPAE utiliza uma bateria de testes composta por instrumentos disponíveis no mercado civil e também por instrumentos desenvolvidos pelo próprio Exército Português em parceria com universidades.

### 2.5.1.3. No Exército da Alemanha

O serviço Militar alemão é voluntário, os candidatos são submetidos a um processo seletivo que é composto por avaliação física, intelectual, inspeção de saúde e avaliação psicológica, conduzido pelo Departamento de Pessoal das Forças Armadas da Alemanha.

Os instrumentos psicológicos utilizados são constituídos de formulários, perguntas pessoais, biometria, testes relativos à personalidade e entrevistas com avaliadores e psicólogos, no intuito de mensurar as dimensões cognitiva e de personalidade dos candidatos, para melhor alocação dos sujeitos no desempenho profissional.

Os testes são empregados de acordo com o cargo ou função que irão desempenhar, pois quanto mais elevado o posto ou graduação, maior é a exigência do nível de desempenho nos testes psicológicos.

#### 2.5.1.4. Nas Forças Armadas da França

A seleção das Forças Armadas francesas é orientada de acordo com as informações sobre os candidatos e os cargos disponíveis, onde um orientador avalia com o candidato, seu perfil e suas expectativas, antes de propor a abertura de inscrição à candidatura do cargo.

O serviço militar francês também é voluntário, existindo a avaliação psicológica no âmbito de qualquer recrutamento para ingresso nas Forças Armadas. Os Órgãos responsáveis pelo recrutamento são subordinados ao Serviço de Saúde das Forças Armadas (SSA) e ao Centro de Informação e Recrutamento das Forças Armadas (CIRFA), encarregado da elaboração do processo administrativo do candidato, de forma geral, sejam eles militares ou civis.

O processo seletivo é conduzido pelo *Centre de Selection et Orientation* (CSO - Centro de Seleção e Orientação) e pelo o *Groupement de Recrutement et de Sélection* (GRS - Grupamento de Seleção e Orientação). O CSO é responsável pela seleção dos recrutas, além dos subtenentes e sargentos; O GRS é responsável pela seleção para oficiais. Além desses dois órgãos, existe o *Formation d'Emploi (FE)*, que é responsável pela seleção de profissionais militares em cursos de especialização.

Durante os processos seletivos, os candidatos são submetidos à avaliação física, inspeção de saúde, além de uma rigorosa avaliação psicológica, para as mais diversas finalidades, inclusive para verificar a habilitação ao porte de arma e aptidão à vida militar. Ao final dos exames, o avaliador faz um estudo sobre as aptidões, talentos, capacidades e das potencialidades profissionais dos candidatos.

#### 2.5.2 A Seleção de Pessoal nas Forças Armadas Brasileiras

Diante do que foi relatado, a seleção de pessoal nos diferentes países é conduzida por uma Organização Militar específica, designada exclusivamente para a atividade, normalmente subordinadas ao setor de pessoal. Tais organizações são dotadas de meios de seleção informatizadas que, além de agilizarem os processos seletivos, possibilitam a utilização de um banco de informações sobre o candidato ao cargo, que podem ser utilizadas na alocação, na orientação e no acompanhamento da carreira do profissional.

A semelhança dos exemplos de nações amigas descritos neste trabalho, o Brasil também utiliza o exame intelectual, a avaliação física, a inspeção de saúde e a avaliação psicológica como ferramentas de seleção de pessoas, principalmente em concurso de admissão.

Uma das ferramentas adotadas na seleção de pessoas é a avaliação psicológica. Segundo o Conselho Federal de Psicologia, a “avaliação Psicológica é um processo estruturado de investigação de fenômenos psicológicos, composto de métodos, técnicas e instrumentos, com o objetivo de prover informações à tomada de decisão, no âmbito individual, grupal ou institucional, com base em demandas, condições e finalidades específicas”.

Carvalho (2016, p. 49) relata que a utilização de técnicas e de testes psicológicos é uma forma de buscar e resguardar a objetividade do processo seletivo, servindo de instrumento de auxílio na identificação das características básicas dos candidatos para posterior associação com as competências exigidas no perfil profissiográfico.

As avaliações psicológicas nas Forças Armadas brasileiras são efetuadas dentro de cada Força. A seleção de pessoal na Marinha é de responsabilidade do Serviço de Seleção de Pessoal da Marinha (SSPM), e na Força Aérea é do Instituto de Psicologia da Aeronáutica (IPA).

No Exército Brasileiro as avaliações são realizadas na seleção dos candidatos aos concursos de admissão às Escola de Formação e nos processos seletivos para cursos operacionais e em missões específicas, que envolvam atividade de alto risco. Tal seleção psicológica é de responsabilidade do Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAEx), Organização Militar criada em 2015, situada na cidade do Rio de Janeiro, subordinada diretamente à Diretoria de Educação Técnica Militar e integrante do Sistema de Educação do Exército Brasileiro. O objetivo desta seleção psicológica é verificar a compatibilidade das características individuais de personalidade e cognitivas do sujeito com as características necessárias ao desempenho profissional, tomando-se como referência o perfil profissiográfico do cargo, em alinhamento com o conceito de seleção por competência.

### **3 A METODOLOGIA PROFISSIOGRÁFICA DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

#### **3.1 O PERFIL PROFISSIOGRÁFICO**

O perfil profissiográfico é uma ferramenta importante nos processos de gestão, pois é fundamental para agregar pessoas, servindo de base no recrutamento e na seleção. Também pode ser empregado para aplicar pessoas, definindo o desenho dos cargos e contribuindo para a avaliação de desempenho. Ainda, pode ser utilizado para o desenvolvimento do pessoal, por meio do treinamento e da capacitação de pessoas, além da gestão do conhecimento corporativo.

No intuito de atender as demandas do mercado de trabalho no País, Pasquali (2009) apresenta em seus estudos uma análise profissiográfica, que consiste em um levantamento do perfil profissiográfico de um determinado cargo, detalhando suas características e necessidades, a partir de uma amostra representativa de grande parte da população ocupante do cargo analisado. Isto permite a construção de perfis profissiográficos mais fidedignos. A definição dos critérios de seleção de pessoal utilizados pelo Exército apoia-se na metodologia definida por Pasquali, onde as análises profissiográficas são utilizadas no planejamento e na elaboração dos processos seletivos.

A profissiografia, ou análise profissiográfica, é considerada uma metodologia com o objetivo norteador o levantamento do perfil profissiográfico de um determinado cargo, ou seja, realizar uma análise detalhada de suas características e peculiaridades, conforme Brannick, Levine, & Morgeson,(2002); Pasquali, Moura, & Freitas (2010), citados por Faid (2012, p.393).

A documentação de ensino, no Exército Brasileiro, define o Perfil Profissiográfico como o “documento que determina as características das habilitações profissionais” e descreve a atividade laboral por intermédio do mapa funcional, que discrimina as competências a serem desenvolvidas pelos concludentes dos cursos ou estágios (Portaria Nº 114-DECEX, de 31 de maio de 2017).

Segundo Bianco (2019), existe uma limitação do Perfil profissiográfico utilizado na área escolar, elaborado no DECEX, pois no referido documento não existe avaliação e mensuração das competências funcionais quanto a importância, a frequência ou da dificuldade da tarefa, sendo o processo construído com base na experiência profissional do corpo docente dos estabelecimentos de ensino. Entretanto, vale ressaltar que essa limitação pode ser suprimida com a validação

deste perfil profissiográfico por intermédio da metodologia profissiográfica adotada pelo CPAEx.

O Manual Técnico de Avaliação Psicológica do Exército Brasileiro, em elaboração no Centro de Psicologia Aplicada do Exército, define o Perfil Psicológico como “o estudo baseado nas atividades realizadas pelo ocupante de um cargo ou no desempenho de uma função, cuja finalidade é identificar as competências e características psicológicas indispensáveis para o seu desempenho”. Em perfeito alinhamento do que apresenta Faiad (2012), bem como Lana e Ferreira (2007), onde a elaboração destes perfis possibilita a escolha dos melhores testes e técnicas de avaliação para os processos seletivos.

A adoção de nomenclatura “perfil profissiográfico” para documentos semelhantes pode gerar dúvidas de interpretação, pois os perfis utilizados nos documentos curriculares, apesar de trabalharem com os conteúdos da área atitudinal, não são psicológicos e lançam mão do termo “Perfil Profissiográfico”. O perfil profissiográfico de origem técnica, empregado pela Psicologia, é obtido com metodologia científica desenvolvida por Pasquali, sendo utilizados nas avaliações psicológicas na seleção de pessoal. Diante deste fato, o Centro de Psicologia Aplicada do Exército, passou a adotar a expressão "Perfil Psicológico" como o mais adequado quando se tratar de seleção de pessoas.

O desafio da implantação desta metodologia no âmbito do EB está diretamente relacionado à complexidade da natureza da profissão militar, pois existe um vasto universo de cargos e ocupações a serem analisados para o recrutamento e a seleção dos recursos humanos.

Faiad (2012) relata que a análise profissiográfica “possibilita a obtenção de um estudo detalhado de todas as tarefas de um determinado cargo ou função, com especificação do nível de dificuldade, importância e frequência com que elas ocorrem, proporcionando o mapeamento das competências que envolve o desempenho no cargo”. Desta forma, auxilia tanto no processo de seleção de pessoas, como também em outras áreas de recursos humanos, como o treinamento, capacitação, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação dos sujeitos nas organizações, pois possibilita a determinação dos aspectos mínimos a serem abordados nas disciplinas ministradas, validando os currículos escolares de forma científica.

Logo, pode-se entender que o processo de definição do perfil profissiográfico na construção dos documentos curriculares, pode ser complementado de forma

sistemática pelo mapeamento das competências obtidos pela análise do cargo e definição do perfil psicológico. Desta forma, pode-se afirmar que permite uma melhor gestão de pessoas por competência, não apenas na seleção de pessoal, mas também propicia uma melhor gestão nos processos de treinamento, capacitação, desenvolvimento e também nas avaliações de desempenho dos ocupantes dos cargos, pois utiliza-se uma metodologia científica mensurável na obtenção dos critérios de gestão por competências.

A utilização da avaliação psicológica para a seleção de pessoal cresce de relevância na gestão por competências, podendo ser empregada para aperfeiçoar a sistemática de seleção de pessoal, otimizando os processos seletivos e contribuindo com os Objetivos Estratégicos do Exército do Subportifólio Dimensão Humana, proporcionando a interseção entre os Projetos do DGP e o Projeto Estratégico Nova Educação e Cultura, do DECEX.

Destaca-se que o procedimento técnico-científico de elaboração do perfil profissiográfico pode servir para a elaboração dos currículos escolares do DECEX, como também para a atualização do Catálogo de Cargos, de responsabilidade do Estado-Maior do Exército, e ainda, pode ser utilizado pelo Departamento Geral do Pessoal na seleção de pessoas, no desenvolvimento da carreira e na avaliação de desempenho, contribuindo para o melhor aproveitamento do sujeito no exercício profissional.

### 3.2 A ANÁLISE PROFISSIOGRÁFICA DO CARGO

A profissiografia, segundo Pasquali (2009, p. 441) é uma “metodologia utilizada para o levantamento do perfil profissiográfico de um determinado cargo”, e consiste em uma análise detalhada de suas características e necessidades. Diferente de outras técnicas conhecidas, como a análise e descrição do cargo, onde o cargo é analisado por uma pequena amostra de ocupantes.

Esta técnica tem como diferencial um “levantamento de dados na população de ocupantes do cargo ou em uma amostra representativa de grande parte dessa população” (PASQUALI, 2009), abarcando uma população heterogênea e considerando as diferentes características do mesmo cargo.

Segundo Faiad (2012), a metodologia da profissiografia do cargo é um estudo científico desenvolvido com base na identificação, no gerenciamento e no alinhamento entre as habilidades organizacionais mais importantes para o sucesso da Instituição

e os perfis profissionais que mais se adequam a essas necessidades, proporcionando assim, melhores resultados. Desta forma, torna-se possível selecionar profissionais de forma holística, considerando o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), ou seja, as competências do sujeito.

O emprego desta metodologia se justifica por ser a mais adequada às questões de diversidade, transculturalidade e particularidades dos cargos da área militar, que sofrem influência cultural variada, já que são ocupados por indivíduos provenientes de todas as regiões do país.

Faiad (2012) complementa ainda que a profissiografia do cargo é o “estudo científico das atribuições e responsabilidades dos cargos, descrição detalhada das atividades e tarefas, identificação dos conhecimentos, habilidades e características pessoais necessárias para sua execução e para a identificação de características restritivas ou impeditivas para o cargo”. Logo, o perfil do ocupante do cargo pode ser dividido em duas partes: as características necessárias (imprescindíveis) e características restritivas (impeditivas).

### 3.3 O LEVANTAMENTO DO PERFIL PROFISSIOGRÁFICO

O Exército Brasileiro, por intermédio do CPAEx, utiliza-se da análise profissiográfica, ou profissiografia do cargo, elaborada por Pasquali (2013). Tal metodologia tem por objetivo a identificação dos construtos psicológicos necessários, bem como as características restritivas e/ou impeditivas para o desempenho no cargo.

O perfil profissiográfico é elaborado com base em uma amostra representativa da população ocupante do cargo, para assegurar uma fidedignidade dos resultados obtidos, buscando contemplar uma análise detalhada das características do cargo, com as suas particularidades.

Neste processo busca-se levantar as tarefas desempenhadas pelos ocupantes do cargo em questão, bem como a importância, dificuldade e frequência dessas atividades. Também procura-se obter quais são os requisitos necessários e os imprescindíveis para execução de tais tarefas.

Assim, a análise profissiográfica é feita através de quatro etapas: estudo documental; grupo focal; entrevistas semiestruturadas e inventário de dados. Cada uma dessas etapas é composta de planejamento, execução, acompanhamento e

análise dos dados coletados. As informações obtidas servirão de base para a elaboração de um documento chamado ficha profissiográfica, que será subsídio para elaboração do perfil profissiográfico.

### **3.3.1. Estudo Documental**

O estudo documental é a primeira etapa do trabalho e consiste em identificar, verificar e apreciar os documentos com informações relevantes relacionadas com as atividades inerentes ao cargo estudado, organizando um registro que permita a localização, identificação e ordenação das informações encontradas nos documentos, além de sua contextualização.

Na fase de planejamento e preparação desta etapa, buscar-se obter o maior número possível de documentos institucionais onde estão registradas as atribuições desempenhadas no exercício dos cargos analisados, montando um acervo de pesquisa. Inclusive os documentos curriculares, onde constará o perfil profissiográfico dos cursos de utilização pedagógica.

Na fase de execução, deve-se registrar as atividades previstas nos documentos pesquisados, contendo a frequência das vezes que apareceu na pesquisa e em que documento do qual foi encontrada. No final desta etapa, são consolidadas todas as atividades, hierarquizando-as, de acordo com a frequência encontrada nos documentos. Pode-se dividir as atividades em categorias, no intuito facilitar os trabalhos futuros de obtenção das informações necessárias à elaboração dos grupos focais, das entrevistas semiestruturada e do inventário de dados, facilitando a elaboração da ficha profissiográfica.

### **3.3.2 Grupo Focal**

Grupo focal é um método de pesquisa em que se utilizam técnicas de entrevistas em grupo com os ocupantes do cargo, com o objetivo de coletar informações por intermédio das relações grupais, fundamentada na comunicação e na interação humana. Tem o propósito de levantar dados minuciosos sobre um tema específico, proporcionando um entendimento das particularidades do cargo.

No início dos trabalhos identificam quais são as informações relevantes que se pretende obter, considerando a quantidade de encontros desejados. Para tal, deve-se conciliar as informações desejadas com o tempo destinado para as entrevistas.

As informações a serem obtidas devem estar relacionadas com a função, a missão, as tarefas e atividades do cargo, além do nível de dificuldade, a importância e a frequência de cada tarefa. Deve-se buscar categorizar as tarefas quanto aos requisitos, destacando as características necessárias, as características restritivas, o nível de importância e a categorização de cada requisito.

De posse dos dados colhidos, inicia-se a construção de um resumo com todas as informações coletadas em uma ficha profissiográfica. O documento construído conterá as informações provenientes da análise do cargo, definindo as aptidões, as competências e os recursos psicológicos relacionados à ocupação do cargo.

De forma mais precisa, o citado documento elaborado tem como propósito definir as exigências requeridas para o desempenho apropriado no cargo, permitindo uma seleção de pessoal mais precisa, definida com base nos parâmetros elencados.

A ficha profissiográfica divide-se em duas partes: o perfil real e o perfil desejado. O perfil desejado está relacionado com os dados coletados nos grupos focais e o perfil real é obtido após a coleta e análise do estudo documental. Levantadas essas características, torna-se possível escolher a técnica mais adequadas para a seleção dos candidatos.

Cabe destacar que os requisitos exigidos para o exercício do cargo, levantados nos grupos focais, podem ser divididos em características de personalidade desejáveis; de habilidades específicas (atenção concentrada, atenção difusa e memória); de inteligência; de raciocínio; de conhecimentos específicos (conteúdo conceitual); de características físicas, e características restritivas ao exercício do cargo.

### **3.3.3 Entrevistas semiestruturadas e observação**

A entrevista semiestruturada e a observação de campo são duas técnicas que podem ser empregadas para complementar os trabalhos realizados com os grupos focais, com a finalidade de obter dados relevantes à elaboração do perfil desejado, onde o entrevistador segue um conjunto de questões predefinidas, mas tem a liberdade para colocar outras que surjam no decorrer dos encontros.

Essas técnicas possibilitam explorar outras questões, criando uma maior diferenciação dos relatos e servindo para coletar dados complementares. Deve-se planejá-las no intuito de definir as principais particularidades das tarefas desempenhadas nos exercícios dos cargos estudados.

### 3.3.4. Inventário de Dados

O inventário possibilita mensurar os dados obtidos nas etapas anteriores, por meio da aplicação de um questionário, preferencialmente on-line, junto à população de ocupantes dos cargos em estudo. Dessa forma, os requisitos necessários e os restritivos serão obtidos e quantificados quanto a frequência, a importância e dificuldade das tarefas.

Na elaboração dos questionamentos do inventário de dados, destaca-se que é preciso agrupar ou consolidar as atividades e requisitos por afinidades, permitindo que sejam categorizadas as atividades e as funções envolvidas.

Desta forma, as atividades, os requisitos necessários e os restritivos devem ser listados em questionário, para preenchimento na intranet do Exército. Para cada atividade listada e para os requisitos necessários, deve-se montar cinco opções de resposta, em formato de escala *likert*, para o nível de importância, frequência e dificuldade. Para os requisitos restritivos, deve-se elaborar três opções de respostas de possibilidade.

Após o preenchimento do inventário, são realizados procedimentos estatísticos, por meio de análise fatorial exploratória<sup>6</sup>, entre outros. Como resultado desses procedimentos se obtém as dimensões dos fatores. A partir da análise da consistência interna, são indicadas as atividades a serem consideradas na definição do perfil do cargo, com a respectiva valoração de importância e dificuldade das atividades.

### 3.3.5 Ficha Profissiográfica

De posse das informações colhidas e analisadas é possível produzir uma versão final da ficha profissiográfica, onde constarão as atividades, os requisitos necessários, os requisitos restritivos, obtendo-se as habilidades, os conhecimentos e as atitudes necessárias para o desempenho do cargo, definindo assim o perfil profissiográfico do cargo.

---

<sup>6</sup> Esta metodologia consiste em um conjunto de técnicas para verificar as inter-relações complexas entre as variáveis estudadas

#### 4. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Diante do que foi exposto, observa-se que o Exército, em seu processo de transformação da Força Terrestre, entende que as pessoas constituem o principal ativo, e por conseguinte, desenvolveu projetos estratégicos na busca da melhoria das práticas de gestão.

O presente estudo procurou apresentar uma síntese das legislações do Exército Brasileiro, das publicações acadêmicas e dos procedimentos existentes em outros países, com o objetivo de descrever uma metodologia de levantamento do perfil profissiográfico, destacando o seu valor estratégico a medida em que pode ser utilizado em várias fases da gestão de pessoas, inclusive na fase de seleção, o que possibilita escolher os candidatos que possuem características e objetivos pessoais compatíveis com a cultura, com as características e com os objetivos organizacionais.

A metodologia tem início com uma análise de cargo, onde são estudados os documentos existentes relacionados com o exercício do cargo. Após isso, realiza-se um trabalho de campo constituído de uma sequência de encontros com os ocupantes dos cargos pesquisados, além de entrevistas e observações complementares. Com base nas informações coletadas, elabora-se um inventário de coleta de dados, no intuito de mensurar as atividades exercidas em grau de importância, frequência e dificuldade, com isso pode-se levantar quais são os requisitos para a ocupação do cargo, elencando quais as características desejáveis, as imprescindíveis e as impeditivas para os ocupantes de cargo, elaborando, por fim, a ficha profissiográfica.

Assim, difundir essa metodologia, com o objetivo de mapear as competências de forma mais científica para os Estabelecimentos de Ensino e demais setores com encargos de seleção e capacitação de pessoal no Exército Brasileiro, possibilita validar os perfis profissiográficos dos documentos curriculares e aperfeiçoar a seleção de candidatos de forma mais objetiva, permitindo a escolha de profissionais com o perfil de habilidades, competências e talentos, necessários ao desempenho dos cargos.

A pesquisa, a elaboração e a validação dos perfis profissiográficos podem ser realizadas pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército, OM vocacionada para a atividade, em proveito não apenas do DECEX, mas de todos os Órgãos de Direção Setorial que façam seleção, treinamento e capacitação de pessoas.

O perfil profissiográfico também permite a construção de um sistema informatizado com as informações do pessoal, auxiliando na gestão de pessoas por competências, acompanhando-o em seu itinerário formativo. Além disso, possibilita o desenvolvimento de instrumentos de seleção específicos para as nossas Forças Armadas, e ainda, pode ser utilizado para a avaliação de desempenho mais individualizada e objetiva.

Cabe ressaltar que o perfil profissiográfico deve passar por uma revisão e atualização, normalmente em um período de 5 anos, ou quando se fizer necessária, pois nesse período podem ocorrer alterações significativa no exercício do cargo. Sugere-se ainda, como aperfeiçoamento da metodologia adotada pelo CPAEx, a utilização do inventário de dados junto aos chefes do ocupantes dos cargos, com o objetivo de realizar ter uma avaliação mais ampla do exercício da função, possibilitando o alinhamento com a avaliação da gestão de desempenho.

Por fim, observa-se que a utilização dessa metodologia científica permite uma gestão de pessoas holística e flexível, de forma integrada, sistematizada e menos subjetiva, proporcionando a participação sinérgica do DECEEx em apoio ao COTER e ao DGP no levantamento do perfil profissiográfico, definindo as características e as particularidades envolvidas nas capacitações dos cargos e nas instruções militares, facilitando a formação e na seleção dos integrantes da Força Terrestre.

---

**ADERSONYLTON SALES COUTINHO RODRIGUES – CEL. ART**

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Presidência da República. Estratégia Nacional de Defesa.** Decreto nº 6.703, de 18 de fevereiro de 2008. Brasília, DF, 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa, Exército Brasileiro. Portaria nº 001-Res/Cmt Ex, de 27 de fevereiro de 2012 - **Projeto de Força do Exército Brasileiro.** Brasília, DF, 2012.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 137 – Comando do Exército, de 28 de fevereiro de 2012. **Diretriz para o Projeto de Implantação do Ensino por Competências no Exército Brasileiro.** Brasília, DF, 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa, Exército Brasileiro. Portaria nº 1.253-Cmt Ex, de 5 DEZ 2013 - **Concepção de Transformação do Exército.** Brasília, DF, 2013.

\_\_\_\_\_. Portaria N ° 657, Cmt Ex, de 13 de maio de 2019. **Regulamento do Centro de Psicologia Aplicada do Exército (EB10-R-05.038),** 1ª Edição, Brasília – DF, 2019.

\_\_\_\_\_. Estado Maior do Exército, **Plano Estratégico Do Exército 2020-2023;** Brasília, DF, dezembro de 2019.

\_\_\_\_\_. Escritório de Projetos do Exército (EPEX). **Portifólio Estratégico do Exército.** Disponível em: <http://www.epex.eb.mil.br/index.php/component/content/article?id=462>. Acesso em 03 de junho de 2020, às 15:00.

\_\_\_\_\_. Portaria Nº 118-EME, de 6 de agosto de 2012. **Diretriz para Gestão da Educação e Capacitação dos Recursos Humanos do Exército Brasileiro,** disponível em: [http://www.decex.eb.mil.br/port\\_/leg\\_ensino/2\\_educacao\\_eb-decex/44\\_port\\_118\\_EME\\_06Ago2012\\_Gestao\\_Educacao\\_RH.pdf](http://www.decex.eb.mil.br/port_/leg_ensino/2_educacao_eb-decex/44_port_118_EME_06Ago2012_Gestao_Educacao_RH.pdf), acessado em 27 de julho de 2020, às 08:00.

\_\_\_\_\_. Portaria Nº 198-EME, de 28 de agosto de 2014. **Diretriz para o projeto “Força da Nossa Força”** (EB20D-07.016). Brasília, DF, 2014.

\_\_\_\_\_. Portaria Nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014 - **Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro** (EB20D-01.016). Brasília, DF, 2015.

\_\_\_\_\_. Portaria Nº 306 – EME, de 22 de dezembro de 2014 – Sistemática de Planejamento Estratégica do Exército (SIPLEx 2014). Brasília, DF, 2014.

\_\_\_\_\_. Portaria Nº 309-EME, de 23 de novembro de 2015. **Diretriz para a Implantação do Centro de Psicologia Aplicada do Exército** (EB20D-01.030). Brasília, DF, 2015.

\_\_\_\_\_. Portaria Nº 325-EME, de 9 de dezembro de 2015. **Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro 2016-2022** (EB20D-01.028). Brasília, DF, 2015.

\_\_\_\_\_. Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX). Portaria N ° 107-DECEX, de 29 de setembro de 2011. **Procedimentos Para a Implantação da Abordagem da Educação por Competências nos cursos integrantes do Sistema**

**DECEX das Linhas de Ensino Militar Bélico, de Saúde e Complementar.** Rio de Janeiro – RJ, 2011.

\_\_\_\_\_. Portaria 98 – DECEX, de 23 de setembro de 2013. **Normas para a Construção de Currículos** (NCC – EB60-N-06.003). Rio de Janeiro, RJ, 2013.

\_\_\_\_\_. Portaria Nº 341 - DECEX, de 17 de dezembro de 2015. **Diretriz de Educação e Cultura do Exército Brasileiro 2016-2022** (EB20-D-01.031). Rio de Janeiro, RJ, 2015.

\_\_\_\_\_. Portaria Nº 095-DECEX, de 23 de maio de 2016. **Instruções Reguladoras para a Avaliação Psicológica nos Concursos de Admissão aos Cursos de Formação de Oficiais de Carreira e no Estágio de Instrução e Adaptação de Capelães Militares do Exército Brasileiro** (EB60-IR-19.006). Rio de Janeiro, RJ, 2016.

\_\_\_\_\_. Portaria 114 – DECEX, de 31 de maio de 2017 – **Instrução Reguladora do Ensino por Competências: Currículo e Avaliação** – 3ª Edição.(IREC - EB 60 – IR 05.008). Rio de Janeiro, RJ, 2017.

\_\_\_\_\_. **Portaria Nº 328-DECEX, de 6 de dezembro de 2019.** Aprova as Normas para Avaliação Psicológica nos Processos Seletivos do Pessoal Militar do Exército Brasileiro. Rio de Janeiro, RJ, 2019.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPEAEx) - **Relatório de Visita ao Centro de Psicologia Aplicada do Exército de Portugal** (CPAE), Rio de Janeiro – RJ, 2018.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Centro de Psicologia Aplicada do Exército. **Estudo Científico do Cargo de Oficiais e Sargentos do Exército Brasileiro** – Congresso Nacional de Avaliação Psicológica – 2019, Salvador – BA.

BIANCO, Pedro Henrique. A Formação e a Especialização de Militares do Exército. Diretoria de Educação Técnica Militar (DETMIL). Palestra: **Capacitação dos Militares na Gestão de Pessoal**, ministrada no Gabinete do Comandante do Exército. Brasília – DF, 2019.

CARBONE, Pedro Paulo. TONET, Helena Correa. BRUNO, Jorge Renato da Silva. BRANDÃO E SILVA, Kleuton Izidio. **Gestão por competências** – Rio de Janeiro, RJ. Editora FGV, 2016.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e Seleção Por Competências.** Rio de Janeiro. Editora FGV, 2a. ed, 2016.

CESPE/UNB – Centro de Seleção e de Promoção de Evento da Universidade de Brasília, Profissiografia e Mapeamento, disponível em [http://www.cespe.unb.br/profissiografia\\_e\\_mapeamento](http://www.cespe.unb.br/profissiografia_e_mapeamento), acessado em 13 de maio de 2020, às 16:30.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas O Novo Papel dos recursos Humanos nas Organizações** – 4ª Ed. Barueri, SP : Manole, 2014.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. Resolução Nº 9, de 25 de abril de 2018. **Diretrizes para a realização de Avaliação Psicológica** no exercício profissional da psicóloga e do psicólogo e regulamenta o Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos – SATEPSI. Brasília – DF, 2018.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. **Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa.** Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n2/1679-3951-cebape-16-02-250.pdf>; publicado Cad EBAPE.BR, v. 16, nº 2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2018

FAIAD, Cristiane; JUNIOR, Francisco Antônio Coelho; CAETANO, Patrícia Fagundes; ALBUQUERQUE, Anelise Salazar. **Análise Profissiográfica e Mapeamento de Competências nas Instituições de Segurança Pública.** Universidade Salgado de Oliveira e Universidade de Brasília. Ver: PSICOLOGIA: CIÊNCIA E PROFISSÃO, 2012, 32 (2), Pg. 388-403.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento** / Victor Cláudio Paradela Ferreira...[et al.]. – Rio de Janeiro : FGV Editora, 2017, 2. Ed.

FLEURY Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência.** Rev. adm. contemp. [online]. 2001, vol.5, n. spe, pp.183-196. ISSN 1982-7849. Disponível em <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/152>, acessado em 04 de junho de 2020, às 16:00 horas.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: impactos na gestão de pessoas**, disponível em: [http://moodle.fgv.br/Uploads/GRPEEAD\\_T0005\\_0312/EAC\\_Gestao\\_por\\_Competencias\\_Impactos\\_na\\_GP\\_Texto\\_2\\_18\\_p.1.pdf](http://moodle.fgv.br/Uploads/GRPEEAD_T0005_0312/EAC_Gestao_por_Competencias_Impactos_na_GP_Texto_2_18_p.1.pdf), acessado em 17 de fevereiro de 2020, às 10:00. Publicado: Estação Científica Online Juiz de Fora, n. 04, abr./mai. 2007.

LOBATO, David Menezes. **Gestão estratégica** / David Menezes Lobato...[et al.]. – Rio de Janeiro : Editora FGV, 2017. FGV Management; 2. ed.

MENESES, Pedro Paulo Murce; COELHO Jr. Francisco Antônio; FERREIRA, Rodrigo Rezende; PASCHOAL, Tatiane. **A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010.** RAM, REV. ADM. MACKENZIE, 15(4) • SÃO PAULO, SP • JUL./AGO. 2014 • ISSN 1518-6776 (impresso) • ISSN 1678-6971 (online) <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n4p110-134>. **Submissão:** 21 maio 2013. **Aceitação:** 28 nov. 2013.

PASQUALI, L. **Instrumentação Psicológica: Fundamentos e práticas.** Artmed Editora; 2009.

REIS, Inês Tavares Seabra dos. **O Processo de Seleção.** Revista de Psicologia Militar Nº 24, p. 195 - 202, Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE). Portugal – Queluz, 2017.

ROMERO, Sônia Mara Thater. **Gestão de Pessoas: Conceitos e Estratégias** [Livro Eletrônico] Sônia Mara Thater Romero, Selma França da Costa e Silva, Lucia Maria Kops. Curitiba – Editora InterSaberes; 2013.

SOUZA, Marta Regina Monteiro. **A importância do setor de recursos humanos e a seleção por competências**. FGV On-line. Curso de Gestão por Competência. Disponível em [ead2.fgv.br/ls5/centro\\_rec/pag/textos/a\\_importancia\\_recrutamento\\_selecao\\_gestco mp\\_1.htm](http://ead2.fgv.br/ls5/centro_rec/pag/textos/a_importancia_recrutamento_selecao_gestco mp_1.htm). Acesso em 27 de março de 2020.