

# A PRODUÇÃO DOUTRINÁRIA NAS MÃOS DOS ESPECIALISTAS

Major Paulo Zilberman Henriques

O Major de Artilharia Zilberman é aluno da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). Foi declarado aspirante a oficial, em 2005, pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) estabelecimento de ensino no qual foi instrutor. É mestre em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO). Possui pós-graduação em Geopolítica e em Relações Internacionais pela Universidade Claretiano. Participou da formulação do manual de campanha Planejamento e Coordenação de Fogos, do anteprojeto dos manuais de campanha Topografia do Artilheiro e Reconhecimento, Escolha e Ocupação de Posição do Grupo de Artilharia de Campanha, e do anteprojeto de revisão do Caderno de Instrução do Observador do Tiro de Artilharia pelo Combatente de Qualquer Arma (paulozilberman@gmail.com).



## O PAPEL DA DOUTRINA

A doutrina pode ser definida como o “conjunto de princípios, conceitos, normas e procedimentos, fundamentados principalmente na experiência, destinados a estabelecer linhas de pensamentos e a orientar ações, expostos de forma integrada e harmônica” (BRASIL, 2015, p. 94). Sua finalidade, portanto, é orientar o *modus operandi* de uma Força Armada, integrando, além disso, sua cultura organizacional e seu modo de ver a guerra.

Clausewitz (1996), em sua obra *Da Guerra*, discorreu sobre a doutrina das forças armadas ressaltando que:

os regulamentos e os métodos introduzem, na guerra, as teorias que a preparam pelo fato de se transmiti-las como princípios atuantes às forças combatentes exercitadas. O conjunto das instruções relativas às formações, ao exercício e ao serviço em campanha constitui os regulamentos e os métodos (CLAUSEWITZ, 1996, p. 132).

As formações, o exercício e o serviço em campanha podem ser traduzidos, nos dias de hoje, pelos termos organização, preparo e emprego, que descrevem o atual conceito de Doutrina Militar [1], mostrando como seu papel na arte da guerra não mudou nesses dois séculos que nos separam do general prussiano. Por sua característica basilar, a doutrina constitui-se em um fator determinante da capacidade [2] operativa de uma força, ao redor do qual se estruturam os demais fatores que conformam o acrônimo DOAMEPI (Doutrina, Organização, Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura) (BRASIL, 2019b, p. 3-3).

A constante evolução característica da Era do Conhecimento obriga a uma permanente transformação dos conceitos e procedimentos previstos na doutrina, de modo que se constitua como um “importante vetor impulsionador do Processo de Transformação [...] com a finalidade de introduzir os conceitos da Era do Conhecimento no âmbito de toda a Instituição” (BRASIL, 2013, p. 31).

Novas tecnologias, novas formas de combater e novas condicionantes operacionais impõem mudanças à Força, demandando, assim, novas capacidades. Além da velocidade das mudanças, também é exigida uma especialização profissional cada vez maior em cada assunto, o que torna um desafio o aproveitamento dos melhores recursos humanos disponíveis, que se encontram dispersos no âmbito da Organização.

A gestão eficiente do conhecimento doutrinário gerado na Força permite tornar realidade a efetividade da produção doutrinária. Para que seja efetiva, a produção doutrinária deve, portanto, incorporar

as novas capacidades e competências que o Exército espera possuir na Era do Conhecimento, atualizando as concepções e os conceitos doutrinários por meio da formulação de manuais (BRASIL, 2019a, p. 3). Dessa forma, espera-se que a qualidade do corpo doutrinário espelhe o papel fundamental que a doutrina desempenha na Força Terrestre.



Fig 1 - Fatores determinantes das capacidades.

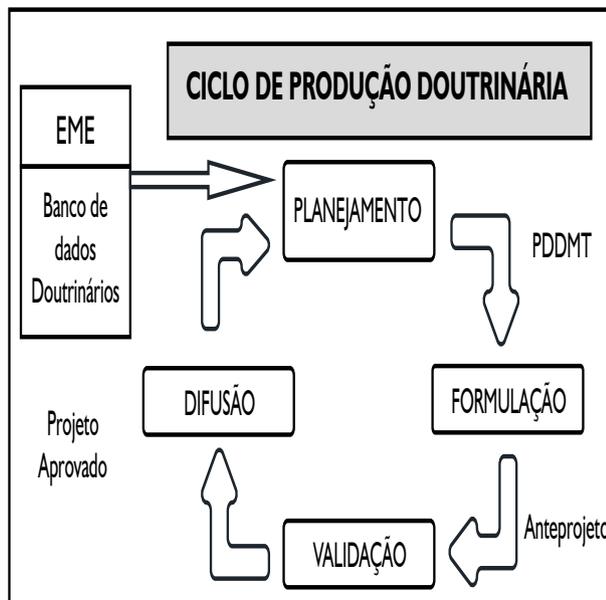
### A PRODUÇÃO DOUTRINÁRIA

Como conjunto de ideias, a doutrina precisa ser escrita, organizada, difundida e alcançar a todos, permitindo a orientação das ações dos indivíduos e das frações na Força, de modo a salvaguardar o conhecimento institucional. Nesse sentido, o Exército Brasileiro estruturou o Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT), normatizando os responsáveis, as tarefas e os processos necessários à evolução da Doutrina Militar Terrestre (DMT).

O SIDOMT tem o Estado-Maior do Exército (EME) como órgão indutor e o Comando de Operações Terrestres (COTER), por intermédio do Centro de Doutrina do Exército (C Dou Ex), como órgão central, responsável por elaborar e manter atualizada a DMT no nível tático (BRASIL, 2017a, p. 15). Essa tarefa engloba a gestão da produção doutrinária, atividade que considera todos os órgãos e entidades da Força

Terrestre, de forma a aproveitar os recursos disponíveis na própria instituição.

A produção doutrinária materializa-se nos produtos doutrinários [3], cuja preparação é dividida em fases sequenciais: planejamento, formulação, validação e difusão. Dentre elas, a de formulação traduz-se na elaboração ou revisão das publicações doutrinárias, tarefa precedida por uma subfase de pesquisa doutrinária.



Quadro 1 - Ciclo de produção doutrinária.

A atividade de formulação normalmente é atribuída aos estabelecimentos de ensino (Estb Ens) ou às organizações militares (OM) consideradas mais aptas a cumprirem a missão, de acordo com o tema tratado. Esse encargo se torna mais adequado à medida que o escalão do assunto tratado é mais baixo ou o tema mais específico, de acordo com a maior especialização natural dos quadros que integram as unidades militares.

No entanto, quanto maior o escalão e quanto mais geral o tema, mais difícil se torna encontrar, em um único local, os estudiosos e os especialistas das partes que compõem o produto a ser formulado. E, mesmo no primeiro caso, por vezes, o assunto é tão específico que seu domínio somente é verificado em profissionais

que reúnem profundo conhecimento e experiência, fruto, muitas vezes, de sua motivação e dedicação pessoais ao longo de anos de estudo. Esses profissionais não necessariamente se encontram servindo em Estb Ens ou OM correlatas ao tema de interesse.

O desafio que se apresenta a uma instituição tão grande e complexa como o Exército Brasileiro é o de evitar o desperdício de conhecimentos, habilidades e experiências, alocando as pessoas certas para os lugares certos (BRASIL, 2015a, p. 5), o que enseja uma eficiente gestão por competências [4].

Saber quem são os especialistas em cada área se torna primordial para que o potencial dos recursos humanos da Força seja aproveitado, ao máximo, por meio de um banco de talentos [5] disponível para os que planejam a evolução da DMT. Essa ideia já foi apresentada pelo Coronel Jansen, então gerente do projeto de implantação do C Dout Ex, que atesta que:

há um imenso conhecimento acumulado pelos integrantes do Exército Brasileiro (EB), em todos os seus níveis, fruto de inúmeros cursos de formação, especialização, extensão, aperfeiçoamento e pós-graduação realizados no Brasil e no exterior. Esse cabedal é complementado pelas experiências individuais colhidas a partir da participação em operações militares, missões de paz e exercícios. Não faltam profissionais competentes nos quadros do Exército, capazes de elaborar uma Doutrina Militar atual e contextualmente adequada às novas e emergentes ameaças (JANSEN, 2013, p. 6).

Na visão do Coronel Jansen, o conhecimento e a experiência são atributos individuais, moldados por atividades desenvolvidas durante a carreira de cada profissional, mas também catalisados por características pessoais, que facilitam

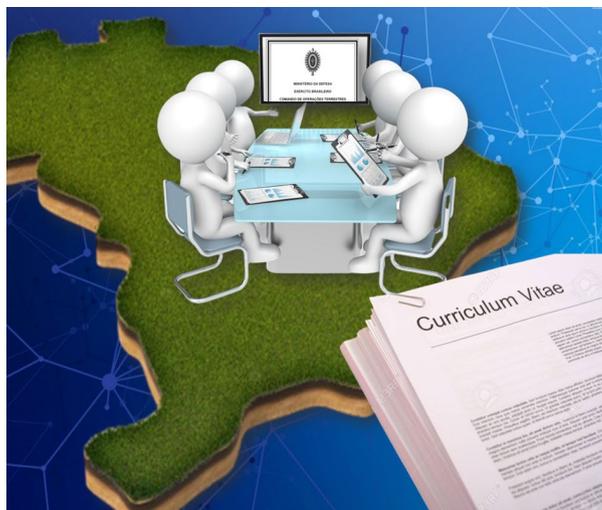


Fig 2 - Os grupos de trabalho específicos na produção doutrinária.

e motivam o desenvolvimento das competências [6] atinentes a certas áreas de seu interesse. Desse conjunto de fatores surgem os especialistas. À época, o autor concluiu que os integrantes das equipes de produção dos manuais devem ser escolhidos por suas competências e não pelo local onde estão servindo (JANSEN, 2013, p. 9), argumento que corrobora a constituição de Grupos de Trabalho (GT) específicos para esse fim.

## OS GRUPOS DE TRABALHO ESPECÍFICOS NA PRODUÇÃO DOUTRINÁRIA

As normas atuais do SIDOMT já preveem a possibilidade de realização dos projetos doutrinários por grupos de trabalho específicos que contam com a participação de especialistas, apesar de tal dispositivo ser descrito como uma exceção à regra. A visão apresentada no SIDOMT, acerca dessa metodologia de trabalho, é a de que a colaboração de especialistas em estudos de assuntos doutrinários deva ocorrer à distância e sem prejuízo de suas atividades normais (BRASIL, 2015c, p. 28). Talvez por conta disso não se observe nos Planos de Desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre (PDDMT) o encargo direto de projetos doutrinários a GT específicos.

Nível de Hierarquia	Tipo de Publicação	Formulador	Coordenador	Aprovador
1º nível	Manual de Fundamentos (MF)	EME		
2º nível	Manual de Campanha (MC)	COTER ODS/OADI C Mil A	COTER/C Dout Ex	COTER
3º nível	Manual de Campanha (MC)		COTER/C Dout Ex	COTER
	Publicação de Ensino	DECEX	DECEX	DECEX
4º nível	CI, VM ou MT	COTER ODS/OADI C Mil A	ODOp/ODS/OADI	ODOp/ODS/OADI

Quadro 2 - Responsabilidades dos órgãos quanto às publicações doutrinárias.

Ainda que um GT não tenha sido encarregado diretamente como órgão formulador no PDDMT, essa organização de trabalho vem sendo cada vez mais empregada no auxílio aos Estb Ens e às OM, ou mesmo às grandes unidades (GU) responsáveis por cada projeto doutrinário. Diversas iniciativas já foram e estão sendo estimuladas pelo C Dout Ex, valendo-se dos meios digitais para integrar a opinião de colaboradores em fóruns específicos. Dentre as iniciativas em curso está a reunião presencial de representantes de órgãos e de unidades militares para colaborarem pontualmente com a elaboração de produtos doutrinários e a organização de seminários que visam a validar anteprojetos de publicações doutrinárias. As lições aprendidas desses empreendimentos são extremamente positivas e, certamente, estão nos conduzindo a dar mais um passo na especialização da produção doutrinária.

O SIDOMT reconhece a importância dos especialistas nas mais diversas áreas de atuação para a realização das pesquisas doutrinárias, porquanto os considera “fonte primária de conhecimentos tácitos que podem ser úteis ao desenvolvimento da DMT” (BRASIL, 2017, p. 19).

A pesquisa doutrinária demanda competências pessoais para produzir resultados, motivo pelo qual a Política

Militar Terrestre 2019 expressa como intenção para manter atualizado o SIDOMT o aperfeiçoamento da pesquisa e da prospecção doutrinária no âmbito da Força, sendo fator crítico para isso a “existência de pessoal especializado para realizar o planejamento, elaboração, validação e difusão da DMT” (BRASIL, 2019d, p. 13).

Nesse sentido, como aproveitar de forma efetiva na atividade de produção doutrinária tamanho potencial pulverizado na Instituição? A solução para isso vem sendo construída rapidamente no processo de transformação do Exército, impulsionada com a criação do C Dout Ex, e nos aproxima cada vez mais de uma eficiente gestão por competências na área da doutrina. Esse é o fator-chave para que a produção doutrinária seja efetiva, sustentando uma Força com novas capacidades e competências e, de acordo com a Concepção de Transformação do Exército (BRASIL, 2013), fazendo-a evoluir para a Era do Conhecimento.

## REUNINDO OS ESPECIALISTAS

A produção doutrinária é uma atividade complexa e não existe apenas uma solução que se aplique a todos os problemas militares. Para cada produto doutrinário a ser desenvolvido, uma forma diferente de trabalho pode ser mais efetiva, o que representa um desafio aos gestores do

processo. Identificar a melhor forma de conduzir cada projeto faz parte da análise desenvolvida durante a fase de planejamento, na qual é designado o órgão formulador e são estabelecidas as diretrizes para a execução do trabalho.

Nessa fase, dispondo-se de um banco de talentos para a área da doutrina, pode-se optar por diferentes níveis de integração dos especialistas, a depender do tema a ser tratado, dos prazos estabelecidos e dos recursos disponíveis para a realização do projeto. Em todos eles, é possível buscar a participação de profissionais que servem em diferentes locais, constituindo-se grupos de trabalho *ad hoc* [7] a partir das competências individuais necessárias à formulação do produto doutrinário. Inúmeras vantagens podem ser identificadas no seu emprego, conferindo substância e celeridade à produção doutrinária.

O estado da arte, sem dúvidas, consiste em reunir presencialmente um grupo multifuncional de especialistas nos assuntos a serem tratados, com prejuízo de suas atividades funcionais. Os profissionais passariam à disposição do órgão coordenador do projeto (vide quadro 2), a quem caberia proporcionar as condições necessárias ao desenvolvimento dos trabalhos. Essa forma de trabalho é a que, certamente, melhor traduz a afirmação de Serrano (2019, p. 6), de que “estudos doutrinários, por serem de certo modo uma pesquisa, requerem método e rigor intelectual e, por possuírem finalidade prática, precisam atender aos critérios de necessidade, pertinência e factibilidade”.

Os grupos de trabalho *ad hoc* presenciais apresentam como vantagens a maximização da eficiência dos recursos humanos e da qualidade do produto a ser desenvolvido, por:

- proporcionarem dedicação exclusiva às atividades de pesquisa e de formulação doutrinárias;
- facilitarem a gestão da equipe;
- possibilitarem meios adequados de trabalho;
- melhorarem a comunicação dos integrantes entre si e destes com os órgãos externos; e
- reduzirem, consideravelmente, o tempo necessário para a elaboração do anteprojeto.

Como desvantagem, esse modelo de GT presencial demanda recursos para o deslocamento e para a manutenção do pessoal, quando as atividades se realizarem fora das garantias de origem. Além disso, desguarnecem temporariamente as funções exercidas pelos especialistas selecionados.

Como forma de aproveitar o conhecimento e a experiência advindos de missões no exterior, pode-se ainda buscar adequar o cronograma do projeto de modo que coincida com o período de retorno da missão de um ou mais militares da equipe. Além das vantagens de aumentar a capacitação dos profissionais selecionados para o GT

e minimizar o prejuízo de unidades militares, por terem de passar seus quadros à disposição de outro órgão, pode-se determinar com antecedência o levantamento dos Elementos Essenciais de Informações Doutrinárias (EEID) necessários ao projeto, para que seja realizado, durante a missão no exterior. Aumenta-se, dessa forma, o aproveitamento institucional das missões no exterior, ao direcionar os esforços do militar em temas de interesse da Força e proporcionar o emprego imediato dos conhecimentos obtidos, por meio da atividade que mais multiplica conhecimento na Instituição: a produção doutrinária.

Por sua vez, a forma não presencial de trabalho se baseia nas iniciativas

**O estado da arte,  
sem dúvidas,  
consiste em reunir  
presencialmente um  
grupo multifuncional  
de especialistas nos  
assuntos a serem  
tratados, com prejuízo  
de suas atividades  
funcionais.**



Fig. 3 - Terceira videoconferência da Reunião de Coordenação Doutrinária.

anteriormente mencionadas que já estão sendo executadas pelo C Dout Ex e por alguns órgãos coordenadores de projetos doutrinários, como a realização de seminários, o emprego de plataformas virtuais para debates e as reuniões de coordenação esporádicas para verificar o andamento dos trabalhos de formulação dos anteprojetos. Essas atividades sintetizam um grande avanço na metodologia de desenvolvimento de projetos doutrinários, embora os gestores da DMT ainda não disponham, nos dias de hoje, dos melhores recursos disponíveis na Força para a execução desses trabalhos.

Atualmente, a constituição dos GT ainda depende dos Estb Ens ou das OM encarregadas de formular os produtos doutrinários, e mesmo que haja colaboradores externos, eventualmente, estes são representantes de outras unidades militares, escalados por conveniência ou disponibilidade naquele momento – e não necessariamente por suas competências pessoais – para participarem dos trabalhos do grupo formulador.

A seleção de especialistas, por meio de um banco de talentos para a área da doutrina, e a constituição formal de grupos de trabalho *ad hoc*, pelo C Dout Ex, para alguns produtos doutrinários, tornariam mais efetiva a metodologia de trabalho que se experimenta atualmente, incluindo nas equipes de desenvolvimento profissionais não subordinados diretamente ao órgão

coordenador do projeto. Para isso, faz-se necessário a realização de ajustes quanto ao regime de trabalho especial em suas unidades de origem e pode-se pensar em uma forma de valorizar sua participação em missões dessa natureza, de modo a motivar a especialização profissional ao longo da carreira e a incentivar a colaboração matricial de cada militar na produção doutrinária.

Cabe ressaltar uma forma inovadora para a formulação de publicações doutrinárias, realizada sob a forma de Projeto Interdisciplinar. Tal metodologia tem sido utilizada recentemente na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), como aproveitamento dos cursos de Aperfeiçoamento de Oficiais e de Altos Estudos Militares. Essa sistemática aproveita o valor do universo de alunos e de instrutores, que cursam anualmente essas escolas, e que, naturalmente, conta com especialistas e estudiosos com anos de experiência em variados temas. Além disso, a execução dos trabalhos de pesquisa conta com meios adequados e tempo previsto nos cronogramas dos cursos, atendendo mutuamente aos interesses da DMT e das ciências militares.

Como se pode observar, várias soluções metodológicas permitem tornar cada vez mais efetiva a produção doutrinária da Força, mas todas elas dependem das competências dos profissionais que realizarão o trabalho em si.

A integração dos conhecimentos produzidos matricialmente pelas demais fontes do conhecimento doutrinário demanda uma avaliação apurada de quem tem melhores condições de julgamento das informações e opiniões levantadas. Assim, o conhecimento empregado na subfase de pesquisa doutrinária para a elaboração de um produto se soma a todos os estudos individuais progressos dos integrantes da equipe do projeto, “afinal um especialista que tenha passado a metade da sua vida tentando dominar todos os aspectos de algum assunto obscuro, certamente, terá maiores probabilidades de obter progressos do que um homem que esteja há pouco tempo tentando dominá-lo” (CLAUSEWITZ, 1996, p. 155).

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A doutrina exerce um papel fundamental na organização, no preparo e no emprego das forças armadas e encontra-se regulada no âmbito do Exército Brasileiro pelas normas que regem o SIDOMT. Sua evolução ao longo do processo de Transformação do Exército tem sido considerada um vetor de impulsão à Era do Conhecimento, materializado sob a forma de novas publicações doutrinárias.

As normas atuais do SIDOMT preveem a possibilidade de formulação de produtos doutrinários por Grupos de Trabalho Específicos, entretanto, a inexistência de um banco de talentos para a área da doutrina é um dos fatores que dificulta o aproveitamento dos especialistas em cada área de interesse, que se encontram dispersos pela Instituição.

Nesse sentido, uma eficiente gestão por competências na área da doutrina é o fator-chave para que a produção doutrinária se torne mais efetiva, sustentando uma Força com novas capacidades e competências compatíveis com os desafios do século XXI. A partir da

identificação dos especialistas em cada tema de interesse, torna-se viável a constituição de grupos de trabalho *ad hoc* para a formulação de produtos doutrinários de acordo com os recursos demandados, aproveitando-se das experiências pessoais e do conhecimento adquirido por seus integrantes ao longo de anos de estudos progressos.

Diferentes graus de interação podem ser proporcionados para o desenvolvimento dos trabalhos desses GT. O estado da arte que se visualiza para a produção doutrinária consiste na reunião presencial de grupos de especialistas nos assuntos tratados, com prejuízo de suas atividades funcionais. Entretanto, outras formas de interação entre os membros dos GT podem ser empregadas, conferindo, ainda assim,

maior substância e celeridade à produção doutrinária.

Algumas iniciativas recentes do C Dou Ex já apontam para a complementação do atual modelo de formulação de produtos doutrinários por GT orgânicos dos Estb Ens ou das OM consideradas mais aptas de acordo com o tema tratado. O sucesso desses novos empreendimentos, que estimulam a colaboração de profissionais não pertencentes ao órgão formulador, reforça a necessidade de especialização dos recursos humanos responsáveis pela produção doutrinária e encoraja o desenvolvimento de novas metodologias de trabalho.

O desafio de se realizar uma eficiente gestão por competências em uma Instituição tão grande e complexa como o Exército Brasileiro demanda esforços na mesma proporção que o papel institucional que cabe à doutrina. Para que seja possível fazer evoluir a Doutrina Militar Terrestre, segundo os preceitos da Era do Conhecimento, devemos aproveitar o melhor de nossos especialistas na produção doutrinária da F Ter.

**“Um especialista que tenha passado a metade da sua vida tentando dominar todos os aspectos de algum assunto obscuro certamente terá maiores probabilidades de obter progressos do que um homem que esteja há pouco tempo tentando dominá-lo” (CLAUSEWITZ).**

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. MD35-G-01 - **Glossário das Forças Armadas**. 5. ed. Brasília, DF, 2015a.
- \_\_\_\_\_. **Concepção de Transformação do Exército**. Brasília, DF, 2013.
- \_\_\_\_\_. **EB10-IG-01.005: Instruções Gerais para o Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT)**. 5. ed., Brasília, DF, 2017a.
- \_\_\_\_\_. **EB20-D-01.028: Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro 2016-2022**. 8. ed. Brasília, DF, 2015b.
- \_\_\_\_\_. **EB20-D-03.011: Diretriz para o Desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre para o ano de 2020**. Brasília, DF, 2019a.
- \_\_\_\_\_. **EB20-IR-10.003: Instruções Reguladoras para a gestão do conhecimento doutrinário**. 2. ed. Brasília, DF, 2015c.
- \_\_\_\_\_. **EB20-MF-10.102: Doutrina Militar Terrestre**. 2. ed., Brasília, DF, 2019b.
- \_\_\_\_\_. **EB20-P-03.001: Plano de Desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre – 2017/2018 (PDDMT 17/18)**. 5. ed. Brasília, DF, 2016.
- \_\_\_\_\_. **EB20-P-03.001: Plano de Desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre 2018 – PDDMT 2018**. 6. ed. Brasília, DF, 2017b.
- \_\_\_\_\_. **EB20-P-03.002: Plano de Desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre 2019 – PDDMT 2019**. 7. ed. Brasília, DF, 2018.
- \_\_\_\_\_. **EB20-P-03.002: Plano de Desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre 2020 – PDDMT 2020**. 8. ed. Brasília, DF, 2019c.
- \_\_\_\_\_. **EB20-P-10.001: Plano de Desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre 2016/2017 (PDDMT 16/17)**, 1. ed. Brasília, DF, 2015d.
- \_\_\_\_\_. **Política Militar Terrestre 2019, integrante do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército**. Brasília, DF, 2019d.
- JANSEN, Alexandre Eduardo. **Uma nova estrutura para a produção doutrinária no Exército Brasileiro. Doutrina Militar Terrestre em Revista**. Brasília, v. 1, ed. 1., p. 6-15, jan-mar, 2013.
- SERRANO, Marcelo Oliveira Lopes. **As bases do pensamento doutrinário. Doutrina Militar Terrestre em Revista**, Brasília, ano 007, ed. 018, p. 06-09, abr-jun, 2019.
- VON CLAUSEWITZ, Carl. **Da Guerra**. Tradução Maria Teresa Ramos. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

## NOTAS

- [1] A doutrina militar compreende o conjunto harmônico de ideias e de entendimentos que define, ordena, distingue e qualifica as atividades de organização, preparo e emprego das Forças Armadas (FA). Engloba a administração, a organização e o funcionamento das instituições militares (como organizar, como equipar, como combater) (BRASIL, 2019b, p. 1-2).
- [2] Capacidade é a aptidão requerida a uma força ou Organização Militar para cumprir determinada missão ou atividade. Essa aptidão é exercida sob condições e padrões determinados, pela combinação de meios para desempenhar uma gama de tarefas (BRASIL, 2019b, p. 3-2).
- [3] Produtos doutrinários são classificados quanto ao fim a que se destinam como manuais de campanha, cadernos de instrução, vade-mécum, dentre outros (BRASIL, 2017, p. 10).
- [4] A Gestão de Pessoas por Competências será entendida como um conjunto integrado de processos e de atividades dos gestores da Área de Pessoal, que visa a aumentar a efetividade da organização por meio do desenvolvimento de talentos e alinhamento das competências individuais e profissionais de seus integrantes com as capacidades necessárias à organização (BRASIL, 2015b, p. 4).
- [5] A Diretriz de Pessoal do EB prevê que a identificação de talentos ocorrerá de forma permanente, a partir das Escolas de Formação, a fim de permitir que, desde os primeiros anos de sua vida profissional, o militar seja incentivado e estimulado a desenvolver importantes competências que permitirão à Força direcioná-lo para áreas funcionais de interesse do Exército e do próprio militar. Nesse contexto, torna-se de fundamental importância a estruturação de um banco de talentos. Um eficaz Sistema de Gestão de Talentos, gerido pelo Departamento-Geral do Pessoal (DGP) e com a participação de outros Órgãos de Direção Setorial (ODS), permitirá o gerenciamento do cadastro de habilitações e de talentos do pessoal militar da ativa e da reserva, visando à melhor alocação dos recursos humanos (BRASIL, 2015b, p. 4).
- [6] As competências necessárias para que um militar desempenhe um cargo estão apoiadas na aquisição de conhecimentos e habilidades; no desenvolvimento de atitudes e valores institucionais; e na experiência (BRASIL, 2019b, p. 2-9).
- [7] Os grupos de trabalho *ad hoc* têm como característica serem criados para cumprirem um propósito específico por um tempo determinado.

