

The logo for Emap (Escola Nacional de Administração Pública) consists of the word "Emap" in white, bold, sans-serif font on a dark red rectangular background.

Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Formação Profissional e Especialização
Coordenação-Geral de Especialização

Cláudio Borges Coelho

PROJETO DE INTERVENÇÃO

Projeto Gestão de Talentos na Defesa Cibernética

Brasília – DF

Março/2018

PROJETO DE INTERVENÇÃO
PROJETO GESTÃO DE TALENTOS NA DEFESA CIBERNÉTICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como parte dos requisitos para obtenção do
grau de Especialista em Gestão Pública.

Aluno: Cláudio Borges Coelho

Orientador: Prof Dr Hugo Rodrigues

Brasília - DF

Março/2018

RESUMO

O Presente Projeto de Intervenção visa modificar a realidade existente no Setor Cibernético do Exército onde não existe um processo formal e organizado de gestão dos talentos desta área.

Apesar dos resultados positivos bastante concretos da atividade que podem ser listados por conta dos recentes grandes eventos ocorridos no País, fruto da qualidade do material humano da Força, a falta de um processo organizado de gestão de pessoas leva a crer que o Exército pode estar perdendo mão de obra altamente qualificado em funções diversas daquelas para as quais o militar foi capacitado. Pode-se ainda inferir que a falta de mapeamento está levando a um gasto maior que o necessário ou, pelo menos, em quantidades desnecessárias.

Este trabalho tem como escopo implementar este processo por meio de um mapeamento prévio das necessidades de competências e, de posse destas informações, criar um sistema automatizado que irá dar subsídios a decisões mais acertadas no emprego do Recurso Humano.

Palavras Chave: Gestão, Talentos, Defesa Cibernética

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
METODOLOGIA.....	8
PROJETO DE INTERVENÇÃO.....	9
1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO.....	9
1.1. <i>Título.....</i>	9
1.2. <i>Localização do Projeto.....</i>	9
1.3. <i>Público-Alvo.....</i>	9
1.4. <i>Valor total do projeto.....</i>	9
1.5. <i>Duração do Projeto.....</i>	9
1.6. <i>Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora.....</i>	9
2. LÓGICA DE INTERVENÇÃO DO PROJETO	10
3. CONTEXTO E JUSTIFICATIVA	10
4. ESTRUTURA DE GESTÃO E PRINCIPAIS ATORES ENVOLVIDOS NO PROJETO.....	14
5. CICLO DE VIDA DO PROJETO.....	14
6. ESCOPO DO PROJETO	16
6.1. <i>Estrutura Analítica do Projeto.....</i>	17
6.2. <i>Não escopo do projeto.....</i>	17
6.3. <i>Quadro de Trabalho.....</i>	18
7. CRONOGRAMA DO PROJETO.....	20
8. ESTIMATIVA DE CUSTOS DO PROJETO.....	20
9. ESTRATÉGIA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO.....	20
10. ANEXOS AO PROJETO	21
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22
GRÁFICO DE GANTT	24
DICIONÁRIO DA EAP.....	26

PLANO DO PROJETO	32
1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO	32
2. OBJETIVOS DO PROJETO	36
3. INFORMAÇÕES ADICIONAIS	37
PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS E DO ORÇAMENTO DO PROJETO	38
PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	43

INTRODUÇÃO

A área tecnológica é extremamente ágil no que diz respeito a mudanças. Um conhecimento que hoje é considerado absolutamente necessário pode ficar defasado em apenas alguns meses. Como o conhecimento é vinculado as pessoas, é importante que estas, principalmente as mais talentosas, sejam alocadas nas posições essenciais. E isto avulta de importância por ser este conhecimento de cara obtenção e de demorada consolidação.

Vale lembrar que particularmente uma área tecnológica tem crescido muito e permeado a vida do cidadão, das empresas e do governo, a informática. Hoje as vidas de todos as pessoas estão na Web, desde a carteira de motorista à conta bancária, do prontuário médico ao jogo das crianças, do controle do trânsito das cidades à produção e distribuição de energia.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) na sua pesquisa Síntese de Indicadores Sociais – Uma análise das Condições de Vida da População Brasileira (2017) demonstra que quase 68% da população brasileira possui algum tipo de acesso à Internet. Mesmo na faixa populacional de menor renda este acesso já é de 47,6%.

Tipo de acesso	Abaixo de US\$ 5,5 PPC	Total
Acesso domiciliar à Internet	47,6	67,9
Acesso domiciliar à Internet por microcomputador	15,3	42,2
Acesso domiciliar à Internet por outro equipamento eletrônico (tablet, telefone celular, TV ou outro)	46,0	65,3

Tabela 1 – Proporção das Pessoas Residentes em domicílios particulares, total e com rendimento domiciliar *per capita* abaixo de 5,5 dólares por dia em paridade de poder de compra (PPC), segundo o acesso à tecnologia – Brasil – 2016. **Fonte:** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

As Empresas ao longo dos anos têm se aproveitado deste espaço de negócios. Não só tem inserido seus produtos e serviços na Web, como tem se aproveitado dela para alavancar a administração de seus negócios, trocando informações entre filiais, contatando e fazendo pedidos para fornecedores, selecionando mão-de-obra pela internet, dentre várias outras atividades que migraram para o espaço virtual. Isto deixou as empresas a mercê daqueles que tem o conhecimento necessário para utilizar-se deste novo espaço para tirar proveito próprio. Tais ameaças impulsionaram o mercado de trabalho de segurança da informação ao ponto de, em grandes empresas, o CIO (*Chief Information Officer*), diretor responsável pela segurança da informação e sistemas informatizados de empresa, participar ativamente de todas as grandes decisões empresariais.

Atividades incluídas no âmbito da pesquisa	Proporção de empresas com 10 ou mais pessoas ocupadas que usaram computadores (%)				
	Total	Faixas de pessoal ocupado			
		10 a 19	20 a 49	50 a 499	500 ou mais
Total	95,6	94,1	97,0	99,2	100,0
Indústrias	95,7	93,3	97,2	98,7	100,0
Indústrias extrativas	96,6	95,7	96,7	98,1	100,0
Indústria de transformação	97,0	94,7	99,3	99,0	100,0
Construção	91,2	87,7	90,9	97,8	100,0
Comércio: reparação de veículos	96,8	96,0	98,2	100,0	100,0
Informação e Comunicação	99,2	98,9	99,5	100,0	100,0
Outros serviços	93,3	91,0	95,0	99,3	100,0
Transporte, armazenagem e correio	95,3	94,0	94,2	99,0	100,0
Alojamento e alimentação	87,9	84,9	92,0	99,3	100,0
Atividades imobiliárias	99,0	98,7	99,4	100,0	100,0
Atividades profissionais, científicas e técnicas	99,3	99,2	99,3	100,0	100,0
Atividades administrativas e serviços complementares	96,3	93,9	97,2	99,3	100,0
Artes, cultura, esporte e recreação	94,2	93,1	96,4	98,9	100,0
Outras atividades de serviços	96,0	94,9	98,5	98,9	100,0

Tabela 2 – Proporção de empresas com 10 ou mais pessoas ocupadas que usaram computadores, por faixas de pessoal ocupado, segundo as atividades incluídas no âmbito da pesquisa – Brasil – 2010. **Fonte:** IBGE, Diretoria de Pesquisa, Coordenação de Indústria, Pesquisa sobre o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nas Empresas 2010.

Atvs incluídas no âmbito da pesquisa a faixas de pessoal ocupado	Proporção de empresas com 10 ou mais pessoas ocupadas que usaram a Internet (%)						
	Tipos de atividades						
	Receber e enviar e-mails	Telefonar usando Internet/VOIP	Buscar informações de bens e serviços	Fazer Pgtos e consultas bancárias online	Fornecer preços online	Recrutar pessoal externo ou interno	Treinar e qualificar pessoal da empresa
Total	99,0	27,3	84,2	80,3	57,3	21,9	12,8
De 10 a 19	99,0	25,8	82,3	77,2	55,4	16,5	9,9
De 20 a 49	98,6	24,5	84,8	81,2	57,5	23,4	13,1
De 50 a 499	99,6	27,7	90,2	90,2	63,7	37,7	22,5
Com 500 ou mais	99,9	55,4	94,2	97,0	73,3	64,0	40,4

Tabela 3 – Proporção de empresas com 10 ou mais pessoas ocupadas que usaram a Internet, por tipo de atividade – Brasil – 2010. **Fonte:** IBGE.

Não só a interação com os clientes, mas a própria interação com o governo, seja para consultas, seja para obtenção de certidões ou pagamento de impostos, está cada vez mais apoiada no uso das Tecnologias da Informação e Comunicações. Até mesmo as redes sociais, que vêm adquirindo cada vez mais importância na vida social, funcionam às vezes, como canais de propaganda para mercadorias e serviços.

Não bastasse este cenário já bastante preocupante para a segurança da informação, o

Governo tem se inserido neste espaço também. O e-Gov, iniciativa para inserir os serviços públicos na Web, tem ganhado cada vez mais espaço.

Vê-se também este espaço como uma nova forma de interação entre países, basta lembrar a recente investigação aberta pelo FBI (*Federal Bureau of Investigation*) sobre a influência Russa nas eleições americanas. No Brasil, o Tribunal Superior Eleitoral já expressou publicamente preocupação semelhante.

Assim sendo, o Ministério da Defesa, criou o Centro de Defesa Cibernética para mitigar as ameaças a estes bens online. Neste setor, uma nova área de conflito onde não há barreiras geográficas e os interesses ultrapassam os objetivos nacionais, os atuadores mais talentosos são o diferencial entre a paz da normalidade e o completo caos.

Sabedor da importância da correta gestão destes talentos, o presente projeto de intervenção visa criar um processo que otimize, dentro do Exército Brasileiro, a gestão de tal recurso humano.

METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa a ser utilizada neste projeto será a pesquisa documental, onde será realizada uma investigação com o objetivo de descrever e comparar a situação atual e por meio dos passos a serem definidos no projeto alcançar uma metodologia de gestão.

O projeto seguirá metodologia própria do Exército Brasileiro definida nas Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPÉB) para aqueles documentos não regulados nos modelos indicados pela ENAP.

PROJETO DE INTERVENÇÃO

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

1.1. Título

O Projeto será intitulado Projeto Gestão de Talentos e fará parte do Programa Estratégico do Exército Defesa Cibernética, Subportfólio Defesa da Sociedade do Portfólio Estratégico do Exército.

A estrutura acima, onde foi enquadrado o presente projeto, foi definida na Memória para Decisão Nr 001-EPEX/SGM de 16 de dezembro de 2016, que aprovou a proposta de definição do Portfólio Estratégico e Subportfólios Estratégicos do Exército.

1.2. Localização do Projeto

O Projeto tem como área de atuação todo o território nacional.

1.3. Público-Alvo

Qualquer militar seja homem ou mulher, de 3º Sargento a Coronel, que atenda os parâmetros elencados pelo projeto. Uma vez mapeado pelo sistema poderá ser movimentado para uma função no Setor Cibernético.

1.4. Valor total do projeto

O Projeto tem um valor previsto na documentação do Programa Estratégico do Exército Defesa Cibernética de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais). Será suportado, durante sua execução, pela ação orçamentária 147F – Defesa Cibernética. Após seu encerramento e implantado o devido processo de gestão de talentos, seu custeio passará para a ação 20XE – Sistemas de Comando e Controle do Exército.

1.5. Duração do Projeto

O Projeto em questão tem duração prevista de 4 anos, iniciando em 2018 até 2021. A divisão deste espaço temporal pelas tarefas encontra-se no Anexo A – Gráfico de Gantt.

1.6. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora

A unidade funcional que irá gerir o atual projeto é o Departamento de Gestão e Ensino do Comando de Defesa Cibernética (ComDCiber).

O Comando de Defesa Cibernética foi a organização militar criada para ser a gestora do Setor Cibernético no âmbito do Ministério da Defesa. Foi criado pela Portaria nº 001, do Comandante do Exército, de 2 de janeiro de 2015 e implantado pela Portaria nº 061, do Estado-Maior do Exército, de 3 de março de 2016.

2. LÓGICA DE INTERVENÇÃO DO PROJETO

Objetivo Superior	Criar as estruturas e capacidades necessárias ao uso efetivo do espaço cibernético pela Força de modo a impedir ou dificultar sua utilização contra interesses da Defesa Nacional.
Objetivos do Projeto	<p>Estruturar a gestão de recursos humanos de modo a suprir as necessidades, organizar a procura e admissão, gerir a capacitação e a administração do pessoal, bem como sua permanência na atividade.</p> <p>Criar estruturas e processos que permitam promover a interação com a comunidade acadêmica nacional e internacional, no que diz respeito ao Setor Cibernético.</p> <p>Sistematizar a gerência dos talentos identificados para o Setor Cibernético.</p> <p>Assessorar o EME no que tange às atribuições, aos requisitos pessoais e às necessidades de capacitação, previstas neste projeto, para o Setor Cibernético.</p> <p>Definir, assessorando o EME, como se processará a permanência na atividade, bem como o fluxo de carreira e a movimentação, além da mobilização e a desmobilização do pessoal envolvido no Setor Cibernético.</p> <p>Criar as estruturas necessárias para qualificar os recursos humanos (militares e civis) do Setor Cibernético na linha de ensino científico-tecnológico, no nível técnico, por intermédio de Organizações Militares e, no nível superior, de estabelecimentos de ensino civis nacionais e internacionais.</p>
Principais produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Normatização da Gestão de Talentos • Estudo das Competências Funcionais e Pessoais • Sistema de Gestão de Talentos (Software)

Tabela 4 – Objetivos e Principais Produtos do Projeto. **Fonte:** Programa Estratégico do Exército Defesa Cibernética.

3. CONTEXTO E JUSTIFICATIVA

A sociedade contemporânea é competitiva ao extremo, possui acesso veloz à informação, e está em constante processo de mudança. Por conta desta realidade, as instituições devem buscar uma estrutura adequada ao contexto, baseadas em equipes eficientes, conscientes de suas obrigações, onde seus comportamentos e posturas devem estar alinhados aos valores da organização e orientados ao resultado final almejado. É aí que cresce de importância a gestão de talentos dentro da Administração Pública, atuando em toda a estrutura hierárquica da instituição, desde o nível executor até a gestão, gerenciando talento, conhecimento e o capital humano disponível.

A gestão de recursos humanos deve formar e consolidar equipes produtivas, comprometidas com a estratégia e as metas do órgão, utilizando adequadamente processos de identificação, seleção, capacitação e movimentação para unidades onde se exerce a atividade, aproveitando talentos e desenvolvendo competências necessárias, otimizando recursos e investimentos, com o objetivo de maximizar os resultados.

Contar com talentos exige programas de seleção e treinamento eficazes, um constante estímulo ao desenvolvimento, implementação de cursos de capacitação e atualização, acompanhamento contínuo do desempenho obtido, um ambiente que estimule a colaboração, o auto-aperfeiçoamento, o compartilhamento de conhecimento e uma cultura organizacional que proporcione uma correta alocação desta mão-de-obra.

Quando se analisa o ambiente de trabalho militar a luz destas premissas, verifica-se o seguinte:

O ambiente de trabalho do militar possui um *turnover* muito alto, dificultando a manutenção de uma equipe de alta *performance* entrosada. Isto somado ao fato que as capacitações na área da Tecnologia da Informação e Comunicações são de valor elevado direciona a conclusão que as movimentações devem ser controladas para o mínimo possível evitando a troca constante das equipes.

Quanto ao estímulo para a atividade, as funções no setor cibernético não possuem nenhuma gratificação pela atividade como existem nas atividades de paraquedismo, pilotagem e submarinista. Um aspecto que pode estimular é a constante capacitação, porém enquadrar os cursos como recompensa mostra-se uma abordagem perigosa, pois pode gerar uma distorção na finalidade do processo de capacitação do pessoal.

Já a tarefa em si pode ser um fator de estímulo. Para isto é necessário que sejam alinhados três fatores: a atividade a ser desenvolvida, o interesse que a pessoa em questão tem e a posse da competência necessária à tarefa pela pessoa analisada. Aqui é onde a administração pública pode melhor atuar para aumentar o desempenho de seu pessoal. Particularmente se puder atuar junto as pessoas mais talentosas.

Restringindo o escopo da análise para a área da Tecnologia da Informação e Comunicações, com a comoditização dos equipamentos de informática, os recursos humanos principalmente os chamados “talentos” são o diferencial que toda nação procura nesta atividade.

Foi dentro deste cenário que o Exército Brasileiro criou o Programa de Defesa Cibernética, o qual está enquadrado no Subportfólio Defesa da Sociedade, que reúne todos os Programas que impactam diretamente a capacidade operacional da Força Terrestre.

Neste deste Programa, dentre os dez projetos que o constituem, encontra-se inserido o Projeto de Gestão de Talentos.



Figura 1 - Estrutura do Portfólio do Exército Brasileiro

O presente projeto tem como meta a adequada gestão dos talentos humanos vocacionados para atuar de forma eficiente no Setor Cibernético. Não se pretende com este projeto capacitar pessoas medianas e torná-las boas ou ótimas em determinada atividade. Pretende-se encontrar as pessoas que são naturalmente boas em algo e torná-las excepcionais. Este projeto pretende encontrar talentos naturais e alocá-los em funções onde possam alcançar todo o seu potencial.

Para tal, far-se-á o Mapeamento dos Talentos por Gestão por competências.

Inicialmente, mostra-se necessário para abordar o assunto definir competência. Existem diversas definições, todas válidas, porém destaca-se a de Fleury (2000): “Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Esta definição implica que o indivíduo deverá aplicar seus conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) em prol do aumento da efetividade da organização.

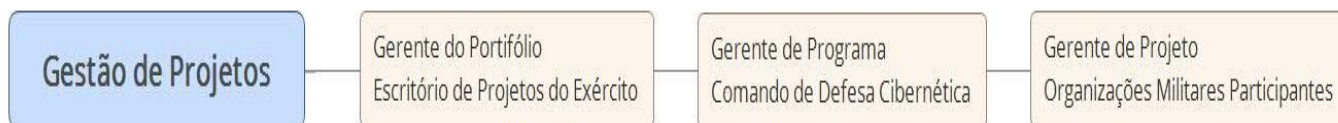
A lógica da gestão de talentos será baseada na adequação do perfil do militar avaliado às necessidades da organização militar em termos de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para a realização das atividades cibernéticas.

Esta mesma lógica deve se enquadrar à condição das organizações militares, uma vez que no contexto atual elas se deparam com mudanças cada vez mais rápidas e constantes das ameaças digitais, o que implica a busca de novas formas de resolvê-las, levando à necessidade de adequar rapidamente os perfis profissionais às novas situações ou a necessidade de profissionais com perfis mais flexíveis e adaptáveis.

Já a capacitação é um Spin-off natural da gestão de talentos da maneira com esta última será estruturada. É possível verificar este liame na definição do objetivo da capacitação dada por Rosane Schikmann (2010): “A intenção da capacitação é o desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos da organização, de modo a garantir seu bom desempenho...”. Pretende-se com isto que capacitação e correta alocação de pessoal, apoiados pela avaliação de competências criem uma espiral ascendente e virtuosa de melhoria constante da Gestão de Pessoas.

4. ESTRUTURA DE GESTÃO E PRINCIPAIS ATORES ENVOLVIDOS NO PROJETO

A Gestão dos Projetos segue a seguinte estrutura:



Os principais atores envolvidos na Gestão do Projeto.

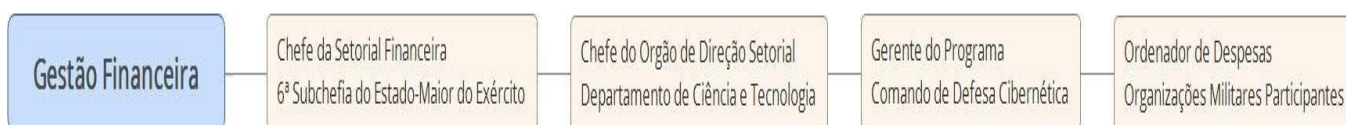
Beneficiários: Militares do Exército Brasileiro que estejam posicionados entre a graduação de 3º Sargento e o posto de Coronel de quaisquer armas, quadros ou serviços.

Patrocinador: Chefe do Estado-Maior do Exército.

Proponente: Comandante de Defesa Cibernética.

Parceiros: Departamento Geral do Pessoal, 1ª Subchefia do Estado-Maior do Exército. Escritório de Projetos do Exército, Centro de Desenvolvimento de Sistemas e Unidades participantes do Sistema de Defesa Cibernética.

A Gestão Financeira segue a seguinte estrutura ligeiramente diferente em função de diretrizes da Secretaria de Economia e Finanças do Exército Brasileiro:



5. CICLO DE VIDA DO PROJETO

O Projeto iniciar-se-á com um Grupo de Estudo que irá, ao término de seu trabalho, apresentar as Instruções Reguladoras para Movimentação de Pessoal do Setor Cibernético. Nesta, espera-se a definição dos parâmetros que irão caracterizar uma organização militar com parte do Setor Cibernético os quais poderão se beneficiar desta norma em função da atividade ou atividades que exerce.

Neste grupo de estudo, mostra-se interessante a participação de representantes dos seguintes órgãos:

Unidade Militar	Motivo
1ª Subchefia do Estado-Maior do Exército (1ª SCh EME)	Subchefia do Estado-Maior do Exército responsável pela Política de Pessoal da Força Terrestre.
2ª Subchefia do Estado-Maior do Exército (2ª SCh EME)	Subchefia do Estado-Maior do Exército responsável pela Política de Tecnologia da Informação e Comunicações.
Escritório de Projeto do Exército (EPEX)	Subchefia do Estado-Maior do Exército responsável pela planejamento e controle dos Projetos Estratégicos da Força
Departamento-Geral do Pessoal (DGP)	Departamento responsável pela execução da política de pessoal.
Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT)	Departamento responsável pela condução dos principais projetos do Programa Defesa Cibernética. Também é o Comando que subordina as Unidades envolvidas na área de Tecnologia da Informação.
Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX)	Departamento responsável pela Capacitação na Força Terrestre.
Comando de Operações Terrestres	Grande Comando responsável pelas Operações Militares e pela Doutrina de atuação da Força Terrestre.
Centro Integrado de Telemática do Exército (CITEx)	Unidade Militar que tem como missão primordial estabelecer, manter e operar os sistemas de informática e comunicações de interesse do Sistema de Comando e Controle do Exército.
Comando de Defesa Cibernética do Exército (ComDCiber)	Comando criado pelo Ministério da Defesa, dentro da Estrutura do Exército Brasileiro, para coordenar as atividades de Defesa Cibernética junto as três Forças.
Instituto Militar de Engenharia (IME)	Instituto responsável pela formação dos Engenheiros de Computação e pela especialização na área tecnológica (Lato e Stricto) do pessoal militar do Exército.

Tabela 5 – Organizações Militares propostas como participantes do Grupo de Estudo.

Em seguida, com esta definição, poderão ser delimitadas as unidades que participarão dos trabalhos seguintes: levantamento das funções de interesse, suas atividades e as competências necessárias ao exercício das mesmas.

Pretende-se com este trabalho criar um Catálogo Militar de Ocupações para as funções da área de Defesa Cibernética a semelhança do Catálogo Brasileiro de Ocupações. Este documento seria a base para o levantamento inicial das competências e as atualizações que se seguiriam ao longo do tempo.

Definidas as competências necessárias ao exercício das diversas funções, o próximo

passo lógico é estruturar o sistema de avaliação existente para mapear as pessoas que as possuem. Serão inseridas no sistema de avaliação apenas as competências que lá não existirem. Deverá também ser feita uma avaliação se as competências listadas no sistema correspondem, em termo de descrição, ao que foi levantado pelo Grupo de Estudo.

Tomados estes passos, pode-se normatizar a Seleção para Cursos e a Avaliação do Pessoal de Defesa Cibernética, haja vista que os parâmetros necessários para tal, as Competências, já terão sido definidas.

O coroamento do Projeto será transformar todas estas informações em um sistema informatizado que irá auxiliar a selecionar as pessoas certas para as funções certas, criando para isto um Relatório que indicará os militares que poderão ser movimentados para as funções vagas. Além disto, poderá também indicar as deficiências em competências com a necessária indicação para capacitação.

O modelo de processo a ser adaptado no software é baseado em estudo do Professor Francisco Antônio Coelho Jr que define as etapas de gestão de desempenho por competências da seguinte maneira:

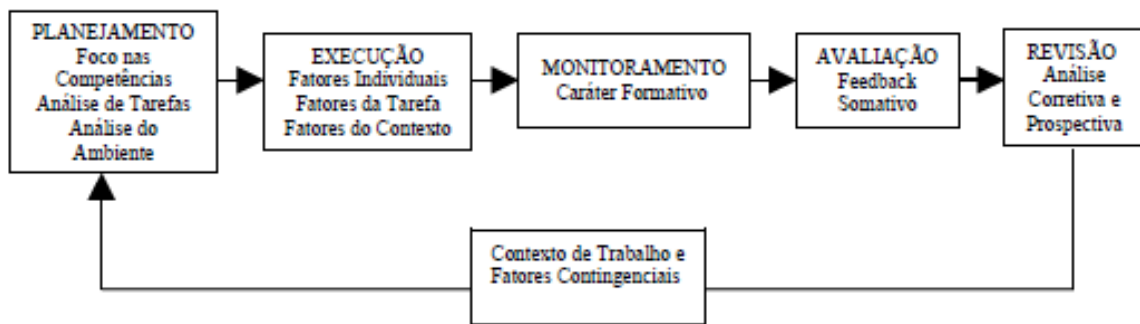


Figura 2 – Fonte: COELHO JR., F. A. Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas.

Como últimos passos para tornar tal sistema funcional, planejou-se a Capacitação dos operadores do sistema e a Divulgação aos avaliados dos objetivos do mesmo.

6. ESCOPO DO PROJETO

O Projeto está dividido em três grandes blocos de atividades, abaixo demonstradas. A descrição progressiva das atividades e pacotes de trabalho do projeto, critérios de aceitação

e responsáveis encontram-se documentados no Anexo B – Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto. As exclusões e os motivos destas estão descritos no item 6.2 deste tópico.

6.1. Estrutura Analítica do Projeto

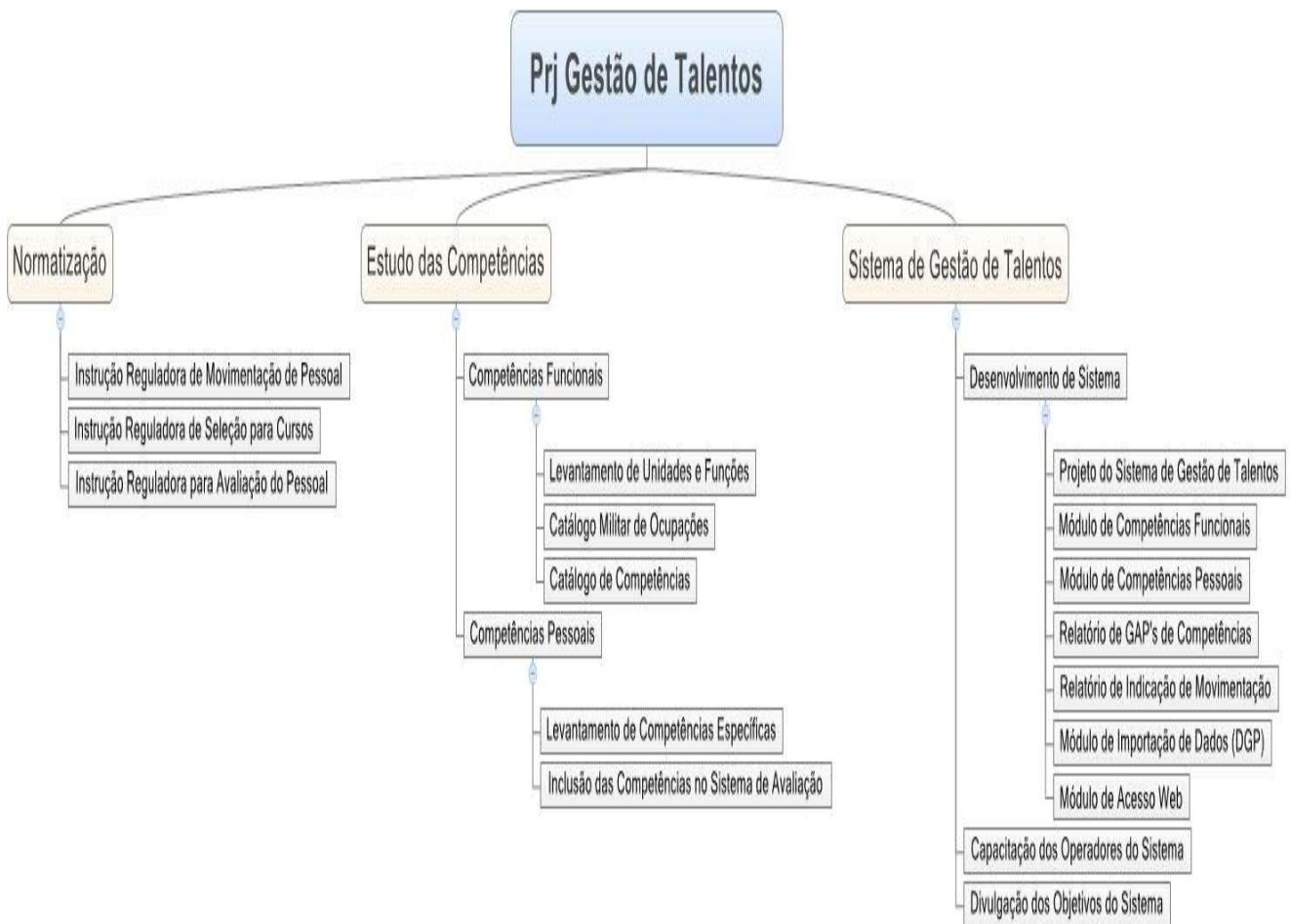


Figura 3 - Estrutura Analítica do Projeto

6.2. Não escopo do projeto

Não constam no escopo do Projeto as seguintes atividades:

- a. A avaliação de Civis Contratados – por contar com processo seletivo e de avaliação próprio, já consolidado dentro da Força e amparado por legislação específica;
- b. A avaliação de Militares de outras Forças Armadas – não cabe a um projeto do Exército interferir em outra Força. As demais Forças possuem seus próprios processo de avaliação e seleção; e

c. Seleção de pessoal integrante do Sistema de Inteligência do Exército (SIEEx) relacionado ao Setor Cibernético – Em um primeiro momento, a área de inteligência permanecerá como exceção, por ter um processo já consolidado que agregou, para o pessoal do Setor Cibernético, as principais capacidades que devem constar no processo de seleção.

6.3. Quadro de Trabalho

Produto: Normatização da Gestão de Talentos				
Pacote de Trabalho: Instrução Reguladora de Movimentação de Pessoal				
Atividade	Estimativa de duração	Período		Responsável
		Início	Fim	
Confecção da Instrução Reguladora de Movimentação de Pessoal	75 dias	02/07/2018	12/10/2018	Comandante de Defesa Cibernética
Pacote de Trabalho: Instrução Reguladora de Seleção para Cursos				
Atividade	Estimativa de duração	Período		Responsável
		Início	Fim	
Confecção da Instrução Reguladora de Seleção p/ Cursos	75 dias	06/07/2020	16/10/2020	Comandante de Defesa Cibernética
Pacote de Trabalho: Instrução Reguladora para Avaliação do Pessoal				
Atividade	Estimativa de duração	Período		Responsável
		Início	Fim	
Confecção da Instrução Reguladora para Avaliação do Pessoal	75 dias	06/07/2020	16/10/2020	Comandante de Defesa Cibernética

Produto: Estudo das Competências Funcionais e Pessoais				
Pacote de Trabalho: Competências Funcionais				
Atividade	Estimativa de duração	Período		Responsável
		Início	Fim	
Levantamento de Unidades e Funções	60 dias	15/10/2018	04/01/2019	Chefe do Departamento de Gestão e Ensino do Comando de Defesa Cibernética

Produto: Estudo das Competências Funcionais e Pessoais				
Catálogo Militar de Ocupações	60 dias	07/01/2019	29/03/2019	Chefe do Departamento de Gestão e Ensino do ComDCiber
Catálogo de Competências	180 dias	01/04/2019	06/12/2019	Chefe do Departamento de Gestão e Ensino do ComDCiber
Pacote de Trabalho: Competências Pessoais				
Atividade	Estimativa de duração	Período		Responsável
		Início	Fim	
Levantamento de Competências Específicas	30 dias	09/12/2019	17/01/2020	Chefe do Departamento de Gestão e Ensino do ComDCiber
Inclusão das Competências no Sistema de Avaliação do EB	120 dias	20/01/2020	03/07/2020	Chefe do Departamento-Geral do Pessoal

Produto: Sistema de Gestão de Talentos				
Pacote de Trabalho: Desenvolvimento do Sistema				
Atividade	Estimativa de duração	Período		Responsável
		Início	Fim	
Projeto de Sistema de Gestão de Talentos	150 dias	20/04/2020	13/11/2020	Chefe do Centro de Desenvolvimento de Sistemas (CDS)
Módulo de Competências Funcionais	60 dias	16/11/2020	05/02/2021	Chefe do CDS
Módulo de Competências Pessoais	60 dias	08/02/2021	30/04/2021	Chefe do CDS
Relatório de GAP's de Competências	60 dias	03/05/2021	23/07/2021	Chefe do CDS
Relatório de indicação de Movimentação	60 dias	26/07/2021	15/10/2021	Chefe do CDS
Módulo de importação de Dados (DGP)	60 dias	18/10/2021	07/01/2022	Chefe do CDS

Produto: Sistema de Gestão de Talentos				
Módulo de Acesso Web	60 dias	10/01/2022	01/04/2022	Chefe do CDS
Pacote de Trabalho: Capacitação dos Operadores do Sistema				
Atividade	Estimativa de duração	Período		Responsável
		Início	Fim	
Curso de Operação do Sistema de Gestão de Talentos	60 dias	04/04/2022	24/06/2022	Chefe da Escola Nacional de Defesa Cibernética
Pacote de Trabalho: Divulgação dos Objetivos do Sistema				
Atividade	Estimativa de duração	Período		Responsável
		Início	Fim	
Divulgação dos Objetivos do Sistema	21 dias	27/06/2022	25/07/2022	Chefe da Escola Nacional de Defesa Cibernética

7. CRONOGRAMA DO PROJETO

Conforme Anexo A – Gráfico de Gantt.

8. ESTIMATIVA DE CUSTOS DO PROJETO

Produto	Custo (R\$)				
	2018	2019	2020	2021	2022
Normatização da Gestão de Talentos	100.000,00		200.000,00		
Estudo das Competências Funcionais e Pessoais	100.000,00	200.000,00	200.000,00		
Sistema de Gestão de Talentos (Software)			200.000,00	500.000,00	500.000,00

9. ESTRATÉGIA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

Indicador	Linha de base	Meta	Meio de verificação
Normatização	Inexistência de normas específicas	100% das Normas criadas	Aprovação das Normas

Competências Funcionais	Existência de Competências Gerais não focadas nas funções analisadas neste Projeto	Mapeamento de 100% das competências funcionais	Aprovação do Catálogo de Competências Funcionais
Competências Pessoais	Inexistência da Competências específicas da Defesa Cibernética no Sistema de Avaliação do EB	Inclusão das competências específicas no Sistema de Avaliação do EB	Recebimento da alteração do sistema pelo fiscal de contrato
Desenvolvimento do Sistema de Gestão de Talentos	Sistema inexistente	Entrega de 100% dos módulos (Criação do Sistema)	Recebimento do Módulo pelo fiscal de contrato

10. ANEXOS AO PROJETO

Anexo A – Gráfico de Gantt

Anexo B – Dicionário da Estrutura Analítica do Projeto

Anexo C – Plano do Projeto

Anexo D – Plano de Gerenciamento e Custos e Orçamento do Projeto

Anexo E – Plano de Gerenciamento de Riscos

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto é consequência da criação do Programa Estratégico do Exército Defesa Cibernética e encontra-se alinhado com o Objetivo Estratégico do Exército (OEE) Nr 04 - ATUAR NO ESPAÇO CIBERNÉTICO COM LIBERDADE DE AÇÃO, previsto no Plano Estratégico do Exército 2016-2019, com a Política Nacional de Defesa (Decreto 5.484, de 30 de junho de 2005) e com a Estratégia Nacional de Defesa (Decreto 6.703, de 18 de dezembro de 2008).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- a. BRASIL. **Decreto nº 5.484**, de 31 de junho de 2005. *Política de Defesa Nacional*.
- b. _____. **Decreto nº 6.703**, de 18 de dezembro de 2008. *Estratégia Nacional de Defesa (END)*.
- c. _____. **Diretriz Ministerial 0014/2009-MD**, de 09 de novembro de 2009. *Integração e Coordenação dos Setores Estratégicos da Defesa*.
- d. _____. **Portaria nº 024-EME**, de 02 de abril de 2007. *Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB)*.
- e. _____. **Plano Estratégico do Exército 2016-2019**. 3ª edição. 2017.
- f. _____. **Portaria nº 001-Cmt Ex**, de 2 de janeiro de 2015. *Cria o Comando de Defesa Cibernética*.
- g. _____. **Portaria nº 061-EME**, de 3 de março de 2016. *Aprova a Diretriz para a Implantação do Comando de Defesa Cibernética*.
- h. _____. **Memória para Decisão Nr 001-EPEX/SGM**, de 16 de dezembro de 2016. *Aprova a proposta de definição do Portfólio Estratégico e Subportfólios Estratégicos do Exército e análise dos atuais Projetos Estratégicos quanto à classificação em Programas e/ou Projetos Estratégicos*.
- i. _____. **Programa Estratégico do Exército Defesa Cibernética**, de 1º de novembro de 2017.
- j. COELHO JR., F. A. **Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas**. Palestra Gestão com Pessoas, apresentada pelo Professor Francisco Coelho/FACE em 31/08/2011. Disponível em: <http://srh.unb.br/component/content/article/1-latest-news/307-gestao-do-desempenho-humano-e-organizacional> Publicada em: Sab, 24 de março de 2018, 10:40.
- k. IBGE. Diretoria de Pesquisas. Coordenação das Estatísticas Econômicas e Classificações. **Síntese de Indicadores Sociais – Uma análise das Condições de Vida da População Brasileira**. 2017.
- l. _____. **Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicações nas**

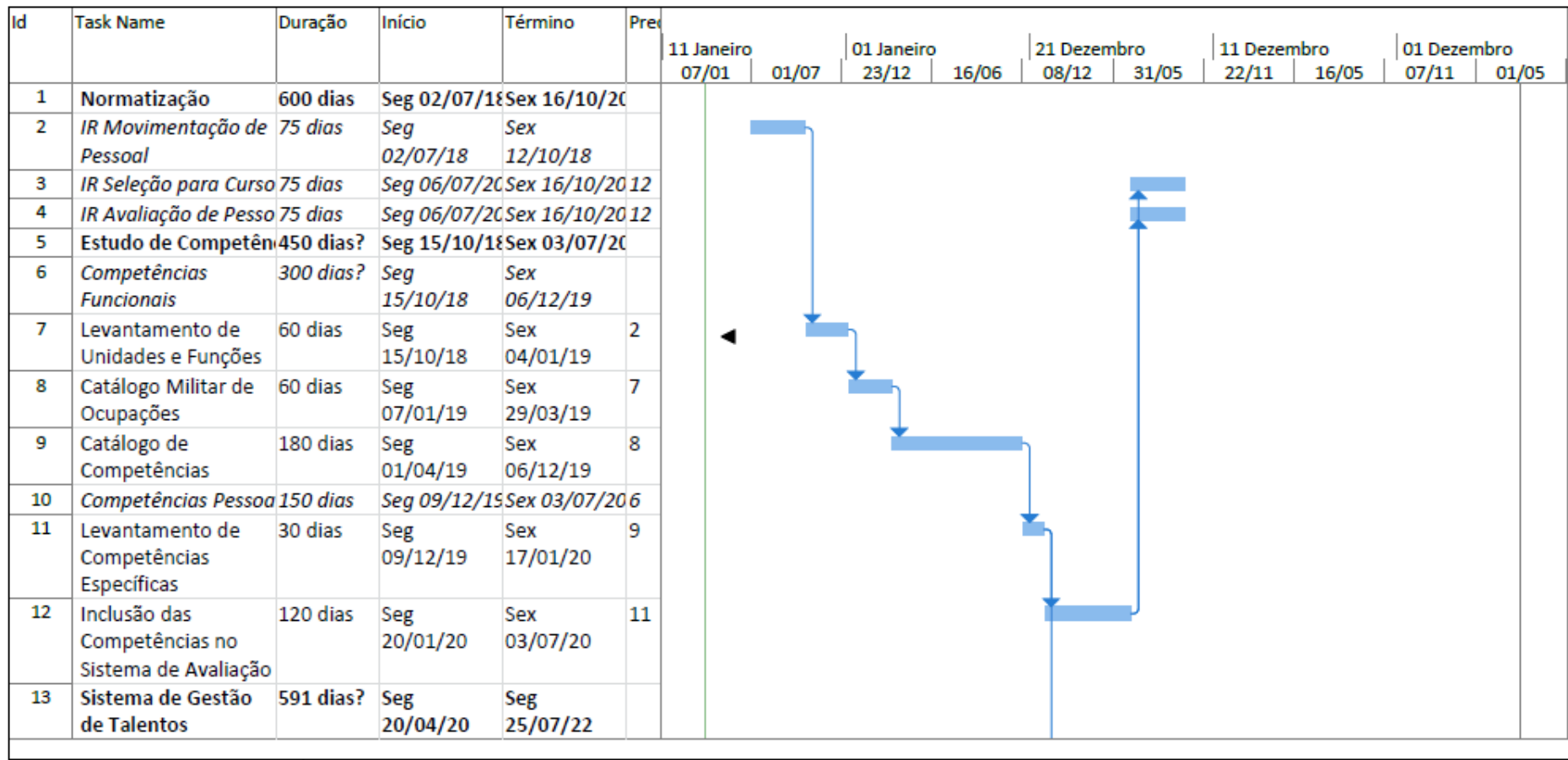
Empresas. 2010.

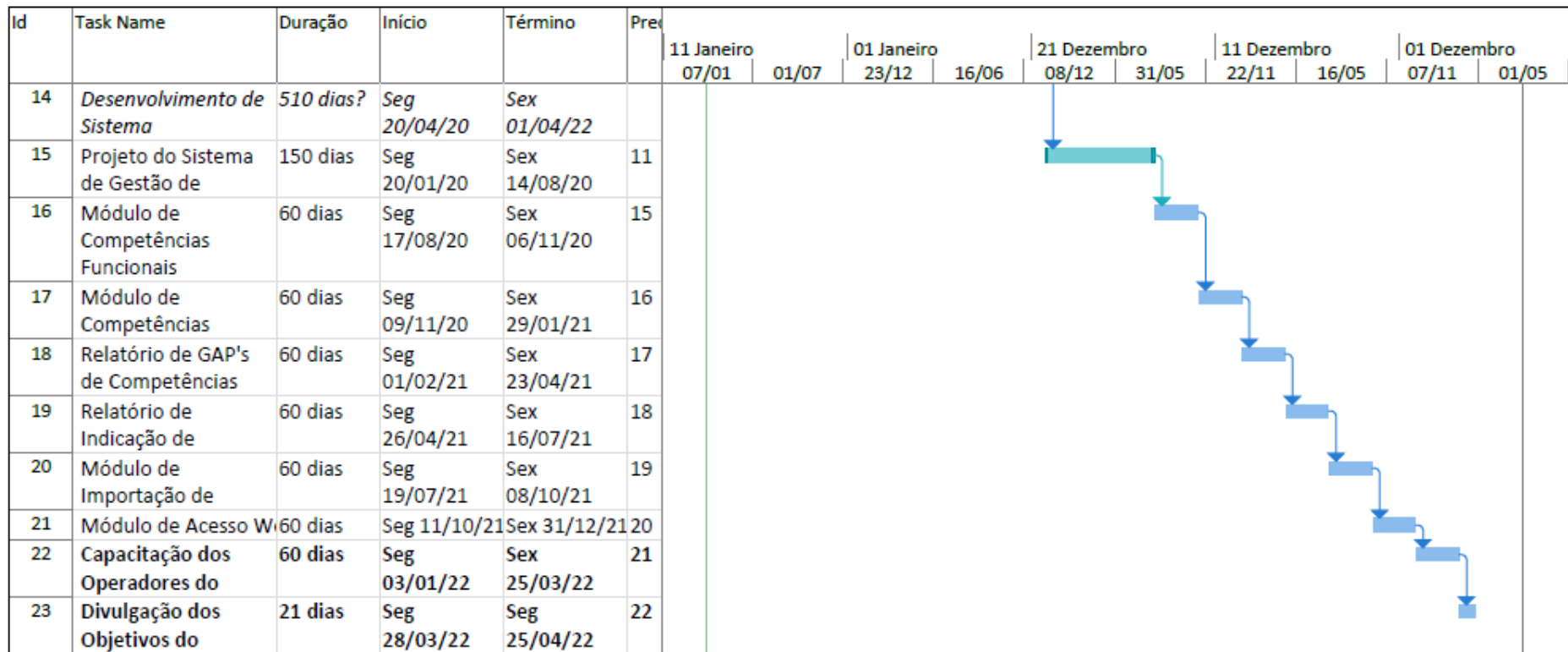
m. SCHIKMANN, ROSANE. Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a Concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviços Público. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no Setor Público**, p. 11 a 28. ENAP. Brasília, DF, 2010.

ANEXO A

PROJETO GESTÃO DE TALENTOS NA DEFESA CIBERNÉTICA

GRÁFICO DE GANTT





Project: Project1.mpp Date: Sex 23/02/18	Task		Inactive Task		Start-only	
	Split		Inactive Milestone		Finish-only	
	Milestone		Inactive Summary		Deadline	
	Summary		Manual Task		Progress	
	Project Summary		Duration-only		Progresso manual	
	External Tasks		Manual Summary Rollup			
	External Milestone		Manual Summary			

ANEXO B

PROJETO GESTÃO DE TALENTOS NA DEFESA CIBERNÉTICA

DICIONÁRIO DA EAP

Item	Atividade / Pacote de Trabalho	Descrição / Especificação	Entrega(s) e Critério(s) de aceitação	Responsável
1.	Normatização	Criação das normas que irão organizar a atividade	-	-
1.1	Instrução Reguladora da Movimentação de Pessoal	A criação desta norma visa delimitar as Organizações Militares que fazem parte do Setor Cibernético, as funções e os militares que estão habilitados a ocupá-las. Pretende-se com esta também definir as prioridades de movimentação e os órgãos intervenientes na mesma.	Norma aprovada pelo Chefe Estado-Maior do Exército	Comandante de Defesa Cibernética
1.2	Instrução Reguladora de Seleção para Cursos	A criação desta norma visa definir critérios objetivos de seleção para cursos da área cibernética priorizando aqueles que possuem as melhores avaliações nas competências necessárias às funções listadas na instrução prevista no item 1.1 desta EAP	Norma aprovada pelo Chefe Estado-Maior do Exército	Comandante de Defesa Cibernética
1.3	Instrução Reguladora de Avaliação Pessoal	A criação desta norma visa a inclusão no atual Sistema de Avaliação de Pessoal as Competências elencadas nos Estudos previstos no item 2.1 desta EAP	Norma aprovada pelo Chefe Estado-Maior do Exército	Comandante de Defesa Cibernética

Item	Atividade / Pacote de Trabalho	Descrição / Especificação	Entrega(s) e Critério(s) de aceitação	Responsável
2.	Estudo das Competências	Estudo que irá definir as competências necessárias	-	-
2.1	Competências Funcionais	Levantamento das Competências necessárias ao bom exercício da função	-	-
2.1.1	Levantamento de Unidades e Funções	Formação de Grupo de Estudo, envolvendo pelo menos um representante de cada Unidade participante do Projeto e os Órgãos de Direção Setorial e Geral, a fim de levantar as unidades que participam do Sistema de Defesa Cibernética e nestas as funções que devem ser monitoradas.	Relatório Final aprovado pelo Comandante de Defesa Cibernética	Chefe do Departamento de Gestão e Ensino do Comando de Defesa Cibernética
2.1.2	Catálogo Militar de Ocupações	Catálogo semelhante à Classificação Brasileira de Ocupações. Visa definir as atividades de cada cargo/função e será a principio confeccionado pelas Unidades levantadas no item 2.1.1 e validadas pelo Grupo de Estudo acima.	Catálogo aprovado pelo Comandante de Defesa Cibernética	Chefe do Departamento de Gestão e Ensino do Comando de Defesa Cibernética

Item	Atividade / Pacote de Trabalho	Descrição / Especificação	Entrega(s) e Critério(s) de aceitação	Responsável
2.1.3	Catálogo de Competências	O Catálogo de Competências visa levantar as competências necessárias ao exercício das funções/cargos levantados no item 2.1.1. Será minutado pela Escola Nacional de Defesa Cibernética, utilizando-se do Catálogo Militar de Ocupações como subsídio, e será retificado/ratificado pelas Unidades envolvidas.	Catálogo aprovado pelo Comandante de Defesa Cibernética	Chefe do Departamento de Gestão e Ensino do Comando de Defesa Cibernética
2.2	Competências Pessoais	Mapeamento das Competências pessoais para a correta alocação dos militares nas funções/cargos onde poderão ter maior desempenho.	-	-
2.2.1	Levantamento de Competências Específicas	Trabalho comparativo do estudo previsto no item 2.1.3 e as competências implantadas no atual sistema de avaliação do Exército. Deverão ser verificadas as competências específicas que não estão sendo avaliadas e, das que estão no sistema, se tem a mesma definição.	Estudo aprovado pelo Comandante de Defesa Cibernética	Chefe do Departamento de Gestão e Ensino do Comando de Defesa Cibernética
2.2.2	Inclusão das Competências Específicas no Sistema de Avaliação	Trabalho de adaptação do Sistema de Avaliação do Exército para fazer as alterações levantadas no item 2.2.1 deste projeto. As competências incluídas devem ser previstas como de avaliação obrigatória para os que estiverem em uma função mapeada e opcional para os demais militares.	Sistema de Gestão de Desempenho Adequado	Chefe do Departamento-Geral do Pessoal

Item	Atividade / Pacote de Trabalho	Descrição / Especificação	Entrega(s) e Critério(s) de aceitação	Responsável
3.	Sistema de Gestão de Talentos	Desenvolvimento de Sistema informatizado para gerir os talentos mapeados	-	-
3.1	Desenvolvimento do Sistema	Criação do Sistema de Gestão de Talentos.	-	-
3.1.1	Projeto do Sistema de Gestão de Talentos	Estruturação do Projeto de TI do Sistema de Gestão de Talentos	Documentação do Sistema Aprovada	Chefe do Centro de Desenvolvimento de Sistemas
3.1.2	Módulo de Competências Funcionais	Este módulo visa a gestão das funções/cargos e suas respectivas competências, permitindo inclusão, exclusão e alteração de funções/cargos.	Módulo Aprovado	Chefe do Centro de Desenvolvimento de Sistemas
3.1.3	Módulo de Competências Pessoais	Este módulo visa mapear os militares que possuem as competências necessárias ao exercício das funções/cargos do Setor Cibernético.	Módulo Aprovado	Chefe do Centro de Desenvolvimento de Sistemas

Item	Atividade / Pacote de Trabalho	Descrição / Especificação	Entrega(s) e Critério(s) de aceitação	Responsável
3.1.4	Relatório de GAP's de Competências	Este módulo visa construir relatório que visa listar, dentre os militares que se encontram exercendo determinada função/cargo, aqueles que possuem competência necessária ao pleno exercício de sua função mal desenvolvida. Estes militares deverão receber a indicação prioritária para a capacitação no próximo ano fiscal.	Módulo Aprovado	Chefe do Centro de Desenvolvimento de Sistemas
3.1.5	Relatório de Indicação de Movimentação	Este módulo visa minimizar os efeitos do alto <i>turn-over</i> da profissão militar, selecionando os militares com o perfil mais próximo do ideal para cada função/cargo.	Módulo Aprovado	Chefe do Centro de Desenvolvimento de Sistemas
3.1.6	Módulo de importação de dados (DGP)	Tendo em vista que as informações de avaliação de competências encontram-se no Sistema de Gestão de Desempenho (SGD) do Departamento-Geral do Pessoal (DGP), é necessário que o Sistema atual importe estas informações do SGD, daí a importância deste módulo.	Módulo Aprovado	Chefe do Centro de Desenvolvimento de Sistemas
3.1.7	Módulo de acesso Web	Este módulo visa criar uma interface Web que possa, com segurança, ser usada por todos os Comandantes das diversas unidades militares espalhadas pelo Brasil. Desta forma poderão sugerir movimentações e receber informações para subsidiar seus planos de capacitação.	Módulo Aprovado	Chefe do Centro de Desenvolvimento de Sistemas

Item	Atividade / Pacote de Trabalho	Descrição / Especificação	Entrega(s) e Critério(s) de aceitação	Responsável
3.2	Capacitação de Operadores do Sistema	A capacitação inicial do Sistema visa que os operadores possam utilizar em seu potencial máximo todas as funcionalidades do Sistema. Visa também criar um grupo de multiplicadores de conhecimento que possam capacitar outros operadores em suas unidades militares.	Operadores capacitados	Chefe da Escola Nacional de Defesa Cibernética
3.3	Divulgação dos Objetivos do Sistema	Visa divulgar para Comandante, operadores, avaliadores e avaliados quais os objetivos do sistema e os benefícios de sua utilização.	Informações Divulgadas	Chefe da Escola Nacional de Defesa Cibernética

Brasília-DF, 05 Mar 2018.

Aprovo:

Comandante de Defesa Cibernética
Gerente do Projeto

Chefe do Estado-Maior do Exército
Autoridade Patrocinadora

ANEXO C

PROJETO GESTÃO DE TALENTOS NA DEFESA CIBERNÉTICA

PLANO DO PROJETO

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

a. Autoridade Patrocinadora (funcional): Chefe do Departamento de Ciência e Tecnologia

b. Autoridade Solicitante (funcional): Chefe do Estado-Maior do Exército

c. Equipe do Projeto:

1) Gerente do Projeto: Comandante de Defesa Cibernética

Telefone: (61) 3415-XXXX

Email: xxxxx@eb.mil.br

2) Supervisor do Projeto: Chefe de Gabinete do Comando de Defesa Cibernética

Telefone: (61) 3415-XXXX

Email: xxxxx@eb.mil.br

c. Data de início do Projeto: 2 de Julho de 2018.

d. Data prevista para o término do Projeto: 25 de Julho de 2022.

e. Síntese do Projeto:

Ações a realizar (O quê?)	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos (mil R\$)	Prazos
Instrução Reguladora da Movimentação de Pessoal	Comandante de Defesa Cibernética	Por meio de Grupo de Estudo	Nas dependências do ComDCiber	A fim de normatizar a atividade de movimentação de pessoal	100	02/07/18 A 12/10/18
Instrução Reguladora de Seleção para Cursos	Comandante de Defesa Cibernética	Por meio de Grupo de Estudo	Nas dependências do ComDCiber	A fim de normatizar a atividade de Cursos	100	06/07/20 A 16/10/20
Instrução Reguladora de Avaliação Pessoal	Comandante de Defesa Cibernética	Por meio de Grupo de Estudo	Nas dependências do ComDCiber	A fim de normatizar a atividade de Avaliação	100	06/07/20 A 16/10/20
Levantamento de Unidades e Funções	Chefe do Departamento de Gestão e Ensino do Comando de Defesa Cibernética	Por meio de Grupo de Estudo	Nas dependências do ComDCiber	A fim de definir as unidades e dentro destas quais as funções/cargos que estão no escopo deste projeto	100	15/10/18 A 04/01/19
Catálogo Militar de Ocupações	Chefe do Departamento de Gestão e Ensino do Comando de Defesa Cibernética	Por meio de Grupo de Estudo	Nas dependências do ComDCiber	A fim de definir as atividades de cada uma das funções/cargos que estão no escopo deste projeto	100	07/01/19 A 29/03/19

Ações a realizar (O quê?)	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos (mil R\$)	Prazos
Catálogo de Competências	Chefe do Departamento de Gestão e Ensino do Comando de Defesa Cibernética	Por meio de Grupo de Estudo	Nas dependências do ComDCiber	A fim de definir as competências necessárias a cada uma das funções/cargos que estão no escopo deste projeto	100	01/04/19 A 06/12/19
Levantamento de Competências Específicas	Chefe do Departamento de Gestão e Ensino do Comando de Defesa Cibernética	Por meio de Grupo de Estudo	Nas dependências do ComDCiber	A fim de definir as competências que devem ser incluídas no Sistema de Gestão de Desempenho e para que funções	-	09/12/19 A 17/01/20
Inclusão das Competências Específicas no Sistema de Avaliação	Chefe do Departamento-Geral do Pessoal	Por meio de empresa terceirizada	Nas dependências do Departamento	Para incluir as competências específicas do Setor Cibernético no Sistema de Avaliação já existente na Força	300	20/01/20 A 03/07/20
Projeto do Sistema de Gestão de Talentos	Chefe do Centro de Desenvolvimento do Sistemas	Por meio de empresa terceirizada	Nas dependências do Centro	Para Desenvolver o Projeto Lógico do Sistema	150	20/04/20 A 13/11/20
Módulo de Competências Funcionais	Chefe do Centro de Desenvolvimento do Sistemas	Por meio de empresa terceirizada	Nas dependências do Centro	Para Desenvolver Módulo Funcional do Sistema	100	16/11/20 A 05/02/21

Ações a realizar (O quê?)	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos (mil R\$)	Prazos
Módulo de Competências Pessoais	Chefe do Centro de Desenvolvimento do Sistemas	Por meio de empresa terceirizada	Nas dependências do Centro	Para Desenvolver Módulo Funcional do Sistema	100	08/02/21 A 30/04/21
Relatório de GAP's de Competências	Chefe do Centro de Desenvolvimento do Sistemas	Por meio de empresa terceirizada	Nas dependências do Centro	Para Desenvolver Módulo Funcional do Sistema	50	03/05/21 A 23/07/21
Relatório de Indicação de Movimentação	Chefe do Centro de Desenvolvimento do Sistemas	Por meio de empresa terceirizada	Nas dependências do Centro	Para Desenvolver Módulo Funcional do Sistema	50	26/07/21 A 15/10/21
Módulo de importação de dados (DGP)	Chefe do Centro de Desenvolvimento do Sistemas	Por meio de empresa terceirizada	Nas dependências do Centro	Para Desenvolver Módulo Funcional do Sistema	100	18/10/21 A 07/01/22
Módulo de acesso Web	Chefe do Centro de Desenvolvimento do Sistemas	Por meio de empresa terceirizada	Nas dependências do Centro	Para Desenvolver Módulo Funcional do Sistema	50	10/01/22 A 01/04/22
Capacitação de Operadores do Sistema	Comandante da Escola Nacional de Defesa Cibernética	Por meio de Curso de Capacitação (EAD)	Nas dependências da Escola	Para que os usuários possam utilizar o sistema em sua plena potencialidade	-	04/04/22 A 24/06/22

Ações a realizar (O quê?)	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos (mil R\$)	Prazos
Divulgação dos Objetivos do Sistema	Comandante da Escola Nacional de Defesa Cibernética	Por meio de matérias explicativa dos objetivos do sistema	Nas mídias do Exército Brasileiro (Revistas, Mídias Sociais, Radio VO, etc)	Para que todos tenham conhecimento das funcionalidade do Sistema	-	27/06/22 A 25/07/22

2. OBJETIVOS DO PROJETO

- a. Estruturar a gestão de recursos humanos de modo a suprir as necessidades, organizar a procura e admissão, gerir a capacitação e a administração do pessoal, bem como sua permanência na atividade;
- b. Sistematizar a gerência dos talentos identificados para o Setor Cibernético;
- c. Assessorar o Estado-Maior do Exército e o Comando de Defesa Cibernética no que tange às atribuições, aos requisitos pessoais e às necessidades de capacitação, previstas neste projeto, para o Setor Cibernético;
- d. Definir, assessorando o EME, como se processará a permanência na atividade, bem como o fluxo de carreira e a movimentação do pessoal envolvido no Setor Cibernético; e
- e. Criar as estruturas necessárias para selecionar os recursos humanos do Setor Cibernético para os cursos na linha de ensino científico-tecnológico, no nível técnico, por intermédio de Organizações Militares e, no nível superior, de estabelecimentos de ensino civis nacionais e internacionais.

3. INFORMAÇÕES ADICIONAIS

As atribuições e responsabilidades de cada componente da equipe de projeto estão listadas nas NEGAPEB. Quaisquer funções ou atribuições que forem criadas ou modificadas em relação ao previsto na norma deverá ser definido e publicado em Boletim Interno da Organização Militar do Gerente do Projeto e informado ao Gerente do Programa.

Em todas as Reuniões dos Grupos de Estudo o Supervisor do projeto deverá participar como moderador. Deverá procurar resolver os conflitos que ocorram e, caso não consiga resolvê-los ou não possa tomar decisão que venha a saná-los, deverá levar o assunto ao Gerente do projeto para definição.

Brasília-DF, 05 Mar 2018.

Comandante de Defesa Cibernética
Gerente do Projeto

Aprovo:

Chefe do Estado-Maior do Exército
Autoridade Patrocinadora

ANEXO D

PROJETO GESTÃO DE TALENTOS NA DEFESA CIBERNÉTICA

PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS E DO ORÇAMENTO DO PROJETO

Nº EAP	Pacote de Trabalho	Discriminação	Ação Orç	Natureza da Despesa	UGE beneficiada	Prazo p/ desembolso	Valor R\$ (mil)
1.	Normatização						
1.1	Instrução Reguladora da Movimentação de Pessoal	Diárias para reuniões dos representantes dos órgãos envolvidos na confecção da regulamentação.	147F	3.3.90.15	Base Adm Comando de Comunicações e Guerra Eletrônica (CComGEx)	Jul/2018	100 mil
		Passagens para reuniões dos representantes dos órgãos envolvidos na confecção da regulamentação de fora da Guarnição de Brasília		3.3.90.33			
1.2	Instrução Reguladora de Seleção para Cursos	Diárias para reuniões dos representantes dos órgãos envolvidos na confecção da regulamentação.	147F	3.3.90.15	Base Adm CComGEx	Jul/2020	100 mil
		Passagens para reuniões dos representantes dos órgãos envolvidos na confecção da regulamentação de fora da Guarnição de Brasília		3.3.90.33			

Nº EAP	Pacote de Trabalho	Discriminação	Ação Orç	Natureza da Despesa	UGE beneficiada	Prazo p/ desembolso	Valor R\$ (mil)
1.3	Instrução Reguladora de Avaliação Pessoal	Diárias para reuniões dos representantes dos órgãos envolvidos na confecção da regulamentação.	147F	3.3.90.15	Base Adm CComGEx	Jul/2020	100 mil
		Passagens para reuniões dos representantes dos órgãos envolvidos na confecção da regulamentação de fora da Guarnição de Brasília		3.3.90.33			
2.	Estudo das Competências						
2.1	Competências Funcionais						
2.1.1	Levantamento de Unidades e Funções	Diárias para reuniões dos representantes dos órgãos envolvidos na confecção do levantamento.	147F	3.3.90.15	Base Adm CComGEx	Out/2018	100 mil
		Passagens para reuniões dos representantes dos órgãos envolvidos na confecção do levantamento de fora da Guarnição de Brasília		3.3.90.33			
2.1.2	Catálogo Militar de Ocupações	Diárias para reuniões dos representantes dos órgãos envolvidos na confecção do catálogo.	147F	3.3.90.15	Base Adm CComGEx	Jan/2019	100 mil
		Passagens para reuniões dos representantes dos órgãos envolvidos na confecção do catálogo de fora da Guarnição de Brasília		3.3.90.33			

Nº EAP	Pacote de Trabalho	Discriminação	Ação Orç	Natureza da Despesa	UGE beneficiada	Prazo p/ desembolso	Valor R\$ (mil)
2.1.3	Catálogo de Competências	Diárias para reuniões dos representantes dos órgãos envolvidos na confecção do catálogo.	147F	3.3.90.15	Base Adm CComGEx	Abr/2019	100 mil
		Passagens para reuniões dos representantes dos órgãos envolvidos na confecção do catálogo de fora da Guarnição de Brasília		3.3.90.33			
2.2	Competências Pessoais						
2.2.1	Levantamento de Competências Específicas	-	-	-	-	-	-
2.2.2	Inclusão das Competências Específicas no Sistema de Avaliação	Alteração do Sistema de Gestão de Desempenho	147F	4.4.90.39	Base Adm CComGEx	Jan/2020	300 mil
3.	Sistema de Gestão de Talentos						
3.1	Desenvolvimento do Sistema						

Nº EAP	Pacote de Trabalho	Discriminação	Ação Orç	Natureza da Despesa	UGE beneficiada	Prazo p/ desembolso	Valor R\$ (mil)
3.1.1	Projeto do Sistema de Gestão de Competências	Trabalho de análise e desenvolvimento do projeto lógico do sistema	147F	4.4.90.39	Centro de Desenvolvimento de Sistemas (CDS)	Abr/2020	300 mil
3.1.2	Módulo de Competências Funcionais	Desenvolvimento de módulo do Sistema de Gestão de Talentos	147F	4.4.90.39	CDS	Nov/2020	100 mil
3.1.3	Módulo de Competências Pessoais	Desenvolvimento de módulo do Sistema de Gestão de Talentos	147F	4.4.90.39	CDS	Fev/2021	100 mil
3.1.4	Relatório de GAP's de Competências	Desenvolvimento de módulo do Sistema de Gestão de Talentos	147F	4.4.90.39	CDS	Mai/2021	50 mil
3.1.5	Relatório de Indicação de Movimentação	Desenvolvimento de módulo do Sistema de Gestão de Talentos	147F	4.4.90.39	CDS	Jul/2021	50 mil
3.1.6	Módulo de importação de dados (DGP)	Desenvolvimento de módulo do Sistema de Gestão de Talentos	147F	4.4.90.39	CDS	Out/2021	100 mil
3.1.7	Módulo de acesso Web	Desenvolvimento de módulo do Sistema de Gestão de Talentos	147F	4.4.90.39	CDS	Jan/2022	50 mil
3.2	Capacitação de Operadores do Sistema	-	-	-	-	-	-

Nº EAP	Pacote de Trabalho	Discriminação	Ação Orç	Natureza da Despesa	UGE beneficiada	Prazo p/ desembolso	Valor R\$ (mil)
3.3	Divulgação dos Objetivos do Sistema	-	-	-	-	-	-
						TOTAL	2.000 mil

Brasília-DF, 05 Mar 2018.

Comandante de Defesa Cibernética
Gerente do Projeto

ANEXO E

PROJETO GESTÃO DE TALENTOS NA DEFESA CIBERNÉTICA

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Nº (a)	Descrição (b)	Catg (c)	Situação Inicial (d)			Estratégia (e)	Ação Proposta (f)	Situação Desejada (g)			Rspnl (h)	Data (i)
			P	I	C			P	I	C		
1	Falta de continuidade na alocação de recursos financeiros suficientes pelo Governo Federal	E	M	A	A	MITIGAR	Ações frequentes da AOFIN junto ao MD e Governo	M	B	M	AOFIN	2018 a 2022
2	Mudança na priorização do projeto quanto a sua importância e alocação de recursos	O	B	A	M	MITIGAR	Justificativa contínua da necessidade de alocação de recursos para o projeto	B	B	B	Gerente Pjt	2018 a 2022
3	Falta de recurso orçamentário para a aquisição dos serviços e desenvolvimento do sistema previsto	O	M	M	M	MITIGAR	Justificativa contínua da necessidade de alocação de recursos para o projeto	B	B	B	Gerente Pjt	2018 a 2022
4	Falta de recursos para diárias e passagens	G	B	M	M	MITIGAR	Planejamento, controle e acompanhamento de todos os gastos executados nestas ND	B	B	B	Eqp Pjt	2018 a 2022
5	Necessidade de desenvolvimento de Módulo não definido no escopo do projeto	O	M	M	M	MITIGAR	Divulgação e controle da Declaração de Escopo junto as principais partes interessadas	B	B	B	Gerente Pjt	2020 a 2022

Nº (a)	Descrição (b)	Catg (c)	Situação Inicial (d)			Estratégia (e)	Ação Proposta (f)	Situação Desejada (g)			Rspnl (h)	Data (i)
			P	I	C			P	I	C		
6	Erro ou omissão nos documentos do processo licitatório	O	B	M	M	EVITAR	Verificação/revisão de toda a documentação envolvida no processo licitatório em coordenação com a Eqp Pjt	B	B	B	COLOG	2019
7	Mudança no escopo do projeto por imposição política	E	M	A	M	ACEITAR		M	A	M	EME	2018 a 2022
8	Não cumprimento dos contratos realizados por parte dos fornecedores	E	B	M	M	MITIGAR	Realizar constantes reuniões de ajustes e coordenação dos contratos celebrados	B	B	B	COLOG	2020 a 2022
9	Movimentação de pessoal após capacitação especializada	O	B	M	M	MITIGAR	Realizar reuniões de coordenação com o DGP e a ComDCiber	B	B	B	Gerente Pjt	2018 a 2022
10	Falta de analistas para o desenvolvimento do sistema definido	T	M	M	M	MITIGAR	Realizar reuniões de coordenação com o DCT e CDS sobre a alocação de recursos humanos prioritários	B	B	B	DCT	2020 a 2022
11	Falta de coordenação e alinhamento das necessidades de desenvolvimento do projeto com as necessidades do Plano Básico de Ciência e Tecnologia	O	B	M	M	MITIGAR	Realizar reuniões de coordenação com o DCT	B	B	B	Eqp Pjt	2018 a 2022

Nº (a)	Descrição (b)	Catg (c)	Situação Inicial (d)			Estratégia (e)	Ação Proposta (f)	Situação Desejada (g)			Rspnl (h)	Data (i)
			P	I	C			P	I	C		
12	Falta de integração do sistema desenvolvido com os sistemas legados e/ou desenvolvidos	O	M	M	M	MITIGAR	Coordenar o escopo de desenvolvimento com o CDS e demais OM afetadas	B	B	B	Eqp Pjt	2021 a 2022
13	Falta de estrutura para a capacitação operacional e de manutenção dos militares usuários dos sistemas desenvolvidos	O	B	M	M	MITIGAR	Verificar e coordenar com a Escola Nacional de Defesa Cibernética alternativas ao Sistema EAD	B	B	B	Eqp Pjt	2018 a 2022
14	Assinatura de contratos referentes ao "desenvolvimento do sistema" sem coordenação com a equipe de gerenciamento do projeto	O	B	M	M	MITIGAR	Realizar reuniões preliminares com a DCT / CDS	B	B	B	Eqp Pjt	2019
15	Mudança na definição do Sistema a ser desenvolvido	G	M	M	M	MITIGAR	Exercer o processo do controle de mudanças do projeto junto a autoridade patrocinadora	B	B	B	Gerente Pjt	2018 a 2022
16	Falta de equipe capacitada para a elaboração dos editais de contratação da implantação do sistema operacional requisitado	G	M	M	M	MITIGAR	Realizar levantamento preliminar de pessoal capacitado e solicitar, antecipadamente, alocação de equipe de especialistas para empreender o processo	B	B	B	Eqp Pjt	2019

Nº (a)	Descrição (b)	Catg (c)	Situação Inicial (d)			Estratégia (e)	Ação Proposta (f)	Situação Desejada (g)			Rspnl (h)	Data (i)
			P	I	C			P	I	C		
17	Não contratação da integração dos sistemas adquiridos e/ou desenvolvidos	G	M	A	M	MITIGAR	Convencer a autoridade patrocinadora dos ganhos para o projeto com a presença de uma integradora	M	M	A	Gerente Pjt	2019 a 2021
18	Erro nas estimativas de custo relativos aos contratos previstos de aquisição e serviços	G	B	A	M	EVITAR	Rever a confecção do Plano do Projeto e seus custos	B	B	B	Eqp Pjt	2019
19	Sistema desenvolvido reprovado nas avaliações técnico/operacional	T	B	M	M	MITIGAR	Refinar todos os requisitos dos Sistema em desenvolvimento	B	B	B	Eqp Pjt	2022
20	Recursos de terceiros contra os contratos de aquisição a serem celebrados	E	B	M	M	EVITAR	Reavaliar todo o processo licitatório e sua documentação	B	B	B	COLOG	2019
21	Atraso na definição dos requisitos do sistema	G	B	M	M	EVITAR	Cumprir rigorosamente a previsão do cronograma do projeto	B	B	B	Eqp Pjt	2018 a 2019

Nº (a)	Descrição (b)	Catg (c)	Situação Inicial (d)			Estratégia (e)	Ação Proposta (f)	Situação Desejada (g)			Rspnl (h)	Data (i)
			P	I	C			P	I	C		
22	Lançamento de questionamentos ou suspeições por intermédio da mídia sobre a contratação e os gastos.	E	B	M	M	MITIGAR	- Identificar os atores e elaborar um plano de marketing para neutralização das atividades contrárias aos objetivos do Projeto. - Manter constante monitoramento dos meios de comunicação.	B	B	B	Eqp Pjt	2019 a 2022
23	Integrantes da equipe, classificados pelo DGP, fora das referências propostas.	T	A	M	A	Mitigar	- Propor a capacitação do(s) militar(es) ao escalão superior. - Aproveitar a experiência de outros integrantes para difundi-la aos menos experientes.	A	B	M	Eqp Pjt	2018 a 2022

LEGENDAS:											
(a)	Ordem de prioridade atribuída ao risco.	(b)	Descrição do risco identificado.	(c)	Categorização do risco identificado.	(d)	Situação Atual é a situação em que se encontra o risco identificado inicialmente quanto à Probabilidade, Impacto e Criticidade.	(e)	Estratégia a ser aplicada no tratamento ao risco identificado (lembrar que pode ser positivo).		

LEGENDAS:										
(f)	Ação proposta para neutralizar, amenizar ou aproveitar o risco.	(g)	Situação Desejada após o tratamento.	(h)	Posto e nome de quem tomará as providências pela ação proposta	(i)	Data visualizada para a implementação da ação proposta. A não existência de uma data significa que pode acontecer a qualquer momento.	(j)	Criticidade é a medida do risco e calculada com base na fórmula: $C = P \times I$.	
(c) Categorização										
					T	Técnico				
					E	Externo				
					O	Organizacional				
					G	Gerencial				
(d) Situação Atual / (g) Situação Desejada										
(P) Probabilidade			(I) Impacto			(C) Criticidade				
B	Baixa		B	Baixo		B	Baixa			
M	Média		M	Médio		M	Média			
A	Alta		A	Alto		A	Alta			

Brasília-DF, 05 Mar 2018.

Comandante de Defesa Cibernética
Gerente do Projeto