



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

RICARDO MOREIRA VIEIRA DUARTE

**COMPETÊNCIA COMO UM DIFERENCIAL NO MERCADO
DE TRABALHO: Uma exploração das expectativas sobre a
formação militar.**

Brasília – DF

2017

RICARDO MOREIRA VIEIRA DUARTE

**COMPETÊNCIA COMO UM DIFERENCIAL NO MERCADO
DE TRABALHO: Uma exploração das expectativas sobre a
formação militar.**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Leonardo Silveira Conke

Brasília – DF

2017

Duarte, Ricardo Moreira Vieira.

Competência como um Diferencial no Mercado de Trabalho:
Uma exploração sobre as expectativas da formação militar / Ricardo
Moreira Vieira Duarte. – Brasília, 2017.

52 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração, 2017.

Orientador: Prof. Leonardo Silveira Conke, Departamento de
Administração.

RICARDO MOREIRA VIEIRA DUARTE

**COMPETÊNCIA COMO UM DIFERENCIAL NO
MERCADO DE TRABALHO: Uma exploração sobre as
expectativas da formação militar.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno:

Ricardo Moreira Vieira Duarte


Prof. Dr. Leonardo Silveira Conke
Orientador


Prof. Dr. Antônio Isidro da Silva Filho
Examinador


Profª. Dra. Elaine Rabelo Neiva
Examinadora

Brasília, 29 de novembro de 2017

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me proporcionar saúde para enfrentar os obstáculos da vida.

Aos meus pais e minhas irmãs, pelo apoio familiar fundamental para minha caminhada ao longo da graduação. Em especial a minha irmã Gabriela, pelo auxílio prestado na elaboração deste trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Leonardo Silveira Conke, por ter acreditado no meu trabalho, pelo incondicional apoio prestado, ensinamentos transmitidos e constante incentivo.

Ao Exército Brasileiro, os profissionais e empresas, que aceitaram colaborar com a pesquisa, prestando informações primordiais para o desenvolvimento do estudo, mesmo diante das outras diversas obrigações.

A todos os amigos, que de alguma forma contribuíram para a conclusão desta jornada.

RESUMO

Neste estudo buscou-se verificar, se os profissionais que contratam candidatos para cargos no mercado de trabalho, possuem expectativas diferentes no que diz respeito às competências dos profissionais que passaram pela formação militar. Devido ao caráter exploratório do estudo, adotou-se como amostra da pesquisa, recrutadores e selecionadores, de empresas especializadas em consultoria de Recursos Humanos, com sede no Distrito Federal. A pesquisa constituiu de um questionário. Aplicado para tentar identificar as expectativas que um selecionador e/ou recrutador tem em relação às competências de um ex-militar, se comparados aos demais trabalhadores. Os questionários foram aplicados presencialmente nas organizações colaboradoras ou através de questionário digital, enviados por e-mail. Participaram deste estudo 20 (vinte) profissionais que conduzem os processos seletivos, em uma das 10 (dez) empresas que colaboram com este trabalho. Foram apontadas possíveis diferenças nos ex-militares, em relação às competências correlacionadas com a dedicação, disciplina, iniciativa e produtividade. Os resultados obtidos permitem o aprofundamento do conhecimento sobre o tema, auxiliando os futuros pesquisadores. O estudo também avançar na discussão sobre a inserção de ex-militares no mercado trabalho, permitindo que as empresas possam alcançar recursos que contribuem com os seus objetivos organizacionais e a diferenciação no mercado, além de colaborar com aprimoramento da formação militar e com a ideia de construção de competências fora do ambiente acadêmico.

Palavras-chave: Competências. Formação Militar. Mercado de Trabalho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -Exemplo de competência em ação: expressar-se por escrito.....	17
Figura 2 -Tipos de Formação Militar.	24

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -Dados amostrais sociodemográficos do estudo.....	34
Tabela 2 -Expectativas Gerais.	37
Tabela 3 -Resultados de Grau igual.....	39
Tabela 4 -Resultado de Grau maior.	41
Tabela 5 -Comparação Resultado Geral x Resultado dos que já contrataram militares.	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -Competências Individuais Requeridas pelo Mercado.....	20
Quadro 2 -Comparação das habilidades-chaves de empregabilidade em diferentes países.	21
Quadro 3 -Postos e Graduação.....	23
Quadro 4 -Valores Militares/Deveres Militares/Ética Militar.....	25
Quadro 5 -Matérias da Instrução Individual Básica.....	25
Quadro 6 -Objetivos Individuais de Instrução.....	26
Quadro 7 -Atributos da Área Afetiva dos Cabos e Soldados.....	27
Quadro 8 -Instrução comum de Qualificação do Sargento Temporário.....	28
Quadro 9 -Atributos da Área Afetiva do Sargento Temporário.....	28
Quadro 10 -Grade Curricular do Curso de Formação de Oficiais da Reserva.....	29
Quadro 11 -Pautas avaliadas nos Alunos do CPOR/NPOR.....	30
Quadro 12 -Instruções militares do Instituto Militar de Engenharia.....	31
Quadro 13 -Competências analisadas.....	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRH-DF- Associação Brasileira de Recursos Humanos do Distrito Federal

AMAN- Academia Militar das Agulhas Negras

CFC- Curso de Formação de Cabos

CFS- Curso de Formação de Sargentos

CFST- Curso de Formação de Sargentos Temporários

CPOR- Centro de Preparação de Oficiais da Reserva

EAS- Estágio de Adaptação ao Serviço

EB- Exército Brasileiro

EBST- Estágio Básico de Sargento Temporário

EsFCEX- Escola de Formação Complementar do Exército

EsPCEX- Escola Preparatória de Cadetes do Exército

EsSEX- Escola de Saúde do Exército

EST- Estágio de Serviço Técnico

FB- Formação Básica

GLO- Garantia da Lei e da Ordem

IIB- Instrução Individual Básica

IME- Instituto Militar de Engenharia

NPOR- Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva

OM- Organização Militar

OMCT- Organizações Militares de Corpo de Tropa

OII- Objetivo individuais de Instrução

OTT- Oficial Técnico Temporário

PPQ- Programa Padrão de Qualificação

PPB- Programa Padrão de Instrução Individual Básica

RH- Recursos Humanos

STT- Sargento Técnico Temporário

SU- Subunidade

TFM- Treinamento Físico Militar

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 COMPETÊNCIA	15
2.2 COMPETÊNCIA E EMPREGABILIDADE.....	18
2.3 A FORMAÇÃO NO EXÉRCITO BRASILEIRO.....	22
2.3.1 FORMAÇÃO DO SOLDADO	25
2.3.2 FORMAÇÃO DO SARGENTO.....	27
2.3.3 FORMAÇÃO DO OFICIAL	29
3. METODOLOGIA	33
3.1 TIPO DE DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA	33
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR E DOS PARTICIPANTES DO ESTUDO	33
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA, COLETA E ANÁLISE DE DADOS	35
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	37
4.1 EXPECTATIVAS GERAIS EM RELAÇÃO ÀS COMPETÊNCIAS. 37	
4.2 COMPETÊNCIAS CONSIDERADAS IGUAIS	39
4.3 COMPETÊNCIAS CONSIDERADAS MAIORES.....	41
4.4 EXPECTATIVAS DE PROFISSIONAIS QUE JÁ CONTRATARAM MILITARES.....	42
5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
APÊNDICES	51

1. INTRODUÇÃO

Da mesma forma que a sociedade avança e se transforma, a dinâmica do mercado de trabalho também se altera, adaptando-se às exigências de cada época. É nesse contexto que surge a ideia de competência, assunto contemporâneo de grande importância no universo acadêmico e profissional da Administração. Seu caráter recente ainda não permite unanimidade sobre o assunto, mas a sua essência deve ser incorporada à formação dos novos universitários.

Possivelmente, nas próximas décadas, o sucesso das empresas deverá estar ainda mais ligado às competências demonstradas pelos seus colaboradores. Por esse motivo cabe ao mercado de trabalho e aos agentes incluídos no processo a preparação para o novo cenário, buscando identificar quais serão os atributos mais importantes no perfil profissional. Dessa forma, as organizações podem reter os ativos que permitam atingir resultados positivos, garantindo o crescimento pessoal dos envolvidos.

Autores como Clarke (1997) apontam que, para as empresas, uma parcela dos profissionais recém-formados pode possuir certa carência de conhecimentos, habilidades e atitudes, principalmente no que tange às competências comportamentais. Essa capacidade está relacionada com a forma que os trabalhadores empregam os seus recursos, na resolução de tarefas e adversidades enfrentadas ao longo da carreira profissional. Importante ressaltar que o perfil individualizado de cada ser humano possui uma relação direta no que diz respeito às suas destrezas, sapiências e atitudes profissionais, desenvolvidas ao longo da jornada pessoal.

Para ser competitivo em uma disputa de cargo no mercado de trabalho, os candidatos necessitam possuir competências únicas, que proporcionem um diferencial para as organizações. Nesse sentido, as qualificações comportamentais passam a ocupar uma posição de destaque no processo de recrutamento e seleção.

É nesse novo contexto que a preocupação com a formação técnica profissional pode passar a ter papel de coadjuvante. Isso não quer dizer que deva ser considerada atributo menos relevante, mas levando em consideração o ponto de vista das companhias, a forma como os profissionais empregam todos os seus conhecimentos, ações e habilidades na realização de tarefas, devem estar diretamente ligadas aos conhecimentos técnicos para melhoria dos resultados funcionais.

As competências podem ser concebidas em diferentes ambientes, seja ele acadêmico, profissional ou informal, ou seja, o aprendizado não ocorre apenas com formações técnicas. Há a possibilidade de dar-se através da integração das diversas fontes de aprendizado e experiências, obtidas pelos indivíduos ao longo de sua trajetória vivencial.

Como há uma eminente reestruturação das relações trabalhistas, existe a necessidade de adaptação por parte dos envolvidos nesse novo sistema. As competências mais exigidas pelo mercado devem ser mapeadas e desenvolvidas nos profissionais. Sendo assim, a formação nas escolas regulares, técnicas e universidades, o convívio e a interação em ambientes religiosos, grupos sociais e escola de atividades complementares, são ambientes em que se pode desenvolver competências. As organizações com objetivo de treinar e capacitar os seus colaboradores, adotam estratégias para ensinar as competências desejadas para execução das tarefas operacionais. Uma instituição que também colabora com o crescimento das capacidades pessoais é o Exército Brasileiro. Apesar do que se imagina, os militares não são treinados apenas para as atividades em combate, mas também recebem formação com a finalidade de pautar os seus comportamentos em equipes, desempenhar os seus deveres funcionais e corroborar com os valores, objetivos e missões da instituição.

Devido à constituição das Forças Armadas, anualmente diversos cidadãos passam pela formação militar e prestam serviço ao Exército Brasileiro. Após serem licenciados, passam a compor a reserva e deixam a instituição, levando consigo, após intensos períodos de instrução, matérias particulares à formação do combatente básico e da vida militar. Esses podem retornar para o mercado de trabalho privado, carregando novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Existem os militares de carreira e temporários. Aqueles que escolhem seguir a carreira militar em toda a sua jornada profissional, passarão em média 30 (trinta) anos no serviço ativo e em seguida devem compor a reserva remunerada, período similar à aposentadoria dos profissionais convencionais. No caso dos militares temporários, o período máximo de permanência é de 8 (oito) anos, passando para a reserva não remunerada após o fim do seu tempo na força. Aproximadamente, em um ano, 100 (cem) mil jovens prestam o serviço militar obrigatório, passando pela formação de soldado ou oficial temporário. Deste quantitativo mais da metade irá retornar para vida civil já no ano seguinte.

Tendo em vista a relevância do ativo humano para as organizações, no presente estudo, estabelece-se como objetivo de pesquisa verificar se o mercado de trabalho espera a existência de competências diferentes nos ex- militares. No trabalho buscou-se entender

quais são as expectativas que um selecionador e recrutador têm em relação às competências de um ex- militar, considerando os demais profissionais, ou seja, que não possuem formação militar alguma, para comparação.

Anualmente no Brasil são abertas vagas para os concursos (militares de carreira) e seleções (militares temporários), com objetivo de suprir a carência do quadro das Forças Armadas. São milhares de cidadãos incorporados as tropas da Marinha, Exército e Aeronáutica, que se dedicam ao serviço da pátria por um período que varia de acordo com a porta de entrada escolhida pelo candidato.

Nas duas situações mencionadas anteriormente (militares de carreira ou temporários), após a conclusão do tempo de serviço como militar os profissionais podem retornar as atividades civis, trazendo as competências e experiências adquiridas nas organizações militares em que serviram, para um mercado de trabalho diferente ao que estavam inseridos.

Por isso, discutir a inserção dos ex-militares em uma nova rede de empregos, justifica-se pelo fato de que cedo ou tarde a inatividade na carreira militar vai ocorrer, e a formação pessoal recebida, capaz de moldar as suas atitudes e corrigir procedimentos, pode ser um diferencial, já que o desenvolvimento de competências pode ser um desafio dentro das organizações.

Logo é necessário compreender o funcionamento do mercado de trabalho e apresentar a correlação existente entre esse sistema e as competências, além de traçar o perfil da formação do servidor da pátria e verificar a situação desses militares que estão inseridos nesse novo ambiente empregatício. Com essa base bem fundamentada, alguns dos possíveis benefícios para as empresas, Exército Brasileiro e ex-militares, poderão ser avaliados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPETÊNCIA

No mundo contemporâneo as relações profissionais entre colaboradores e instituições estão se rearranjando, exigindo cada vez mais preparação dos candidatos em diferentes áreas de conhecimento. Como apresentado por Campos et al. (2008), as instituições de ensino precisam preparar os seus alunos para o mundo dos negócios, cenário que carece de pessoas capacitadas no contexto teórico, técnico e social, com o objetivo de atender os avanços tecnológicos, ao aumento da concorrência no mercado e à pluralidade cultural.

Antes de iniciar a discussão teórica associada ao tema do trabalho, é importante ressaltar as competências como atributos importantes na conquista e manutenção do diferencial competitivo no mercado de trabalho, pois os conhecimentos, habilidades e atitudes podem ser considerados insumos fundamentais para o sucesso das empresas, influenciando na solução de seus problemas complexos através do talento humano. Com isso, entender o funcionamento dessa relação entre indivíduos e organizações se mostra relevante para a compreensão dos elementos constitutivos da competência, além de contribuir para a construção do alicerce que sustentará o desenvolvimento do conteúdo.

A emergência da gestão por competências incentivou o crescimento das discussões acerca do tema (BRANDÃO; ANDRADE, 2007). Por isso Brandão e Guimarães (2002) afirmaram que o termo ganhou vários significados no contexto da gestão organizacional, com diferentes formas de análise e de aplicação. Dessa maneira, a questão pode decorrer-se “em níveis pessoais (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences* [competências essenciais]) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências)” (FLEURY, 2001, p. 184).

Devido a esse caráter polissêmico sobre o conceito, nesta pesquisa procurou-se somente avaliar as competências individuais, já que a intenção é entender o que o mercado de trabalho almeja dos profissionais inseridos nesse núcleo empregatício.

Os estudos desenvolvidos pela psicologia podem auxiliar na fundamentação do conceito adotado na Administração. Brandão e Andrade (2007) destacam que teorias da Psicologia Social e Organizacional procuram entender os elementos que constituem um comportamento ou os resultados que são atingidos por uma ação e as atitudes adotadas por

cada indivíduo, que podem ser um reflexo do meio ou resultado de suas motivações intrínsecas (BANDURA, 1969).

Santos (2011) destaca a existência de duas importantes correntes de pensamento no que tange o conceito de competência: a corrente francesa, que tem a sua definição ligada às características pessoais do funcionário, e a inglesa, associada ao desempenho obtido pelo profissional no ambiente em que serão realizadas suas tarefas. Por outro lado, Dutra (2004) também classifica em duas ideias o assunto, trazendo no lugar dos ingleses os autores norte-americanos, os quais entendem que cada ser possui um aglomerado de atributos, capacitando as pessoas a lidarem com as situações oferecidas no ambiente de trabalho. Para este autor, diferente do que já foi apresentado, a corrente francesa não está ligada apenas às características pessoais, e sim ao rendimento obtido na atividade profissional.

Consequentemente a competência pode ser entendida com visões distintas, ou seja, depende da concepção de cada escola que cada autor está inserido. Para Le Boterf (1999) a competência é considerada como a habilidade de reunir recursos e aplicá-los em uma tarefa. Também alinhado a esse pensamento, Brandão e Guimarães (2001) adotam como definição do construto, uma vinculação direta com a visão de desempenho, referindo-se ao somatório de três quesitos: incentivos da empresa, resultados das habilidades individuais e morfologia do ser humano.

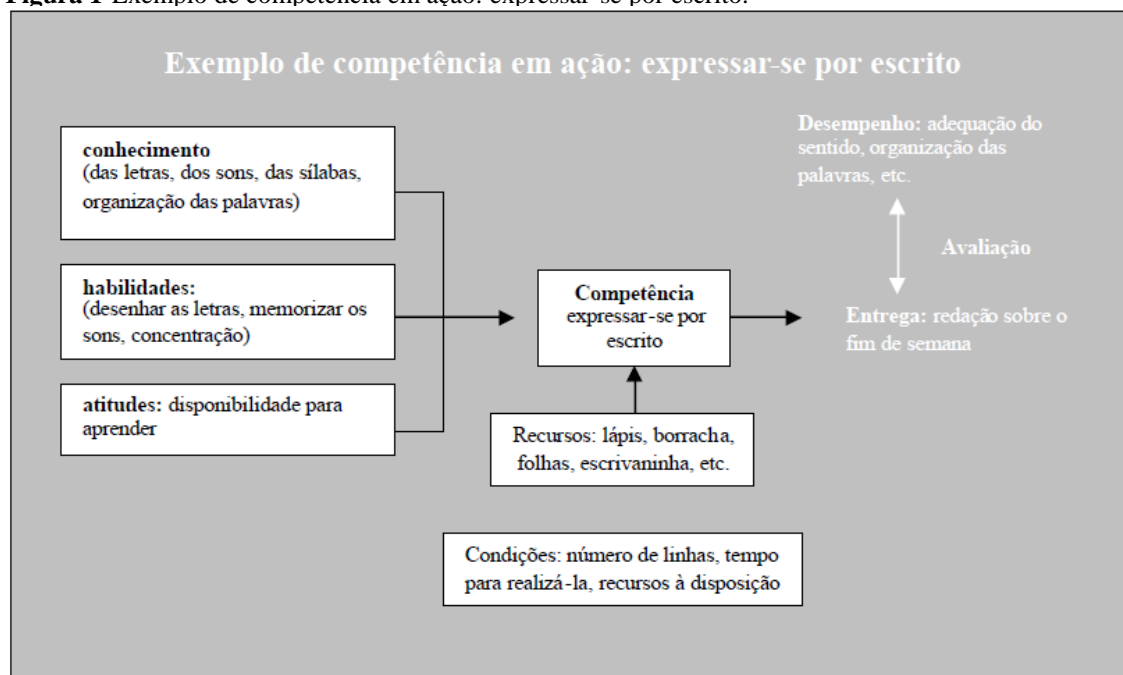
Por outro lado, Zarifian (2003) traz uma visão mais pioneira acerca do assunto, defendendo que o conceito de competências no contexto organizacional pode resultar na volta do trabalho ao trabalhador, em outras palavras, que o profissional volta a ser um agente ativo com impacto direto nos resultados da organização a qual está subordinado. Então ao mesmo tempo que o trabalhador desenvolve competências significativas para o sucesso das organizações, revelando um bom desempenho na atividade exercida, indiretamente ele acaba investindo em seu crescimento pessoal tanto intelectualmente no âmbito organizacional, quanto um papel social (FLEURY, 2001).

Verifica-se na literatura que mesmo existindo uma diversidade de pensamentos e algumas lacunas em sua definição, possivelmente provocadas pela contemporaneidade do tema no cenário acadêmico, é possível definir o que deve conter em um conceito de competência. O assunto deve englobar os termos: conhecimentos, habilidades e atitudes que são praticados no ambiente de trabalho em que está inserido (BRANDÃO, 2009; SANTOS, 2011). Mais especificamente Fleury (2001) destaca que possuir os conhecimentos e as habilidade, não é suficiente para estar abarcado no termo competência; além de deter essas duas características, é preciso aplicá-las. Desta forma, o mesmo autor,

define que a competência precisa agregar valor social ao profissional, além do valor monetário para empresa. Em suma, entende-se como competência “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” (FLEURY, 2001, p. 188).

Neste trabalho as habilidades são consideradas como parte integrante da competência. Os profissionais possuem as competências quando conseguem aplicar as suas capacidades. Por sua vez, essas competências são consideradas como o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes (RUAS, 2005). O mesmo autor propõe a Figura 1 para exemplificar a competência de expressar-se por escrito, além de exemplificar o que é habilidade e os outros termos envolvidos no construto.

Figura 1-Exemplo de competência em ação: expressar-se por escrito.



Fonte: Ruas (2005).

Uma vez levantados os pontos convergentes do conceito de competência, passa-se à discussão específica do tema no contexto do mercado de trabalho, entendendo a sua importância para as empresas e os possíveis resultados que podem ser obtidos, além da definição dos métodos para mensurá-las.

2.2 COMPETÊNCIA E EMPREGABILIDADE

Após a Revolução Industrial, a ideia de competência apenas como a posse de atributos que tornam uma pessoa qualificada é abandonada, e o entendimento começa a considerar o desempenho eficiente dos profissionais em determinada função (BRANDÃO; ANDRADE, 2007). Essa evolução de conceito representa, de certa forma, as novas necessidades que surgem no mercado de trabalho. Os autores citados anteriormente discutem que não basta possuir os conhecimentos e as habilidades, sem possuir as atitudes esperadas. É importante que o indivíduo empregue todas as suas capacidades na execução dos seus trabalhos.

Segundo Gondim et al. (2003) a nova relação de trabalho exige uma formação abrangente dos profissionais, que viabilize a sua relação com as distintas variáveis envolvidas na execução das tarefas profissionais. Para isso, os autores destacam a necessidade de os trabalhadores possuírem habilidades técnicas, comportamentais e conceituais: as conceituais são aprendidas por meio da educação formal; as habilidades técnicas são entendidas como a experiência advinda de um treinamento e são obtidas através da prática; as comportamentais surgem por meio do processo de socialização do indivíduo ao longo de sua vivência pessoal e profissional. Nesse sentido o que se almeja dos trabalhadores contemporâneos, é o desempenho do ser, fazer e agir (MANFREDI, 1998), ou seja, não basta estar certificado de suas habilidades, há uma exigência de comprová-las na prática.

Com objetivo de alcançar uma vaga de emprego em uma determinada fase da vida, culturalmente ao longo da existência do ser humano costuma-se incutir a importância da formação cognitiva e técnica, porém algumas discussões surgem a partir dessa premissa. Leite e Rizek (1997) indicam que a maior escolaridade do trabalhador não garante ao mesmo a sua contratação, ou em outras palavras, não é possível afirmar aos profissionais que quanto maior a carga horária de formação acadêmica tem relação direta com as chances de conquistar um cargo nas empresas.

Somado a essa visão, também está a impossibilidade de se afirmar que todos esses conhecimentos e experiências adquirido ao longo de anos serão utilizados na execução do trabalho. Não existe a garantia de que o responsável pela tarefa irá se dedicar ao máximo, e utilizar todos os seus conhecimentos na resolução de atividades complexas (ALMEIDA, 1997). É importante ressaltar que esses argumentos não possuem o objetivo de questionar

a necessidade da formação intelectual do trabalhador, mas sim, alertar para a sua possível ineficiência em mensurar a capacidade do profissional no mercado de trabalho.

Diante desse cenário, que aponta para mudanças no que diz respeito aos requisitos demandados pelas organizações, quando se analisa os processos de recrutamento e seleção, surge a palavra empregabilidade. Para Campos et al. (2008) o atual uso do termo mencionado, rompe com o caráter da necessidade de aptidão específica para desempenhar determinado cargo, passando a considerar as competências como fator essencial. Apresentando de outra forma, a preocupação das empresas está voltada para habilidades e atitudes, enxergados como atributos mais genéricos, que devem ser comuns a todos os profissionais.

Desta forma, um possível problema causador da dualidade existente entre formação e empregabilidade, é apresentado por Tanguy (1999) como a crença de que existe a correlação direta da formação acadêmica com as exigências demandadas para os cargos das empresas. Contribuindo com essa ideia Clarke (1997) aponta que existe carência no desenvolvimento de habilidades pessoais, sociais e de comunicações, além da falta de domínio por parte dos candidatos de matérias básicas como linguagem e matemática. Conseqüentemente, Gondim et al. (2003), indicam que as organizações para suprir essa necessidade, buscam no mercado os profissionais “talentosos”, dito de outra forma, elas procuram os profissionais que já agregam as competências desejadas.

Retomando a discussão sobre o termo empregabilidade, para Amaro (2008), seu significado diz respeito a capacidade que o trabalhador tem de definir os seus resultados profissionais. Sendo assim, é possível realizar uma relação com o conceito de competência, já que a possibilidade de o trabalhador definir o seu caminho, só parece viável com o desenvolvimento de habilidades e atitudes apreciadas pelo mercado de trabalho. Como forma de ratificar essa ideia na visão empresarial, pode se dizer que, “o que tem maior valor para os supervisores é o seu saber-ser, suas atitudes e seus comportamentos” (AMARO, 2008, p. 105).

Dentre as capacidades que os trabalhadores necessitam na busca de um cargo, as habilidades sociais são as que mais se destacam como um diferencial para o candidato. Gondim et al. (2003) concluiu em um dos seus trabalhos, que independentemente da área de atuação, na visão dos profissionais de recrutamento e seleção, o destaque são as habilidades interpessoais. Acredita-se que as capacidades técnicas são responsáveis por garantir a vaga de trabalho, já as habilidades transversais vão permitir a manutenção do profissional no cargo (MANISCALCO, 2010). Nesse sentido destaca-se a ideia das

competências transversais, também tratadas pela literatura como *soft skill*. O autor Swiatkiewicz (2014) aborda o conceito de habilidades universais ligadas ao comportamento, sem relação com o conhecimento formal ou técnico, que podem ser passadas para outra pessoa. Essa abordagem também se assemelha com a ideia do agir, presente na definição de competências.

Campos et al. (2008) ressalta que a empregabilidade pode ser diretamente afetada pelas características, crenças e atitudes das pessoas, o que pode alterar os resultados obtidos pelos candidatos em um processo seletivo.

Segundo o trabalho realizado por Gondim (2002) não é possível chegar a um perfil exato do profissional pretendido pelas empresas. Dessa forma existe alguns indicadores que podem ser utilizados para mensurar as competências individuais requeridas pelo mercado de trabalho, conforme apresentado por Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005) em seu estudo.

Quadro 1-Competências Individuais Requeridas pelo Mercado.

▪ Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias
▪ Capacidade de trabalhar em equipes
▪ Criatividade
▪ Visão de mundo ampla e global
▪ Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização
▪ Capacidade de comunicação Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades
▪ Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada
▪ Capacidade de inovação.
▪ Capacidade de relacionamento interpessoal
▪ Iniciativa de ação e decisão
▪ Autocontrole emocional
▪ Capacidade empreendedora
▪ Capacidade de gerar resultados efetivos
▪ Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas

Fonte: Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005).

Chen-Jung, Jui-Hung e Shoh-Liang (2003¹, apud CAMPOS et al., 2008) existem as competências-chave, que em muitos casos são consideradas mais importantes que as habilidades técnicas. Mesmo sem possuir uma definição específica acerca do tema, sua descrição deve conter as seguintes ideias: capacidade de ser transferível para campos de atuação distintos, possuir caráter multifuncional e multidimensional e necessitar de poder cognitivo para realização de reflexões. Partindo desta ideia, esses autores realizaram uma compilação das competências-chave consideradas mais importantes em diferentes países.

¹ CHEN- JUNG, JUI- HUNG E SHOH- LIANG, 2003 apud CAMPOS et al., 2008, p.163.

Quadro 2- Comparação das habilidades-chaves de empregabilidade em diferentes países.

ESCOLAS		COMPETÊNCIAS
Austrália	Mayer Committee	1. Coletar, analisar e organizar informações.
		2. Comunicar ideias e informações.
		3. Planejar e organizar atividades.
		4. Trabalhar com outros e em times ou equipes.
		5. Usar ideias matemáticas e técnicas.
		6. Solução de problemas.
		7. Uso de tecnologias.
Canadá	Employability Skills - 2000	1. Ciência.
		2. Comunicação.
		3. Não informada.
		4. Trabalhar com outros.
		5. Aplicações numéricas.
		6. Solução de problemas.
		7. Tecnologia.
EUA	Department of Labor (DOL) e American Society for Training and Development (ASTD)	1. Aprender a aprender.
		2. Aprender a aprender.
		3. Habilidades de influência.
		4. Eficácia grupal.
		5. Bases acadêmicas.
		6. Adaptabilidade
		7. Não informada.
	Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS)	1. Informação.
		2. Habilidade interpessoal.
		3. Sistemas.
		4. Habilidade interpessoal.
		5. Habilidades básicas.
		6. Habilidades de pensamento.
		7. Tecnologias.
Reino Unido	Key-skills of UK	1. Planejamento de carreira e aprendizagem contínua.
		2. Comunicação.
		3. Não informada.
		4. Trabalhar com outros.
		5. Aplicações numéricas.
		6. Solução de problemas.
		7. Informação e tecnologia.
TAIWAN	1-9 integral curriculum	1. Aperfeiçoar sua própria aprendizagem e desempenho.
		2. Apresentação, comunicação e compartilhamento.
		3. Planejamento, organização e atuação.
		4. Estima, interesse e trabalho em time ou equipes.
		5. Atividades de exploração e pesquisa.
		6. Pensamento independente e solução de problemas.
		7. Aplicação de tecnologias e informações.

Fonte: adaptado de Chen-Jung, Jui-Hung e Shoh-Liang (2003), Campos et al., (2008).

Agora com o conceito de competência relacionado a empregabilidade, é possível identificar quais fatores importantes devem estar inseridos no perfil dos profissionais que buscam uma colocação no mercado de trabalho. Com isso pode ser possível discutir com maior propriedade as consequências da aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes no mercado de trabalho.

2.3 A FORMAÇÃO NO EXÉRCITO BRASILEIRO

No Brasil, assim como em outros países, a segurança das fronteiras territoriais é garantida pelas Forças Armadas, instituições militarizadas que têm como foco defender a soberania de suas respectivas nações. Geralmente são constituídas por três forças distintas no modo de atuação operacional (Exército, Marinha e Aeronáutica), porém com características organizacionais semelhantes, que são fundamentadas em dois pilares básicos: hierarquia e disciplina. Levando em consideração essa atividade mencionada, desenvolvida pelas instituições militares, cria-se a ideia de que seus servidores necessitam de habilidades profissionais distintas das encontradas no mercado de trabalho civil.

Voltando os olhares da pesquisa para o Exército Brasileiro, a sua missão institucional é definida da seguinte maneira: “Contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social” (EB, 2014a, p. 3).

A fim de padronizar hábitos e atitudes, a Força cultiva em suas organizações militares (OM) valores éticos e morais que são regidos pelo estatuto dos militares e outros regulamentos internos, além de definir aos mesmos a categorização especial de servidores da Pátria. É uma organização extremamente verticalizada, ordenada e organizada pelos postos e graduações (BRASIL, 1980). A organização da autoridade no Exército ocorre por meio da hierarquia, dividindo os militares em níveis diferentes, dentro da estrutura da força (BRASIL, 1980). São ordenados em postos e graduações, basicamente de acordo com o Quadro 3.

Rosa e De Brito (2010) admitem que o domínio social do indivíduo adotado nas organizações militares, pode impactar desde a educação corporal até a ética do militar. Os mesmos autores apontam que a formação militar objetiva uma padronização no que tangem o ponto de vista e a postura de seus servidores.

A socialização organizacional visa ajustar o novo papel do cidadão, desenvolvendo novos conhecimentos, habilidades e atitudes condizentes com os valores que são pautados pelos normas e regulamentos da instituição (WORTMEYER, 2007).

As ideias anteriores podem ser denominadas “espírito militar”, que simplifica as ideias dos princípios morais difundidos pela organização e comuns a todos os seus integrantes (CASTRO, 1990).

Quadro 3-Postos e Graduação.

Oficiais	Postos	General de Exército
		General de Divisão
		General de Brigada
		Coronel
		Tenente-Coronel
		Major
		Capitão
		1º Tenente
		2º Tenente
		Aspirante-a-Oficial
Praças	Graduação	Subtenente
		1º Sargento
		2º Sargento
		3º Sargento
		Cabos
		Soldados

Fonte: Autor, 2017 (elaborado pelo autor com base na referência, EB, 2014).

O Exército Brasileiro se encarrega da formação de militares da ativa e da reserva, podendo ser oficiais ou graduados, que serão empregados nas diversas atividades da força (BRASIL, 1980). Para a incorporação, matrícula ou nomeação nos estabelecimentos de formação e ensino do exército, alguns requisitos específicos para cada caso descritos em legislações devem ser respeitados.

Devido à missão particular do Exército, os bancos escolares militares capacitam os novos profissionais para lidar com atividades que envolvam risco de vida, preceitos da hierarquia e disciplina, dedicação exclusiva, disponibilidade permanente, mobilidade geográfica, vigor físico, restrições a direitos trabalhistas, formação específica e aperfeiçoamento, vínculo com a profissão e proibição de participação de atividades políticas (EB, 2014a).

Todas essas exigências e restrições apresentadas podem ser responsáveis por desenvolver algumas competências particulares a estes profissionais. De acordo com estudo de Rosa e De Brito (2010), a formação dos militares do Exército Brasileiro, diferem de acordo com o grau hierárquico, pois existem exigências profissionais distintas. Podem ser divididos em combatentes ou técnicos e de carreira ou temporários, conforme a Figura 2.

Figura 2-Tipos de Formação Militar.

Nível	Especialidade	Condição	Local	Tempo	Regime
oficiais	combatente	carreira	AMAN	5 anos	Internato
		temporário	NPOR	10 meses	Externato
	técnico	carreira	IME	5 anos	Externato
			EsSEEx, EsAEx	10 meses	Externato
		temporário	SAREx	---	Externato
			OMs	45 dias	Externato
sargentos	combatente	carreira	EsSA	10 meses	Internato
		temporário	OMs	2 meses	Externato
	técnico	carreira	EsIE, EsSEEx	10 meses	Internato
		temporário	OMs	45 dias	Externato
soldados	comb./técnico	temporário	OMs	6 meses	Externato

Fonte: Rosa e De Brito, 2010.

No Brasil a formação individual dos militares no Exército ocorre por meio de programas de ensino e instrução, que englobam exercícios teóricos e práticos, sempre com os riscos atinentes a esta profissão, presentes na rotina diária (EB, 2014a). Pode-se considerar que a formação possui basicamente duas fases, que geralmente ajustam-se ao tempo de duração, exigências de cada nível e especialidade, apresentados na Figura 2. A primeira etapa é o Período Básico (PB), fase comum a todos os profissionais que optam por ingressar na força terrestre. É nessa fase que a ética e os valores cultuados pela instituição são repassados aos instruídos, bem como, são preparados para cumprir os deveres atinentes a classe militar. Nessa fase existe maior preocupação com a formação de atitudes e comportamentos. Parry² (1996), relata que é possível verificar a competência de acordo com padrões firmados, aprimorando-se através de treinamentos e desenvolvimentos. De acordo com essa visão, nota-se um dever de mensurar os progressos resultantes, em níveis de competência.

A Formação Básica é considerada a mais relevante para este estudo. É a fase destinada ao desenvolvimento comportamental comum a todos os militares do Exército. Por isso se faz necessário a maior explanação da dinâmica do período básico.

² PARRY, 1996 apud MOURA E BITENCOURT, 2006, p.4

Quadro 4-Valores Militares/Deveres Militares/Ética Militar.

Valores Militares	Deveres Militares	Ética Militar
Patriotismo	Dedicação e fidelidade à Pátria	Sentimento do Dever
Civismo	Culto dos Símbolos nacionais	Honra Pessoal
Fé na missão	Probidade e lealdade	Pundonor Militar
Amor à profissão	Disciplina e respeito à hierarquia	Decoro de Classe
Espírito de corpo	Rigorous cumprimento dos deveres e ordens	-
Aprimoramento técnico-profissional	Trato do subordinado com dignidade	-
Coragem	-	-

Fonte: EB, 2014a, adaptado pelo autor.

Para complementar a formação, ocorre a segunda fase, denominado Período de Qualificação. Nesse estágio, o objetivo principal passa a ser a formação técnica, os ensinamentos são particulares a área de atuação que cada profissional vai desempenhar na força. Depende também do posto, graduação e local onde ocorre a formação.

Como já foi mencionado anteriormente e também apresentado na figura 2, o tempo de formação é variável, por isso existem algumas distinções no período básico para cada nível e especialidade. Dessa forma o Formação Básica será detalhada separadamente.

2.3.1 FORMAÇÃO DO SOLDADO

O soldado incorpora as fileiras do Exército através do serviço militar obrigatório, possui tempo de duração normal de 12 (doze) meses (BRASIL, 1964). É nesse período que ocorre a sua formação, incluído o período básico, regulado pelo Programa Padrão de Instrução Individual Básica (PPB).

Quadro 5-Matérias da Instrução Individual Básica.

Matérias	
▪ Armamento, Munição e Tiro.	▪ Inteligência e Contra-inteligência Militar
▪ Boas Maneiras e Conduta Militar.	▪ Instrução de Apronto Operacional
▪ Camuflagem.	▪ Justiça e Disciplina
▪ Comunicações.	▪ Lutas
▪ Conduta em Combate.	▪ Marchas e Estacionamentos
▪ Conhecimentos Diversos.	▪ Ordem Unida
▪ Defesa AAe e AC.	▪ Observação e Orientação
▪ Defesa do Aquartelamento.	▪ Prevenção de Acidentes
▪ Educação Moral e Cívica.	▪ Prevenção e Combate a Incêndio
▪ Fardamento.	▪ Serviços Internos e Externos
▪ Fortificação.	▪ Técnicas Especiais
▪ Hierarquia e Disciplina Militar.	▪ Treinamento Físico Militar
▪ Higiene e Primeiros Socorros.	▪ Utilização do Terreno

Fonte: PPB, 2010, adaptado pelo autor.

Dentre as matérias acima apresentadas, destacam-se os assuntos de caráter social, aqueles que são aprendidos durante a formação do indivíduo, em ambientes familiares e nos primeiros anos escolares. Sua importância justifica-se pela necessidade de bons comportamentos e condutas adequadas ao convívio social, que em algumas situações podem ser prejudiciais as relações interpessoais. O Quadro 6 apresenta os Objetivos Individuais de Instrução de algumas das matérias listadas no Quadro 5.

Quadro 6-Objetivos Individuais de Instrução.

Matérias	Objetivo individuais de Instrução (OII)
BOAS MANEIRAS E CONDUCTA MILITAR	Tratar corretamente os superiores e pares.
	Comportar- se adequada mente durante as refeições.
	Tratar corretamente o público externo.
	Comportar - se, adequadamente, em situações que ocorram dentro e fora do quartel.
CONHECIMENTOS DIVERSOS	Identificar os principais deveres e direitos do Soldado.
	Identificar pelos nomes e funções os oficiais da OM e os graduados da SU.
	Identificar as SU pertencentes à OM
	Identificar a missão das SU pertencentes à OM e dos Pelotões das respectivas SU.
EDUCAÇÃO MORAL E CÍVICA	Identificar os Símbolos Nacionais e seus significados.
	Citar os principais dados biográficos do Patrono do Exército e da Arma (Quadro/ Serviço).
	Identificar a atuação do EB na formação da nacionalidade e nos fatos marcantes da vida brasileira.
	Descrever as características da sociedade brasileira.
	Identificar os princípios fundamentais da Constituição Federal (CF).
HIERARQUIA E DISCIPLINA MILITAR	Cantar as canções militares.
	Executar os sinais de respeito e a continência individual.
JUSTIÇA E DISCIPLINA	Identificar os distintivos correspondentes aos postos e as graduações das Forças Armadas.
	Citar as recompensas a que faz jus o Soldado.
	Identificar as transgressões disciplinares e suas consequências no comportamento militar.
	Identificar os crimes militares e suas consequências.

Fonte: PPB, 2010, adaptado pelo autor.

Além dos assuntos teóricos e práticos ensinados nas instruções, que buscam pautar o comportamento dos novos militares que estão sendo formados. Existe também a preocupação em desenvolver uma rotina diária, competências pessoais, relevantes para o bom desempenho da profissão militar. Essas competências são denominadas no EB, Atributos da Área afetiva, presentes em todos os níveis de formação.

Quadro 7-Atributos da Área Afetiva dos Cabos e Soldados.

Atributos da Área Afetiva	Descrição
Cooperação	Capacidade de contribuir, espontaneamente, para o trabalho de alguém e/ou de uma equipe.
Autoconfiança	Capacidade de demonstrar segurança e convicção em suas atitudes, nas diferentes circunstâncias.
Persistência	Capacidade de manter-se em ação, continuamente, a fim de executar uma tarefa, vencendo as dificuldades encontradas.
Iniciativa	Capacidade para agir, de forma adequada e oportuna, sem depender de ordem ou decisão superior.
Coragem	Capacidade para agir de forma firme e destemida, diante de situações difíceis e perigosas.
Responsabilidade	Capacidade de cumprir suas atribuições, assumindo e enfrentando as consequências de suas atitudes e decisões.
Disciplina	Capacidade de proceder conforme leis, regulamentos e normas que regem a Instituição.
Equilíbrio emocional	Equilíbrio emocional capacidade de controlar as próprias reações, para continuar a agir, apropriadamente, nas diferentes situações.
Entusiasmo profissional	Entusiasmo profissional capacidade de evidenciar disposição para o desempenho de atividades profissionais.

Fonte: PPB, 2010, adaptado pelo autor.

2.3.2 FORMAÇÃO DO SARGENTO

Os Sargentos também denominados como praças, podem ser militares de carreira ou temporários e além disso são divididos em combatentes ou técnicos, conforme pode ser observado na Figura 2.

Se temporários e combatentes, são formados nas Organizações Militares (OM). Isso ocorre quando, após a prestação do Serviço Militar obrigatório, o jovem engaja como soldado, passando a compor o quadro de Efetivo Profissional do EB. Inserido nesse contexto é possível que o servidor realize o Curso de Formação de Cabos (CFC), que se concluído com aproveitamento, permite a realização do Curso de Formação de Sargentos Temporários (CFST).

Mesmo que já possua a formação básica, o militar matriculado no curso retorna novamente à formação, agora focado em suas tarefas da nova graduação. Porém, nesse caso, a instrução de qualificação comum pode ser reconhecida como a formação básica do sargento temporário, regulada pelo Programa Padrão de Qualificação (PPQ) do CFST, Instrução comum.

Quadro 8-Instrução comum de Qualificação do Sargento Temporário.

Matéria	
▪ Armamento, Munição e Tiro.	▪ Operações GLO.
▪ Comunicações.	▪ Ordem Unida.
▪ Instrução Geral.	▪ Orientação em Campanha.
▪ Liderança Militar.	▪ Patrulha.
▪ Marchas e Estacionamentos.	▪ Treinamento Físico Militar.
▪ Metodologia da Instrução.	▪ Topografia.

Fonte: PPQ, 2010, adaptado pelo autor.

Nessa qualificação também é possível verificar matérias que podem ser relevantes no mercado de trabalho, tais como liderança e metodologia de ensino, que normalmente não são aprendidas pelos profissionais em formações consideradas genéricas. Além disso, com as exigências e responsabilidades diferentes, existe a tentativa de desenvolver outros atributos da área afetiva.

Quadro 9-Atributos da Área Afetiva do Sargento Temporário.

Atributos da Área Afetiva	Descrição
Comaradagem	Capacidade de compreender e auxiliar os companheiros em qualquer situação.
Lealdade	Capacidade de demonstrar fidelidade a pessoas, grupos ou instituições em função dos valores que defendem ou representam.
Dedicação	Capacidade de realizar atividades com empenho.
Iniciativa	Capacidade de tomar medidas oportunas em situações diversas e de emergência, sem necessidade de acionamento de superiores.
Coragem	Capacidade de enfrentar, com energia, situações perigosas.
Responsabilidade	Capacidade de desenvolver integralmente, e com correção, todas as atividades sob sua incumbência.
Perseverança	Capacidade de concluir uma ação iniciada a despeito de qualquer dificuldade encontrada.
Liderança	Capacidade de dirigir um grupo.
Espírito de Corpo	Capacidade de integrar-se no caráter coletivo do grupo.

Fonte: PPQ, 2010, adaptado pelo autor.

Quando o sargento é temporário, mas a sua especialidade é técnica, a instrução ocorre por meio do Estágio Básico de Sargento Temporário (EBST). Nesse caso antes de o militar começar a desempenhar a sua formação acadêmica comum ao mercado de trabalho civil, mas não à formação militar, é necessária a adaptação do profissional a vida na caserna.

Para essa classe os atributos da área afetiva são os mesmos apresentados no Quadro 9. A diferença entre as formações são apenas algumas matérias desenvolvidas e ensinadas para esses militares em questão (Continência e Sinais de Respeito; Defesa da Instituições e do Estado de Direito; Administração Militar e Higiene e Primeiros Socorros).

Para os Sargentos de carreira, a formação básica é igualitária. Conduzida pelas denominadas Organizações Militares de Corpo de Tropa (OMCT). O Curso de Formação de Sargento (CFS) possui as matérias similares as mencionadas no Quadro 8, a única diferença é a intensidade da formação.

2.3.3 FORMAÇÃO DO OFICIAL

As condições para os Oficiais são parecidas com as apresentadas para os sargentos, a diferença está no transcurso da instrução. Os Oficiais temporários combates são preparados através dos órgãos de formação de oficiais da reserva, denominados como Centro de Preparação de Oficiais da Reserva (CPOR) ou Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR). Além das matérias listadas no Quadro 8 pode-se destacar ainda as seguintes abordagens do Quadro 10.

Quadro 10-Grade Curricular do Curso de Formação de Oficiais da Reserva.

Disciplinas	Unidade Didática
INSTRUÇÃO GERAL	I - Ordem Unida
	II - Atributos da Área Afetiva
	III - Fardamento
	IV - Segurança na Instrução e no Serviço
	V - Estatuto dos Militares
	VI - Continência, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar
	VII - Regulamento Interno e dos Serviços Gerais
	VIII - Regulamento Disciplinar do Exército
	IX - Legislação Penal Militar
	X - Correspondência Militar
	XI - Serviço Militar
	XII - Instituições, Forças Armadas e Exército Brasileiro
	XIII - Inteligência Militar
	XIV - Prevenção ao uso indevido de drogas
	XV - Processos Administrativos
	XVI - Ética Profissional Militar
	Avaliação da Aprendizagem
	Retificação da Aprendizagem
	HISTÓRIA MILITAR
II - Manutenção e Expansão do Território Colonial	
III - Campanhas Militares Brasileiras no Séc XIX	
IV - Revoltas e Revoluções na República Velhas	
V - O Exército na Sustentação do Ideal Democrático	
Avaliação da Aprendizagem	
COMANDO, CHEFIA E LIDERANÇA	I - Liderança Militar
	Avaliação da Aprendizagem

Fonte: Plano de Disciplina, 2013.

Quanto às competências comportamentais, elas são trabalhadas ao longo do ano letivo através da rotina diária, sendo avaliadas de acordo com atributos a seguir.

Quadro 11-Pautas avaliadas nos Alunos do CPOR/NPOR.

Atributo	Descrição
APRESENTAÇÃO	É cuidadoso com sua aparência pessoal.
	Revela cuidado nos detalhes do uniforme.
	Mantém postura militar nas diversas situações.
	Utiliza linguagem adequada no trato com pares e superiores
COOPERAÇÃO	Colabora com seus companheiros, de forma espontânea, nas atividades da rotina diária do CPOR.
	É prestativo com seus pares e superiores na consecução de objetivos comuns.
	Age no sentido de atender aos interesses do grupo.
	É participativo nas atividades que exigem a colaboração dos membros do grupo.
PERSISTÊNCIA	Supera os obstáculos diários mantendo o rendimento escolar.
	Executa as tarefas tantas vezes quantas forem necessárias até atingir o resultado desejado.
	Mantém-se firme e resolutivo até completar uma missão que lhe é determinada (PERSISTÊNCIA).
	Empenha-se para superar as dificuldades a fim de realizar a tarefa.
EQUILÍBRIO EMOCIONAL	Consegue manter-se controlado, mesmo sob pressão.
	Conserva-se tranquilo nos debates em grupo.
	Mantém-se calmo diante de situações adversas.
	Colocado numa situação de destaque, mantém-se tranquilo.
ZELO	Realiza a manutenção do material utilizado ao término da execução de suas tarefas.
	Mantém os equipamentos individuais recebidos sempre limpos e em condições de uso.
	Preocupa-se em manter limpo e arrumado o material sob sua guarda.
	Mantém seus aposentos limpos e arrumados.

Fonte: NIECE OFOR, 2013, adaptado pelo autor.

Já o Oficial Técnico Temporário (OTT) possui uma formação básica mais breve, assim como a do STT, com o objetivo de adaptá-lo à vida militar nas organizações militares onde ocorre o Estágio de Serviço Técnico (EST) ou o Estágio de Adaptação ao Serviço (EAS). A definição de qual estágio o futuro Oficial vai realizar vai depender da sua área de graduação. No caso dos profissionais de saúde a formação ocorre pelo EAS e os demais especialistas realizam o EST.

Com base nas legislações específicas que regulam a condução destes estágios, as matérias ensinadas e os atributos da área afetiva desejado são os mesmos para os dois estágios, mencionados no Quadro 8 e Quadro 9.

Existe distinção na formação básica dos Oficiais de carreira. Para os combatentes a fase de adaptação a vida militar ocorre na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEx). Com aproximadamente um ano de duração, as matérias vão além dos conteúdos cívicos e militares. O ano letivo também prevê conteúdo acadêmico, como por exemplo Língua Portuguesa, História, Física, Química e Cálculo. Neste caso as matérias são bem

próximas às descritas no Quadro 8, Quadro 10 e Quadro 12, porém o tempo desta formação é superior aos dos oficiais temporários, tornando-a mais intensa.

No caso dos Oficiais de carreira que ingressaram na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), estabelecimento de ensino para onde vai o aluno que forma na EsPCEX, ao final do ciclo de formação, o Cadete recebe a graduação de Bacharel em Ciências Militares.

A certificação acadêmica também é recebida pelos militares ou civis oriundos do Instituto Militar de Engenharia (IME). É importante destacar que especificamente para essa instituição de ensino, o aluno durante a formação pode escolher seguir a carreira civil ou militar.

Para aqueles que escolhem seguir a carreira civil, apenas no primeiro ano do curso receberam instruções militares e serão considerados oficiais da reserva após a formação. Já para os alunos que optam pela carreira militar, as instruções militares básicas serão ensinadas ao longo dos cinco anos de formação.

Quadro 12-Instruções militares do Instituto Militar de Engenharia.

1. Instrução Geral: Ordem Unida, Regulamentos, Serviços Internos e Externos, Hierarquia e Disciplina, dentre outras;
2. Combate e Serviço em Campanha: tiro de fuzil, Tiro de Pistola, Orientação, Progressão, Patrulha, Higiene e Primeiros Socorros, Transposição de Obstáculos, dentre outras;
3. Treinamento Físico Militar: corrida, Barra, Abdominal, Flexão de Braços, Pista de Obstáculos, Olimpíadas, dentre outras;
4. História Militar: principais fatos históricos que envolveram direta ou indiretamente a participação do Exército Brasileiro; visita a museus; realização de pesquisas de interesse institucional;
5. Comando Chefia e Liderança Militar;
6. Inteligência Militar;
7. Atividades de Complementação do Ensino: palestras; visitas a estabelecimentos civis e militares; programa de prevenção e combate às drogas; assuntos da atualidade, dentre outras;
8. Administração Militar;
9. Noções Básicas do emprego das Armas, Quadro e Serviço: conhecimento das atividades técnicas relativas ao emprego da Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Intendência, Comunicações e Material Bélico.

Fonte: IME, 2017, adaptado pelo autor.

Por fim existem os Oficiais Técnicos de Carreira. São os militares que já possuem formação acadêmica similar aos OTT. Eles ingressam na Escola de Formação Complementar do Exército (EsFCEX) ou Escola de Saúde do Exército (EsSEX), com objetivo de adquirir o conhecimento necessário para o desempenho profissional militar e alinhar o conhecimento acadêmico com as particularidades do EB.

A formação comum se encarrega do conteúdo miliar, transmitindo conhecimentos para buscar desenvolver a atividade funcionais correspondentes ao posto ocupado. Também são trabalhados temas para despertar a liderança, disciplina e flexibilidade.

Durante a formação, exige-se do quadro complementar de oficiais, comportamentos que evidencie a competência, dedicação e responsabilidade, devendo estar sempre fundamentado pelos valores éticos e morais da força.

Considerando parte dos aspectos da formação militar até agora discutido e relevantes para esta pesquisa, buscou-se destacar a importância do mecanismo de construção social presentes na formação comum de todos os soldados do Exército Brasileiro.

3. METODOLOGIA

Considerando o objetivo do atual estudo, que é investigar as expectativas sobre as competências dos ex-militares quando comparados aos demais profissionais, neste capítulo apresenta-se a classificação da pesquisa com base em seus objetivos. Também apresenta-se a definição da população e a amostra do estudo, além da descrição dos instrumentos adotados para a execução do trabalho.

3.1 TIPO DE DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA

O estudo desenvolvido consiste em uma pesquisa exploratória e a abordagem adotada foi o levantamento (*survey*). Geralmente em trabalhos do tipo exploratório, o objetivo é elucidar, alterar e aprimorar conceitos através da elaboração de questões mais específicas ou por meio da definição de hipóteses (GIL, 2008). Ou seja, visa apresentar subsídio de informações, para que possam futuramente embasar a elaboração de outros estudos, já que há uma falta de trabalhos que abordam a formação militar, dificultando a identificação das competências apenas de ex-militares.

A abordagem utilizada se justifica pelo caráter do trabalho e pela obtenção de respostas que podem representar uma população através dos resultados de uma amostra. Um levantamento consiste em uma coleta direta de informações de uma amostra de modo que estas respostas descrevam a opinião de toda a população da qual a amostra faz parte (HAIR, 2007).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR E DOS PARTICIPANTES DO ESTUDO

Costa (2015) afirma que os Recursos Humanos (RH), atualmente batizado como Gestão de Pessoas, possui dois subsistemas: recrutamento e seleção. Para a aplicação dos questionários o setor escolhido foi o de RH. De maneira geral, sabe-se que grande parte das empresas possui uma área específica para este fim, e qualquer setor poderia ter sido escolhido para a pesquisa. Contudo, devido ao caráter exploratório do estudo, optou-se por investigar as empresas que prestam consultoria na área e que estão sediadas em Brasília, dada a possibilidade de que tais empresas já tenham tido contato com inúmeros processos seletivos e, no caso, com mais candidatos que possuem formação militar.

Nas organizações escolhidas existe a terceirização do seu portfólio de atividades para outras empresas, variando o número de funcionários em cada uma delas.

Com o intuito de identificar a quantidade de empresas de consultoria em RH de Brasília, foi contatada a filial do DF da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), que concedeu uma lista de associados. Por meio deste documento identificou-se que existem 7 (sete) empresas do setor em Brasília. Para conferir as informações e completar essa listagem, foi realizada pesquisa na Internet. No total, foram encontradas 10 (dez) empresas, que possuem aproximadamente 35 (trinta e cinco) funcionários ligados à função de recrutamento. Essa quantidade de funcionários representa a população do estudo. Participaram deste estudo psicólogos, administradores e profissionais de recursos humanos.

Todos esses participantes que exercem funções ligadas a área de recrutamento e seleção, foram contatados, tornando a pesquisa um censo. Eles conduzem dezenas de processos seletivos ao longo do ano para contratação em diferentes áreas de formação. A população foi escolhida intencionalmente, considerando a experiência do grupo em processos de recrutamento. Contudo, a participação na pesquisa foi por conveniência ou adesão, segundo a classificação de Costa-Neto (2002).

A amostra pesquisada parece ser uma boa opção para representar a “visão” do mercado de trabalho, já que, estes profissionais participam de centenas de processos seletivos. Essa vivência e experiências adquiridas podem desenvolver nos recrutadores e selecionadores a percepção que o mercado tem sobre os seus candidatos. Como já mencionado a população foi estimada em 35 (trinta e cinco) profissionais, declarados pelas empresas ou com base em uma média ponderada, que trabalham diretamente no setor de recrutamento e seleção. Considerando essas informações, o estudo obteve como amostra final 20 (vinte) questionários respondidos, que representa um total de 57% (cinquenta e sete) da população. A Tabela 1 apresenta os dados amostrais sociodemográficos coletados no estudo.

Tabela 1-Dados amostrais sociodemográficos do estudo.

Quantidade Processos Por Ano		Escolaridade		Área de formação		Tempo no cargo (ano)	
0 até 100	61%	Superior Incompleto	30%	Administração	24%	0 até 1	26%
100 até 200	22%	Superior	25%	Psicologia	53%	1 até 3	53%
Mais de 200	17%	Superior/Pós-Graduação	45%	Gestão de Pessoas	24%	Mais de 3	21%

Fonte: Autor, 2017.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Nesta pesquisa, o instrumento de coleta utilizado foi o questionário. Para Gil (2008) o questionário é uma ferramenta de coleta de dados, composto por perguntas ordenadas, aplicadas na amostra para obter informações pessoais sobre um determinado tema. Babbie (2004) destaca a necessidade de objetividade e, um instrumento e a sua inteligibilidade, o que deve ser sempre observado em questionários. Além disso, a dificuldade de compreensão das questões pode induzir o respondente ao erro (FOWLER, 2011). Por isso além da conveniência de revisão textual do questionário, Babbie (2004) alerta para a atenção na escolha dos participantes.

As vantagens do uso de questionários estão relacionadas com a possibilidade de coleta primária dos dados, facilidade de aplicação para vastos grupos de pessoas, de forma eficiente, com tabulação e análise de informações práticas (BABBIE, 2004). Porém segundo o mesmo autor, existem vários fatores negativos, dentre os quais a sua estrutura rígida, que pode dificultar o entendimento das relações subjetivas, causando limitação no alcance da pesquisa e a possibilidade de se enviesar o trabalho com as crenças do pesquisador.

A elaboração do questionário foi baseada nos textos e no referencial teórico do trabalho, principalmente na obra de Reis (2003) e nas Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Exército (EB, 2014b). Buscou-se medir com o instrumento as competências listadas no Quadro 13.

Quadro 13-Competências analisadas.

▪ Redige textos com clareza.	▪ Demonstra determinação para atingir os resultados.
▪ Sabe expressar-se oralmente de forma objetiva.	▪ Relaciona-se de forma cordial com as pessoas.
▪ Esforça-se para compreender as informações transmitidas.	▪ Argumenta de modo coerente diante de opiniões contrárias.
▪ Busca soluções diferenciadas (criativas) diante de obstáculos profissionais.	▪ Posiciona-se diante de assuntos que possam gerar conflitos.
▪ É proativo ao propor melhorias nos processos de trabalho.	▪ Age de acordo com princípios éticos e morais.
▪ Administra objetivos pessoais e profissionais.	▪ Cumpre as normas que regem a organização.
▪ Executa suas tarefas de maneira organizada.	▪ Considera as orientações dos seus chefes ao tomar uma decisão.
▪ Integra-se a diferentes equipes de trabalho.	▪ Empenha-se em cumprir os compromissos assumidos.
▪ Trabalha de forma adequada, independente de fiscalização.	▪ Responde pelas consequências de suas decisões e assume os erros que comete.
▪ Consegue motivar e influenciar as pessoas na execução do trabalho.	▪ Apresenta postura condizentes com o cargo que ocupa.

Fonte: Autor, 2017 (elaborado pelo autor com base na referência, REIS, 2003 e EB, 2014b).

Uma vez descritas as competências do questionário, o instrumento passou pela análise do orientador da monografia, que validou as descrições, bem como, a sua redação. Com um recorte transversal a coleta ocorreu durante o mês de outubro de 2017.

Para a realização do estudo foi adotado um questionário com perguntas fechadas (Apêndice A), criado pelo pesquisador. Contendo apenas uma página, foi adotada uma escala comparativa maior (>), igual (=) ou menor (<), devido ao objetivo do estudo de verificar possíveis diferenças nas expectativas dos profissionais que contratam em relação às competências de ex-militares.

Os questionários, em sua maioria, foram aplicados presencialmente, sendo apenas 6 (seis) deles aplicados virtualmente pela ferramenta de Formulários da Google, quando os respondentes não podiam atender o pesquisador. A escolha da forma de execução da tarefa dependeu da disponibilidade das organizações selecionadas, informada pelas mesmas durante visita ou através do contato telefônico. A coleta de dados ocorreu com a aplicação do questionário nas empresas que oferecem a atividade de Gestão de Pessoas, obrigatoriamente o serviço de condução de processos seletivos deve estar incluído em seu portfólio.

As organizações concederam autorização para a aplicação e coleta de dados desta pesquisa. O contato inicial ocorria por meio de conversas presenciais, por telefone ou via *e-mail* com a diretoria ou gerentes responsáveis pelo setor, indicando ou não, a disponibilidade dos seus colaboradores para trabalhar o assunto proposto. Uma vez o pesquisador atendido pelos participantes, eles eram informados sobre os objetivos do trabalho e a garantia de confidencialidade das informações.

Para realizar a análise de dados obtidos, as respostas foram tabuladas com o uso da ferramenta Excel. Após analisados os resultados, o pesquisador mensurou a representatividade das respostas de todos os itens com estatísticas descritiva (percentuais, médias, etc.).

Nesse sentido, a apresentação de resultados ocorrerá sobre a forma quantitativa, devido à característica objetiva dos dados levantados pela pesquisa (GODOY, 1995). Para Günther (2006) essa metodologia diminui a possibilidade de contaminação dos resultados por interferência do pesquisador. Com recorte transversal, as informações foram coletadas a partir de fontes primárias, por meio de questionários respondidos por profissionais de Recursos Humanos (RH), ligados diretamente às funções de recrutamento e seleção.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa irão se subdividir em três partes. A primeira traz um panorama geral sobre as expectativas que foram obtidas através do questionário apresentado. Em sequência, os resultados mais relevantes em igual e maior grau foram elencados, demonstrando as perspectivas dos respondentes. Ainda nessa segunda parte, cada competência que obteve maior variação nas respostas foi discutida individualmente, a fim de tentar entender e explicar os possíveis pontos de vista dos recrutadores e selecionadores, no que diz respeito às suas expectativas. Na terceira e última seção, a análise parte da comparação dos resultados obtidos por profissionais que já admitiram ex-militares versus os que declararam que não os contrataram.

4.1 EXPECTATIVAS GERAIS EM RELAÇÃO ÀS COMPETÊNCIAS

Na Tabela 2 são apresentados os resultados compilados sobre as expectativas dos respondentes em relação às competências de ex-militares candidatos a emprego. De modo geral, observa-se que nenhuma das competências sugeridas foi classificada como “Menor” pela maioria dos respondentes. Tal fato pode ter relação com a metodologia adotada, já que, informados sobre os objetivos da pesquisa, podem ter sido influenciados a não menosprezar as competências relacionadas aos ex-militares. Ao mesmo tempo, os resultados podem ser “verdadeiros”, isto é, ter sido derivados da expectativa positiva em relação à formação militar.

Tabela 2-Expectativas Gerais.

Competências	Grau de Expectativa		
	Menor <	Igual =	Maior >
Redige textos com clareza.	-	95%	5%
Sabe expressar-se oralmente de forma objetiva.	5%	60%	35%
Esforça-se para compreender as informações transmitidas.	-	75%	25%
Busca soluções diferenciadas (criativas) diante de obstáculos profissionais.	20%	55%	25%
É proativo ao propor melhorias nos processos de trabalho.	15%	50%	35%
Administra objetivos pessoais e profissionais.	5%	75%	20%
Executa suas tarefas de maneira organizada.	-	40%	60%
Integra-se a diferentes equipes de trabalho.	5%	79%	16%
Trabalha de forma adequada, independente de fiscalização.	-	40%	60%
Consegue motivar e influenciar as pessoas na execução do trabalho.	5%	85%	10%
Demonstra determinação para atingir os resultados.	5%	40%	55%
Relaciona-se de forma cordial com as pessoas.	-	65%	35%
Argumenta de modo coerente diante de opiniões contrárias.	15%	75%	10%
Posiciona-se diante de assuntos que possam gerar conflitos.	20%	65%	15%

Age de acordo com princípios éticos e morais.	-	50%	50%
Cumpra as normas que regem a organização.	-	20%	80%
Considera as orientações dos seus chefes ao tomar uma decisão.	-	40%	60%
Empenha-se em cumprir os compromissos assumidos.	-	55%	45%
Responde pelas consequências de suas decisões e assume os erros que comete.	-	63%	37%
Apresenta postura condizentes com o cargo que ocupa.	-	70%	30%

Fonte: Autor, 2017.

Nos resultados de menor expectativa, duas competências tiveram percentual distinto: a primeira foi “Busca soluções diferenciadas (criativas) diante de obstáculos profissionais” (20%) e “Posiciona-se diante de assuntos que possam gerar conflitos” (20%). Segundo Rosa e De Brito (2010) independente da formação militar que o indivíduo participa, existem esforços na tentativa de criar uma forma de agir e pensar própria dos militares, o que pode diminuir a busca por soluções fora do contexto ou do aprendizado militar. As matérias ensinadas dentro da caserna, listadas no Quadro 5, não buscam desenvolver a criatividade, mas sim as condutas pautadas pelas normas e regulamento que regem a instituição.

A segunda competência mencionada no parágrafo anterior apesar de está prevista no atual sistema de avaliação de desempenho do Exército, como coragem moral (EB,2014b). Em alguns casos, este comportamento pode ser interpretado como uma quebra dos pilares hierarquia e disciplina. Estes conceitos são trabalhados na formação militar, especificamente nas matérias “Hierarquia e Disciplina Militar” e “Boas Maneiras e Conduta Militar” (Quadro 6).

A competência, “Age de acordo com princípios éticos e morais”, foi o único onde não se observou predominância de nenhum grau, com as respostas igualmente divididas entre “igual” e “maior” (50% para cada). Esperava-se para esse item que o grau de importância fosse predominantemente maior, uma vez que a ética é requisito imposto a conduta do militar (EB, 2014). Esse valor está presente no conteúdo abarcado pela matéria “Educação Moral e Cívica”. Além disso, quando são observados desvios de condutas na instituição, os profissionais podem ficar passíveis de sanções disciplinares (BRASIL, 2002). Por outro ponto de vista, a indiferença demonstrada pelos resultados, podem estar relacionados com o fato de a ética ser também, um princípio esperado de outros setores da sociedade.

4.2 COMPETÊNCIAS CONSIDERADAS IGUAIS

Na Tabela 3 são apresentadas as competências em que a maior parcela das respostas foi “igual”, ou seja, aquelas que os respondentes acreditam serem parecidas, entre candidatos com formação militar e os outros candidatos.

Tabela 3-Resultados de Grau igual.

Competências		Grau de Expectativa
		Igual =
7	Redige textos com clareza.	95%
16	Consegue motivar e influenciar as pessoas na execução do trabalho.	85%
14	Integra-se a diferentes equipes de trabalho.	79%
9	Esforça-se para compreender as informações transmitidas.	75%
12	Administra objetivos pessoais e profissionais.	75%
19	Argumenta de modo coerente diante de opiniões contrárias.	75%
26	Apresenta postura condizentes com o cargo que ocupa.	70%
18	Relaciona-se de forma cordial com as pessoas.	65%
20	Posiciona-se diante de assuntos que possam gerar conflitos.	65%
25	Responde pelas consequências de suas decisões e assume os erros que comete.	63%
8	Sabe expressar-se oralmente de forma objetiva.	60%
10	Busca soluções diferenciadas (criativas) diante de obstáculos profissionais.	55%
4	Empenha-se em cumprir os compromissos assumidos.	55%
11	É proativo ao propor melhorias nos processos de trabalho.	50%

Fonte: Autor, 2017.

De maneira geral, observa-se que as afirmativas avaliadas como de igual grau de expectativa são atributos comuns para diversas profissões, como por exemplo: “Redige textos com clareza” (95%) e “Sabe expressar-se oralmente de forma objetiva” (60%). Segundo Campos (2008), essas são algumas das competências consideradas chave para o mercado de trabalho. Outro ponto é que são competências trabalhadas nos ensinamentos fundamental, médio e superior, o que pode basear o resultado da pesquisa, ou seja, espera-se que qualquer pessoa que tenha sido escolarizada possua tais competências, pelo menos em nível mínimo. Porém, no que diz respeito a competência de se expressar, os Oficiais e Sargentos combatentes, trabalham essa capacidade no preparo ligado a “Metodologia da Instrução” (Quadro 8). Também é comum durante a formação básica, os instruídos serem cobrados para “falar alto”. Talvez esses fatores indiquem o desconhecimento do mercado, no que diz respeito as matérias e ensinamentos transmitidos durante a formação militar. Fator que pode justificar a porcentagem mais baixa obtida neste último item.

O mesmo raciocínio adotado no parágrafo anterior, relacionado a inclusividade de algumas competências a todas as possíveis áreas de formação, pode ser utilizado para

discutir os itens: “Esforça-se para compreender as informações transmitidas” (75%) e “Administra objetivos pessoais e profissionais” (75%). São características que podem possuir uma correlação maior com a individualidade de capacidades de cada profissional. Amaro (2008) acredita que essas competências carregam os saberes obtidos através das histórias pessoais.

A competência “Apresenta postura condizentes com o cargo que ocupa” apresentou percentual de 70%. Esse comportamento é trabalhado formalmente em “Liderança Militar” e informalmente nas correções de comportamentos exigidas ao longo da rotina diária. Porém grande parte das organizações também exige a consciência situacional de seus colaboradores. Por isso a igualdade indicada nesta competência, pode estar relacionada também ao seu caráter comum a várias áreas ou, novamente, ao desconhecimento dos temas da formação militar.

O resultado obtido na competência: “Consegue motivar e influenciar as pessoas na execução do trabalho” foi de 85%. A análise pode ser amparada pela rigidez da instituição e por elevado controle que é exercido nos profissionais. Estes procedimentos buscam atingir um comportamento disciplinado em qualquer soldado, trabalhado, por exemplo, na matéria de “Conduta Militar”. Cabe realizar uma analogia com a administração clássica para esclarecer a justificativa, já que nessa época também se esperava do trabalhador o cumprimento pleno das suas tarefas funcionais. Weber (2002) afirma que a disciplina militar age de forma benéfica nas indústrias modernas. Nesse período, devido ao trabalho limitado e repetitivo, a disciplina podia ser um forte aliado para o aumento dos resultados das fábricas, pois é uma forma de exercer o controle sobre o trabalhador. Porém, os profissionais dessa época não eram realmente motivados. Eles desempenhavam os seus papéis pela necessidade das empresas. Sendo assim, o meio militar não parece desenvolver e nem estimular a capacidade de influenciar pessoas, não se verifica objetivos de instrução ligados a formação desta característica.

As análises referentes as competências “Integra-se a diferentes equipes de trabalho” (79%) e “Responde pelas consequências de suas decisões e assume os erros que comete” (63%) podem ser uma consequência da falta de conhecimento sobre a formação militar, principalmente no tocante a escassez de trabalhos sobre o tema. São fatores da formação militar a camaradagem, que é a capacidade de entender e de ajudar os companheiros em todas as situações (PPB, 2010). Além disso, a maior parte das atividades militares são executadas em grupos e dependem do trabalho conjunto. A matéria “Ordem Unida”, movimentos característicos às cerimônias militares, realizados com armamento ou não,

pode exemplificar o treinamento em equipe, pois, quanto mais sincronia melhor o desempenho. Por isso, só é possível obter êxito, a partir do bom trabalho de todos os integrantes da tropa. Destaca-se ainda o culto a verdade, nesse aspecto, em situações que vão de encontro a este comportamento são passíveis de sanções disciplinares. Os dois atributos aqui mencionados estão presentes na formação básica do militar e são preceitos da ética militar (EB, 2014a), ou seja, poderiam ser apresentados como mais presentes em ex-militares.

4.3 COMPETÊNCIAS CONSIDERADAS MAIORES

As competências dos ex-militares cujas expectativas obtiveram percentual com grau “maior” estão apresentadas na Tabela 4. São aquelas que os participantes acreditam serem mais desenvolvidas nos candidatos com formação militar.

Tabela 4-Resultado de Grau maior.

Competências	Grau de Expectativa
	Maior >
Cumpre as normas que regem a organização.	80%
Executa suas tarefas de maneira organizada.	60%
Trabalha de forma adequada, independente de fiscalização.	60%
Considera as orientações dos seus chefes ao tomar uma decisão.	60%
Demonstra determinação para atingir os resultados.	55%

Fonte: Autor, 2017.

A competência que obteve o maior percentual entre todas dessa categoria foi “Cumpre as normas que regem a organização”, com 80% dos respondentes indicando que ela seria maior entre os militares. De fato, tem-se uma expectativa geral da sociedade que as organizações militares tenham rígidos conceitos de disciplina e hierarquia. Talvez essa seja a competência mais esperada, pois estes profissionais têm como missão, o rigoroso cumprimento dos seus deveres e ordens recebidas (BRASIL, 1980). Esses preceitos muitas vezes estão descritos de forma detalhada nas normas, regulamentos e manuais, conteúdo que embasa praticamente todas as matérias da formação militar.

“Trabalha de forma adequada, independente de fiscalização” obteve 60% das respostas. Para este resultado parece bem plausível associar a descrição com a ideia de disciplina, já que, consiste em um dos pilares organizacionais. Para o Exército o seu significado passa pelo rigor na obediência dos requisitos institucionais legais e das ordens,

demanda correção de atitudes nos meios inseridos e o leal acatamento dos deveres competidos (EB, 2014a).

Empatada em 60% com outras competências, “Considera as orientações dos seus chefes ao tomar uma decisão”, parece ter correlação direta com a hierarquia, o primeiro pilar do Exército. Isto é, não se preocupar com as recomendações do chefe pode parecer um rompimento com a hierarquia, que em sua definição, está fundamentada pela compreensão do ordenamento das autoridades em diferentes posições. Para isso deve estar apoiada no “culto da lealdade, da confiança e do respeito entre chefes e subordinados, na compreensão recíproca de seus direitos e deveres e na liderança em todos os níveis” (EB, 2014a, p. 4-11.).

É provável que além das discussões realizadas para as duas competências anteriores, a justificativa também possua relação com os métodos de controle adotados pela força. O fato de haver no Regulamento Disciplinar do Exército (RDE), sanções cabíveis quando não cumpridas as normas vigentes, pode repelir comportamentos que afrontem as normas. No RDE são descritas faltas como “Retardar o cumprimento, deixar de cumprir ou de fazer cumprir norma regulamentar na esfera de suas atribuições” e “Deixar de cumprir ou alterar, sem justo motivo, as determinações constantes da missão recebida, ou qualquer outra determinação escrita ou verbal” (BRASIL, 2002). Sendo assim, o não cumprimento das normas e ordens nas execuções de suas tarefas, podem resultar em penas disciplinares.

Sant’Anna, Moraes e Kilimnik (2005) trazem a “Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização” como uma das competências necessárias para o indivíduo no mercado de trabalho. Essa ideia pode ser considerada similar à competência “Demonstra determinação para atingir os resultados” (55%). Talvez o resultado predominante esteja relacionado com “Persistência”, atributo da área efetiva trabalhado ao longo da formação militar (Quadro 7). Porém, cabe ressaltar que o compromisso com a organização, é característica desejada em todos os profissionais. Logo não parecem ser uma competência particular aos militares, daí um indicativo que pode explicar a porcentagem mais baixa na comparação da Tabela 4.

4.4 EXPECTATIVAS DE PROFISSIONAIS QUE JÁ CONTRATARAM MILITARES

Na Tabela 5 apresenta-se as expectativas gerais encontradas, aliados com os obtidos através dos recrutadores e selecionadores que já contrataram ex-militares.

Tabela 5- Comparação Resultado Geral x Resultado dos que já contrataram militares.

Competências	Grau de Expectativa (Geral)			Grau de Expectativa (dos que já contrataram militares)		
	Menor <	Igual =	Maior >	Menor <	Igual =	Maior >
Redige textos com clareza.	-	95%	5%	-	88%	13%
Sabe expressar-se oralmente de forma objetiva.	5%	60%	35%	13%	50%	38%
Esforça-se para compreender as informações transmitidas.	-	75%	25%	-	88%	13%
Busca soluções diferenciadas (criativas) diante de obstáculos profissionais.	20%	55%	25%	38%	50%	13%
É proativo ao propor melhorias nos processos de trabalho.	15%	50%	35%	-	63%	38%
Administra objetivos pessoais e profissionais.	5%	75%	20%	-	88%	13%
Executa suas tarefas de maneira organizada.	-	40%	60%	-	50%	50%
Integra-se a diferentes equipes de trabalho.	5%	79%	16%	14%	86%	-
Trabalha de forma adequada, independente de fiscalização.	-	40%	60%	-	63%	38%
Consegue motivar e influenciar as pessoas na execução do trabalho.	5%	85%	10%	-	100%	-
Demonstra determinação para atingir os resultados.	5%	40%	55%	13%	63%	25%
Relaciona-se de forma cordial com as pessoas.	-	65%	35%	-	88%	13%
Argumenta de modo coerente diante de opiniões contrárias.	15%	75%	10%	13%	88%	-
Posiciona-se diante de assuntos que possam gerar conflitos.	20%	65%	15%	13%	75%	13%
Age de acordo com princípios éticos e morais.	-	50%	50%	-	50%	50%
Cumpre as normas que regem a organização.	-	20%	80%	-	38%	63%
Considera as orientações dos seus chefes ao tomar uma decisão.	-	40%	60%	-	38%	63%
Empenha-se em cumprir os compromissos assumidos.	-	55%	45%	-	63%	38%
Responde pelas consequências de suas decisões e assume os erros que comete.	-	63%	37%	-	25%	75%
Apresenta postura condizentes com o cargo que ocupa.	-	70%	30%	-	75%	25%

Fonte: Autor, 2017.

Em uma das perguntas do questionário, era pedido ao respondente indicar se já havia ou não contratado ex-militares, o que poderia influenciar na sua análise das competências. Do total, 42% dos respondentes já haviam contratados militares. Comparando-se os resultados gerais com as respostas desses respondentes, algumas divergências puderam ser observadas. As competências que nos resultados gerais foram indicadas como “maiores” e nos resultados isolados passaram ao grau de “igual” foram: “Trabalha de forma adequada, independente de fiscalização” (38%) e “Demonstra

determinação para atingir os resultados” (25%). Pode ser que na prática, as expectativas existentes sobre o profissional com formação militar não tenham se concretizado. Então, mesmo sendo atributos trabalhados no ensino do Exército, é possível que, por diferentes fatores, haja a equiparação de perspectiva dos dois universos.

“Executa suas tarefas de maneira organizada”, era uma competência que tinha nos resultados gerais um índice de 60% e caiu para 50% quando analisada dentro da amostra dos profissionais que declaram já ter contratado algum ex-militar. Do mesmo modo que se cobra no quartel o mínimo de organização, expressa por exemplo nas práticas diárias de arrumação dos alojamentos, o mercado civil também exige um trabalho coordenado dos seus candidatos. Além disso, não existem matérias na formação militar encarregadas de ensinar métodos para um trabalho sistemático. Talvez a organização, considerada característica do militar, tenha maior relação com as padronizações de procedimentos na força. Partindo da análise comparativa apresentada nesse tópico, é possível admitir que essa competência tenha relação com a experiência de vida pessoal e não com as suas formações.

Quando se observa o quesito “Responde pelas consequências de suas decisões e assume os erros que comete” percebe-se uma mudança significativa nas porcentagens, passando de “igual” (63%) nos resultados gerais para “maior” (75%) nos resultados dos que já contrataram. Isso indica um possível amparo para confirmar a ideia abordada na seção anterior, pois essa competência é amplamente cobrada e avaliada no perfil militar, o que se fortalece por meio dos atributos da área afetiva trabalhados durante a formação básica militar (Quadro 5).

Na visão de quem já contratou ex-militares, não existe diferença na competência “Consegue motivar e influenciar as pessoas na execução do trabalho”, mesmo com a existência do tema liderança como matéria de algumas formações (EB,2013). A construção dessa competência nos indivíduos é bem complexa e provavelmente influenciada por diferentes fatores, alguns deles citados na seção anterior.

Mesmo entre aqueles que contrataram cidadãos que já serviram a pátria, a ideia “Age de acordo com princípios éticos e morais” divide opiniões. O resultado se manteve inalterado, tanto para o grau “igual” como para o “maior”. Como o questionário tentou medir expectativa, é coerente aceitar que comportamentos éticos devem ser características esperadas de qualquer profissional.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho buscou entender quais são as expectativas que um selecionador e recrutador têm em relação às competências de um ex- militar, considerando os demais profissionais, ou seja, que não possuem formação militar.

Foram detectadas nesta pesquisa 5 competências profissionais, que na visão dos especialistas são mais esperadas nos ex-militares. Estas podem estar enquadradas nas seguintes categorias: dedicação, disciplina, iniciativa e produtividade. (EB, 2014b)

Diante dos resultados apresentados, considera-se que o objetivo geral do trabalho exploratório foi atingido, pois foi identificado nos ex-militares a existência de expectativas maiores em algumas competências listadas na pesquisa. É importante ressaltar que não é possível dizer que estas diferenças encontradas sejam mais relevantes para o mercado de trabalho, apesar de serem importantes e consideradas diferenciais.

Embora os resultados coletados nesta pesquisa tenham apresentado correlação com referencial bibliográfico adotado, as competências indicadas como diferentes não são representativas o suficiente para que se possa atribuí-las a um melhor desempenho do ex-militar no mercado de trabalho.

No entanto, para cargos específicos, que necessitem de elevado compromisso ou disciplina, é possível que a escolha de profissionais com passagem pelo exército se justifique por serem adaptados à rígida estrutura militar, e sempre agindo com atitudes pautadas pela hierarquia e disciplina.

Tal realidade pode permitir que organizações contratem profissionais com competências distintas daquelas aprendidas nas instituições acadêmicas de ensino. Isso propicia aos profissionais, diferenciais a serem aplicados em benefício das empresas e dos demais colaboradores.

A formação social também pode ser responsável pelo desenvolvimento de competências. Segundo Sandberg (1994) e Boterf (1997) a interação entre os indivíduos permite a correlação das diretrizes e dos níveis organizacionais. Os autores ainda descrevem que alinhando a experiência e a formação, no sentido de capacitação, deve ser adicionado a visão pessoal, educacional e profissional. Isso acaba por explicar a ideia de competência, com base em seus recursos e sua rede de trabalho.

Acredita-se que os resultados desta pesquisa podem ser importantes para estimular e esclarecer novos trabalhos, pois não havia profundidade nos estudos sobre a formação militar e seus potenciais organizacionais. As diferenças encontradas podem servir de

insumos para a adaptação do ensino no Exército, contribuindo na identificação e no desenvolvimento das competências esperadas dos militares.

A pesquisa foi realizada com profissionais da área de recrutamento e seleção, de empresas especializadas na prestação de serviços na área de RH em Brasília. A aplicação dos questionários permitiu a coleta de informações, sobre a percepção destes colaboradores a respeito das diferenças de competências dos ex-militares, em comparação com os demais trabalhadores que não prestaram serviço as forças armadas.

Cabe destacar, a dificuldade para encontrar literatura específica sobre as competências militares, fator que implicou em limitações para essa pesquisa. Além disso, outra barreira foi o número reduzido de recrutadores e selecionadores no Distrito Federal, dentro do universo das empresas selecionadas para o trabalho, bem como a dificuldade encontrada para obter as respostas dos questionários. Uma vez que os participantes alegavam, em grande parte das oportunidades, falta de tempo, já que as organizações talvez não possuíssem estímulos interessantes para participação.

Apesar das limitações, outros escritores podem a partir do presente trabalho, aprofundar o assunto e comparar os resultados com os apresentados nesta pesquisa. Isto posto, recomenda-se, como agenda de pesquisa, a descrição das competências dos militares, a realização do levantamento das competências chaves necessárias aos profissionais brasileiros, além do desenvolvimento de estudos semelhantes em outras áreas de formação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. L. Comércio: perfil, reestruturação e tendências. **Educação e Sociedade**, v. 18, n. 61, p. 139-158, 1997.

AMARO, Rubens de Araújo. Da qualificação à competência: deslocamento conceitual e individualização do trabalhador. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n.7, nov./dez., 2008.

BABBIE, E. **The practice of social research**. Belmont: Thomson, 2004.

BANDURA, A. **Principles of behavior modification**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969.

BITENCOURT CC. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE**. v. 44, n. 1, p. 58-69, Jan-Mar,2004.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, Contexto, Desempenho e Competência: Um Estudo Multinível**. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRANDÃO, H. P., & ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v.8, n.3, p. 32-49, 2007.

BRANDÃO, H. P., GUIMARÃES, T. A., & BORGES-ANDRADE, J. E. Competências emergentes na Indústria bancária: um estudo de caso. *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, v.8, n. 2, p. 173-190, 2002.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mar. 2001.

BRASIL. Lei Nº 4.375, de 17 de agosto de 1964. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF: Exército Brasileiro.

BRASIL. Decreto Nº 4.346, de 26 de agosto de 2002.

BRASIL. Lei n.º 6.880, de 09 de dezembro de 1980. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF: Exército Brasileiro.

CAMPOS, Keli Cristina de Lara et al. Empregabilidade e competências: uma análise de universitários sob a ótica de gestores de recursos humanos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 8, n. 2, p. 159-183, 2008.

CASTRO, Celso. O espírito militar: um estudo de antropologia social na Academia Militar das Agulhas Negras, Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1990.

CLARKE, Andrew. Survey on employability. **Industrial and Commercial Training**, v. 29, n. 6, p. 177-183, 1997.

COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES. **Programa Padrão de Instrução Individual Básica (PPB): Formação Básica do Combatente**. Brasília: Exército Brasileiro, 2010. 67p.

COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES. **Programa Padrão de Qualificação (PPQ): Curso de Formação de Sargentos Temporários (CFST)**. Brasília: Exército Brasileiro, 2010. 50p.

COSTA, C.C. da Silva. CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11, 2015, Rio de Janeiro. **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS: DIFICULDADES E BENEFÍCIOS**. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 2015.

COSTA-NETO, P. L. O. **Estatística**. 2. ed. São Paulo: Blücher, 2002.

DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL. **Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007)**. Brasília: Exército Brasileiro, 2014b. 53p.

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR MILITAR. **Normas Internas para Elaboração do Conceito Escolar dos Órgãos de Formação dos Oficiais da Reserva (NIECE OFOR)**. Brasília: Exército Brasileiro, 2013. 16p.

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR MILITAR. **Plano de Disciplina: Curso de Formação de Oficiais da Reserva (CFOR)**. Brasília: Exército Brasileiro, 2013. 16p.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas; 2004.

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. **O Exército Brasileiro: EB20-MF-10.101**. Brasília: Exército Brasileiro, 2014a. 82p.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FOWLER, F. L., Jr **Pesquisa de Levantamento**, 4ª. ed. (série Métodos de Pesquisa). Porto Alegre: Penso, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONDIM, S. M. G. Perfil profissional e mercado de trabalho: Relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. **Estudos de Psicologia**, v. 7, p. 299- 309, 2002.

GONDIM, S. M. G.; BRAIN, F.; CHAVES, M. Perfil profissional, formação escolar e mercado de trabalho segundo a perspectiva de profissionais de recursos humanos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 3, n. 2, p. 119-151, 2003.

GÜNTHER, H. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?** Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 22, n.2, p. 201-210, 2006.

HAIR, J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

INSTITUTO MILITAR DE ENGENHARIA: **Corpo de Alunos.** Disponível em:<<http://www.ime.eb.br/ca.html>>. Acesso em: 20/10/2017.

LE BOTERF, G. Construire la compétence collective de lémtreprise, **Gestion**, v.22, n.3, Automne, 1997.

_____. **Compétence et navigation professionnelle.** Paris: **Éditions d'Organisation**, 1999.

LEITE, Marcia de Paula, & RIZEK, Cibele S. Projeto: Reestruturação produtiva e qualificação. **Educação & Sociedade**, Campinas: Cedes, nº 58, p. 178-198, 1997.

MANFREDI, S.M. Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 19, n. 64, set. 1998.

MANISCALCO, R. S. The impact of the European polices on the new skills for the new jobs. **Review of European Studies**, v. 2, n. 2, p. 54-66, 2010.

MOURA, M. C. C. De & Bitencourt, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun, 2006.

REIS, Valéria. **A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROSA, Alexandre Reis; DE BRITO, Mozar José. " Corpo e Alma" nas Organizações: um Estudo Sobre Dominação e Construção Social dos Corpos na Organização Militar. **RAC-Revista de Administracao Contemporanea**, v. 14, n. 2, 2010.

RUAS, Roberto, ANTONELLO, Claudia; BOFF, Luiz Henrique. **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANDBERG, J. Human competence at Work. Sweden: **Frafikerna I Kungälv AB**, 1996.

SANT'ANA, A. S.; MORAES, L.F.R.; KILIMNIK, Z.M. Competência individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **ERA- eletrônica**, v.4, n. 1. S

SANTOS, A. P. Santos Conhecimentos, **habilidades e atitudes: o conceito de competências no trabalho e seu uso no setor público** Revista do Serviço Público, 62 (4) (2011), pp. 369-386, 2011.

SWIATKIEWICZ, O. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cad. Ebape.br**, v. 12, nº 3, artigo 7, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2014.

TANGUY, L. Do sistema educativo ao emprego – formação: um bem universal? *Educação e Sociedade*. n. 67. **Educação e Sociedade Campinas: CEDES**, v.20, n. 67, p. 48-69, ago. 1999

WEBER, M. **Ensaio de sociologia** (5ª ed.). Rio de Janeiro: LTC 2002.

WORTMEYER, Daniela S. Desafios da internalização de valores no processo de socialização organizacional: um estudo da formação de oficiais do Exército. **Unpublished master's thesis**). Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2007.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. Trad Eric R. R. Heneault. São Paulo: Senac, 2003.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário



QUESTIONÁRIO

1. Em média quantos processos de recrutamento e seleção você participa no ano?

_____.

2. Você já contratou algum ex-militar? () Sim. () Não. () Não lembro. (se “Não”, pular para o item 7)

Considerando os itens abaixo, quais são as diferenças observadas nos ex-militares em comparação com outros profissionais?

Atributos	Possui			Atributos	Possui		
	Menor <	Igual =	Maior >		Menor <	Igual =	Maior >
3 Conhecimento (Saber)	()	()	()	5 Atitude (Querer fazer)	()	()	()
4 Habilidade (Saber fazer)	()	()	()	6 Produtividade	()	()	()

Nos itens abaixo, você deve indicar qual a sua expectativa em relação a candidatos a um emprego que tenham passado por uma formação militar (ex-militares). Complete usando as seguintes respostas:

Menor (<): “Provavelmente um ex-militar tenha conhecimento MENOR nessa competência em comparação com outros candidatos”.

Igual (=): “Provavelmente um ex-militar tenha conhecimento IGUAL nessa competência em comparação com outros candidatos”.

Maior (>): “Provavelmente um ex-militar tenha conhecimento MAIOR nessa competência em comparação com outros candidatos”.

Competências	Grau de Expectativa		
	Menor <	Igual =	Maior >
7 Redige textos com clareza.	()	()	()
8 Sabe expressar-se oralmente de forma objetiva.	()	()	()
9 Esforça-se para compreender as informações transmitidas.	()	()	()
10 Busca soluções diferenciadas (criativas) diante de obstáculos profissionais.	()	()	()
11 É proativo ao propor melhorias nos processos de trabalho.	()	()	()
12 Administra objetivos pessoais e profissionais.	()	()	()
13 Executa suas tarefas de maneira organizada.	()	()	()
14 Integra-se a diferentes equipes de trabalho.	()	()	()
15 Trabalha de forma adequada, independente de fiscalização.	()	()	()
16 Consegue motivar e influenciar as pessoas na execução do trabalho.	()	()	()
17 Demonstra determinação para atingir os resultados.	()	()	()
18 Relaciona-se de forma cordial com as pessoas.	()	()	()
19 Argumenta de modo coerente diante de opiniões contrárias.	()	()	()
20 Posiciona-se diante de assuntos que possam gerar conflitos.	()	()	()
21 Age de acordo com princípios éticos e morais.	()	()	()

