

Antecedentes de um projeto de gestão por competência: estudo das agremiações musicais da Polícia Militar de Minas Gerais

Antecedents of a competence management project: study of musical associations of the Military Police of Minas Gerais

Marco Aurélio da Cruz Corrêa¹

Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos²

Reginaldo de Jesus Lima³

Marta Araujo Tavares Ferreira⁴

Resumo

A gestão por competências é um modelo de gestão que visa orientar processos organizacionais, em particular aqueles relacionados à gestão de pessoas. Tem como objetivo a identificação e desenvolvimento das competências necessárias ao atingimento de metas organizacionais. Este artigo teve como objetivo investigar quais são as competências musicais demandadas dos integrantes das agremiações musicais da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). A intenção da pesquisa foi dar suporte para a elaboração de um projeto de gestão por competências no âmbito da PMMG. Foram realizadas uma pesquisa bibliográfica e documental, além de uma pesquisa empírica com análise de campo em dois momentos: primeiro, pelo uso de um questionário fechado aplicado a todos os integrantes das agremiações musicais da PMMG; segundo, por uma lista enviada apenas para os maestros das agremiações musicais, na qual eles indicaram as competências fundamentais ao músico das agremiações da PMMG a partir da sua percepção. Os resultados obtidos revelaram as competências genéricas dominadas pelos profissionais músicos; os tipos de competências predominantes; as influências das variáveis demográficas nas competências dos músicos; as competências fundamentais na percepção dos maestros e as competências a serem desenvolvidas. Tais resultados foram suficientes para oferecer base ao Plano Estratégico da instituição, de modo a subsidiar um Projeto de Gestão por Competências dos músicos considerando as particularidades próprias à sua profissão como músico em articulação com a atividade militar.

Palavras-chave: Projeto de Gestão por Competências; Atividades Musicais; Polícia Militar de Minas Gerais - PMMG; Músico.

Abstract

Competency management is a model that aims to guide organizational processes, particularly those related to people management. Its objective is to identify and develop the competencies necessary to achieve organizational goals. This article had as objective to investigate what are the musical competences demanded from the members of the musical associations of the Military Police of Minas Gerais (PMMG). The intention of the research was to support the elaboration of a competency management project within the scope of the PMMG. A bibliographic and documentary review and an empirical research with field analysis was done, that was carried out in two forms: in one of them a closed questionnaire was applied to all members of the PMMG musical groups; in the other a list was sent only to the teachers of the musical associations, in which they indicated the fundamental skills to the musician of the PMMG associations according to their perception. The results obtained revealed the generic competences dominated by professional musicians; the prevailing types of skills; the influences of the demographic variables on the musicians' competences; the fundamental competences according to the teachers' perception and the competences still to be developed. These results were sufficient to provide a basis for the Institutional Strategic Plan, in order to subsidize a Competency Management Project for the Musicians, considering the particularities peculiar to their profession as musicians in articulation with their military activity.

Keywords: Competency Management Project; Musical Activities; Military Police of Minas Gerais - PMMG; Musician.

1 Mestre, Fundação Pedro Leopoldo, FPL Educacional, Pedro Leopoldo, MG – Brasil.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6485-5516>
coreviola@gmail.com

2 Doutora, Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, MG – Brasil. Professora das Faculdades Pedro Leopoldo - FPL.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8383-9375>
celeste.vasconcelos@fpl.edu.br
celestevasconcelos@gmail.com

3 Doutor, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Belo Horizonte, MG – Brasil. Professor das Faculdades Pedro Leopoldo - FPL.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8327-635X>
reginaldo.lima@fpl.edu.br
regilima.jesus@gmail.com

4 Doutora, École Centrale des Arts et Manufactures de Paris, França.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8542-1477>
maraujo@ufmg.br
marta.tavarez@gmail.com

1 Introdução

São diversos os significados atribuídos ao conceito de competência na literatura. Ruas, Ghedine, Dutra, Becker & Dias (2005) apresentam um conceito de competências que reconhece o seu desenvolvimento num contexto social. Segundo os autores, a competência deve ser analisada sob a perspectiva de capacidades de um indivíduo, compostas por conhecimentos, habilidades e atitudes, que, quando desenvolvidas, mobilizadas e combinadas, geram competências.

Por outro lado, a denominada gestão por competências constitui um modelo de gestão que usa o conceito de competência como base para diversos processos, em especial os relacionados à gestão de recursos humanos. A gestão por competências tem como objetivo “identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais” (Brandão, 2012, p.8).

Pesquisas mostram que a administração pública já compreende a importância do mapeamento das competências e da implementação de projetos de gestão por competências e, também, considera esta implementação como uma boa estratégia para desenvolver pessoas tendo em vista o seu alcance de resultados. Entretanto, esse campo da administração não deixa de reconhecer que sua implantação é um desafio (Montezano, Medeiros, Pinheiro & Oliveira, 2018 e Salles & Villardi, 2018).

A fim de discorrer sobre as competências dos músicos da PMMG e do projeto de implantação da gestão por competência, primeiramente é contextualizado aqui essa instituição e a localização das atividades musicais. A PMMG atua estrategicamente a partir dos vieses repressivo e preventivo com finalidade de promover e manter a ordem pública. Sua identidade organizacional é pautada na contribuição para a construção de um ambiente seguro com base na produção da segurança pública; na promoção dessa segurança por intermédio da polícia ostensiva, com respeito aos direitos humanos e participação social; e na representatividade, respeito, lealdade, disciplina, ética, justiça e hierarquia. Esses princípios correspondem respectivamente à visão, à missão e aos valores dessa instituição (MINAS GERAIS, 2016b). Nesse contexto, as agremiações musicais compõem parte do corpo estratégico da PMMG, compreendendo dentre suas funções

aproximar a polícia da comunidade e efetivar a sua ação preventiva.

Inserida no âmbito da administração pública, visando alcançar a sua proposição enquanto instituição, a Polícia Militar investe em seu pessoal, buscando pela inovação e qualificação a partir da apropriação de tecnologias organizacionais e sua constante atualização, o que é apreensível na elaboração dos Planos Estratégicos que orientam a sua atuação. É nessa perspectiva que se insere o presente estudo, que se propõe a oferecer uma ferramenta capaz de viabilizar a promoção e manutenção da profissionalização dos policiais militares músicos a partir do levantamento das competências demandadas dos integrantes das agremiações musicais da Polícia Militar de Minas Gerais.

A gestão por competências já é um projeto presente na elaboração do Plano Estratégico da PMMG, conforme consta no documento elaborado para os anos de 2016 a 2019. Encontra-se dentre as perspectivas de desdobramento da estratégia desenvolvida no plano, como um dos objetivos referentes ao setor de pessoal: “Potencializar o desempenho institucional por meio da Gestão por Competências” (MINAS GERAIS, 2016b, p.244), e este se desdobra nas seguintes iniciativas estratégicas: Definir o perfil do profissional de segurança pública (soldado e tenente); Adequar o programa dos diversos cursos ao perfil do Oficial e Praça PM; Adequar os critérios de promoção e de avaliação de desempenho às competências definidas para cada posto/graduação; Definir as competências técnicas dos principais atores dos processos finalísticos da Organização; Criar critérios para transferência e alocação dos servidores com base no atendimento às competências técnicas; Aperfeiçoar o sistema de aferição do desempenho dos servidores; Criar Banco de Talentos e Boas Práticas PM (MINAS GERAIS, 2016b).

Contudo, cabe considerar que o músico militar, embora inserido nesse contexto, apresenta uma peculiaridade quanto à sua função. Além de ator intermediário entre a ação repressiva e preventiva, o mesmo atua profissionalmente não apenas como policial militar, mas como músico. Dessa forma, as questões pertinentes aos músicos militares perpassam tanto o campo da música, da criatividade e da inovação, quanto os aspectos específicos da atuação policial. Ambas as perspectivas devem

ser consideradas em articulação no que concerne à sua gestão pessoal.

É somente a partir da consideração dessas peculiaridades que a banda de música militar poderá desenvolver sua função e oferecer, tanto aos profissionais militares quanto à comunidade, uma atuação coerente com o profissionalismo, os valores, a missão e visão estabelecidos pela PMMG. No entanto, embora a gestão por competências seja uma temática em voga no Brasil (Ruas *et al.*, 2005), assim como as competências dos profissionais de segurança pública de uma forma geral, pouco se avançou na produção acadêmica voltada para a gestão das atividades musicais desenvolvidas por instituições militares. A formação do militar músico e a descrição das competências necessárias para que ele desempenhe as suas funções carecem de mais pesquisas, problematização e construção de propostas para otimizar e qualificar o trabalho desses profissionais nas respectivas instituições.

Para o presente artigo foram realizadas consultas aos sites que oferecem acesso público a artigos acadêmicos, com base nas palavras-chave: competências, profissionais e músico nos sites da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e Google Acadêmico. Encontraram-se poucos artigos sobre o tema. Entre eles, um artigo era de Fucci Amato & Amato Neto (2006); e dois de Fucci Amato (2008; 2010) sobre as competências do regente coral.

Diante da lacuna encontrada quanto aos estudos relacionados aos músicos militares, o presente trabalho se empenhou em oferecer uma contribuição para o desenvolvimento dessa temática e possíveis desdobramentos a partir da pergunta orientadora: quais são as competências musicais demandadas dos integrantes das agremiações musicais da Polícia Militar de Minas Gerais? A partir dessa questão central, foi estabelecido como objetivo geral da pesquisa: investigar quais são as competências musicais demandadas dos integrantes das agremiações musicais da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). Como objetivos específicos foram estabelecidos: (i) mapear as competências genéricas dominadas pelos profissionais músicos da PMMG; (ii) identificar os tipos de competências predominantes nos profissionais músicos no contexto da PMMG;

(iii) comparar as influências das variáveis demográficas nas competências dos músicos; (iv) indicar quais competências seriam fundamentais na percepção dos maestros; (v) identificar as competências a serem desenvolvidas.

O presente artigo está estruturado em seis seções, começando por esta Introdução (seção 1). Em seguida é apresentada a seção 2, composta pelo referencial teórico sobre o tema. Segue a metodologia utilizada na pesquisa, que é a seção 3, a apresentação dos resultados, seção 4 e a análise dos resultados, seção 5. O artigo é finalizado pelas conclusões, seção 6.

2 Referencial teórico

A palavra competência no senso comum é utilizada para designar o quanto uma pessoa é qualificada para realizar alguma coisa (Fleury & Fleury, 2000, p. 18). Ruas *et al.* (2005, p. 53) acrescentam que a noção de competência “é uma referência mais forte como concepção do que como prática”. Compreende-se que a análise da competência, além de uma questão histórica que perpassa a relação do homem com sua formação pessoal, também se propõem a compreender o desenvolvimento de competências no âmbito profissional.

Acerca do termo competências profissionais, Zarifian (2001) entende ser uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e de comportamentos que se exercem em um contexto preciso e que podem ser verificados quando aplicados em situações profissionais, sendo, assim, é possível avaliar sua eficiência.

Neste sentido, considerar o mercado de atuação e de trabalho do músico é um aspecto essencial para analisar efetivamente as competências individuais requeridas do músico. Afinal, como já foi salientado, as competências individuais são indissociáveis da ação do indivíduo e de um resultado eficiente dessa ação dentro de um contexto específico.

Importante registrar neste momento, que as atividades musicais e a atuação militar em Minas Gerais figuram na história desde o século XVIII (Castagna, 2004; Cotta, 2006). Suas funções foram construídas e transformadas ao longo do tempo, conforme as demandas identificadas na relação entre a segurança pública e a

sociedade. Atualmente, além de compreender o estatuto de agente de comunicação e cultura no âmbito militar, as atividades musicais englobam um relevante papel social, conforme se encontra no site da PMMG:

Fazer segurança por meio da música é uma atividade que facilita a aproximação da comunidade com a Polícia Militar, bem como o conhecimento da melhor forma de aproveitarem-se os serviços que a Polícia oferece. [...] Seus músicos envergam a mesma farda dos demais policiais militares, não havendo, portanto, diferenciação na identificação entre eles em vias públicas ou em qualquer outro lugar. Além do seu papel na corporação, os militares músicos têm o dever constitucional de exercer a função policial-militar em qualquer situação, para a promoção da paz social (MINAS GERAIS, 2017b).

Além das funções ostensivas, os músicos atuam como promotores de prevenção à criminalidade, influenciando positivamente as comunidades em situação de vulnerabilidade social a partir de medidas preventivas realizadas em uma ação conjunta com a comunidade. Até o momento da realização dessa pesquisa, identificam-se diversos projetos desenvolvidos pelas agremiações musicais da PMMG, que têm como público-alvo crianças, adolescentes, jovens e adultos em todos os batalhões nos quais existem bandas e orquestras musicais. Pode-se citar como exemplos, em Belo Horizonte: o Programa Banda nas Escolas (PROBAE), no qual as bandas realizam hora cívica e festa da família, e o Projeto Música Arte e Cidadania a ser implantado; na Região Metropolitana de Belo Horizonte: o Programa Música nos Hospitais; em Governador Valadares: a Banda de Música do 6º BPM na cidade com o projeto “Ritmo da Paz”; em Barbacena: a Banda de Música do 9º BPM tem os projetos Programa Educar com Arte, Projeto Polícia e Justiça, Banda da Esperança, Operação Natalina Musical, Prevenção com Música e o PROBAE.

A promoção da segurança a partir da atividade musical carrega consigo a responsabilidade dos profissionais por todas essas ações e públicos acessados, envol-

vendo simultaneamente a profissionalização enquanto músico e enquanto policial militar. A complexidade que essa atuação abrange nos coloca diante da necessidade de pensar em formas inovadoras e atualizadas de gestão que contribuam para otimizar o trabalho da banda militar, considerando os desafios próprios ao seu contexto.

As bandas militares formam um grupo que funciona com particularidades estruturais importantes a serem estudadas e melhor entendidas, pois agregam em si, além das atividades musicais, as características administrativas concernentes ao meio militar. Baseadas em princípios como hierarquia e disciplina e obedecendo a leis e estatutos específicos, as bandas de música das corporações militares possuem uma estrutura organizacional que vem se modificando mais lentamente no campo das artes, devido ao forte apelo às tradições militares (Vieira, 2013, p. 15-16).

Nessa perspectiva, a gestão por competências oferece uma possibilidade propícia ao tratamento da atuação do profissional músico militar, a partir do levantamento e sistematização das competências demandadas e desenvolvidas por este profissional e acompanhamento dele com apoio nessas informações.

2.1 O músico militar e a gestão por competências

A gestão por competências pode ser considerada uma dentre os novos modelos de gestão que permite uma abordagem distinta dos modelos burocráticos e que possibilita um maior aproveitamento do capital humano, respondendo às necessidades quanto à competitividade, diversidade e novas questões institucionais que abarcam, atualmente, as organizações.

A denominada gestão por competências constitui um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais, em

especial os relacionados à gestão de pessoas. Valendo-se de diferentes estratégias e instrumentos, tem o propósito de identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (Brandão, 2012, p. 8).

A PMMG, a despeito de ser uma instituição na qual a compreensão e o desenvolvimento de competências permeiam a suas atividades, desconhece quais são as competências requeridas para o exercício da função do músico das suas agremiações. Esse conhecimento é necessário para se desenvolver programas de capacitação, processos de seleção, entre outros trâmites, pois as competências funcionam como orientadores para a elaboração de estratégias corporativas.

Uma empresa não pode “administrar” ativamente as competências essenciais se os gerentes não compartilharem de uma visão de quais são essas competências. Portanto, a clareza de uma empresa na definição de suas competências essenciais e o grau de consenso que ela atribui a essa definição são os testes mais rudimentares da capacidade de uma empresa de gerenciar suas competências essenciais. Embora a maioria dos gerentes tenha alguma noção “do que fazemos bem feito por aqui”, talvez tenha bastante dificuldade em delinear qualquer tipo específico de ligação entre um determinado conjunto de habilidades e a competitividade de produtos finais e serviços. Portanto, a primeira tarefa na administração de competências essenciais é fazer um “levantamento” dessas competências. (Prahalad & Hamel, 2005, p. 257)

Embora em um âmbito geral o estudo sobre as competências seja amplo, no que concerne às competências dos músicos, particularmente dos músicos militares, a bibliografia é escassa. A partir da revisão da literatura foi possível constatar que as pesquisas encontradas acerca do tema se limitam a abordar aspectos das competências musicais. Além disso, têm o olhar voltado principalmente para competências necessárias aos professores de música,

para a grade curricular de cursos de música e a atuação de maestros, não possuindo literatura acerca das competências dos músicos e muito menos dos integrantes de bandas militares. Exceção se faz ao perfil profissiográfico do Exército Brasileiro (2006).

A fim de construir um caminho possível para pensar as competências necessárias ao músico profissional militar buscaram-se explorar as diferentes abordagens do termo, os conceitos e desdobramentos sobre as competências. A pesquisa sobre essa temática diferencia-se em vários campos de atividades. Por isso, é importante concentrar-se nos autores com conceitos voltados para o fim da presente pesquisa. Nesse sentido, optou-se pelo embasamento sobre o assunto nos trabalhos de Perrenoud (2000), Bitencourt (2001), Dutra (2001), Fleury e Fleury (2001), Zarifian (2001), Sant’Anna (2002), Ruas et al. (2005), Brandão e Guimarães (2001), Carbone et al. (2009), Salazar (2010), Valente (2014) e Cerqueira (2014). O marco teórico para a coleta de dados e análise dos resultados são as competências mencionadas no trabalho de Fleury e Fleury (2000), Fucci Amato (2008; 2010), Sant’Anna (2002), Cerqueira (2014), Pichoneri (2014) e Rimšaitė & Umbrasienė (2012), com base em um referencial de competências e suas classificações.

2.2 O músico militar e as competências individuais

No caso específico das competências dos músicos militares, coube a aproximação com as competências individuais. A competência individual é recorrentemente confundida com outros termos peculiares no trabalho, como a qualificação, atribuições e responsabilidade. Entretanto, os teóricos que discorrem sobre essas competências desvelam que a sua natureza é da ação do indivíduo, mas a sua manifestação ocorre em um contexto coletivo, particularmente nas organizações. Isso faz com que o conceito de competência individual auxilie a pensar a competência paralelamente enquanto uma atribuição do indivíduo e como um dispositivo cujo funcionamento em conjunto é determinante para os rumos da organização. Sendo assim, é preciso considerar a competência individual sempre em relação ao contexto no qual ela se manifesta. Nesse sentido, pode-se afirmar que nem tudo que

o profissional sabe é útil a todo o momento (Le Boterf, 2003). A competência individual transcende os saberes, a qualificação, as ideologias, realizando-se na capacidade do indivíduo em filtrar seus conhecimentos e repertórios comportamentais e manifestá-los de acordo com o que é demandado pela situação. Para isso, é essencial que ele seja capaz de atuar junto com outras pessoas e articular da melhor forma suas próprias experiências com as outras experiências que agem sobre a mesma situação.

A competência individual, ainda que ela se manifeste em relação a um indivíduo claramente identificado e se expresse no que ele faz, é, efetivamente, no que concerne à sua produção, o resultado de numerosas trocas de saberes e de numerosas conexões entre atividades diferentes (Zarifian, 2001, p. 115).

Essa concepção é pertinente para pensar as competências do músico militar, pois ele se insere no contexto de uma orquestra, no contexto da segurança pública e no contexto da comunidade na qual atua. A interação entre estes contextos poderá resultar em diferentes situações às quais o músico militar precisará estar apto a responder, considerando os aspectos musicais, institucionais e sociais envolvidos. Mesmo quando avaliada na perspectiva do indivíduo, a competência é simultaneamente individual e social. Seu recorte individual – a competência desejada do indivíduo – depende do sistema de papéis estabelecidos entre os atores (Le Boterf, 2003).

Contribui para pensar esse conceito os estudos de Sant’Anna (2002), que elabora uma proposta de sistematização das principais competências individuais, realizada a partir do estudo dos diversos tipos de competências propostas por autores estrangeiros e nacionais. Como resultado de suas análises, seleciona 15 competências individuais requeridas para o enfrentamento da nova configuração do ambiente de negócios: 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. (Sant’Anna, 2002, p. 55).

Complementando a problemática da competência individual, cabe ressaltar que embora esta não se resume às habilidades e conhecimentos sobre a área de atuação, também não a dispensa. Ela se realiza no modo de aplicação desses conhecimentos: “(...) a competência individual encontra seus limites, mas não sua negação, no nível dos saberes alcançados pela sociedade ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada” (Fleury & Fleury, 2000, p. 20). A noção de competência, ainda, está associada a verbos de ação que expressam o sentido das competências individuais: saber agir, saber mobilizar recursos, saber comunicar, saber aprender, saber engajar-se e comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica (Fleury & Fleury, 2000). Deve-se cuidar para não confundir esse modo de aplicação do conhecimento manifesto na competência com o desempenho profissional, pois enquanto o primeiro é de natureza qualitativa, o segundo é predominantemente quantitativo (Ruas *et al.*, 2005).

Em consonância com a atenção que as competências vêm recebendo no âmbito organizacional, o ensino de música nas Universidades, que antes era voltado apenas para a performance musical, tem sido atualizado para suprir as novas demandas desses profissionais. (Cerqueira, 2014). Uma vez que ao compreender que o mercado oferece diversas possibilidades para o trabalho com a música e, dessa forma, o músico busque apropriar-se da qualificação musical adaptando-a as demandas emergentes, ele manifesta sua competência individual. Nesse âmbito, cabe ressaltar a diferença entre competência e qualificação, pois a competência é do indivíduo, enquanto a qualificação se volta para a definição do que é exigido por um emprego ou por uma profissão (Zarifian, 2001).

2.3 As competências do músico

Rimšaitė e Umbrasienė (2012) avançam nos estudos das competências do músico na obra “Diretrizes de

desenvolvimento de competências no campo de estudo da música”. Nela, os autores descrevem competência como “(...) uma combinação dinâmica de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes, o que facilita o desempenho adequado das atividades”¹ (Rimšaitė & Umbrasienė, 2012, p. 6). A despeito dos principais componentes das competências adquiridas e desenvolvidas durante os estudos, eles incluíram: conhecimento de determinado assunto e sua compreensão; habilidades em aplicar o conhecimento existente em determinadas situações; valores e atitudes.

Ainda referindo ao termo competência, os autores afirmam que ela é parte integral de uma qualificação, a qual geralmente consiste em diversas competências (Rimšaitė & Umbrasienė, 2012). Diante disso, uma pesquisa sociológica quantitativa executada pelos mesmos autores mostrou que, na opinião dos empregadores, cinco competências de extrema importância para as atividades profissionais de músicos em todos os ciclos de estudo são: capacidade para colocar o conhecimento em prática; conhecimento da área temática e compreensão da sua profissão; capacidade para criar novas ideias (criatividade); capacidade para trabalhar em grupo; capacidade para aprender.

Na mesma obra eles citam uma pesquisa feita com graduados de estudos de música, em que foram classificadas as competências genéricas mais importantes em suas atividades profissionais: habilidades de comunicação e comunicação da equipe; capacidade para se comunicar com pessoas que não são especialistas na área profissional de um empregado; capacidade para tomar decisões; capacidade para trabalhar em um ambiente internacional (competências linguísticas, capacidade de interagir com representantes de outras culturas); criatividade e empreendedorismo; capacidade para colocar o conhecimento em prática; língua nativa, capacidade para comunicar por escrito e escrever sem erros; capacidade para trabalhar em grupo; capacidade para aprender; consciência da segurança e bem-estar. Discutindo ainda a lista de competências específicas por assunto, feita pelos graduados, foi dito repetidamente que todas as competências mencionadas eram importantes para as atividades profissionais de músicos e que eles acreditavam que tinham adquirido um ou outro nível das habilidades ou competências listadas durante seus estudos.

No Brasil, Pichoneri (2014) observa em sua pesquisa, cujo objeto de estudo estava centrado nos músicos que compõem a Orquestra Sinfônica Municipal (OSM) de São Paulo, as transformações recentes e características do mundo do trabalho:

Alteraram-se, no sentido da flexibilização, não apenas as relações de produção, mas também as relações de trabalho que demandam um novo tipo de trabalhador, isto é, que seja mais flexível, dinâmico, autônomo e qualificado; que seja capaz de compreender, acompanhar e de adequar, com a mesma velocidade, ao desenvolvimento tecnológico (Pichoneri, 2014, p. 114).

Conforme exposto, os músicos não se eximem dessas transformações no mundo do trabalho e das ocupações. Sabendo que os músicos militares estão imersos nesse contexto mais amplo, buscou-se compreender possíveis indícios da demanda por competências desses profissionais até o momento no âmbito da PMMG, conforme o recorte da presente pesquisa. No site do Centro de Recrutamento e Seleção (CRS), que é o órgão responsável por planejar e executar as atividades de recrutamento e seleção da Polícia Militar, foi possível encontrar nos últimos editais as atribuições gerais e específicas dos cargos de soldado, sargento e tenente músico.

No que tange às atribuições específicas do cargo de soldado músico, são: participar de ensaios, gravações e apresentações musicais nas agremiações musicais da PMMG, como executante e/ou solista, proferir palestras, aulas e outras atividades desenvolvidas pela PMMG com participação da atividade musical, participar de programas culturais, sociais e outros inerentes à atividade de músico. Já para o sargento especialista se dará, além das atribuições já elencadas para o soldado, o acréscimo do auxílio/assessoramento aos oficiais nas atividades específicas da agremiação musical. Por fim, as atribuições específicas do 2º Tenente do Quadro de Oficiais Especialistas (QOE) obedecidas as

peculiaridades de cada especialidade, e que neste caso é o músico, é o de assessorar o comando na sua área específica, gerenciar recursos humanos e logísticos, desenvolver processos e procedimentos administrativos militares, promover estudos técnicos e de capacitação profissional, pautar suas ações em preceitos éticos, técnicos e legais. Em circunstâncias especiais ou extraordinárias poderão ser aproveitados na atividade-fim da corporação.²

O conhecimento do que atualmente é considerado na seleção dos músicos da agremiação musical da PMMG é relevante para uma contextualização das competências individuais de um modo geral e das específicas para os músicos encontradas na pesquisa bibliográfica, almejando uma possível apropriação das mesmas. A partir dessa articulação, se torna possível pensar a pesquisa de forma adaptada à instituição a qual ela se destina, assim como oferecer contrapartida à organização, inclusive, na forma dos responsáveis pela gestão de pessoal. Neste sentido Prahalad e Hamel (2005) reforçam:

Para que a perspectiva das competências essenciais crie raízes dentro de uma organização, toda a equipe de gerência precisa compreender detalhadamente e participar das cinco tarefas fundamentais da administração das competências: (1) identificar as competências essenciais existentes; (2) definir uma agenda de aquisição de competências essenciais; (3) desenvolver as competências essenciais; (4) distribuir as competências essenciais; e (5) proteger e defender a liderança das competências essenciais. (Prahalad & Hamel, 2005, p. 255-257).

Dessa forma, com base nas informações investigadas, uma pesquisa sobre as competências demandas dos músicos da PMMG precisa considerar, tanto no que diz respeito à sua realização quanto no que se refere aos seus desdobramentos, os indivíduos executores dessa função, assim como aqueles que gerenciam a organização destes. De acordo com o exposto se desenvolveu a instru-

mentalização metodológica que viabilizou perspectivas adequadas à especificidade da instituição pesquisada.

3 Procedimentos metodológicos

Quanto aos fins, esta pesquisa foi classificada como estudo de caso descritivo e, quanto aos meios, foram realizadas a pesquisa bibliográfica, documental e de campo. O estudo apresenta caráter quantitativo, com a utilização de uma *survey*. A unidade de análise deste estudo foram as agremiações musicais da PMMG. Já a unidade de observação foi composta pelos músicos dessas agremiações. A população estudada compreendeu o total de 565 músicos e 29 maestros, com a amostragem de 134 integrantes da corporação musical da PMMG que responderam aos questionários, sendo 124 músicos e 10 maestros. É importante registrar que os questionários foram enviados aos servidores pela ferramenta da Intranet da PMMG.

A pesquisa de campo se dividiu em dois momentos: primeiro, pelo uso de um questionário fechado aplicado a todos os integrantes das agremiações musicais da PMMG. Segundo, por uma lista enviada apenas para os maestros das referidas agremiações, na qual marcaram com um X as competências que eles consideravam fundamentais ao músico dessa instituição. O questionário aplicado aos músicos integrantes das agremiações musicais apresentou 37 afirmativas fechadas com base no livro *Guidelines of Competence Development in the Study Field of Music* (Rimšaitė & Umbrasienė, 2012, p. 18-19) e na lista de competências proposta por Sant'Anna (2002, p. 55). Também deram sustentação a esse questionário os estudos de Fucci Amato (2008; 2010) e Pichoneri (2014). A articulação dessas obras para construir a base do instrumento teve o objetivo de adaptar a análise da presente pesquisa ao contexto brasileiro, assim como às particularidades do profissional de música e militar.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado utilizando a escala Likert cujos “[...] itens que não apresentam forte correlação com o resultado total ou que não provocam respostas diferentes dos que apresentam resultados altos e baixos no resultado total são eliminados para garantir a coerência interna da escala” (Gil, 2010). Todavia, visando simplificar o instrumento e facilitar a análise, optou-se apenas pela diferenciação simples

da resposta, com base em um conjunto de afirmativas contraditórias, para validar os resultados.

Cada competência específica do músico pode ser comparada a uma ou mais competências individuais. Optou-se pela correspondência na análise do questionário, considerando-se a amplitude de algumas competências musicais, que exigem a abrangência de mais de uma competência individual e diferentes competências musicais que dizem respeito à mesma competência individual. Pensando que os músicos pesquisados também são parte de uma organização, e esse fator é de interesse da pesquisa, encontrou-se nessa estratégia uma forma de ampliar as possibilidades de análise do questionário.

A Figura 1 apresenta um exemplo das relações estabelecidas entre as afirmativas do questionário utilizado na pesquisa, o tipo de competência e os autores que deram o suporte teórico.

Para validar a coerência das respostas dos participantes, optou-se por utilizar 23 questões positivas e

14 questões negativas. As questões positivas são afirmativas que confirmam as habilidades de competência dos profissionais, permitindo que eles avaliem na escala como se posicionam em relação às mesmas. As questões negativas têm o objetivo de identificar se há incoerência nas respostas. O segundo instrumento de coleta de dados, aplicado aos maestros, foi elaborado utilizando-se apenas as questões positivas do questionário aplicado aos músicos. Para a apuração dos dados foram utilizados estatística descritiva das variáveis, critério de confiabilidade e consistência interna, validade convergente e validade discriminante.

Para o tratamento dos dados, fez-se necessária a avaliação de características dos dados com *outliers* e os dados ausentes. No caso deste último, não foi necessária alguma avaliação, visto que o sistema *online* só permitia o envio do questionário quando todas as afirmativas fossem respondidas. Para verificar a influência das variáveis demográficas nas competências dos músicos,

a presente pesquisa utilizou a técnica do *Chi-Square Automatic Interaction Detector* (CHAID). As variáveis analisadas foram: posto ocupado, faixa etária, sexo, grau de escolaridade e tempo de trabalho.

Estes procedimentos visaram averiguar a consistência do questionário, a validade das respostas, além de ampliar as possibilidades de análise e usos dos dados, sendo, portanto, necessárias as interpretações de cunho qualitativo para alcançar o objetivo proposto pela pesquisa. Isso significa que a análise dos resultados numéricos foi, posteriormente, analisada em articulação com o conteúdo do questionário.

Cabe ressaltar que no final do questionário aplicado aos maestros foi inserido um espaço para uma resposta aberta, onde eles puderam descrever alguma competência não mencionada que julgassem essencial. Somente dois maestros preencheram essa opção do questionário e o conteúdo da sugestão dizia respeito mais a questões perti-

Afirmativas do questionário utilizado na pesquisa	Tipo de competência	Autores que deram o suporte teórico
20 - Posso conhecimento para utilizar as diversas tecnologias na aprendizagem de música e processos de pesquisa.	Habilidade intelectual e informação	Rimsaité & Umbrasiene (2012) Fucci Amato (2008, 2010) Pichoneri (2014) Fleury e Fleury (2000)
21 – Executo melhor as músicas que correspondem aos estilos e gêneros de que gosto.	Dinâmica	Rimsaité & Umbrasiene (2012) Fucci Amato (2008, 2010) Pichoneri (2014)
22 – Até consigo trabalhar em equipe, mas trabalho melhor sozinho ou com pessoas com quem tenho mais intimidade.	Trabalho em equipe	Rimsaité & Umbrasiene (2012) Fucci Amato (2008, 2010) Pichoneri (2014) Fleury e Fleury (2000)
23 – Tenho facilidade em me comunicar, mas prefiro esperar que alguém se manifeste primeiro.	Comunicação e iniciativa	Rimsaité & Umbrasiene (2012) Fucci Amato (2008, 2010) Fleury e Fleury (2000) Sant'Anna (2002)
24 – Se um imprevisto acontece durante uma apresentação, eu improviso e me recomponho como se nada tivesse acontecido.	Controle emocional e criatividade	Rimsaité & Umbrasiene (2012) Fucci Amato (2008, 2010) Pichoneri (2014) Fleury e Fleury (2000) Sant'Anna (2002)
25 – Minha ansiedade diante de plateias desconhecidas compromete a qualidade da minha atuação musical.	Controle emocional	Rimsaité & Umbrasiene (2012) Fucci Amato (2008, 2010) Pichoneri (2014)

Figura 1: Relação afirmativa x competência x autor.

Fonte: dados da pesquisa.

mentes à instituição do que relacionadas ao desenvolvimento de competências nos músicos. Assim, limitou-se a análise aos dados quantitativos do referido questionário.

4 Apresentação dos Resultados

Mediante a análise dos questionários respondidos foi possível identificar que as competências dos integrantes das agremiações musicais da PMMG, de um modo geral, são bem desenvolvidas pelos músicos. O tipo de competência que apresenta maior média é o trabalho em equipe, muito importante para o funcionamento de uma orquestra. Outro tipo de competência bem desenvolvida foi o controle emocional, necessário ao bom desempenho da orquestra em situações imprevistas e/ou adversas. Em contrapartida, a comunicação apareceu como uma competência a desenvolver. A Figura 2 apresenta as competências que tiveram maior média (de 3,9 a 4,43).

Verificou-se que a afirmativa “tenho facilidade de trabalhar em equipe”, que compõe uma das questões quanto à competência trabalho em equipe, foi a mais demandada pelos maestros (100% dos maestros marcaram essa questão) (Figura 3) e, coerentemente, a mais desenvolvida pelos músicos (média de 4,43 em um intervalo de 2 a 5) (Figura 2). De modo semelhante, a afirmativa “consigo tocar de maneira eficaz os repertórios propostos”, referente à competência autonomia, também foi indicada pelos maestros dentre as mais essenciais (100%) e também obteve dos músicos desenvolvimento satisfatório (média de 4,2 em um intervalo de 1 a 5)

Quando os valores das médias dos músicos são transformados em porcentagem, para aproximar os valores da escala do questionário dos maestros, tem-se que, no que se refere ao trabalho em equipe, aproximadamente 90% dos músicos (para menos)

possuem essa competência desenvolvida. E no que diz respeito à autonomia, 80% dos músicos apresentam bom desenvolvimento dessa competência. Dessa forma, reforça-se o trabalho em equipe como competência mais desenvolvida e mais próxima de atender à demanda dos maestros. A autonomia, embora menos desenvolvida entre os músicos, ainda se aproxima do que é demandado. De qualquer forma, o nível de coerência entre a demanda e o desenvolvimento dessas competências destaca-se em relação às demais.

Cabe considerar, conforme as variáveis, que o trabalho em equipe e a autonomia foram competências que apresentaram diferenças entre os músicos que mais possuem o desenvolvimento de ambas. Os profissionais com mais tempo de serviço são aqueles com valores mais altos no que concerne ao desenvolvimento dessas competências, enquanto nos cabos e soldados também apresen-

Código da questão	Descrição das Competências genéricas	Mínimo	Máximo	Média	DP
Q13	Tenho facilidade de trabalhar em equipe	2	5	4,43	0,70
Q17	Sinto-me confortável em trabalhar cooperando com outros artistas.	1	5	4,26	0,89
Q8	Sinto-me seguro em executar o repertório publicamente em vários contextos sociais	2	5	4,06	0,90
Q15	Tenho facilidade em me adaptar a novas situações.	1	5	4,06	0,84
Q4	Consigo tocar de maneira eficaz os repertórios propostos	1	5	4,20	0,90
Q21	Executo melhor as músicas que correspondem aos estilos e gêneros de que gosto.	1	5	4,01	1,00
Q14	Tenho habilidade para estimular meus colegas a se moverem em direção a objetivos comuns	1	5	3,97	0,93
Q 12	Tenho habilidade e iniciativa em aprender, pesquisar, processar e analisar informações musicais a partir de uma variedade de fontes.	1	5	3,9	1,04

Figura 2: Competências que apresentaram maiores médias

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Competências genéricas	Tipo de competências	Frequência	%
Consigo tocar de maneira eficaz os repertórios propostos	Autonomia	10	100
Tenho facilidade de trabalhar em equipe.	Trabalho em equipe	10	100
Consigo executar profissionalmente a música de diferentes estilos, gêneros e formas	Dinâmica	9	9
Consigo executar repertório solo	Autonomia	9	9

Figura 3: Exemplos de competências fundamentais indicadas pelos maestros

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

taram um alto desenvolvimento apenas da autonomia. Os profissionais que se destacaram nesses dois aspectos podem ser um elemento-chave com vistas a desenvolver, de forma sincronizada no grupo, as duas competências, a fim de manter o seu alto nível de atuação.

As questões: “consigo executar profissionalmente (tocar com excelência) músicas de diferentes estilos, gêneros e formas”; “consigo executar repertório solo”; “consigo controlar o corpo e as emoções no palco”; “quando percebo que algo não está bom ou poderia se apresentar de forma melhor em um repertório ou execução, eu pesquiso e procuro me informar para compartilhar minha opinião com a equipe” foram indicadas por 90% dos maestros como competências fundamentais, referentes, respectivamente, às competências: dinâmica, autonomia, controle emocional, comunicação/iniciativa.

No questionário respondido pelos músicos, essas competências obtiveram médias acima de três e abaixo de quatro em uma escala likert de cinco pontos, o que corresponderia a 60-80% de músicos-militares que as dominam. Sendo assim, embora elas apresentem desenvolvimento acima de 60%, não podem ser consideradas satisfatórias em relação à demanda apresentada pelos maestros (90%), inclusive por serem precedidas, conforme a listagem dos valores em ordem decrescente da média, por outras questões e suas respectivas competências, que foram apresentadas como menos importantes pelos maestros.

Também se destaca entre as competências genéricas consideradas mais importantes pelos maestros as que foram indicadas por 80% desses profissionais: “consigo selecionar e aplicar as práticas e técnicas mais eficazes (segundo sua percepção) para executar as músicas de diferentes estilos”, referente às competências habilidade

intelectual, informação, criatividade; “sinto-me seguro em executar o repertório publicamente em vários contextos sociais”, referente à competência habilidade com o público; e “sinto-me confortável em trabalhar cooperando com outros artistas”, referente à competência trabalho em equipe.

No questionário direcionado aos músicos, as afirmativas que se referem às competências habilidade com o público e trabalho em equipe tiveram

média muito satisfatória, sendo consideradas dominadas pelo grupo, com média maior que quatro em um intervalo entre um e cinco (> 80%, quando adaptada à escala do questionário dos maestros). No entanto, a afirmativa que diz respeito à competência habilidade intelectual, informação, criatividade teve média de 3,56 entre os músicos, o que seria pouco mais de 70% correspondentes à escala dos maestros. Nesse sentido, as competências de habilidade com o público e trabalho em equipes referentes aos contextos dessas questões respondem às expectativas da demanda dos maestros. Já as competências de habilidade intelectual, informação, criatividade estão um pouco abaixo das expectativas, mas ainda dentro de um resultado aceitável.

As competências menos requeridas pelos maestros foram as correspondentes às seguintes questões: “consigo criar, articular e comunicar (por meio do instrumento ou numa situação de discussão/palestra) ideias musicais em vários âmbitos públicos e sociais”, referente à criatividade/comunicação, apontadas por 30% dos maestros; “consigo comunicar ideias e práticas artísticas na escrita, verbal e visualmente (quando aplicável), em língua nativa”, referente à comunicação; “consigo comunicar ideias e práticas artísticas na escrita, verbal e visualmente (quando aplicável), em língua estrangeira”, referente à comunicação; e “posso conhecimento para utilizar as diversas tecnologias na aprendizagem de música e processos de pesquisa”, referente à habilidade intelectual e informação. Estas últimas foram indicadas por apenas 20% dos maestros pesquisados.

No questionário dos músicos, essas mesmas questões obtiveram, respectivamente, as médias: 3,36; 3,4; 2,09 e 3,6. Dessa forma, embora sejam pouco requeridas

pelos maestros, o desenvolvimento dessas competências é maior do que o demandado por eles. É dominada por cerca de 60 a 70% dos músicos, exceto a questão que se refere à comunicação em língua estrangeira, que corresponderia a pouco mais de 40%, mas ainda estaria coerente com a demanda dos maestros. Cabe ressaltar que, novamente, adaptando os valores do questionário dos músicos à mesma escala do questionário dos maestros, todas as competências, tomando por base as questões positivas do questionário, teriam pontuação acima de 60%, exceto a comunicação em língua estrangeira, como já foi mencionado.

Os valores referentes às questões negativas, incluídas apenas no questionário dos músicos, que indicam o objetivo contrário a identificar a competência – sua ausência ou déficit da mesma –, além de verificar a coerência das respostas, relataram baixos valores de modo geral (< 3 em relação à média; pontuação < 60%). Apenas a questão “executo melhor as músicas que correspondem aos estilos e gêneros que gosto”, questão negativa referente à competência dinâmica, alcançou alta pontuação, sendo esta maior que quatro (> 80%). Enfatiza-se que essa afirmativa se contrapõe à questão: “consigo executar profissionalmente (tocar com excelência) a música de diferentes estilos, gêneros e formas”, que foi indicada com uma das competências mais essenciais pelos maestros, com pontuação 90%; e pontuação próxima de 70% (para mais) pelos músicos (média de 3,68).

Essa divergência revela que a dinâmica, no sentido de que o músico consiga executar com excelência mesmo os repertórios que não correspondem às suas afinidades, é também um fator a ser desenvolvido, que não foi identificado pelas análises quantitativas que utilizaram critérios metodológicos próprios da estatística. Pensando o resultado qualitativamente, é possível que um músico toque com excelência os diferentes estilos, gêneros e formas, mas tenha mais facilidade com os que correspondem ao seu gosto ou que, embora consiga tocar músicas de diferentes estilos, gêneros e formas, execute melhor aquilo que gosta. A diferença é sutil, mas cabe considerar esse aspecto um desafio para as agremiações musicais, uma vez que a variedade de indivíduos compreende também a variedade dos gostos e, no entanto, para o grupo, os repertórios são os mesmos e demandam harmonia na qualidade da execução para além dos gostos individuais.

5 Discussão dos Resultados

Pelos resultados obtidos, observa-se que as competências necessárias aos músicos estão bem desenvolvidas de modo geral, isto é, conforme o que foi apresentado pela teoria (Rimšaitė & Umbrasienė, 2012; Sant’Anna, 2002; Fucci Amato, 2008-2010; Pichoneri, 2014). As que demandam mais atenção para desenvolverem-se melhor seriam as competências de comunicação e dinâmica, sendo que a primeira seria na direção de versatilidade nas formas de expressão, e a segunda no que concerne à diferenciação entre o gosto pessoal e as necessidades profissionais, de modo a alcançar excelência na execução dos repertórios. As competências mais demandadas pelos maestros - trabalho em equipe e autonomia - estão bem desenvolvidas, mas mesmo assim devem receber atenção para a manutenção da qualidade do grupo ou mesmo para otimização. Salienta-se que as variáveis também precisam ser consideradas para harmonizar a dinâmica das competências no grupo.

Em uma análise global dos resultados, as competências que se exibiram influenciáveis conforme as variáveis foram: autonomia, comunicação, controle emocional, dinâmica, habilidade intelectual, síntese, trabalho em equipe e a média geral de competências. Isto é, as demais competências analisadas na pesquisa não demonstraram discrepâncias relevantes de acordo com as variáveis. As variáveis com influência sobre o desenvolvimento das competências foram: posto ou graduação, escolaridade e tempo de serviço, de modo que as demais variáveis presentes na pesquisa não tiveram influência relevante no que concerne às competências.

Observando a dinâmica da relação entre variáveis demográficas e competências, é possível apontar dois fatores que se mostram predominantes como determinantes para um desenvolvimento maior das competências influenciáveis identificadas, sendo eles o posto ou graduação e o tempo de serviço. Os subtenentes e sargentos destacaram-se no desenvolvimento de todas as competências mencionadas anteriormente, exceto autonomia, na qual se destacaram cabos e soldados e profissionais com mais de 16 anos de serviço. Nas competências controle emocional, dinâmica e trabalho em equipe, novamente, realçaram-se apenas os profissionais com mais de 16 anos de serviço.

Embora a graduação tenha sido um fator importante, revelando mais desenvolvimento de certas competências nos subtenentes e sargentos, o tempo de serviço foi o de mais influência, mostrando-se uma variável importante em todas as competências, exceto a comunicação. Além de ser o fator predominante de influência sobre as competências, o tempo de serviço também demonstrou maior pontuação no caso de todas as competências nas quais ele esteve presente paralelamente a outras variáveis: autonomia; habilidade intelectual; síntese; competência geral. O tempo de serviço foi também a única variável influente no que se refere ao controle emocional, dinâmica e trabalho em equipe.

Dessa forma, os resultados revelam que o tempo de serviço é o principal fator determinante no desenvolvimento das competências neste estudo. Nessa lógica, quanto maior a experiência do profissional, mais competências ele desenvolve e, respectivamente, mais as qualifica. Diante desse resultado, cabe pensar que o equilíbrio entre profissionais mais e menos experientes é interessante, uma vez que os profissionais com mais experiência podem funcionar como suporte e liderança no grupo, possibilitando que os menos experientes tenham uma base para o seu desenvolvimento. Apesar desta constatação, as outras variáveis influentes não devem ser desprezadas. Observa-se, por exemplo, que tanto cabos e soldados, quanto profissionais com mais de 16 anos de serviço, têm autonomia mais desenvolvida, mas apenas os que têm mais tempo de serviço entendem o trabalho em equipe como uma competência de destaque.

Conforme os autores pesquisados, a autonomia é uma competência positiva quando acompanhada pelo trabalho em equipe (Sant'Anna, 2002; Fleury & Fleury, 2000), caso contrário, pode gerar divergência e desarmonia dentro do grupo. Dessa forma, torna-se interessante buscar desenvolver mais a competência trabalho em equipe junto aos cabos e soldados, o que pode, novamente, ser auxiliado pelos profissionais com maior experiência.

Por outro lado, a competência comunicação, que foi identificada como a que mais carece de desenvolvimento de acordo com esta pesquisa, é mais desenvolvida em subtenentes, sargentos e profissionais com alto nível de escolaridade. Sendo assim, esses profissionais podem ser os principais aliados e multiplicadores quanto ao desenvolvimento da referida competência. Ademais, como

variáveis predominantes, subtenentes, sargentos e profissionais com mais tempo de serviço são os indivíduos que mais podem contribuir para aumentar o desenvolvimento das competências no grupo e poderão ser aproveitados pelos maestros como peça-chave para mobilizar a dinâmica grupal.

6 Considerações finais

Esta pesquisa se orientou pela questão sobre quais as competências musicais são demandadas dos integrantes das agremiações musicais da Polícia Militar de Minas Gerais. No decorrer do estudo foi possível perceber que essas demandas são dinâmicas conforme os contextos: existem teorias que indicam quais são as competências demandadas aos músicos, mas também existem o ponto de vista do maestro e as situações de apresentação que refletirão suas demandas na reação do público, nos fatores ambientais, entre outras questões.

Dessa forma, não existe uma resposta única para essa pergunta, mas foi possível mensurar quais são as principais competências demandadas dos profissionais de acordo com os resultados obtidos a partir da pesquisa bibliográfica, documental e de campo em associação. Conseguiu-se realizar uma primeira averiguação das competências demandadas e desenvolvidas pelos integrantes das agremiações musicais da PMMG. Os resultados alcançados foram suficientes para oferecer base ao Plano Estratégico, de modo a subsidiar Projetos de Gestão por Competências dos músicos, considerando as particularidades próprias à sua profissão como músico em articulação com a atividade militar.

Foi possível perceber, particularmente a partir das análises das variáveis, que o conhecimento das competências dos músicos permite melhor aproveitamento do grupo. Assim, um projeto de gestão poderá criar uma estratégia para equilibrar as competências que demonstraram discrepância entre os diferentes grupos internos à agremiação.

Como contribuição à discussão acadêmica, é importante ressaltar que a proposta teórico-metodológica que embasou a pesquisa é oriunda de campos distintos, entre eles, Administração, Música e Segurança Pública. Com isso, foi possível refletir sobre o trabalho e o papel

desempenhado pelos músicos em um cenário de cidadania e segurança, a partir da experiência do estado de Minas Gerais. Dessa forma, esta investigação contribui para ampliar reflexões sobre a temática e para elaborar e avaliar propostas desenvolvidas no âmbito de políticas públicas.

Com base no Planejamento Estratégico da PMMG para os anos de 2016 a 2019, vislumbrou-se como possíveis contribuições: definir as competências de cada posto/graduação da PMMG; auxiliar no mapeamento de competências e perfil profissiográfico; auxiliar indicadores dos cargos mapeados e perfis profissiográficos dos cargos supracitados; subsidiar as matrizes curriculares adaptadas aos perfis; respaldar, pelas competências e perfis descritos, as provas e exames de seleção, além de ajudar na definição do perfil do profissional de segurança pública (soldado e tenente) especialista músico. Essas mesmas contribuições também funcionarão para adequar capacidades, cursos, cargos, promoções, avaliações, dentre outras ações inerentes ao funcionamento da instituição.

Acredita-se que a pesquisa contribuiu para a PMMG como um dos instrumentos para potencializar o desempenho institucional por meio da gestão por competências, para a construção de um ambiente seguro em Minas Gerais. Isso corrobora as ideias de Prahalad e Hamel (2005), que defendem que uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de serviços ou de produtos, mas também como um portfólio de competências. Sedimentando essa perspectiva, toda a direção precisa compreender e participar da administração dessas competências.

Por se tratar de pesquisa que explora uma área ainda incipiente no país e, particularmente, no caso das atividades musicais militares, este estudo encontrou seus limites nas poucas referências disponíveis e em suas próprias condições de espaço e tempo, revelando que ainda há muito a ser pesquisado para compreender melhor o funcionamento das agremiações musicais militares.

Notas

- 1 Tradução livre do original: "Competence (or competency) is a dynamic combination of knowledge, skills, values and attitudes, which facilitates adequate performance of activities" (Rimšaitė & Umbrasienė, 2012, p. 6)
- 2 <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portal-pm/crs/concurso.action?tipo=2>

Referências

- Bitencourt, C. C. (2001). *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. 320 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Brandão, H. P. (2012). *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. (1. ed.). São Paulo: Atlas.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?* São Paulo. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15, jan-fev.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, M.P. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. (3. ed., 176 p.). Rio de Janeiro: FGV.
- Castagna, P. (2004). *A música religiosa mineira no século XVIII e primeira metade do século XIX*. [Apostila do curso de História da Música Brasileira - Instituto de Artes da UNESP]. São Paulo: UNESP. Recuperado de: http://www.academia.edu/1082746/A_M%C3%9ASICA_RELIGIOSA_MINEIRA_NO_S%C3%89CULO_XVIII_E_PRIMEIRA_METADE_DO_S%C3%89CULO_XIX
- Cerqueira, D. L. (2014). *Administração musical no Brasil. Uma necessidade iminente*. São Paulo: Letra e Voz.
- Cotta, F. A. (2006). *Breve história da Polícia Militar de Minas Gerais*. Belo Horizonte: Crisália.
- Dutra, J. S. (2001). *Gestão por competências: um novo modelo avançado para gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. (2006). *Perfil profissiográfico do concludente curso de formação de sargentos qualificação militar de sargentos músicos* (Portaria no 103 - EME, de 26 de julho de 2006). Recuperado de <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=1359&act=bre> Disponível em 3 de março 2016.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. Curitiba. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, ed. especial, 183-196.
- Fucci Amato, R. C. (2008). Habilidades e competências na prática da regência coral: um estudo exploratório. *Revista da ABEM*, Porto Alegre, 19, mar, 15-26.

- Fucci Amato, R. C. (2010). A regência além da gerência: liderança e inteligência emocional em maestros. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEPEP)*, 30. São Carlos. Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos: ABEPRO / UFSCar, p. 01-14.
- Fucci Amato, R. C., & AMATO NETO, J. (2006). Organização do trabalho e gestão de competências: uma análise do papel do regente coral. *Anais do Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP)*, 13, Bauru: UNESP, p. 01-11.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6. ed.), São Paulo: Atlas.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. (3. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Machado, D. D. (2004). A visão dos professores de música sobre as competências docentes necessárias para a prática pedagógico-musical no ensino fundamental e médio. Porto Alegre, *Revista da ABEM*, 37(45), set.
- MINAS GERAIS. (2016^a). Assembleia Legislativa. Lei 21.976, de 24/02/2016. *Fixa os efetivos da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais – PMMG – e do Corpo de Bombeiro Militar de Minas Gerais – CBMMG – para o ano de 2016*. Diário do Executivo, 25/02/2016, p. 1, col. 2.
- MINAS GERAIS. (2017). *Centro de Atividades Musicais*. Polícia Militar de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portal-pm/portalinstitucional/conteudo.action?conteudo=2165&tipoConteudo=itemMenu> Acesso em 15 de abril de 2017a.
- MINAS GERAIS. (2017). *Orquestra Sinfônica*. Polícia Militar de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portal-pm/orquestra/conteudo.action?conteudo=719&tipoConteudo=itemMenu> Acesso em 15 de abril de 2017b.
- MINAS GERAIS. (2016b). Polícia Militar. Comando Geral. Plano Estratégico 2016 – 2019. *Caderno de Planos Táticos*. Belo Horizonte: Equipe de Gestão Estratégica; Estado Maior. Miranda, S., & Borges, M. H. (2014). A profissão de músico diante da diversidade nas possibilidades de atuação. *Revista da Fundarte*. (27), jan-jun.
- Montezano, L.; Medeiros, B. N.; Pinheiro, A. O.; Oliveira, C. A. A. M. (2018) Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. In: *XLII Encontro da Anpad - Enanpad 2018*, Curitiba.
- Pichoneri, D. F. M. (2011). *Relações de trabalho em música: a desestabilização da harmonia*. Tese (Doutorado). Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Faculdade de Educação, Campinas, São Paulo.
- Pichoneri, D. F. M. (2014). Trabalho e qualificação no contexto da reestruturação das orquestras. In: Valente, H. A. D., Prados, R. M. N., Schmidt, C. (Orgs.). *A música como negócio: políticas públicas e direitos de autor*. São Paulo: Letra e Voz.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2005). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Requião, L. P. (2002). Saberes e competências no âmbito das escolas de música alternativas: a atividade docente do músico-professor na formação profissional do músico. Porto Alegre: *Revista da ABEM*, 7, 59-67, set.
- Rimšaitė, R., & Umbrasienė, V. (2012) *Guidelines of competence development in the study field of music*. Vilnius: Universitetas.
- Ruas, R., Ghedine, T., Dutra, J. S., Becker, G. V., & Dias, G. B. (2005). O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: *Resumos do XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*. Brasília: Anpad.
- Salazar, L. S. (2010). *Música Ltda.: o negócio da música para empreendedores*. Recife: Sebrae.
- Salles, M. A. S. D.; Villardi, B. Q. (2018) Desenvolvimento de Competências Gerenciais: Uma proposta baseada na aprendizagem vivencial dos gestores no escopo de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências em instituições federais. In: *XLII Encontro da Anpad – Enanpad*, Curitiba/PR.
- Sant’Anna, A. (2002). *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração*. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.
- Sant’Anna, A., Moraes, L. F. R., & Kilimnik, Z. M. (2005). Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. São Paulo. *RAE-eletrônica*, 4(1), art. 1, jan-jul.
- Teixeira, L. H. P. (2005). Coros de empresa: desafios do contexto para a formação e a atuação de regentes corais. Porto Alegre, *Revista da ABEM*, 13, 57-64, set.
- Valente, A. D. (2014). *Ninguém aprende samba no colégio? Eu vou! Por que não?* São Paulo: Letra e Voz.
- Vieira, J. P. (2013). *Bandas de música militares: performance e cultura na cidade de Goiás*. 392 f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Goiás, Goiânia, Goiás, Brasil. Recuperado de: https://mestrado.emac.ufg.br/up/270/o/Joelson_Dissertac%CC%A7a%CC%83o_vols_1_e_2.pdf Disponível em 2013.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas.