

**Fundação Pedro Leopoldo**  
**Mestrado Profissional em Administração**

**As competências demandadas dos integrantes das agremiações musicais  
da Polícia Militar de Minas Gerais**

**Marco Aurélio da Cruz Corrêa**

**Pedro Leopoldo**  
**2016**

**Marco Aurélio da Cruz Corrêa**

**As competências demandadas dos integrantes das agremiações musicais  
da Polícia Militar de Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão em Organizações.

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos.

**Pedro Leopoldo**  
**Fundação Pedro Leopoldo**  
**2016**

658.3            CORRÊA, Marco Aurélio da Cruz  
C824c            As competências demandadas dos integrantes das  
                      agremiações musicais da Polícia Militar de Minas  
                      Gerais / Marco Aurélio da Cruz Corrêa.  
                      - Pedro Leopoldo: FPL, 2016.

124 p.

Dissertação Mestrado Profissional em Administração.  
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro  
Leopoldo, 2016.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Celeste Reis Lobo de  
Vasconcelos.

1. Competências Fundamentais. 2. Atividades Musicais.
  3. Polícia Militar de Minas Gerais-PMMG.
  4. Músico.
- I.VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de, orient.  
II. Título.

CDD: 658.3

## FOLHA DE APROVAÇÃO

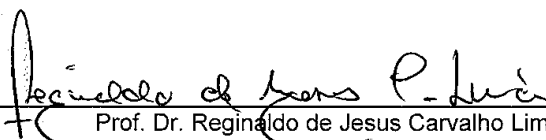
Título da Dissertação: **“As competências demandadas dos integrantes das agremiações musicais da Polícia Militar de Minas Gerais”**

Nome do(a) Aluno(a): MARCO AURÉLIO DA CRUZ CORREA

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovado(a) pela banca examinadora constituída pelos professores:



Profa. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos – Orientador



Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima



Profa. Dra. Marta Araújo Tavares Ferreira

Pedro Leopoldo (MG), 11 de novembro de 2016

À minha esposa, Marina,  
que me apóia em todos os momentos.

Aos meus pais, Alcino e Terezinha,  
para quem espero ser motivo de orgulho.

A minha família e parentes,  
com quem compartilho mais uma realização.

A todos os integrantes da Polícia Militar de Minas Gerais,  
pessoas movidas pelo orgulho de servir e proteger Minas Gerais.

## **Agradecimentos**

Inicialmente, a Deus, minha fortaleza, pela graça de viver e por guiar o meu caminho.

À minha dileta orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos, pela paciência, dedicação, profissionalismo, incentivo, ajuda ilimitada nos momentos difíceis e orientações pontuais sobre este trabalho.

À funcionária Jussara Batista pessoa que guiou meus passos ao longo do curso, pela ajuda, atenção e carinho.

À Professora Vera L. Cançado, pelo exemplo, atenção dispensada, disponibilidade e pelos diversos materiais fornecidos.

Aos demais docentes e setores da Fundação Pedro Leopoldo, pelo respeito, acolhida e suporte.

À Paula Regina, pelas contribuições e considerações importantes no trabalho.

Ao Centro de Atividades Musicais, pela ajuda em obter dados estatísticos e pela disponibilização dos mesmos.

Aos colegas da turma de mestrado, pelos momentos vividos.

A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, me ajudaram nesta dissertação.

“Coloque uma banda de música nas ruas.  
O povo a seguirá para a festa ou para a guerra”.

Napoleão Bonaparte.

“Foi nos bailes da vida ou num bar  
Em troca de pão  
Que muita gente boa pôs o pé na profissão  
De tocar um instrumento e de cantar  
Não importando se quem pagou quis ouvir  
Foi assim  
Cantar era buscar o caminho que vai dar no sol  
Tenho comigo as lembranças do que eu era  
Para cantar nada era longe, tudo tão bom  
Até a estrada de terra na boleia de caminhão  
Era assim  
Com a roupa encharcada e a alma repleta de chão  
Todo artista tem de ir aonde o povo está  
Se for assim, assim será  
Cantando me disfarço e não me canso  
De viver nem de cantar”.

Milton Nascimento e Fernando Brant.

## Resumo

Este trabalho teve como objetivo investigar quais são as competências musicais demandadas dos integrantes das agremiações musicais da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). A pesquisa foi realizada a partir da experiência dos músicos integrantes do Centro de Atividades Musicais (CAM), órgão que tem a responsabilidade de gerenciar as orquestras e as bandas da PMMG no estado, a partir da análise das competências necessárias de músicos no contexto de uma instituição militar. No tocante à metodologia, foi realizada pesquisa empírica com análise de campo em duas partes, quais sejam: 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 da PMMG, na qual eles listavam 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 da PMMG; os tipos de competências predominantes nos profissionais músicos da PMMG; as influências das variáveis demográficas nas competências dos músicos; as competências fundamentais na percepção dos maestros e as competências a serem desenvolvidas.

**Palavras-chave:** Competências Fundamentais. Atividades Musicais. Polícia Militar de Minas Gerais - PMMG. Músico.



## **Abstract**

This study aimed to investigate which are the defendants musical skills of the members of the musical associations of the Military Police of Minas Gerais (PMMG). The survey was conducted from the experience of the members musicians Center of Musical Activities (CAM), the body that has the responsibility of managing the orchestras and bands of PMMG in the state, from the analysis of the necessary skills of musicians in the context of a military. With respect to methodology, empirical research was conducted with field analysis into two, namely: First, by using a questionnaire applied to all members of the musical associations of PMMG; second, by a list sent only for teachers of musical associations PMMG in which they elencavam fundamental skills to a musician of associations PMMG from your perception. The results showed: the generic skills mastered by professional musicians PMMG, the predominant types of skills in musicians PMMG professionals; the influence of demographic variables on the skills of the musicians; core competencies in the perception of the teachers and the skills to be developed.

**Keywords:** Skills. Musical activities. Military Police of Minas Gerais - PMMG. Musician.

## Lista de Figuras

Figura 1 - Estrutura da PMMG como sistema integrado.....	63
Figura 2 - Modelo inicial ajustado.....	80
Figura 3 - Modelo inicial ajustado.....	81
Figura 4 - Média das competências e <i>gaps</i> .....	84
Figura 5 - Relação entre autonomia vs. posto ou graduação.....	86
Figura 6 - Relação entre autonomia vs. tempo de serviço.....	86
Figura 7 - Relação entre comunicação vs. posto ou graduação.....	87
Figura 8 - Relação entre comunicação vs. grau de escolaridade.....	88
Figura 9 - Relação entre controle emocional vs. tempo de serviço.....	89
Figura 10 - Relação entre dinâmica vs. tempo de serviço.....	89
Figura 11 - Relação entre habilidade intelectual vs. posto ou graduação.....	90
Figura 12 - Relação entre habilidade intelectual vs. tempo de serviço.....	90
Figura 13 - Relação entre síntese vs. posto ou graduação.....	91
Figura 14 - Relação entre síntese vs. tempo de serviço.....	91
Figura 15 - Relação entre trabalho em equipe vs. tempo de serviço.....	92
Figura 16 - Relação entre competências vs. posto ou graduação.....	93
Figura 17 - Relação entre competências vs. tempo de serviço.....	93

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Conceitos de competências.....	27
Tabela 2 - Competências individuais requeridas.....	33
Tabela 3 - Verbos vinculados às competências individuais do profissional.....	34
Tabela 4 - Habilidades organizacional-administrativas do regente coral.....	44
Tabela 5 - Relação autor x afirmativa x competência.....	55
Tabela 6 - Estratégia de análise de dados.....	58
Tabela 7 - Posto ou graduação.....	71
Tabela 8 - Faixa etária.....	72
Tabela 9 - Unidade e agremiação em que trabalha.....	72
Tabela 10 - Sexo.....	72
Tabela 11 - Grau de escolaridade.....	73
Tabela 12 - Tempo de serviço.....	73
Tabela 13 - Estatística descritiva para as variáveis em escala intervalar do questionário.....	75
Tabela 14 - Estatísticas descritivas do modelo ajustado.....	82
Tabela 15 - Cargas cruzadas dos tipos de competências.....	83
Tabela 16 - Estatísticas descritivas.....	84
Tabela 17 - Competências fundamentais indicadas pelos maestros.....	96

## Lista de Abreviaturas e Siglas

- AMOS - Academia Musical Orquestra *Show*
- ANPAD - Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
- AVE - Análise da variância extraída
- BPM - Batalhão de Polícia Militar
- CAA - Centro de Apoio Administrativo
- CAM - Centro de Atividades Musicais
- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CHAID - *Chi-Square Automatic Interaction Detector*
- CRS - Centro de Recrutamento e Seleção
- DCO - Diretoria de Comunicação Organizacional
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- OMB - Ordem dos Músicos do Brasil
- OSPM - Orquestra Sinfônica da Polícia Militar
- PIB - Produto Interno Bruto
- PL - Projeto de Lei
- PM - Polícia Militar
- PMMG - Polícia Militar de Minas Gerais
- PROBAE - Programa Banda nas Escolas
- QOE - Quadro de Oficiais Especialistas
- RPM - Região Policial Militar
- SciELO - *Scientific Electronic Library Online*
- SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library*

## Sumário<sup>1</sup>

<b>1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>Referencial Teórico .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1</b>	<b>Competências.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.1.</b>	<b><i>Diferentes abordagens do termo competência.....</i></b>	<b>25</b>
<b>2.1.2</b>	<b><i>Tipos de competências.....</i></b>	<b>29</b>
<b>2.1.2.1</b>	<b><i>Competências organizacionais.....</i></b>	<b>29</b>
<b>2.1.2.2</b>	<b><i>Competências profissionais.....</i></b>	<b>31</b>
<b>2.1.2.3</b>	<b><i>Competências individuais.....</i></b>	<b>32</b>
<b>2.2</b>	<b>As competências dos músicos e seus desafios.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3</b>	<b>Marco teórico da pesquisa.....</b>	<b>47</b>
<b>3</b>	<b>Metodologia .....</b>	<b>49</b>
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa.....</b>	<b>49</b>
<b>3.2</b>	<b>Unidade de análise e observação e/ou população e amostra.....</b>	<b>50</b>
<b>3.3</b>	<b>Técnica de coleta de dados .....</b>	<b>51</b>
<b>3.4</b>	<b>Estratégia de análise dos dados.....</b>	<b>53</b>
<b>3.5</b>	<b>Estratégia de tratamento dos dados .....</b>	<b>59</b>
<b>4</b>	<b>Instituição Pesquisada: A Policia Militar de Minas Gerais e seus Músicos....</b>	<b>61</b>
<b>5</b>	<b>Apresentação e Análise dos Resultados.....</b>	<b>71</b>
<b>5.1</b>	<b>Perfil dos respondentes.....</b>	<b>71</b>
<b>5.2</b>	<b>Competências genéricas dominadas pelos profissionais músicos da PMMG.....</b>	<b>74</b>
<b>5.3</b>	<b>Tipos de competências predominantes no contexto da PMMG.....</b>	<b>77</b>
<b>5.4</b>	<b>Influência das variáveis demográficas nas competências dos músicos.....</b>	<b>85</b>
<b>5.5</b>	<b>Competências fundamentais na percepção dos maestros.....</b>	<b>96</b>

---

<sup>1</sup> Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Instruções para Formatação de Trabalhos Acadêmicos – Norma APA, 2015.

<b>5.6 Identificação das competências a serem desenvolvidas.....</b>	<b>98</b>
<b>5.7 Discussão dos resultados.....</b>	<b>99</b>
<b>6 Considerações Finais.....</b>	<b>104</b>
<b>Referências.....</b>	<b>109</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>118</b>

## 1 Introdução

O cenário globalizado passa por um período de muita apreensão, seja de ordem climática, política, social e, principalmente, econômica. Nesse contexto, a busca por inovação, competitividade e desempenho nos produtos e serviços leva as organizações públicas e privadas a se adaptarem e se reinventarem para sobreviverem e progredirem. Diante dessa situação, novos modelos de gestão são desenvolvidos e implementados.

Entre estes novos modelos, ressalta-se a gestão por competências, que pode contribuir para que as organizações obtenham diversos benefícios, entre eles o melhor desempenho do seu capital humano. Nesse sentido, Brandão (2012, p. 8) destaca:

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.

Compreender e utilizar os conceitos relacionados à gestão por competências pode ser um fator para contribuir com a atuação e estratégia das organizações. Assim, Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009) observam que a fonte básica para a vantagem competitiva são os recursos e as competências desenvolvidas e controladas pelas organizações, elementos escassos, valiosos, de difícil e custosa imitação e substituição.

Nessa linha, realça-se a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) que, embora sendo uma instituição em que a compreensão e o desenvolvimento de competências permeiam 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. Isso leva a crer que na elaboração de estratégias as competências de seus profissionais precisam ser um dos principais assuntos da estratégia corporativa. Faz-se necessário que o alto comando saiba,

com foco na missão e visão expressas em sua identidade organizacional, se as atuais competências estão sendo lentamente diminuídas ou aumentadas. Isto é, os responsáveis pela seleção e gerenciamento dos profissionais militares músicos precisam ter conhecimento e discernimento quanto às potencialidades dos seus profissionais e os aspectos que precisam ser desenvolvidos por eles. Essa análise permite que eles conheçam de forma profunda os pontos internos fortes e fracos da corporação, no que se refere as competências. Outra questão a ser considerada para avaliar as potencialidades e pontos a desenvolver são os fatores externos. A dinâmica das competências dos profissionais deve ser considerada tanto no funcionamento interno da instituição, quanto em interação com os fatores externos, como as oportunidades e ameaças.

Contudo, para chegar a tal análise é preciso compreender em que contexto as atividades musicais estão inseridas numa instituição cujo objeto de trabalho é a segurança pública.

A PMMG tem como objetivo a promoção e manutenção da ordem pública a partir da ação ostensiva e preventiva de forma estratégica. Sua identidade organizacional (<https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portalpm/portalinstitucional/conteudo.action?conteudo=2156&tipoConteudo=itemMenu>) é pautada na contribuição para a construção de um ambiente seguro com base na produção da segurança pública; na promoção dessa segurança com respeito aos direitos humanos e participação social; e na representatividade, respeito, lealdade, disciplina, ética, justiça e hierarquia; sendo esses princípios, respectivamente, correspondentes a visão, missão e valores da PMMG.

A atuação da Polícia Militar também considera as mudanças ambientais e as transformações nas demandas da população, de tal forma que está sempre se reconstruindo a partir de indicadores e na elaboração de programas e estratégias que respondam aos problemas sociais emergentes. Essa flexibilidade tem como resultado uma transição gradativa da predominância da ação repressiva para a ação preventiva, que se desenvolve principalmente a partir da constante qualificação e humanização do corpo policial.



As atividades musicais da Polícia Militar constituem-se numa das principais vias de atuação a partir da prevenção e da interação com a comunidade. Os músicos militares atuam de forma abrangente desde a época colonial, nunca se limitando ao âmbito militar. No decorrer dos anos, o formato das bandas militares vem se adaptando ao que existe de mais atual e atrativo no que se refere às orquestras e bandas, contando hoje com 20 bandas, uma Orquestra Sinfônica e uma Orquestra no formato “*big band*” no estado de Minas Gerais.

Além da atuação interna e apresentações, as atividades musicais da PMMG também envolvem projetos abarcando crianças, adolescentes e jovens, assim como a comunidade, com vistas a promover ações de prevenção por meio do ensino e do lazer relacionados à música. Considerando a importância da função de músico militar e sua dinâmica, é preciso que esses profissionais possuam competências muito abrangentes e flexíveis.

Quanto às atividades de segurança pública, os músicos militares transitam tanto no campo ostensivo quanto no preventivo, mas atuam predominantemente de forma preventiva. Segundo as atribuições constantes nos editais de seleção internos da PMMG, todo policial militar tem o dever de promover a segurança pública a partir de ações preventivas e repressivas em diferentes tipos de policiamento. Dessa forma, ele possui as seguintes atribuições: realizar policiamento ostensivo utilizando farda; atender e resolver ocorrências policiais; redigir boletins de ocorrência e outros documentos pertinentes; realizar atividades operacionais conforme demanda; promover a segurança pública envolvendo a comunidade nessa missão; elaborar diagnósticos segundo o seu setor e função; atuar com postura profissional, ética e com respeito à legislação.

Além dessas atribuições, o músico da PMMG deve participar dos ensaios, gravações e apresentações musicais nas agremiações musicais dessa instituição como executante e/ou solista. Deve, ainda, estar apto a ministrar palestras, aulas e atividades afins, participar de programas sociais e culturais, entre outras ações pertinentes ao músico em sua função como tal e como militar, considerando a imprescindível interseção entre essas atuações.

Diante das atribuições que são pertinentes ao militar músico, este deve possuir e ser capaz de desenvolver competências como: capacidade de articulação entre teoria e prática, pois precisará tanto ser capaz de apresentar-se musicalmente, quanto de ensinar e promover ações relacionadas à música perante a comunidade. Precisarão também ser capazes de comunicar-se com leigos e apresentar-se publicamente, promovendo a aproximação entre a polícia militar e a comunidade por intermédio da música. Também inter-relacionada às mesmas atribuições está a capacidade de trabalho em equipe para executar seu instrumento na orquestra, participar efetivamente dos ensaios, elaborar e executar conjuntamente os projetos tanto sociais como musicais. Todas essas atividades exigem que ele também seja capaz de agir eticamente e com empatia (Cerqueira, 2014; Pichoneri, 2014; Rimšaitė & Umbrasienė, 2012; Fucci Amato, 2008; 2010; Sant'Anna, 2002; Fleury & Fleury, 2000).

Percebe-se que uma competência é interdependente da outra e cada atribuição poderá compreender a necessidade de várias competências, de tal forma que outras competências ainda caberiam articuladas a uma mesma atribuição. Essa dinâmica revela a importância de compreender melhor como as competências funcionam e se relacionam com a função do policial músico, de modo a identificar aquelas que são mais importantes e refletir sobre como podem ser detectadas e desenvolvidas nos profissionais músicos da polícia militar.

Na estrutura da PMMG, em nível tático, existe a Diretoria de Comunicação Organizacional (DCO), subdividida em seções de comunicação organizacional, cuja tarefa é se empenharem para que a imagem da PMMG chegue a todas as pessoas de maneira positiva. Em nível operacional, nessa estrutura, existe o Centro de Atividades Musicais (CAM), que tem a responsabilidade de gerenciar as bandas e orquestras da PMMG no estado.

No caso de uma instituição de segurança pública, alguns elementos são agregados ao papel e função da música, como o estreitamento de vínculos sociais da instituição, ora marcada historicamente por seu viés repressivo. Nesse sentido, é possível vislumbrar como a música desempenha importante papel e contribui na formação de valores do indivíduo e na socialização, além de

intermediar nos aspectos cognitivos. Assim, faz-se necessário pensar quais as competências requeridas para que os profissionais possam alcançar o fim proposto e materializar o papel da música numa instituição de segurança pública. Sobre esse aspecto Prahalad e Hamel (2005, p. 255-257) 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.

Diante do exposto, é importante que os profissionais que ocupam postos de hierarquia mais alta e responsáveis pela administração de pessoal nos diversos níveis estejam atentos às competências de seus subordinados, de forma sistematizada e qualificada, para que possam elaborar diagnósticos e desenvolvê-las conforme as necessidades da instituição.

É importante registrar que, apesar de o tema competência estar bastante em voga e de maneira significativa em trabalhos acadêmicos - pois de acordo com Ruas, Ghedine, Dutra, Becker & Dias (2005, p. 11) “os dados levantados revelam a existência de uma consolidada rede institucional de pesquisa no país acerca do tema competências” -, 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 desempenhar as suas funções carecem de mais literatura, problematização e construção de propostas para otimizar e qualificar o seu trabalho em suas instituições.

Há de se ressaltar que o trabalho se limitou a pesquisar as competências voltadas para as atividades musicais e não as outras competências inerentes aos profissionais de segurança pública, pois já existem estudos sobre este assunto.

É de fundamental importância compreender que o estudo foi direcionado para o profissional de música e não para os que trabalham com música. A classificação de profissional ficaria condicionada à obtenção da maior parte de sua renda a partir de trabalhos diretamente relacionados à música, como a composição, execução e regência (Cerqueira, 2014). Considera-se, portanto, neste trabalho, o músico profissional e não os profissionais da música, como: produtores culturais, técnicos de som, técnico de iluminação, organizadores de eventos, assistentes de publicidade, *roadies*, etc.

Com base no exposto, propõe-se a seguinte pergunta orientadora para esta pesquisa: quais são as competências musicais demandadas dos integrantes das agremiações musicais da Polícia Militar de Minas Gerais?

A partir da questão central, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos de pesquisa:

- a) Mapear as competências genéricas dominadas pelos profissionais músicos da PMMG.
- b) Identificar os tipos de competências predominantes nos profissionais músicos no contexto da PMMG.
- c) Comparar as influências das variáveis demográficas nas competências dos músicos.
- d) Indicar quais competências seriam fundamentais na percepção dos maestros.
- e) Identificar as competências a serem desenvolvidas.

O presente trabalho está em consonância com a linha de pesquisa, inovação e organizações do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo.

As justificativas do presente projeto baseiam-se em três perspectivas. O projeto se justifica como projeto pessoal frente a inquietações que acompanham o pesquisador na sua trajetória como músico da PMMG.

Na perspectiva profissional, o projeto pode contribuir para qualificar o trabalho desenvolvido pelas Agremiações Musicais da Polícia Militar de Minas Gerais. Desta forma, a Resolução 4.445, de 22 de dezembro de 2015, que aprova o plano estratégico 2016-2019 da Polícia Militar de Minas Gerais, possui como um dos objetivos do desenvolvimento de pessoal o fomento da gestão de competências. Portanto, orienta a forma como será otimizada a capacidade de melhoria contínua e dimensiona como o capital humano da PMMG se desenvolverá para sustentar a estratégia a partir do alinhamento de toda a organização (Minas Gerais, 2015, p. 42). Tal observação vem complementar os comentários de Prahalad e Hamel (2005, p. 257):

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.

Além disso, recentemente, por meio do Plano Tático, que é o primeiro desdobramento do Planejamento Estratégico, nota-se no capítulo que versa sobre a DCO a referência a um projeto de capacitação dos profissionais que trabalham no Centro de Atividades Musicais e nas agremiações musicais que estão sob sua subordinação técnica, administrativa e operacional. Segundo esse documento, foi verificado que atualmente não existe um programa de treinamento para esse setor, o que interferiria na padronização das atividades bem como na evolução e aperfeiçoamento dos serviços prestados pelas agremiações (Minas Gerais, 2016a, p. 102). Ruas *et al.* (2005) assim descrevem sobre a relevância de como tem sido a articulação entre o uso da noção de competência e as diretrizes estratégicas das empresas:

Esses elementos, que são mais visíveis no plano estratégico resultam em configurar, no nível tático e operacional, novas formas de conceber e organizar o trabalho: de uma disposição do trabalho mais estável e previsível para outra bastante diferenciada e fluida, na qual os processos de previsão tendem a ser mais focados naquilo que se deve ser obtido com o trabalho (seu resultado) do que na forma como deve ser feito (processo) Ruas *et al.* (2005, p. 36).

E no âmbito acadêmico a pesquisa justifica-se com o ineditismo do tema, uma vez que se trata de uma temática com escassa literatura e espera-se que proporcione contribuições teóricas e práticas para o meio e fomenta novas pesquisas do gênero para aprimorar o trabalho na instituição.

Foram realizadas consultas aos *sites* que oferecem acesso público a artigos acadêmicos em 05 de abril de 2016 com as palavras competências - profissionais - 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. Outros artigos foram: Requião (2002), Souza e Borges (2010), Teixeira (2005), Utsunomiya (2011), Miranda e Borges (2014), Machado (2004), Pichoneri (2011), El-Aouar e Souza (2003) e Smilde (2007).

A partir do levantamento bibliográfico e da revisão da literatura foi possível constatar que as pesquisas encontradas acerca do tema se limitam a abordar aspectos das competências musicais. E 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 ainda dos integrantes de bandas militares. Exceção se faz ao perfil profissiográfico do Exército Brasileiro (2006).

O estudo está estruturado em seis capítulos, quais sejam:

Nesta introdução, capítulo 1, foi feita uma contextualização do objeto da pesquisa, ou seja, apresentação da situação problema.

Já no capítulo 2 foi abordado o referencial teórico subdividido nos itens que relatam o panorama do termo competências a partir de uma leitura de seus principais estudiosos; o diagnóstico dos estudos sobre competências, no ambiente da música, com especial atenção no que se refere às competências requeridas para a atuação do músico profissional; e a importância do referencial teórico para a pesquisa.

O capítulo 3 descreveu os procedimentos metodológicos, elucidando as metodologias utilizadas para a realização do presente trabalho. Além disso, apresentou a estrutura da pesquisa, as fases do estudo, os procedimentos de coleta e análise de dados e finalmente a estratégia de análise dos dados.

A pesquisa de campo se deu em duas partes: primeiro, pelo uso de um questionário fechado aplicado a todos os integrantes das Agremiações Musicais da PMMG. Segundo, por um questionário enviado apenas para os maestros das Agremiações Musicais da PMMG que marcaram com X as principais competências essenciais dos músicos das agremiações, na sua percepção. Portanto, a pesquisa promoveu diversas análises que dão sustentação ao problema apresentado, trabalhando de forma integrada com as diversas metodologias e com a aproximação com os sujeitos da pesquisa e com a instituição pesquisada.

No capítulo 4 foi feito diagnóstico da instituição pesquisada que, neste caso, é a Polícia Militar do Estado de Minas Gerais (PMMG), em especial as agremiações musicais.

A análise é feita no capítulo 5. A unidade de análise deste estudo são as Agremiações Musicais da Polícia Militar de Minas Gerais. Já a unidade de observação são os músicos dessas agremiações.

Por fim, fazem-se as considerações finais (capítulo 6), e inserem-se as referências, os apêndices.



## 2 Referencial Teórico

Este capítulo apresenta os principais conceitos relacionados ao tema competências, os vários tipos descritos na literatura, assim como a perspectiva da competência do ponto de vista americano, inglês e francês. Mostra também os tipos de competência organizacional, profissional e individual, além de um olhar sobre as competências profissionais do músico.

### 2.1 Competências

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). Como conceito, a compreensão das competências ainda está inacabada ou, como define Le Boterf: “está em construção”, sendo que em cada país e a partir de cada contexto o conceito de competências adquire conotações distintas. Ruas *et al.* (2005, p. 53) acrescentam que a noção de competência é uma referência mais forte como concepção do que como prática.

No dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, o termo competência tem como algumas de suas definições: capacidade, suficiência (fundada em aptidão) e atribuições a quem o faz melhor (<https://dicionariodoaurelio.com/competencia>). Observa-se que a definição do dicionário converge com a compreensão atual de competências no senso comum, como já foi mencionado (Ferreira, 2000).

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada basicamente à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões (Isambert-Jamati, 1997, como citado em Brandão & Guimarães, 2001).

Desde o final do século passado, especificamente nos anos 70, o conceito de competências individuais já vinha sendo empregado nas organizações. Considera-se que para o início dos estudos do termo competências, dois autores foram fundamentais: o psicólogo norte-americano David McClelland, que publicou em 1973 o pioneiro artigo *Testing for competence rather than for intelligence*

(McClelland, 1973), e Richard Boyatzis, que desenvolveu importantes estudos sobre o tema na década de 80 (Boyatzis, 1982).

A mencionada obra de McClelland introduziu o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos. A competência, segundo esse autor, é um elemento da personalidade de uma pessoa, sendo associada a melhor desempenho no desenvolvimento de uma atividade em face de determinada situação. Nesse cenário, ele demonstra a diferença entre competência de aptidões, habilidades e conhecimentos: a competência de aptidões está ligada ao aprimoramento do talento natural do sujeito; as habilidades relacionam-se à prática do talento; e o conhecimento refere-se às informações que as pessoas precisam saber para executar uma tarefa (Mirabile, 1997).

Já Boyatzis (1982) reanalisou os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais e identificou um conjunto de características e traços que definem um desempenho superior, observando principalmente o contexto em que essas competências são desempenhadas (McLagan, 1997; Mirabile, 1997; Spencer & Spencer, 1993).

A partir dos estudos de McClelland e Boyatzis, outros autores exploraram o conceito de competência e desenvolveram novas possibilidades para a sua compreensão. O pedagogo suíço Henri Pestalozzi (como citado em Brandão & Guimarães, 2001, p. 10) preconizou que a partir da tríade cabeça, mãos e coração (*head, hand and heart*) haveria o desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas. De posse dessas informações, Durand (como citado em Brandão & Guimarães, 2001, p. 10) criou o conceito de competências baseado nas dimensões: conhecimento, habilidades e atitudes (*knowledge, know-how e attitudes*), sendo que o conhecimento está associado a informação, saber o quê e saber o porquê; a habilidade está ligada ao saber como, à capacidade e à técnica; já a atitude, ao querer fazer, determinação e identidade.

Nessa linha, Zarifian (2001, p. 68) propõe uma definição de competência levando em conta vários aspectos ou dimensões do indivíduo, tal como tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações profissionais cotidianas. O mesmo autor, em uma segunda abordagem, se propõe a realçar o aspecto da aprendizagem, entendida como “a competência é um entendimento prático de situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (Zarifian, 2001, p. 72). Por último, ele associa a competência “à faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações. É a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de corresponsabilidade” (Zarifian, 2001, p. 74). Nesse sentido, o autor enfatiza aspectos do dinamismo no ambiente de trabalho, considerando a iniciativa do sujeito quando se depara com questões profissionais, aliando o aprendizado escolar, bem como a prática e o amadurecimento.

Isso posto, compreende-se que a análise da competência, além de uma questão histórica que perpassa a relação do homem com sua formação pessoal, também se propõe a compreender o desenvolvimento de competências no âmbito profissional.

### **2.1.1 Diferentes abordagens do termo competência**

A competência possui duas abordagens predominantes, uma europeia (inglesa e francesa) e outra americana. Cardoso (2006) enfatiza que existem duas linhas teóricas que caracterizam competências: a americana, em que o termo tem a forma *competency*, e a europeia, que os ingleses denominam “*competence*”.

O modelo americano, *competency*, surgiu com pesquisadores como Boyatzis (1982) e Spencer & Spencer (1993), que trabalharam diretamente com McClelland (1973), além de Mirabile (1997). Os norte-americanos definem competência como *inputs* das pessoas, isto é, características que o indivíduo possui como conhecimento, habilidades e atitudes que afetam a habilidade individual para a *performance* (Hanashiro, Teixeira & Zebinato, 2001).

Dessa forma, Boyatzis (1982, p. 23) esclarece que “competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”. Assim, o autor amplia o entendimento de competências, sendo entendido como “características subjacentes à pessoa em relação de causa com o bom desempenho no trabalho”.

Barato (1998) traduz aspectos da corrente anglo-saxônica que valoriza aspectos relacionados ao mercado de trabalho, desenvolvendo as características exigidas por essas organizações. Já a corrente europeia, com base francesa, aborda a competência e sua interação no trabalho e aprendizado. É possível observar que há alguns elementos de convergência em torno do que se compreende como competência, como a interação do conhecimento, habilidades e atitudes.

A compreensão francesa de competência se desenvolve nos anos de 1980, sendo impulsionado pela necessidade de abordar um conceito mais ampliado em detrimento de uma simples qualificação. Para os autores Le Boterf (2003), Zarifian (2001) e Perrenoud (2000), que são os principais pensadores da corrente francesa, como referem Godoy, Antonello, Bido e Silva (2009, p. 161), competência envolve *outputs*, dimensões de fazer com iniciativa e responsabilidade, em determinado contexto, o que se sabe e conhece, mobilizando e integrando recursos pessoais (Hanashiro *et al.*, 2001).

Ainda nessa corrente, a competência representa a integração do saber (*savoir*), saber fazer (*savoir-faire*) e saber agir (*savoir-agir*), ou seja:

A competência é a capacidade de integrar os saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los sobre a realização das atividades [...] não são transferíveis, mas sim se faz necessário criar condições favoráveis para a construção pessoal de competências, a definição abrange um saber combinatório em que o sujeito é o centro da competência. [...] em que ele faz por meio da combinação e mobilização de um duplo conjunto de recursos: os incorporados (conhecimentos, experiências, qualidades pessoais, vivência, etc.) e a rede de recursos de seu ambiente (redes profissionais, redes documentais, banco de dados, etc.) (Le Boterf, 1999 como citado em Godoy *et al.*, 2009, p. 267).

A partir dessa perspectiva de competência, desenvolveu-se a apropriação do termo para o âmbito organizacional, sobre o qual Fleury e Fleury (2000) ensinam:

A questão principal diz respeito à possibilidade de combinação das várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado. Competência seria, assim, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (Fleury e Fleury, 2000, p. 23).

A esse respeito, Brandão (2001) identifica, em âmbito geral, a necessidade do alcance de determinado fim para que a competência exista. Isto é, a competência só se efetiva em um panorama no qual ela seja aplicada, e para isso é necessário que ela compreenda um conjunto de qualidades que em harmonia culminam em um resultado adequado a cada situação:

A competência representa um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que devem atuar de forma harmônica para o atingimento de determinado fim. Essas dimensões devem ser expressas em conjunto, ou seja, sempre que houver necessidade de o indivíduo expor uma habilidade será necessária também a adoção de comportamento que exija não só conhecimentos, mas também habilidades e atitudes adequadas para aquele momento (Brandão, 2001, p. 9).

Bitencourt (2001), após analisar 21 pesquisadores do termo competências, inferiu deles diversos conceitos, conforme se observa na Tabela 1:

**Tabela 1**

Conceitos de competências – continua

<b>Autores</b>	<b>Conceitos de competência</b> <b>Conceitos</b>
1. Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis, que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.
2. Boog (1991, p. 16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”
3. Spencer e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se à característica intrínseca ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”
4. Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”

**Tabela 1**

Conceitos de competências – continua

<b>Autores</b>	<b>Conceitos de competência Conceitos</b>
5. Moscovici (1994, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”
6. Cravino (1994, p.161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”
7. Parry (1996, p. 48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”
8. Sandberg (1996, p.411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos”
9. Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem”
10. Le Boterf (1997, p.267)	“Competência é assumir responsabilidade frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”
11. Magalhães <i>et al.</i> (1997, p.114)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”
12. Perrenoud (1998, p. 1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam por meio do saber baseado no senso comum do saber a partir de experiências”
13. Durand (1998, p. 3)	“Conjuntos de conhecimentos, habilidades, atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”
14. Hase <i>et al.</i> (1998, p. 9)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções [...]. A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões. ” [...]. A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões”
15. Dutra <i>et al.</i> (1998, p. 3)	“Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado ( <i>output</i> ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o seu atingimento ( <i>input</i> )”
16. Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação acontecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”
17. Fleury e Fleury (2001, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”
18. Hipólito (2002, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”
19. Davis (2000, p. 1, 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho [...]. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”

**Tabela 1**

Conceitos de competências – conclui

<b>Autores</b>	<b>Conceitos de competência Conceitos</b>
20. Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”
21. Becker et al. (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”

Fonte: 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 (p. 27-29).

No levantamento mostrado na Tabela 1, existe a percepção de que os conceitos de competências são abordados de maneira ampla. Vê-se, então, que a competência contempla inúmeras análises e abordagens, ganhando diferentes conotações a partir da diversidade encontrada nos diferentes países e perspectivas das dimensões relacionadas à competência.

### **2.1.2 Tipos de competências**

Esta subseção está dividida em três partes: a primeira faz uma abordagem sobre as competências organizacionais, a segunda sobre competências profissionais e a terceira sobre competências individuais.

#### **2.1.2.1 Competências organizacionais**

As organizações estão inseridas em um âmbito que exige alta capacidade de adaptação e desenvolvimentos constantes, como observa Oderich (2005). Exigem-se novos parâmetros de qualidade, novas exigências e novas competências organizacionais que não traduzem exatamente novidades, mas sim um novo conjunto de competências atuais que são importantes e/ou desejáveis pelas empresas para se manterem competitivas (Oderich, 2005, p. 90).

Dessa forma, o mundo econômico atual, caracterizado, entre outros aspectos, pela necessidade de oferecer produtos que satisfaçam as necessidades dos

consumidores, pelo amplo e rápido desenvolvimento tecnológico e pelas privatizações, de acordo com os estudos de Prahalad e Hamel (2005, p. 231), dá mostras de que uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada. Assim, as diversas variáveis que formam essa conjuntura têm exigido das organizações mudanças e rescisões com velhos modelos de gestão para sobreviverem. Essas variáveis são: a escassez de profissionais qualificados, a ampla concorrência, a globalização que abre espaço para o consumidor ter acesso a produtos de diversos países, as leis do consumidor, qualidade dos produtos, mudança na mentalidade e comportamento do consumidor e também do empregado, constante necessidade de atualização, aquisições e pelas diversas transformações mercadológicas. Interessante notar, ainda, o que os autores ainda afirmam:

Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional. Portanto, é muito pouco provável que uma competência essencial se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe (Prahalad & Hamel, 2005, p. 231).

Ainda sobre essa perspectiva, Carbone *et al.* (2009) conceituam competência organizacional como “atributos da organização, que conferem vantagem competitiva a ela, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitados pela concorrência (Carbone *et al.*, 2009, p. 75). Já o conceito de competência organizacional sugerido por Fleury e Fleury (2000) tem seu núcleo no enfoque da organização como um conjunto de fatores combinados por recursos físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos, sendo esses responsáveis pela geração de vantagens competitivas.

Isso leva a crer que a competitividade de uma empresa passa primordialmente por sua capacidade de desenvolver novas competências além da inovação, desenvolvimento e criação de novos produtos. Por isso, torna-se fundamental para qualquer organização determinar quais são suas competências essenciais. Estas se caracterizam por terem valor percebido pelo cliente, contribuindo para a diferenciação entre concorrentes, por aumentarem a capacidade de expansão da organização que dela usufrui (Sant’anna, 2002, p. 29) e por criarem um *portfólio*



de competências. Descobrir, compreender e caracterizar o papel das competências de uma organização pode trazer inúmeros benefícios. Quando os gestores numa empresa apregoam as mesmas opiniões e ideias sobre as competências mais importantes da sua organização, eles tendem a serem mais coesos nas decisões voltadas a ampliar e fortalecer essas competências.

Sobre isso, Sparrow & Bognanno (1994) indicam que, direcionando os esforços e recursos da organização não apenas para a manutenção das competências consideradas fundamentais, mas também para o desenvolvimento daquelas tidas como emergentes, isso permitiria a adoção de uma postura proativa por parte da organização e de seus profissionais, no sentido de desenvolverem no presente competências que serão requeridas apenas no futuro.

#### *2.1.2.2 Competências profissionais*

Acerca do termo competências profissionais, Zarifian (2001) entende ser uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e de comportamentos que se exerce em um contexto preciso e que pode ser verificada quando aplicada a situações profissionais, sendo, assim, possível avaliar sua eficiência. De fato, essa ponderação é compartilhada por outros pesquisadores, como Siqueira Júnior (2015, p. 38), que descreve:

O emprego do termo passa por dois aspectos importantes, voltados para o resultado empresarial. O primeiro é a realização de determinada tarefa, fazer algo. O segundo aspecto é o complemento do primeiro e refere-se ao resultado daquilo que se sabe fazer, de forma eficiente.

Nessa direção, Carbone *et al.* (2009, p. 77) afirmam:

Uma competência profissional resulta da mobilização, por parte da pessoa, de uma combinação de recursos. E a pessoa expressa competência quando gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes – os três recursos ou dimensões da competência.

Adicionalmente, Rosa (2014), reforça que a competência está ligada a um contínuo processo de aprendizagem:

As competências profissionais estão fundamentalmente centradas na capacidade adaptativa do indivíduo ao novo perfil exigido pela organização e pelo trabalho a ser executado. É necessário que a organização integre em suas estratégias a averiguação das competências profissionais de cada indivíduo e que contribua para que elas sejam desenvolvidas ou aprimoradas continuamente (Rosa, 2014, p. 48).

Ante o exposto, verifica-se que o atual cenário econômico e produtivo requer a formação de profissionais altamente competentes e aptos a atender ou adaptar-se às constantes mudanças e às novas exigências do mercado de trabalho.

### *2.1.2.3 Competências individuais*

A competência individual é recorrentemente confundida com outros termos peculiares no trabalho, como a qualificação, atribuições e responsabilidade, por exemplo. No entanto, os teóricos que discorrem sobre essas competências desvelam que a sua natureza é da ação do indivíduo, manifestando as suas competências no contexto social, particularmente nas organizações.

Nem tudo que o profissional sabe é útil a todo o momento (Le Boterf, 2003, p. 57). Sendo assim, 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. Nesse sentido, Zarifian (2001) enfatiza as trocas de experiências e saberes que acontecem na identificação das competências individuais.

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).

Em Sant'Anna (2002) é possível encontrar 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 (Tabela 2).

**Tabela 2**

Competências individuais requeridas

Competências individuais requeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias</li> <li>• Capacidade de trabalhar em equipes</li> <li>• Criatividade</li> <li>• Visão de mundo ampla e global</li> <li>• Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização</li> <li>• Capacidade de comunicação</li> <li>• Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades</li> <li>• Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada</li> <li>• Capacidade de inovação</li> <li>• Capacidade de relacionamento interpessoal</li> <li>• Iniciativa de ação e decisão</li> <li>• Autocontrole emocional</li> <li>• Capacidade empreendedora</li> <li>• Capacidade de gerar resultados efetivos</li> <li>• Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas</li> </ul>
-------------------------------------	---

Fonte: 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*. (366 f.). Tese(Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte (p. 55).

Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2005, p. 09) ressaltam que essas competências da Tabela 2 “revelam-se coerentes com o próprio conceito de competência, entendida como a capacidade de o indivíduo mobilizar múltiplos saberes, conhecimentos, habilidades, com vistas ao alcance dos resultados esperados”.

Na visão de Fleury e Fleury (2000, p. 20), “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”. Acrescentam que a noção de competência 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, finalmente, ter visão estratégica (Tabela 3).

**Tabela 3**

Verbos vinculados às competências individuais do profissional

<b>Verbos</b>	<b>Competências</b>
Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher e decidir.
Saber mobilizar	Criar sinergia e mobilizar recursos.
Saber comunicar	Compreender e transmitir informações e conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais e saber desenvolver-se. Ser empreendedor.
Saber comprometer-se	Engajar-se e comprometer-se com os objetivos.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável e assumir riscos e consequências de suas ações, sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e reconhecer o negócio da organização e o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo. Atlas, (p. 22).

Diante do exposto, é possível perceber que a competência é simultaneamente individual e social. É até mesmo social antes de ser individual. Seu recorte individual – a competência desejada do indivíduo – depende do sistema de papéis estabelecidos entre os atores (Le Boterf, 2003, p. 54). O mesmo autor também explana que as competências não são redutíveis ao saber fazer individual, mas a parceiros de um mesmo sistema.

Neste sentido, é preciso compreender quais as competências necessárias para o exercício da função do músico e seus gargalos - qual é a finalidade e qual a relevância. No próximo item será apresentado o estado da arte da noção de competências relacionadas ao profissional de música.

## **2.2 As competências do músico e seus desafios**

Salazar (2010) define o músico amador como aquele que tem a música como uma atividade sem fins lucrativos ou de remuneração arbitrária, de modo que exerce outra atividade que garanta o seu sustento de fato. O músico semiprofissional, ainda de acordo com o mesmo autor, organiza o seu tempo entre a música e outra atividade, assim como o seu sustento tem a música como uma de suas fontes, mas não a única. Já o músico profissional, sobre o qual discorre o presente trabalho, sobrevive da música e este trabalho demanda a maior parte do seu tempo e dedicação, assim como o retorno financeiro é o

suficiente para o seu sustento. Salazar propõe três diferentes estágios para a carreira do músico:

Observando a relação do músico com a carreira na música, percebemos diferentes vínculos estabelecidos entre aquele e esta. Propomos uma classificação focada no retorno financeiro que a atividade proporciona ao músico. Deixaremos de lado formação acadêmica, duração da carreira, qualidade artística ou qualquer outra valoração de natureza estética, técnica ou moral. Desta forma, em relação à remuneração recebida pelo desempenho da atividade, existem três estágios na carreira do músico: amador, semiprofissional e profissional (Salazar, 2010, p. 23).

Concordando com Salazar, Coli (2008) preleciona:

Partimos então do conceito de profissão que se desenvolve no século XIX. Entende-se por profissional da música aquele que exerce uma atividade por remuneração, em um contexto de divisão do trabalho musical, no qual a função do compositor é separada da do intérprete que, por fim, acaba por adquirir um valor “em si mesmo”. Trata-se do respaldo ideológico do virtuosismo que solicita dos intérpretes uma maior especialização, e esta se traduz sob a forma de profissionalização. A passagem da condição de “amador” para “profissional” faz-se, em geral, através da aquisição de uma competência. A atividade musical, ao contrário de outras atividades artísticas, pressupõe, portanto, um longo período de aprendizado” (Coli (2008, p. 95).

Em complemento à definição teórica elaborada por Salazar e Coli do que seria um músico profissional, encontra-se disposta no art. 29 da Lei 3.857, de 22 de dezembro de 1960, a criação da Ordem dos Músicos do Brasil (OMB). A mesma legislação dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de músico e dá outras providências (Brasil, 1960, p. 10):

Art. 29. Os músicos profissionais para os efeitos desta lei se classificam em:

- a) compositores de música erudita ou popular;
- b) regentes de orquestras sinfônicas, óperas, bailados, operetas, orquestras mistas, de salão, ciganas, *jazz*, *jazz-sinfônico*, conjuntos corais e bandas de música;
- c) diretores de orquestras ou conjuntos populares;
- d) instrumentais de todos os gêneros e especialidades;
- e) cantores de todos os gêneros e especialidades;
- f) professores particulares de música;
- g) diretores de cena lírica;
- h) arranjadores e orquestradores;
- i) copistas de música.

Mesmo considerando que a música é uma das manifestações artísticas mais presentes na sociedade, manifestando-se praticamente em todos os grupos sociais e apreciada por diferentes faixas etárias, Valente (2014, p. 21) afirma que, no Brasil, a música nem sempre foi bem recebida, tanto socialmente como no meio educacional. Nesse sentido, o tratamento para quem resolve aprender música é um pouco contraditório e ambíguo, pois ou se trata de um privilégio das classes mais abastadas ou uma atividade desacreditada como profissão. Sobre esse aspecto, Valente (2014, p. 77) estabelece que:

Da mesma forma que saber tocar piano já esteve na lista de itens necessários para a obtenção do passaporte para um bom casamento, em outro extremo, músicos já foram presos por tocarem instrumentos ou pelo simples fato de carregá-los na rua. Viver de música era (e em várias situações ainda é) atividade de malandros desocupados, de gente não afeiçoada ao trabalho formal. Expressões como “viver na flauta” não surgiram à toa [...], contudo, estudar flauta é atividade que exige esforço, dedicação e, sobretudo, disciplina.

Conivente com o pensamento de Valente, Silva (2007 como citado em Cerqueira, 2014) fala sobre uma das tentativas governamentais para contemplar a classe dos músicos: “o Estado tentou em 1859 um caminho para profissionalizar o músico por meio de uma discussão na então Academia Imperial de Belas Artes. Esta estava ligada ao Imperial Conservatório e teria condições de decidir quem seria capacitado ou não para o ensino de música”. Essa tentativa originalizou-se após reclamações dos maus serviços prestados por professores de música a famílias que contratavam esse tipo de profissional para ensinarem a seus filhos.

Na década de 1960 foi criada a já mencionada Lei nº 3.857/1960. Essa lei, que é considerada a lei dos músicos, além de criar um Órgão Oficial do Estado para dirimir assuntos relacionados à classe, contempla, entre outras atribuições, diversas competências inerentes à atividade do músico. Isso é demonstrado nos artigos da referida legislação, transcritos a seguir (Brasil, 1960, p. 10):

Art. 30. Incumbe privativamente ao compositor de música erudita e ao regente:

- a) exercer cargo de direção nos teatros oficiais de ópera ou bailado;
- b) exercer cargos de direção musical nas estações de rádio ou televisão;

- c) exercer cargo de direção musical nas fábricas ou empresas de gravações fotomecânicas;
- d) ser consultor técnico das autoridades civis e militares em assuntos musicais;
- e) exercer cargo de direção musical nas companhias produtoras de filmes cinematográficos e do Instituto Nacional de Cinema Educativo;
- f) dirigir os conjuntos musicais contratados pelas companhias nacionais de navegação;
- g) ser diretor musical das fábricas de gravações fonográficas;
- h) dirigir a seção de música das bibliotecas públicas;
- i) dirigir estabelecimentos de ensino musical;
- j) ser diretor técnico dos teatros de ópera ou bailado e dos teatros musicados;
- k) ser diretor musical da seção pesquisas folclóricas do Museu Nacional do Índio;
- l) ser diretor musical das orquestras sinfônicas oficiais e particulares;
- m) ensaiar e dirigir orquestras sinfônicas;
- n) preparar e dirigir espetáculos teatrais de ópera bailado ou opereta;
- o) ensaiar e dirigir conjuntos corais ou folclóricos;
- p) ensaiar e dirigir bandas de música;
- q) ensaiar e dirigir orquestras populares;
- r) lecionar matérias teóricas musicais em domicílio ou em estabelecimentos de ensino primário, secundário ou superior, regularmente organizados.

§ 1º É obrigatória a inclusão do compositor de música erudita e regente nas comissões artísticas e culturais de ópera, bailado ou quaisquer outras de natureza musical;

§ 2º Na localidade em que não houver compositor de música erudita ou regente, será permitido o exercício das atribuições previstas neste artigo a profissional diplomado em outra especialidade musical.

Art. 31. Incumbe privativamente ao diretor de orquestra ou conjunto popular:

- a) assumir a responsabilidade da eficiência artística do conjunto;
- b) ensaiar e dirigir orquestras ou conjuntos populares.

Parágrafo único. O diretor de orquestra ou conjuntos populares, a que se refere este artigo, deverá ser diplomado em composição e regência pela Escola Nacional de Música ou estabelecimento equiparado ou reconhecido.

Art. 32. Incumbe privativamente ao cantor:

- a) realizar recitais individuais;
- b) participar como solista de orquestras sinfônicas ou populares;
- c) participar de espetáculos de ópera ou operetas;
- d) participar de conjuntos corais ou folclóricos;
- e) lecionar, em domicílio ou em estabelecimento de ensino regularmente organizado, a matéria de sua especialidade, se portador de diploma do Curso de Formação de Professores da Escola Nacional de Música ou de estabelecimento do ensino equiparado ou reconhecido.

Art. 33. Incumbe privativamente ao instrumentista:

- a) realizar recitais individuais;
- b) participar como solista de orquestras sinfônicas ou populares;
- c) integrar conjuntos de música de câmara;

d) participar de orquestras sinfônicas, dramáticas, religiosas ou populares, ou de bandas de música;

e) ser acompanhador, se organista, pianista, violinista ou acordeonista;

f) lecionar, em domicílio ou em estabelecimento de ensino regularmente organizado, o instrumento de sua especialidade, se portador de diploma do curso de Formação de Professores da Escola Nacional de Música ou estabelecimento equiparado ou reconhecido.

§ 1º As atribuições constantes das alíneas c, d, e, f, g, h, k, o e q do art. 30 são extensivas aos profissionais de que trata este artigo.

§ 2º As atribuições referidas neste artigo são extensivas ao compositor, quando instrumentista.

Art. 34. Ao diplomado em matérias musicais teóricas compete lecionar em domicílio ou em estabelecimentos de ensino regularmente organizados a disciplina de sua especialidade.

Art. 35. Somente os portadores de diploma do curso de Formação de Professores da Escola Nacional de Música, do curso de Professor do Conservatório Nacional de Canto Orfeônico ou de estabelecimentos equiparados ou reconhecidos poderão lecionar as matérias das escolas primárias e secundárias.

Art. 36. Somente os portadores de diploma do curso de Formação de Professores da Escola Nacional de Música ou estabelecimentos equiparados ou reconhecidos poderão lecionar as matérias das escolas de ensino superior.

Art. 37. Ao diplomado em declamação lírica incumbe, privativamente, ensaiar, dirigir e montar óperas e operetas.

Parágrafo único. As atribuições constantes deste artigo são extensivas aos estrangeiros portadores de diploma de *metteur - en - scène* ou *régisseur*.

Ante a leitura dessa legislação citada, é possível notar que o legislador procurou listar e regulamentar as características inerentes ao exercício da profissão na época. Todavia, no cenário legislativo brasileiro ainda se discute sobre o assunto. Prova disso são os diversos projetos de lei que tratam sobre a profissão do músico que tramitam no Congresso Nacional como os Projetos de Lei (PL) 4915/2012, PL 3176/2015, PL 2838/1989, entre outros. Embora as leis possam esclarecer e garantir direitos e deveres referentes aos profissionais da música, para analisar as competências individuais requeridas a esse profissional é preciso explorar outros âmbitos que dizem respeito especificamente à sua formação e atuação.

Outrossim, não há como dissociar as competências individuais requeridas dos músicos sem falar do processo de aprendizagem. Mesmo que no cenário nacional a música não esteja presente como atividade consolidada nos currículos do ensino básico, é dado enfoque nos currículos dos cursos de graduação em



música, a saber: bacharelado e licenciatura, segundo a aprendizagem formal desse profissional. Tal observação encontra ressonância no que diz Valente (2014, p. 76) sobre a aprendizagem musical e suas competências:

Pensada como linguagem, a música constrói-se historicamente. Para compreendê-la, faz-se necessário um aprendizado específico, que demanda desde o desenvolvimento da escuta analítica, ao nível psicomotor – em se tendo em conta o caso do músico (instrumentista, cantor ou regente). Tais competências se adquirem na escola: na educação básica e, num nível mais específico, nos conservatórios.

Não se pode esquecer que algumas questões ainda são inerentes à formação musical nas escolas. No tocante a isso, Valente (2014, p. 93) explica:

Nas entrelinhas das formas de atuação das instituições de ensino musical, existe uma valoração dos diferentes tipos de ofício na música, supervalorizando o trabalho do intérprete solista e relegando ensino, pesquisa e gestão cultural – entre outros – a atividades de menor qualificação.

Ruas *et al.* (2005, p. 50) salientam a diferença entre competência e desempenho:

A noção de competência não deve ser confundida com a de desempenho, que é a quantificação da *performance*. A competência pode ser caracterizada como uma maneira de atingir o desempenho esperado, mas não se confunde com ele.

Com efeito, 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, como visto em Cerqueira (2014, p. 104).

Os projetos pedagógicos, que antes focavam somente nos conhecimentos e habilidades necessários à formação de intérpretes solistas da música de concerto, têm buscado diversificar os saberes contemplados em sua estrutura curricular. Áreas como Educação Musical, Música Popular, Metodologia da Pesquisa em Música e Tecnologia Musical têm sido contempladas em habilitações consideradas tradicionais – em especial os bacharelados.

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. Nessa perspectiva, Salazar (2010) faz uma comparação entre a atuação na música e no futebol:

Assim como o sonho de todo jogador de futebol é ser da seleção brasileira, o sonho de quase todo jovem músico é fazer sucesso com sua banda autoral e auferir renda exclusivamente desse trabalho. Mas, sinceramente, este sonho é alcançado pela minoria dos músicos (Salazar, 2010, pp. 23-24).

Nesse ponto de vista, percebe-se que o desejo de ser músico é muitas vezes estimulado por um viés ideal, que não considera a realidade da profissão. Sinaliza-se ainda que o mercado de trabalho para essas situações ideais é bem escasso (Salazar, 2010). Isso indica que é necessário ao músico ampliar sua visão acerca das possibilidades que a sua atividade oferece e entender quais as competências individuais necessárias para sobreviver nesse meio. Ainda Salazar (2010, p. 24), referindo-se ao tema, comenta:

Nem só de banda autoral vive o músico. Assim, o músico precisa entender que essa profissão possibilita a diversidade de projetos, às vezes uns esteticamente distintos dos outros. Isto traz uma vantagem, porque sua renda é a soma de todos os trabalhos, reduzindo o grau de incerteza da sua remuneração mensal, já que não existe dependência econômica de apenas um projeto específico.

Ao compreender que o mercado oferece diversas possibilidades para o trabalho com a música e, dessa forma, apropria-se da qualificação do músico adaptando-a às demandas emergentes, o músico manifesta sua competência individual, como ratifica nos dizeres do autor francês Zarifian (2001) pertinentes à lógica da competência. O autor demonstra que a grande diferenciação que pode ser feita a respeito da competência e da qualificação baseia-se no fato de que a competência é do indivíduo, enquanto a qualificação se volta para a definição do que é demandado por um emprego ou por uma profissão.

Conforme ensinam Ruas *et al.* (2005): “as competências são entendidas como a ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos tangíveis (quando for

o caso)”. Isso leva a crer, segundo o mesmo autor, que “capacidade é tudo que se desenvolve e explora sob a forma de potencial e que é mobilizado numa ação a qual associamos à noção de competência (Ruas *et al.*, 2005, p. 49).

Ante o exposto, Cerqueira (2014) cita um texto publicado pelo Conservatório *New England*, em 2013, que mostra importantes atividades a serem desenvolvidas pelos músicos no gerenciamento de suas próprias carreiras, como:

- a) Preparar-se bem;
- b) estabelecer metas;
- c) pesquisar locais para apresentação (teatros, espaços culturais, igrejas, bibliotecas, museus, etc.);
- d) agendar os próprios concertos;
- e) fazer lista de contatos;
- f) providenciar a divulgação do evento;
- g) convidar personalidades estratégicas para presenciar suas apresentações;
- h) buscar a consolidação de um público local ou regional (Cerqueira, 2014, p. 106).

Explicando melhor, “toda competência é fundamentada em um conjunto de capacidades (Ruas *et al.*, 2005, p. 38). Tal afirmação vem complementar o que sugere Salazar (2010, p. 58) sobre as competências individuais necessárias ao músico:

Basicamente, as tarefas do músico são duas: ensaiar e fazer *shows*. Mas ter uma banda é uma tarefa mais complexa e exige outras responsabilidades do músico. Toda banda deve ter alguém que trabalhe por ela fora do palco. Quando a banda não tem produtor executivo ou empresário, um dos músicos deve assumir este papel.

Ainda se referindo ao termo competências, é importante realçar o trabalho dos pesquisadores lituanos Rimšaitė & Umbrasienė (2012) em sua obra “Diretrizes de desenvolvimento de competências no campo de estudo da Música”. A referida pesquisa foi ajustada à Lituânia com o objetivo de implementar um novo conceito de crédito definido na lei de educação e estudos adotada naquele país, para

alcançar alto grau de coerência com as instituições de ensino superior europeias e otimizar a utilização das vantagens do sistema de crédito. Nele, os autores descrevem competência como “uma combinação dinâmica de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes, o que facilita o desempenho adequado das atividades” [*Competence (or competency) is a dynamic combination of knowledge, skills, values and attitudes, which facilitates adequate performance of activities*] (Rimšaitė & Umbrasienė, 2012, p. 6). Apesar dos principais componentes das competências adquiridas e desenvolvidas durante os estudos, eles incluíram:

- a) Conhecimento de determinado assunto e sua compreensão;
- b) habilidades em aplicar o conhecimento existente em determinadas situações;
- c) valores e atitudes.

Ainda com vista ao termo competência, os autores afirmam que “é uma parte integral de uma qualificação. Uma qualificação normalmente consiste em várias competências”. Diante disso, uma pesquisa sociológica quantitativa feita por eles mostrou que, na opinião dos empregadores, cinco competências de extrema importância para as atividades profissionais de músicos em todos os ciclos de estudo são:

- a) Capacidade para colocar o conhecimento em prática;
- b) conhecimento da área temática e compreensão da sua profissão;
- c) capacidade para criar novas ideias (criatividade);
- d) capacidade para trabalhar em grupo;
- e) 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:

- a) Habilidades de comunicação e comunicação da equipe;

- b) capacidade para se comunicar com pessoas que não são especialistas na área profissional de um empregado;
- c) capacidade para tomar decisões;
- d) capacidade para trabalhar em um ambiente internacional (competências linguísticas, capacidade de interagir com representantes de outras culturas);
- e) criatividade e empreendedorismo;
- f) capacidade para colocar o conhecimento em prática;
- g) língua nativa, capacidade para comunicar por escrito e escrever sem erros;
- h) capacidade para trabalhar em grupo;
- i) capacidade para aprender;
- j) 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.

Interessante notar que na parte qualitativa da pesquisa sociológica e na opinião dos graduados em música no programa de desempenho, a instituição de ensino superior poderia dar mais atenção às seguintes habilidades:

- a) Gestão (organização de concertos); conhecimento
- b) Psicologia e habilidades (preparação para o palco, gerenciamento medo do palco, autoconfiança, capacidade de concentração);
- c) formação de movimento (movimento palco, dança, atuando, fala palco e esgrima);
- d) fundamentos de lei (acordos de direitos de autor); tecnologia
- e) informações (programas de computador de música, aplicação de tecnologias na a indústria da música);
- f) línguas estrangeiras (fonética para cantores);
- g) segurança ocupacional (ciências da saúde e esportes);
- h) alguns assuntos específicos (*jazz*, música eletrônica, gravação de som).

Tais observações vêm complementar as pesquisas da maestrina de formação transdisciplinar Fucci Amato (2008, p. 22), que descreve em seu estudo (adaptadas e ampliadas a partir de Fleury & Fleury, 2000, p. 23) algumas das habilidades na prática da regência coral que se voltam para a capacidade organizacional-administrativa do regente, como:

**Tabela 4**

Habilidades organizacional-administrativas do regente coral

Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender com os coralistas	Valorizar e estar aberto às contribuições dos coralistas.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender as atividades do coral e seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.
Saber motivar	Saber atender aos desejos dos coralistas e atender continuamente às expectativas.
Saber liderar	Estabelecer metas e levar os coralistas ao seu cumprimento.
Saber agir	Saber o que e por que faz; saber julgar, escolher, decidir.
Saber aperfeiçoar-se	Trabalhar o conhecimento e a experiência; saber desenvolver e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos do grupo.
Saber estimular a criatividade do coral	Promover atividades de criação e improvisação, incentivando a criatividade.
Saber mobilizar recursos materiais	Saber mobilizar recursos financeiros e materiais, criando sinergia entre eles; obter auxílios para patrocínio, divulgação e apoio ao coral.

Fonte: adaptado de Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo. Atlas (p. 23).

Em outro estudo, Fucci Amato (2010, pp. 06-07) acrescenta que cada uma dessas habilidades poderia ser fracionada em sub-habilidades para fins de análise. Assim, enfatizando a liderança e inteligência emocional em maestros e o papel da regência além da gerência dos corais, ela destaca as seguintes habilidades:

- a) Autoconsciência: reconhecer e entender as próprias emoções e variações de humor e seus impactos na *performance* do grupo, no desenvolvimento dos ensaios e concertos, nos relacionamentos coristas-regente, etc.;
- b) autoconfiança: autoavaliação realista dos próprios limites e possibilidades, com abertura a críticas e opiniões dos coristas sobre seu trabalho; capacidade de ironizar o próprio comportamento; autoconsciência das próprias responsabilidades e habilidade para geri-las;

- c) autodireção: controlar e direcionar suas emoções, energias e impulsos produtivamente;
- d) autocontrole, impedindo a dominação de emoções negativas e pensando antes de agir;
- e) transparência de sentimentos, crenças e atos perante o grupo, demonstrando integridade e honestidade;
- f) adaptabilidade, demonstrando capacidade de se ajustar a situações de mudança e de superar obstáculos;
- g) orientação para resultados, sendo capaz de dirigir o grupo para um padrão de excelência;
- h) otimismo e iniciativa de vislumbrar e abraçar novas oportunidades;
- i) empatia: sensibilizar as emoções dos coralistas, entender suas colocações e levá-las em conta, tratá-las de acordo com seu perfil pessoal, mas mantendo a coesão grupal;
- j) consciência organizacional: capacidade de visualizar o “momento” atual da vida do grupo, promovendo decisões que equilibrem as visões dos membros do coro;
- k) orientação para as demandas: saber dirigir a atividade do grupo para o que o público e a instituição mantenedora esperam dele;
- l) capacidade de assumir o comando e inspirar com um discurso convincente;
- m) influência: capacidade de induzir o comportamento dos coralistas por meio de diversas técnicas;
- n) comunicação: capacidade de recepção e entendimento das mensagens transmitidas internamente ao coro e capacidade de emitir mensagens claras, convincentes e motivantes;
- o) gestão da mudança: capacidade de gerar novas ideias e liderar o grupo para a mudança;
- p) gestão de conflitos: habilidade de dirimir embates no grupo e de orquestrar soluções para problemas interpessoais;
- q) capacidade de promover colaboração e cooperação nos ensaios e concertos e de construir um verdadeiro trabalho de equipe, sensibilizando o grupo para valores e objetivos de todos e cada um;
- r) paixão e comprometimento pela atividade que vão além de questões financeiras e de poder ou *status*; perseguir metas com energia, otimismo e persistência (Fucci Amato, 2010, pp. 06-07).

Interessante notar o impacto causado pela conexão formação-trabalho. Pichoneri (2014), em sua pesquisa tendo como objeto de estudo os músicos que compõem a Orquestra Sinfônica Municipal (OSM) de São Paulo, destaca 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).

Ela fala também das contradições observadas na relação educação-trabalho durante a formação dos músicos:

Diferente do que aconteceu nos anos iniciais da formação do músico, período em que outras configurações assumem importância fundamental, tais como família, igreja, escola. A formação dos músicos de orquestra, após sua entrada no mercado de trabalho, passa a se configurar enquanto uma formação permanente, contínua, que se realiza basicamente no próprio espaço de trabalho ou, pelo menos, ligado diretamente à sua atuação profissional (Pichoneri, 2014, p. 116).

Tal observação vem complementar a compreensão do significado dessa qualificação. Assim, ela explica como se dá a própria organização do trabalho na orquestra e a preparação para os espetáculos.

A partir da definição da programação, os músicos iniciam sua preparação; a primeira etapa consiste no estudo individual de cada músico com seu instrumento. A quantidade de horas demandada, para essa primeira etapa, depende do conhecimento prévio de cada músico. Caso seja uma obra cuja preparação o artista já conheça, é mais rápida; caso o músico nunca tenha tocado essa partitura, levará um tempo maior para estudá-la (Pichoneri, 2014, p. 120).

E a autora continua:

Portanto, é a partir da construção de cada espetáculo, concerto, ópera ou balé, que os músicos da orquestra, ao realizarem seu trabalho, constroem também suas próprias trajetórias enquanto músicos de orquestra, trabalho específico que demanda conhecimento e virtuosidade em relação aos seus instrumentos e ao repertório que dominam. Assim, também acontece seu processo de formação permanente a cada repetição, a cada ensaio, a cada espetáculo (Pichoneri, 2014, p. 121).

Tendo em vista o que se apresentou teoricamente sobre as competências individuais requeridas ao músico, observa-se que essas competências se diferem da qualificação, pois não basta que o músico esteja alinhado apenas com as



atividades de produção e execução da música, ainda que elas sejam essenciais e prioritárias. A competência individual do músico se manifesta a partir do momento em que ele consegue estabelecer uma articulação entre essas habilidades próprias da música com as necessidades do seu contexto. Isso seria um trabalho mais próximo de uma gestão dos preparativos necessários para que ele alcance boa recepção da sua produção musical e, dessa forma, se desenvolva como músico profissional.

Mesmo nos casos que não dizem respeito à produção independente e alternativa, é importante para o músico profissional saber sobre o universo que recebe e decide sobre a sua atuação, mesmo que seja para estar atento aos trabalhos delegados a terceiros e geri-los de acordo com as próprias intenções. Há ainda que se considerar o público, as tendências, o mercado e outros aspectos que podem, inclusive, variar de acordo com o ofício de cada músico. Portanto, é essencial que esse profissional concretize essa articulação entre suas qualificações como músico e sua capacidade de atuar no campo da música, para que ele desenvolva plenamente suas competências individuais próprias da profissão.

### **2.3 Marco teórico da pesquisa**

A importância do referencial teórico se dá por meio do embasamento científico da pesquisa. Nele o pesquisador busca esclarecer as coerências entre os elementos a serem estudados sob a ótica de vários autores. Dessa forma, as diferentes abordagens do termo, os conceitos e desenvolvimento sobre competências foram descritas. Em seguida, buscou-se apresentar os tipos de competências. Primeiro, considerando as competências organizacionais; segundo, as competências profissionais; e a terceira, sobre as competências individuais. E ainda foram apresentadas as competências do músico e seus desafios, ressaltando-se o estado da arte da noção de competências relacionadas ao profissional de música.

A despeito do gerenciamento de competências na PMMG, as informações foram baseadas na Resolução 4.445/2015 e no Plano Tático do Planejamento Estratégico/2016.

A pesquisa sobre competências diferencia-se em vários campos de atividades. Por isso, é importante concentrar-se nos autores com conceitos voltados para o fim da pesquisa. Buscou-se, então, 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 estudo busca responder os objetivos específicos expostos na introdução, com base nos autores citados no referencial teórico. 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 num referencial de competências e suas classificações.

### **3Metodologia**

O presente estudo teve como objetivo a realização de uma pesquisa sobre quais seriam as competências musicais demandadas dos integrantes das agremiações musicais da Polícia Militar de Minas Gerais. Neste estudo, o pesquisador procurou abordar aspectos relacionados à visão dos atuais integrantes do corpo musical dessa instituição, valendo-se de metodologia específica para tal análise. Portanto, este capítulo apresenta a caracterização da pesquisa e suas definições, a unidade de análise e observação, a população, a amostra, as técnicas de coleta e a análise de dados e a estratégia de análise e tratamento dos dados.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Quanto aos fins, a pesquisa foi classificada como estudo de caso descritivo e quanto aos meios foram realizadas a pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Tem caráter quantitativo, com utilização de uma *survey*.

A despeito de pesquisa descritiva, Collis e Hussey (2005, p. 24) explicam que esse tipo descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de determinado problema ou questão.

Já a pesquisa de campo se deu em duas partes: 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 da PMMG, na qual eles marcaram com um X as competências fundamentais ao músico das agremiações da PMMG, na sua percepção. Em outras palavras, se eles fossem contratar um músico para sua agremiação, quais competências seriam fundamentais à contratação desse músico? No final do questionário foi inserido um espaço para uma pergunta aberta, onde eles puderam descrever alguma competência não mencionada que julgassem essenciais, mas somente dois maestros preencheram essa parte. E o conteúdo da sugestão dizia respeito mais a questões pertinentes à instituição do que relacionadas ao desenvolvimento de competências nos músicos. Assim, limitou-se a análise aos dados quantitativos do referido questionário.

Os instrumentos de coleta de dados foram baseados num questionário de competências musicais constante no livro *Guidelines of competence development in the study field of music*, de Rima Rimšaitė & Vida Umbrasienė (2012).

A pesquisa de campo é definida por Vergara como uma diligência, investigação empírica com o foco no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo (Vergara, 2004, p. 47).

A pesquisa de campo permitiu uma leitura sobre o ideal de competências necessárias ao músico da PMMG na perspectiva dos atuais membros do corpo musical. Pretende-se com esse mapeamento realçar o lugar que a competência ocupa na vida dos músicos a partir de uma concepção holística desse fenômeno, ou seja, tanto a partir de uma perspectiva individual (respostas individuais dos músicos) quanto ampla (leitura do estado da arte em competências em música). É importante registrar que os questionários foram enviados aos servidores pela ferramenta da Intranet da PMMG.

### **3.2 Unidade de análise e observação e/ou população e amostra**

A unidade de análise deste estudo foram as agremiações musicais da PMMG. Já a unidade de observação foram os músicos dessas agremiações.

Collis e Hussey (2005, p. 62) informam que amostra é um subgrupo de uma população e deve representar o principal interesse do estudo. Uma população é qualquer grupo bem definido de pessoas ou de itens que estará sob consideração. Nesse contexto, a população estudada foi composta de músicos da PMMG, perfazendo o total de 565 músicos e 29 maestros.

No tocante à amostra, ela foi composta de 134 integrantes da corporação musical da PMMG que responderam aos questionários, sendo 124 músicos e 10 maestros.

### 3.3 Técnica de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada da seguinte forma: o pesquisador enviou o questionário não somente para os músicos que prestam serviço na capital, como também para as diversas bandas de música da instituição espalhadas pelo interior do estado, pela importância do olhar e opinião desses militares para a pesquisa.

A presente pesquisa foi orientada pelos procedimentos éticos para a realização de pesquisas. As informações relativas aos objetivos e procedimentos da pesquisa foram asseguradas, bem como o direito do respondente de participar ou não. A partir de então, o pesquisador realizou um planejamento da pesquisa empírica com o agendamento do envio dos questionários aos servidores musicais da PMMG.

Foi elaborado um questionário de 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) em sua tese de doutorado. A articulação dessas obras como base teve como objetivo adaptar a análise da presente pesquisa ao contexto brasileiro, assim como às particularidades do profissional de música (Apêndice A).

Cada competência específica do músico pode ser comparada a uma ou mais competências individuais organizacionais. 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 essa estratégia como uma forma de ampliar as possibilidades de análise do questionário.

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. Para a apuração dos dados nesses objetivos, foram utilizados estatística descritiva das variáveis descritas na Tabela 13 adiante, critério de confiabilidade e consistência interna, validade convergente e validade discriminante. Também houve a relação entre as variáveis da amostragem e respostas ao questionário.

Essas metodologias visaram averiguar a consistência do questionário, a validade das respostas e seus respectivos, 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 a análise dos resultados numéricos em articulação com o conteúdo do questionário

O instrumento de coleta de dados foi elaborado à luz da escala Likert em relação à qual “[...] os 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 (Apêndice A).

Também deram sustentação a esse questionário os estudos de Fucci Amato(2008; 2010) e Pichoneri (2014). Esse questionário foi elaborado a partir de uma adaptação do trabalho desses autores para os objetivos da pesquisa. Sobre essa fase de coleta de dados, Marconi e Lakatos (2003, p. 164) destacam que é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta de dados previstos”.

O segundo instrumento de coleta de dados (Apêndice B), aplicado aos maestros, foi elaborado utilizando-se apenas as questões positivas do Apêndice A.

### 3.4 Estratégia de análise dos dados

Os dados foram coletados com a realização do método *survey*. Segundo Collis e Hussey (2005, p. 70), esta é uma metodologia positivista na qual uma amostra de sujeitos é retirada de uma população e estudada para se fazerem inferências sobre essa população. Ainda referindo a uma *survey*, descritiva, os autores advertem que ela deve identificar e contar a frequência de uma população específica em determinado momento ou em vários momentos para comparação (Collis & Hussey, 2005, p.71). Estas informações foram analisadas por meio de estudos estatísticos descritivos, que são usados para resumir ou exibir dados quantitativos (Collis & Hussey, 2005, p. 186).

O questionário compreende questões com pontuações positivas ou negativas. Essa variedade de questões é importante tanto pela possibilidade de que o indivíduo possa não estar sendo honesto em suas respostas, conferindo consistência ao instrumento, quanto por serem afirmativas de autoconhecimento, e nem todas as pessoas têm essa capacidade desenvolvida. A partir dos métodos de validação do questionário analisados estatisticamente, a interação entre as questões positivas e negativas possibilita a verificação da consistência do instrumento, que é analisada no capítulo 5.

As afirmações positivas e negativas dividem-se da seguinte forma, segundo a numeração:

Positivas

1. Dinâmica
2. Habilidade intelectual/informação/criatividade
3. Síntese
4. Autonomia
5. Autonomia
6. Dinâmica
7. Controle emocional
8. Habilidade com o público
9. Habilidade intelectual/informação

10. Síntese
11. Autonomia/ organização
12. Habilidade intelectual/informação/síntese
13. Trabalho em equipe
14. Trabalho em equipe/empatia
15. Resiliência/criatividade
16. Criatividade/comunicação
17. Trabalho em equipe
18. Comunicação
19. Comunicação
20. Habilidade intelectual/informação
24. Controle emocional/criatividade
28. Trabalho em equipe/empatia
30. Trabalho em equipe/iniciativa

#### Negativas

21. Dinâmica
22. Trabalho em equipe
23. Comunicação/iniciativa
25. Controle emocional
26. Trabalho em equipe/empatia
27. Trabalho em equipe/autonomia
29. Trabalho em equipe/empatia
31. Habilidade com o público
32. Habilidade intelectual/informação/criatividade
33. Dinâmica
34. Controle emocional
35. Autonomia
36. Trabalho em equipe
37. Síntese

A Tabela 5 apresenta as relações estabelecidas entre as afirmativas, os autores que deram o suporte teórico e o tipo de competência.



Tabela 5

Relação autor x afirmativa x competência - continua

<b>Questões baseadas nas competências genéricas do músico, conforme nomenclatura de Rimšaitė &amp; Umbrasienė (2012)</b>	<b>Tipo de Competência</b>	<b>Autor/ autores</b>
1 - Consigo executar profissionalmente (tocar com excelência) a música de diferentes estilos, gêneros e formas.	Dinâmica	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Pichoneri (2014) Cerqueira (2014)
2 - Consigo selecionar e aplicar as práticas e técnicas mais eficazes (segundo sua percepção) para executar as músicas de diferentes estilos.	Habilidade intelectual, Informação e criatividade	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Pichoneri (2014) Fleury e Fleury (2000) Sant'Anna (2002) Cerqueira (2014)
3 - Consigo compreender as inter-relações entre os estudos teóricos e práticos.	Síntese	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Sant'Anna (2002) Pichoneri (2014)
4 - Consigo tocar de maneira eficaz os repertórios propostos.	Autonomia e organização	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Pichoneri (2014) Sant'Anna (2002) Cerqueira (2014)
5 - Consigo executar repertório-solo.	Autonomia	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Pichoneri (2014) Sant'Anna (2002) Cerqueira (2014)
6 - Consigo executar repertório em diversos tipos de conjuntos.	Autonomia	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Pichoneri (2014) Sant'Anna (2002) Cerqueira (2014)
7 - Consigo controlar o corpo e as emoções no palco.	Controle emocional	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Sant'Anna (2002)
8 - Sinto-me seguro em executar o repertório publicamente em vários contextos sociais.	Habilidade com o público	Rimšaitė & Umbrasienė (2012)
9 - Tenho conhecimento das normas de interpretação de música, tradições em diferentes estilos, gêneros e formas.	Habilidade intelectual e informação	Rimšaitė & Umbrasienė (2012). Pichoneri (2014) Fleury e Fleury (2000) Sant'Anna (2002)
10 - Tenho capacidade de aplicar eficazmente o conhecimento teórico da música na prática da <i>performance</i> .	Síntese	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Sant'Anna (2002)
11- Consigo organizar e planejar minha função profissional e tomar decisões.	Autonomia	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Sant'Anna (2002) Pichoneri (2014)
12 - Tenho habilidade e iniciativa em aprender, pesquisar, processar e analisar informações a partir de uma variedade de fontes.	Habilidade intelectual e informação	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Pichoneri (2014) Fleury e Fleury (2000) Sant'Anna (2002)
13 - Tenho facilidade de trabalhar em equipe.	Trabalho em equipe	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Fleury e Fleury (2000) Sant'Anna (2002)

**Tabela 5**

Relação autor x afirmativa x competência - continua

<b>Questões baseadas nas competências genéricas do músico, conforme nomenclatura de Rimšaitė &amp; Umbrasienė (2012)</b>	<b>Tipo de Competência</b>	<b>Autor/ autores</b>
14 - Tenho habilidade para estimular meus colegas a se moverem em direção a objetivos comuns.	Trabalho em equipe e empatia	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Fleury e Fleury (2000) Sant'Anna (2002)
15 - Tenho facilidade em me adaptar a novas situações.	Resiliência e criatividade	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Fleury e Fleury (2000) Sant'Anna (2002)
16 - Consigo criar, articular e comunicar (por meio do instrumento ou numa situação de discussão/palestra) ideias musicais em vários contextos públicos e sociais.	Criatividade e comunicação	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Pichoneri (2014) Fleury e Fleury (2000) Sant'Anna (2002)
17 - Sinto-me confortável em trabalhar cooperando com outros artistas.	Trabalho em equipe	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Pichoneri (2014) Sant'Anna (2002)
18 - Consigo comunicar ideias e práticas artísticas na escrita, verbal e visualmente (quando aplicável), em língua nativa.	Comunicação	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Fleury e Fleury (2000) Sant'Anna (2002)
19 - Consigo comunicar ideias e práticas artísticas na escrita, verbal e visualmente (quando aplicável), em língua estrangeira.	Comunicação	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Fleury e Fleury (2000) Sant'Anna (2002)
20 - Possuo conhecimento para utilizar as diversas tecnologias na aprendizagem de música e processos de pesquisa.	Habilidade intelectual e informação	Rimšaitė & Umbrasienė (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	Rimšaitė & Umbrasienė (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	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Pichoneri (2014) Fleury e Fleury (2000) Sant'Anna (2002)
23 - Tenho facilidade em me comunicar, mas prefiro esperar que alguém se manifeste primeiro.	Comunicação e iniciativa	Rimšaitė & Umbrasienė (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	Rimšaitė & Umbrasienė (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	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Pichoneri (2014)

Sant'Anna (2002)

**Tabela 5**

Relação autor x afirmativa x competência - continua

<b>Questões baseadas nas competências genéricas do músico, conforme nomenclatura de Rimšaitė &amp; Umbrasienė (2012)</b>	<b>Tipo de Competência</b>	<b>Autor/ autores</b>
26 - Quando alguma coisa dá errado em uma apresentação eu não me sinto responsável, com certeza há outras pessoas que levaram a isso	Trabalho em equipe e empatia	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Pichoneri (2014) Fleury e Fleury (2000) Sant'Anna (2002)
27 - Quando eu tenho uma ideia nova, prefiro guardar para mim ou pedir outra pessoa para apresentar.	Trabalho em equipe e autonomia	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Fleury e Fleury (2000) Sant'Anna (2002)
28 - Consigo conversar com um colega quando percebo uma dificuldade ou problema na sua execução sem chateá-lo.	Trabalho em equipe e empatia	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Pichoneri (2014) Sant'Anna (2002)
29 - Acho que elogios e observações devem ser feitos apenas pelos maestros. Fora isso, cada um deve cuidar do seu trabalho.	Trabalho em equipe	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Sant'Anna (2002)
30 - 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.	Trabalho em equipe e iniciativa	Rimšaitė & Umbrasienė (2012). Fucci Amato (2008; 2010) Pichoneri (2014) Fleury e Fleury (2000) Sant'Anna (2002)
31 - Para mim, a música é uma atividade subjetiva, não vejo importância em interagir com o público.	Habilidade com o público	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Pichoneri (2014)
32 - Meu repertório técnico é limitado, tenho dificuldade em criar e aprender novos recursos musicais.	Habilidade intelectual, Informação e criatividade	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Pichoneri (2014) Fleury e Fleury (2000) Sant'Anna (2002)
33 - Não vejo necessidade em estudar mais teoria musical, o mais importante é a prática.	Síntese	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Pichoneri (2014) Fleury e Fleury (2000)
34 - Fico nervoso, ansioso e tenho sintomas físicos quando me encontro diante de uma apresentação importante.	Controle emocional	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Pichoneri (2014); Sant'Anna (2002)
35 - Fico mais seguro em executar uma música com outros artistas, pois se esquecer alguma coisa é só seguir os outros.	Trabalho em equipe e empatia	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Pichoneri (2014) Fleury e Fleury (2000) Sant'Anna (2002)
36 - Prefiro ser o destaque em uma atuação conjunta a ser só mais um entre os outros músicos.	Autonomia e organização	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Pichoneri (2014) Fleury e Fleury (2000) Sant'Anna (2002)
37 - Acho que a teoria e a prática são importantes, mas não consigo relacioná-las na minha atuação.	Síntese	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Pichoneri (2014);

Fonte: elaborada pelo autor.

A Tabela 6 apresenta a estratégia utilizada na análise dos dados e correlaciona os objetivos específicos propostos nesta pesquisa com os autores que dão sustentação teórica ao assunto abordado, o tipo de pesquisa a ser realizada e os instrumentos de coleta de dados correspondentes.

**Tabela 6**

Estratégia de análise de dados

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Autores (#)</b>	<b>Tipo de pesquisa</b>	<b>Fonte/ instrumento de coleta de dados questionário</b>
Mapear as competências genéricas dominadas pelos profissionais músicos da PMMG.	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Sant'Anna (2002) Pralhad e Hamel (2005) Cerqueira (2014) Pichoneri (2014)	Pesquisa documental e de campo	Questões 01 a 37. (Apendice A)
Identificar os tipos de competências predominantes no contexto da PMMG.	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Pichoneri (2014) Fucci Amato (2008; 2010) Fleury e Fleury (2000) Cerqueira (2014) Pichoneri (2014) Pralhad e Hamel (2005)	Pesquisa de campo	Questões 01 a 35 (Apêndice A)
Comparar as influências das variáveis demográficas nas competências dos músicos.	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Pichoneri (2014) Fucci Amato (2008; 2010) Fleury e Fleury (2000) Cerqueira (2014) Pichoneri (2014) Brandão (2001)	Pesquisa de campo	Questões 01 a 37 (Apêndice A)
Identificar quais as competências seriam fundamentais na percepção dos maestros.	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Pichoneri (2014) Fucci Amato (2008; 2010) Fleury e Fleury (2000) Cerqueira (2014) Pichoneri (2014)	Pesquisa de campo	Questionário aplicado aos maestros das agremiações musicais Questões 01 a 23 (Apêndice B)
Identificar as competências a serem desenvolvidas.	Rimšaitė & Umbrasienė (2012) Fucci Amato (2008; 2010) Fleury e Fleury (2000) Sant'Anna (2002) Brandão (2001) Cerqueira (2014) Pichoneri (2014)	Pesquisa de campo	Questões 01 a 37 (Apêndice A)

Fonte: elaborada pelo autor.

### 3.5 Estratégia de tratamento dos dados

Inicialmente fez-se avaliação da natureza e qualidade da amostra, com o objetivo de verificar a existência de análises para compreender se ela promove afastamento das restantes ou são inconsistentes com elas, sendo que tais observações são habitualmente designadas por *outliers*.

A presença de *outliers* numa amostra é indesejável, visto que pode produzir distorções significativas nos resultados. E para identificação de *outliers* univariados, ou seja, para cada variável individualmente, realizou-se a padronização das variáveis e, em seguida, seriam avaliados os casos com escore acima de 3,28 para a referida variável. A padronização consiste em expressar as variáveis em termos de unidades de desvio-padrão. A operacionalização consiste em subtrair a média e dividir pelo desvio-padrão, de modo que tenham média zero e variância igual a um, ou seja (Equação 1):

$$Z = \frac{X - \bar{X}}{s}$$

Equação 1 – Fórmula de padronização de variáveis(1)

Fonte: Soares (2002)

Sendo Z a nova variável padronizada; X é a antiga variável;  $\bar{X}$  a média aritmética e  $s$  o desvio-padrão.

Todavia, em nenhuma variável foram detectados valores acima do patamar de 3,28, indicando, então, a não existência de *outliers* univariados.

Para verificar a influência das variáveis demográficas nas competências dos músicos, tanto da capital como do interior, a presente pesquisa utilizou a técnica *Chi-Square Automatic Interaction Detector* (CHAID). As variáveis analisadas foram: posto ocupado, faixa etária, sexo, grau de escolaridade e tempo de trabalho.

É importante registrar que tal técnica proposta por Kass (1980) permite examinar o relacionamento entre uma variável dependente e outras em nível categórico ou

contínuo e o resultado é apresentado em forma de árvore, identificando-se as variáveis preditoras mais associadas à variável dependente. Trata-se, dessa maneira, de uma técnica assertiva para o que se pretende alcançar e analisar na pesquisa.

#### **4 Instituição Pesquisada: A Polícia Militar de Minas Gerais e seus Músicos**

O estado brasileiro de Minas Gerais, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2010 (<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=mg>), é composto de 587.000 km<sup>2</sup> distribuídos em 853 municípios (semelhante à França). Possui população estimada em 2016 de quase 21 milhões, sendo urbana 84,6% e rural 15,4%. Seu Produto Interno Bruto (PIB) em 2006 era de R\$ 208 bilhões, correspondendo a 9% do Nacional (terceiro do país). O estado possui as maiores malhas rodoviária e ferroviária do Brasil. É o segundo maior exportador nacional (11,7%). Sua produção industrial é a segunda do país. E é a segunda maior produção agropecuária, entre outros.

Para conseguir manter tamanha grandeza, faz-se necessária uma estrutura pública que possa oferecer respostas às diversas demandas. Assim, o estado é organizado por meio de secretarias que cuidam cada uma de temas específicos como: educação, saúde, planejamento e segurança pública, entre outras.

Na estrutura de segurança pública insere-se a PMMG, que tem por papel principal a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública no estado. Essa Instituição está alcançando a marca de dois séculos e meio de existência. Em termos de efetivo são fixados em 51.669 militares para o ano de 2016, distribuídos nos cargos de oficiais e praças - Lei 21.976, de 24/02/2016 (Minas Gerais, 2016b). Em número de efetivo, consiste na terceira maior Polícia Militar do Brasil (IBGE, 2015, p. 80). Juntamente com a Secretaria de Educação, são as únicas a estarem presentes em todos os municípios do estado, por intermédio de regiões policiais militares subdivididas em batalhões, companhias especializadas, companhias independentes, pelotões, destacamentos e subdestacamentos. São ao total 18 regiões (<https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portalpm/conteudo.action?conteudo=7&tipoConteudo=itemMenu>) de Polícia Militar (RPMs).

Nas instituições públicas das democracias ocidentais, o modelo de administração gerencial tem ganhado muita força. Em concordância, o estado, nos últimos anos, foi reestruturado do modelo burocrático para o modelo gerencial.

Os órgãos de segurança, abrangidos nesse rol de transformações, passaram a sentir a necessidade de aprimorar a eficácia, eficiência e efetividade de suas ações, para atender às necessidades da população.

No quadro de mudanças sociais, a PMMG adicionou, desde o final dos anos 1990, concepções de geoprocessamento, de polícia comunitária e de prevenção criminal.

A PMMG é uma instituição com direção única e capilaridade em todos os municípios, que age localmente para atender a população mineira, sem perder de vista a autonomia gerencial de seus gestores, sua missão institucional e sua visão de futuro. Nesse sentido, o sistema deve ser entendido como um conjunto de partes interdependentes que conjuntamente formam um todo unificado.

Os processos gerenciais são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as práticas de medição e ajuste do desempenho da organização. Portanto, a organização tem objetivos e metas que são planejados como uma estrutura racional de tarefas e atividades, sendo representada pelo desenho de um organograma. A PMMG está inserida nesse panorama, pois está organizada de maneira sistematizada, conforme se observa na Figura 1, extraída da Diretriz de Gestão para Resultados da PMMG (Minas Gerais, 2010):



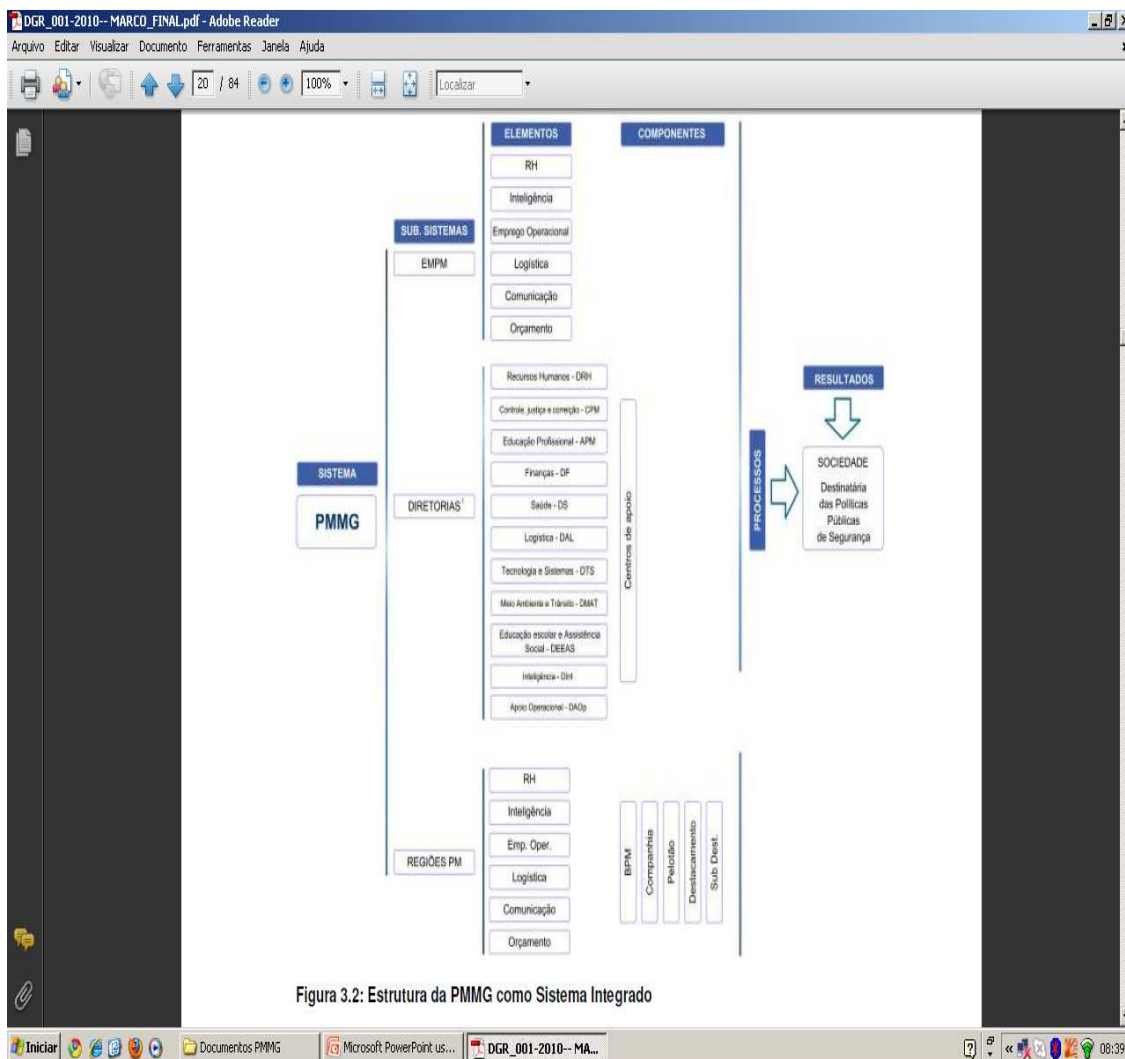


Figura 3.2: Estrutura da PMMG como Sistema Integrado

**Figura 1** – Estrutura da PMMG como sistema integrado.

Fonte: Minas Gerais. (2010). Polícia Militar. *Diretriz de gestão para resultados. Diretriz nº 001/2010- CG*. Organiza e disciplina o Sistema Integrado de Gestão para Resultados da PMMG. Belo Horizonte: Assessoria de Gestão para Resultados/Estado-Maior.

Como visto na introdução deste estudo, a Polícia Militar de Minas Gerais é uma instituição reconhecida e referência no âmbito da segurança pública por intermédio da polícia ostensiva, observando o respeito aos direitos humanos e participação social, possuindo como valores a representatividade, respeito, lealdade, disciplina, ética, justiça e hierarquia. Portanto, trata-se de uma instituição importante e que contribui para a construção de um ambiente seguro em Minas Gerais.

A Polícia Militar, nos últimos tempos, teve diversas mudanças que representam indicadores e programas para dar resposta para os novos problemas sociais. Nesse aspecto, a polícia deixa de dar ênfase na repressão, para aumentar sua

atuação na prevenção à criminalidade. E para isso cria um policiamento específico e capacitado para lidar com aquela realidade.

Tendo em vista o modelo de polícia comunitária e o serviço voltado para as diretrizes dos Direitos Humanos e dentro do campo da prevenção à violência, destaca-se o papel da música como agente transformador, construtor e consolidador de princípios de cidadania.

Martinho e Brandão (2012) prelecionam que oficialmente o registro do início das atividades musicais na PMMG remonta à cidade de Diamantina, sede do 3º Batalhão, que se chamava, 4º Corpo Militar, no ano de 1895, onde a primeira Banda de Música da Polícia Militar foi criada. Porém, estudos mostram que ela já ocorria bem antes dessa data, como se pode constatar em Castagna (2004), que cita um grande compositor mineiro que foi executante de um instrumento percussivo chamado timbal e que na época pertencia aos quadros, como músico, do Regimento Regular de Cavalaria de Minas Gerais, embrião da PMMG.

Francisco Gomes da Rocha (Vila Rica, c.1754 - idem, 1808) foi um dos principais músicos que atuaram em Vila Rica como cantor (contralto) e regente, além de fagotista e depois timbaleiro do Regimento de Dragões da Vila. Dividiu sua atuação profissional em Vila Rica como músico e como escrivão e tesoureiro das Irmandades da Boa Morte desde 1766 e na de São José dos Homens Pardos desde 1768, ano em que entrou para a Ordem dos Mínimos de São Francisco de Paula. Sua atuação musical foi bastante diversificada, tendo participado das festividades locais como cantor (contralto) e regente, além de fagotista e depois timbaleiro do Regimento de Dragões da Vila, tendo sido companheiro de Tiradentes (Castagna, 2004, p. 7).

Da mesma forma, Carvalho (2006), ao falar sobre bandas militares no Brasil, refere-se à condição de militar de Francisco Gomes da Rocha.

Os músicos militares sempre desempenharam um papel muito amplo em toda a sociedade brasileira desde os tempos coloniais e principalmente após a decadência da exploração do ouro. Durante os anos de maior esplendor aurífero, especialmente em Minas Gerais e por extensão na sede governamental, o Rio de Janeiro, um grande número de músicos militares atuava em orquestras principalmente para o serviço religioso. Como no Brasil, nos tempos de Colônia, existiam os músicos das tropas, tanto de infantaria como de cavalaria, estes não limitavam seu trabalho musical à música militar. Exemplo maior entre estes é o de Francisco Gomes da Rocha, famoso compositor e timbaleiro de profissão (tocava fagote também). Seu nome aparece em diversos registros em Minas Gerais como músico militar (Carvalho, 2006, p. 5).

O historiador Cotta (2006), em um de seus livros sobre a história da PMMG, também descreve as atividades musicais nas companhias de Dragões das Minas, que foi um dos berços da PMMG.

As duas primeiras companhias de Dragões das Minas se formaram em virtude da Carta Régia de 09 de fevereiro de 1719. Seu efetivo era composto por portugueses, exceção feita aos soldados tambores (músicos), originários da África. Todos recebiam soldos superiores aos dos soldados (Cotta, 2006, p. 47).

Ao longo de seus 241 anos, a Política Militar tem assumido importante papel no desenvolvimento cultural em Minas Gerais, por meio do trabalho realizado pelas agremiações musicais nos diversos eventos do estado. Além disso, desde 2003 também desenvolve ações no âmbito social com a utilização das atividades musicais em projetos de prevenção sociocultural, que facilita mais aproximação e interação de comunidades próximas dos batalhões onde são executadas. Tais projetos visam à formação de crianças e adolescentes por meio de oficinas de instrumentos musicais, aulas teóricas e prática instrumental, tendo como enfoque a cidadania e segurança (<http://ahistoriapoliciaquesalva.blogspot.com.br/p/policia-militar.html>).

Assim, percebe-se que as atividades musicais e PMMG desenvolveram uma parceria de longa data. Hoje as agremiações musicais realizam um importante

trabalho na aproximação entre a Polícia Militar e a comunidade, repercutindo na atividade operacional da instituição. Atualmente, a Polícia Militar conta com uma Orquestra Sinfônica, uma Orquestra *Show* e bandas de música atuantes na capital e no interior do estado de Minas Gerais.

A banda de música é uma agremiação musical formada por instrumentistas de sopros e de percussão. Foram criadas ao longo dos anos diversas bandas espalhadas pelo estado e conta atualmente com 20 bandas de música atuando na capital e no interior do estado de Minas Gerais. São elas:

- a) Duas bandas de música em Belo Horizonte, que atendem as 1ª, 2ª e 3ª RPMs;
- b) banda de música no Centro de Apoio Administrativo (CAA-04) - Juiz de Fora;
- c) banda de música no CAA-06 - Lavras;
- d) banda de música no CAA-08 - Governador Valadares;
- e) banda de música no CAA-10 - Patos de Minas;
- f) banda de música no CAA-11 - Montes Claros;
- g) banda de música no 5ª Região Policial Militar (RPM) - Uberaba;
- h) banda de música no 12º RPM - Ipatinga;
- i) banda de música no 15º RPM - Teófilo Otoni;
- j) banda de música no 3º Batalhão de Polícia Militar (BPM) - Diamantina;
- k) banda de música no 7º BPM - Bom Despacho;
- l) banda de música no 9º BPM - Barbacena;
- m) banda de música no 11º BPM - Manhuaçu;
- n) banda de música no 12º BPM - Passos;
- o) banda de música no 17º BPM - Uberlândia;
- p) banda de música no 20º BPM - Pouso Alegre;
- q) banda de música no 21º BPM - Ubá;
- r) banda de música no 23º BPM - Divinópolis.
- s) banda de música do 29º BPM - Poços de Caldas

Sobre bandas de música militar, Vieira (2013, p. 15-16) comenta:

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.

Idealizada pelo Coronel Egídio Benício de Abreu, a Orquestra Sinfônica da Polícia Militar de Minas Gerais (OSPM) teve sua primeira audição em 18 de março de 1949 (Lacerda, 2009). A orquestra teve início a partir da reunião, em um único corpo artístico, dos músicos remanescentes de diversas bandas mantidas pelas organizações militares mineiras. Foi deixada aos cuidados do maestro Sebastião Vianna, assistente e revisor de Heitor Villa-Lobos e professor de importantes músicos brasileiros.

Segundo Lacerda (2009), até 1978 ela foi a única orquestra militar do mundo, até 1982 ela era única orquestra militar da América Latina e não foi constatada, em sua pesquisa, a existência de outra orquestra sinfônica militar devidamente instituída semelhante à OSPM. Durante os anos de 1949 a 1977, aproximadamente, a música acontecia em Belo Horizonte graças aos músicos da PMMG. É de se notar que até na criação da Orquestra Sinfônica de Minas Gerais, esta foi contemplada com significativo número de músicos da Polícia Militar (PM). A Orquestra Sinfônica é uma agremiação musical formada por instrumentistas de cordas friccionadas, sopros e percussão.

Criada no ano de 1986, A Academia Musical Orquestra Show (AMOS) iniciou-se com músicos remanejados das bandas de música. A AMOS é uma orquestra de baile, no formato de “*big band*”, constituída por instrumentistas de sopro, eletrônicos, cordas, percussão e vozes. Ao longo de sua existência, a AMOS vem abrilhantando grandes eventos artísticos e culturais, atendendo às demandas internas e externas da instituição.

Não se pode esquecer que atualmente as atividades musicais da PMMG do estado estão subordinadas ao Centro de Atividades Musicais (CAM), que é uma

Unidade de Execução de Apoio que possui sob sua subordinação técnica as agremiações musicais da PMMG; e sob subordinação administrativa e operacional as agremiações musicais sediadas na capital. Conseqüentemente, o CAM está subordinado à Diretoria de Comunicação Organizacional (DCO), que é a Unidade de Direção Intermediária (UDI) da PMMG responsável pelo planejamento, coordenação, controle, supervisão técnica, promoção e comunicação, em apoio às atividades de comunicação organizacional, de cunho preventivo, executadas pela PMMG.

A PMMG utiliza o *slogan* “Segurança também se faz com música”. E sobre isso discorre em seu *site* (<https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portalm/orquestra/conteudo.action?conteudo=719&tipoConteudo=itemMenu>) sobre a atuação da música pela instituição:

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.

Agindo assim, os músicos atuam como promotores de prevenção social, influenciando positivamente as comunidades em situação de vulnerabilidade social, com o fito de reduzir a criminalidade a partir de medidas preventivas desenvolvida em uma ação conjunta com a comunidade. A PM não apenas atua no combate à violência e à criminalidade, mas age no cerne da questão, atuando nas causas.

Atualmente, são desenvolvidos diversos projetos que têm como público-alvo crianças, adolescentes, jovens e adultos em todos os batalhões em que há as bandas e orquestras musicais. Podem-se citar como exemplos o Programa Banda nas Escolas (PROBAE) de Belo Horizonte, no qual as bandas realizam hora cívica e festa da família, Programa Música nos Hospitais da Região Metropolitana de Belo Horizonte e o Projeto Música Arte e Cidadania a ser implantado em

batalhões em Belo Horizonte. Cita-se também a Banda de Música no 6º BPM na cidade de Governador Valadares, com o projeto “Ritmo da Paz”. A Banda de Música no 9º BPM na cidade de Barbacena tem os projetos: Programa Educar com Arte; Projeto Polícia e Justiça; Banda da Esperança; Operação Natalina Musical; Prevenção com Música; e o PROBAE (Programa Banda Vai à Escola). Na Banda de Música no 11º BPM em Manhuaçu mencionam-se os projetos Jovens Instrumentistas; e Boa Semente. Na Banda de Música no 12º BPM da cidade de Passos, os projetos: Harmonia; e Jovens em Sinfonia. Banda de Música no 14º BPM em Ipatinga com o Projeto Volta às Aulas. Banda de Música no 15º BPM em Patos de Minas tem os projetos: Som da Paz; Música, Oração e Segurança; e Música, uma arte legal. Na Banda de Música no 21º BPM em Ubá, com o projeto “Tocar, Cantar e Brincar na Paz”. Com a Banda de Música no 23º BPM em Divinópolis, com os projetos Arte e Vida, com 106 alunos de 08 a 14 anos; Na Batida do Sucesso, com 30 alunos; e Novo Rumo, com 80 alunos.

É inegável o papel desempenhado pelas agremiações musicais no estado de Minas Gerais e sua contribuição para o bem-estar social e para a transformação social.

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 (<https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portal-pm/crs/concurso.action?tipo=2>), é possível encontrar, por meio dos 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.

Em face do exposto, é possível observar que no exercício das agremiações musicais, assim como em todas as atividades desenvolvidas no âmbito da PMMG, as atribuições são delimitadas a partir da hierarquia e cada um possui o seu papel definido, sendo esse compartilhamento fundamental no desempenho das funções.



## 5 Apresentação e Análise dos Resultados

Este capítulo apresenta a análise dos dados obtidos na pesquisa com a finalidade de atingir os objetivos estabelecidos na introdução da dissertação.

Para o tratamento dos dados, faz-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.

Os procedimentos de avaliação da amostra e as análises univariadas e multivariadas realizadas são apresentadas a seguir.

### 5.1 Perfil dos respondentes

Com a não existência de *outliers*, indicado no item 3.5, a amostra permaneceu com 124 músicos respondentes.

A maior parte da amostra foi constituída de subtenentes e sargentos (54,8% - Tabela 7), que está coerente com a população dos músicos da PMMG, que conta com população de 338 subtenentes e sargentos, representando 59% do efetivo musical no estado.

**Tabela 7**

Posto ou graduação

	Frequência	Percentual
Cabos e soldados	46	37,1%
Subtenentes e sargentos	68	54,8%
Oficiais	10	8,1%
Total	124	100,0%

Fonte: dados da pesquisa.

No tocante à faixa etária, existe mais concentração de respondentes na faixa de 37 a 47 anos (45,2% - Tabela 8). Esse fato pode ser explicado pelo lapso temporal dos concursos.

**Tabela 8**

Faixa etária

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Até 25 anos	10	8,1%
De 26 a 36 anos	48	38,7%
De 37 a 47 anos	56	45,2%
Mais de 47 anos	10	8,1%
Total	124	100,0%

Fonte: dados da pesquisa.

A maior parte dos respondentes está lotada em unidades no interior (62,9% - Tabela 9). Ou seja, lotados nas cidades de Juiz de Fora, Lavras, Governador Valadares, Patos de Minas, Montes Claros, Uberaba, Ipatinga, Teófilo Otoni, Diamantina, Bom Despacho, Barbacena, Manhuaçu, Passos, Uberlândia, Pouso Alegre, Ubá, Divinópolis e Poços de Caldas.

**Tabela 9**

Unidade e agremiação em que trabalha

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Capital	46	37,1%
Interior	78	62,9%
Total	124	100,0%

Fonte: dados da pesquisa.

Quase a totalidade (90,3% - Tabela 10) são homens. A porcentagem de 9,7% feminina está coerente com o previsto na legislação, que exige o percentual de 10% de ingresso de mulheres. Cabe ressaltar que a amostragem reflete o contexto da PMMG e da participação das mesmas na respectiva agremiação musical, sendo, portanto, os valores da pesquisa coerentes com a realidade de sua população.

**Tabela 10**

Sexo

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Masculino	112	90,3%
Feminino	12	9,7%
Total	124	100,0%

Fonte: dados da pesquisa.

No que se refere ao grau de escolaridade, metade dos respondentes possui superior completo ou pós-graduação (Tabela 11), sendo que 21% já ingressaram no ensino superior, embora não o tenham concluído até o momento da pesquisa. Dessa forma, a amostra revela alto grau de escolaridade entre os músicos militares, que somam 71% de indivíduos que ultrapassaram a escolaridade básica.

**Tabela 11**

Grau de escolaridade

	Frequência	Percentual
Ensino médio	36	29,0%
Superior incompleto	26	21,0%
Superior completo	45	36,3%
Pós-graduação	17	13,7%
Total	124	100,0%

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao tempo de serviço, tem-se que metade da amostra (50,8%) possui menos de 11 anos de serviço e 49,2% têm mais de 11 anos de serviço. As maiores concentrações de indivíduos encontram-se nos períodos de tempo de um a cinco anos de serviço (45,2%) e 16 a 20 anos de serviço (30,6%) (Tabela 12). Percebe-se que a amostra está razoavelmente bem distribuída entre os menos e os mais experientes, embora, por uma pequena fração, os profissionais menos experientes sejam predominantes.

**Tabela 12**

Tempo de serviço

	Frequência	Percentual
01 a 05 anos	56	45,2%
06 a 10 anos	7	5,6%
11 a 15 anos	12	9,7%
16 a 20 anos	38	30,6%
21 a 25 anos	11	8,9%
Total	124	100,0%

Fonte: dados da pesquisa.

De modo geral, tem-se uma amostragem que demonstra coerência com a população pesquisada, inclusive no que se refere aos postos hierárquicos, o que

confere aos resultados da pesquisa a possibilidade de apropriação e aplicação pela PMMG como um todo em suas atividades musicais. Os valores discrepantes, como no caso da quantidade de mulheres respondentes ou do número de jovens até 25 anos ou indivíduos com mais de 47 anos, são características da população como um todo, que refletem questões de contingências contextuais e culturais. A predominância da amostragem por indivíduos localizados nas cidades do interior diz respeito ao fato de que se tem maior número de municípios localizados no interior e apenas uma capital, o que também ratifica a coerência da amostra. O grau de escolaridade e o tempo de serviço dos respondentes estão bem distribuídos e também coerentes com a população.

Dessa forma, a pesquisa proporciona amplas possibilidades de resultados válidos para aplicação na prática, considerando que se pode identificar vários aspectos das competências desenvolvidas e suas respectivas dinâmicas nas agremiações musicais da PMMG, sem correr o risco de que uma amostragem inadequada cause alterações que invalidem os resultados. A análise das respostas obtidas iniciou-se pela amostragem, buscando-se identificar as competências genéricas dominadas pelos profissionais músicos da PMMG.

## **5.2 Competências genéricas dominadas pelos profissionais músicos da PMMG**

As estatísticas descritivas das variáveis são apresentadas na Tabela 13, em ordem decrescente da média.

Observa-se que as médias variaram de 4,43 a 1,24. As competências genéricas com média acima de quatro foram consideradas as mais dominadas, sendo elas: trabalho em equipe; habilidade com o público; resiliência e criatividade; autonomia e organização (Tabela 5 no item 3.4 da presente pesquisa). Dessas competências, o trabalho em equipe ganha destaque por ser a competência correspondente às duas questões com maior média, sendo essencial para o funcionamento das orquestras. Conforme Rimšaitė & Umbrasienė (2012), o trabalho em equipe está entre as principais competências essenciais para os músicos.

Assim como o trabalho em equipe, as demais competências em destaque também são básicas: a habilidade com o público é indispensável para que as apresentações e a banda militar cumpram o seu propósito de mediador da instituição com a comunidade; autonomia e organização são cruciais para que as apresentações aconteçam de forma eficaz e a resiliência e criatividade, são competências determinantes para lidar com situações de imprevisto. Ter competências genéricas em destaque é um indício muito positivo para a agremiação musical, uma vez que oferecem a base para o desenvolvimento e manutenção de outras competências.

**Tabela 13**

Estatística descritiva para as variáveis em escala intervalar do questionário - continua

<b>Código</b>	<b>Descrição Competências genéricas</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Q13	Tenho facilidade de trabalhar em equipe.	2	5	4,43	0,7
Q17	Sinto-me confortável em trabalhar cooperando com outros artistas.	1	5	4,26	0,891
Q8	Sinto-me seguro em executar o repertório publicamente em vários contextos sociais.	2	5	4,06	0,839
Q15	Tenho facilidade em me adaptar a novas situações.	1	5	4,06	0,899
Q4	Consigo tocar de maneira eficaz os repertórios propostos.	1	5	4,02	0,85
Q21	Executo melhor as músicas que correspondem aos estilos e gêneros de que gosto.	1	5	4,01	1
Q14	Tenho habilidade para estimular meus colegas a se moverem em direção a objetivos comuns.	1	5	3,97	0,928
Q12	Tenho habilidade e iniciativa em aprender, pesquisar, processar e analisar informações musicais a partir de uma variedade de fontes.	1	5	3,9	1,035
Q3	Consigo compreender as inter-relações entre os estudos teóricos e práticos.	2	5	3,86	0,94
Q11	Consigo organizar e planejar minha função profissional de músico e tomar decisões.	1	5	3,84	0,923
Q24	Se um imprevisto acontece durante uma apresentação, eu improviso e me recomponho como se nada tivesse acontecido.	1	5	3,81	1,124
Q7	Consigo controlar o corpo e as emoções no palco.	1	5	3,8	0,919
Q6	Consigo executar repertório em diversos tipos de conjuntos.	1	5	3,7	1,012
Q10	Tenho capacidade de aplicar eficazmente o conhecimento teórico da música na prática da <i>performance</i> .	2	5	3,6	0,921

**Tabela 13**

Estatística descritiva para as variáveis em escala intervalar do questionário - continua

<b>Código</b>	<b>Descrição Competências genéricas</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio- Padrão</b>
Q1	Consigo executar profissionalmente (tocar com excelência) a música de diferentes estilos, gêneros e formas.	1	5	3,68	0,916
Q2	Consigo selecionar e aplicar as práticas e técnicas mais eficazes para executar as músicas de diferentes estilos.	1	5	3,56	0,904
Q28	Consigo conversar com um colega quando percebo uma dificuldade ou problema na sua execução sem chateá-lo.	1	5	3,56	1,205
Q5	Consigo executar repertório solo.	1	5	3,5	1,016
Q30	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.	1	5	3,45	1,265
Q18	Consigo comunicar ideias e práticas artísticas na escrita, verbal e visualmente (quando aplicável), em língua nativa.	1	5	3,4	1,074
Q9	Tenho conhecimento das normas de interpretação de música, tradições em diferentes estilos, gêneros e formas.	1	5	3,37	0,992
Q16	Consigo criar, articular e comunicar (por meio do instrumento ou numa situação de discussão/palestra) ideias musicais em vários contextos públicos e sociais.	1	5	3,36	1,157
Q20	Possuo conhecimento para utilizar as diversas tecnologias na aprendizagem de música e processos de pesquisa.	1	5	3,06	1,114
Q22	Até consigo trabalhar em equipe, mas trabalho melhor sozinho ou com pessoas com quem tenho mais intimidade.	1	5	2,89	1,276
Q23	Tenho facilidade em me comunicar, mas prefiro esperar que alguém se manifeste primeiro.	1	5	2,62	1,13
Q35	Fico mais seguro em executar uma música com outros artistas, pois se esquecer alguma coisa é só seguir os outros.	1	5	2,4	1,223
Q19	Consigo comunicar ideias e práticas artísticas na escrita, verbal e visualmente (quando aplicável), em língua estrangeira.	1	5	2,09	1,176
Q26	Quando alguma coisa dá errado em uma apresentação eu não me sinto responsável, com certeza há outras pessoas que levaram a isso.	1	5	2,03	1,004
Q29	Acho que elogios e observações devem ser feitas apenas pelos maestros. Fora isso, cada um deve cuidar do seu trabalho.	1	5	1,92	1,207
Q34	Fico nervoso, ansioso e tenho sintomas físicos quando me encontro diante de uma apresentação importante.	1	5	1,91	0,902
Q36	Prefiro ser o destaque em uma atuação conjunta a ser só mais um entre os outros músicos.	1	5	1,89	1,251

**Tabela 13**

Estatística descritiva para as variáveis em escala intervalar do questionário - conclui

<b>Código</b>	<b>Descrição Competências genéricas</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio- Padrão</b>
Q32	Meu repertório técnico é limitado, tenho dificuldade em criar e aprender novos recursos musicais.	1	4	1,84	0,896
Q27	Quando eu tenho uma ideia nova, prefiro guardar para mim ou pedir outra pessoa para apresentar.	1	5	1,79	1,077
Q25	Minha ansiedade diante de plateias desconhecidas compromete a qualidade da minha atuação musical.	1	4	1,77	0,825
Q37	Acho que a teoria e a prática são importantes, mas não consigo relacioná-las na minha atuação.	1	5	1,67	1,08
Q33	Não vejo necessidade em estudar teoria musical, o mais importante é a prática.	1	5	1,46	0,932
Q31	Para mim, a música é uma atividade subjetiva, não vejo importância em interagir com o público.	1	4	1,24	0,642

**Nota:** Obs.: número de respondentes: 124.

Fonte: dados da pesquisa.

Neste item descreveram-se as competências genéricas dominadas pelos profissionais músicos da PMMG. No próximo item será apresentado como foram analisados os tipos de competências predominantes no contexto da PMMG.

### 5.3 Tipos de competências predominantes no contexto da PMMG

Para responder ao objetivo específico 3, utilizou-se a Tabela 5 adaptada, apresentada no item 3.4. A nomenclatura utilizada nas questões foi baseada nas competências genéricas do músico, proposta por Rimšaitė & Umbrasienė (2012).

Segue a relação entre os tipos de competências e as questões correspondentes:

- a) Dinâmica: Q1; Q21
- b) Habilidade intelectual/informação/criatividade: Q2; Q32
- c) Habilidade intelectual e informação: Q9; Q12; Q20
- d) Síntese: Q3; Q10; Q33; Q37
- e) Autonomia/organização: Q4; Q36
- f) Autonomia: Q5; Q6; Q11; Q27

- g) Controle emocional: Q7; Q34
- h) Habilidade com o público: Q8; Q31
- i) Trabalho em equipe: Q13; Q17; Q22; Q29
- j) Trabalho em equipe e empatia: Q14; Q26; Q28; Q35
- k) Resiliência e criatividade: Q15
- l) Comunicação: Q18; Q19; Q23
- m) Controle emocional e criatividade: Q24; Q25
- n) Trabalho em equipe e iniciativa: Q30

Para responder ao objetivo específico 3, verificou-se que os músicos pesquisados da PMMG compreendem algumas das principais competências genéricas necessárias para a efetiva execução de sua atividade, particularmente no que se refere à atividade do músico em uma orquestra, banda, enfim, em um grupo. No entanto, essas competências não resumem os principais aspectos da agremiação em si e, conforme o questionário e a pesquisa exploram diferentes competências, estas precisam ser compreendidas em mais profundidade nesse contexto. Segundo Prahalad e Hamel (2005, p. 253): “uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de serviços ou de produtos, mas também como um portfólio de competências”.

Embora nesta pesquisa não se trate de uma empresa, essa observação pode ser válida, uma vez que o funcionamento das agremiações musicais é coerente com uma estrutura organizacional. Compreender em profundidade quais são as competências predominantes no âmbito da PMMG permitiu que se configurasse um perfil das bandas que atuam nessa instituição, identificando suas particularidades e potencialidades. Além disso, o trabalho em uma orquestra caracteriza-se pelo desenvolvimento e aprendizado constantes, o que torna imprescindível o desenvolvimento das habilidades individuais de forma sincronizada e dinâmica entre os diferentes músicos que compõem o grupo. Retomando Pichoneri (2014, p. 116):

A formação dos músicos de orquestra, após sua entrada no mercado de trabalho, passa a se configurar enquanto uma formação permanente, contínua, que se realiza basicamente no próprio espaço de trabalho ou, pelo menos, ligado diretamente à sua atuação profissional.



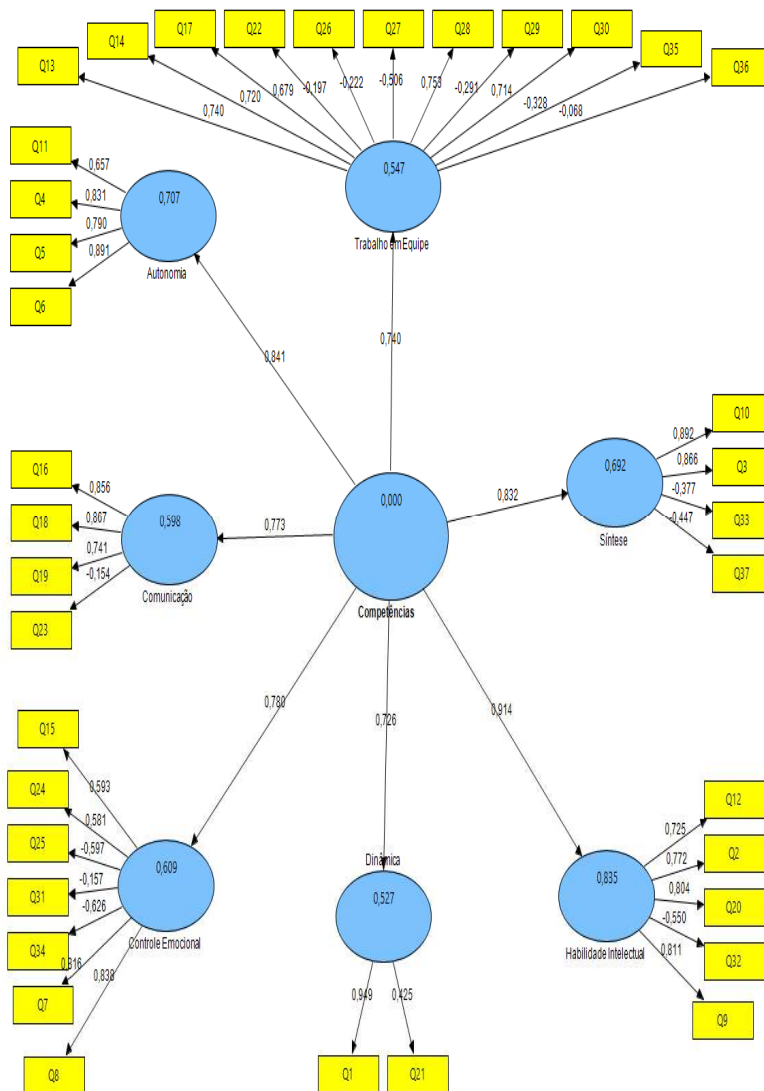
A autora completa:

Portanto, é a partir da construção de cada espetáculo, concerto, ópera ou balé, que os músicos da orquestra, ao realizarem seu trabalho, constroem também suas próprias trajetórias enquanto músicos de orquestra, trabalho específico que demanda conhecimento e virtuosidade em relação aos seus instrumentos e ao repertório que dominam. Assim, também acontece seu processo de formação permanente a cada repetição, a cada ensaio, a cada espetáculo (Pichoneri, 2014, p. 121).

Tendo em consideração essa característica peculiar do músico atuante na orquestra, a análise das competências individuais e do perfil da orquestra apresenta uma relação dinâmica, uma vez que a formação do profissional tem o seu trabalho no grupo como algo determinante, ao mesmo tempo em que sua atuação no grupo contribui para a configuração do mesmo. Dessa forma, percebe-se que, embora as competências dos músicos carreguem seus aspectos particulares, sua função a organização à qual eles pertencem tem funcionamento semelhante às competências presentes nas organizações como um todo, o que permite acessar e articular teorias sobre competências particulares à música com teorias organizacionais que discorrem sobre as competências.

Para avaliação dos diferentes tipos de competências necessárias aos músicos, propostas por Fleury e Fleury (2000), Fucci Amato (2008; 2010), Sant'Anna (2002), Cerqueira (2014), Pichoneri (2014) e Rimšaitė & Umbrasienė (2012), mostra-se necessária a validação dos construtos apresentados na Figura 2. Para tanto, utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais. Conforme proposto por Hair, Anderson, Tathan e Black (2005), tal técnica é uma extensão de diversas técnicas multivariadas e permite representar conceitos não observados e estimar múltiplas e inter-relacionadas relações de dependência e sua utilização.

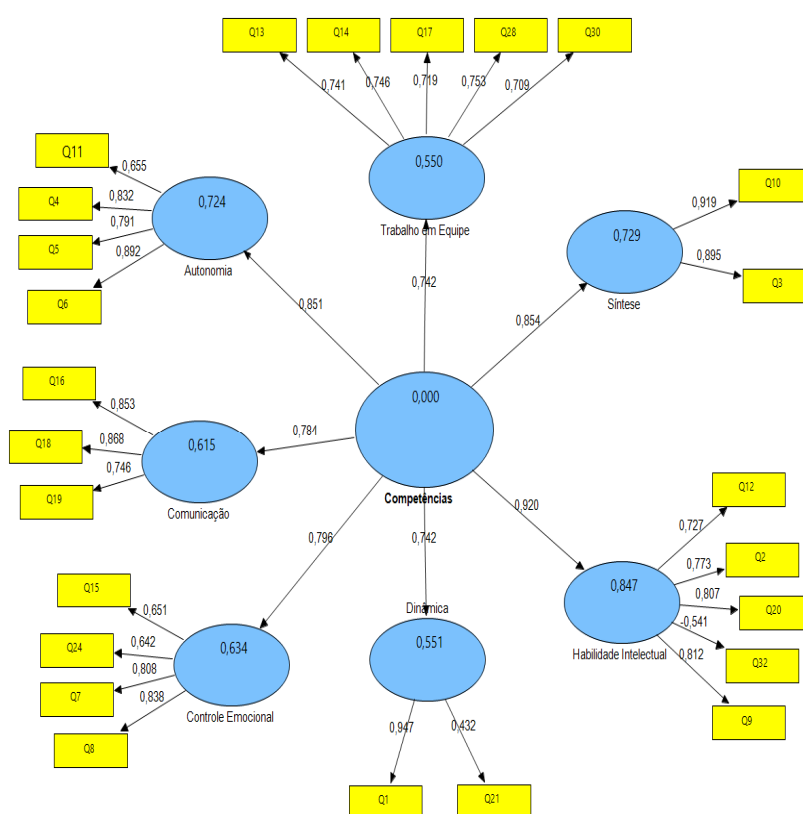
A primeira etapa de ajuste do modelo de equações estruturais constituiu a avaliação do modelo de mensuração, ou seja, a relação das afirmativas do questionário com cada tipo de competência. O modelo ajustado com todas as variáveis é apresentado na Figura 2.



**Figura 2:** Modelo inicial ajustado.

O primeiro critério avaliado foi a confiabilidade da consistência interna. Chin, Marcolin & Newsted (2003) indica que a mesma deve ser avaliada prioritariamente segundo a confiabilidade composta e que tal valor deve ser superior a 0,7. Churchill (1979 como citado em Henseler, Ringle & Sinkowics, 2009) recomenda eliminar indicadores do modelo de mensuração se sua carga for inferior a 0,4 em magnitude e se sua retirada aumentar significativamente a confiabilidade composta. Como pode ser observado na Figura 3, os indicadores Q22, Q26, Q29, Q35, Q36 do tipo de competência “trabalho em equipe”, Q23 do

tipo de competência “comunicação”, Q31 do tipo de competência “controle emocional”, Q33 e Q37 do tipo de competência “síntese” apresentaram carga inferior ao patamar asseverado por Churchill (1979). Por esse motivo, tais indicadores foram eliminados. No tipo de competência “controle emocional” ainda foram eliminados os indicadores Q35 e Q34, de forma a aumentar a confiabilidade composta. O modelo resultante é apresentado na Figura 3.



**Figura 3:** Modelo inicial ajustado.  
Fonte: dados da pesquisa.

Nenhuma carga, ou seja, o valor apresentado junto às setas, mostrou-se inferior a 0,4, tendo a confiabilidade composta variado de 0,675 a 0,873, conforme pode ser observado na Tabela 14. Apesar do construto relacionado ao tipo de competência dinâmica possuir confiabilidade composta abaixo do valor de 0,7 proposto por Churchill (1979), considerou-se validado visto a proximidade desse patamar.

**Tabela 14**

Estatísticas descritivas do modelo ajustado

	<b>AVE</b>	<b>Confiabilidade composta</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Autonomia	0,636	0,873	0,724
Comunicação	0,679	0,864	0,615
Controle emocional	0,548	0,827	0,634
Dinâmica	0,541	0,675	0,551
Habilidade intelectual	0,546	0,745	0,847
Síntese	0,822	0,903	0,729
Trabalho em equipe	0,538	0,853	0,550

Fonte: dados da pesquisa.

A validade convergente significa que a série de indicadores representa um e o mesmo construto, que pode ser demonstrado pela sua unidimensionalidade. Para verificar a validade convergente, Fornell & Larcker (1981) sugerem o uso da análise da variância extraída (AVE), indicando que deve ter o valor mínimo de 0,5. Valores acima desse patamar indicam que a variável latente está habilitada a explicar mais de 50% da variabilidade dos seus indicadores. O construto que apresentou menor variância extraída (AVE) foi o de trabalho em equipe (0,538).

A última etapa de validação realizada foi a discriminante. Tal validação possui um conceito complementar ao da validação convergente: espera-se que dois conjuntos de indicadores (que representam dois conceitos teoricamente diferentes) não formem um fator unidimensional. Dois critérios para realização da validação discriminante são propostos: avaliação das cargas cruzadas dos indicadores e validação discriminante dos construtos. Na avaliação das cargas cruzadas dos indicadores, espera-se que cada item possua carga mais alta com o construto ao qual pertence do que com qualquer outro (Henseler *et al.*, 2009). Como se observa na Tabela 15, verificou-se a validade discriminante.

**Tabela 15**

Cargas cruzadas dos tipos de competências

	<b>Autonomia</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Controle emocional</b>	<b>Dinâmica</b>	<b>Síntese</b>	<b>Habilidade intelectual</b>	<b>Trabalho em equipe</b>
Q4	0,832	0,327	0,378	0,672	0,486	0,521	0,421
Q5	0,791	0,445	0,381	0,577	0,523	0,584	0,336
Q6	0,892	0,493	0,539	0,731	0,635	0,654	0,376
Q11	0,655	0,461	0,553	0,366	0,579	0,571	0,554
Q16	0,482	0,853	0,639	0,357	0,543	0,641	0,528
Q18	0,462	0,868	0,512	0,400	0,630	0,656	0,407
Q19	0,404	0,746	0,309	0,310	0,363	0,491	0,242
Q7	0,444	0,400	0,808	0,324	0,375	0,470	0,365
Q8	0,440	0,437	0,838	0,421	0,476	0,536	0,455
Q15	0,429	0,493	0,651	0,279	0,507	0,476	0,544
Q24	0,419	0,467	0,642	0,299	0,403	0,486	0,338
Q1	0,752	0,428	0,438	0,947	0,628	0,682	0,418
Q21	0,180	0,138	0,166	0,432	0,227	0,243	0,209
Q3	0,640	0,514	0,487	0,553	0,895	0,635	0,463
Q10	0,637	0,630	0,595	0,613	0,919	0,799	0,516
Q2	0,769	0,475	0,516	0,764	0,640	0,773	0,418
Q9	0,553	0,633	0,621	0,603	0,728	0,812	0,502
Q12	0,484	0,569	0,440	0,413	0,534	0,727	0,539
Q20	0,446	0,690	0,491	0,394	0,587	0,807	0,366
Q32	-0,436	-0,277	-0,370	-0,333	-0,394	-0,541	-0,248
Q13	0,429	0,205	0,427	0,486	0,398	0,421	0,741
Q14	0,263	0,357	0,400	0,304	0,287	0,378	0,746
Q17	0,397	0,513	0,445	0,318	0,495	0,506	0,719
Q28	0,444	0,379	0,445	0,292	0,437	0,404	0,753
Q30	0,394	0,332	0,409	0,235	0,340	0,372	0,709

Fonte: dados da pesquisa.

A significância dos coeficientes foi atestada com base em um teste *bootstrap* com o mesmo número de casos da amostra. Todos os coeficientes mostraram-se significativos. Conforme pôde ser verificado no cruzamento das cargas, os tipos referentes às competências foram validados.

Nesse instante, faz-se relevante avaliar estatísticas descritivas de cada tipo de competência. Para operacionalização das variáveis, foram utilizados os escores

não padronizados, ou seja, na mesma escala utilizada no questionário, obtido no software *SmartPls 2.0*.

Todas as análises feitas anteriormente com fins de validação permitiram chegar ao resultado constante na Tabela 16.

**Tabela 16**

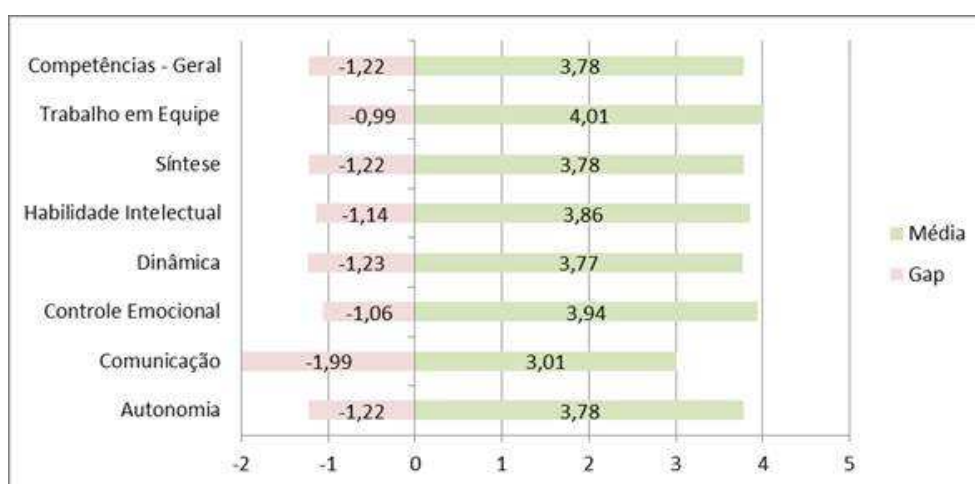
Estatísticas descritivas

	Média	Desvio-Padrão
Autonomia	3,78	0,76
Comunicação	3,01	0,94
Controle emocional	3,94	0,69
Dinâmica	3,77	0,74
Habilidade intelectual	3,86	1,09
Síntese	3,78	0,84
Trabalho em equipe	4,01	0,70
Competências	3,78	0,67

**Nota:** Obs.: número de respondentes: 124

Fonte: dados da pesquisa.

Todos os tipos de competências levantadas apresentam patamar superior ao ponto médio da escala de um a cinco utilizada no estudo (valor 3). Com isso, pode-se inferir a presença de tais competências nos respondentes (Figura 4).



**Figura 4:** Média das competências e gaps.

Fonte: dados da pesquisa.

Nesta análise, as competências, de 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. Cabe ressaltar na discussão dos resultados, além das constatações estatísticas, que outros pontos foram discutidos a partir de um viés qualitativo do questionário.

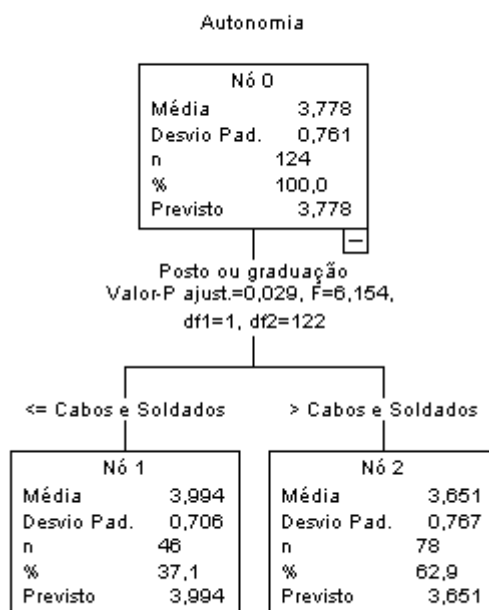
#### **5.4 Influência das variáveis demográficas nas competências dos músicos**

O objetivo específico “comparar as influências das variáveis demográficas nas competências dos músicos” visava identificar possíveis diferenças nas competências desenvolvidas pelos músicos conforme as variações na **amostragem. O conhecimento dessas diferenças poderia ser usado para definir** estratégias no interior da equipe, para buscar aproximar o desenvolvimento das competências que demonstram mais discrepância de acordo com certas variáveis, utilizando-se os potenciais internos identificados referentes às mesmas variáveis. Isto é, se uma variável demonstra que X possui menos desenvolvimento de certa competência e Y demonstra mais desenvolvimento referente à mesma competência, isso permite criar estratégias para que Y atue com X de modo a aumentar o desenvolvimento de tal competência neste último.

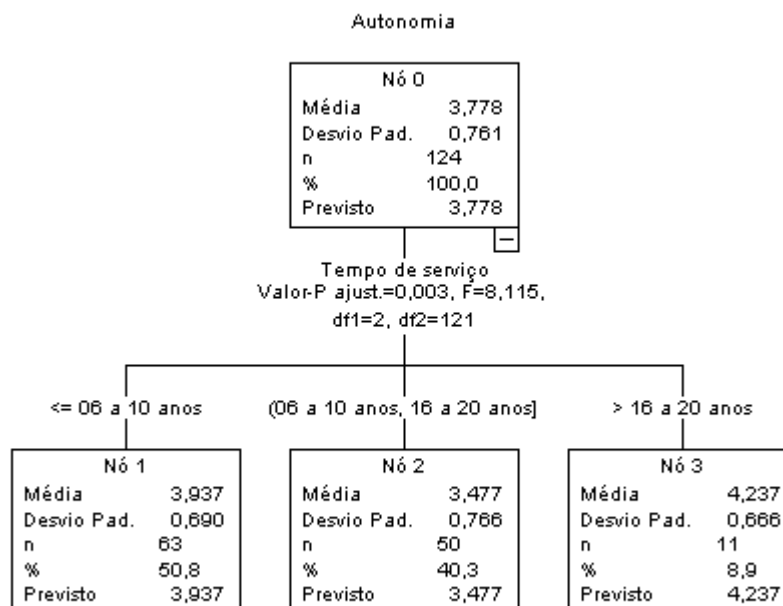
Os subconjuntos resultantes apresentam mais homogeneidade internamente em relação à variável dependente e com a maior heterogeneidade possível entre os subconjuntos formados. Os critérios de divisão ou agrupamento utilizados nessa técnica foram fixados em 5%, ou seja, os subconjuntos possuem significativa diferença ao se utilizar o teste qui-quadrado (no nível de 5%).

As diferenças detectadas são apresentadas em árvores nas Figuras 5 a 17. Destaca-se que as relações que não são apresentadas em árvores não se mostraram significativas no nível de 5% de significância.

A Figura 5 mostra que cabos ou soldados possuem o tipo de competência “autonomia” em um nível mais alto (média de 3,994 *versus* os demais postos). No tocante ao tempo de serviço, a “autonomia” é maior entre indivíduos com mais de 16 anos de trabalho, como média de 4,237 (Figura 6).



**Figura 5:** Relação entre autonomia vs. posto ou graduação.  
Fonte: dados da pesquisa.

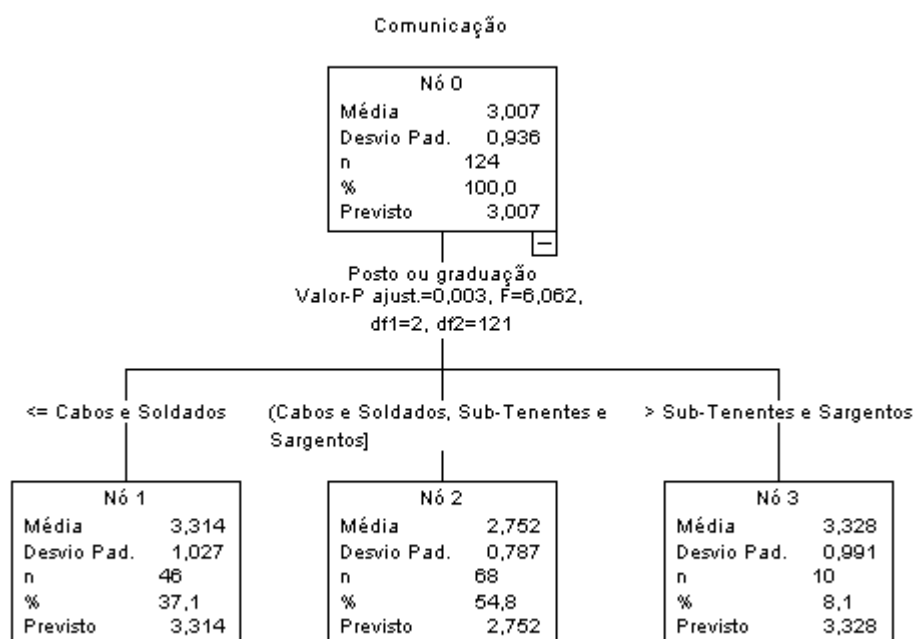


**Figura 6:** Relação entre autonomia vs. tempo de serviço.  
Fonte: dados da pesquisa.

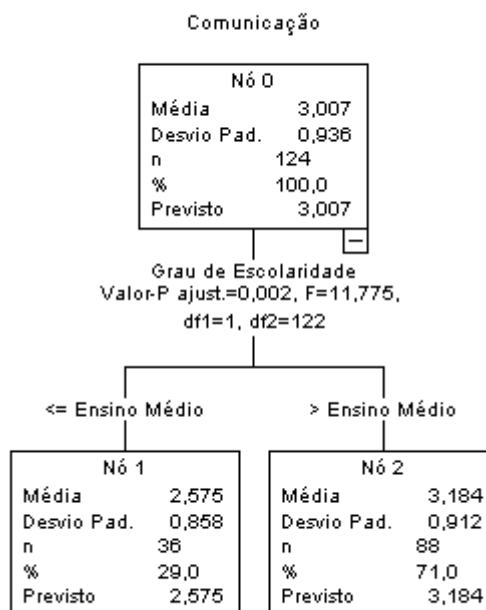


A autonomia nesse contexto foi baseada nas competências necessárias aos músicos “capacidade de tomar decisões” (Rimšaitė & Umbrasienė, 2012) e nas competências individuais “iniciativa de ação e decisão”, “capacidade empreendedora” (Sant’Anna, 2002) e “saber assumir responsabilidades” (Fleury & Fleury, 2000, p. 20). Essa competência, se aliada ao trabalho em equipe, é positiva por identificar indivíduos que contribuem para o grupo, mas não são completamente dependentes dele. São capazes de tomar iniciativas próprias e se sentirem responsáveis também individualmente pela execução correta do trabalho, de modo que sabem identificar suas próprias necessidades e tomar iniciativas em relação a elas para manterem-se em harmonia com o grupo.

A Figura 7 ilustra que subtenentes e sargentos possuem o tipo de competência “comunicação” em um nível mais alto (média = 3,328). Em relação o grau de escolaridade, a média é mais alta entre indivíduos com escolaridade acima de ensino médio (média = 3,184 - Figura 8).



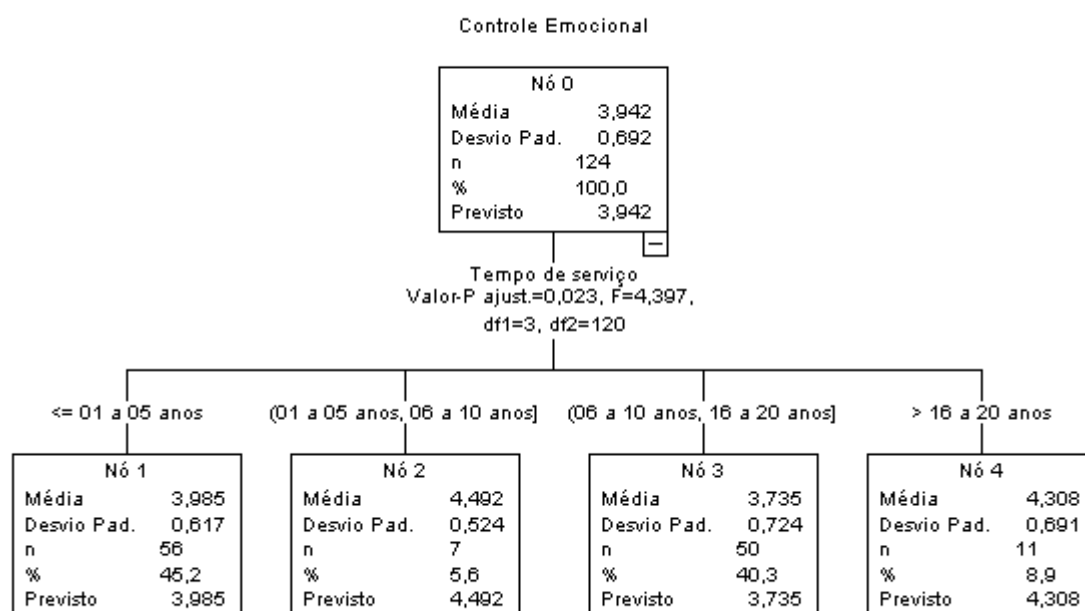
**Figura 7:** Relação entre comunicação vs. posto ou graduação.  
Fonte: dados da pesquisa.



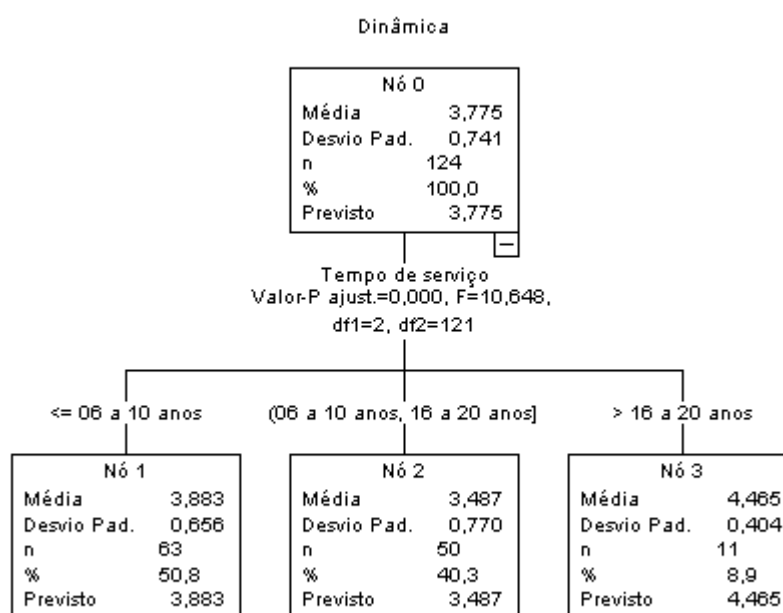
**Figura8:** Relação entre comunicação vs. grau de escolaridade.  
Fonte: dados da pesquisa.

Como a comunicação no questionário configurou predominantemente questões relacionadas ao desempenho da escrita, o resultado é coerente com a tendência de que indivíduos com mais hierarquia ou mais estudo possuem mais facilidade ou mesmo necessidade de ter essa competência mais bem desenvolvida. Apesar disso, não se deve desconsiderar a importância de desenvolver tal competência no grupo como um todo de modo a qualificá-lo e identificar, também, se é realmente esse aspecto que corresponde a um déficit dessa competência em comparação às outras nas agremiações musicais da PMMG.

A Figura 9 mostra que, entre os indivíduos que possuem mais de 16 anos de serviço, o tipo de competência “controle emocional” se mostra em um nível mais alto (média = 4,308). A Figura 10 relata que entre os indivíduos com mais de 16 anos de trabalho o tipo de competência “dinâmica” está em um nível mais alto também (média = 4,465).



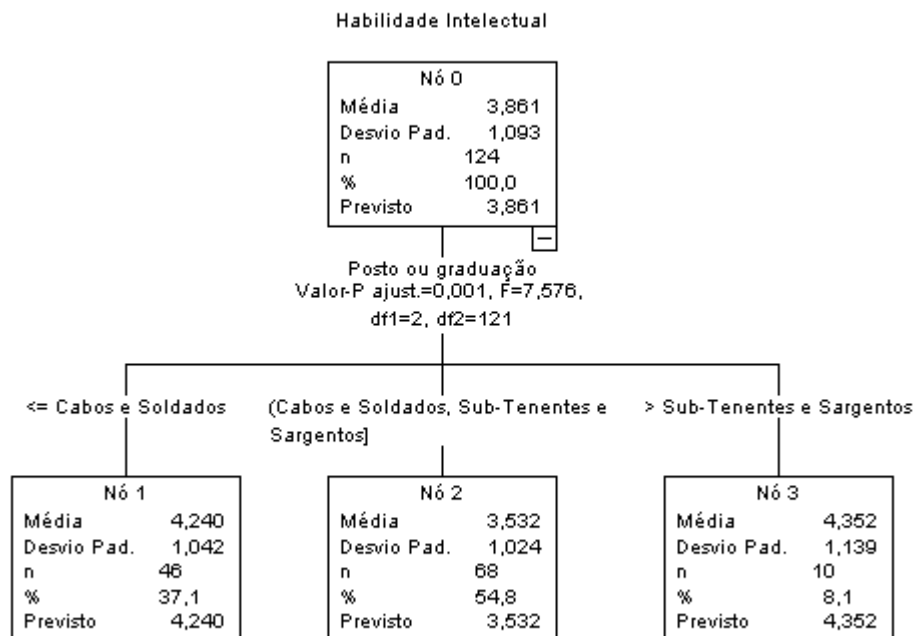
**Figura 9:** Relação entre controle emocional vs. tempo de serviço.  
Fonte: dados da pesquisa.



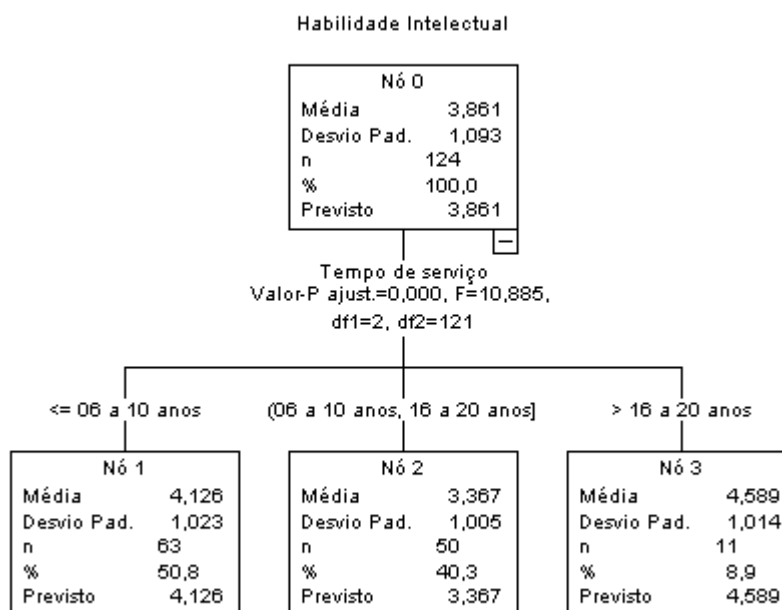
**Figura 10:** Relação entre dinâmica vs. tempo de serviço.  
Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao tipo de competência “habilidade intelectual”, os subtenentes e sargentos e indivíduos com mais de 16 anos de serviço possuem maior média

(4,352 e 4,589, respectivamente). Tais resultados são apresentados nas Figuras 11 e 12.

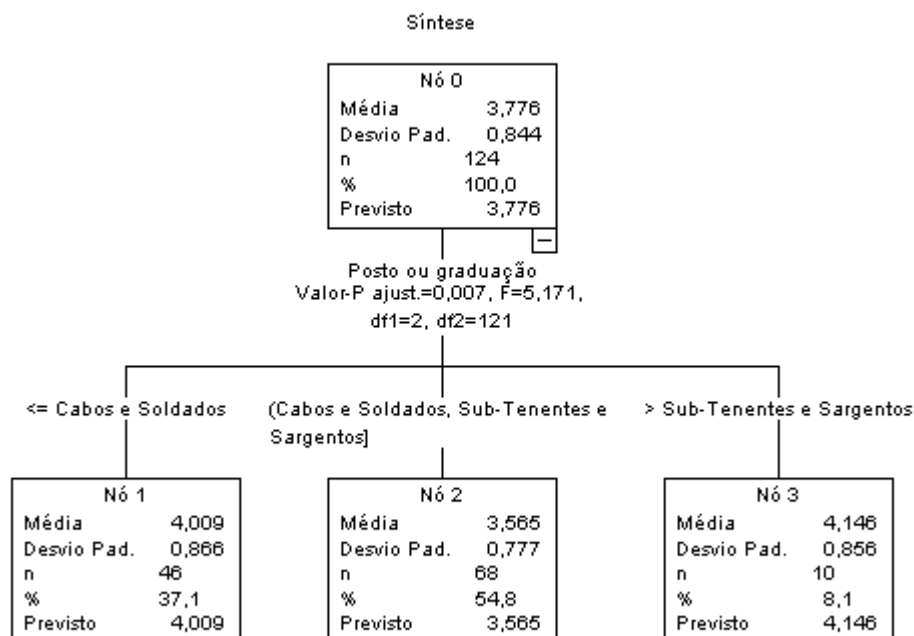


**Figura 11:** Relação entre habilidade intelectual vs. posto ou graduação.  
Fonte: dados da pesquisa.

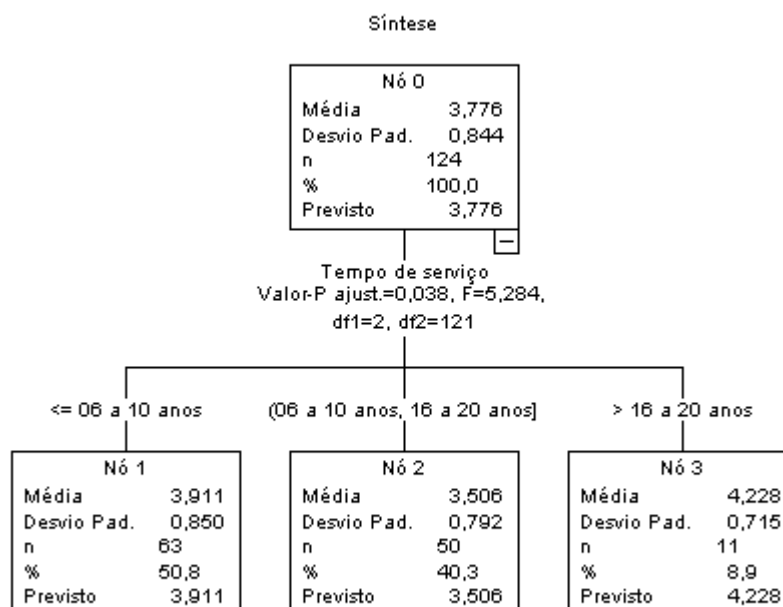


**Figura 12:** Relação entre habilidade intelectual vs. tempo de serviço.  
Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao tipo de competência “síntese”, os subtenentes e sargentos e indivíduos com mais de 16 anos de serviço possuem maior média (4,146 e 4,228, respectivamente). Tais resultados são apresentados nas Figuras 13 e 14.

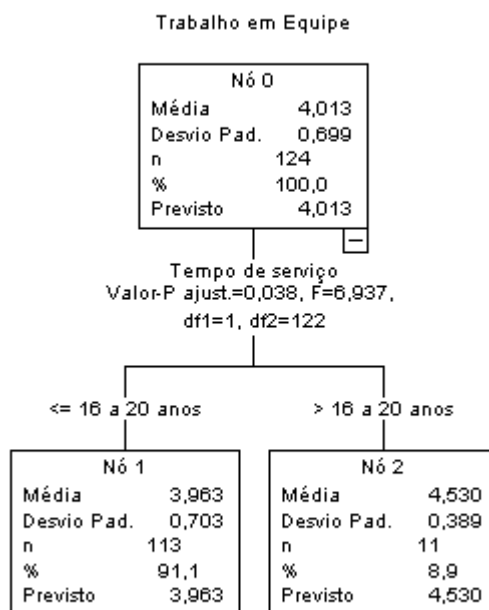


**Figura 13:** Relação entre síntese vs. posto ou graduação.  
Fonte: dados da pesquisa.



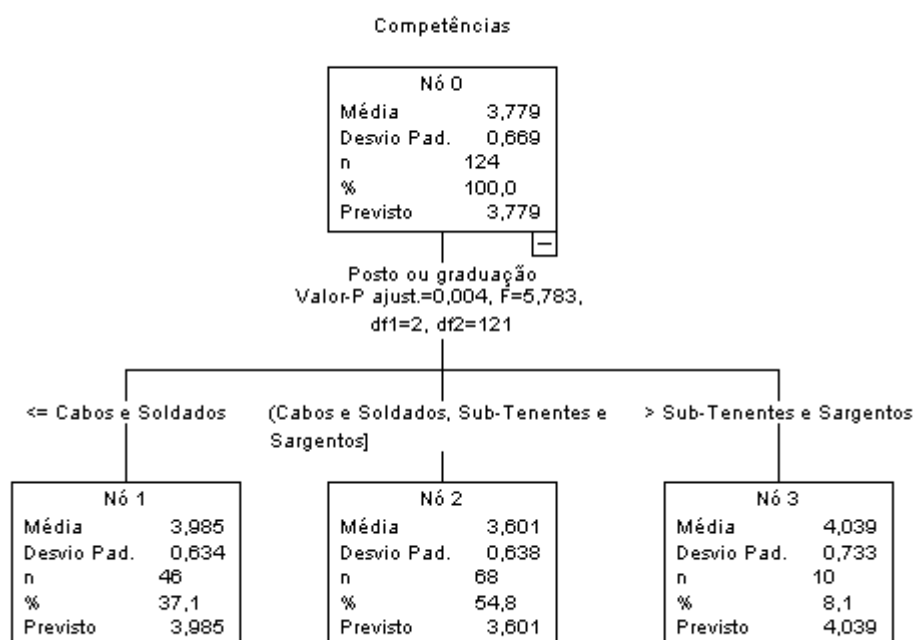
**Figura 14:** Relação entre síntese vs. tempo de serviço.  
Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao tipo de competência “trabalho em equipe”, os indivíduos com mais de 16 anos de serviço possuem maior média (4,530). Tal resultado está apresentado na Figuras 15.

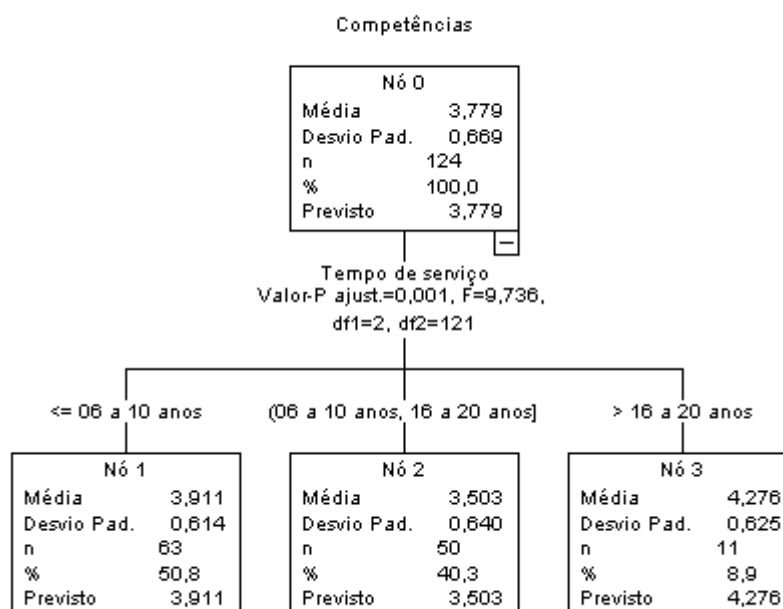


**Figura 15:** Relação entre trabalho em equipe vs. tempo de serviço.  
Fonte: dados da pesquisa.

Considerando a competência geral, os subtenentes e sargentos e indivíduos com mais de 16 anos de serviço possuem maior média (4,039 e 4,276, respectivamente), o que pode ser confirmado nas Figuras 16 e 17.



**Figura 16:** Relação entre competências vs. posto ou graduação.  
Fonte: dados da pesquisa.



**Figura 17:** Relação entre competências vs. tempo de serviço.  
Fonte: dados da pesquisa.

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 forma 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 identificar que dois fatores 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; controle emocional, dinâmica e trabalho em equipe, nas quais, 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 influente 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 à outra variável, conforme os conjuntos de Figura 5 e 6, referentes à autonomia; 11 e 12, referentes à habilidade intelectual; 13 e 14, referentes à síntese; e 16 e 17, referentes à 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. 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, fazendo com que os menos experientes possam ter uma base para o seu desenvolvimento.

No entanto, 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. Considerando que, como foi dito anteriormente, a autonomia é competência positiva quando acompanhada pelo trabalho em equipe, caso contrário pode gerar divergência e desarmonia dentro do grupo, 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 mais experiência.

Por outro lado, a competência comunicação, que foi identificada como a competência que mais demanda desenvolvimento de acordo com esta pesquisa, é mais desenvolvida em subtenentes e sargentos e profissionais com alto nível de escolaridade. Dessa forma, esses profissionais podem ser os principais aliados e multiplicadores quanto ao desenvolvimento da referida competência. Ademais, como variáveis predominantes, subtenentes e sargentos e profissionais com mais tempo de serviço são os indivíduos que mais podem contribuir para aumentar o desenvolvimento das competências no grupo. Poderão ser aproveitados pelos maestros como peça-chave para mobilizar a dinâmica grupal a fim de sincronizar e qualificar o desenvolvimento das competências requeridas entre os diferentes membros da orquestra militar.

## 5.5 Competências fundamentais na percepção dos maestros

Para se conhecer as competências fundamentais aos músicos na percepção dos maestros, foi realizada uma segunda pesquisa de campo, com a participação de 10 maestros da capital e do interior.

A Tabela 17 informa as competências indicadas pelos maestros como fundamentais. Tocar de maneira eficaz os repertórios propostos e ter facilidade de trabalhar em equipe foram competências citadas por todos os respondentes. A comunicação de ideias na escrita nativa ou estrangeira bem como a utilização de tecnologia na aprendizagem de música e processo de pesquisa foram as menos citadas (apenas 20%).

**Tabela 17**

Competências fundamentais indicadas pelos maestros - continua

Competências genéricas	Tipo de competências	Frequência	Percentual
Consigo tocar de maneira eficaz os repertórios propostos.	Autonomia	10	100,0%
Tenho facilidade de trabalhar em equipe.	Trabalho em equipe	10	100,0%
Consigo executar profissionalmente (tocar com excelência) a música de diferentes estilos, gêneros e formas.	Dinâmica	9	90,0%
Consigo executar repertório-solo.	Autonomia	9	90,0%
Consigo controlar o corpo e as emoções no palco.	Controle emocional	9	90,0%
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.	Comunicação/ Iniciativa	9	90,0%
Consigo selecionar e aplicar as práticas e técnicas mais eficazes (segundo sua percepção) para executar as músicas de diferentes estilos.	Habilidade intelectual/ informação/ criatividade	8	80,0%
Sinto-me seguro em executar o repertório publicamente em vários contextos sociais.	Habilidade com o público	8	80,0%
Sinto-me confortável em trabalhar cooperando com outros artistas.	Trabalho em equipe	8	80,0%
Consigo executar repertório em diversos tipos de conjuntos.	Dinâmica	7	70,0%
Tenho facilidade em me adaptar a novas situações.	Resiliência/ criatividade	7	70,0%

**Tabela 17**

Competências fundamentais indicadas pelos maestros - conclui

<b>Competências genéricas</b>	<b>Tipo de competências</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Se um imprevisto acontece durante uma apresentação, eu improviso e me recomponho como se nada tivesse acontecido.	Dinâmica	7	70,0%
Consigo conversar com um colega quando percebo uma dificuldade ou problema na sua execução sem chateá-lo.	Trabalho em equipe	7	70,0%
Consigo compreender as inter-relações entre os estudos teóricos e práticos.	Síntese	6	60,0%
Consigo organizar e planejar minha função profissional e tomar decisões.	Autonomia/organização	6	60,0%
Tenho habilidade para estimular meus colegas a se moverem em direção a objetivos comuns.	Trabalho em equipe/empatia	6	60,0%
Tenho conhecimento das normas de interpretação de música, tradições em diferentes estilos, gêneros e formas.	Habilidade intelectual/informação	5	50,0%
Tenho capacidade de aplicar eficazmente o conhecimento teórico da música na prática da <i>performance</i> .	Síntese	5	50,0%
Tenho habilidade e iniciativa em aprender, pesquisar, processar e analisar informações a partir de uma variedade de fontes.	Habilidade intelectual/informação/síntese	5	50,0%
Consigo criar, articular e comunicar (por meio do instrumento ou numa situação de discussão/palestra) ideias musicais em vários contextos públicos e sociais.	Criatividade/comunicação	3	30,0%
Consigo comunicar ideias e práticas artísticas na escrita, verbal e visualmente (quando aplicável), em língua nativa.	Comunicação	2	20,0%
Consigo comunicar ideias e práticas artísticas na escrita, verbal e visualmente (quando aplicável), em língua estrangeira.	Comunicação	2	20,0%
Possuo conhecimento para utilizar as diversas tecnologias na aprendizagem de música e processos de pesquisa.	Habilidade intelectual/informação	2	20,0%
<b>Total múltiplo</b>		<b>10</b>	

Fonte: dados da pesquisa.

O primeiro dado que chama a atenção na análise das competências fundamentais indicadas pelos maestros é que a comunicação como um todo não está entre as mais requeridas. Considerando que essa mesma competência foi a que se apresentou como principal ponto a desenvolver, pode-se mensurar que ela não é tão desenvolvida quanto as outras, justamente por não ser demandada pelos maestros como essencial. É possível que a competência comunicação se apresente como menos desenvolvida por ser menos cobrada ou necessária no contexto das bandas da PMMG. Ainda assim, pela forma como ela pode

influenciar as outras competências, mantém-se a importância de verificar qualitativamente quais aspectos dessa competência estão estagnados, de modo a não permitir que esse déficit reflita nas competências já desenvolvidas.

Na mesma direção é possível observar que as competências consideradas mais importantes pelos maestros estão em sincronia com o desenvolvimento das competências pelos músicos. Conforme o resultado indica, a influência dos maestros é determinante para o desenvolvimento das competências e configuração da personalidade da banda.

### **5.6 Identificação das competências a serem desenvolvidas**

Em relação às competências a serem desenvolvidas, a Figura 4 apresenta os *gaps* entre o patamar médio das competências e o valor máximo (5). Destaca-se que o tipo de competência que mais necessita ser desenvolvida é a “comunicação”, visto que apresenta um *gap* de 1,99. O tipo de competência que menos necessita de desenvolvimento é o “trabalho em equipe”, com um *gap* de 0,99. Todavia, como as competências são dinâmicas e atuam umas sobre as outras (Brandão, 2001), é necessário não apenas desenvolver mais as que demonstram menos desenvolvimento, mas também atentar para a manutenção daquelas que já são mais desenvolvidas.

Rimšaitė & Umbrasienė (2012), Fucci Amato (2008; 2010), Fleury e Fleury (2000) e Sant’Anna (2002) consideram o tipo de competência “comunicação” como relevante no rol de competências. Na sua função, o músico militar precisa compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos e principalmente assegurar que sua mensagem esteja sendo entendida pelas outras pessoas.

Levando-se em consideração que as competências não atuam de forma individual, influenciando umas às outras (Brandão, 2001), deve-se considerar o desenvolvimento daquelas que não estiverem em sincronia com as demais. No caso da comunicação, trata-se de uma habilidade que pode interferir, inclusive, nos tipos de competências que apareceram em destaque, como trabalho em

equipe ou a habilidade em lidar com o público. É necessário apurar qualitativamente quais os aspectos dessa competência que estão resultando em baixo escore para trabalhar esses aspectos e nivelá-los com as competências predominantes.

## **5.7 Discussão dos resultados**

Nesta pesquisa, buscou-se responder quais as competências musicais 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 os contextos de apresentação que refletirão suas demandas na reação do público, nos fatores ambientais, entre outras questões. Outra questão que influencia a resposta para essa pergunta é o fato de que, conforme as competências individuais desenvolvidas por cada músico, alguns terão demandadas determinadas competências por desenvolver e outros terão competências distintas com a mesma necessidade.

Dessa forma, não existe uma resposta única para essa pergunta, mas é possível mensurar quais são as principais competências demandadas dos profissionais de acordo com os resultados quantitativos obtidos.

Verifica-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) e, coerentemente, mais desenvolvida pelos músicos (média de 4,43 dentro do intervalo dois a cinco). Semelhantemente, a afirmativa “consigo tocar de maneira eficaz os repertórios propostos”, referente à competência autonomia, também foi indicada pelos maestros como mais essencial (100%) e também obteve dos músicos desenvolvimento satisfatório (média de 4,2 em um intervalo de um a cinco).

Se os valores das médias dos músicos forem 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 das mesmas. E os profissionais com mais tempo de serviço são aqueles com valores mais altos no que concerne ao desenvolvimento dessas habilidades, e no caso da autonomia também os cabos e soldados. Como foi ressaltado no subitem pertinente às variáveis demográficas, os profissionais que se destacaram nesses aspectos podem ser um elemento-chave com vistas a desenvolver essa habilidade de forma sincronizada no grupo, de modo a manter o seu alto nível de desenvolvimento.

As questões: “consigo executar profissionalmente (tocar com excelência) a música 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 média acima de três e abaixo de quatro em uma escala de um a cinco, o que corresponderia a 60-80% que dominam essa competência. Sendo assim, embora ainda apresentem desenvolvimento acima de 60%, não podem ser consideradas

plenamente desenvolvidas de acordo com a 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 (Tabela 13).

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 equipe 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 contrapõe-se 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. No entanto, a sutileza dessa questão está no fato de que o profissional pode ser capaz de executar tanto o que gosta, quanto o que não gosta, com a mesma qualidade, ainda que obtenha mais prazer executando o que gosta. Esse aspecto, portanto, é mais 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.

Nesse aspecto, tem-se que as competências necessárias aos músicos estão bem desenvolvidas de modo geral, isto é, conforme o que foi apresentado pela teoria. 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.

## 6 Considerações Finais

Esta dissertação teve como objetivo principal investigar quais são as competências musicais demandadas dos integrantes das agremiações musicais da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). A pesquisa foi realizada a partir da experiência dos músicos integrantes do Centro de Atividades Musicais (CAM), órgão que tem a responsabilidade de gerenciar as orquestras e as bandas da PMMG no estado. O presente trabalho teve como escopo a análise dessas competências, a partir da realidade de músicos no contexto de uma instituição militar.

Para atingir esse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Mapear as competências genéricas dominadas pelos profissionais músicos da PMMG.
- b) Identificar os tipos de competências predominantes pelos profissionais músicos no contexto da PMMG.
- c) Comparar as influências das variáveis demográficas nas competências dos músicos.
- d) Identificar quais competências seriam fundamentais na percepção dos maestros
- e) Identificar as competências a serem desenvolvidas.

Foi realizada pesquisa de campo em duas etapas, com a participação de 124 músicos e 10 maestros respondentes, respectivamente. Vale ressaltar que o pesquisador atua na seção administrativa do CAM, além de ser regente auxiliar da Orquestra Sinfônica da PMMG.

A partir da apuração dos resultados foi possível identificar que a competência mais bem desenvolvida pelo grupo de músicos da PMMG é o trabalho em equipe, em contraposição à comunicação. Considerando-se que no questionário a questão da comunicação foi abordada mais a partir da habilidade escrita, enfatiza-se que é necessário verificar qualitativamente esse aspecto. A análise qualitativa dessa competência permitiria entender melhor como o déficit identificado pode

afetar as outras competências. Respectivamente, seria possível construir estratégias para nivelar a competência comunicação com as demais, de modo a manter ou potencializar o padrão de qualidade do funcionamento das competências dos músicos nas agremiações.

Com base em uma analogia na análise dos dados e inferências qualitativas, a dinâmica também foi uma competência que aparece com alguns aspectos passíveis de desenvolvimento. O fato de essas competências se destacarem quanto à necessidade de desenvolvimento não isenta a necessidade de atenção e trabalho para a manutenção ou qualificação das demais competências. É preciso considerar que as competências não são isoladas, mas funcionam de modo dinâmico e interferem umas nas outras no interior do grupo.

Como fator de influência nos resultados, observou-se que o tempo de serviço é o principal determinante para uma média maior de desenvolvimento da maioria das competências. Também foi possível perceber que as competências mais demandadas pelos maestros tendem a ser as que predominam entre os músicos e configuram a personalidade da banda, reafirmando o lugar destes como formadores e influenciadores importantes para dar forma e determinar o funcionamento da banda.

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.

O presente trabalho representou, ainda, um dos esforços do pesquisador no sentido de sistematizar uma experiência e discutir tal temática, uma vez que desde o início sua intenção foi pautada na produção de conhecimento a partir de um caso concreto, representando o primeiro estudo da temática acerca da

instituição. Foi possível aliar teoria e prática, de modo a promover mudanças e reflexões no desenvolvimento das atividades musicais da PMMG.

Por se tratar de pesquisa que explora uma área ainda incipiente no país e, particularmente, no caso das atividades musicais militares, este trabalho 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. É importante que o campo de estudo se expanda de modo a compreender e propor alternativas a essa estratégia de ação da PMMG, a fim de ampliar e otimizar sua forma de atuação, inclusive em um contexto no qual as ações preventivas têm se mostrado efetivas como aliadas na redução das violências e criminalidades.

Novas pesquisas de cunho qualitativo seriam importantes para complementar e desenvolver os dados encontrados. Estudos de outra natureza, como para compreender o impacto das bandas militares na relação com as comunidades nas quais elas atuam ou com as quais entram em contato, também são essenciais para expandir o campo e verificar a atuação das competências dos músicos militares na prática e seus impactos.

Este pesquisador considera que os sete tipos de competências examinadas por esta pesquisa são produtos de um primeiro mapeamento sobre esse assunto. Sugere-se que outras averiguações semelhantes a esta sejam realizadas em diferentes áreas de ensino, uma vez que os tipos de competências, iguais ou não aos tratados neste estudo, podem ser identificados. Recomenda-se também que profissionais com considerável experiência no ramo façam uma pesquisa por meio da observação da prática, de maneira que complementasse os dados obtidos pelo questionário.

O estudo está inserido no núcleo de pesquisa Inovação e Gestão do Conhecimento do curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo e está em consonância com a linha de pesquisa, inovação e organizações.

O produto deste estudo poderá contribuir para que mais integrantes da sociedade possam ter acesso e conhecer um pouco mais do trabalho realizado pelos integrantes do CAM. De fato, todo policial militar tem o dever de promover a segurança pública a partir de ações preventivas e repressivas em diferentes tipos de policiamento - no trânsito, meio ambiente, no espaço urbano, entre outros.

De tal fato percebe-se que as atividades musicais da PMMG representam um avanço quanto a iniciativas de exercer e facilitar a função de aproximação com a sociedade por meio da música. Como visto, esses profissionais de segurança pública transitam tanto no campo ostensivo quanto no preventivo. Mas é interessante notar o cuidado que eles procuram ter para criar uma programação artística de alta qualidade, manter e capacitar seus músicos, atingir públicos novos ou ampliá-los, desenvolver programas educativos e sociais (por exemplo, para crianças, adultos ou jovens). E também a maneira como se relacionam com seus *stakeholders* (poder público local, o setor de música clássica e popular de forma mais ampla, outras instituições culturais, etc.), além da atuação para o seu público interno em suas apresentações musicais. Isso tudo com vistas a promover ações de prevenção e inclusão a partir da educação e do entretenimento relacionados à música.

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.

Em outros termos, na perspectiva do planejamento estratégico da PMMG para os anos de 2016 a 2019, esta dissertação poderá contribuir para subsidiar alguns desses projetos, como:

- a) Definir as competências de cada posto/graduação da PMMG;
- b) auxiliar no mapeamento de competências e perfil profissiográfico;

- c) auxiliar indicadores dos cargos mapeados e perfis profissiográficos dos cargos supracitados;
- d) subsidiar as matrizes curriculares adaptadas aos perfis;
- e) respaldar, pelas competências e perfis descritos, as provas e exames de seleção;
- f) ajudar na definição do perfil do profissional de segurança pública (soldado e tenente) especialista músico;
- g) adequar o programa dos diversos cursos ao perfil do oficial e praça PM especialista músico;
- h) definir as competências de cada posto/graduação do especialista músico da PMMG;
- i) adequar os critérios de promoção e de avaliação de desempenho às competências definidas para cada posto/graduação;
- j) definir as competências técnicas dos principais atores dos processos finalísticos da organização;
- k) criar critérios para transferência e alocação dos servidores com base no atendimento às competências técnicas;
- l) aperfeiçoar o sistema de aferição do desempenho dos servidores;
- m) e finalmente criar um banco de talentos e boas práticas PM.

Para a academia, acredita-se que a relevância desta pesquisa está na tentativa de estabelecer um estudo de exploração das competências requeridas aos músicos e principalmente dos integrantes de bandas e orquestras militares, visando à melhoria contínua dos quadros.

Este estudo possibilitou ao pesquisador conhecer aspectos da personalidade e da profissionalidade dos integrantes das atividades musicais da PMMG. Em face do exposto, o presente trabalho se propõe a ser um dos primeiros esforços do pesquisador em sistematizar conhecimento acerca da temática, acompanhado da produção de artigos, apresentação de trabalhos, palestras e livro que o pesquisador tem como projeto para o ano de 2017, bem como seu projeto do doutorado. Acredita-se que há muito a ser feito em prol das atividades musicais da PMMG. Ademais, cidadania e segurança também se fazem com música.

## **Referências**

- Barato, J. N. (1998). *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: UNB.
- 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.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model foreffective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001 jan-fev.). 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.
- Brandão, H. P. (2012). *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. (1. ed.). São Paulo: Atlas.
- Brasil. (1960). Congresso Nacional. *Lei nº 3.857, de 22 de dezembro de 1960*. Cria a Ordem dos Músicos do Brasil e dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de músico e dá outras providências. Recuperado de: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L3857.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L3857.htm)>.
- 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.
- Cardoso, R. L. (2006). *Competências do contador: estudo empírico*. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Departamento de Contabilidade e Atuárias, Faculdade de Economia e Administração, São Paulo. USP.

- Carvalho, V. M. (2006). *História e tradições da música militar*. Recuperado de: <http://www.ecsbdefesa.com.br/fts/MUSICAMILITAR.pdf> .
- 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](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.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. N. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189-217.
- Churchill Jr., G. A. (1979 Feb.). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Coli, J. M. (2008 jul-dez.). Descendênciatropical de Mozart: trabalho e precarização no campo musical.Uberlândia. *ArtCultura*, 10(17), 89-102.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. (Trad. Lúcia Simonini) (2. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- 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.



- El-Aouar, W. A., & Souza, W. J. (2003). Com músicos, com qualidade e com vida: contribuições teórico-metodológicas aos estudos em qualidade de vida no trabalho (QVT). *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Atibaia: ANPAD.
- 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>.
- Ferreira, A. B. H. (2000). *Novo Aurélio século XXI*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.
- 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.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement*. Chicago: J Mark Res.
- 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).
- Fucci Amato, R. C. (2010). *A regência além da gerência: liderança e inteligência emocional em maestros*. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)*, 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. (2008 mar.). Habilidades e competências na prática da regência coral: um estudo exploratório. *Revista da ABEM*, Porto Alegre, 19, 15-26.
- Gil, A. C. (2010). Métodos e técnicas de pesquisa social. (6. ed.), São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S., Antonello, C. S., Bido, D. S., & Silva, D. (2009 jul-set.). O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. São Paulo. *Revista de Administração*, 44(3), 265-278.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tathan, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hanashiro, D. M. M., Teixeira, M. L. M. & Zebinato, A. N. (2001). Os papéis desempenhados pelos profissionais de recursos humanos contribuem para a vantagem competitiva sustentável. *Anais do Encontro da Associação Nacional dos programas de pós-graduação em Administração*.24, Campinas, SP, Brasil.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkowics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE. (2015). Coordenação de População e Indicadores Sociais. *Perfil dos estados e dos municípios brasileiros*. Rio de Janeiro, 2015 (126 p).
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE. (2010). Recuperado de: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=mg>.
- Kass, G. (1980). An exploratory technique for investigating large quantities of categorical data. *Applied Statistics* 29, 119-127.

- Lacerda, M. A. A. (2009). *Orquestra Sinfônica da Polícia Militar de Minas Gerais: 60 anos de contribuição à cultura e à imagem da PMMG* (1 ed.), Belo Horizonte: CPP.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. (3. ed.). Porto Alegre. Bookman.
- Machado, D. D. (2004 set.). 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).
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. (5. ed.), São Paulo: Atlas.
- Martinho, A. L., & Brandão, F. O. (2012). *Análise do emprego das agremiações musicais da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais na promoção da imagem institucional em 2011*. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC – CHO 2011) 65 f. – Academia de Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, [s.l.], p. 1-14.
- McLagan, P. A. (1997). Competencies: the next generation. *Training and Development*, 51(5), 40-47.
- Minas Gerais (2016a). 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. (2016b). Polícia Militar. Comando Geral. *Plano Estratégico 2016 – 2019. Caderno de Planos Táticos*. Belo Horizonte: Equipe de Gestão Estratégica; Estado Maior.

- Minas Gerais. (2015). Polícia Militar. Comando Geral. *Resolução nº 4.445, de 22 de dezembro de 2015*. Aprova o Plano Estratégico 2016-2019 da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte. Equipe de Gestão Estratégica/Estado-Maior.
- Minas Gerais. (2010). Polícia Militar. *Diretriz de gestão para resultados. Diretriz nº 001/2010- CG*. Organiza e disciplina o Sistema Integrado de Gestão para Resultados da PMMG. Belo Horizonte: Assessoria de Gestão para Resultados/Estado-Maior.
- Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & Development*, 51(8).
- Miranda, S., & Borges, M. H. (2014 jan-jun.). A profissão de músico diante da diversidade nas possibilidades de atuação. *Revista da Fundarte* (27).
- Oderich, C. (2005). Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: S. P., Souza. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Perrenoud, P., (2000). *10 novas competências para ensinar*. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos. Porto Alegre: Artmed.
- Pichoneri, D. F. M. (2011). *Relações de trabalho em música: a desestabilização da harmonia*. Tese (Doutorado em Educação)- Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Faculdade de Educação.
- Pichoneri, D. F. M. (2014). Trabalho e qualificação no contexto da reestruturação das orquestras. In: H. A. D., Valente, R. M. N., Prados, C. Schmidt (Org.). *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 set.). 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.
- Rimšaitė, R., & Umbrasienė, V. (2012). *Guidelines of competence development in the study field of music*. Vilnius: *Universitetas*.
- Rosa, J. R. T. (2014). *Competências demandadas X competências desenvolvidas: um estudo do curso Técnico em Eletrotécnica no Centecon*. Pedro Leopoldo: FPL.
- 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* (p. 459). Brasília: Anpad.
- Salazar, L. S., (2010). *Música Ltda.: o negócio da música para empreendedores*. Recife: Sebrae.
- 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*. (366 f.). Tese(Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte.
- Sant'anna, A., Moraes, L. F. R, & Kilimnik, Z. M. (2005 jan-jul.). Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. São Paulo. *RAE-eletrônica*, 4(1), art. 1.
- Siqueira Júnior, M. L. (2015). *As competências requeridas para o exercício da docência na Escola de Formação de Oficiais da Polícia Militar de Minas Gerais*. 95 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Pedro Leopoldo.

- Smilde, R. (2007). A profissão de músico e o músico profissional: uma reflexão. Porto Alegre. *Revista em Pauta*, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Sparrow, P. R., & Bognanno, M. (1994). Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: C., Mabey, P., Iles. (Org.). (p. 57-69). *Managing learning*. London: Routledge.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Soares, J. F., & Siqueira, A. L. (2002). Introdução à estatística médica. (2 ed.). Belo Horizonte: COOPMED. 4 – Pagano.
- Souza, S., & Borges, L. O. (2010). *A profissão de músico conforme apresentada em jornais paraibanos*. Belo Horizonte, *Psicologia & Sociedade*, 22(1), 157-168.57.
- Teixeira, L. H. P. (2005 set.). Coros de empresa: desafios do contexto para a formação e a atuação de regentes corais. Porto Alegre, *Revista da ABEM*, 13, 5764.
- Utsunomiya, M. M. (2011). *O regente de coro infantil de projetos sociais e as demandas por novas competências e habilidades*. 130 f. Dissertação (Mestrado em Música) - Escola de Comunicação e Artes, USP. São Paulo.
- Valente, A. D. (2014). *Ninguém aprende samba no colégio? Eu vou! Por que não?* São Paulo: Letra e Voz. Contido em: A música como negócio.
- Vergara, S. C. (2004). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. (5. ed.), São Paulo: Atlas.
- Vieira, J. P. (2013). *Bandas de música militares: performance e cultura na cidade de Goiás*. 392 f. Dissertação (Mestrado em Música) - Universidade Federal de

Goiás, Goiânia. Recuperado de: [https://mestrado.emac.ufg.br/up/270/o/Joelson\\_Dissertac%CC%A7a%CC%83o\\_vols\\_1\\_e\\_2.pdf](https://mestrado.emac.ufg.br/up/270/o/Joelson_Dissertac%CC%A7a%CC%83o_vols_1_e_2.pdf)).

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas.

## Apêndices

### Apêndice A - Instrumento de coleta (questionário)

Senhores Oficiais e Praças,

Sou o Tenente Marco Aurélio, do Centro de Atividades Musicais – CAM/DCO. Estou realizando uma pesquisa com todos os músicos integrantes das agremiações musicais da PMMG em parceria com o CAM. Esta pesquisa fará parte de minha dissertação de Mestrado em Administração, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos, e tem como objetivo final mapear as competências necessárias ao músico da PMMG (somente no aspecto musical).

O ponto de vista de V.Sa. é muito importante para nos ajudar a melhorar continuamente a qualidade dos serviços oferecidos.

Por favor, acesse o *link* a seguir para participar da pesquisa: clique [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSec9\\_JeGcHOTM6t826c0cLQoOatIglSPnyLHBFWIsl-4E4hyw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSec9_JeGcHOTM6t826c0cLQoOatIglSPnyLHBFWIsl-4E4hyw/viewform) - e participe!

Suas respostas e opiniões serão tratadas com o mais absoluto sigilo, conforme as normas do Código Internacional de Ética que regem a atividade de pesquisa.

Agradeço pela contribuição e me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários (coreliviola@gmail.com ou por telefone:(31) xxxxxx/xxxxxx). A identificação dos respondentes não é obrigatória.

Respeitosamente,

Marco Aurélio da Cruz Corrêa, 2º Ten PM QOE

Mestrando



- 1- Consigo executar profissionalmente (tocar com excelência) a música de diferentes estilos, gêneros e formas.
- 2- Consigo selecionar e aplicar as práticas e técnicas mais eficazes (segundo sua percepção) para executar as músicas de diferentes estilos.
- 3- Consigo compreender as inter-relações entre os estudos teóricos e práticos.
- 4- Consigo tocar de maneira eficaz os repertórios propostos.
- 5- Consigo executar repertório-solo.
- 6- Consigo executar repertório em diversos tipos de conjuntos.
- 7- Consigo controlar o corpo e as emoções no palco.
- 8- Sinto-me seguro em executar o repertório publicamente em vários contextos sociais.
- 9- Tenho conhecimento das normas de interpretação de música, tradições em diferentes estilos, gêneros e formas.
- 10- Tenho capacidade de aplicar eficazmente o conhecimento teórico da música na prática da *performance*.
- 11- Consigo organizar e planejar minha função profissional e tomar decisões.
- 12- Tenho habilidade e iniciativa em aprender, pesquisar, processar e analisar informações a partir de uma variedade de fontes.
- 13- Tenho facilidade de trabalhar em equipe.
- 14- Tenho habilidade para estimular meus colegas a se moverem em direção a objetivos comuns.
- 15- Tenho facilidade em me adaptar a novas situações.
- 16- Consigo criar, articular e comunicar (por meio do instrumento ou numa situação de discussão/palestra) ideias musicais em vários contextos públicos e sociais.
- 17- Sinto-me confortável em trabalhar cooperando com outros artistas.
- 18- Consigo comunicar ideias e práticas artísticas na escrita, verbal e visualmente (quando aplicável), em língua nativa.
- 19- Consigo comunicar ideias e práticas artísticas na escrita, verbal e visualmente (quando aplicável), em língua estrangeira.
- 20- Posso conhecimento para utilizar as diversas tecnologias na aprendizagem de música e processos de pesquisa.
- 21- Executo melhor as músicas que correspondem aos estilos e gêneros de que gosto.

- 22- Até consigo trabalhar em equipe, mas trabalho melhor sozinho ou com pessoas com quem tenho mais intimidade.
- 23- Tenho facilidade em me comunicar, mas prefiro esperar que alguém se manifeste primeiro.
- 24- Se um imprevisto acontece durante uma apresentação, eu improviso e me recomponho como se nada tivesse acontecido.
- 25- Minha ansiedade diante de plateias desconhecidas compromete a qualidade da minha atuação musical.
- 26- Quando alguma coisa dá errado em uma apresentação eu não me sinto responsável, com certeza há outras pessoas que levaram a isso.
- 27- Quando eu tenho uma ideia nova, prefiro guardar para mim ou pedir outra pessoa para apresentar.
- 28- Consigo conversar com um colega quando percebo uma dificuldade ou problema na sua execução sem chateá-lo.
- 29- Acho que elogios e observações devem ser feitas apenas pelos maestros. Fora isso, cada um deve cuidar do seu trabalho.
- 30- 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.
- 31- Para mim, a música é uma atividade subjetiva, não vejo importância em interagir com o público.
- 32- Meu repertório técnico é limitado, tenho dificuldade em criar e aprender novos recursos musicais.
- 33- Não vejo necessidade em estudar mais teoria musical, o mais importante é a prática.
- 34- Fico nervoso, ansioso e tenho sintomas físicos quando me encontro diante de uma apresentação importante.
- 35- Fico mais seguro em executar uma música com outros artistas, pois se esquecer alguma coisa é só seguir os outros.
- 36- Prefiro ser o destaque em uma atuação conjunta a ser só mais um entre os outros músicos.
- 37- Acho que a teoria e a prática são importantes, mas não consigo relacioná-las na minha atuação.

## **Apêndice B - Questionário sobre competências dos músicos a ser respondido pelos maestros**

Senhores Oficiais e Maestros, meus cumprimentos regulamentares.

Sou o Tenente Marco Aurélio do Centro de Atividades Musicais – CAM/DCO. Estou realizando a SEGUNDA parte de uma pesquisa com os integrantes das agremiações musicais da PMMG em parceria com o CAM. Desta vez envolve apenas os MAESTROS.

FAVOR MARCAR COM UM X na lista anexa as 10 competências essenciais ao músico das agremiações da PMMG, na sua percepção. Em outras palavras, caso V.Sa. fosse contratar um músico para sua agremiação, quais competências seriam fundamentais à contratação desse músico?

O ponto de vista de V.Sa. é muito importante para nos ajudar a melhorar continuamente a qualidade dos serviços oferecidos.

Suas respostas e opiniões serão tratadas com o mais absoluto sigilo, conforme as normas do Código Internacional de Ética que regem a atividade de pesquisa.

Agradeço pela contribuição e me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários (coreliviola@gmail.com ou por telefone: (31) xxxx/xxxx). A identificação dos respondentes não é obrigatória.

As informações serão úteis até o dia 19.09.2016.

Respeitosamente,

Marco Aurélio, 2º Ten PM  
Mestrando

### Instrumento de coleta (Questionário)

Questões		Competência	Essenciais (marcar com um X)
1	Consigo executar profissionalmente (tocar com excelência) a música de diferentes estilos, gêneros e formas.	Dinâmica	
2	Consigo selecionar e aplicar as práticas e técnicas mais eficazes (segundo sua percepção) para executar as músicas de diferentes estilos.	Habilidade intelectual/ Informação/criatividade	
3	Consigo compreender as inter-relações entre os estudos teóricos e práticos.	Síntese	
4	Consigo tocar de maneira eficaz os repertórios propostos.	Autonomia	
5	Consigo executar repertório-solo.	Autonomia	
6	Consigo executar repertório em diversos tipos de conjuntos.	Dinâmica	
7	Consigo controlar o corpo e as emoções no palco.	Controle emocional	
8	Sinto-me seguro em executar o repertório publicamente em vários contextos sociais.	Habilidade com o público	
9	Tenho conhecimento das normas de interpretação de música, tradições em diferentes estilos, gêneros e formas.	Habilidade intelectual/ informação	
10	Tenho capacidade de aplicar eficazmente o conhecimento teórico da música na prática da <i>performance</i> .	Síntese	
11	Consigo organizar e planejar minha função profissional e tomar decisões.	Autonomia/ organização	
12	Tenho habilidade e iniciativa em aprender, pesquisar, processar e analisar informações a partir de uma variedade de fontes.	Habilidade intelectual/ Informação/síntese	
13	Tenho facilidade de trabalhar em equipe.	Trabalho em equipe	
14	Tenho habilidade para estimular meus colegas a se moverem em direção a objetivos comuns.	Trabalho em equipe/ empatia	
15	Tenho facilidade em me adaptar a novas situações.	Resiliência/criatividade	
16	Consigo criar, articular e comunicar (por meio do instrumento ou numa situação de discussão/palestra) ideias musicais em vários contextos públicos e sociais.	Criatividade/ comunicação	
17	Sinto-me confortável em trabalhar cooperando com outros artistas.	Trabalho em equipe	
18	Consigo comunicar ideias e práticas artísticas na escrita, verbal e visualmente (quando aplicável), em língua nativa.	Comunicação	
19	Consigo comunicar ideias e práticas artísticas na escrita, verbal e visualmente (quando aplicável), em língua estrangeira.	Comunicação	
20	Possuo conhecimento para utilizar as diversas tecnologias na aprendizagem de música e processos de pesquisa.	Habilidade intelectual/informação	
21	Se um imprevisto acontece durante uma apresentação, eu improviso e me recomponho como se nada tivesse acontecido.	Dinâmica	
22	Consigo conversar com um colega quando percebo uma dificuldade ou problema na sua execução sem chateá-lo.	Trabalho em equipe	
23	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.	Comunicação/iniciativa	

