



UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS AEROESPACIAIS

ARIONALDO **PAULO** DA SILVA NETO, Cap Inf

A Prorrogação do Serviço Militar na Força Aérea Brasileira: um estudo baseado nas
competências das unidades de tropa de infantaria empregadas em missões
de paz

Rio de Janeiro
2022

UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS AEROESPACIAIS

ARIONALDO **PAULO** DA SILVA NETO, Cap Inf

A Prorrogação do Serviço Militar na Força Aérea Brasileira: um estudo baseado nas
competências das unidades de tropa de infantaria empregadas em missões
de paz

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais
da Universidade da Força Aérea como
requisito parcial para obtenção do Título
de Mestre em Ciências Aeroespaciais.
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marta Maria
Telles.

Rio de Janeiro
2022

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da UNIFA

Silva Neto, Arionaldo Paulo da

S586p

A prorrogação do serviço militar na Força Aérea Brasileira: um estudo buscado nas competências das unidades de tropa de infantaria empregadas em missões/ Arionaldo Paulo da Silva Neto. – Rio de Janeiro: Universidade da Força Aérea, 2022.
199 f.: il., enc.

Orientadora: Marta Maria Telles.

Dissertação (mestrado) – Universidade da Força Aérea, Rio de Janeiro, 2022.

Referências: f. 151-161

1. Serviço militar obrigatório. 2. Mapeamento de competências. 3. Força Aérea Brasileira. 4. Profissão militar. I. Título. II. Telles, Marta Maria. III. Universidade da Força Aérea.

CDU: 355.211.2(81)



MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS AEROESPACIAIS

ARIONALDO PAULO DA SILVA NETO

**A PRORROGAÇÃO DO SERVIÇO MILITAR NA AERONÁUTICA: UM ESTUDO
BASEADO NAS COMPETÊNCIAS TÉCNICO-PROFISSIONAIS DAS UNIDADES DE
TROPA DE INFANTARIA EMPREGADAS EM MISSÕES DE PAZ**

Dissertação aprovada pelos membros da Banca Examinadora, no dia 29 de setembro de 2022, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências Aeroespaciais pela Universidade da Força Aérea (UNIFA).

Rio de Janeiro, RJ, 29 de setembro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente



MARTA MARIA TELLES
Data: 13/10/2022 10:07:15-0300
Verifique em <https://verificador.ifi.br>

Profa. Dra. MARTA MARIA TELLES (CPF: 003.175.737-56) – UNIFA
Presidente da Banca de Defesa

Documento assinado digitalmente



NEWTON HIRATA
Data: 13/10/2022 10:51:55-0300
Verifique em <https://verificador.ifi.br>

Prof. Dr. NEWTON HIRATA (CPF: 878.550.119-00) – UNIFA
Examinador Interno

Documento assinado digitalmente



SELMA LUCIA DE MOURA GONZALES
Data: 08/10/2022 15:46:25-0300
Verifique em <https://verificador.ifi.br>

Profa. Dra. SELMA LUCIA DE MOURA GONZALES (CPF: 870.122.949-49) – CEEX
Examinadora Externa

Documento assinado digitalmente



HUMBERTO JOSE LOURENCO
Data: 12/10/2022 16:39:35-0300
Verifique em <https://verificador.ifi.br>

Prof. Dr. HUMBERTO LOURENÇO (CPF: 713.587.149-91) – AFA
Examinador Externo

Rio de Janeiro
Setembro de 2022

Dedico este trabalho a minha querida mãe.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me permitiu chegar até aqui com saúde e vida, e me deu forças para lutar pelos meus ideais.

A todos da minha família que mesmo distantes sempre me motivaram a continuar e não desistir dos meus sonhos.

Agradeço a minha esposa pelo carinho, pelo companheirismo e pela compreensão dos momentos em que me ausentei para trabalhar neste projeto. Seu incentivo foi fundamental para que eu ingressasse na carreira acadêmica. Agradeço-a por ter me auxiliado no ingresso do Programa de Pós-Graduação e também por ter cuidado dos nossos adorados cães.

À equipe de coordenação da Universidade da Força Aérea que, sempre atenciosa no atendimento aos alunos, favoreceu a construção de um ambiente harmonioso e propício para a aprendizagem.

Aos amigos do Grupo de Segurança e Defesa de Recife e Grupo de Segurança e Defesa de São Paulo agradeço a prestatividade sem a qual não teria sido possível concluir este trabalho.

À Professora Marta pelo seu enorme coração e maravilhoso exemplo de profissional da educação. Agradeço sobretudo pela sua paciência, seu carinho e sua disposição para me ajudar a todo momento. Sua fantástica atenção foi essencial para que eu pudesse trilhar essa longa jornada. Professora, não há palavras para expressar a gratidão que tenho pela sua pessoa. Sou grato por todo conhecimento transmitido e pelas horas dedicadas à conclusão desse trabalho.

Por fim, agradeço à minha querida mãe, que apesar de não estar mais nesse plano terrestre, segue viva no meu coração. Segue sendo meu exemplo de vida, minha inspiração de ser humano. Graças aos seus ensinamentos, sou o que sou. Aprendi com você a nunca desistir dos meus sonhos, mesmo com todas as condições adversas. Com você aprendi que o futuro é um reflexo daquilo que fazemos agora.

Agradeço a você, minha amada mãe, que dedicou muito do seu amor, seu carinho e atenção para que eu pudesse chegar onde estou. Você é e sempre será o meu farol.

RESUMO

A Força Aérea Brasileira (FAB) define que diversas carreiras exigem instrumentos diferentes de seleção e que os preditores de desempenho devem ser revistos, haja vista a necessidade de otimização do custo-benefício no treinamento de pessoal. Nesse sentido, esta Dissertação se propõe a analisar as competências individuais requeridas para os soldados empregados em tropa de paz, de modo a propor competências que podem ser tomadas como parâmetros para a concessão do engajamento e reengajamento de soldados de segunda classe. Para tanto, faz considerações sobre o Serviço Militar e detalha como ocorrem os processos de promoção e seleção internas. Também aborda o Serviço Militar Obrigatório na perspectiva dos documentos de Defesa (PND/END/LBDN), traz reflexões sobre a adoção do sistema profissional e do sistema de conscrição, buscando entender as peculiaridades da profissão militar. Por fim, discute a Gestão de Pessoas por Competências no contexto da Força Aérea Brasileira, demonstrando, principalmente, sua relevância na concretização dos objetivos estratégicos. A metodologia proposta foi o Mapeamento de Competências, por meio das etapas Análise Documental, Validação de Conteúdo, Validação Semântica e Validação Estatística, para a descrição das competências exigidas durante o processo que selecionou soldados para integrar as tropas que participaram das missões de paz no Haiti nos anos de 2011, 2016 e 2017. Para o desenvolvimento destas etapas contou-se com a participação de um Suboficial, cinco Sargentos, quatro oficiais dos Grupos de Segurança e Defesa de Recife e São Paulo, participantes dessas missões. Os resultados da pesquisa apontam que o conjunto de competências individuais mapeadas foi significativo para o desempenho das atividades da Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti (MINUSTAH), sobretudo, aquelas voltadas ao campo afetivo, em razão de corresponderem aos valores que a FAB compreende como essenciais para reunir as pessoas em torno de um objetivo comum (missão) e guiá-las para um futuro desejado (visão). Constatou-se ainda que o conjunto de competências individuais mapeadas pode ser utilizado como parâmetro para a concessão da prorrogação do tempo de serviço, visando a seleção de soldados que desempenham atividades afetas à infantaria da Aeronáutica.

Palavras-chave: Serviço militar obrigatório; mapeamento de competências; Força Aérea Brasileira; profissão militar.

ABSTRACT

The Brazilian Air Force (FAB) defines that different careers require different selection instruments and that performance predictors must be reviewed, given the need to optimize cost-effectiveness in personnel training. In this sense, this dissertation proposes to analyze the individual competences required for soldiers employed in peacekeeping troops, in order to propose competences that can be taken as parameters for granting the engagement and re-engagement of second-class soldiers. To do so, it makes considerations about the Military Service and details how the internal promotion and selection processes occur. It also addresses the Compulsory Military Service (CMS) from the perspective of Defense documents (PND/END/LBDN), brings reflections on the adoption of the professional system and the conscription system, seeking to understand the peculiarities of Military Profession. Finally, it discusses People Management by Competencies in the context of the Brazilian Air Force, demonstrating, mainly, its relevance in the achievement of strategic objectives. The proposed methodology was the Mapping of Competencies, through the stages Documentary Analysis, Content Validation, Semantic Validation and Statistical Validation, for the description of the competencies required during the process that selected soldiers to integrate the troops that participated in the peace missions in Haiti. in 2011, 2016 and 2017. For the development of these stages, there was the participation of a Petty Officer, five Sergeants, four officers from the Security and Defense Groups of Recife and São Paulo, participants in these missions. The research results indicate that the set of individual competencies mapped was significant for the performance of United Nations Stabilization Mission in Haiti MINUSTAH's activities especially those aimed at to the affective field because they correspond to the values that the FAB understands as essential to bring people together around a common goal (mission) and guide them to a desired future (vision). It was also found that the set of individual competencies mapped can be used as a parameter for the granting of the extension of the time of service, aiming at the selection of soldier who perform activities related to the infantry of the Aeronautica.

Keywords: *Compulsory military service; competency management; Brazilian Air Force. military profession.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Tempo de Serviço do incorporado para o Serviço Militar Inicial.....	44
Figura 2 - Dimensões e Significados da competência.....	71
Figura 3 - Competências no COMAER.....	72
Figura 4 - Relação aprendizagem, competência e desempenho.	73
Figura 5 - Competências em uma organização ao longo do tempo.....	74
Figura 6 - Desenho metodológico.	81
Figura 7- Fórmula de concordância entre especialistas.....	93
Figura 8- Construção do perfil do candidato.	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Ficha de Seleção de Conscrito - atributos e pesos.	38
Quadro 2 - Ações de Força Aérea e Áreas de Atuação da INFAER.	42
Quadro 3 - Evolução da concepção de emprego e estrutura das FA no mundo.	53
Quadro 4 - Serviço Militar na América do Sul.....	54
Quadro 5- Evolução dos argumentos ao longo das edições da END.	67
Quadro 6 - Subdivisão Didática das Competências.....	72
Quadro 7- Composição dos pelotões da FAB na MINUSTAH (2011, 2016 e 2017).	82
Quadro 8 - Etapas do Mapeamento de Competências.....	83
Quadro 9 - Detalhamento das etapas da Análise Documental.....	84
Quadro 10 - Documentos selecionados	85
Quadro 11- Tabulação dos dados da Análise Documental.....	85
Quadro 12 - Descrição de Competência.....	87
Quadro 13 - Erros que descaracterizam a descrição de competências individuais.	88
Quadro 14 – Análise das respostas da Validação Semântica.	89
Quadro 15- Validação das Competências por Especialistas.....	91
Quadro 16 – Trechos selecionados - Preparo, Organização e Emprego das FA.	97
Quadro 17 – Trechos selecionados - Participação de Militares em Missão de Paz.....	101
Quadro 18 - Perfil dos entrevistados.	102
Quadro 19 - Métodos de seleção empregados.....	105
Quadro 20 - Critérios chaves para a escolha dos candidatos.....	108
Quadro 21- Critérios chaves para a eliminação dos candidatos.	112
Quadro 22 - Dificuldades encontradas para seleção dos candidatos.	115
Quadro 23 - Dificuldades encontradas por ocasião dos treinamentos e missão.....	118
Quadro 24 – Exemplificação da descrição das competências.	121
Quadro 25 - Resumo da Análise Documental.	122
Quadro 26 – Extrato da Validação Semântica.....	131
Quadro 27 - Análise dos sentidos das competências.....	137

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Dados dos jovens incorporados na FAB por região do Brasil.	39
Tabela 2 - Agrupamento dos Graus.....	91
Tabela 3 - Distribuição das competências pela média.....	91
Tabela 4 - Distribuição das competências pelos desvios.....	92
Tabela 5 - Agrupamento das Respostas das Ações.	92
Tabela 6 - Agrupamento das Respostas das Fases da Prorrogação	92
Tabela 7 - Distribuição das Competências – Concordância (Ação).....	93
Tabela 8 - Distribuição das Competências - Concordância (Fase da Prorrogação).	93
Tabela 9 - Competências Mapeadas por Domínio de Aprendizagem.	132
Tabela 10 - Agrupamento das Respostas dos Graus da MINUSTAH.....	133
Tabela 11 - Distribuição das competências pela Média.	135
Tabela 12 - Distribuição das competências pelos intervalos dos desvios.	136
Tabela 13 - Agrupamento das Respostas.....	139
Tabela 14 - Percentual de Concordância da Ação de S.I.....	141
Tabela 15 - Percentual de Concordância da Ação de P.A.....	142
Tabela 16 - Agrupamento das Respostas.....	143
Tabela 17 - Percentual de Concordância do Engajamento	145
Tabela 18 - Percentual de Concordância do Reengajamento.	145

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AFA	Academia da Força Aérea
BOLNEC	Boletim de Necessidades
CAM	Certificado de Alistamento Militar
CESD	Curso de Especialização de Soldados
CFSD	Curso de Formação de Soldados
COMAER	Comando da Aeronáutica
COMAR	Comandos Aéreos Regionais
COMGEP	Comando Geral de Pessoal
COMPREP	Comando de Preparo
CSFA	Comissão de Seleção das Forças Armadas
CSS	Comissões de Seleção Complementar
DCA	Diretriz do Comando da Aeronáutica
DN	Distritos Navais
EaFM	Esquadilha de Formação Militar
EaPA	Esquadilha de Polícia da Aeronáutica
EAS	Esquadrão Aeroterrestre de Salvamento
EaSI	Esquadilha de Segurança das Instalações
EB	Exército Brasileiro
END	Estratégia Nacional de Defesa
ESD-YS	Esquadrão de Segurança e Defesa de Pirassununga
EUA	Estados Unidos da América
FAB	Força Aérea Brasileira
FASD	Ficha de Acompanhamento de Soldados
FEB	Força Expedicionária Brasileira
GLO	Garantia da Lei e da Ordem
GMC	Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências
GPC	Gestão de Pessoas por Competências
GSD-RF	Grupo de Segurança e Defesa de Recife
GSD-SP	Grupo de Segurança e Defesa de São Paulo
ICA	Instrução do Comando da Aeronáutica
INFAER	Infantaria da Aeronáutica

IRQSD	Instrução Reguladora do Quadro de Soldados
JSM	Juntas de Serviço Militar
LBDN	Livro Branco de Defesa Nacional
MB	Marinha do Brasil
MD	Ministério da Defesa
MINUSTAH	Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti
MMCC	Manual para Mapeamento de Competências do COMAER
NSCA	Norma do Sistema do Comando da Aeronáutica
OM	Organização Militar
OND	Objetivos Nacionais de Defesa
PCA	Plano do Comando da Aeronáutica
PDN	Política de Defesa Nacional
PEMAER	Plano Estratégico Militar da Aeronáutica
PINFA	Pelotões de Infantaria da Aeronáutica
PND	Política Nacional de Defesa
PSC	Projeto Soldado Cidadão
QCB	Quadro de Cabos
QSD	Quadro de Soldados
RCPGAER	Regulamento do Corpo de Pessoal da Aeronáutica
RICA	Regimento Interno do Comando da Aeronáutica
RM	Regiões Militares
SDSM	Subdiretoria do Serviço Militar
SERMILWEB	Sistema Eletrônico de Recrutamento Militar e Mobilização
SINAMOB	Sistema Nacional de Mobilização
SMI	Serviço Militar Inicial
SMO	Serviço Militar Obrigatório
SMV	Serviço Militar Voluntário
TACF	Teste de Avaliação do Condicionamento Físico
UDAAe	Unidades de Defesa Antiaérea
UInf	Unidades de Infantaria
UNIFA	Universidade da Força Aérea
USEGDEF	Unidades de Segurança e Defesa

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
2	CONSIDERAÇÕES SOBRE O SERVIÇO MILITAR	31
2.1	O Serviço Militar no âmbito da Força Aérea Brasileira.....	35
2.1.1	A seleção e o Curso de Formação de Soldados	35
2.1.2	O tempo de serviço após o SMO	43
3	ESTADOS, FORÇAS ARMADAS E PROFISSÃO MILITAR.....	47
4	OS DOCUMENTOS DE DEFESA E O SERVIÇO MILITAR OBRIGATÓRIO...57	
4.1	O Serviço Militar Obrigatório na perspectiva da Estratégia Nacional de Defesa 59	
4.1.1	Estratégia Nacional de Defesa de 2008.....	59
4.1.2	Estratégia Nacional de Defesa de 2012.....	62
4.1.3	Estratégia Nacional de Defesa de 2016.....	64
4.1.4	Estratégia Nacional de Defesa de 2020.....	66
5	GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES	69
5.1	Seleção por competências.....	75
6	METODOLOGIA.....	81
6.1	O Campo de Investigação	82
6.2	Mapeamento de Competências.....	83
6.3	Análise Documental.....	84
6.4	Validação de Conteúdo.....	86
6.5	Validação Semântica	88
6.6	Validação Estatística	89
7	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	95
7.1	Análise Documental.....	95
7.1.1	Preparo, organização e emprego das FA.....	95
7.1.2	Participação de militares em missão de paz.....	97
7.2	O Perfil dos Entrevistados	102
7.3	Validação de Conteúdo.....	103

7.3.1 Métodos de seleção.....	104
7.3.2 Critérios chaves para a escolha de candidatos.....	108
7.3.3 Dificuldades para selecionar.....	114
7.3.4 Dificuldades enfrentadas por ocasião dos treinamentos e missão.....	117
7.4 Validação Semântica.....	130
7.5 Validação Estatística.....	132
7.5.1 Mensuração do grau de importância das competências para o desempenho das atividades da MINUSTAH.....	133
7.5.2 Associação das competências ao cumprimento das atividades das Ações de Força Aérea.....	138
7.5.3 Associação das competências às fases da prorrogação do serviço militar.....	142
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	147
REFERÊNCIAS.....	151
APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	163
APÊNDICE B - Caracterização dos Entrevistados e Contextualização da Pesquisa....	165
APÊNDICE C - Validação de Conteúdo.....	167
APÊNDICE D - Competências Identificadas na Validação de Conteúdo.....	169
APÊNDICE E - Competências Identificadas na Validação de Conteúdo e submetidas à Validação Semântica.....	181
APÊNDICE F - Validação Semântica Realizada pelos Oficiais na Fase de Validação Estatística.....	187
ANEXO A - Parecer Consubstanciado do CEP.....	191
ANEXO B - Verbos do domínio cognitivo para descrição de competências.....	195
ANEXO C - Verbos do domínio afetivo para descrição de competências.....	197
ANEXO D - Verbos do domínio psicomotor para descrição de competências.....	199

1 INTRODUÇÃO

A Força Aérea Brasileira (FAB) é responsável por prover segurança à navegação aérea, controlar o espaço aéreo brasileiro e possuir meios terrestres que garantam a proteção das suas instalações e dos vetores aéreos (BRASIL, 2020). No teatro de operações, compete à tropa de Infantaria da Aeronáutica realizar atividades de Proteção da Força, como o patrulhamento em áreas externas aos limites dos aeródromos, a defesa em profundidade, a vigilância das instalações e a proteção de equipamentos vitais para a manutenção da cadeia de suprimentos, assim como a sustentação da Força em combate (BRASIL, 2021).

Com o envolvimento expressivo do Brasil na Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti (MINUSTAH), criada por meio de Resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas e tendo por objetivo a promoção da paz e da segurança internacional (FONTOURA, 2005), no período de 2011 a 2017, a FAB designou Pelotões de Infantaria da Aeronáutica (PINFA) das suas diversas Unidades de Segurança e Defesa (USEGDEF).

Em conjunto com outras Forças Armadas (FA), executaram Ações de Força Aérea, “Polícia da Aeronáutica” e “Segurança das Instalações”, no restabelecimento da normalidade institucional daquele país, após um longo período de instabilidade política (FONTOURA, 2005). A missão demandou dos militares um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, adquiridos na formação profissional em suas unidades de origem e nos treinamentos recebidos, para o desempenho de suas atividades em condições técnicas, intelectuais, táticas e físicas elevadas (BRASIL, 2010).

No ano de 2017, por exemplo, o pelotão enviado foi composto por um oficial comandante, quatro sargentos, seis cabos e 15 soldados (BOLETIM DO COMANDO DA AERONÁUTICA, 2017). Como se pode observar, mais de 50% dos integrantes de um PINFA são soldados. Esses militares temporários ingressam a partir do alistamento anual obrigatório e, após o término do Serviço Militar Inicial (SMI), podem permanecer até sete anos, por meio da concessão de prorrogação de tempo de serviço, desde que atendam a determinadas condições de saúde, conduta moral, aptidão física, entre outros.

Nesse sentido, o Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN) (BRASIL, 2020a) expõe que a participação de tropas brasileiras no Haiti contribuiu tanto para uma visibilidade positiva do seu desempenho profissional quanto para o aperfeiçoamento logístico e operacional das FA. Esse exemplo corrobora com o argumento de que uma corporação com profissionais capacitados e dotados de habilidades específicas atinge melhores resultados (CHIAVENATO, 2014).

Reflexo principalmente do treinamento recebido antes da missão e da formação operacional adquirida nas FA, conforme expresso no LBDN (BRASIL, 2020a), a participação na MINUSTAH contribuiu para que as experiências adquiridas no Haiti fossem colocadas em prática em território nacional, como nas ações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) e nos Jogos Olímpicos Rio 2016 (VECHIA, 2017).

Com base na experiência da MINUSTAH, entende-se que um eficiente planejamento dos recursos humanos no âmbito do Comando da Aeronáutica (COMAER), pautado em valores como o profissionalismo, conduzirá a organização à sua visão de futuro - “uma Força Aérea de grande capacidade dissuasória, operacionalmente moderna e atuando de forma integrada para a defesa dos interesses nacionais” (BRASIL, 2018, p. 11).

De acordo com o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER) (BRASIL, 2018), a FAB define que diversas carreiras exigem instrumentos diferentes de seleção e que os preditores de desempenho devem ser revistos, haja vista a necessidade de otimização do custo-benefício no treinamento de pessoal.

Nesse sentido, esta Dissertação propõe o estudo da prorrogação do serviço militar na FAB, tomando por base as competências evidenciadas em soldados da MINUSTAH, dada a relevância dessa missão para o Brasil e a contribuição das experiências obtidas no Haiti, em práticas como as ações de GLO, executadas pelos soldados da Infantaria da Aeronáutica (INFAER).

A Concepção Estratégica Força Aérea 100 (DCA 11-45) (BRASIL, 2018a) reconhece que, embora haja avanços tecnológicos, as pessoas serão sempre primordiais, porque são elas que desenvolvem soluções e superam desafios. Nesse viés, a Gestão de Pessoas pode contribuir para que objetivos estratégicos da FAB sejam alcançados. Por sua vez, a Gestão de Pessoas por Competências (GPC) contribui na medida em que permite à organização potencializar o desempenho dos seus colaboradores, elencando as competências necessárias aos seus objetivos.

A atuação direta deste pesquisador, entre os anos de 2016 e 2019, na Seção de Pessoal do Grupo de Segurança e Defesa de Recife (GSD-RF), com as atividades relacionadas ao processo de continuação do serviço militar na FAB, compreendendo o engajamento e o reengajamento que ocorriam duas vezes ao ano, suscitou a reflexão sobre a importância de uma seleção, desde o Serviço Militar Obrigatório (SMO), que levasse em conta o alinhamento das competências dos soldados aos objetivos da Instituição.

A vivência e as experiências adquiridas em 2020 na atuação como comandante das Esquadrilhas de Formação Militar (EaFM), Polícia da Aeronáutica (EaPA) e Segurança das Instalações (EaSI) do Esquadrão de Segurança e Defesa de Pirassununga (ESD-YS), ambas na

Academia da Força Aérea (AFA), também foram importantes, pois reforçaram o entendimento sobre a necessidade de identificar, captar e desenvolver competências nos militares, de modo a qualificá-los para atuar quer seja em âmbito nacional ou internacional.

Nesse sentido, pensar na seleção de soldados (cerca de 1/3 dos recursos humanos da FAB) sob a ótica da GPC, seja no ingresso, por ocasião do SMO, ou nas etapas posteriores (engajamento e reengajamento), aponta para um planejamento estratégico sistematizado de gestão desses recursos majoritários, visando à obtenção de profissionais aptos, principalmente, a realizarem as Ações de Força Aérea inerentes à Infantaria da Aeronáutica (BRASIL, 2019), como ocorreu na MINUSTAH.

Ao conceber o cumprimento de uma missão internacional, como a MINUSTAH, na qual a FAB e o Brasil foram representados, e a necessidade de profissionais cujas competências estejam alinhadas aos objetivos da missão, questiona-se: de que modo as competências individuais requeridas para os soldados empregados em tropas de paz podem ser utilizadas como ferramenta para selecionar soldados de segunda classe e, conseqüentemente, dispor, internamente, de militares mais capacitados para o cumprimento de missões afetas à Infantaria da Aeronáutica?

Objetivando responder a esse problema de pesquisa foram estabelecidas as seguintes questões norteadoras:

- 1) Em que contexto ocorreu o processo de seleção de soldados para a vaga na MINUSTAH?
- 2) Quais foram as competências individuais requeridas para a seleção dos soldados que compõem as unidades de tropa das missões de paz?
- 3) Quais competências individuais requeridas em situações específicas de missões de paz podem ser consideradas como parâmetros para a prorrogação do serviço militar dos soldados de segunda classe, objetivando o cumprimento das Ações de Força Aérea inerentes à Infantaria da Aeronáutica?

Diante disso, o objetivo geral do estudo é analisar as competências individuais requeridas para os soldados empregados em tropa de paz, de modo a propor competências que podem ser tomadas como parâmetros para a concessão do engajamento e reengajamento de soldados de segunda classe.

Para atingir o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar o contexto em que ocorreu o processo de seleção dos soldados para a MINUSTAH.

2) Mapear as competências individuais requeridas para a seleção dos soldados que compõem as unidades de tropa das missões de paz.

3) Propor, como parâmetro para a prorrogação do tempo de serviço dos soldados de segunda classe, competências individuais requeridas em situações específicas de missões de paz.

Assim, o presente estudo adere-se à linha de pesquisa Poder Aeroespacial Brasileiro, Segurança e Defesa, do Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais da Universidade da Força Aérea (UNIFA) e busca agregar novos conhecimentos com o objetivo de fornecer suporte teórico a futuras decisões, por meio do estudo da GPC no Serviço Militar na FAB.

Desse modo, como produto, intenciona sugerir um conjunto de competências individuais que podem ser utilizadas como parâmetros para as USEGDEF selecionarem os soldados de segunda classe que atuam nas Ações de Força Aérea, inerentes à Infantaria da Aeronáutica, tomando como referência o (PEMAER) (BRASIL, 2018, p. 38) ao estabelecer, entre suas diretrizes:

[...] uma vez atraído, o futuro profissional da Força Aérea deve ser submetido a um processo seletivo moldado às competências esperadas. Diferentes carreiras profissionais podem exigir diferentes instrumentos de seleção. Sendo assim, deverão ser revistos todos os preditores de desempenho das diversas carreiras, haja vista que um processo seletivo inadequado levará a um maior investimento em treinamento para compensar as deficiências do profissional selecionado.

Além das inquietações deste pesquisador, baseadas na experiência com o SMO, pesquisas recentes realizadas no âmbito da FAB também apontam aspectos que instigam a reflexão sobre o processo de seleção para a prorrogação do Serviço Militar (engajamento/reengajamento), apontando fatores que corroboram a necessidade de mais estudos e ações nesse sentido.

Entre os trabalhos que buscam compreender particularidades do Serviço Militar dos soldados na FAB, Oliveira (2011) investigou fatores relacionados ao processo de seleção para o Serviço Militar Inicial (SMI) no Quarto Comando Aéreo Regional (COMAR IV), nos anos de 2009 e 2010. O autor constatou que a administração militar, mesmo possuindo ferramentas que pudessem recrutar os candidatos com qualificações profissionais e técnicas relevantes à FAB, incorporou, por uma causa social, jovens que não tinham experiência profissional. Em razão dessa mão de obra menos qualificada, observou uma diminuição na dinâmica de trabalho dos setores daquela Organização.

No mesmo sentido, a investigação de Rodegheri (2019), desenvolvida no Grupo de Segurança e Defesa dos Afonsos (GSD-AF), situado na cidade do Rio de Janeiro, constatou que o perfil da clientela selecionada para o SMO na FAB, nos anos de 2018 e 2019, gerou, nos militares participantes desse processo, uma posição crítica em relação ao modo de seleção. A ausência de um instrumento de pesquisa social que investigasse a procedência desses ingressantes foi a tônica das discussões, já que a unidade militar está situada em local de alta criminalidade e cuja clientela, em sua maioria, carece de valores básicos. Com base nos resultados, a autora tece considerações sobre uma função assistencialista do SMO.

Nessa mesma linha de pensamento, Janoti (2016), além de apresentar limitações na atuação dos militares no serviço de proteção de instalações, analisa a influência da inserção da sistemática de acompanhamento do desempenho profissional dos soldados dos Batalhões de Infantaria do Rio de Janeiro, a partir do ano de 2015, para as promoções desses militares. O autor conclui que a adoção dessa sistemática foi capaz de aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização no tocante à seleção de soldados.

O refinamento da gestão de recursos humanos, com ênfase no processo de seleção e formação, é uma vertente do programa de reestruturação da FAB. Tomando-o como referência, Silva (2017) investigou junto aos soldados pertencentes ao Batalhão de Infantaria da Aeronáutica de São José dos Campos (SP), a influência do nível de escolaridade sobre o desempenho nos setores de trabalho ao término do período de formação inicial. O autor evidenciou que “o conhecimento prévio dos soldados, reunido nos cursos escolares e extraescolares, dimensionou a amplitude da estrutura cognitiva [...]”, resultado que aponta para a importância “do aprimoramento do processo de recrutamento com enfoque na formação e elevação dos conhecimentos” (SILVA, 2017, p. 69 e 75).

O estudo de Kuhlmann (2001), apesar de menos recente, traz temática ainda atual sobre a função do SMO. O autor discute a necessidade de verificar se os recursos investidos no recrutamento para as FA são revertidos em benefício da defesa ou financiando apenas uma ferramenta estatal de cunho ideológico com a missão de incutir a ideia de pátria aos seus cidadãos.

A investigação do autor mostrou existir uma diferença qualitativa na preparação dos elementos de carreira e dos elementos oriundos do alistamento, onde um número considerável de reservistas é formado, ao passo que uma pequena parcela de militares especializados se encontra em condições de operar armas e sistemas de armamentos modernos a serem empregados, de fato, no combate.

Ainda que o foco desta Dissertação seja o engajamento e o reengajamento, a seleção para o SMO ou para operações de paz devem estar pautadas em valores pregados pela FAB, tal como o profissionalismo, concebido como uma forma de trabalho, competente e responsável, com foco nos compromissos assumidos (BRASIL, 2018), os quais são, segundo a DCA 11-45 (BRASIL, 2018a), princípios que agrupam pessoas em torno de objetivos comuns e estratificam o que a corporação considera vital para a sua existência.

Assim, reflexões e discussões no âmbito do COMAER, sobre a prorrogação do tempo de serviço, devem considerar a GPC, pois a dimensão humana configura-se como o principal meio na consecução dos objetivos estratégicos de qualquer organização.

A fim de trazer elementos que auxiliem o desenvolvimento do estudo, aprovado por meio do Parecer Consubstanciado n.º 5.243.597 (Anexo A), do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Hospital da Força Aérea do Galeão (HFAG), no Rio de Janeiro, esta Dissertação está estruturada em oito Capítulos, iniciando com esta Introdução.

O Capítulo 2 traz considerações sobre o Serviço Militar abordando-o, inicialmente, sob o enfoque da Constituição Federal, do Regulamento do Serviço Militar e do Estatuto dos Militares. Em seguida, apresenta a organização do SMI na FAB e detalha como ocorrem os processos de promoção e seleção internas desse público.

O Capítulo 3 faz reflexões sobre a adoção do sistema profissional e do sistema de conscrição, buscando entender as peculiaridades da profissão militar e o alcance dos objetivos organizacionais das FA, por meio de uma análise histórica do sistema de recrutamento de pessoal temporário em determinadas FA de outros países.

O Capítulo 4 discute o SMO na perspectiva dos documentos de Defesa e a sua evolução ao longo das atualizações dessas normativas.

O Capítulo 5 trata da GPC no contexto das organizações militares, demonstrando, principalmente, sua relevância na concretização dos objetivos estratégicos. Também correlaciona o processo de seleção e as competências requeridas pela organização, por meio do Mapeamento de Competências.

O Capítulo 6 detalha o percurso metodológico do processo de Mapeamento de Competências, pormenorizando o desenvolvimento das etapas Análise Documental, Validação de Conteúdo, Validação Semântica e Validação Estatística.

O Capítulo 7 traz a apresentação e a discussão dos resultados onde se identifica um conjunto de competências que podem ser utilizadas como parâmetros para a prorrogação do serviço militar.

Por último, o Capítulo 8 traz as Considerações Finais a respeito do processo de prorrogação do serviço militar, considerando as peculiaridades que envolvem os temas recrutamento e profissão militar.

2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O SERVIÇO MILITAR

No Brasil, a Carta Magna de 1988 preconiza que o Serviço Militar tenha sua natureza obrigatória nos termos da lei. Além disso, tal documento faz ressalvas a esse múnus público, como é o caso das mulheres e dos eclesiásticos que, em tempo de paz, estão desobrigados do Serviço Militar (BRASIL, 1988). Na prática, vale mencionar o Art. 117 do Regulamento da Lei do Serviço Militar (BRASIL, 1966, n.p.), a fim de compreender a sua organização.

O Serviço Militar, além do inicial, previsto no art. 7º deste Regulamento, abrange outras formas e fases, conseqüentes de convocações posteriores, de aceitação de voluntários e de prorrogação de tempo de serviço, quer em tempo de paz, quer na mobilização.

Como visto, o SMO é dividido em SMI e Serviço sob outras formas e fases. O SMI, conforme estabelece a Lei do Serviço Militar (BRASIL, 1964), é aquele prestado geralmente num período de 11 meses, pelo jovem do sexo masculino no ano em que completa 19 anos. Já o Serviço sob outras formas e fases é aquele prestado pelo cidadão que concluiu ou foi dispensado do SMI, o qual somente estará desobrigado em 1º de janeiro do ano em que completa 46 anos (BRASIL, 2010a).

Por sua vez, o Estatuto dos Militares (BRASIL, 1980) esclarece que as pessoas incorporadas às FA para a prestação do SMO ou Serviço Militar Voluntário (SMV) possuem tempo de serviço delimitado, denominando-as de militares temporários. Por outro lado, é preciso saber que os militares de carreira também possuem a característica da voluntariedade, contudo o referido Estatuto sinaliza que “os militares de carreira são aqueles da ativa que, no desempenho voluntário e permanente do Serviço Militar, tenham vitaliciedade, assegurada ou presumida, ou estabilidade adquirida” (BRASIL, 1980, n.p.).

Por último, é necessário compreender que as pessoas sujeitas ao SMO podem ser convocadas à incorporação nas seguintes condições:

- a) para prestar o Serviço Militar Inicial (SMI);
- b) em decorrência da convocação de emergência, em condições determinadas pelo Presidente da República, para evitar a perturbação da ordem ou para sua manutenção, ou, ainda, em casos de calamidade pública; ou
- c) para atender à mobilização (BRASIL, 2009, p. 3).

Feitas essas considerações, apresenta-se a organização do SMI na FAB e o Serviço Militar decorrente da sua prorrogação.

O SMI é caracterizado na Norma do Sistema do Comando da Aeronáutica (NSCA 33-1) (BRASIL, 2015) que versa sobre o funcionamento dos Órgãos de Recrutamento e

Mobilização, como, por exemplo, o exercício das atividades específicas das FA. Proença Jr. (2011) classifica essas atividades em três grupos: as voltadas à defesa do território diante de uma agressão estrangeira, as de atuação interna, como força policial na Garantia da Lei e da Ordem, e as de participação em conjunto com outras FA, em missões de paz e guerra. Por outro lado, a Concepção Estratégica Força Aérea 100 (DCA 11-45) (BRASIL, 2018a), normativa que traça as diretrizes futuras da FAB, descreve o SMI como uma atribuição subsidiária, cujo objetivo se volta à colaboração, no campo social.

Percebe-se, a partir de análise preliminar, uma inconsistência entre tais normativas quanto ao propósito do SMO na FAB. Teria ele o caráter finalístico das atividades de defesa das FA ou caráter social? O que se pode argumentar é que o SMO possui caráter dual quanto ao seu fim, levando a concluir que há apenas uma aparente contradição. Reforça esse argumento a Política Nacional de Defesa (PND) (BRASIL, 2012a) quando especifica que o SMO possui o objetivo de constituição de uma reserva mobilizável de cidadãos para atuação nas atividades relacionadas à defesa da pátria, nos casos de mobilização nacional, e o instrumental de afirmação da unidade nacional.

Aspectos da primeira finalidade serão abordados, mais adiante, no Capítulo 4, ao apresentar a evolução da temática do Serviço Militar ao longo das atualizações dos documentos de defesa do Brasil. Quanto à segunda finalidade, para que seja compreendida, é necessário entender o processo de formação e manutenção do Estado Brasileiro, a fim de traçar linhas que permitam correlacionar o SMO com a preservação da unidade da Nação.

A ideia de Nação vincula-se, essencialmente, a um agrupamento de pessoas ligadas fortemente por um sentimento de pertencimento a uma cultura e a um passado comum. Partilham, sobretudo, uma identidade nacional, a qual busca orientar as ações dos indivíduos a realizar as suas aspirações e objetivos afins. Podem estar reunidas em uma mesma base física ou não, transpassando inclusive as barreiras de uma língua (Escola Superior de Guerra, 2019).

Quanto à sua função, Paula (1990) argumenta que essa ideia está ligada à criação e à manutenção da fidelidade dos cidadãos por um Estado, o qual dirige de maneira concreta os objetivos desse povo. Assim, por decorrer de um processo histórico e bastante complexo, os estudos sobre a origem do sentimento de nacionalidade, em determinado local e espaço temporal, requerem uma profunda e minuciosa reflexão.

Como visto, o espaço geográfico ocupado por uma Nação nem sempre corresponde ao espaço territorial de um Estado. No passado, por exemplo, mesmo possuindo regiões que compartilhavam uma mesma língua, religião e cultura, a América Espanhola fragmentou-se em

mais Estados do que se era esperado, ao passo que a América Portuguesa, com características semelhantes, surge como entidade única após a independência (GRAHAM, 2001).

Não existe um consenso entre os historiadores sobre todos os fatos que proporcionaram essa coesão no Brasil, contudo, convergem sobre alguns pontos da história para explicar esse fenômeno. Graham (2001) expõe que uma série de fatores contribuiu para o caso brasileiro, como a vinda da família real ao Brasil em 1808, a centralização das decisões políticas no Rio de Janeiro, por meio da Monarquia, bem como a extinção das capitanias hereditárias. Todavia, é enfático ao afirmar que as aspirações políticas das elites brasileiras da época da independência foram determinantes na formação da unidade nacional, uma vez que a unidade territorial era a opção mais favorável à estabilidade social do que o cenário de caos gerado pelos conflitos de natureza separatistas. O autor explica:

Na maioria das revoltas do Brasil, fora a do Rio Grande do Sul, faltavam essa coesão e controle. Quando ocorriam revoltas regionais, o caos se seguia, e a própria instituição da escravidão parecia perigar. Finalmente, as elites políticas, que haviam exigido autonomia local mais ampla, retrocederam, horrorizadas, e reverteram o curso. Começando no final da década de 1830 e continuando até 1850, apoiaram uma série de medidas nacionais destinadas a fortalecer a autoridade central e a limitar as liberdades regionais. Elas agora temiam a desordem, mais do que se ressentiam da autoridade central, e viam esta como uma maneira de prevenir aquela (GRAHAM, 2001, p. 29).

Cabe destacar ainda o papel da Guarda Nacional no combate às dissidências regionais, especialmente, nas províncias do norte e nordeste, as quais ainda possuíam lideranças portuguesas que mantinham relações mais estreitas com Lisboa do que com o Governador Geral no Rio de Janeiro, sendo necessário, por vezes, a intervenção militar das tropas imperiais (GRAHAM, 2001).

Na perspectiva de Paula (1990), a grande conquista do regime imperial no Brasil foi a manutenção da unidade nacional, por meio da contenção das forças rebeldes do localismo e do provincialismo. Nessa concepção, o autor expõe que a unidade nacional foi “a pedra de toque da exclusão de todos os movimentos de ruptura, da interdição da emergência da contradição, do conflito, das perspectivas revolucionárias” (PAULA, 1990, p. 81).

Graham (2001) também argumenta que não houve uma Nação brasileira antes da formação do Estado, sendo esta o produto de um governo central e forte. Na sua visão, o sentimento de pertencimento a um todo com objetivos comuns prosperou inicialmente nas classes dominantes da época, como os donos de terras e de escravos. Sobre essa elite política brasileira que corporificou os primeiros ideais de Nação, Paula (1990, p. 86) explica:

[...] era responsável pela tutela do Estado; toda e qualquer diferença para com este grupo social é uma agressão à nacionalidade e deve ser reprimida, só é legítimo o interesse deste grupo porque só ele representa o interesse da Nação.

Somente a posteriori é que o sentimento de nacionalidade é perpassado às classes mais baixas, por meio de outras medidas, especialmente aquelas voltadas ao estabelecimento de um aparato militar, como esclarece Graham (2001, p. 44, grifo nosso):

O sentimento nacional de outros segmentos da população se desenvolveu somente no século XX, como um resultado da educação, os meios de comunicação em massa, **o treinamento militar universal para homens** e uma comunicação mais eficiente.

Como visto, a formação da unidade nacional foi gradual e lenta. A figura do treinamento militar, corporificado no Serviço Militar, permite entender por que o SMO age como um braço do Estado quando transmite, a uma parcela de cidadãos, valores nacionalistas, cujo fim é incutir, em todas as regiões do país, o pensamento de que são parte de um todo maior e pertencem a um único lugar. Ademais, a END (BRASIL, 2012) afirma que o SMO deve abranger todas as classes sociais, para que a população brasileira entenda sua responsabilidade na defesa da Nação.

Entretanto, ao analisar os Órgãos de Formação da Reserva do EB, Gonzales (2008) argumenta que a ideia de despertar civismo, patriotismo e pensamento pró-institucional desvia a compreensão do indivíduo sobre o real papel das FA como instituições de defesa. Sobre o assunto, ainda expõe: “parece-nos que a instituição militar poderia dedicar-se de maneira mais contumaz em habilitar militarmente o jovem para o conflito armado e delegar o ônus de torná-lo patriota e prepará-lo para cidadania às demais instituições” (GONZALES, 2008, p. 122).

Em linhas gerais, o SMO é geralmente percebido como uma ferramenta que, em síntese, objetiva a coesão do país, combatendo forças internas e externas que podem alimentar a dissolução do Brasil em outras unidades, assim como ocorreu na América Espanhola. Nesse raciocínio, a END (2008) também propõe, em complemento ao SMO, a criação do Serviço Civil para aqueles não incorporados no SMO, com o objetivo de “atender às carências do povo brasileiro e reafirmar a unidade da Nação” (BRASIL, 2008 n.p.).

Alsina Jr. (2010) defende esse pensamento quando propõe a manutenção do SMO nas regiões amazônicas mais afastadas dos centros que, por suas características fronteiriças e de baixa densidade demográfica, poderiam afastar a ideia de Brasil desses povos. Teria, por conseguinte, a finalidade de garantir a presença do Estado e uma maior interação entre as FA e a sociedade nesses locais.

Com essa compreensão, o Ministério da Defesa (BRASIL, 2020j) frisa que o SMO se configura como um instrumento de afirmação da unidade nacional, composto por cidadãos dotados de forte sentimento patriótico, sendo, por vezes, a única ideia de Brasil para as populações situadas nas partes mais externas do território nacional.

Por outro lado, ao analisar os objetivos do Serviço Militar elencados na página da Diretoria do Serviço Militar do Exército, Gonzales (2008) chama a atenção para a discrepância existente entre esses objetivos e aqueles propostos no Regulamento da Lei do Serviço Militar (BRASIL, 1966). Explica a autora que o dever das FA é defender o país e garantir a lei e a ordem sendo, a educação moral e cívica dos jovens, consequência das atividades do Serviço Militar.

Dessa maneira, é preciso entender como a FAB, Instituição de Estado presente em grande parte do território brasileiro, tanto nas grandes capitais quanto em lugares remotos, participa na seleção e na preparação desse público encarregado do cumprimento das suas atividades finalísticas, subsidiárias e aquelas decorrentes destas.

2.1 O Serviço Militar no âmbito da Força Aérea Brasileira

A partir do ano de 2003, a sistemática de recrutamento dos jovens para o SMO nas FA passou por modificações, sendo a principal delas a centralização das ações do gerenciamento do Serviço Militar em um único sistema informatizado, denominado Sistema Eletrônico de Recrutamento Militar e Mobilização (SERMILWEB). Além disso, em virtude da desativação dos órgãos de alistamento da Marinha do Brasil (MB) e da Aeronáutica, a execução das atividades de Serviço Militar passou a ser gerenciada pelo Exército Brasileiro (EB), por meio das Regiões Militares (RM), em coordenação com os Distritos Navais (DN) e Comandos Aéreos Regionais (COMAR) (BRASIL, 2015).

2.1.1 A seleção e o Curso de Formação de Soldados

De acordo com a Lei do Serviço Militar, Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 (BRASIL, 1964), os convocados devem ser selecionados segundo aspectos físico, cultural, psicológico e moral. Esse trabalho é realizado em cinco fases distintas e sucessivas: o alistamento, a seleção geral, a designação, a seleção complementar e a incorporação. Em regra, as três primeiras fases ocorrem de maneira conjunta enquanto as demais ocorrem de forma separada, a fim de que cada FA escolha o candidato que atenda às particularidades das suas organizações militares (LEAL, 2008).

Cabe destacar que nos municípios tributários¹, em que há incorporação de conscritos em mais de uma FA, é estabelecida a Comissão de Seleção das Forças Armadas (CSFA) com representantes de cada uma, a fim de selecionar o público a ser incorporado (BRASIL, 2020b).

O processo de preenchimento das vagas das Organizações Militares (OM) da FAB é realizado no ano anterior à incorporação pelas Seções Mobilizadoras da Aeronáutica no SERMILWEB, por meio da elaboração do Boletim de Necessidades (BOLNEC). O referido Boletim se baseia na previsão de claros que haverá nas tabelas de pessoal de cada localidade, por ocasião dos licenciamentos oriundos da conclusão de tempo de serviço ou “a pedido” (BRASIL, 2020b).

Conforme prevê o Plano de Pessoal da Aeronáutica (PCA 30-1) (BRASIL, 2020c), a Subdiretoria do Serviço Militar (SDSM) é o órgão responsável por fixar a quantidade de vagas para o Quadro de Soldados (QSD), por localidade e OM. Esse quantitativo não deve ultrapassar o efetivo máximo do QSD e do Quadro de Cabos (QCB), estabelecido em Portaria do Comandante da Aeronáutica.

No ano de 2019, esse efetivo perfazia aproximadamente um total de 33.611 militares, quantitativo que corresponde a aproximadamente um terço do efetivo (BRASIL, 2013). Em virtude de readequação em andamento na FAB, estima-se que em 10 anos haja redução de até 10% desse total (BRASIL, 2020c). Diante disso, é necessária uma análise acurada sobre as particularidades presentes nos processos de absorção desse público para a prestação do SMO e dos processos após o término desse serviço, visto que correspondem a uma parcela significativa dos recursos humanos da FAB.

A prestação e a continuação do Serviço Militar podem ser relacionadas, respectivamente, aos conceitos de recrutamento externo e interno propostos por Chiavenato (2014). Segundo o autor, o processo de recrutamento de pessoas é “um conjunto de atividades desenvolvidas para atrair candidatos para uma organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 101), tendo por foco a manutenção do status quo, por meio do preenchimento das vagas existentes, ou o alcance de um novo patamar pela aquisição de novas competências.

Enquanto o recrutamento externo caracteriza-se pela busca de pessoas no mercado de recursos humanos, o recrutamento interno almeja identificar competências das pessoas da própria organização, de modo a premiá-las e promovê-las a cargos mais atrativos

¹ Designação dada aos municípios que, devido à sua localização geográfica, podem ceder jovens às Organizações Militares.

(CHIAVENATO, 2014). Leme (2014) especifica que um recrutamento bem realizado facilita o processo de seleção.

O Alistamento, de cunho obrigatório, se caracteriza pelo ato de inscrição, nas Juntas de Serviço Militar (JSM) dos municípios brasileiros, pelo jovem do sexo masculino que completa 18 anos. Posteriormente, na fase da designação, esse jovem recebe o Certificado de Alistamento Militar (CAM) e toma conhecimento oficial sobre a distribuição para a Seleção Geral ou a dispensa da incorporação (LEAL, 2008). Vale ressaltar que somente no ano de 2020 alistaram-se cerca de um milhão e meio de jovens, dos quais, 450 mil foram encaminhados à Seleção Geral que entregou às FA um total de 232 mil candidatos (Diretoria do Serviço Militar do Exército, 2020).

Na fase da Seleção Geral, são realizadas as atividades de identificação dos voluntários para o serviço das armas, os exames médicos, os testes psicológicos e as entrevistas de avaliação (LEAL, 2008). De acordo com a Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA 33-2) (BRASIL, 2020b) que disciplina os processos inerentes à prestação do SMI nas OM da FAB, são avaliados aspectos morais, físicos, culturais e psicológicos. Após essa avaliação, os resultados são inseridos no SERMILWEB para que seja procedida a designação dos conscritos para cada uma das três FA.

Observa-se, pois, no ano de 2020, que do total de alistados, apenas 15% foram designados às FA para a fase de Seleção Complementar. Esse percentual torna-se ainda menor, em virtude da aplicação de novos exames e testes que visam corrigir eventuais falhas da fase anterior como, por exemplo, a identificação de condições que incapacitam o conscrito para o Serviço Militar.

Para operacionalizar essa fase, são instituídas Comissões de Seleção Complementar (CSS) às quais incumbe aplicar teste de avaliação de condicionamento físico; avaliação curricular, por meio do preenchimento da Ficha de Seleção de Conscrito; Inspeção de Saúde e Avaliação Psicológica, como previsto na Norma Sistemática do Comando da Aeronáutica (NSCA 33-1) (BRASIL, 2015).

Os testes e avaliações aplicados na Seleção Complementar cumprem o objetivo de “[...] evitar a inclusão de indivíduo incompatível com a vida militar, considerando-se, inclusive, aquele identificado como usuário de drogas ilícitas” (BRASIL, 2020b, p. 20). Leme (2014) detalha que o recrutador necessita investigar se o candidato possui valores compatíveis com a organização. No caso da FAB, valores como disciplina, patriotismo, integridade,

comprometimento e profissionalismo são basilares e traduzem a sua personalidade (BRASIL, 2018a).

Finalizada essa etapa, a CSC elabora uma lista contendo, em ordem decrescente, a pontuação final obtida por meio da Ficha de Seleção de Conscrito. Nessa ficha, são atribuídos pesos a distintos atributos dos candidatos, conforme o Quadro 1.

Quadro 1- Ficha de Seleção de Conscrito - atributos e pesos.

Atributo	Peso
Nível de escolaridade	4
Qualificação Profissional - (categoria da habilitação, curso com horas/aulas, experiência profissional e estágios realizados)	5
Teste de Avaliação do Condicionamento Físico – TACF	1

Fonte: O Autor.

Pelos pesos atribuídos, parece claro que os principais requisitos para que um cidadão se incorpore às fileiras da FAB são a qualificação profissional e o nível de escolaridade. Tal processo se alinha aos ditames da END (BRASIL, 2008) quando estabelece que os conscritos deverão ser selecionados segundo critérios relativos ao vigor físico e à capacidade analítica. Nota-se, portanto, que na FAB aspectos inerentes a essa capacidade prevalecem em relação àqueles relacionados ao condicionamento físico.

Assim, com base nos atributos e respectivos pesos, é procedida a incorporação dos selecionados que, após o período obrigatório, poderão dar continuidade ao Serviço Militar, permanecendo por até sete anos, atingindo a graduação de Soldado de Primeira Classe e, posteriormente, a de Cabo (LEAL, 2008). Porém para que ascendam a ambas as graduações passam por um processo seletivo interno, onde se analisam dados (avaliação do chefe, histórico escolar, desempenho no TACF, histórico de punições, aptidão em inspeção de saúde) inerentes a cada militar, por meio da Ficha de Acompanhamento de Soldados (FASD) (BRASIL, 2020e).

O Governo Federal estimava, no início de 2020, que das três FA, a FAB seria a segunda a incorporar mais jovens, cerca de 7.000, ficando atrás apenas do EB, com 80.000, e à frente da MB, com um total de 3.000. Afirmava ainda que esses jovens seriam designados a lugares onde a presença do Estado Brasileiro é marcada apenas pelas FA (BRASIL, 2020d).

Em termos percentuais, a estimativa do total de incorporados pelas FA representava 6% do total de alistados. Se comparado ao total de incorporados pela FAB, este valor cai para 0,4% dos alistados. Para exemplificar, a Tabela 1 mostra que, do total de 7.000, foram incorporados

às fileiras da FAB, no primeiro semestre de 2020, 2.493 jovens, distribuídos nas regiões do país.

Tabela 1- Dados dos jovens incorporados na FAB por região do Brasil.

Região	Total de Incorporados/2021	Percentual/ 2021	Total de Incorporados/2020	Percentual/2020
Norte	539	16%	277	11%
Nordeste	318	9%	327	13%
Sudeste	1922	56%	1277	51%
Sul	365	11%	329	13%
Centro-Oeste	275	8%	283	11%

Fonte: Adaptado dos Boletins do Comando da Aeronáutica (2020).

É interessante observar que tanto no ano de 2020 quanto no ano de 2021, das cinco regiões brasileiras, aquela que mais incorporou jovens foi a região sudeste. Esse dado suscita alguns questionamentos: 1) Por qual razão a região sudeste incorpora mais jovens? 2) Há relação entre o quantitativo de unidades militares e a quantidade de jovens incorporados? 3) Que objetivo o Serviço Militar pretende atingir ao incorporar mais jovens nessa região? Seriam os objetivos finalísticos de defesa e garantia da lei e da ordem? Ou seriam os objetivos secundários de atender carências e afirmar a unidade da Nação? Como visto, são questões complexas que exigem um acurado estudo sobre o tema. Assim, dada a finalidade desta Dissertação, não se intentou investigar a razão da expressividade de incorporações nas regiões do país.

Para a efetiva incorporação, existem condições nas quais os conscritos devem se enquadrar, conforme descritas na ICA-33-2 (BRASIL, 2020b, p. 22):

- a) ter sido selecionado pela CSC, em conformidade com o disposto nos itens 2.5.3.22, 2.5.3.23 e 2.5.3.24, desta instrução;
- b) apresentar à CSC a documentação necessária à incorporação;
- c) estar em dia com suas obrigações eleitorais;
- d) não estar respondendo a qualquer processo criminal na Justiça Militar ou Comum;
- e) não possuir registros criminais referentes a decisões judiciais condenatórias transitadas em julgado; e
- f) não estar cumprindo pena por crime comum, militar ou eleitoral, nem estar submetido à medida de segurança.

Como visto, ainda que a END (BRASIL, 2008; 2012) especifique que a incorporação de cidadãos ocorra independentemente do nível de informação, não é toda e qualquer pessoa que pode ingressar no serviço militar. Depois de atendidas as condições para a incorporação, os soldados são incluídos no QSD. Esse Quadro se divide nos grupamentos Básico, Serviços e

Serviço Militar. Enquanto os dois primeiros grupamentos (Básico e Serviços) são compostos pelos soldados de primeira classe (S1), o grupamento de Serviço Militar é composto pelos soldados de segunda classe (S2) (BRASIL, 2020e). Em todos os casos, exercerão funções de nível auxiliar nas OM do COMAER.

Tomando como foco deste estudo os processos de engajamento e reengajamento dos soldados de segunda classe, cabe ressaltar que o Regulamento do Corpo de Pessoal da Aeronáutica (RCPGAER), aprovado pelo Decreto nº 3.690, de 19 de dezembro de 2000 (BRASIL, 2000), destaca, em seu Art. 6º, que os militares incorporados para a prestação do SMI são considerados não especializados (NE).

Quando ingressam no CFSD, nas USEGDEF, os soldados de segunda classe permanecem na condição NE até que atinjam os requisitos para concorrer ao processo seletivo que os habilitem à matrícula no Curso de Especialização de Soldados (CESD), os quais obtêm uma especialidade após a conclusão do curso.

As Normas Reguladoras para o Curso de Formação de Soldados (ICA 37-571) (BRASIL, 2013) preconiza que o CFSD é a materialização dos objetivos estabelecidos na END (BRASIL, 2012a), tais como a identificação da Nação com as FA e desta com a Nação. Entende-se que esse Curso, de algum modo, proporciona uma aproximação entre a sociedade, representada pelos jovens incorporados, e as FA, constituindo-se em um dos pilares de integração nacional.

Nesse viés, a referida normativa traz à baila que, mesmo possuindo o caráter da obrigatoriedade, o Serviço Militar não poderá desvirtuar dos fins precípuos das FA, como as finalidades constitucionais e as missões subsidiárias, de modo que o incorporado desempenhe com qualidade as funções inerentes ao seu quadro (BRASIL, 2013). De igual maneira, compreende Gonzales (2008), ao interpretar o Regulamento da Lei do Serviço Militar (BRASIL, 1966), que a função das FA é a defesa nacional e que a formação da cidadania deve ser consequência dessas atividades.

Durante os quatro meses de curso, são ministradas disciplinas do campo científico e técnico-científico que fomentam o processo de socialização dos jovens e contribuem para a consolidação de valores, como o civismo, as regras de boa convivência, o exercício da cidadania e o respeito às ordens e às instituições.

Contudo, o que se espera é que o soldado vivencie a doutrina militar, por meio de uma série de instruções e rotinas típicas da caserna, de modo a agregar a mentalidade militar de defesa da Nação (BRASIL, 2013).

A mentalidade militar, segundo Huntington (2016, p. 83), compreende valores, atitudes e perspectivas inerentes à função militar a qual é desempenhada por “um técnico de profissão pública burocratizada, especialista na administração da violência e responsável pela segurança militar do Estado”. Entende-se que seja esse o caráter transformacional investido ao SMO, captar um jovem na sociedade civil e capacitá-lo nas atividades de defesa do Estado.

Os requisitos para a conclusão do CFSD são estabelecidos no Plano de Avaliação do Curso de Formação de Soldados (ICA 37-572) (BRASIL, 2013a). A Média Final é calculada pela média aritmética das três provas objetivas do campo geral militar, uma objetiva técnico-especializada e duas provas práticas aplicadas no decorrer do Curso.

A sistemática de avaliação compreende o aproveitamento dos discentes nas disciplinas do Campo Militar, Técnico-Especializada e Geral. Na avaliação do Domínio Cognitivo, são ministradas três provas teóricas objetivas referentes às disciplinas de legislação militar, armamento e segurança das instalações e uma voltada ao aprendizado das disciplinas da parte Técnico-Especializada.

Quanto ao Domínio Psicomotor, são aplicadas as verificações de aprendizagem das disciplinas de Ordem Unida e Teste de Avaliação de Condicionamento Físico (TACF). O TACF é realizado no início e no término do curso, sendo o primeiro a nível diagnóstico e o último de cunho classificatório.

Ademais, acrescenta-se que o discente que não obtiver a Média Final do Curso maior ou igual ao grau 5,00 é licenciado ao término do SMO. Os que obtiverem média superior a esse grau, poderão, por seleção, receber a prorrogação do tempo de serviço. Assim como menciona a ICA 37-572 (BRASIL, 2013a), o processo de prorrogação de tempo de serviço (engajamento) caracteriza-se como um processo de seleção, no qual são escolhidos os militares que atendam aos parâmetros mínimos exigidos nas provas aplicadas.

Geralmente, após conclusão do CFSD, o soldado passa a desempenhar atividades típicas de Infantaria da Aeronáutica (INFAER). INFAER é o termo genérico utilizado para designar os militares participantes da atividade terrestre de segurança e defesa da FAB, sendo composta pelo Quadro de Soldados, de Suboficiais e Sargentos, de Cabos e de Oficiais de Infantaria (BRASIL, 2019).

Para fins de atuação, as atividades executadas pela FAB, por meio do emprego sinérgico de pessoal e material, recebem a nomenclatura de Ações de Força Aérea.

As Ações de Força Aérea dizem respeito aos efeitos que podem ser produzidos com os Meios Aeroespaciais e Meios de Força Aérea e descrevem atos específicos a serem

executados no nível tático para a consecução de objetivos estratégicos, operacionais ou, prioritariamente, táticos (BRASIL, 2020, p. 26).

Aquelas executadas pela INFAER são organizadas em quatro áreas, como demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Ações de Força Aérea e Áreas de Atuação da INFAER.

Ações de Força Aérea	Áreas de Atuação da INFAER
Autodefesa de superfície	Segurança e Defesa
Polícia da Aeronáutica	
Segurança das Instalações	
Defesa Antiaérea	Defesa Aeroespacial
Ação Direta	Operações Especiais
Contraterrorismo	
Guiamento Aéreo Avançado	
Reconhecimento especial	
Busca e Salvamento	Busca e Salvamento
Busca e Salvamento em Combate	

Fonte: DCA 125-5 (BRASIL, 2019).

As Áreas de Atuação são, segundo o Manual para Mapeamento de Competências no Comando da Aeronáutica (MCA 30-1) (BRASIL, 2020h), os campos de trabalho existentes dentro de cada Quadro, os quais representam genericamente as missões a serem desempenhadas. Em cada área de atuação da INFAER, por exemplo, pode existir uma ou mais Ações de Força Aérea. Essas Ações são de responsabilidade das Unidades de Infantaria (UInf), as quais são divididas em USEGDEF, Unidades de Defesa Antiaérea (UDAAe) e o Esquadrão Aeroterrestre de Salvamento (EAS).

As Ações de Força Aérea relacionadas à área de atuação “Segurança e Defesa” são de responsabilidade das USEGDEF, as quais detém a competência para otimizar e racionalizar a capacitação de recursos, visando ao desenvolvimento de atividades específicas de defesa terrestre (BRASIL, 2019). São estruturadas em Grupos de Segurança e Defesa (GSD), cuja categorização (GSD Tipo 1,2,3 ou 4) depende da quantidade de militares de que dispõe para o cumprimento de missões.

As Ações de Força Aérea voltadas a “Defesa Aeroespacial” são de responsabilidade das UDAAe, as quais têm por finalidade “neutralizar ou impedir ataques aéreos inimigos às áreas e pontos sensíveis de interesse, contribuindo para Proteção da Força e de Infraestruturas críticas” (BRASIL, 2019, p. 14).

Cabe ao EAS² realizar as Ações de Força Aérea residuais, como disposto no Art. 1º do Regimento Interno do Comando da Aeronáutica (RICA 21-11) (BRASIL, 2019a, p. 9):

O Esquadrão Aeroterrestre de Salvamento (EAS), Organização do Comando da Aeronáutica (COMAER) criada pelo Decreto no 73.174, de 20 de novembro de 1973, tem por finalidade executar o preparo e o emprego dos seus meios, com vistas ao cumprimento de missões de Ação Direta, Busca e Salvamento, Busca e Salvamento em Combate, Contraterrorismo, Guiamento Aéreo Avançado, Reconhecimento Especial, Ações Complementares e atividades que lhe forem atribuídas conforme diretrizes, planos e ordens dos Comandos Superiores.

Feitas essas considerações, observa-se que a Instrução Reguladora do Quadro de Soldados (IRQSD) (BRASIL, 2020e) prevê que até a conclusão do SMI o soldado de segunda classe permaneça nas USEGDEF. Isto implica que qualquer soldado do SMI executará apenas Ações de Infantaria voltadas à “Segurança e Defesa”. Posteriormente, poderá lhe ser concedido o engajamento, passando-o à condição de Soldado mobilizável, a qual lhe permite ser distribuído para as diversas OM do COMAER, na localidade formadora.

2.1.2 O tempo de serviço após o SMO

A concessão do engajamento é um ato administrativo que define quais militares oriundos do SMI irão permanecer nas fileiras da FAB. Uma vez terminado o prazo do engajamento, o COMAER, dependendo de seus interesses, pode novamente dispor pela permanência desses militares na caserna, desta vez, por meio do reengajamento (BRASIL, 2000).

Nessas etapas, tanto os militares em processo de engajamento quanto de reengajamento devem possuir certos requisitos para continuar no Serviço Militar ativo, conforme expresso no Art. 25º do RCPGAER (BRASIL, 2000, n.p.):

Poderá ser concedida prorrogação do tempo de serviço, mediante engajamento em continuação do SMI ou reengajamento, por meio de requerimento do interessado à Diretoria de Administração do Pessoal (DIRAP), observado o seguinte:

- I - efetivo fixado, por Especialidade, em função da TDP;
- II - conveniência para a Aeronáutica;
- III - classificação, no mínimo, no bom comportamento militar;
- IV - aptidão física, de acordo com os padrões estabelecidos pela Comissão de Desportos da Aeronáutica (CDA) e aprovados pelo Comandante do COMGEP;
- V - aptidão física e mental, de acordo com os padrões estabelecidos nas Instruções Reguladoras das Inspeções de Saúde (IRIS).

A partir dos requisitos apresentados, percebe-se que o critério da conveniência para a Aeronáutica concede-lhe uma certa margem de liberdade no tocante à decisão sobre aqueles

² O EAS é a única UINFAer que executa as Ações de “Operações Especiais” e “Busca e Salvamento”.

que irão permanecer nas suas fileiras. Esse tipo de ato se baseia, segundo Alexandrino e Paulo (2015), nas prerrogativas que o poder público tem sobre o particular, sobretudo, para a consecução do interesse público. Logo, se é verdade que esse poder é imprescindível para a Administração valorar seus atos, conforme sua conveniência e oportunidade, mediante cada caso concreto, então é fato que o pleno emprego dessa discricionariedade implica critérios genéricos para a continuação do Serviço Militar.

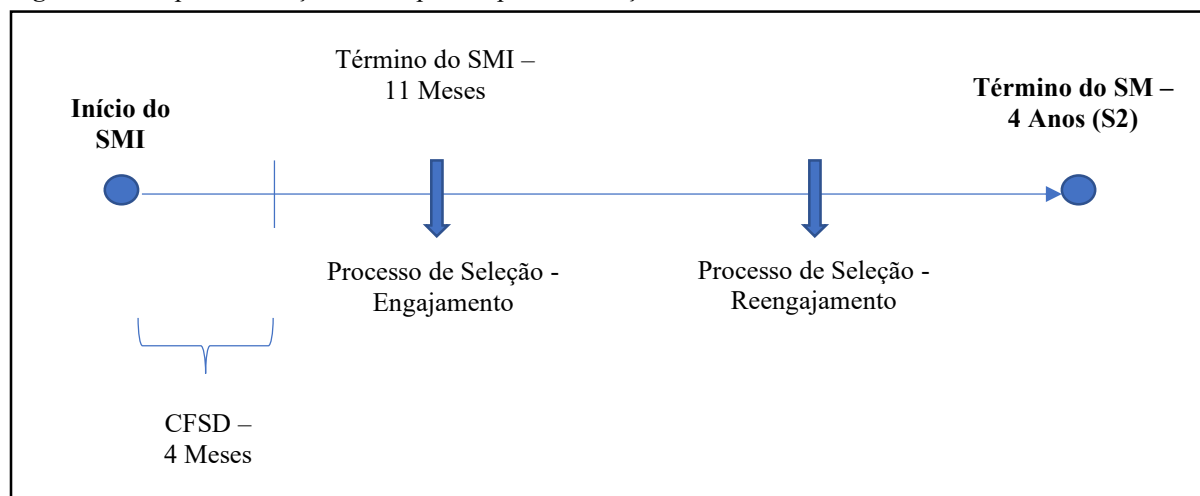
Assim, incluindo o tempo do SMO, o soldado de segunda classe pode permanecer na FAB por um limite máximo de quatro anos (BRASIL, 2000). Caso manifeste interesse em continuar no Serviço Militar ativo por mais tempo, deverá participar do processo seletivo que o habilite à matrícula no CESD, visando à sua promoção a soldado de primeira classe. Nessa lógica, a IRQSD (BRASIL, 2020e, p. 150) ainda estabelece:

§ 2º O desempenho no CFSD, além da definição da precedência hierárquica, será considerado para a possível prorrogação de tempo de serviço após a conclusão do SMI e para a futura candidatura à matrícula no CESD, dentre outros critérios que venham a ser estabelecidos pela Administração.

Com base em seu § 2º, a Administração pode definir outros critérios para a concessão da prorrogação do tempo de serviço. Mais uma vez, observa-se a existência de termos que favorecem a liberdade de atuação do agente público (BRASIL, 2020e).

A Figura 1 ilustra, em uma linha do tempo, os processos de engajamento e reengajamento no decorrer do Serviço Militar prestado pelo soldado de segunda classe (BRASIL, 2000).

Figura 1– Tempo de Serviço do incorporado para o Serviço Militar Inicial.



Fonte: O Autor.

Dessa maneira, em que pese a existência das referidas normativas (RCPGAER, IRQSD e ICA) regulando, em nível nacional, os parâmetros mínimos para a seleção dos soldados de segunda classe aptos a obterem o engajamento e o reengajamento, fica a critério de cada USEGDEF, no que tange à concessão da prorrogação do tempo de serviço, elaborar à autoridade competente um parecer sobre o engajamento. No processo subsequente, cabe às OM gerenciar quais militares continuarão na ativa, mediante a concessão de reengajamento.

Por todo o exposto, entende-se que o Serviço Militar, composto por processos de seleção, tanto em momentos anteriores à incorporação quanto em momentos posteriores, carece de critérios mais específicos que identifiquem competências coerentes e necessárias às expectativas organizacionais da FAB, de tal modo que possa atender tanto às necessidades específicas de cada FA quanto ao cumprimento dos ditames constitucionais, detalhados na PND e na END (BRASIL, 2012; 2020f).

O próximo Capítulo apresenta a importância das FA para a existência dos Estados, considerando as características da profissão militar, bem como traz dados que abordam as questões conceituais envolvendo o tema recrutamento militar para o desempenho das atividades de defesa.

3 ESTADOS, FORÇAS ARMADAS E PROFISSÃO MILITAR

Considerando as discussões apresentadas nos Capítulos anteriores, sobretudo aquelas que vinculam o sucesso de missões no exterior e o reconhecimento da comunidade internacional ao nível profissional das tropas brasileiras, este Capítulo se dedica a discutir as características dos Estados, a sua relação com as FA e destas com a profissão militar.

Os Estados-nacionais, tal como se conhece hoje, são instituições recentemente novas, originárias do Tratado de Westfália que pôs fim à Guerra dos Trinta Anos e concedeu a essas entidades o monopólio da guerra e a liberdade de religião (TILLY, 1996). Entretanto, essas organizações detentoras do poder de coerção, como cidades-estados, impérios e teocracias, são milenares. Pelo poder coercitivo, Tilly (1996) o compreende como uma discricionariedade de se aplicar uma ação que comumente causa perda ou danos a pessoas ou a um grupo de indivíduos.

Castro (2016) percebe que as relações entre os Estados soberanos, inseridos em um sistema de interesses mútuos que ora conflitam, ora convergem, são regidas principalmente pela lógica do poder e da dominação, tendo como premissa o desenvolvimento da segurança interna para sua sobrevivência. Assim, ressalta-se que a Guerra e a preparação para a Guerra sempre foram determinantes na formação/extinção de Estados, conforme afirma o autor.

[...] com o passar do tempo, muito mais do que as outras atividades, a guerra e a preparação da guerra produziram os principais componentes dos estados europeus. Os estados que perderam guerras comumente se contraíram, e muitas vezes deixaram de existir. Independentemente do seu tamanho, os estados que detinham os maiores meios de coerção acabaram ganhando as guerras; a eficiência (produção total) tem primazia sobre a eficácia (a razão entre a produção e os insumos) (TILLY, 1996, p. 78).

As FA, portanto, como instrumento coercitivo e incorporadas permanentemente à estrutura dos Estados-nacionais possuem, na visão de Pires e Rocha (2004), o dever de se manterem constantemente preparadas, visando, sobretudo, essa sobrevivência.

[...] nenhum Estado que pretenda manter a posse, a jurisdição, a inviolabilidade e a indivisibilidade do seu território, a liberdade do seu povo, sua soberania e independência pode abdicar de um poder militar suficientemente forte para dissuadir qualquer tentativa de ingerência externa (PIRES; ROCHA, 2004, p. 65).

É nessa lógica de defesa de interesses que se observa, ao longo da história, o recrutamento forçado da população por parte dos Estados. Na Grécia antiga, por exemplo, todos os cidadãos livres podiam ser convocados em caso de necessidade, sendo obrigados, inclusive, a custear seus próprios armamentos.

Em Atenas o modelo de recrutamento se assemelhava ao SMO, pois jovens a partir dos 16 anos deveriam se alistar para dois anos de serviço militar. O primeiro ano era voltado ao treinamento físico, instrução militar e, o segundo, voltado à ocupação em postos de campanha. Em Esparta, os jovens, a partir dos sete anos, eram submetidos a treinamentos com o objetivo de ensiná-los valores de austeridade e do espírito cívico e militar, ficando obrigados ao serviço das armas até os sessenta anos (PIRES; ROCHA, 2004).

Sobre essa forma de organização social da Idade Média, Maquiavel (2013) menciona, na sua obra “O Príncipe”, que as armas mercenárias eram extremamente perigosas para a estabilidade dos Estados. Ele as considerava infiéis, sem disciplina e ambiciosas, possuindo apenas o vínculo do soldo com o Estado, fator que não seria suficiente para que as fizesse morrer por uma causa alheia. Nesse sentido, o autor especifica que somente as repúblicas possuidoras de boas armas e de exércitos próprios progrediam e dificilmente se submetiam à vontade de outras. Esses princípios fundamentais, nos quais os Estados se revestem, seriam determinantes para a consolidação de leis e para a defesa das ameaças externas.

Tomando por base a lógica da sobrevivência, Huntington (2016) explica que a profissão militar é essencial para garanti-la frente às ameaças externas. O autor concebe o conceito de profissão alicerçado em três eixos: a especialização, a responsabilidade e a corporatividade. Sobre a primeira característica, afirma que somente é adquirida por meio de educação e de experiência continuada. O autor elucida que essa educação se divide em duas fases: a primeira, sediada em um lastro cultural, e a segunda focada na transmissão de habilidades da profissão.

A segunda característica a qual se alicerça a profissão é a identificação de quem são os beneficiários diretos do seu exercício. Na visão de Huntington (2016), o cliente de toda profissão deve ser a sociedade. Assim, a valorização da qualidade em detrimento da eficiência econômica é uma particularidade que distingue o profissional daqueles que utilizam suas habilidades apenas para fins pessoais. Por fim, a corporatividade revela que os membros devem ter o sentimento de unidade, de pertencimento a um grupo distinto da sociedade. Segundo o autor, esse vínculo é criado na disciplina e no treinamento da competência profissional.

A palavra profissão e as suas variações morfológicas, devido à sua natureza polissêmica, podem causar dúvidas quanto à compreensão dependendo da ocasião em que é empregada. No contexto militar, por exemplo, Huntington (2016) explica que a palavra profissional geralmente é empregada em oposição àquilo que é amador, não no sentido de tipificar alguém que exerça determinado ofício, mediante o emprego de técnicas e habilidades. Associada às palavras exército e soldado, ainda comporta outros significados, conforme explica o autor:

As expressões “exército profissional” e “soldado profissional” costumam encobrir diferenças entre o soldado de carreira, profissional que trabalha por ganhos monetários, e o oficial de carreira, profissional em um sentido muito diferente que segue uma “vocação mais alta” a serviço da sociedade” (HUNTINGTON, 2016, p. 26).

Em todo caso, o profissional militar é aquele que exerce uma profissão e presta um serviço imprescindível ao funcionamento da sociedade. Huntington (2016), quando trata das particularidades do oficialato, exprime que a aplicação da violência é uma das características essenciais da profissão militar a qual possibilita a oferta de serviço de segurança militar a um cliente: o Estado. Essa visão também é adotada pela FAB:

Entende-se como profissional militar aquele que está envolvido com o ofício de administrar e controlar o uso e o emprego da força em situações de conflito armado. Trata-se de um profissional altamente especializado, cujos conhecimentos técnicos devem direcionar-se à segurança da sociedade e à defesa da nação, evocando valores patrióticos, cívicos e humanitários, sendo-lhe imposta uma responsabilidade social. Sua motivação profissional não é condicionada por recompensas monetárias ou incentivos materiais, sustentando-se por fundamentos morais e vocacionais (BRASIL, 2021b, p. 10-11).

Nesse sentido, a palavra profissionalizar é um verbo que exprime uma ação de tornar algo ou alguém que não detém a competência militar da administração da violência em alguém capaz de fazê-la.

Uma abordagem mais filosófica a respeito do conceito de profissão é observada no livro *A República de Platão* (1934, p. 62, grifo nosso).

- Sócrates – Não, se tu e todos nós concordamos com o princípio, quando fundamos a cidade, de que **é impossível a um único homem exercer satisfatoriamente vários ofícios.**
- Glauco – Tens razão.
- Sócrates – E não achas que o ofício de guerreiro depende de uma técnica?
- Glauco – Sim, com certeza.
- Sócrates – Mas nós negamos ao sapateiro o direito de exercer ao mesmo tempo o ofício de lavrador, tecelão ou pedreiro [...] para que os trabalhos da sapataria sejam bem executados [...], mas **não é importante que o ofício da guerra seja bem executado?** [...] Bastará prover-se de um escudo ou de qualquer outra arma para se tornar, de um dia para o outro, bom guerreiro, ao passo que os instrumentos das outras artes, tomados nas mãos, nunca darão origem a um artesão nem a um atleta e serão inúteis a quem não tiver adquirido o seu conhecimento e não se tiver treinado o suficiente?
- Sócrates – Portanto, quanto mais importante é a função de guardião do Estado, mais tempo livre exige e também mais arte e aplicação.

Nele, Sócrates argumenta que é impossível a um único homem exercer satisfatoriamente várias profissões. O ofício de guerreiro, por exemplo, dependeria de uma técnica exclusiva, assim como as demais profissões, a fim de que o ofício da guerra fosse bem executado. Nesse caso, Sócrates questiona se um sapateiro ou um artesão poderia, ao mesmo tempo, exercer essas

profissões e se tornar um bom guerreiro (PLATÃO, 1934). Depreende-se, a partir da análise das ideias expostas por Platão (1934), que o enfoque das atividades do Serviço Militar Inicial deve recair sobre as atividades finalísticas das FA, a fim de se obter um profissional mais preparado para a defesa do Estado.

Quando empregada no contexto do ingresso de elementos dos quadros mais baixos da FA, a profissionalização militar pode ser entendida como o processo de recrutamento de pessoal, baseado na captação de voluntários, no qual as FA disputam, com outras organizações da sociedade civil, o capital humano, em todos os seus quadros. Nessa acepção, a profissionalização militar pode ser compreendida como um conceito oposto à conscrição, um sistema secular de recrutamento de pessoal, idealizado na época da Revolução Francesa, no qual os cidadãos de determinado Estado são convocados compulsoriamente para defender sua pátria (FRANCISCO, 2009).

Serrano (2009) evidencia que tanto o serviço profissional, baseado na captação de voluntários, quanto a conscrição, estão bem representados no globo terrestre e a opção por um sistema em detrimento do outro não se vincula a regime de governo, a religião, tampouco a poder econômico de determinado Estado.

Em Portugal, por exemplo, desde 2003, o serviço militar em tempo de paz passou a se basear no voluntariado. Essas mudanças advieram principalmente de fatos existentes no passado, que justificaram esse meio de absorção de pessoal, mas que não estão mais presentes na conjuntura internacional atual (FRANCISCO, 2009).

Já nos Estados Unidos da América (EUA), o modelo de voluntariado passou a ser adotado a partir de 1973, por ocasião do desempenho de suas tropas no Vietnã e pelas constantes ondas de protestos antiguerra. Foi nesse período que o Presidente Nixon, influenciado pelo enfraquecimento do ideal americano do soldado cidadão, pôs fim a uma tradição secular de recrutamento obrigatório em favor de um exército de soldados profissionais (GERSTLE, 2008).

Pode-se induzir, a partir desses casos, que a mudança no sistema de captação de pessoas para as graduações mais baixas da profissão militar pode advir tanto da transformação da concepção do emprego das FA, como observado em Portugal, quanto de um resultado negativo em algum conflito, no caso dos EUA.

Analisando historicamente os conflitos nos quais lutaram tropas de recrutas x tropas profissionais, como na Guerra do Golfo, Alsina Jr. (2010) nota um ponto de inflexão no que tange à dialética “forças intensivas em tecnologia” versus “forças intensivas em pessoal”. Nessa disputa, o autor explica que os EUA sofreram uma baixa de 240 militares, ao passo que o Iraque perdeu em torno de 20 a 35 mil homens, levando-o a concluir que a tecnologia de ponta

empregada por uma força profissional sobrepuja facilmente a de uma força constituída de recrutas.

Nesse sentido, Bertonha (2008) complementa que atualmente, nos EUA, os soldados das FA são todos profissionais, situação oposta àqueles que combateram na Normandia, durante a Segunda Guerra Mundial ou no Vietnã. Sobre isso, o autor comenta:

Diferentemente dos homens que pertencem a empresas de segurança como a Blackwater, não são mercenários no sentido estrito do termo, pois lutam por seu país e sob a bandeira de instituições oficiais. Mas são profissionais e voluntários, bem diferentes daqueles jovens de 18 anos que eram convocados para lutar nas praias da Normandia ou nas selvas do Sudeste asiático (BERTONHA, 2008, p. 2).

Serrano (2009) percebe que a adoção do sistema profissional vem ganhando espaço na maioria das FA dos países de língua inglesa. O autor sugere uma investigação acurada sobre os fatores que motivam a profissionalização, a fim de analisar de que maneira isso afeta o Brasil na sua relação com outros Estados, bem como na relação das FA brasileiras com a sociedade. Sobre o Canadá, por exemplo, Pires e Rocha (2004) argumentam que o país adotou o SMV objetivando uma melhor aparelhagem das suas FA para as missões de paz.

A Guerra pelas Malvinas foi outro conflito do século XX que marcou intensamente o dilema entre soldados profissionais e soldados recrutas. Nesse caso, Pires e Rocha (2004) apontam que a Argentina, influenciada pelo insucesso contra os ingleses, migrou da conscrição para o sistema de voluntariado. Como bem mencionam os autores, somou-se a essa questão do sistema de recrutamento de pessoal, a falta de equipamento, uniforme adequado ao clima, interferência de outros países e, principalmente, a insuficiência de treinamento.

Na perspectiva de Cardoso (2008), não foram apenas as evoluções tecnológicas que causaram impactos significativos nas FA, mas também a evolução sociopolítica e econômica da sociedade e as novas configurações de riscos e ameaças. Na opinião desse autor, conflitos semelhantes à 1ª e 2ª Guerras Mundiais deixaram de fazer sentido e, outros, como as perturbações regionais, como o terrorismo e o narcotráfico, ganharam notoriedade.

Na América do Sul, por exemplo, as principais ameaças não advêm de disputas fronteiriças como no passado, mas decorrem principalmente de atores não estatais, como o tráfico de drogas e de pessoas (CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY, 2020).

Nesse sentido, Cabral (2013) expõe que é também no período Pós-Guerra Fria em que uma nova agenda de segurança é construída, onde se observa claramente a tentativa de os EUA transformarem as FA de outros países em aparato de suporte às polícias no combate a crimes

ligados ao narcotráfico, desvirtuando assim a sua finalidade militar de defesa contra agressão externa.

Denominados de crimes transnacionais, esses novos conflitos representam, para Pires e Rocha (2004), não apenas uma ameaça direta à soberania, mas indiretamente podem justificar uma invasão de potência estrangeira, sob a bandeira da intervenção humanitária, do controle de armas e da proteção ao meio-ambiente, uma vez que, na atualidade, o monopólio de poder coercitivo internacional encontra-se na mão de poucos países. Sobre a questão, Fontoura (2005, p. 56-57) argumenta:

No tocante ao uso da força, a mudança foi radical. A guerra tornou-se um ilícito internacional com a proibição do recurso “à ameaça ou ao uso da força”, dispondo o CSNU do monopólio do poder coercitivo para tomar as providências necessárias para obrigar o Estado faltoso a mudar seu comportamento, desde que respeitados os requisitos dos artigos 39 (caracterização da violação: ameaça à paz, ruptura da paz ou ato de agressão) e 41 (aplicação de sanções não-militares antes de se recorrer à força) [...] Dentro do sistema da ONU, os únicos empregos legítimos da força armada decorrem da aplicação do princípio da legítima defesa individual ou coletiva (art. 51) ou do cumprimento de mandato aprovado pelo CSNU (Arts. 42, 48, 53).

O LBDN (BRASIL, 2016) frisa que o fenômeno da globalização ampliou o acesso aos avanços tecnológicos e favoreceu o movimento de pessoas, contribuindo para a disseminação de ameaças distintas, como o narcotráfico, o tráfico de armas, a pirataria e as pandemias.

Insta destacar que acompanha essas mudanças uma maior atividade humana, decorrente do crescimento econômico e populacional, as quais são ampliadas por demanda de recursos. No Brasil, por exemplo, a temática defesa se relaciona, também, a questões ambientais e fronteiriças, objetivando a proteção dos recursos naturais, visto figurar como um dos países que mais possui reservas de água doce e biodiversidade vastas, além de uma extensa faixa de fronteira (BRASIL, 2016).

Outros autores, como Liddell Hart (1982), também notaram essa mudança na natureza dos conflitos. Segundo esse teórico, as guerras tornaram-se cada vez menos numerosas, se comparadas a outras, e a extração de lições de um conflito para o outro pode ser extremamente imprecisa, tendo em vista que há uma evolução contínua dos meios utilizados. Assim, a adoção de modelos antigos, como o de exércitos de massas, para o contexto das novas missões e conflitos pode ser preocupante. Sobre essa evolução, Cardoso (2008, p. 81, grifo nosso) expressa:

Este novo quadro determina a participação ativa das FA em forças multinacionais de restabelecimento e manutenção da paz, às quais a comunidade internacional confia missões como prevenção e resolução de conflitos emergentes, impor o respeito a iniciativas de cessar-fogo e proteção de populações civis. Em consequência, são exigidos aos militares “elevados padrões de competência, significativa polivalência

de desempenho e permanente disponibilidade”. Todos estes fatores levaram à reestruturação das FA, nomeadamente, no que diz respeito aos Recursos Humanos à **opção pela Profissionalização das FA, a qual decorre da adoção do lema “menores forças, melhores forças”**.

Pires e Rocha (2004) esclarecem a evolução da concepção do emprego das FA através dos tempos, mediante as novas ameaças, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 - Evolução da concepção de emprego e estrutura das FA no mundo.

1º MUNDO	PERÍODO		
	MODERNO 1900 – 1945 (antes da Guerra Fria)	MODERNO FINAL 1946 – 1990 (durante a Guerra Fria)	PÓS-MODERNO A partir de 1991 (após a Guerra Fria)
Ameaça percebida	Invasão inimiga	Guerra nuclear	Conflitos subnacionais e sub-estatais
Missão principal das FA	Defesa do território pátrio	Aliança para segurança coletiva	Novas missões: - Defesa; - Dissuasão; - Gerenciamento de crises
Estrutura das FA	Grandes efetivos com base no serviço militar obrigatório	Grandes efetivos com base no serviço militar voluntário (profissional)	Pequenos efetivos com base no serviço militar voluntário (profissional)
Participação de civis em atividade de defesa	Componente reduzido	Componente mediano	Componente muito grande

Fonte: Pires e Rocha (2004, p. 66).

Com base no Quadro 3, é possível verificar que, no cenário Pós-Guerra Fria, as ameaças percebidas orbitam em torno de questões regionais. Diante desse contexto, o papel das FA na sociedade é reformulado e suas estruturas passam a ser compostas por pequenos efetivos, baseados no serviço militar voluntário profissional (PIRES; ROCHA, 2004). Contudo, é oportuno destacar também o conflito armado entre a Rússia e a Ucrânia no qual se evidenciou a criação da Legião Internacional de Defesa da Ucrânia, baseada no serviço militar voluntário (UKRAINE, 2022), bem como o recrutamento de ex-soldados para atuarem nessa guerra por parte de empresas privadas que, apesar de existirem há décadas, ganharam notoriedade durante a guerra do Iraque e do Afeganistão (DEBUSMANN JR., 2022).

Assim, considerando a posição de Pires e Rocha (2004) de que os conflitos orbitam em torno de questões regionais, bem como ilustrar as mudanças percebidas no cenário Pós-Guerra fria, são apresentadas informações sobre o Serviço Militar na América do Sul, de acordo com o Quadro 4.

Quadro 4 - Serviço Militar na América do Sul.

País	SMO	Ano da extinção/suspensão	Detalhes
Argentina	Suspenso	1995	18-24 anos para o SMV. Os argentinos podem ser convocados em tempos de crise, emergência nacional ou guerra, ou se as vagas para manter o funcionalismo militar não forem preenchidas.
Bolívia	SIM	-	Obrigatório para os homens com idades entre 18 e 22; os homens podem ser voluntários a partir dos 16, as mulheres a partir dos 18; o serviço é por um ano.
Brasil	SIM	-	18-45 anos para o SMO; a obrigação de serviço conscrito é de 10-12 meses; 17-45 anos para SMV; uma porcentagem das fileiras são profissionais voluntários de "longa data".
Chile	SIM	-	18-45 anos para o SMV masculino e feminino, embora o direito ao recrutamento obrigatório de homens 18-45 seja mantido; obrigação de serviço é de 12 meses para o Exército e 22 meses para a Marinha e Força Aérea.
Colômbia	SIM		18-24 anos de idade para o SMO e voluntário; obrigação de serviço conscrito é de 18 meses
Equador	Suspenso	2008	18-55 anos para o SMO. A partir dos 18 anos para o SMV; recrutamento suspenso Requisito de nascimento equatoriano; Obrigação de serviço de 1 ano; mulheres podem servir em todas as FA desde 2012.
Paraguai	SIM		18 anos para o SMO e SMV; a obrigação de serviço conscrito é de 12 meses para o Exército, 24 meses para a Marinha; os voluntários para a Força Aérea devem ter menos de 22 anos e um diploma do ensino médio.
Peru	NÃO		18-50 anos para homens e 18-45 anos para mulheres SMV; sem recrutamento.
Suriname	NÃO		18 anos é a idade mínima legal para o SMV; sem recrutamento.
Uruguai	NÃO		18-30 anos (18-22 anos para a Marinha) para SMV masculino ou feminino; o alistamento é voluntário em tempos de paz, mas o governo pode recrutar em emergências.
Venezuela	SIM		18-30 (25 para mulheres) para SMV; a obrigação de serviço mínimo é de 24-30 meses; todos os cidadãos em idade de serviço militar (18-50 anos) são obrigados a se registrar para o serviço militar e estão sujeitos ao treinamento militar, embora o "recrutamento forçado" seja proibido.

Fonte: Adaptado de Central Intelligence Agency (2020).

Como se observa, a obrigatoriedade do Serviço Militar frente às novas ameaças não é uma questão unânime entre as FA da América do Sul, a exemplo, entre outros países, de Equador, Chile, Argentina e Uruguai.

No Equador, segundo a *Ley De Servicio Militar Obligatorio En Fuerzas Armadas Nacionales* (ECUADOR, 2007), o SMO tem por objetivo a preparação dos equatorianos, por meio das FA, para a defesa armada do país. Contudo, a partir do ano de 2008 foi abolido,

conforme explica o órgão que gerencia o Serviço Militar naquele país. Ressalta-se que, a fim de evitar interferências no sentido do texto, a citação foi mantida na língua original.

A partir de la aprobación de la Constitución de la República del año 2008, en la Asamblea Constitucional de Montecristi, se abolió el Servicio Militar Obligatorio, dejando un gran reto a las Fuerzas Armadas, para constituir, entrenar y mantener vigente una organización de reservas instruidas que sean competentes para suplir las necesidades de seguridad de la nación (DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN, 2020, p. 8).

No Chile, a convocação para o Serviço Militar tem por base uma lista de jovens (voluntários e não voluntários) que completam 18 anos. Inicialmente, são convocados os voluntários e, caso não supra as necessidades de pessoal, é procedido um sorteio dos jovens que não foram voluntários (DIRECCIÓN GENERAL DE MOVILIZACIÓN NACIONAL, 2021).

Na Argentina, embora a conscrição tenha sido abolida desde 1995, alguns membros da classe política ainda defendem seu retorno sob outra roupagem. Um ex-senador provincial desse País, quando propôs um serviço militar comunitário, foi criticado pela mídia e pela população. Nessa discussão, o então *Ministro da Defensa de La Nación*, Agustín Rossi, expressou que a questão já estava resolvida pela sociedade argentina. Além disso, reforçou que a experiência foi negativa tanto no aspecto social como no econômico, já que o serviço militar exigiu elevados gastos do Estado (POLÉMICA..., 2021).

No Uruguai, no ano de 2019, em uma declaração, a Presidente do *Instituto Nacional de Inclusión Social Adolescente* (INISA) (entidade destinada a garantir o cumprimento das medidas socioeducativas), propôs o serviço militar obrigatório de 10 a 11 meses para jovens, a partir dos 18 anos, como forma de inclusão de todas as camadas da sociedade em um sistema que fornecesse valores, ferramentas para a vida educacional e, sobretudo, fortalecesse o pensamento de igualdade. A proposição gerou uma série de críticas, especialmente da classe política, governistas e opositores, que considerou o pensamento inadequado, anacrônico e incompatível com a concepção republicana e libertária do país (FULCO, 2019).

Com uma visão também liberal sobre a intervenção Estatal na esfera privada, Alsina Jr (2010, p. 475) assim se posiciona:

[...] toda intervenção do Estado limita a liberdade dos indivíduos, especialmente quando esse ente coletivo exige de seus cidadãos o cumprimento do mais radical dos deveres cívicos: arriscar a própria vida em favor dos interesses da nação. Logo, o serviço militar não deveria jamais ser obrigatório, pois a obrigatoriedade representaria um avanço inaceitável do Estado sobre as liberdades individuais.

Contudo, Kuhlmann (2001), ao citar Hobbes (1998), explica que o cidadão quando realiza um contrato com o soberano pela sua segurança, automaticamente, assume a obrigação de garantir a existência do ente o qual lhe fornece proteção. Assim, se por um lado o Estado oferece segurança, proteção jurídica e a garantia de propriedades, por outro exige que a sua população garanta a sua existência, incluindo o sacrifício da vida, em razão do interesse maior: o bem-estar coletivo. Por fim, é interessante ressaltar a proposição do autor, quando supõe a existência de diferentes níveis de obrigação relativos a esse dever, sendo aqueles que se alistam por desejo próprio (voluntários) mais obrigados do que aqueles que se alistam compulsoriamente.

Como visto, a profissionalização remete a uma condição de redução de efetivo em prol da absorção de pessoal com as competências adequadas às novas tecnologias militares. Contudo, profissionalizar não remete apenas à condição de ingresso, mas também à modernização de equipamentos e atualização de doutrina. Envolve ainda discussões sobre a interferência estatal na vida privada e, por isso, não é tema pacífico; pelo contrário, promove um amplo debate.

A fim de esclarecer como o SMO é pensado no Brasil, em nível estratégico, o próximo Capítulo apresenta a evolução dessa temática ao longo das atualizações dos documentos de Defesa do Brasil.

4 OS DOCUMENTOS DE DEFESA E O SERVIÇO MILITAR OBRIGATÓRIO

Neste Capítulo buscou-se discutir como o SMO é abordado nos documentos de Defesa, tomando como referência aqueles posteriores à criação do MD, ocorrida em junho de 1999. Com base neste recorte temporal, foram selecionados a Política de Defesa Nacional (PDN) (BRASIL, 2005), a Política Nacional de Defesa (PND) (BRASIL, 2012a; 2020i), o Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN) (2016; 2020a) e a Estratégia Nacional de Defesa (END) (BRASIL, 2008; 2012; 2016a; 2020f).

A PDN (BRASIL, 2005) estabelece objetivos e diretrizes para o preparo e o emprego militar e civil. Aprovada pelo Decreto nº 5.484, de 30 de junho de 2005, a PDN determina que a defesa da Nação é um dever de todos os brasileiros. Assim, como documento de mais alto nível de planejamento voltado às ameaças externas, baseia-se principalmente nos ditames da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Por outro lado, a END (BRASIL, 2008) explica como os objetivos estabelecidos na PDN (BRASIL, 2005) devem ser cumpridos pelos diversos segmentos do Estado Brasileiro. De acordo com esse Decreto, a END se estrutura em três eixos. O primeiro cita que as FA devem se organizar para melhor desempenharem sua destinação constitucional na paz e na guerra. O segundo dispõe sobre a reorganização da indústria nacional para que os equipamentos e materiais de defesa sejam adequados e suficientes. E o terceiro eixo versa sobre o efetivo das FA, em especial, sobre o SMO.

Esses documentos de Defesa (PDN e END), assim como o LBDN, a partir de 2012, com o fito de estarem sempre adaptados às atuais circunstâncias dos ambientes nacional e internacional, são atualizados a cada quatro anos. Esse processo, que se inicia no Poder Executivo, especificamente no MD, é submetido ao Presidente da República e, posteriormente, encaminhado ao Congresso Nacional para apreciação (BRASIL, 1999). Atualmente, de acordo com o site do MD (BRASIL, 2022), a proposta de atualização da PND/END, do ano de 2020, já seguiu para apreciação pelo Poder Legislativo.

Para que se aprofunde o conhecimento a respeito do SMO, é importante demonstrar alguns princípios que o regem, bem como evidenciar certos traços que lhe são peculiares. No sistema judicial brasileiro, por exemplo, entendimentos emitidos pelo Pretório Excelso (BRASIL, 2008b, p. 11) assim o especificam:

[...] configura um *múnus público*, um dever do cidadão no tocante à defesa de sua pátria, ao qual todos os brasileiros estão sujeitos. Para isso, o cidadão-soldado, submete-se a treinamento militar, por um tempo determinado, recebendo do Estado

as condições necessárias para bem cumprir essa obrigação constitucional (alimentação, alojamento, vestuário, assistência médica e odontológica etc.).

Nesse caso, se discutia a constitucionalidade dos vencimentos das pessoas que ingressam no SMO, cujo salário é inferior ao mínimo vigente. Do julgamento deste Recurso Extraordinário nº 555897-5, pode-se extrair o entendimento de Perin (2006) ao revelar que o SMO é importante porquanto o exercício das determinações constitucionais precisa ser compartilhado com todos os cidadãos, de modo que haja sempre uma conectividade entre os militares e a sociedade civil. Sobre essa conectividade, a END (BRASIL, 2008, n.p.) estabelece que um dos propósitos do SMO é “zelar para que as FA reproduzam, em sua composição, a própria Nação - para que elas não sejam uma parte da Nação, pagas para lutar por conta e em benefício das outras partes.”

Além disso, a Suprema Corte, ao utilizar as palavras de Perin (2006), compreendeu ainda que o serviço militar prestado após as contínuas prorrogações é extremamente relevante, uma vez que qualifica a reserva de cidadãos aptos para serem mobilizados quando essa medida assim justificar (BRASIL, 2008).

Intimamente ligado à mobilização nacional, o SMO é tema precípua em todas as edições da END. De acordo com a Lei nº 11.631, de 27 de dezembro de 2007 (BRASIL, 2007), que cria o Sistema Nacional de Mobilização (SINAMOB), a mobilização é uma atividade que visa a deixar o Brasil apto a realizar ações no campo de defesa nacional diante de uma agressão estrangeira. Envolve, principalmente, a convocação de civis e militares, a intervenção estatal na entidade privada, bem como nos meios de produção.

Historicamente, o Brasil vivenciou a mobilização nacional em dois momentos significativos. Em 1932, por ocasião da Revolução Constitucionalista e no período da 2ª Guerra Mundial. Segundo Guerreschi (2012), os ensinamentos da 1ª Guerra Mundial, no que tange ao recrutamento de recursos humanos, influenciaram o estabelecimento do SMO em momento entre Guerras o que favoreceu a mobilização na 2ª Guerra. Nesse período, constatou-se que metade dos oficiais da Força Expedicionária Brasileira (FEB) que combateram na Itália faziam parte da reserva formada nos Centros de Preparação da Reserva do Exército (GUERRESCHI, 2012). Como percebido, a mobilização nacional se dá mediante agressão estrangeira, podendo acontecer dentro ou fora do território nacional.

Na FAB, a mobilização nacional dos recursos aeroespaciais é organizada pela NSCA 410-1 (BRASIL, 2020g). No tocante à Mobilização de Recursos Humanos, cabe ao Comando de Preparo (COMPREP) elaborar Programas de Reciclagem Operacional e Técnica para eventual capacitação e reciclagem do efetivo da Reserva Mobilizável, enquanto cabe ao

Comando Geral de Pessoal (COMGEP) aplicar, na sua área geográfica de atuação, os procedimentos para a mobilização dos integrantes dessa Reserva.

Nesse sentido, não só a FAB, mas também a MB e o EB devem estar habilitados a aumentarem, segundo a END (BRASIL, 2012), “rapidamente” os meios humanos para a defesa. Entende-se que deva existir o imperativo da elasticidade nessas organizações.

Tomando como base as concepções sobre o SMO presentes nos referidos documentos de defesa, verificou-se que apenas a Edição de 2012 da PND (BRASIL, 2012a) o aborda de maneira mais sucinta, conceituando-o apenas como uma ferramenta capaz de incutir a mentalidade de defesa na sociedade brasileira. Com abordagem mais específica na Edição de 2016, o LBDN traz em seu texto as ações e políticas de defesa da soberania brasileira e considera o SMO instrumento de mobilização, afirmação, integração e coesão da unidade nacional (LBDN, 2020a).

A END (2020), por sua vez, foi identificada como o documento de Defesa que, de maneira mais abrangente, trata da concretização das políticas relativas ao SMO, das ações que devem ser conduzidas nos Três Poderes e da postura do Brasil na consecução das ações que visem a atender aos seus interesses (LBDN, 2020a), conforme discussão proposta a seguir.

4.1 O Serviço Militar Obrigatório na perspectiva da Estratégia Nacional de Defesa

4.1.1 Estratégia Nacional de Defesa de 2008

A Edição da END do ano de 2008 (BRASIL, 2008) é aquela que aborda com maiores detalhes as razões da manutenção do SMO. Pauta-se, principalmente, no argumento de que o SMO é peça chave na mobilização nacional e funciona como um nivelador republicano. Sobre este último termo, De Sousa (2015) relata, nas palavras de Mangabeira Unger - Ministro de Assuntos Estratégicos do Governo Lula e editor desta Edição da END – que os quartéis deveriam ser espaços nos quais a Nação estaria acima de todas as classes sociais, evitando que as FA sejam apenas uma parte da Nação.

Porém, o autor revela que esse mesmo Ministro afirmara, em outra ocasião que, o SMO abrigava apenas jovens de classes mais pobres, uma vez que o soldo era atrativo e eles não tinham outra alternativa, não havendo assim um nivelamento republicano como sugerido.

De fato, o que se observa na publicação dessa Edição é a manutenção da obrigatoriedade e a garantia da representatividade na sociedade, segundo seu texto:

O objetivo, a ser perseguido gradativamente, é **tornar o Serviço Militar realmente obrigatório** [...] deverão elas seleccioná-los segundo o vigor físico, a aptidão e a

capacidade intelectual, **em vez de permitir que eles se auto selecionem**, cuidando para que todas as classes sociais sejam representadas (BRASIL, 2008, n.p., grifo nosso).

Todavia, Alsina Jr. (2010) reforça que o SMO se constituía como um serviço seletivo voluntário, no qual os incorporados geralmente eram oriundos das classes com um nível de instrução menor, não interessando aos jovens das classes mais favorecidas.

A polêmica em torno do assunto da obrigatoriedade também é vista em matérias jornalísticas da época ao expor os debates envolvendo Governo e Câmara dos Deputados.

Bastou a Comissão de Constituição e Justiça (CCJ) da Câmara dos Deputados aprovar a proposta de emenda constitucional que institui o serviço militar facultativo para homens e mulheres de 17 a 45 anos para provocar uma forte reação do governo. A derrubada do serviço militar na CCJ é significativa e um sinal de que, no plenário, a tese de que se o alistamento for voluntário só atrairia pobres e analfabetos, como argumentam as Forças Armadas e se agarra o Ministério da Defesa, não é forte o suficiente para convencer a sociedade de que a melhor opção é continuar arrancando a vocação à força, todo ano, de 1,6 milhão de rapazes. "Os jovens de hoje buscam uma carreira cada vez mais cedo. Muitas vezes eles querem servir à pátria, não como soldados, mas como engenheiros e médicos", afirma o deputado Efraim Filho (DEM-PB), relator da emenda. Além da qualidade do contingente, o ministro da Defesa, Nelson Jobim, e os comandantes do Exército, da Marinha e da Aeronáutica temem uma redução abrupta dos efetivos brasileiros. "Hoje, um país forte é aquele que possui um Exército profissional", rebate Efraim (SIQUEIRA, 2009, n.p.).

Como visto, a abolição da obrigatoriedade envolve argumentos contundentes de ambos os lados. Caso a obrigatoriedade seja derrubada, o modelo de recrutamento precisará ser repensado, pois a adoção de um exército profissional, implica em um aumento de salários para atrair o jovem recruta (PIRES; ROCHA, 2004).

Outro argumento apresentado pela END 2008 (BRASIL, 2008) era o de que a força de reserva preparada no SMO se configurava como a principal fonte de insumo da mobilização. Sem esse dever constitucional imposto, o princípio da elasticidade e o poder dissuasório e defensivo das FA ficariam comprometidos. Assim, pregava-se que as FA deveriam reverter a tendência a qual diminuía o número de recrutas e favorecia o aumento de soldados profissionais. Contudo, essa ideia parecia contrastar com o pensamento da época do então Diretor do Serviço Militar do EB, o qual assevera, em seu artigo “Serviço Militar Obrigatório: a Alternativa Adequada”, que o EB não era um “exército de recrutas”, como esclarece Leal (2008).

No EB, o efetivo de recrutas (conscritos que prestarão o SMO no período de 11 meses) recebe a denominação de “Efetivo Variável” e aquele que permanece no serviço ativo, após o período obrigatório, recebe a denominação de “Núcleo Base” (KUHLMANN, 2001a). Ao comparar as denominações empregadas pelo EB com as empregadas pela FAB, pode-se, por analogia, inferir que os militares do primeiro grupo são os classificados na FAB como soldados

não engajados, ao passo que os do segundo grupo são considerados engajados. Essa perspectiva utilizada pelo EB é importante para a compreensão de passagens da END (BRASIL, 2008, 2012) que versam sobre efetivo de recruta x efetivo profissional.

A END (BRASIL, 2008), quando trata da reversão da tendência de soldados profissionais, remete à diminuição do segundo grupo em prol do aumento do primeiro, conforme expresso em seu texto:

As Forças Armadas limitarão e reverterão a tendência de diminuir a proporção de recrutas e de aumentar a proporção de soldados profissionais. No Exército, respeitada a necessidade de especialistas, a maioria do efetivo de soldados deverá sempre continuar a ser de recrutas do Serviço Militar Obrigatório. Na Marinha e na Força Aérea, a necessidade de contar com especialistas, formados ao longo de vários anos, deverá ter como contrapeso a importância estratégica de manter abertos os canais do recrutamento (BRASIL, 2008, n.p., grifo nosso).

É interessante notar que no mesmo trecho da Edição posterior da END (BRASIL, 2008), a ideia da reversão da tendência se mantém, entretanto, chama a atenção a mudança no personagem que irá executar essa mudança, conforme texto da Edição da END de 2012.

O Ministério da Defesa, ouvidas as Forças Armadas, **estabelecerá** a proporção de recrutas e de soldados profissionais de acordo com as necessidades de pronto emprego e da organização de uma reserva mobilizável que assegure o crescimento do poder militar como elemento dissuasório. No Exército, respeitada a necessidade de especialistas, e ressalvadas as imposições operacionais das Forças de Emprego Estratégico, a maioria do efetivo de soldados deverá ser de recrutas do Serviço Militar Obrigatório. Na Marinha e **na Força Aérea, a necessidade de contar com especialistas, formados ao longo de vários anos, deverá ter como contrapeso a importância estratégica de manter abertos os canais do recrutamento** (BRASIL, 2012, p. 107, grifo nosso).

Enquanto na END de 2008 (BRASIL, 2008) as FA são os atores responsáveis por essa reversão, na edição da END de 2012 (BRASIL, 2012) o MD toma a dianteira na execução dessa atribuição. Essa mudança de responsabilidades pode indicar uma tentativa de aumento do controle da classe civil sobre a militar, tal como propõe Bruneau (2016) quando afirma que os civis fiscalizam e controlam os militares de três maneiras: instituições, supervisão de um líder civil e o estabelecimento de normas profissionais.

A primeira se materializa na estrutura de um MD que fornece direção para as FA, por meio de leis e outros regulamentos. A segunda é exercida pelo monitoramento das ações dos Comandantes militares, por parte de um líder civil, na figura de um Ministro da Defesa. Por último, as normas profissionais, relativas às promoções, aos treinamentos e às formas de recrutamento, as quais devem estar alinhadas às políticas públicas e aos objetivos do líder político civil.

Pressupostos trazidos por Huntington (2016, p. 107) corroboram com essa perspectiva:

O elemento essencial e prioritário de qualquer sistema de controle civil é minimizar o poder militar. O controle civil objetivo atinge essa redução profissionalizando os militares, tornando-os politicamente inúteis e neutros. Isso produz o nível mais baixo possível do poder político militar com relação a todos os grupos civis.

Nessa lógica, o controle civil somente é alcançado na medida em que se reduz o poder de grupos militares, isto é, o aumento do poder civil implica na redução do poder militar (HUNTINGTON, 2016).

Observa-se na Edição que as vantagens existentes no profissionalismo devem ser atenuadas por meio de instrução, ao longo do período de serviço, de tal maneira que nem mesmo a evolução tecnológica sobreponha o poder que tem a mobilização nacional (BRASIL, 2008).

4.1.2 Estratégia Nacional de Defesa de 2012

Na Edição de 2012, verifica-se que o foco sobre o SMO recai em um combatente moderno, que deve ser treinado para atenuar as formas rígidas e tradicionais de comando e controle, em prol da flexibilidade, da adaptabilidade, da audácia e da surpresa no campo de batalha (BRASIL, 2012). Esses pressupostos corroboram com a ideia de que as FA devem dispor de combatentes com perfis mais adequados ao campo de batalha digital moderno, uma vez que o poder de um exército não profissional será facilmente sobrepujado por um exército detentor de uma tecnologia avançada (ALSINA JR., 2010).

Entretanto, esses argumentos parecem contrastar com as ideias apresentadas por essa Edição, a respeito da seleção dos militares ingressantes no SMO:

[...] os recrutas serão selecionados por dois critérios principais. O primeiro será a combinação do vigor físico com a capacidade analítica, medida de maneira **independente do nível de informação ou de formação cultural** de que goze o recruta (BRASIL, 2012, p. 108, grifo nosso).

Parece haver uma clara incongruência no que diz respeito ao processo seletivo dos conscritos e a obtenção de um “combatente moderno”, como mencionado no trecho extraído da END:

[...] cada combatente deve **dispor de tecnologias e de conhecimentos** que permitam aplicar, em qualquer região em conflito, terrestre ou marítimo, o imperativo de mobilidade [...] O militar brasileiro precisa reunir qualificação e rusticidade. **Necessita dominar as tecnologias** e as práticas operacionais exigidas pelo conceito de flexibilidade (BRASIL, 2012, p. 57, grifo nosso).

As premissas dessa argumentação parecem não conduzir a uma conclusão verdadeira. Haveria condições de uma pessoa que ingressa com baixo nível informacional e cultural ser treinada para um campo de batalha digital moderno? Tais pressupostos só permitem a condução de uma solução lógica possível, a de que os soldados do SMO não são combatentes, mas apenas soldados cidadãos treinados para perpassar a ideia de Nação em todos os pontos do território nacional.

Há ainda outras concepções que parecem não ser compatíveis com o método de seleção proposto para o recrutamento do SMO. Quando aborda os recursos humanos das FA, a END 2012 (BRASIL, 2012) classifica o efetivo em três grupos: dos profissionais, dos servidores civis e dos temporários. Sobre este último assevera:

O recrutamento do pessoal temporário das Forças Armadas deverá possibilitar a oferta de mão de obra adequada aos novos meios tecnológicos da defesa nacional. Nesse sentido, o Ministério da Defesa, assessorado pelos Comandos das três Forças, proporá as mudanças necessárias no Serviço Militar Obrigatório (BRASIL, 2012, p. 151).

Essa discussão conduz às seguintes reflexões: seria o caso de a END 2012 (BRASIL, 2012) não estar se referindo novamente aos militares oriundos do SMO? Houve outra contradição, já que os militares do SMO também são temporários?

Sabe-se que os militares oriundos do SMO são temporários, assim como alguns oficiais e sargentos que ingressam por meio de seleção simplificada. Tanto é verdade, que a próxima Edição da END fez ajustes no sentido de reparar essa contradição, como será visto no tópico 3.1.3.

Preservando em grande parte o conteúdo da Edição 2008, nota-se, na END 2012, um diálogo menos pragmático. Enquanto a END 2008 (BRASIL, 2008, n.p.) afirma que “as Forças Armadas se colocarão no rumo de tornar o Serviço Militar realmente obrigatório”, a END 2012 (BRASIL, 2012, p. 108), em trecho semelhante, adota um tom mais brando e expõe que “para garantir que o Serviço Militar Obrigatório seja o mais amplo possível, os recrutas serão selecionados por dois critérios principais [...]”.

Em outra passagem, nota-se novamente esse pragmatismo. A versão de 2008 classifica o SMO como o “mais eficaz nivelador republicano”, ao passo que, na versão de 2012, o SMO deve funcionar apenas como um “espaço republicano”. Esta versão tira a conotação incisiva dada ao SMO na END 2008, que coibia o critério de auto seleção e buscava a representação de todas as classes sociais.

4.1.3 Estratégia Nacional de Defesa de 2016

Como já mencionado, na Edição do LBDN 2016 (BRASIL, 2016) o SMO é visto sob um aspecto qualitativo. Nesse sentido, são tomados em discussão os pressupostos contidos no LBDN e os pressupostos da END 2016.

O LBDN (BRASIL, 2016) propõe que o SMO, além de servir para mobilizar a população para a defesa da soberania, figura como instrumento de afirmação, integração e coesão da unidade nacional. A END (BRASIL, 2016a) afirma que ele também funciona, sem desvirtuar-se da finalidade de defesa, como um programa de caráter educativo, social e profissionalizante. Surge nessas normativas a preocupação em conciliar defesa e preparação do jovem para o mercado de trabalho após término do serviço militar.

Honorato (2013) afirma que o serviço militar se insere na vida de muitos jovens em uma fase em que os papéis sociais adultos são assumidos. O período em que saem da escola para se inserir no mercado de trabalho é a fase na qual o indivíduo de baixa qualificação se converte em um novo trabalhador com múltiplas capacidades. Entender isto se torna crucial, pois o serviço militar possui características que lhes são peculiares e não encontra no ramo privado atribuições semelhantes que possam ser utilizadas futuramente por esses jovens, como destaca o autor.

Assim, o argumento sobre a interferência estatal na vida privada do jovem, ocasionando um atraso na formação profissional e social, seria relevante na defesa de uma tropa profissional, permitindo o foco tanto no objetivo de defesa como na reformulação política de participação das FA na sociedade (HONORATO, 2013).

Entretanto, visando a corrigir essa lacuna e qualificar os egressos do SMO, por ocasião do término do tempo de serviço, o Governo Federal instituiu, no ano de 2004, por meio do MD, o Projeto Soldado Cidadão (PSC) que objetiva qualificar social e profissionalmente os jovens para o mercado de trabalho. De acordo com o site do MD (BRASIL, 2021a), esses cursos oferecem qualificação profissional, noções de empreendedorismo e sustentabilidade. No ano de 2020, foram beneficiados cerca de 4.568 jovens. Esse quantitativo ainda não é tão expressivo, pois representa apenas 5% do total de 90.000 jovens estimados para ingresso nas fileiras das FA.

Na Edição do LBDN de 2016, são preservados os ditames das Edições anteriores relativos à afirmação da unidade nacional e a contribuição na mobilização, bem como a relevância do SMO na mitigação das disparidades sociais. Contudo, as discrepâncias relativas

à absorção de pessoal sem qualificação para as atividades de domínio tecnológico, observadas na Edição anterior, parecem ter sido corrigidas, conforme expresso:

Afora sua inegável eficiência como elemento de integração social, o objetivo precípua do serviço militar é o provimento de quadros para as Forças Armadas, capacitados a desempenhar convenientemente tarefas típicas da atividade militar. Deve-se ter em conta que a crescente complexidade tecnológica dos armamentos, assim como a fluidez das circunstâncias que envolvem seu emprego, geram demandas cada vez maiores sobre o pessoal militar, o que implica a necessidade de as Forças Armadas serem compostas por homens e mulheres com alta qualificação educacional (BRASIL, 2016, p. 67, grifo nosso).

Quando menciona que o provimento de quadros das FA deve se dar por meio de homens e mulheres com alta qualificação, em virtude da complexidade tecnológica dos armamentos, é possível inferir que a partir da Edição da END (BRASIL, 2016a) e do LBDN (BRASIL, 2016) parece haver preocupação em conciliar as finalidades sociais do SMO com as atividades essenciais das FA.

Percebe-se também na Edição do LBDN (BRASIL, 2016) a busca-se por uma aproximação com a realidade dos egressos do SMO nos quartéis, assim como uma mudança no que diz respeito ao recrutamento de todas as classes sociais, permitindo, a partir de então, o acesso facultativo:

A carreira militar, dado o seu caráter universal, exprime o conjunto da sociedade brasileira. Deverá, portanto, **manter seu acesso facultado a todas as classes sociais**, sem qualquer tipo de proporcionalidade ou privilégios no ingresso nas fileiras das Forças Armadas (BRASIL, 2016, p. 23, grifo nosso).

No mais, observa-se o intento de entregar à sociedade militares com espírito de justiça, cidadania e valores cívicos, bem como devolver cidadãos comprometidos com o País e melhor preparados para o mercado de trabalho (BRASIL, 2016; 2016a).

A END 2016 ainda define os Objetivos Nacionais de Defesa (OND), cuja essência vincula-se ao conceito da preservação da soberania, da prevalência dos interesses nacionais, do desenvolvimento da capacidade de mobilização nacional e principalmente do incremento da presença do Estado em todos os lugares do Brasil. Logo, ressalta-se a importância de se aperfeiçoar o Serviço Militar, para que esses OND sejam alcançados.

4.1.4 Estratégia Nacional de Defesa de 2020

A END 2020 (BRASIL, 2020f), enviada ao Congresso Nacional pela Pasta da Defesa em 22 de julho de 2020, mantém o argumento em favor da obrigatoriedade do Serviço Militar, como nas Edições anteriores (2008, 2012, 2016a), justamente por se tratar de um preceito estabelecido na Constituição Federal (BRASIL, 1988), conforme o Art. 143 “O serviço militar é obrigatório nos termos da lei”. Além disso, estabelece:

§ 1º Às Forças Armadas compete, na forma da lei, atribuir serviço alternativo aos que, em tempo de paz, após alistados, alegarem imperativo de consciência, entendendo-se como tal o decorrente de crença religiosa e de convicção filosófica ou política, para se eximirem de atividades de caráter essencialmente militar.

§ 2º As mulheres e os eclesiásticos ficam isentos do serviço militar obrigatório em tempo de paz, sujeitos, porém, a outros encargos que a lei lhes atribuir (BRASIL, 1988, n.p.).

Verifica-se que, em tempo de paz, as hipóteses de escusa do Serviço Militar somente são aquelas derivadas da condição do sexo ou de consciência religiosa, filosófica ou política. Contrariamente, em tempo de guerra, essas condições parecem não prevalecer.

Não é objetivo desta Dissertação discutir questões conceituais inerentes ao gênero, entretanto, insta destacar que, após consulta da Defensoria Pública do Rio de Janeiro, o MD informou que homens transexuais (mulheres que fizeram transição para o gênero masculino), com menos de 45 anos, devem alistar-se nas FA, inclusive, podendo ser chamados para a prestação do SMO. Por outro lado, homens que mudarem de sexo antes dos 18 anos ficam isentos do SMO (JASEN, 2018).

Nessa versão se reforça a necessidade do SMO como instrumento da participação dos cidadãos em prol da mobilização, da afirmação da unidade e do desenvolvimento da mentalidade de defesa. Assim como na Edição de 2016, expõe que a reserva deve estar qualificada e em condições de ser convocada além de reforçar o SMO como um instrumento que gera oportunidades de aprimoramento pessoal, por meio do incentivo à cidadania.

As questões abordadas na Edição da END 2016 (BRASIL, 2016a) levam em consideração tanto o caráter educativo e social quanto o caráter profissionalizante, com o objetivo de que as FA tenham pessoal qualificado tanto para a sua atividade fim quanto preparadas para o mercado de trabalho ao término do Serviço Militar. Com a mesma perspectiva, a Edição em tela compreende que cada FA possui particularidades e necessidades distintas e, por isso, são concedidas prerrogativas para que cada uma delas estabeleça critérios

para o emprego do SMO. Percebe-se, pois, que as peculiaridades das FA são o foco dessa Edição.

Logo, o SMO deve englobar as necessidades funcionais de cada FA e ser, ainda, capaz de ligar a sociedade civil ao meio militar, de modo que somente sirvam ao seu povo e não aos interesses de um governo ou outro, ou até mesmo funcione como uma organização alheia visando apenas os seus interesses. Essa visão é compartilhada por Pires e Rocha (2004, p. 63):

As Forças Armadas são instrumentos do Estado, subordinadas ao comando civil, e não deste ou daquele Governo. Não fosse assim, tornar-se-iam meras guardas pretorianas, e não instituições nacionais permanentes destinadas à defesa da Pátria.

A END (BRASIL, 2020f) mantém o argumento da facultatividade do SMO às classes, em termos de representatividade. Esta versão se aproxima mais da END 2016 do que as primeiras.

A Edição 2020 atribui ao SMO um papel fundamental de atender às necessidades básicas das populações menos favorecidas e a promoção da integração e da cidadania, como consolidadores da identidade nacional.

Como foi possível identificar, em todas as Edições da END reforça-se o caráter da obrigatoriedade do Serviço Militar como premissa da garantia da presença do Estado Brasileiro em todas as regiões do País, bem como a manutenção do sentimento de pertencimento em todos os pontos do vasto território. Além disso, ressalta-se que o SMO, conforme estabelece a END (BRASIL, 2020f) deve ser aperfeiçoado, visando, não de maneira exclusiva, a consecução dos seguintes OND estabelecidos na PND (BRASIL, 2020i, p. 25):

OND I - Garantir a Soberania, o Patrimônio Nacional e a Integridade Territorial;
OND II - Assegurar a Capacidade de Defesa para o Cumprimento Das Missões Constitucionais das Forças Armadas.
[...]
OND IV - Preservar a Coesão e a Unidade Nacionais [...].

O Quadro 5 sintetiza os argumentos da END a respeito do SMO, ao longo dos anos, desde sua primeira publicação em 2008.

Quadro 5- Evolução dos argumentos ao longo das edições da END.

(continua)

ARGUMENTO	END (ANO)			
	2008	2012	2016	2020
1. Afirmação da Unidade Nacional	X	X	X	X
2. Integração da Unidade Nacional	-	-	-	X

(conclusão)

ARGUMENTO	END (ANO)			
	2008	2012	2016	2020
3. Desenvolvimento da Mentalidade de Defesa	-	-	-	X
4. Participação na Mobilização Nacional	X	X	X	X
5. Formação de Valores Cívicos (cidadania, solidariedade, justiça)	-	-	X	X
6. Facultado as classes sociais	-	-	X	X
7. Caráter profissionalizante/ Preparação para o MT	-	-	X	X
8. Atendimento das Características e Especificidades das FA	-	-	X	X
9. Manter uma reserva Qualificada	-	-	X	X
10. Aprimoramento pessoal e profissional em virtude de tecnologia	-	-	X	X
11. Emprego racional dos recursos humanos	-	-	X	X
12. Alta qualificação educacional	-	-	X	-
13. Ingresso independentemente do nível de informação ou de formação cultural	X	X	-	-
14. Reproduzir nas FA a própria Nação	X	X	-	-
15. Espaço/Nivelador Republicano	X	X	-	-
16. Tornar o serviço de fato obrigatório – Não permitir auto seleção	X	X	-	-
17. Construção da Força de Reserva em função da Elasticidade	X	X	-	-

Fonte: O Autor.

Percebe-se, a partir da análise do Quadro 5, que na Edição de 2016 há uma mudança significativa na política sobre o SMO no Brasil. O recuo do poder estatal sobre as liberdades individuais parece ser o mais significativo, pois quando faculta a representatividade das classes sociais dentro dos quartéis, permitindo a auto seleção, o Estado brasileiro concede aos seus jovens a liberdade de escolher por contribuir ou não nas atividades de defesa. Há uma evolução no sentido de enxergar que avanços tecnológicos requerem pessoal qualificado para operar.

Nota-se, ainda, nas duas últimas edições, a preocupação com os jovens que saem do quartel, de modo que não exista atraso na vida pós-caserna. Assim, entende-se que o objetivo de adaptar os documentos de Defesa às atuais circunstâncias dos ambientes nacional e internacional, por meio das atualizações, vem sendo alcançado.

5 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES

As organizações, como sugere Guimarães (2000), enfrentam internamente duas forças antagônicas. Uma procura introduzir a concepção de administração ágil e flexível e, outra, busca mantê-las sob uma estrutura administrativa rígida, totalmente hierarquizada, burocrática, centralizadora e imutável.

Se por um lado as inovações trazidas pela END (BRASIL, 2012) revelam que as características do ambiente de combate são mutáveis, e, por isso, as forças de defesa devem desenvolver internamente o conceito de flexibilidade, por outro, a implementação de uma estrutura flexível em uma organização militar constitui um desafio, tendo em vista que a hierarquia e a disciplina são as bases filosóficas das FA, conforme preconiza o Art. 14 do Estatuto dos Militares (BRASIL, 1980).

No caso específico deste estudo, entende-se a necessidade de o COMAER, com as devidas adaptações, adequar-se às atuais concepções de gestão de pessoas para que possa fazer frente às novas tecnologias e às complexidades do ambiente de combate. Assim, buscando a capacidade de se adaptar e se preparar para o futuro, elaborou-se a Concepção Estratégica "Força Aérea 100" (BRASIL, 2018a), documento que estabelece os eixos estratégicos da FAB e coopera com o esforço da defesa nacional.

A legislação frisa que os treinamentos dos seus militares devem pautar-se nos três aspectos da competência, “conhecimento”, “habilidade” e “atitude”, de modo que qualquer atividade de ensino aproxime os militares da situação real. Nessa lógica, vale-se de Chiavenato (2014) ao defender que as pessoas certas devem ser treinadas, objetivando o planejamento estratégico da organização, porque são elas que lidam com a tecnologia, criam e utilizam as ferramentas de trabalho, ou seja, são os atores que agregam valor à instituição.

Sob esse prisma, pensar no alcance dos objetivos estratégicos remete à abordagem da Gestão de Pessoas por Competências (GPC), instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (BRASIL, 2019b) que pode contribuir para a qualidade de serviços prestados à sociedade, mediante capacitação, conforme expresso no Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública do Poder Executivo (GMC), elaborado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2013b).

A GPC é um modelo de gerenciamento de pessoal que permite às organizações potencializar o desempenho operacional, através da redução das lacunas existentes entre as competências necessárias aos seus objetivos e aquelas existentes no âmbito organizacional

(GUIMARÃES, 2000; BRANDÃO, 2014). Envolve passos, tais como, a formulação da estratégia organizacional, o mapeamento de competências, a captação de competências, o acompanhamento e a avaliação de competências, além da retroalimentação do processo.

Este estudo, porém, está delimitado apenas ao mapeamento de competências, uma vez que a intenção é identificar quais competências foram requeridas dos soldados integrantes da MINUSTAH, visando revelar quais delas podem ser tomadas como parâmetro na prorrogação do tempo de serviço, tendo em vista o cumprimento das atividades relacionadas às Ações de Força Aérea Polícia da Aeronáutica e Segurança das Instalações. Será, portanto, um trabalho com propósitos semelhantes aos do Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (MCA 36-8) (BRASIL, 2021b), documento que exprime as competências esperadas dos Oficiais da FAB no desempenho de suas funções.

Inicialmente, é necessário entender a noção de competência. De acordo com Fleury e Fleury (2001, p. 184), no senso comum, a competência tem dois sentidos: aquele que designa “uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa” ou, o oposto, que “não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo”.

O debate sobre competência e desempenho teve início na década de 1970, culminando em duas correntes teóricas: uma norte-americana e uma francesa. Na corrente norte-americana, a competência diz respeito a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, em outras palavras, “o estoque de recursos, que o indivíduo detém [...] a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 185).

Na corrente francesa, os estudos foram aprofundados a partir “[...] do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica”, no intuito de estabelecer a relação entre “competências e os saberes – o saber agir – no referencial do diploma e do emprego”. Nesse viés, a competência não está associada às atividades que competem a um cargo, “[...], mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 186).

Tomando por base a corrente norte-americana, Carbone *et al.* (2009, p. 43) conceituam competência como a “combinação sinérgica de conhecimento, habilidade e atitudes expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e a organização”. Leme (2014) também a entende como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes fortemente ligado à atividade exercida por um indivíduo e, conseqüentemente, ao seu desempenho, que pode ser melhorado por meio de treinamento.

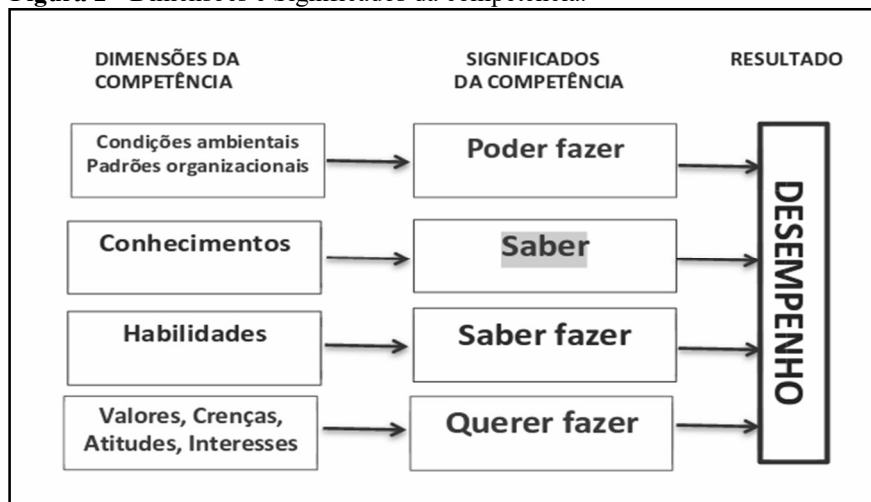
Para Fleury e Fleury (2001, p. 188), a competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Para os autores, o tripé conhecimento, habilidade e atitude se retroalimenta pelo processo de aprendizagem individual e coletivo.

NO COMAER, as competências são entendidas como “representações de comportamentos observáveis que buscam expressar as capacidades desejadas de cada indivíduo”, segundo o Manual para Mapeamento de Competências no Comando da Aeronáutica (MMCC) (MCA 30-1) (BRASIL, 2020h, p. 9).

Como é possível notar, existe interdependência e, ao mesmo tempo, complementariedade entre conhecimento, habilidade e atitude. No conhecimento, o enfoque está no "saber". "É baseado em conhecimentos técnicos, escolaridade e cursos realizados" (RODRIGUES, 2009, p. 131). A habilidade, por sua vez, tem como foco o "saber fazer"; está relacionada às experiências e à capacidade de pôr em prática os conhecimentos adquiridos (CARBONE *et al.*, 2009; RODRIGUES, 2009). O ponto central da atitude é o "querer fazer"; "é baseado no ter atitudes compatíveis para obter resultados em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos ou a serem adquiridos" (RODRIGUES, 2009, p. 131).

A Figura 2 ilustra as dimensões e significados da competência.

Figura 2 - Dimensões e Significados da competência.



Fonte: GMC/MPOG (BRASIL, 2013b, p. 11).

Na perspectiva de Leme (2014, p. 22), mesmo considerando o tripé conhecimento, habilidade e atitude (C.H.A), não significa que as pessoas agregarão valor à organização. Para isso, entende que é necessário entregar resultados, posto que “o C.H.A se relaciona com desempenho, mas não é o desempenho”.

Com esse entendimento, as competências são classificadas por Leme (2014) e Rodrigues (2009) em competência técnica e competência comportamental. Segundo os autores, as competências técnicas são os requisitos que o profissional necessita para desempenhar seu papel e englobam o conhecimento (saber) e a habilidade (saber fazer), enquanto as competências comportamentais envolvem a atitude (querer fazer) e representam o diferencial de cada profissional, tendo impacto direto em seus resultados, tal como representado no Quadro 6.

Quadro 6 - Subdivisão Didática das Competências.

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer fazer	Competência Comportamental

Fonte: Leme (2014, p. 20).

No COMAER, o MMCC (BRASIL, 2020h, p. 12) elenca as competências que “permeiam todos os níveis da organização”, nomeando-as, conforme a abrangência (individual ou coletiva), em organizacionais, essenciais, de unidade organizacional, de equipe e individuais, conforme a Figura 3.

Figura 3 - Competências no COMAER.



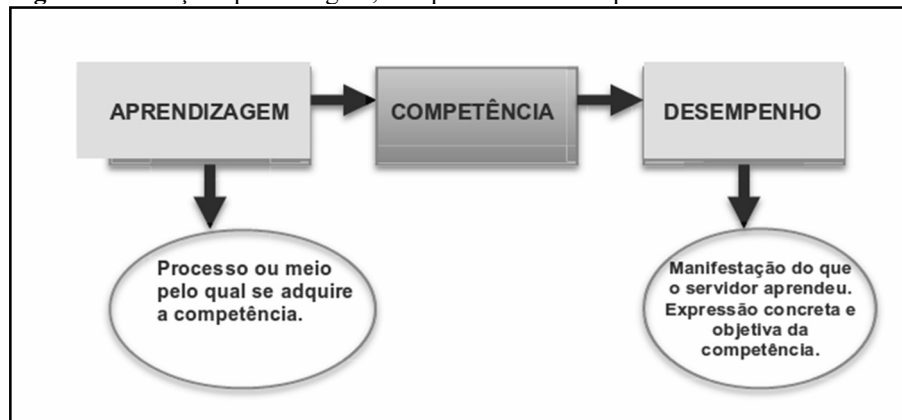
Fonte: Manual para Mapeamento de Competências no COMAER (BRASIL, 2020h, p. 12).

“Com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”, o GMC propõe a promoção de ações de capacitação por considerá-la um “processo permanente e deliberado de aprendizagem” que pode impactar positivamente no desempenho (BRASIL, 2013b, p. 7). Nesse sentido, a

capacitação pode ser entendida sob a perspectiva da “especialização”, um dos alicerces do conceito de profissão proposto por Huntington (2016) que, para ser adquirida, requer treinamento profissional e experiência.

A Figura 4 ilustra o processo de aprendizagem e sua relação com a formação/aquisição da competência e com o desempenho da organização.

Figura 4 - Relação aprendizagem, competência e desempenho.



Fonte: GMC/MPOG (BRASIL, 2013b, p. 11).

Como se observa, por meio da aprendizagem se adquire a competência e a manifestação desse aprendizado é traduzida no desempenho no trabalho. Nesse viés, o desempenho de uma pessoa, alcançado por meio de suas competências, se relaciona diretamente com a entrega de valores à organização, quer seja por meio de melhoria de processos, quer seja pela aquisição de novas tecnologias, não se resumindo apenas a atingir metas (DE ANDRADE; CKAGNAZAROFF, 2018).

Nesse contexto, as competências essenciais, classificadas no MMCC (BRASIL, 2020h), se mostram relevantes, pois remetem à condição mínima para caracterizar uma pessoa como profissional na sua área. Fleury e Fleury (2001, p. 193) argumentam que “é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias [...]”. Dada essa importância, o MMCC (BRASIL, 2020h, p. 16) orienta a seleção das “[...] áreas de atuação mais comuns relacionadas às competências essenciais mapeadas” para, com base nelas, delimitar as competências individuais, aqueles saberes mobilizados na área específica de trabalho.

O Perfil Profissional (BRASIL, 2021b) identifica competências comuns aos quadros de Oficiais e, para cada especialidade, define ainda competências específicas. Para o quadro de Oficiais de Infantaria da Aeronáutica estabelece, entre outras, as seguintes competências específicas:

- Identificar as técnicas e procedimentos individuais do Combatente Terrestre nas Ações de Força Aérea.
- Praticar os valores morais no emprego das Táticas de Combate Terrestre nas Ações de Força Aérea.
- Empregar as técnicas, táticas e procedimentos individuais aplicadas ao Combatente Básico Terrestres nas Ações de Força Aérea (BRASIL, 2021b, p. 51-52).

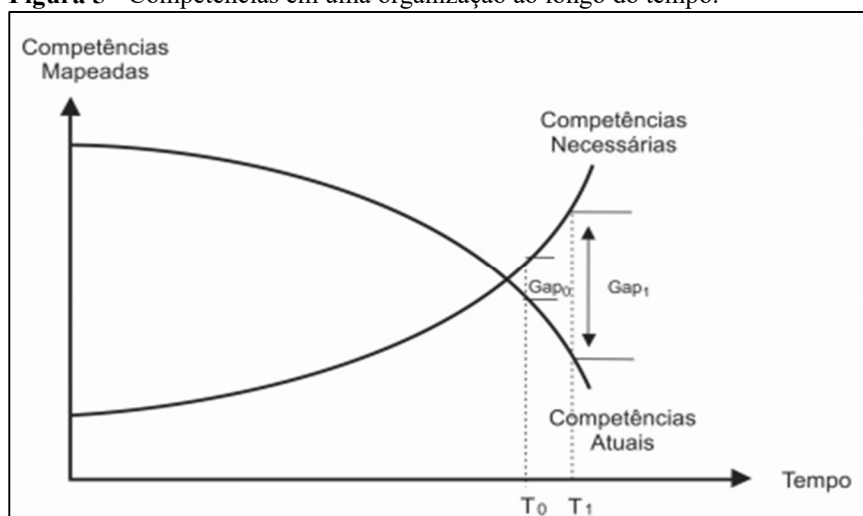
Com base na reflexão ora proposta e considerando competência como representação de comportamentos observáveis e expressão das capacidades esperadas, para a consecução do mapeamento de competências, este estudo toma como referência o tripé conhecimento (saber) /habilidade (saber fazer) /atitude (querer fazer), priorizando a competência individual que, segundo Fleury e Fleury (2001, p. 187):

[...] encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know how* não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência.

Significa dizer que, em um contexto profissional determinado, a competência individual associa habilidade e desempenho compatíveis com os padrões requeridos pela organização, segundo explica Guimarães (2000), fundamentando-se em Whiddett e Hollyforde (1999).

Brandão e Bahry (2005) ressaltam que manter ações de captação e desenvolvimento de competências é importante, porque, dados os ambientes complexos e mutáveis nos quais as organizações estão inseridas, as competências internas podem se tornar obsoletas, exigindo o surgimento de novas competências ou a sua evasão natural. A Figura 5 ilustra como essa dinâmica ocorre nas organizações.

Figura 5 - Competências em uma organização ao longo do tempo.



Fonte: Ienaga (1998 apud CARBONE et al., 2009).

A partir da análise da Figura 5, é possível verificar que, com o passar do tempo, podem surgir lacunas nas organizações (Gap0), mesmo encontrando-se em um patamar no qual as competências necessárias para alcançar os objetivos são iguais às existentes (ponto de encontro entre as curvas). Além disso, nota-se que a ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências contribui para que o Gap0 aumente (Gap1). Consequentemente, a organização migra para uma posição cada vez mais distante da realização dos seus objetivos, como sugerem Brandão e Bahry (2005).

Como preceitua o MMCC, essa etapa do processo de GPC consiste na “identificação da lacuna entre as competências internas (existentes na organização) e as competências necessárias para concretizar suas estratégias institucionais” (BRASIL, 2020h, p. 12). Tal identificação é o primeiro passo para sedimentar a missão, a visão e os valores, bem como orientar, entre outros processos, o recrutamento e a seleção dos militares da FAB (BRASIL, 2020h).

No intuito de aprofundar a discussão, além da identificação da lacuna de competências, o mapeamento permite também o planejamento das atividades de recrutamento e seleção (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

5.1 Seleção por competências

Santos (2001) explica que a questão central de toda e qualquer seleção se volta para a definição de qual deve ser a formação profissional adequada para que as atividades de determinado cargo sejam executadas satisfatoriamente. Essa ideia conduz à seguinte indagação: “o que um profissional militar precisa ter para ser considerado um militar?” (BRASIL, 2020h, p. 10). O Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica parece responder a esse questionamento quando assevera que “[...] a profissão militar diferencia-se das demais por estar exposta a circunstâncias caracterizadas pelo risco à vida, preceitos rígidos de hierarquia e disciplina, prontidão, disponibilidade permanente [...]” (BRASIL, 2021b, p. 11).

Assim, constituindo-se como um dos pilares do modelo da GPC, as atividades de recrutamento e seleção, quando bem executadas, possibilitam à organização maiores chances de encontrar profissionais alinhados aos seus valores. Na perspectiva de Leme (2014), o desafio consiste exatamente em identificar se os valores do candidato são compatíveis com os valores organizacionais.

Na prática, a seleção consiste na designação do melhor candidato para a vaga, a partir da comparação dos perfis elaborados pelos setores requisitantes com os perfis dos candidatos, no intuito de identificar aqueles que se aproximam das características desejadas (PIRES *et al.*,

2005), selecionando de acordo com os padrões esperados para o cargo ou com as competências exigidas com um menor custo de treinamento (CAXITO, 2008).

Sobre a seleção por competências, Pires *et al* (2005) explicam que a designação dos candidatos deve estar ancorada naqueles que possuam domínio técnico sobre assuntos específicos da função a ser exercida, bem como detenham habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições. Santos (2001) aponta que uma seleção promissora se relaciona com a designação de um profissional não apenas para um único cargo, mas para múltiplos, exigindo assim flexibilidade e o domínio de múltiplas competências.

Nessa acepção, o PEMAER (BRASIL, 2018) orienta que a GPC deve ser introduzida na cultura organizacional do COMAER como um caminho que conduz a Instituição ao nível de excelência na utilização da sua força de trabalho, contribuindo, inclusive, para evitar desperdícios com os gastos em treinamento de pessoal. Leme (2014) também compartilha essa visão quando esclarece que selecionar as pessoas erradas acarreta diretamente em altos investimentos em capacitação e outros custos indiretos como, por exemplo, o impacto no clima organizacional.

A despeito dos processos seletivos atuais compreenderem, em sua maioria, a aplicação de provas e avaliação curricular, Pires *et al* (2005) mencionam que outras formas de avaliação devem ser incrementadas, uma vez que esse modelo é limitado somente à dimensão “conhecimento” da competência. Com isso, por vezes, pessoas com alto índice intelectual são selecionadas, mas não detém o perfil para o desempenho adequado das funções do cargo. Em outras palavras, carecem de habilidades e atitudes.

Os autores citam que a ausência de avaliação das habilidades e atitudes ocorre principalmente pela dificuldade de se estabelecer critérios objetivos para esses elementos e sugerem que a introdução de um curso de formação poderia viabilizar a identificação das outras dimensões das competências, as quais não seriam passíveis apenas pela aplicação de provas e comprovação de títulos. Nesse sentido, como mencionado no Capítulo 2, o CFSD para os militares do SMI parece ser um contexto que permite a avaliação da terceira dimensão da competência (atitude) (PIRES *et al.*, 2005).

Chiavenato (2014) avalia que as instituições, além de filtros capazes de reter os melhores profissionais, deve se valer de meios que atraiam um público qualificado para os seus processos seletivos (internos e externos), evitando assim o desperdício de tempo e de recursos com aqueles que não possuem as competências mínimas requeridas para o cargo. No caso de retenção de talentos internos, o autor explica que as organizações devem manter uma excelente

relação com o seu público, adotando programas direcionados à autorrealização e ao orgulho de pertencer à instituição.

Voltando a atenção para o alistamento para o SMO, entendido como um processo atípico de seleção, embora haja uma oferta significativa de recursos humanos (cerca de 1,85 milhão de jovens) há, por outro lado, uma parcela que não deseja ingressar no Serviço Militar, como já mencionado no Capítulo 3. A partir dessa perspectiva, a oferta de atrativos internos pelas FA e, em especial pela FAB, poderia despertar o desejo de servir e/ou prorrogar o tempo de serviço a uma maior parcela de jovens, aumentando assim a disponibilidade de competências que podem ser de interesse na consecução das suas atividades finalísticas (BRASIL, 2020a).

Como discutido no Capítulo 2, as atividades de INFAER são distintas, cada qual apresenta suas particularidades e necessitam de profissionais cujas competências podem convergir ou divergir, dependendo da missão de cada U Inf. Além disso, é importante considerar também as competências de cada pessoa em determinado contexto de atuação, principalmente no caso do Brasil, país que apresenta tanto uma distribuição populacional não uniforme, como uma diversidade de biomas (Caatinga, Cerrado, Pampa, Amazônia, Mata Atlântica e Pantanal).

Além de cumprir missões relativas à defesa da pátria, a INFAER pode também cumprir missões constitucionais de GLO e missões de Operações de Paz sob a supervisão de organismos internacionais (BRASIL, 2019a). Estas últimas, como explica Fontoura (2005), são categorizadas operacionalmente em diplomacia preventiva, promoção da paz, manutenção da paz, consolidação da paz e imposição da paz. Nas ações de manutenção da paz, o LBDN destaca o êxito da participação das tropas brasileiras na MINUSTAH, no período de 2004 a 2017.

O excelente desempenho dos militares brasileiros foi reconhecido pelo povo haitiano e por autoridades internacionais, devido à peculiar forma de atuação, **reflexo dos treinamentos recebidos antes da missão e da própria formação profissional adquirida nas Forças** (BRASIL, 2020a, p. 105, grifo nosso).

Na MINUSTAH, os PINFA tinham missões específicas das Ações de Força Aérea “Polícia da Aeronáutica e Segurança das Instalações”, tais como o patrulhamento de vias urbanas, a segurança de instalações, a realização de escoltas de itens bélicos, a condução de pessoas e autoridades em segurança e o transporte de suprimento (BRASIL, 2010).

A Ação de “Polícia da Aeronáutica”, caracterizada pela atuação da tropa em situação de rotina, consiste, segundo a DCA 1-1 (BRASIL, 2020, p. 35) em “empregar Meios de Força Aérea para manter a lei e a ordem no interior de instalações militares ou em áreas de interesse da Força”. Tais atividades consistem em:

[...] bloqueio e controle de vias; busca e apreensão; controle de distúrbios; controle de trânsito; escolta; guarda de presos disciplinares, à disposição da Justiça e prisioneiros de guerra; perícia criminal no âmbito da Aeronáutica; Medidas de Controle no Solo; patrulhamento ostensivo e segurança de autoridades (BRASIL, 2019a, p. 18).

A Ação de “Segurança das Instalações”, de igual maneira, tem por objetivo “garantir a integridade de instalações aeronáuticas, no que compreende a salvaguarda do pessoal, das instalações, dos equipamentos, da funcionalidade e do conhecimento da Força Aérea” (BRASIL, 2019a, p. 19).

Nesse viés, Fontoura (2005) detalha que as operações de paz se consolidaram como uma das técnicas mais bem aceitas pela comunidade internacional na solução pacífica das controvérsias. Segundo o autor, a participação nas missões de paz da Organização das Nações Unidas (ONU), por parte do Brasil, evidencia o desejo do país em assumir uma responsabilidade nos assuntos afetos à paz e à segurança internacional.

Segundo Aguilar (2015), ainda que classificada como atividade subsidiária das FA, a participação em operações de paz revela uma política de não-indiferença às lides internacionais. No caso do Haiti, o autor destaca a importância da atuação do Brasil na promoção da justiça social em um país acometido por uma forte instabilidade política e social. Entre os fatores considerados pelo autor, do ponto de vista militar e sobre a participação das tropas em missões dessa natureza, salienta-se:

[...] a possibilidade de manter parte de seus efetivos adestrados em um ambiente de conflito. [...] colabora para a projeção do poder nacional no contexto internacional e permite o reconhecimento de outros países quanto ao nível profissional dos militares brasileiros, reforçando a estratégia da dissuasão. [...] atua como âncora da política externa brasileira quanto à solução pacífica de conflitos e desarmamento e fortalece os laços de confiança com os países amigos. [...] permite a melhoria do nível de cultura da tropa aumentando seu conhecimento sobre os povos e as áreas em que atua. [...] possibilita a aquisição de conhecimentos para aprimorar a doutrina militar por conta da convivência com tropas de diferentes países (AGUILAR, 2015, p. 127).

Além dos argumentos trazidos por Aguilar (2015), as experiências aprendidas a partir da MINUSTAH colaboraram, segundo o então Chefe da Subchefia de Segurança e Defesa do COMPREP, no ano de 2017, com Ações de GLO, como por exemplo, a intervenção militar no Espírito Santo, por ocasião da greve seleção da Polícia Militar (VECHIA, 2017). A relevância desse tipo de missão, tanto em aspectos políticos quanto militares, aponta o quão é importante haver uma seleção interna dos integrantes das FA.

Como foi possível notar, as competências dos militares dos PINFAs da MINUSTAH podem se mostrar relevantes para um processo de seleção voltado, principalmente, às Ações de

Força Aérea da INFAER. Nesse sentido, o próximo Capítulo detalha a metodologia empregada neste estudo para o mapeamento de competências.

6 METODOLOGIA

Este Capítulo discorre sobre o percurso metodológico adotado para mapear as competências individuais observadas nos soldados de segunda classe participantes da MINUSTAH, nos anos de 2011, 2016 e 2017, bem como para identificar os critérios estabelecidos na seleção para essas missões.

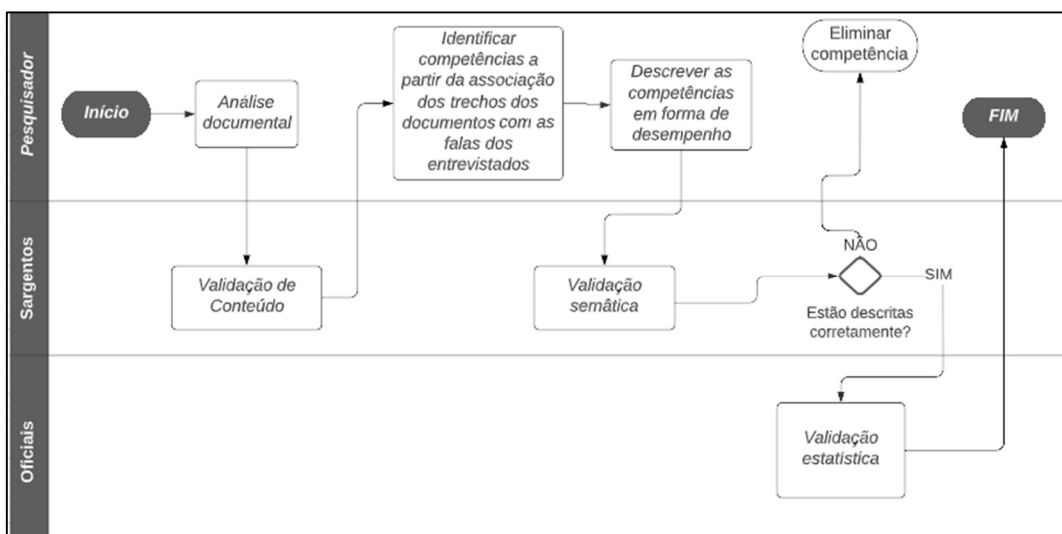
Como mencionado na Introdução, o intento de utilizar as competências do público da MINUSTAH para a proposição de ferramentas alinhadas ao planejamento estratégico da FAB, no que diz respeito à seleção para o engajamento e reengajamento, deve-se ao fato de o Brasil ter sido reconhecido internacionalmente quanto à atuação profissional de seus homens e ao fato de experiências adquiridas no Haiti terem sido postas em prática em missões no contexto brasileiro (VECHIA, 2017).

Como exposto no Capítulo 5, as Ações de Força Aérea ligadas à Infantaria da Aeronáutica, “Polícia da Aeronáutica” e “Segurança das Instalações” foram as bases para o mapeamento das competências, uma vez que as missões desenvolvidas naquele ambiente operacional são típicas da ação de Segurança e Defesa (SEG DEF), conforme previsto na Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 55-37 (BRASIL, 2010).

Para isso, foram utilizados como referenciais o GMC (BRASIL, 2013b), o MMCC (BRASIL, 2020h) e a Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) 37-521, que trata dos Objetivos de Ensino e Níveis a Atingir na Aprendizagem (BRASIL, 2012b).

A fim de facilitar o entendimento de todas as etapas descritas neste Capítulo, a Figura 6 apresenta o Fluxograma que sintetiza o desenho metodológico adotado.

Figura 6 - Desenho metodológico.



Fonte: O Autor.

6.1 O Campo de Investigação

As USEGDEF de Recife e de São Paulo foram definidas como campo de investigação e para a seleção dos Grupos de Segurança e Defesa (GSD) das duas localidades foi considerada a atuação na MINUSTAH. O GSD-RF, por sua participação nos anos de 2011 e 2016 e, o GSD-SP, por ter sido o último Grupo a ser empregado na missão, no ano de 2017.

O total de militares, por posto e graduação, pertencentes ao efetivo do GSD-RF e do GSD-SP que integraram os pelotões das tropas terrestres da FAB na MINUSTAH, nos anos de 2011, 2016 e 2017, é detalhado no Quadro 7.

Quadro 7- Composição dos pelotões da FAB na MINUSTAH (2011, 2016 e 2017).

Pelotão GSD-RF (2011)	Pelotão GSD-RF (2016)	Pelotão GSD-SP (2017)	TOTAL
1 OF	1 OF	1 OF	3
4 SGT	4 SGT	4 SGT	12
6 CB	6 CB	6 CB	18
8 S1	3 S1	4 S1	15
8 S2	12 S2	11 S2	31
27	26	26	79

Fonte: O Autor.

Desse universo, interessou ao estudo a realização de pesquisa de campo com coleta de dados junto ao grupo de oficiais (OF) e ao grupo de sargentos (SGT). Assim, considerando a necessidade de obter representatividade da amostra, participaram da pesquisa um suboficial, cinco sargentos e quatro oficiais, responsáveis à época pela seleção dos soldados que integraram a MINUSTAH. Cabe destacar que no período da missão dois dos atuais oficiais encontravam-se na condição de sargentos.

Com a contribuição do grupo constituído pelo suboficial e pelos sargentos, na etapa da Validação de Conteúdo, foram descritas as competências individuais requeridas dos candidatos (soldados) que concorreram a uma vaga para integrarem o pelotão de paz. Desse grupo, um militar realizou também a validação semântica das competências identificadas na entrevista.

O suboficial e os sargentos participaram das atividades de Validação de Conteúdo em razão de terem sido os responsáveis pela emissão de parecer preliminar sobre a permanência ou afastamento do candidato integrante do seu Grupo de Combate. Esse assessoramento favorecia a decisão do Comandante da respectiva USEGDEF sobre quais militares deveriam integrar o

contingente de paz, conforme preconizado na NOSDE 225 - Preparo de Tropa de Infantaria da Aeronáutica para Missões de Paz da ONU (BRASIL, 2021c).

Com a participação do segundo grupo, composto pelos oficiais, procedeu-se à Validação Estatística, em cuja etapa foram realizadas as seguintes atividades, com base nas competências identificadas na etapa anterior: 1) Mensuração do grau de importância para o desempenho do Pelotão na MINUSTAH. 2) Correlação com as Ações de Força Aérea. 3) Identificação da fase (engajamento e reengajamento) em que determinada competência mapeada pode ser considerada como parâmetro para a concessão da prorrogação do tempo de serviço.

Cabe destacar que os oficiais foram escolhidos para participar da Validação Estatística das competências, devido ao fato de, na FAB, o oficial ser o militar responsável, na condição de chefe imediato, pela assinatura da ficha de engajamento/reengajamento dos soldados.

Tendo feito estas considerações, passa-se para as etapas que caracterizam o Mapeamento de Competências e que foram seguidas neste estudo.

6.2 Mapeamento de Competências

O Mapeamento de Competências, segundo Brandão e Bahry (2005), tem como propósito identificar o *gap* ou a lacuna entre as competências necessárias à estratégia corporativa e as competências existentes na organização. Além da identificação dessa lacuna, o mapeamento também permite o planejamento das atividades de recrutamento e seleção (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Nesse sentido, o foco deste trabalho está fundamentado na segunda finalidade mencionada, pois visa à proposição de competências que podem ser tomadas como parâmetros para a prorrogação do serviço militar (engajamento/reengajamento).

Para fins de clarificar os passos necessários à realização de um Mapeamento de Competências, o Quadro 8 apresenta as etapas descritas pelo GMC (BRASIL, 2013b).

Quadro 8 - Etapas do Mapeamento de Competências.

(continua)

ETAPAS	OBJETIVOS	INSTRUMENTOS
1. Análise Documental	Subsidiar a formulação de competências individuais alinhadas aos objetivos organizacionais da FAB, por meio da análise de documentos.	Análise das orientações contidas nas Instruções, Diretrizes e Normas de documentos e planos estratégicos, normativos e outros.
2. Validação de Conteúdo	Identificar competências individuais e critérios exigidos durante a seleção dos candidatos das USEGDEF que poderiam integrar o pelotão da MINUSTAH, mediante consulta a pessoas chave da Organização.	Realização de entrevista com pessoas chaves.

(conclusão)

ETAPAS	OBJETIVOS	INSTRUMENTOS
3. Validação Semântica	Verificar se as competências estão bem descritas, de tal forma que são bem compreendidas pelos participantes.	Realização de entrevista com amostra de participantes.
4. Validação Estatística	Confirmar a importância das competências e verificar se elas podem ser avaliadas (mensuradas) com precisão.	Aplicação de questionário e análise quantitativa de dados.

Fonte: Adaptado do GMC/MPOG (BRASIL, 2013b, p. 51).

Tomando por base essas etapas e adequando-as ao estudo proposto, segue o detalhamento da Análise Documental, da Validação de Conteúdo, da Validação Semântica e da Validação Estatística desenvolvidas.

6.3 Análise Documental

Primeiro passo para o Mapeamento de Competências, a análise documental busca fazer uma dedução das competências necessárias à concretização dos objetivos da organização. Nessa etapa foram observadas “as atividades executadas em cada posto de trabalho, para que as competências mapeadas refletissem adequadamente as necessidades inerentes ao cargo ocupado” (BRASIL, 2020h, p. 14).

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), essa técnica de pesquisa consiste em uma análise das fontes primárias, a exemplo dos documentos oficiais. Considerando o objetivo deste estudo, foram utilizados documentos oficiais relativos ao preparo e emprego das FA e à participação da tropa terrestre da FAB em missões de paz.

A fim de facilitar o acompanhamento do percurso trilhado para a análise dos documentos, o Quadro 9 detalha como ela foi realizada.

Quadro 9 - Detalhamento das etapas da Análise Documental.

ANÁLISE DOCUMENTAL			
ETAPA	ATIVIDADE	OBJETIVO	MÉTODO/FONTE
1ª ETAPA	Análise de documentos que versam sobre a participação de tropa na MINUSTAH, emprego das FA.	Identificar trechos que possam auxiliar na descrição de Competências individuais dos soldados da MINUSTAH.	Pesquisa Documental - (BRASIL, 2020); (MPOG, 2013).
2ª ETAPA	Tabulação dos dados da 1ª etapa		

Fonte: O Autor.

A Análise documental teve por finalidade identificar nos textos elementos que sinalizassem aspirações dos legisladores civis e das autoridades militares em relação aos militares, conforme recomenda o MMCC (BRASIL, 2020h). O Quadro 10 apresenta os documentos utilizados nesse processo.

Quadro 10 - Documentos selecionados.

nº	Normativa	Título
1	Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999	Normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas.
2	Decreto 3.897 de 24 de agosto de 2001	Diretrizes para o emprego das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem.
3	Portaria Normativa nº 2090/EMD/MD, de 12 de julho de 2013.	Manual de Operações de Paz
4	Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA 55-37)	Participação de tropa de tropa de Infantaria da Aeronáutica em Operações de Paz
5	Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA 35-14)	Participação de Militares do COMAER em Operações de Paz
6	NOSDE PRO-225	Preparo da tropa de Infantaria da Aeronáutica para Missões de Paz
7	Diretriz do Comando do Exército para o BRABAT 2	Preparação Específica de Tropa para Missão de Paz EB, setembro de 2009.

Fonte: O Autor.

Buscou-se apreender, nos documentos listados, trechos que indicam competências individuais requeridas para os candidatos participantes da seleção para a MINUSTAH, a fim de subsidiar a descrição de competências individuais requeridas para militares em processo de prorrogação do serviço militar.

Para isso, foram levadas em consideração as Ações de Força Aérea da Área “Segurança e Defesa”, posto que os integrantes da MINUSTAH foram selecionados exclusivamente das USEGDEF, cuja atuação é estritamente ligada às Ações de “Polícia da Aeronáutica” e “Segurança das Instalações” com desenvolvimento de atividades semelhantes às desempenhadas pelos contingentes, como explicitado no Capítulo 5.

Assim, os dados coletados em cada documento foram tabulados, conforme o exemplo a seguir.

Quadro 11- Tabulação dos dados da Análise Documental.

DOCUMENTO	ITEM	TRECHO

Fonte: O Autor.

Tendo concluído essa etapa, a fase posterior do Mapeamento de Competências correspondeu à Validação de Conteúdo.

6.4 Validação de Conteúdo

Na Validação de Conteúdo, segunda etapa do Mapeamento de Competências, foram realizadas entrevistas semiestruturadas junto ao suboficial e aos sargentos que desempenharam a função de Comandantes de Grupo na MINUSTAH, a fim de identificar competências individuais e critérios exigidos durante a seleção dos candidatos das USEGDEF que poderiam integrar o pelotão.

A entrevista semiestruturada, segundo Manzini (2012, p. 156), tem como característica “um roteiro com perguntas abertas” e é indicada para o estudo de um fenômeno com uma população específica”. Dada sua finalidade, entre os meses de novembro/2021 e janeiro/2022, o suboficial e os sargentos concederam as entrevistas por plataforma de videoconferência, com duração média de 90 minutos cada uma.

A fim de validar o Roteiro, foi realizada uma entrevista teste e, com base nela, foram identificadas inconsistências na clareza do enunciado (BRASIL, 2013b, p. 51) de quatro das 11 perguntas inicialmente elaboradas, sendo estas excluídas, conforme se verifica no Apêndice C.

Para a elaboração do perfil dos entrevistados foram coletadas as seguintes informações: ano da participação na MINUSTAH, graduação atual, USEGDEF a que pertenciam à época da missão e tempo de serviço no momento da entrevista.

As entrevistas foram transcritas com o auxílio da plataforma *google cloud* e o passo seguinte consistiu em integrá-las em um único documento, com o objetivo de destacar pontos importantes para balizar a discussão do contexto em que se encontravam os entrevistados, enquanto na função de recrutadores, e como suas experiências contribuíram para o processo de seleção, no que diz respeito aos métodos adotados e dificuldades enfrentadas.

Em seguida, o conteúdo das entrevistas foi cotejado com aqueles apurados nos documentos oficiais, possibilitando ao pesquisador a descrição de competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Na descrição da competência individual objetivou-se identificar um desempenho de maneira objetiva, a fim de indicar o que o soldado deveria fazer no contexto de trabalho (treinamento para a MINUSTAH e a MINUSTAH), de acordo com as orientações previstas no GMC (BRASIL, 2013b).

Para redigi-los utilizou-se um verbo e um objeto de ação (desempenho) (BRASIL, 2013b) associados a um critério e uma condição de ocorrência. O verbo permitiu descrever a

ação que se desejava que o indivíduo executasse. O critério, utilizado como indicador de padrão de qualidade, permitiu que o desempenho pudesse ser julgado. E a condição teve a finalidade de delimitar a natureza do desempenho esperado (BRASIL, 2020h).

Na presente descrição, foram utilizados os verbos recomendados pelo MMCC (BRASIL, 2020h) (Anexos A, B e C), pertencentes à Taxionomia de Bloom (BLOOM, *et al.*, 1979) um sistema de classificação dos objetivos educacionais que considera os domínios de desenvolvimento cognitivo, afetivo e psicomotor. Segundo esclarece Popadiuk *et al.* (2018, p. 1):

Esses três domínios relacionados aos objetivos educacionais, em essência, constituem-se nas três principais perspectivas de análise do ser humano. Nenhuma delas é dissociada das outras duas. Por mais que uma pessoa possa ser caracterizada como extremamente lógica, ainda assim há componentes afetivos/emocionais que a levará a agir de alguma forma (domínio psicomotor). Assim, argumenta-se que é impossível que haja a capacidade de absorção do conhecimento se não houver nas pessoas um processo integrado desses três domínios.

De acordo com Bloom *et al.* (1979), o domínio cognitivo é aquele cuja classificação é mais simples, pois abarca lembranças e habilidades intelectuais. O domínio afetivo envolve interesses, atitudes e valores e, por isso, segundo o autor, mais difícil de estabelecer. O domínio psicomotor, engloba as habilidades motoras, mas os estudos não foram aprofundados por sua equipe o que apenas ocorreu anos mais tarde por Elizabeth Simpson, contudo incorporados à Taxonomia de Bloom (POPADIUK *et al.*, 2018).

Além disso, outros verbos foram empregados, uma vez que a ICA 37-521 (BRASIL, 2012b) detalha que aqueles previstos na Taxonomia de Bloom não esgotam a possibilidade de utilização de verbos adicionais.

O Quadro 12 mostra o modelo de Descrição de Competências adotado neste estudo.

Quadro 12 - Descrição de Competência.

VERBO + OBJETO DE AÇÃO	CRITÉRIO	CONDIÇÃO
Executar + ações de Polícia da Aeronáutica	Com monitoramento constante das ameaças	Respeitando os aspectos legais e regras de engajamento.
Executar + atividades de Operações Especiais	Com controle emocional	Considerando a doutrina de emprego
Empregar + meios de comunicação eletrônica	Com precisão e efetividade	Respeitando as medidas de segurança
Promover + Segurança da Informação	Com grau de sigilo estabelecido	Considerando as normas e os meios de segurança das informações do COMAER

Fonte: MMCC (BRASIL, 2020h, p. 15).

Depois de descritas, as competências foram categorizadas, “[...] segundo suas semelhanças e por diferenciação, com posterior reagrupamento, em função de características comuns” (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 683), nesse caso específico, nos domínios cognitivo, afetivo e psicomotor, uma vez que os verbos preconizados pelo MMCC (BRASIL, 2020h) são assim classificados (Anexos B, C e D) de modo a contemplar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para o cumprimento de atividades.

Verificou-se, na etapa seguinte, Validação Semântica, se as competências foram apropriadamente descritas, de tal forma que pudessem ser compreendidas (BRASIL, 2013b, p. 51).

6.5 Validação Semântica

Nessa fase, por meio de plataforma de videoconferência, a planilha contendo as competências descritas foi submetida a um, dos 10 entrevistados, conforme Roteiro (Apêndice D). Essa submissão, conforme sugerem Brandão e Bahry (2005), teve o objetivo de levar à apreciação as competências individuais identificadas a partir do cotejamento das falas dos entrevistados participantes na MINUSTAH com os trechos dos documentos selecionados para a Análise Documental, com o propósito de verificar possíveis inconsistências.

Nesse rito, a fim de obter os efeitos desejados, o entrevistado foi orientado a avaliar se a competência representava um comportamento suscetível de observação (BRASIL, 2013b). Caso verificasse essa condição, deveria descaracterizar tal competência.

Para a execução desta etapa, e a fim de auxiliar o entrevistado em sua avaliação, foram oferecidas informações sobre situações que podem descaracterizar as competências descritas na etapa anterior, apresentadas no Quadro 13.

Quadro 13 - Erros que descaracterizam a descrição de competências individuais. (continua)

ERROS	CONSEQUÊNCIAS	EXEMPLO
Construção de competências muito longas e com múltiplas ideias.	Muitas ideias distintas – dificultam a compreensão	“desenvolver, sugerir, e implementar soluções que atendam às necessidades da organização, assumindo riscos, conciliando interesses e responsabilizando-se por compromissos assumidos, a fim de obter melhores resultados”
Redundâncias	Informação em demasia	selecionar métodos de trabalho adequados e apropriados à consecução das estratégias organizacionais”.
Abstrações	Dá margem a muitas interpretações	pensar o inédito , sugerindo ideias que resolvam conflitos.”

(conclusão)

ERROS	CONSEQUÊNCIAS	EXEMPLO
Estrangeirismos e termos técnicos pouco conhecidos	Corre-se o risco de ninguém entender o que está escrito.	Avaliar projetos de empresas “startups” utilizando a análise fundamentalista.
Obviedades		“Coordenar reuniões que foram agendadas”
Utilização de verbos inadequados	Não expressam ações ou comportamentos observáveis	verbos saber, apreciar, acreditar, entender, refletir, pensar, conhecer, pensar, ser

Fonte: Adaptado do GMC (BRASIL, 2013b, p. 26).

Para análise das respostas, utilizou-se o Quadro 14, a fim de identificar qual tratamento seria dispensado a cada competência: ajuste, eliminação ou sintetização.

Quadro 14 – Análise das respostas da Validação Semântica.

Nº	Competência	Está semanticamente bem descrita? Assinale um "N" na competência em que você observou alguma inconsistência.	Em caso de resposta negativa na coluna anterior, qual(is) inconsistência(s) observada(s)?	Consideração do pesquisador	Providência
1	Competência “a”				
(...)	(...)				
n	Competência “n”				

Fonte: O Autor.

O passo seguinte consistiu em “confirmar a importância das competências, a fim de verificar se elas podem ser avaliadas com precisão” (BRASIL, 2013b, p. 51), por meio da Validação Estatística, como também verificar a correlação de cada competência às Ações de Força Aérea e identificação da fase da prorrogação (engajamento e reengajamento) em que determinada competência pode ser considerada como parâmetro para a concessão da prorrogação do tempo de serviço.

6.6 Validação Estatística

De acordo com Enoki *et al* (2005), a mensuração de fenômenos sociais pode ser realizada por meio de instrumentos científicos, tais como as escalas, cujo propósito é observar de uma maneira mais objetiva a realidade.

A utilização desse instrumento de pesquisa implicou, consequentemente, na construção de indicadores que auxiliaram na identificação do que se espera das pessoas como também na redução da dissonância do que foi considerado ou não importante para a organização.

A Validação Estatística das competências evidenciadas na etapa anterior foi realizada com a colaboração do grupo dos oficiais, uma vez que são os responsáveis pela emissão de parecer inicial sobre a prorrogação do serviço do soldado, na FAB, e pelo planejamento das atividades inerentes às Ações de Segurança das Instalações e Polícia da Aeronáutica das USEGDEF.

Realizada em três momentos, adotou-se no primeiro momento da Validação Estatística a Escala de diferencial semântico (1 a 5), proposta por Osgood, Suci e Tannenbaum (1957) e sugerida no GMC (BRASIL, 2013b). A adoção desse instrumento teve a finalidade de verificar a avaliação do grupo sobre o grau de importância de tais competências para o desempenho das atividades dos soldados na MINUSTAH. Nesse caso, o menor grau (1) indica uma menor relevância para o desempenho das atividades da MINUSTAH, enquanto o grau máximo (5) indica uma maior relevância da competência para o cumprimento dessas atividades.

Essa técnica, segundo Almeida *et al.* (2008), é capaz de medir o significado que os participantes atribuem a conceitos, palavras, locuções entre outros, facilitando a compreensão sobre o que é perguntado e permite, assim, a comparação de percepções de uma ou mais pessoas sobre o assunto.

No segundo e terceiro momentos, solicitou-se aos oficiais, individualmente, a avaliação das competências com o objetivo de identificar quais se mostram significativas para o cumprimento das atividades das Ações de Força Aérea (Segurança das Instalações e Polícia da Aeronáutica) e quais se mostram relevantes, quando adotadas como parâmetro para a concessão da prorrogação do tempo de serviço (engajamento e reengajamento). Na coluna referente às Ações de Força Aérea havia as opções (Polícia da Aeronáutica; Segurança das Instalações, Ambas Ações; Nenhuma) e na coluna referente a prorrogação do tempo de serviço havia as opções (Engajamento, Reengajamento; Ambas as Fases; Nenhuma Fase).

Essa avaliação, conforme estabelece o MMCC (BRASIL, 2020h) pode permitir, em trabalhos futuros, "a delimitação de situações problema e situações práticas nas quais os militares possam desenvolver essas competências, quer seja nas fases de preparação, formação e pós-formação da carreira militar" (BRASIL, 2020h, p. 17).

Portanto, o desenvolvimento das três etapas consistiu na entrega de uma planilha aos entrevistados, contendo todas as competências conforme o Quadro 15 – Validação das Competências por Especialistas.

Quadro 15- Validação das Competências por Especialistas.

	Atribua um Grau de importância para o desempenho das atividades na MINUSTAH.	A competência apresentada possui importância para o cumprimento das atividades de qual(is) Ação(es) de Força Aérea?	A competência apresentada possui relevância para qual fase da concessão da prorrogação do tempo de serviço?
Competência “a”			
Competência “b”			
(...)			
Competência “n”			

Fonte: O Autor.

Concluídas as entrevistas, os dados referentes à coluna “Atribua um Grau de importância para o desempenho das atividades na MINUSTAH” (Quadro 15) foram compilados na Tabela 2.

Tabela 2 - Agrupamento dos Graus

	Oficial 1	Oficial 2	Oficial 3	Oficial 4	Média	Desvio Padrão
Competência “a”						
Competência “b”						
(...)						
Competência “n”						

Fonte: Adaptado de Enoki *et al.* (2008, p. 357).

Para análise dos dados da Tabela 2, referentes à distribuição das competências pelos valores de média encontrados, elaborou-se a Tabela 3.

Tabela 3 - Distribuição das competências pela média.

Média	Competências por Domínio			Total de Competências	%	% Acumulado
	Cognitivo	Afetivo	Psicomotor			

(...)

Total

Fonte: O Autor.

Para análise dos dados da Tabela, referentes à distribuição das competências pelos valores de desvio padrões encontrados, elaborou-se a Tabela 4.

Tabela 4 - Distribuição das competências pelos desvios.

Desvio	Competências por Domínio			Total de Competências	%	% Acumulado
	Cognitivo	Afetivo	Psicomotor			

Total

Fonte: O Autor.

Já os dados das colunas “A competência apresentada possui importância para o cumprimento das atividades de qual(is) Ação(es) de Força Aérea?” e “A competência apresentada possui relevância para qual fase da concessão da prorrogação do tempo de serviço?” (Quadro 15) foram compilados nas Tabela 5 e 6, respectivamente.

Tabela 5 - Agrupamento das Respostas das Ações.

nº	Competência	Entrevistados				C.c	
		E7	E8	E9	E10	% S.I	% P.A
1	Competência “a”						
(...)	(...)						
n	Competência “n”						

Fonte: O Autor.

Tabela 6 - Agrupamento das Respostas das Fases da Prorrogação.

nº	Competência	Entrevistados				C.c	
		E7	E8	E9	E10	% E	% RE
1	Competência “a”						
(...)	(...)						
n	Competência “n”						

Fonte: O Autor.

Nesses casos (Tabela 5 e Tabela 6), mensurou-se a concordância entre os oficiais por meio do Coeficiente de Concordância (C.c), como sugere Santos (2001), com a aplicação da fórmula apresentada na Figura 7.

Figura 7- Fórmula de concordância entre especialistas.

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100$$

onde:

Cc = coeficiente de concordância expresso em porcentagem.

Vn = quantidade de especialistas em desacordo com o critério predominante.

Vt = quantidade total de especialistas.

Fonte: Santos (2001, p. 29).

Para o presente estudo, foi adotada como relevante a competência que apresentou coeficiente de concordância ($C.c \geq 60\%$), tal qual propõe Santos (2001). Aquelas que ficaram com coeficiente abaixo desse valor foram excluídas, por não terem se mostrando significativas para os objetivos propostos. Logo, os dados das Tabelas 5 e 6 foram compilados nas Tabelas 7 e 8 para análise da distribuição das competências, considerando o percentual de concordância.

Tabela 7 - Distribuição das Competências – Concordância (Ação).

% Concordância	Competências por Domínio			Total de Competências	%	% Acumulado
	Cognitivo	Afetivo	Psicomotor			

Total

Fonte: O Autor.

Tabela 8 - Distribuição das Competências - Concordância (Fase da Prorrogação).

% Concordância	Competências por Domínio			Total de Competências	%	% Acumulado
	Cognitivo	Afetivo	Psicomotor			

Total

Fonte: O Autor.

Essa etapa foi importante também para verificar, entre as competências mapeadas, aquelas que foram relevantes para o cumprimento das atividades da MINUSTAH, mas que não se mostraram significativas para o desempenho das atividades de Polícia da Aeronáutica e de Segurança das Instalações ou para a prorrogação do tempo de serviço.

7 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este Capítulo discute os resultados das etapas Análise Documental (A.D), Validação de Conteúdo (V.C), Validação Semântica (V.S) e Validação Estatística (V.E).

Compreendendo a importância da compatibilidade entre as competências que existem na FAB e aquelas necessárias para a concretização de suas estratégias institucionais (BRASIL, 2020h), o primeiro passo se deu com a análise documental, cujo intuito foi auxiliar na identificação do que é ou não importante para a FAB, tanto em relação às missões de paz, como em relação ao preparo e emprego das FA. Com isso, foi possível identificar parâmetros para seleção de militares que são submetidos à prorrogação do tempo de serviço, visando, assim, a agregação de valor à organização (DE ANDRADE; CKAGNAZAROFF, 2018).

7.1 Análise Documental

Além dos documentos basilares já discutidos na fundamentação teórica (END, LSM, PND), documentos relativos ao preparo e ao emprego das FA e à participação da tropa terrestre da FAB em missões de paz, foram utilizados como suporte nesta etapa, entendidos não como delimitadores na descrição das competências, mas como complementares. Essa informação é necessária, pois a eliminação do que não foi considerado importante para a prorrogação do tempo de serviço se deu apenas na fase da Validação Estatística.

No decorrer da análise, dada a similaridade entre os assuntos, os documentos foram discutidos em conjunto nos tópicos “Preparo, Organização e Emprego das FA” e “Participação de Militares em Missão de Paz”.

7.1.1 Preparo, organização e emprego das FA

A Lei Complementar nº 97 (BRASIL, 1999), estruturada em sete capítulos que tratam de assuntos relativos à organização, ao preparo, ao emprego e ao orçamento das FA, destina-se a fixar normas inerentes ao cumprimento das atribuições subsidiárias nela explicitadas.

De sua análise, destaca-se o Capítulo IV - Do Preparo, mais especificamente o Art. 14, ao tratar sobre os parâmetros básicos que o orientam, merecendo atenção o primeiro deles, “permanente eficiência operacional singular e nas diferentes modalidades de emprego interdependentes”. Este parâmetro, somado à orientação contida no PEMAER (BRASIL, 2018), de introdução da GPC na cultura organizacional do COMAER, é aqui apontado como indicador da pertinência do mapeamento de competências ora proposto.

Feito este adendo, no Capítulo V - Do Emprego, ressalta-se o Art. 15, inciso III, § 2º, ao apontar a atuação das FA na garantia da lei e da ordem, cujas particularidades são descritas no Decreto nº 3897 (BRASIL, 2001), por meio de diretrizes aos órgãos competentes em âmbito federal, para o seu emprego nessa atividade subsidiária. Nesse caso, o referido Decreto preconiza que as FA devem ser empregadas como instrumento de preservação da ordem pública nas ações de GLO, de maneira episódica e em determinada região do país, desempenhando atividades tipicamente policiais.

Em seu Capítulo VI - Das Disposições Complementares, Art. 16-A, a Lei Complementar nº 97 prevê às FA “atuar, por meio de ações preventivas e repressivas, na faixa de fronteira terrestre, no mar e nas águas interiores [...]” (BRASIL, 1999), executando, isoladamente ou em coordenação com outros órgãos, o seguinte: I - patrulhamento; II - revista de pessoas, de veículos terrestres, de embarcações e de aeronaves; e III - prisões em flagrante delito. Essa normativa ainda orienta que na segurança de autoridades nacionais ou estrangeiras podem ser executadas as ações II e III.

Entre as atividades subsidiárias que cabem especificamente à Aeronáutica, destacam-se aquelas destinadas às ações de polícia, previstas nos incisos VI e VII do Art. 18, respectivamente: a cooperação com os órgãos federais e o combate ao tráfego aéreo ilícito de drogas, armas, munições e passageiros ilegais, podendo, inclusive, agir na aterragem das aeronaves, quando os organismos de fiscalização competentes estiverem ausentes. Nesse caso, também realizarão as ações previstas nos incisos I, II e III anteriormente descritos (BRASIL, 1999).

Como discutido no Capítulo 5, as ações preventivas e repressivas previstas nos Art. 16 e 18 da Lei Complementar nº 97 (BRASIL, 1999), são categorizadas como atividades da Área de Segurança e Defesa, especificamente, da Ação de Força Aérea: Polícia da Aeronáutica.

Nesse sentido, entende-se que as competências requeridas para o emprego de GLO e emprego das FA nas atividades subsidiárias, elencadas no Quadro 16 são importantes também para a seleção de soldados em processo de engajamento/reengajamento.

Quadro 16 – Trechos selecionados - Preparo, Organização e Emprego das FA.

DOCUMENTO	ITEM	TRECHO
Lei Complementar nº 97	Art. 14	“permanente eficiência operacional singular e nas diferentes modalidades de emprego interdependentes
	Art. 15	- Emprego na garantia da lei e da ordem e na participação em operações de paz
	Art. 16 – A	- Realizar ações de patrulhamento;
	Art. 18 - VII	- Revistar pessoas, veículos terrestres, embarcações e aeronaves; e - Efetuar prisões em flagrante delito.
	Art. 18 - VI	- Cooperar com os órgãos federais.
	Art. 18 - VII	- Atuar em operação combinada.
Decreto nº 3897	Art. 3º	[...] desenvolver as ações de polícia ostensiva, como as demais, de natureza preventiva ou repressiva.

Fonte: O Autor.

Considerando o emprego das FA em operações de Paz, cujas experiências adquiridas no Haiti foram colocadas em prática pela tropa de infantaria da Aeronáutica nas ações de GLO no Rio de Janeiro (2017), no Espírito Santo (2017) e nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro em 2016 (VECCHIA, 2017), buscou-se por documentos e orientações impostas pelas autoridades competentes, a fim de apresentar e compreender as características dessas missões, conforme preconizado no Art. 15 da Lei Complementar nº 97 (BRASIL, 1999).

7.1.2 Participação de militares em missão de paz

O Manual de Operações de Paz (BRASIL, 2013c) é o documento do MD que delinea atribuições às FA, visando facilitar o planejamento e o processo decisório para a participação das tropas brasileiras em missão de paz. Ele as orienta no que diz respeito “à organização, ao processo, ao deslocamento, à manutenção, ao acompanhamento, à substituição ou ao rodízio, ao resgate e à desmobilização de um contingente que venha a ser empregado [...]” (BRASIL, 2013c, p. 15).

Do conteúdo apresentado no Manual, interessou à análise o Capítulo III, que versa sobre as Operações de Paz no âmbito do MD, mais especificamente, o item 3.2.7 - Preparação Específica do Contingente - e os subitens 3.2.7.1 e 3.2.7.2. Ambos ressaltam a necessidade de treinamento com aplicação de conhecimento profissional específico e a realização de exercícios conjuntos, dado o caráter multidimensional das missões de paz e as consequências de um fracasso na missão para o país contribuinte de tropa (BRASIL, 2013c).

Assim, entende-se o “treinamento com aplicação de conhecimento profissional específico” como uma exigência para a participação em missões de paz, a qual deve ser

considerada no processo de prorrogação de tempo de serviço, tendo em vista que a inter-relação entre as dimensões da competência (conhecimentos e habilidades) e seus significados (saber e saber fazer) (BRASIL, 2013b) representa um fator determinante para o desempenho satisfatório das atividades (SANTOS, 2001).

No que tange às atitudes, o item 3.3 - Acompanhamento das Atividades do Contingente - chama a atenção por colocar em questão a necessidade de proporcionar facilidades para “comunicação da tropa com os familiares”, pois considera-se que a parte afetiva interfere no comportamento e, conseqüentemente, influencia os resultados entregues (OLIVEIRA; SANTOS; LOURENÇÃO, 2006).

Considerando que os candidatos selecionados para um cargo devem possuir domínio técnico, habilidades e atitudes compatíveis com as funções a serem exercidas (PIRES *et al.*, 2005), a ICA 35-14 (BRASIL, 2016c), que dispõe sobre a participação de militares do COMAER em Operações de Paz, nos itens Prefácio, 2.3 - Missão de Contingente de Tropa - e 4.2 - Critérios Gerais de Seleção para a Ocupação dos Cargos das Missões de Contingente de Tropa, detalha que as atividades executadas no Haiti são desempenhadas por militares de infantaria, mais especificamente aqueles que desenvolvem as atividades das Ações de Polícia da Aeronáutica e Segurança das Instalações. Enquadram-se nessas atividades, missões de GLO, separação de forças beligerantes (FONTOURA, 2005) e atuação humanitária em catástrofes naturais, tal como o terremoto que ocorreu nas proximidades da capital haitiana em 2010.

Nesse desastre, Hamann e Teixeira (2017, p. 23) destacam a importância da vocação multiatuação dos soldados brasileiros “[...] no atendimento a situações das mais diversas, muitas delas fora do contexto original da preparação prévia para a missão”. Segundo os autores, essa característica possibilitou o atendimento rápido às vítimas e o controle imediato da situação de caos. Vê-se aqui um exemplo de seleção “promissora”, segundo Santos (2001), aquela que exige profissionais com flexibilidade e domínio de múltiplas competências.

Assim, para a execução das atividades que envolvem as Ações de Polícia da Aeronáutica e Segurança das Instalações, o vigor físico e o preparo psicológico, preconizados na Lei do Serviço Militar (BRASIL, 1964), assim como o vigor físico e a capacidade analítica estabelecidos na END (BRASIL, 2008) como pré-requisitos no processo seletivo para as missões de paz, se mostram características essenciais a serem evidenciadas nos soldados.

Além disso, a Diretriz 55-37 (BRASIL, 2010), normativa da Aeronáutica que dá orientações sobre a seleção, o preparo e a manutenção da tropa de infantaria em Missões de

Paz, define, além das atribuições estabelecidas para os Grandes Comandos³, critérios/condições, tais como o voluntariado e a aptidão física, entre outros para a escolha dos candidatos.

De igual maneira, a NOSDE PRO-225 (BRASIL, 2021c), ao tratar sobre o preparo da tropa de infantaria da Aeronáutica para Missões de Paz da ONU, também apresenta critérios de seleção para os candidatos militares que desejarem compor o contingente, como o não envolvimento com a justiça, o bom comportamento e a aptidão no teste físico com o conceito global Bom.

Como visto no Capítulo 5, critérios não podem ser categorizados como competências, uma vez que não demonstram comportamentos observáveis (BRASIL, 2013b), porém correspondem, de fato, às condições que os recrutadores deveriam verificar para selecionar os integrantes do pelotão.

Cabe destacar ainda que a utilização de critérios não implica numa seleção incipiente, tendo em vista que impossibilita o ingresso de candidatos que não apresentam condições físicas, psicológicas ou sociais. Nesse raciocínio, apontam quais condições mínimas as autoridades militares almejam para a constituição da tropa, no entanto, não medem ou avaliam objetivamente a dimensão atitudinal do conjunto de competências. Em geral, restringem-se à dimensão “conhecimento” (PIRES *et al.*, 2005), delimitando apenas condições gerais e não um conjunto de comportamentos pré-estabelecidos.

Entretanto, verificou-se na etapa de Validação de Conteúdo, que uma das principais dificuldades reportadas pelos integrantes do contingente da MINUSTAH, no ano de 2011, os quais realizaram os treinamentos no ano de 2010, foi a carência de normativas na FAB sobre seleção e preparo. Segundo apontaram, ela não apenas dificultou a identificação do candidato com o perfil desejado para a missão, como também ensejou a utilização, com as devidas adaptações, de normativas aplicáveis ao EB, como a Diretriz para o Batalhão de Infantaria de Força de Paz⁴ (BRABATT, sigla em inglês para *Brazilian Battalion*) de 2009.

À época em que esteve em vigor, a Diretriz do Comando do Exército para o BRABATT 2 (BRASIL, 2009a), além de reforçar o voluntariado para os integrantes dos contingentes,

³ Organizações do Comando da Aeronáutica responsáveis pela emissão de diretrizes que orientam o preparo e o emprego da FAB (Estado Maior da Aeronáutica - EMAER) ou aquelas que planejam, gerenciam, realizam e controlam as atividades que lhe são peculiares (COMPREP, COMGEP; Comando Geral de Apoio - COMGAP).

⁴ Componente militar brasileiro no Haiti cuja missão foi assegurar a realização de eleições presidenciais, garantindo a transição constitucional do poder, e apoiar na reconstrução do país após severo terremoto em janeiro de 2010 (BRASIL, 2016).

estabelecia atribuições ao Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias ⁵(CEP/FDC) do EB, relativas à seleção e ao preparo. As instruções contidas na Diretriz importam nesta análise por apresentarem detalhadamente como e quais delas deveriam ser ministradas ao efetivo em preparo, destacando-se, entre elas, o Item f - Avaliação psicológica dos integrantes dos contingentes.

Cabe ressaltar que, durante a Validação de Conteúdo, um dos entrevistados informou que aspectos psicológicos e familiares foram considerados basilares para o assessoramento do processo de seleção do primeiro pelotão da FAB no cumprimento da missão junto ao EB.

Entre outros requisitos estabelecidos para o cumprimento de missões no exterior, verificou-se a importância dada pela Diretriz à comunicação entre os membros da tropa de paz e a população local, como especifica o item 4.5 - Capacitação de Pessoal para a Ocupação dos Cargos de Missões de Contingente de Tropa -, uma vez que a emissão de ordens e a realização de atividades nos pontos da cidade exigiram interação e algum domínio do idioma nativo.

Com base nessas considerações, são destacadas exigências quanto à capacitação de pessoal a cargo do CEP/FDC que se mostraram úteis ao processo de descrição das competências, pois demonstram a preocupação das autoridades militares com os aspectos psicológicos e comportamentais, fatores que afetam diretamente o desempenho da tropa e, conseqüentemente, a entrega de valores à organização (DE ANDRADE; CKAGNAZAROFF, 2018).

Por oportuno, também são destacadas as missões realizadas nas Operações de Manutenção da Paz, cuja natureza remete às ações de Segurança e Defesa (SEGDEF) desempenhadas pela tropa de infantaria da Aeronáutica.

Assim, considerando a importância dos processos de prorrogação para o alcance dos objetivos do Serviço Militar, como a constituição de um público capacitado nas atividades relacionadas à defesa da pátria, nos casos de mobilização nacional (BRASIL, 2012a), entende-se ser importante para a descrição das competências os apontamentos apresentados no Quadro 17.

⁵ A Missão do Centro é capacitar recursos humanos nas áreas de ensino, comunicação social e operações psicológicas; realizar pesquisas nas áreas de interesse do Exército; preservar o patrimônio, os valores e a Área de Proteção Ambiental do Forte Duque de Caxias; e formar o Reservista.

Quadro 17 – Trechos selecionados - Participação de Militares em Missão de Paz.

DOCUMENTO	ITEM	TRECHO
Manual Op. Paz do MD.	3.2.7 Preparação Específica do Contingente	- As missões de paz requerem conhecimento profissional específico - Deverão ser realizados exercícios/adestramentos conjuntos entre as forças integrantes do contingente
	3.3 Acompanhamento das Atividades do Contingente	As FA envidarão esforços no sentido de proporcionar à tropa integrante do contingente, facilidades para comunicação com seus familiares
DCA 55-37	2 VISÃO GERAL	- Atuar em operação combinada; - Atuar em: postos de observação; postos de controle e bloqueio de vias (checkpoints); patrulhas a pé, motorizadas, aéreas ou mistas; controle de distúrbios e manifestações civis; escolta de comboios.
NOSDE PRO-225	3.1 Critérios de seleção	- Ser considerado APTO (sem restrição) no último TACF, com conceito global, no mínimo, BOM - Estar, no mínimo, no Bom Comportamento ; - Não estar “sub judice” - Ser voluntário
ICA 35-14/2015	PREFÁCIO	[...] faz-se necessário que o seu pessoal envolvido esteja devidamente preparado.
	2.3 Missão de Contingente de Tropa	Dentro das Op. Paz, compete às tropas de Infantaria da Aeronáutica o emprego na tarefa de Proteção da Força, em ações de Polícia de Aeronáutica e de Segurança das Instalações [...]
	4.2 Critérios Gerais de Seleção para a Ocupação dos Cargos das Missões de Contingente de Tropa	b) ser indicado pelo respectivo Comandante da Unidade de Infantaria (U Inf.) [...] ; c) ser voluntário [...] d) estar apto na avaliação psicológica ; e) possuir, no mínimo, conceito Normal no último TACF ; f) estar, no mínimo, no bom comportamento , se praça.
Diretriz do Comando do Exército para o BRABAT 2	Item f - Avaliação psicológica dos integrantes dos contingentes	- Assessorar o processo da seleção de militares levando-se em consideração os aspectos psicológicos ; - Detectar e antecipar soluções para eventuais questões individuais e de relacionamento pessoal, familiar e profissional, que possam vir a ocorrer durante a missão ou após o seu término [...]
	4.5 Capacitação de Pessoal para a Ocupação dos Cargos de Missões de Contingente de Tropa	A tropa deve ter instruções de idiomas com as principais expressões requeridas para o contato com a população local no cumprimento da missão.

Fonte: O Autor.

Concluída a análise das orientações contidas nos documentos, entendidas como parâmetros para a Validação de Conteúdo, segue o perfil dos participantes que, por meio das entrevistas, contribuíram na identificação das competências requeridas dos soldados para o cumprimento de missões da INFAER afins àquelas executadas pelos integrantes da MINUSTAH.

7.2 O Perfil dos Entrevistados

Para resguardar o direito de anonimato, os participantes foram identificados com a letra inicial da palavra Entrevistado, seguido de número que representa a ordem de realização das entrevistas, bem como do Contingente ao qual pertenceu, como o exemplo (E1 ANO).

Para construir o perfil foram consideradas informações relativas ao ano da participação na MINUSTAH, ao posto ou à graduação atual, à USEGDEF a que pertenciam à época da missão e ao tempo de serviço no momento da entrevista, conforme apresentado no Quadro 18.

Quadro 18 - Perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Ano da Participação	Posto/Graduação	USEGDEF	Tempo de Serviço em anos	Etapa
E1	2011	SUBOFICIAL	GSD-RF	26	V.C
E2	2016	2º SARGENTO	GSD-RF	17	V.C
E3	2016	2º SARGENTO	GSD-RF	18	V.C
E4	2011	1º SARGENTO	GSD-RF	21	V.C/V.S
E5	2017	2º SARGENTO	GSD-SP	19	V.C
E6	2017	2º SARGENTO	GSD-SP	14	V.C
E7	2011	1º TENENTE*	GSD-RF	32	V.E/V.S
E8	2016	CAPITÃO	GSD-RF	14	V.E/V.S
E9	2017	CAPITÃO	GSD-SP	13	V.E/V.S
E10	2011	1º TENENTE*	GSD-RF	26	V.E/V.S

Fonte: O Autor.

Legenda

V.C - Validação de Conteúdo

V.E - Validação Estatística

V.S - Validação Semântica

GSD-SP - Grupo de Segurança e Defesa de São Paulo

GSD-RF - Grupo de Segurança e Defesa de Recife

*Oficiais que detinham a condição de sargentos na época da MINUSTAH.

Como é possível notar, seis sargentos e quatro oficiais contribuíram com seus conhecimentos no decorrer do processo de mapeamento de competências. Além disso, ressaltase a experiência dos militares participantes desta pesquisa, uma vez que possuíam, por ocasião das entrevistas, uma média de tempo de serviço igual a 20 anos.

7.3 Validação de Conteúdo

A Validação de Conteúdo teve por objetivo identificar competências individuais e critérios utilizados durante a seleção dos candidatos das USEGDEF que poderiam integrar o pelotão da MINUSTAH, mediante consulta a pessoas chave da Organização.

Nesse sentido, frisa-se que o suboficial e os sargentos que contribuíram nesta etapa foram os responsáveis, em suas respectivas USEGDEF, pela emissão de parecer preliminar sobre a permanência ou o afastamento do candidato integrante do seu Grupo de Combate, à época da seleção para a MINUSTAH, como reporta o entrevistado E4 2011.

Na esfera de Cabos e Soldados, eu pude sim participar ativamente na contribuição e no assessoramento ao comandante do pelotão de quem seriam os melhores soldados para a gente poder fazer a composição do Pelotão Inicial.

Assim como o entrevistado E4 2011, todos os participantes destacaram particularidades, em especial, relatos sobre a complexidade do processo de delinear o perfil da vaga e alocar os candidatos para o preenchimento das características traçadas.

Os termos “entrevistados”, “avaliadores”, “recrutadores”, utilizados no decorrer da discussão de resultados, são, doravante, considerados sinônimos e empregados para designar o Suboficial e os Sargentos que, de alguma maneira, participaram efetivamente na observação de comportamentos e contribuíram para a descrição das competências.

Com isso, partindo do pressuposto de que as competências são caracterizadas como representações de comportamentos observáveis em determinado contexto (BRASIL, 2020h; CARBONE *et al.*, 2009), reforça-se, com as devidas adaptações, que a escolha dos candidatos para a vaga nos contingentes para o Haiti se valeu, segundo os relatos, da observação pontual de comportamentos os quais poderiam ser essenciais para o desempenho das atividades na MINUSTAH (BRASIL, 2020h).

É importante ressaltar que, para além da Validação de Conteúdo, propriamente dita, a oportunidade de ouvi-los despertou a atenção na medida em que revelou aspectos não estabelecidos em manuais, mas que foram considerados fundamentais pelos entrevistados por

ocasião da seleção dos candidatos, demonstrando que fatores vinculados à experiência de quem seleciona se evidenciam tão necessários quanto aqueles positivados em normativas.

Considerando, então, a importância de refletir sobre os aspectos implícitos no processo de seleção, a Validação de Conteúdo foi dividida em duas partes. Na primeira parte, julgou-se oportuno identificar o contexto em que se encontravam os recrutadores e como suas experiências contribuíram para as tomadas de decisão. Na segunda parte, buscou-se identificar as competências individuais, tomando por amparo seus relatos.

A título de esclarecimento, no decorrer da apresentação e discussão dos resultados, dada a relevância das informações, alguns destes relatos foram destacados em mais de um contexto de análise.

Dessa maneira, solicitou-se aos entrevistados que, baseando-se em suas experiências, comentassem a respeito do processo de seleção dos soldados para a composição de tropas, de acordo com as questões 1 a 5 do Roteiro (Apêndice C), cujo intuito foi, a partir delas, identificar as ferramentas de que dispunham para selecioná-los, os critérios julgados pertinentes para a escolha e para a eliminação, eventuais dificuldades e/ou limitações vivenciadas, além de informações específicas sobre a preparação da tropa após esse processo.

O conteúdo textual contido nas cinco perguntas foi tabulado e categorizado, conforme os temas recorrentes mencionados. Discutidas a seguir, as categorias foram nomeadas de “Métodos de Seleção”, “Critérios chaves para a Escolha de Candidatos”, “Critérios chaves para a Eliminação de Candidatos”, “Dificuldades para Selecionar” e “Dificuldades Enfrentadas por Ocasão dos Treinamentos e Missão”.

7.3.1 Métodos de seleção

A compreensão dos métodos de seleção foi fundamental para entender como os entrevistados definiram e alocaram os candidatos que detinham o estoque de competências (CARBONE *et al.*, 2009) apropriado à missão a ser desempenhada.

Convidados a explicar como ocorreu o processo de seleção de soldados para compor a tropa de infantaria do contingente do qual tinham participado, apontaram os diferentes recursos dos quais se valeram nessa etapa. Assim, mediante tabulação e subcategorização das respostas, observou-se a adoção de cinco métodos de seleção: “Observação direta”, “Análise de histórico”, “Entrevista com a chefia imediata”, “Aplicação de conceito horizontal” e “Entrevista com o candidato”, os quais são apresentados no Quadro 19 acompanhados de recortes representativos das falas.

Quadro 19 - Métodos de seleção empregados.

(continua)

Método	Recortes
1. Observação direta	[...] foram vistos aspectos relacionados à parte física do militar e à parte comportamental. Isso aí a gente via no dia a dia do soldado do batalhão (E1 2011). Foi muito observado, também, o espírito de corpo, o companheirismo de ajuda mútua. Foi observado que aqueles que se comunicavam mais se sobressaíam. Então aqueles que estavam mais alegres, já aqueles que tinham um astral mais elevado, também eram critérios de seleção, isso tudo são os detalhes que fazem toda a diferença (E2 2016). A gente definiu quem seria com base na performance. Isso valeu para os soldados, para os cabos e assim valeu também para os sargentos, cuja indicação ficou a cargo do Tenente (E4 2011). E eles (soldados com formação no Estágio de Polícia da Aeronáutica) já tinham o comprometimento, a responsabilidade, que foram observados durante o tempo que eles estavam lá no batalhão (E5 2017).
2. Análise de histórico (comportamentos em condições estressoras, índices de teste físico e punições disciplinares)	Estávamos verificando o histórico militar daquele militar voluntário, desde recruta, até aquele momento da inscrição. Essa busca do histórico militar tanto do soldado voluntário e do cabo também serviu para sabermos como se comportavam quando submetidos àquela pressão da quarentena do recrutamento (E2 2016). No primeiro momento, a gente teve uma seleção mais generalizada. Tivemos uma avaliação curricular dos militares que de alguma forma já tinham feito algum treinamento, algum curso ou alguma capacitação aqui no âmbito da Força (E3 2016). Além do voluntariado, pois ninguém foi obrigado para cumprir uma missão desse tipo, a gente também buscou dentro da Força o TACF do militar, que é o teste de condicionamento físico dele (E1 2011). A gente verificou mais o número de punições que o militar tinha para a gente poder fazer essa contra indicação. Porque a gente sempre tem que trazer num cenário hipotético que o militar possa vir a repetir esse tipo de transgressão numa missão real (E4 2011).
3. Entrevista com a chefia imediata (responsabilidade, conduta)	Os chefes dos militares nos falavam como eles eram como pessoas. Se tinham disciplina, se levavam a sério o trabalho, como eram no dia a dia da sessão. Então, esse foi o processo inicial para descobrir quem iria para o treinamento (E5 2017). A gente tentou filtrar informações junto à chefia, a fim de verificar o que realmente tinha acontecido (E3 2016). Esse militar nem foi selecionado, pois o chefe dele nos orientou em relação a isso (E5 2017). Além do voluntariado, a gente também buscou dentro da Força o TACF do militar [...] como também identificar junto aos seus chefes, a sua conduta dentro das companhias (E1 2011).
4. Aplicação de conceito horizontal (relacionamento interpessoal com pares)	Durante a nossa seleção, também foi importante a gente ter feito um conceito horizontal (E6 2017). Porque muitas vezes, o militar é selecionado para uma missão dessa, mas a gente não está dentro do alojamento para ver como é o seu relacionamento interpessoal. [...] a aceitação dos militares do seu meio (E6 2017).

(conclusão)

Método	Recorte
5. Entrevista com o candidato	Quando essas etapas foram concluídas, iniciamos o processo de entrevistas com os candidatos restantes (E2 2016). Foi realizada uma entrevista com cada um dos candidatos. Se eram de fato voluntários, se tinham algum impedimento, algo do tipo. Com isso fizemos uma breve entrevista com todos (E6 2017).

Fonte: O Autor.

O primeiro método - observação direta - decorrente da convivência entre avaliador e avaliado no ambiente de trabalho, tinha por vantagem, de acordo com os entrevistados, o conhecimento de determinadas particularidades da realidade dos candidatos, como por exemplo, a maneira como se comportavam e desempenhavam as suas atividades cotidianas.

A partir dessa percepção, é possível inferir que já houvesse uma imagem pré-concebida do candidato, a qual influenciou no processo de escolha. Contudo, a utilização desse fator pode não funcionar quando pessoas de outra organização integram o processo seletivo. Esses percalços da seleção serão apresentados oportunamente no tópico 7.3.3 em discussão sobre quais dificuldades os recrutadores tiveram para selecionar os candidatos.

O segundo método adotado - análise de histórico - permitiu aos avaliadores captar dados objetivos do candidato, a exemplo de frequência de punições, habilitação no tiro, nota do teste de avaliação do condicionamento físico e média final no curso de formação de soldados. Todavia faltava-lhe instrumentos que pudessem mensurar atributos voltados ao campo - Querer Fazer - isto é, dados que pudessem remeter ao campo comportamental (LEME, 2014). Essas lacunas necessitavam ser preenchidas pelo método da entrevista com a Chefia, como mencionado pelo entrevistado E5 2017 (Quadro 19).

O terceiro método - entrevista com a chefia imediata - se assemelha ao primeiro (observação direta), pois também decorre da convivência entre o avaliador e o avaliado. Os dois métodos implicam no julgamento que uma pessoa faz da outra e, nesses casos, pode-se incorrer em erros de análise, principalmente pela existência de relação hierárquica, condição que pode favorecer a supressão de comportamentos existentes nas relações horizontais.

O quarto método - aplicação de conceito horizontal - tinha por finalidade reunir a opinião dos militares de mesmo grau hierárquico e completar possíveis hiatos deixados nas etapas anteriores e, segundo o entrevistado E6 2017 (Quadro 19), contribuiu para compreender como o candidato se relacionava com os demais companheiros. Tal ferramenta destaca-se pela possibilidade de integrar o método anterior (entrevista com a chefia imediata), auxiliando a identificar comportamentos oportunos para a missão requerida.

O último método mencionado - entrevista com os candidatos - proporcionou aos avaliadores conhecer os aspectos ligados ao histórico familiar. Também se mostrou relevante, na visão dos entrevistados, pois proporcionou ao candidato a oportunidade de compartilhar a imagem que tinha de si.

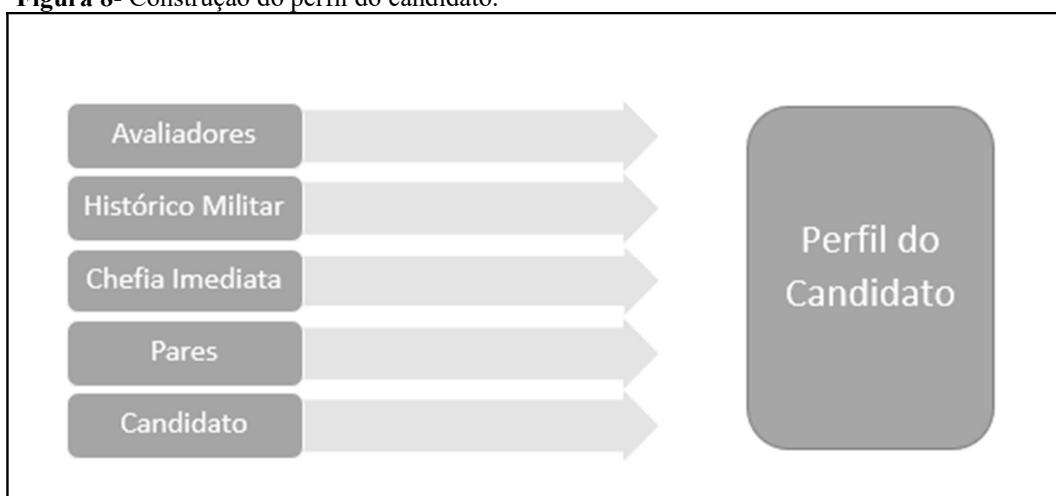
Diante do exposto, entende-se que os métodos adotados, quando empregados de forma individual, podem apresentar lacunas, porém, se aplicados de maneira integrada podem favorecer o delineamento do perfil do candidato à vaga requerida. Dessa forma, tomando como referência a prorrogação do serviço militar, é interessante que sejam considerados, nesse processo, a adoção de tais métodos, uma vez que permitem conhecer a fundo o perfil dos candidatos.

Analisando os dados apresentados no Quadro 19 e a incidência de falas dos entrevistados, foi possível observar que, dos cinco métodos evidenciados, a Observação direta, a Análise de histórico e a Entrevista com a chefia imediata foram aqueles utilizados por todos os contingentes em estudo.

Esse resultado parece indicar que os avaliadores, centravam-se em responder à seguinte indagação: Quem é essa pessoa que estou selecionando? A resposta a essa questão se mostra relevante, pois remete à identificação de competências essenciais, aquelas condições mínimas que caracterizam o militar como profissional na sua área de atuação (BRASIL, 2020h).

Nesse sentido, sintetizando os fatores evidenciados como contribuintes para a construção do perfil do candidato, foi elaborada a Figura 8.

Figura 8- Construção do perfil do candidato.



Fonte: O Autor.

Notadamente, a reunião das opiniões de avaliadores externos, dos pares, dos chefes, somadas ao histórico militar e à autoavaliação auxiliaram na construção do perfil do candidato no imaginário de cada recrutador, auxiliando-os a identificar neste (perfil) as condições mínimas e as competências essenciais para a atuação do militar no Haiti.

Derivados do emprego desses cinco métodos, são discutidos a seguir os critérios chaves considerados pelos recrutadores para a indicação ou a exclusão da vaga.

7.3.2 Critérios chaves para a escolha de candidatos

Foi realizada a seguinte pergunta aos entrevistados: Quais critérios chave foram utilizados na escolha do militar para integrar o seu contingente? Com base nas respostas, foi possível identificar a predominância de cinco critérios: “Ser voluntário”, “Estar apto fisicamente”, “Integrar grupo especializado na atividade afim”, “Apresentar bem-estar emocional” e “Ser indicado pelo chefe imediato”.

O Quadro 20 os apresenta, seguidos dos recortes dos posicionamentos dos entrevistados.

Quadro 20 - Critérios chaves para a escolha dos candidatos.

(continua)

Aspecto	Recorte
Ser Voluntário	Além do voluntariado , pois ninguém foi obrigado, para cumprir uma missão desse tipo, a gente também buscou dentro da Força o TACF do militar , que é o teste de condicionamento físico dele, como também identificar, junto aos seus chefes , a sua conduta dentro das companhias. Na época, a gente tinha o Pelotão de Operações Especiais que a gente também colocou, na grande maioria, cerca de 70% do pelotão de paz foi composto por militares do PELOPES (E1 2011).
Estar Apto Fisicamente	
Ser indicado pelo chefe imediato.	No primeiro momento, a gente teve uma seleção mais generalizada. Tivemos uma avaliação curricular dos militares que de alguma forma já tinham feito algum treinamento, algum curso ou alguma capacitação aqui no âmbito da Força . Na época, tínhamos os militares que realizaram o Curso de Pronto Emprego, o de cinófilo e aqueles que realizaram o Estágio de Motopatrulhamento. Basicamente, já tínhamos cursos que trabalhavam determinadas competências importantes para a missão (E3 2016).
Integrar grupo especializado na atividade afim.	
Apresentar bem-estar emocional	Então o que eu percebi como critério chave foi o aspecto psicológico dos militares voluntários, porque nada adiantava o militar ter um excelente condicionamento físico, mas não ter cabeça para participar de uma missão dessa (E2 2016). Foi muito observado, também, o espírito do corpo, o companheirismo de ajuda mútua . Foi observado que aqueles que se comunicavam mais , que estavam mais alegres, que tinham um astral mais elevado se sobressaíam . Isso também era critério de seleção, pois são os detalhes que fazem toda a diferença. Víamos, por exemplo, que um soldado que estava mais isolado, mais triste, poderia ser um potencial problema (E2 2016).

(conclusão)

Aspecto	Recorte
Integrar grupo especializado na atividade afim.	Então o requisito inicial era ser PA, ou seja, ter o Estágio de Polícia da Aeronáutica (E5 2017). E isso, vale ressaltar que era independente de antiguidade. O critério não foi antiguidade, porque se fosse antiguidade seria muito simples, seria muito fácil...não foi esse [...]. Então eu fiquei preocupado, porque se fosse adotado o critério de antiguidade, eu estaria fora da missão, mas ao mesmo tempo, eu mesmo me tranquilizava, porque tinha acabado de voltar do Curso de Operações Especiais, o Punhal. Então eu estava muito atualizado em relação às táticas, os procedimentos técnicos, estava muito atualizado. Estava tudo na memória. Isso também a gente pode estender aos soldados. Três soldados do PELOPES, que foram para o preparo, estavam muito tranquilos , porque eles tinham uma certa diferença operacional dos demais. Então, desde o início, a gente já sabia que aqueles três ali dificilmente iriam sair da lista, sair da relação, porque realmente eram soldados diferentes no preparo, em relação aos soldados que vieram das outras sessões (E4 2011).
Ser indicado pelo chefe imediato.	Então teve também uma entrevista com os chefes . Os chefes dos militares nos falavam como eles eram como pessoas. Se tinha disciplina, se levavam a sério o trabalho, como eles eram no dia a dia da sessão. Então esse foi o processo inicial para descobrir quem iria para o treinamento (E5 2017).

Fonte: O Autor.

O voluntariado, como mencionado pelo Entrevistado E1 2011, era condição já imposta pelas normativas institucionais, como visto na análise da Diretriz 55-37 - Participação de tropa de infantaria em missão de paz (BRASIL, 2010) e na Diretriz do Comando do Exército para o BRABATT 2 (BRASIL, 2009a). Nesse sentido, “ser voluntário” foi critério mandatório, pois o militar deveria demonstrar a predisposição para a execução da missão.

O critério “Estar apto fisicamente”, apesar de ser fator importante para a consecução da missão, não se estabeleceu como exclusivo, segundo os entrevistados, cabendo observar o apontamento de um deles.

Então, o que eu percebi como critério chave foram os aspectos psicológicos dos militares voluntários. Mas por quê? Porque **nada adiantava o militar ter um excelente condicionamento físico, mas não ter cabeça para participar de uma missão dessa** (E2 2016).

Nesse caso, o posicionamento do entrevistado E2 2016 se mostra oportuno para reafirmar a ideia de que a competência tem relação direta com o contexto da ação, não se limitando apenas à sua dimensão técnica. É imprescindível que haja a combinação sinérgica de todas as suas dimensões (CARBONE, *et al.* 2009). O relato do entrevistado E5 2017, ao contar um fato ocorrido em treinamento, ilustra essa ideia.

Nós estávamos atrás de um abrigo numa situação bem desfavorável. E eu pedi a esse soldado, que era o ponta...digamos assim - era o primeiro homem da Patrulha - para se deslocar, enquanto eu dava cobertura. Então eu falava, eu visualizava, eu

disparava...enquanto a gente se escondia. Então eu dei a ordem para o soldado. - Avance agora! E ele não avançava de jeito nenhum! Qual foi o resultado? Os componentes acabaram se dividindo e ficou mais difícil para nós avançarmos. E aí foi cada um para uma posição. E no final nós tivemos baixas consideráveis, porque ficamos empacados, por conta do soldado que não avançou.

O exemplo contribui para enfatizar que o estoque de competências (CARBONE, *et al.* 2009) do indivíduo somente é relevante quando analisado em um contexto específico. Nesse caso, em particular, o militar foi aprovado nos testes, atendendo aos parâmetros preconizados nas normativas, mas veio a ser eliminado, segundo reportado pelo entrevistado, pois colocou em risco a posição do grupo, podendo custar vidas caso a situação se repetisse em um cenário real.

O critério “Apresentar bem-estar emocional” também foi, segundo os entrevistados, decisivo para a escolha do candidato. Essas informações, respeitado o sigilo profissional da categoria, advinham tanto de pareceres emitidos pelos profissionais (psiquiatras e psicólogos) que haviam realizado as entrevistas, como também da observação de comportamentos. O relato do entrevistado E5 2017 parece demonstrar a preocupação com esse aspecto, influenciado, sobretudo, pelo afastamento do seio familiar.

Durante o treinamento, também, nós observamos o estado psicológico do militar, porque nós iríamos ficar alguns meses fora de casa e de que forma isso afetaria ele. Houve experiências de outras pessoas que foram para o Haiti que relataram que no Haiti, o militar desenvolveu problema psicológico, porque estava longe de casa, longe da família, diante da situação que, às vezes, ele era exposto ao perigo. Então nós começamos a observar também bastante o estado psicológico do militar. Mas durante o treinamento, nós fizemos, não por iniciativa nossa, mas já fazia parte do treinamento, teve uma quarentena do meio para o final do treinamento. Então lá nós podemos observar essa questão (E5 2017).

Outro critério considerado chave foi “Integrar grupo especializado na atividade afim”, isto é, o pertencimento do candidato a um grupo especializado que realizasse atividades afetas à Ação Polícia da Aeronáutica. Isso pareceu influenciar de maneira positiva a indicação à vaga por parte dos recrutadores. Mediante a fala do entrevistado, foi possível perceber que o Estágio de Polícia da Aeronáutica, de certa maneira, favoreceu o fomento de competências técnicas essenciais à missão.

[...] **era um Estágio que dava aos soldados uma capacidade técnica maior.** Nós fazíamos um currículo muito bom voltado para área policial. Então, dentro do estágio, a gente abordava a disciplina de choque, de abordagem, de patrulhamento, de primeiros socorros, tiro (E5 2017).

No Contingente de 2011, como reportado pelo entrevistado E1 2011, a maioria dos soldados era integrante do Pelotão de Operações Especiais (PELOPES). Pertencente a esse

mesmo Contingente, o entrevistado E4 2011 forneceu uma possível explicação para a escolha dos militares oriundos desse Pelotão.

Durante as instruções, eles já tinham passado por situações muito parecidas durante o Estágio Operações Especiais. **Então eram soldados já testados, eram soldados acostumados a lidar com certas situações adversas.** E quando o combatente está bem-preparado, ele sabe como proceder, o moral dele fica sempre num grau diferente de quem encara aquilo ali como uma novidade, ou seja, o soldado que adquiriu certas habilidades, ele não fica nervoso, ele não treme diante de uma situação que um soldado com menos experiência operacional tremeria. Então eu acho que é isso! Passa muito por aí. Também já lidava com todas as situações como se elas não fossem novas, não eram inéditas...digamos assim, para ele.

As duas falas (E5 2017 e E4 2011) revelam que a existência de cursos internos, com o objetivo de manter ou incrementar novas habilidades, facilitou a aquisição e o desenvolvimento de competências específicas para a missão de paz. Ainda é possível perceber que o entrevistado E4 2011 avalia positivamente o campo comportamental das competências dos militares do PELOPES ao enfatizar a serenidade demonstrada quando submetidos a situações adversas.

Se por um lado a opção por militares detentores de cursos e estágios se dava em razão da sua condição técnica e comportamental em situações estressoras, por outro, “ser indicado pelo chefe imediato” pareceu focar na observação do comportamento dos candidatos em situações cotidianas como, por exemplo, a obediência a ordens simples e ao relacionamento no ambiente de trabalho.

De acordo com os entrevistados, a indicação pelo chefe tornou-se importante para a seleção na medida em que a atratividade da MINUSTAH poderia levar os candidatos a homiziar características negativas que pudessem excluí-los do processo. Assim, a opinião de um superior do convívio do candidato tornou-se valiosa, pois a missão exigiria uma relação fraterna com superiores, pares e subordinados, segundo esclareceram.

Em oposição aos critérios relevantes para a escolha dos candidatos, também se questionou aos entrevistados: Quais critérios chaves foram utilizados para eliminar o candidato?

Do conjunto de falas a esse respeito, os critérios foram categorizados em “Desconhecer procedimentos essenciais à missão”, “Atentar contra a segurança em instruções”, “Apresentar dificuldades para o cumprimento de ordens” e “Apresentar desempenho insatisfatório na instrução de tiro”, conforme apresentados no Quadro 21.

Quadro 21- Critérios chaves para a eliminação dos candidatos.

Critérios	Recorte
1. Desconhecer procedimentos essenciais à missão.	Então não poderíamos levar um militar que tivesse dúvida ou que não soubesse realizar o mínimo dos procedimentos que eram determinados, tanto no Estágio de Básico de Operação de Paz ou no Estado no Estágio Avançado de Operação de Paz e que lá (HAITI) seriam muito necessários (E1 2011).
2. Atentar contra a segurança em instruções	A gente foi percebendo que havia um militar (um soldado) que não estava lidando bem com esse distanciamento e não estava bem com a nova realidade proposta, e isso foi causando um problema que quase redundou em uma questão de segurança e de integridade física mesmo [...] até que numa instrução de tiro ele atentou contra segurança (E4 2011).
3. Apresentar dificuldades para o cumprimento de ordens	Para eliminar, a questão foi que, como é uma massa muito grande, a eliminação foi um aspecto militar. O histórico deles já fala por si só. Exemplo, aqueles que chegavam atrasados nas missões, aqueles que tinham atitudes não condizentes com as militares. Então, alguns mesmo que tinham em sua ficha questões de insubordinação também eram chave. Isso aí foi critério para eliminar muita gente (E2 2016). Tinha um soldado que trabalhava conosco, ele tinha um conhecimento técnico muito grande. Ele era Polícia da Aeronáutica. Não tinha punição, mas a gente sabia que ele era um pouco cabeça-dura. A gente via que ele tinha muita dificuldade de cumprir as ordens e, por vezes, a gente percebeu que ele iria descumprir, mas acabou não descumprindo, porque estava sendo vigiado. Então ele, digamos assim, não tinha punição, tinha um bom conhecimento técnico, mas a gente pensou na possibilidade de que, durante o treinamento ou durante a missão, algo sairia errado, vindo a acontecer algum tipo de pane e ele poderia levar os outros companheiros a um motim ou algo do tipo (E5 2017). Houve o caso (de eliminação) [...] nós tivemos uma reunião entre os oficiais e sargentos e deixamos esse militar, como mais antigo responsável, supervisionando os soldados para que fosse ao banho, porque tinha tempo certo para não acabar a água. Então deixamos esse militar para tomar conta e separar o horário do banho. Quando nós chegamos, estava tudo bagunçado! Ele já tinha tomado o banho dele, ou seja, não cumpriu uma pequena ordem. Então nós começamos a perceber isso durante o treinamento. E essa influência negativa, que esse militar desempenhou foi significativa. E com isso tivemos que cortá-lo também dos treinamentos (E6 2017).
4. Apresentar desempenho insatisfatório na instrução de tiro	Nós tivemos que assessorar o Comandante do Pelotão a realizar o corte do militar que não teve um bom desempenho na instrução de tiro , por exemplo, ou seja, aquele que não conseguiu nem atingir a média no tiro foi cortado dessa relação (E6 2017).

Fonte: O Autor.

Observando o Quadro 21, segunda coluna, o entrevistado E1 2011 menciona que o desconhecimento dos procedimentos inerentes à missão foi critério essencial para o desligamento do candidato, pois carecia de habilidades voltadas ao campo do “Saber” - habilidades cognitivas relacionadas à retenção de informações e assimilação de ideias (LEME, 2014). Essa observação, inclusive, fomentou a descrição de uma das competências apresentada adiante.

Anteriormente, foi mencionada a situação em que o candidato foi eliminado porque não avançava de uma posição abrigada quando lhe era ordenado, isto é, foi excluído dos treinamentos pela ausência de ação. Em contrapartida, no caso reportado pelo entrevistado E4

2011 (Quadro 21), um dos candidatos foi eliminado por uma ação que pôs em risco a vida de outros integrantes - “Atentar contra a segurança em instruções”. Ambos os casos permitem inferir que a exposição do grupo a situações de risco, quer seja por ação ou omissão de comportamentos, independentemente do dolo, enseja o desligamento imediato do processo de seleção.

A respeito de condutas de insubordinação percebidas a partir da análise da fala do entrevistado E2 2016 (Quadro 21), é interessante observar a existência, no universo dos candidatos, de militares com características não condizentes com a vida na caserna, mas que, mesmo assim, continuavam no serviço. Não cabe neste momento realizar juízo de valor ou fazer questionamentos a respeito da permanência desse militar, importa enfatizar que “Apresentar dificuldades para o cumprimento de ordens” ensejou também o desligamento imediato de um dos candidatos durante a fase de treinamento no ano de 2016, como explica o entrevistado.

Tivemos que fazer uma substituição. Trocamos um soldado pelo outro, que era reserva, por causa de uma insubordinação simples: uma faxina que ele não fez, quando o cabo solicitou. Então isso é fundamental. **Sabíamos que na missão real, no país estrangeiro, qualquer coisa pode ser potencializada.** Então, todo detalhe foi fundamental para o cumprimento com êxito na missão (E2 2016).

Ressalta-se a prevalência do campo atitudinal sobre o técnico. A fala sugere que o entrevistado E2 2016 tinha a compreensão do contexto em que estava inserido, sobretudo, da repercussão negativa que um comportamento como esse acarretaria à imagem da tropa brasileira e, em razão disso, fez a exclusão do candidato.

Essa situação corrobora com a ideia de que os militares designados para as missões devem estar “devidamente preparados” em todas as dimensões da competência, como visto por ocasião do exame da ICA 35-14 - Participação de Militares do COMAER em Operações de Paz - (BRASIL, 2016c).

Esse mesmo critério, “Apresentar dificuldades para o cumprimento de ordens” também foi decisivo para a eliminação de dois candidatos no ano de 2017, conforme reportado pelos entrevistados E5 2017 e E6 2017 (Quadro 21), o que reforça a importância de considerar o campo atitudinal. Baseando-se nos relatos desses entrevistados, identificou-se que os candidatos não cumpriam o dever estabelecido no Inciso III, do Art. 31, da Seção I, do Capítulo I do Estatuto dos Militares (BRASIL, 1980) - “[...] a lealdade em todas as circunstâncias”.

Por fim, constata-se que a dimensão técnica da competência também foi considerada para que um dos candidatos fosse eliminado no seu respectivo processo de seleção, como

menção o entrevistado E6 2017 (Quadro 21), por “apresentar desempenho insatisfatório na instrução de tiro”.

As situações apontadas demonstram que a insuficiência de habilidades nos campos cognitivo, comportamental e técnico da competência foi crucial para a eliminação de candidatos, mesmo quando analisados individualmente. Ademais, os critérios chaves para a eliminação se mostram tão relevantes para a seleção quanto aqueles voltados à indicação, uma vez que foram considerados capitais pelos avaliadores.

Assim, tomando por base os critérios discutidos e transpondo-os para o processo de engajamento e reengajamento, entende-se que estes devem ser considerados no momento da prorrogação uma vez que podem auxiliar na manutenção dos militares que detêm as competências internas desejadas ou na exclusão daqueles que não estejam capacitados a desempenhar convenientemente as tarefas típicas da atividade militar (BRASIL, 2016).

Apresentados os métodos e os critérios chaves para escolha e eliminação de candidatos, o tópico a seguir revela os entraves que os entrevistados vivenciaram durante o processo de seleção, considerando vivenciarem a condição de avaliador e de integrante de Pelotão.

7.3.3 Dificuldades para selecionar

Entendendo que a efetivação do mapeamento de competências de um público específico depende da compreensão do contexto no qual os entrevistados se inserem, indagou-se: Durante o processo seletivo dos militares do seu contingente, o senhor se deparou com dificuldades/limitações? Poderia citá-las?

No caso em tela, são apresentadas as dificuldades que os recrutadores tiveram para encontrar o candidato compatível com a vaga requerida ou aquele que apresentava o menor *gap* de competências. Assim, por intermédio de suas respostas, foi possível reconhecer sete fatores que obstaram a seleção: “Ausência de expertise de seleção”, “Conhecimento parcial das missões desempenhadas no Haiti”, “Concomitância na função de avaliador e avaliado”, “Ausência de ferramentas que pudessem guiar a mensuração de fatores subjetivos”, “Seleção de militares externos à organização do avaliador”, “Capacidade de prever comportamentos de pessoas, quando submetidas a fatores estressores” e “Tempo hábil para tomada de decisão”.

O Quadro 22 destaca trechos das falas dos entrevistados que possibilitaram a subcategorização das dificuldades encontradas para seleção dos candidatos.

Quadro 22 - Dificuldades encontradas para seleção dos candidatos.

Dificuldades	Recorte
1. Ausência de expertise de seleção	Como éramos os pioneiros, não tínhamos ainda a expertise da seleção, então a gente foi aprendendo dentro do processo [...] (E1 2011).
2. Conhecimento parcial das missões desempenhadas no Haiti	Nós demos algumas instruções preliminares, instruções básicas de abordagem, de orientação etc., pois a gente não tinha um norte para o qual seguir . Logo, demos instruções que achamos que seriam válidas para o preparo, a fim de chegar no Exército em condições mínimas de cumprir as missões que lá a gente encontraria (E4 2011).
3. Concomitância na função de avaliador e avaliado	Eu senti que as dificuldades foram particionadas [...] você fazer parte do processo e selecionar pessoas é difícil! É uma situação complicada, porque você termina convivendo com todos, então é isso aí, foi uma dificuldade grande que a gente teve, de estarmos participando e ao mesmo tempo selecionando [...] (E1 2011).
4. Ausência de ferramentas que pudessem guiar a mensuração de fatores subjetivos	Era mais uma imagem que a gente ia formando, a gente ia compondo de cada Cabo, cada soldado [...] tínhamos nossas anotações, em forma de rascunho, mas não era nada formal, nada oficial. Era mais a imagem, a memória que a gente tinha do que o soldado e o cabo iam apresentando durante o preparo (E4 2011).
5. Seleção de militares externos à organização do avaliador	A grande dificuldade que nós tivemos foi com relação aos Cabos, que não tínhamos cabos o suficiente para completar o nosso Pelotão. Então tivemos que acionar Cabos em outra organização militar [...]. Então essa foi uma das dificuldades. Chamar pessoal de fora, e sem o conhecimento específico, porque os militares do Batalhão eu os conhecia no dia a dia (E2 2016).
6. Capacidade de prever comportamentos de pessoas, quando submetidas a fatores estressores	E um aspecto que eu percebi foi que, por mais que o militar seja um bom militar, no dia a dia, doutrinado, educado, numa situação de pressão, quando se vê longe da família, longe da sua casa, ele age de uma maneira completamente diferente . Então, tem situações de pessoas que aqui são excelentes militares, mas quando chegam na missão, dão uma "escorregada", vamos dizer assim (E2 2016).
	O militar vai para uma missão dessa, onde vai ficar muito tempo fora de casa, já começa a ficar estressado, com saudade da família, aí ele já começa a ter certos comportamentos que ele já não tinha (E6 2017).
7. Tempo hábil para tomada de decisão	Então, eu acho que deveria ter um tempo maior para a gente selecionar melhor o nosso soldado (E2 2016).

Fonte: O Autor.

A "Ausência de expertise de seleção" foi notadamente a dificuldade mais significativa na opinião do entrevistado E1 2011. Mesmo possuindo 15 anos de serviço naquela ocasião - fato que lhe conferia, em certa medida, experiência no campo militar - ressaltou que o processo foi expressivo por dois motivos. O primeiro fator complicador foi a ausência de diretrizes que indicassem quais eram os requisitos essenciais requeridos pela Instituição naquele momento, considerando existirem poucas normativas internas direcionadas ao processo de seleção.

A segunda razão pela qual considerou seu processo expressivo foi que a ocorrência de erros durante a seleção poderia acarretar desempenho insatisfatório no Haiti, o que implicaria na descontinuidade da participação da tropa de infantaria da FAB nas missões de paz, tendo em vista que seu pelotão seria o primeiro a ser enviado.

Essas considerações indicam a necessidade de treinamento específico para a condução de trabalhos de seleção, em especial, aqueles voltados à escolha de soldados sujeitos à prorrogação do tempo de serviço que podem ser designados para cumprir missões inerentes às Ações de Polícia da Aeronáutica e Segurança das Instalações.

No caso do Contingente de 2011, foi possível observar, com base nas experiências relatadas, que a ambientação ao contexto em que a tropa seria submetida também se mostrou um fator considerável. Se é verdade que o EB estava no Haiti desde 2004, os militares da FAB, por outro lado, não contavam com a transmissão de experiências de outros membros da mesma FA, uma vez que eram os pioneiros.

Foi tudo novo! Mas **o que prevaleceu foi aquela expertise realmente de a gente saber se moldar, saber compreender e se adaptar à realidade que foi colocada, especialmente no primeiro Contingente. No segundo foi um pouco melhor, porque eles tinham a nossa experiência (E1 2011).**

Percebe-se assim que o “conhecimento parcial das missões que seriam desempenhadas no Haiti” tornou-se uma condição essencial no momento da seleção, principalmente pelo fato de os integrantes de 2011 não terem referências prévias. No entanto, percebeu-se que a exiguidade de expertise dos avaliadores para a condução da seleção não implicou na inobservância das determinações preconizadas nas normas, pelo contrário, contribuiu para que conhecimentos empíricos advindos de sua participação fossem transmitidos a contingentes posteriores.

A despeito de o processo possuir um certo grau de subjetividade, a decisão pela inclusão ou eliminação não era tomada de forma única. Havia um assessoramento ao Comandante do Pelotão para que este emitisse um parecer sobre o ingresso, atenuando o critério da subjetividade, conforme explica o entrevistado E4 2011.

Nós tivemos que adotar alguns critérios ali digamos... iniciais: militar sem punição, militar que nunca apresentou problema, militares com melhor condição física, melhor tiro, **a gente avaliou isso de maneira preliminar e levamos ao Comandante do Pelotão para que ele pudesse apreciar esses nomes e uma vez chancelando, a gente iria montar o pelotão para iniciar o nosso preparo.**

Derivada da ausência de expertise, a dificuldade “Selecionar militares externos à organização do avaliador” revela o quão árduo foi o trabalho desses avaliadores. Como

consequência da carência de ferramentas de avaliação - incluindo aquelas destinadas a mensurar aspectos do campo subjetivo - comportamentos futuros poderiam até ser estimados, com base na experiência cotidiana, contudo não havia como predizê-los.

Outra dificuldade reportada por membros que integraram o contingente, foi a “concomitância na função de avaliador e avaliado”. A fala do entrevistado E1 2011 (Quadro 22), parece indicar que a proximidade dificultava o processo. De certa maneira, essa condição gerava empatia pelos avaliados, uma vez que treinavam juntos. Entretanto, também favorecia aos avaliadores acompanhar de perto as atitudes dos militares sob análise, permitindo a emissão de parecer condizente ao candidato, como reporta o Entrevistado E2 2016.

Então a gente já fazia aquela seleção, já passava as informações pessoalmente. Em especial nós, os graduados, pois **estávamos mais próximos da tropa de soldados** e éramos a ligação entre o soldado e o oficial. **Para nós, graduados, era mais fácil observar esses detalhes.**

Por fim, mostrou-se como ponto crítico o “tempo hábil para tomada de decisão”. Os fatores ora mencionados, se somados a este, podem resultar na condução de pessoas erradas à vaga pretendida, levando à reflexão de que o reconhecimento dos percalços de um processo de seleção deve ser considerado por quem o organiza, pois o fator tempo se mostra relevante no desenvolvimento das atividades de planejamento que atenuem ou até mesmo extingam algumas dessas dificuldades.

Ainda focando na discussão do contexto em que se encontravam os recrutadores, são evidenciadas as dificuldades oriundas das experiências vivenciadas como integrantes do Pelotão de Paz, tanto na fase de treinamento quanto no Haiti.

7.3.4 Dificuldades enfrentadas por ocasião dos treinamentos e missão

As dificuldades apontadas são importantes para compreender o contexto no qual os avaliadores estavam submetidos para a seleção do seu contingente e foram reveladas por meio das seguintes perguntas: 1) Durante o processo seletivo dos militares do seu contingente, o senhor se deparou com dificuldades/ limitações? Poderia citá-las? 2) O senhor poderia falar sobre o processo de adaptação da tropa em um país estrangeiro? Como ele ocorreu no seu ponto de vista? Quais eram as principais missões executadas?

Curiosamente, a primeira pergunta dedicada à identificação das dificuldades de seleção também ensejou respostas relativas às dificuldades da condição de participante. Assim, as adversidades foram categorizadas em três cenários possíveis: 1) Treinamento em sede 2)

Treinamento no EB e 3) Missão propriamente dita. Nesses cenários foram identificadas as seguintes dificuldades: “Adaptação a uma nova realidade/Acolhimento”, “Distanciamento do seio familiar” e “Exposição a situações de extrema vulnerabilidade social”.

Considerando as dificuldades relatadas pelos entrevistados do primeiro contingente (2011), optou-se por apresentá-las no Quadro 23 e, em seguida, discuti-las comparando-as às dificuldades encontradas nos contingentes posteriores.

Quadro 23 - Dificuldades encontradas por ocasião dos treinamentos e missão.

Cenário	Dificuldades	Recorte
1. Treinamento em Sede	Distanciamento do seio familiar	Durante o preparo, todos estavam motivados. Durante o preparo em si, mas só que, volta e meia, a gente se deparava com a seguinte situação: a gente estava deixando uma família aqui no Brasil . A família que a gente ficaria distante, no mínimo seis meses. Mas, ledor engano, quem pensou que seriam seis meses apenas, porque a nossa ausência das famílias começou em fevereiro de 2010 , isto é fevereiro do ano anterior. A gente cumpria expediente integral, tínhamos que participar de instruções noturnas, porque pela própria atividade, a instrução tinha que ser noturna, exemplo, tiro noturno, orientação noturna, uso de NVG. E isso sabe, serviu como algo que desenvolveu um fator estressor , desde fevereiro. Fato!! (E4 2011)
2. Treinamento no Exército Brasileiro	Adaptação a uma nova realidade/Acolhimento	No Exército, propriamente dito, a gente, por ser o primeiro, a gente teve uma dificuldade muito grande de aceitação , na minha visão. Realmente, estávamos tirando um pelotão do Exército. Era um filho novo ali, e a gente teve que ter aquela expertise de se agregar a uma cultura diferente da Força (FAB) . Foi um fator ali também de muita, muita, muita dificuldade mesmo (E1 2011).
	Distanciamento do seio familiar	A gente começou a ficar menos tempo em casa e muito mais tempo no quartel , porque a nossa atividade lá no Exército começava cedo. As instruções acabavam no final da tarde. Muitas vezes, a gente saía de lá às 21h, 22h, 23h (E4 2011).
3. Haiti	Distanciamento do seio familiar	Lá no HAITI, foi a distância da família . E a gente não só ser o superior, mas o pai, o amigo para poder levar todos com segurança e trazer com segurança (E1 2011).
	Exposição a situações de extrema vulnerabilidade social	Só que a gente não tinha como se preparar, em relação às questões afetivas, emocionais, porque no Haiti a gente viu coisas que dificilmente a gente vê aqui . É um povo muito sofrido, que sofre muitos flagelos sociais e a gente foi depois de um ano, depois do terremoto que vitimou quase 300 mil pessoas e aí o país ainda está em ruínas, sabe! Então era muito...era muito triste ver o povo haitiano vivendo toda aquela questão social muito preocupante, muito abaixo do que a gente costuma enxergar aqui no Brasil (E4 2011).

Fonte: O Autor.

Como reportado pelos entrevistados do Contingente de 2011, as dificuldades advieram principalmente do “distanciamento do seio familiar”, percebido desde os preparativos para a missão. Igualmente, os recortes extraídos das falas dos entrevistados dos Contingentes dos anos 2016 e 2017, respectivamente, apontam indiretamente para esse fator ao qual também estavam sujeitos.

E um aspecto que eu percebi foi que, por mais que o militar seja um bom militar, no dia a dia, doutrinado, educado, numa situação de pressão, **quando se vê longe da família, longe da sua casa, ele age de uma maneira completamente diferente** (E2 2016).

Teve um cabo nosso, que o cara era muito tranquilo. Foi um dos melhores cabos que nós tivemos na missão. Lá, durante a missão, do nada, ele começou a fumar! E ele não fumava. **Então ele viu aquilo como uma válvula de escape para poder aliviar a pressão que ele tinha, causada pela falta da família** e tudo mais (E6 2017).

Se o ambiente de “treinamento no EB”, por ocasião da preparação do Contingente de 2011, se caracterizou como fator complicador, para o Contingente de 2017 esse espaço se mostrou completamente diferente.

Só tivemos que nos adaptar à realidade do Exército. Tivemos contato com material que não era do nosso conhecimento. Tivemos que aprender e se adaptar, mas **dificuldade, realmente, nós não tivemos, porque o próprio Exército abraçou a gente**. Houve um clima bastante amistoso. Então o Exército deixou a gente bem à vontade para tirar dúvidas e aprender (E6 2017).

A fala do entrevistado pode indicar que, em razão do desempenho apresentado por militares da FAB em contingentes anteriores, houve a construção da confiança no trabalho executado pela tropa de infantaria da Aeronáutica. Já em relação ao Contingente de 2016, observou-se que os participantes evitaram emitir juízo de valor acerca da recepção por parte de outra organização militar, indicando apenas que tiveram que se adequar aos testes físicos inerentes ao EB e aos conhecimentos estabelecidos em manuais.

Em última análise, a “exposição a situações de extrema vulnerabilidade social”, como visto, marcou os integrantes do Contingente de 2011, como também sensibilizou militares do Contingente de 2016, como reporta o E2 2016.

Por mais que pareça ser fácil, mas não, aquela convivência diária com a miséria do local, os valores, os costumes da população haitiana eram totalmente diferentes. Sem contar o fato de estar longe da família, os riscos inerentes à missão, isso aí atrapalha um pouco o processo de adaptação.

Por outro lado, em 2017, essa condição pareceu não influenciar significativamente, como é possível inferir a partir da fala do entrevistado E5 2017.

Foi muito tranquilo e com certeza o treinamento agregou bastante, porque nós tivemos contato, já no treinamento, com um haitiano. Ele nos falava sobre a cultura, sobre algumas coisas que nós deveríamos fazer e o que nós não deveríamos fazer. Então, quando chegou lá, a gente já sabia basicamente o que estava nos esperando.

Nesse caso, é importante levar em consideração o contexto de ambas as épocas, uma vez que, no Contingente de 2011, os efeitos do terremoto que destruiu boa parte do país ainda eram recentes; em 2017, por outro lado, as ações adotadas pelas autoridades amenizaram os impactos da catástrofe. Mesmo assim, o entrevistado E6 2017, integrante do mesmo Contingente do entrevistado E5 2017, menciona o choque de realidade ao entrar em contato com o Haiti.

Em primeiro lugar, nós tomamos um baque, porque a gente sai de São Paulo e, apesar de todos os problemas que nós temos aqui, a gente chega lá e se depara com aquelas condições de vida que o pessoal vive lá. Então, é um baque muito grande a diferença e a estrutura do país.

A “adaptação a uma nova realidade/acolhimento” foi um fator relevante percebido, especialmente nos primeiros contingentes, uma vez que enfrentavam questões voltadas à aceitação em outra organização militar.

Nesse sentido, a exposição de militares a realidades diferentes deve ser um fator considerável no planejamento do preparo psicológico da tropa, tendo em vista que efeitos desse contato podem afetar o desempenho. Ademais, o afastamento do núcleo familiar é outro fator significativo nesse preparo, merecendo atenção especial para quem seleciona pessoas.

Evidenciadas as dificuldades dos recrutadores na condição de avaliador e participante da MINUSTAH, a primeira parte da Validação de Conteúdo também apresentou os critérios-chaves para a escolha de candidatos e os métodos de seleção adotados. Essa contextualização tornou-se necessária uma vez que expôs os fatores que influenciaram os entrevistados na observação das competências que julgavam ser necessárias para o cumprimento da missão de paz.

Diante dessa consideração, é possível entender que as competências identificadas a seguir foram de alguma maneira observadas, ainda que não estivessem positivadas explicitamente, mas existiam na mente de cada recrutador como um parâmetro a ser seguido. Ademais, foi possível inferir que, caso o contexto apresentado fosse outro, as competências descritas no Apêndice D, poderiam ser diferentes.

O processo de identificação das competências teve início com o exame do Quadro Resumo da Análise documental, seguido da leitura das entrevistas (BRANDÃO; BAHRY, 2005), no intuito de associá-la às falas dos entrevistados para que estas pudessem ser reescritas

em forma de competências, conforme orienta o GMC/MPOG (BRASIL, 2013b) quando aborda a importância das pessoas-chaves nesse processo.

Antes, porém, de iniciar propriamente essa correlação, julgou-se oportuno esclarecer como se deu esse processo, pois ao longo da discussão buscou-se demonstrar o encadeamento lógico utilizado para a descrição das competências de acordo com a estrutura formal.

Nesse sentido, foi necessário identificar os verbos adequados ao trecho da fala selecionado, recorrendo-se àqueles pertencentes à Taxonomia de Bloom (1997), constantes na ICA 37-521 (BRASIL, 2012b), classificados nos domínios cognitivo, afetivo e psicomotor.

O foco principal consistiu em escrever a competência e avaliar se caracterizava um comportamento observável, sob a forma de desempenho, estabelecendo-se critérios e condições. O exemplo desse processo é apresentado no Quadro 24.

Quadro 24 – Exemplificação da descrição das competências.

Recorte	Verbo	Domínio	Critério	Condição	Competência descrita
A gente não poderia levar um militar que tivesse dúvida ou que não soubesse realizar o mínimo dos procedimentos que eram determinados, tanto no Estágio de Básico de Operação de Paz ou no Estágio Avançado de Operação de Paz. (E1 2011)	Expressar	Cognitivo	Assertividade	durante a execução de procedimentos específicos.	Expressar com assertividade procedimentos relativos à missão a ser executada.
E isso é real. Pois tinham mais de 50 pessoas ao redor da viatura, e ele não deu um disparo, ele não desembarcou da viatura. Ou seja, tem procedimentos que tem que ser seguidos à risca. Graças a Deus, a gente fez essa seleção, para contar com essas pessoas no Haiti. (E1 2011)	Demonstrar	Afetivo	Tranquilidade	diante de situações adversas.	Demonstrar tranquilidade diante de situações adversas.
A gente foi percebendo que havia um militar (um soldado) que não estava lidando bem com esse distanciamento, não estava bem com a nova realidade proposta, e isso foi causando um problema que quase redundou em uma questão de segurança e de integridade física. Fomos dando oportunidades até que numa instrução de tiro ele atentou contra segurança, não por dolo, claro! Mas foi questão de concentração mesmo. (E4 2011)	Operar	Psicomotor	Confiança	durante treinamentos, equipamentos bélicos sem atentar contra a segurança e a integridade física de terceiros	Operar com confiança, durante treinamentos, equipamentos bélicos sem atentar contra a segurança e a integridade física de terceiros

Fonte: O Autor.

A planilha completa contendo a descrição de todas as competências categorizadas nos seus respectivos domínios encontra-se no Apêndice D.

Feitas as considerações necessárias, apresenta-se o Quadro 25, cujo objetivo é orientar o leitor sobre os trechos utilizados como subsídio na descrição das competências.

Quadro 25 - Resumo da Análise Documental.

(continua)

Documento	Trecho
1. Lei Complementar nº 97 - Normas gerais para a organização, Preparo e Emprego das Forças Armadas.	- realizar ações de patrulhamento; - revistar pessoas, veículos terrestres, embarcações e aeronaves; - efetuar prisões em flagrante delito. - cooperar com os órgãos federais. - atuar em operação combinada.
	- emprego na garantia da lei e da ordem e na participação em operações de paz
2. Decreto 3.897 - Diretrizes para o emprego das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem	[...] desenvolver as ações de polícia ostensiva, como as demais, de natureza preventiva ou repressiva.
3. Manual de Operações de Paz	- As missões de paz requerem conhecimento profissional específico. - Deverão ser realizados exercícios/adestramentos conjuntos entre as forças integrantes do contingente. - As FA envidarão esforços no sentido de proporcionar à tropa integrante do contingente, facilidades para comunicação com seus familiares
4. DCA - 55- 37 Participação de tropa de infantaria em missão de paz.	- atuar em operação combinada; - atuar em: - postos de observação; - postos de controle e bloqueio de vias (checkpoints); - patrulhas a pé, motorizadas, aéreas ou mistas; - controle de distúrbios e manifestações civis; - escolta de comboios.
5. ICA 35-14 Participação de Militares do COMAER em Operações de Paz	[...] faz-se necessário que o seu pessoal envolvido esteja devidamente preparado. Dentro das Op. Paz, compete às tropas de Infantaria da Aeronáutica o emprego na tarefa de Proteção da Força, em ações de Polícia de Aeronáutica e de Segurança das Instalações [...] b) ser indicado pelo respectivo Comandante da Unidade de Infantaria (U Inf.) [...]; c) ser voluntário [...] d) estar apto na avaliação psicológica; e) possuir, no mínimo, conceito Normal no último TACF; f) estar, no mínimo, no bom comportamento, se praça.

(conclusão)

Documento	Trecho
6. NOSDE PRO-225/2021 - Preparo da Tropa de Infantaria da Aeronáutica para Missões de Paz da ONU.	- ser considerado APTO (sem restrição) no último TACF, com conceito global, no mínimo, BOM - estar, no mínimo, no Bom Comportamento; - não estar “sub judice” - ser voluntário
7. Diretriz do Comando do Exército para o BRABAT 2 - Preparação Específica de Tropa para Missão de Paz EB, setembro de 2009.	- assessorar o processo da seleção de militares levando-se em consideração os aspectos psicológicos; - detectar e antecipar soluções para eventuais questões individuais e de relacionamento pessoal, familiar e profissional, que possam vir a ocorrer durante a missão ou após o seu término [...] A tropa deve ter instruções de idiomas com as principais expressões requeridas para o contato com a população local no cumprimento da missão.

Fonte: O Autor.

Por ocasião das entrevistas, quando perguntados sobre as dificuldades vivenciadas durante o processo seletivo e aquelas relacionadas à adaptação a um país estrangeiro, os integrantes do pelotão de paz mencionaram duas condições que se relacionam com as orientações contidas na Lei Complementar nº 97 (BRASIL, 1999), no Manual de Operações de Paz (BRASIL, 2013) e na DCA-55-37 (BRASIL, 2010).

A primeira delas diz respeito à atuação em operações combinadas e a segunda remete às atividades executadas no Haiti e aos treinamentos realizados em outra organização militar, como é possível verificar em algumas falas.

Aqui no Brasil os treinamentos eram elaborados pelo Comandante do BRABAT. Ele fazia todo planejamento com base nas missões anteriores, fazendo constar aquilo que era necessário. Então o Exército era responsável por fazer tudo e repassar para as Companhias que, por sua vez, repassava-o para os seus Pelotões. Assim funcionavam os treinamentos (E2 2016).

Mas a gente cresceu todo mundo junto, a gente se dedicava não só lá, no Exército, mas **se dedicava também em sede, para entender como o Exército atuava na escolta, no posto de bloqueio**. Foi necessário ter esse crescimento técnico (E3 2016).

A partir dos relatos dos entrevistados e da análise dos supracitados documentos, entendeu-se oportuno descrever a competência 1) Operar em conjunto com pessoas de outras organizações, adequando-se a novos procedimentos. Ao mencionarem a adequação a novos procedimentos, os entrevistados reportaram ainda a necessidade de se prepararem para cumprir os índices dos testes físicos do EB, cujas exigências foram percebidas como superiores ao Teste

de Avaliação do Condicionamento Físico (TACF) da FAB aplicados nos exames de seleção (BRASIL, 2016b), como apontam dois entrevistados:

Uma das dificuldades foi justamente a questão do teste físico, pois os nossos índices são mais baixos do que os do Exército. No critério físico, **a gente teve sim que treinar mais, se adequar** mais à parte física, que era uma exigência do Exército como um todo (E3 2016).

Tivemos que nos adequar ao procedimento do Exército. Até o nosso TACF. Para início, no Exército **eles pedem e incluem a barra**, por exemplo, no TACF deles, e o nosso da Aeronáutica não. Então nós tivemos que fazer o nosso processo seletivo incluindo a barra (E2 2016).

Nesse ponto, destaca-se a Instrução que dispõe sobre a participação de militares do COMAER em Operações de Paz - ICA 35-14 (BRASIL, 2016c) ao reforçar que os processos de seleção interna da FAB devem ser compatíveis com os de outras FA. Desse modo, considerou-se pertinente descrever as seguintes competências relacionadas ao preparo físico do militar: 1) Executar as atividades e/ou missões propostas, mesmo que esteja portando equipamentos/armamentos que dificultem a locomoção, quer seja em virtude do peso ou do desconforto causado, tais como capacetes, coletes e mochilas. 2) Apresentar resiliência durante a execução de atividades que exijam pouco descanso.

Ressalta-se que, para a descrição destas competências, considerou-se a exigência de condicionamento físico para o Haiti, conforme explicita a NOSDE PRO-225 (BRASIL, 2021c) sobre a aptidão física sem restrição e conceito global “Bom”, bem como o posicionamento dos entrevistados E2 2016 e E1 2011 ao apontá-lo como essencial à execução da missão.

Eram várias as missões que executamos no Haiti. Primeiramente, era muito visada a questão da segurança. Então o **treinamento foi muito importante**. Saímos com **equipamentos pesados**, capacete balístico, armamentos. Então só o capacete e o colete, por exemplo, pesavam algo em torno de 12kg. **Então era cansativo**. Logo, o treinamento foi essencial para que isso ocorresse bem (E2 2016).

Então tinha o GC que ficava de serviço, isto é, aquele serviço de rendição, que ficava quatro horas na posição, descansava oito horas e voltava novamente. Houve também o emprego nas eleições, tivemos o papel fundamental, quando chegamos, no pós-terremoto, e o país não tinha um presidente eleito pelo povo, e a gente participou diretamente na segurança da eleição. Então o Pelotão da Aeronáutica ficou responsável para fazer a segurança dos contêineres que continham as cédulas de votação. **Então trabalhávamos quatro horas e descansávamos quatro horas, durante o dia, 13 dias** (E1 2011).

Para além do bom condicionamento físico, na opinião do E1 2011 a capacidade de adaptação a outros lugares, pessoas e cultura foi primordial para o desempenho das atividades do seu contingente no Haiti. Segundo o entrevistado, “o que prevaleceu foi aquela expertise

realmente de a gente saber se moldar, saber compreender e se adaptar à realidade que foi colocada [...]”. Nesse raciocínio, o entrevistado E2 2016 e o próprio E1 2011 também mencionam:

A gente nunca tinha tido esse contato com toda a estrutura do Exército. Então **a gente teve que ir se adaptando, se flexibilizando** e se moldando a cada tempo que o Pelotão era empregado nas diversas missões que eram emanadas pelo escalão superior. **Então, foi realmente muito difícil e prazeroso vivenciar aquele momento ali de adaptação de todo Pelotão no contexto de uma companhia do Exército no Haiti** (E1 2011).

A adaptação é muito complexa, por mais que nós tivéssemos treinado, tivéssemos tido instruções de idioma, de convívio com a população estrangeira. Foi só chegar no local para perceber o quão difícil seria a adaptação. Por mais que pareça ser fácil, mas não, aquela convivência diária com a miséria do local, os valores, os costumes da população haitiana eram totalmente diferentes. Sem contar o fato de estar longe da família, os riscos inerentes à missão, isso aí atrapalha um pouco o processo de adaptação (E2 2016).

A partir desses relatos foi descrita a competência 1) Demonstrar adaptabilidade a novos ambientes, rotinas e outras culturas organizacionais, a qual se mostrou significativa para o cumprimento da missão.

As ações de revistar veículos, pessoas, embarcações e aeronaves, identificadas na Lei Complementar nº 97 (BRASIL, 1999), conforme Quadro 25, quando associadas à fala do entrevistado E4 2011, ensejou a descrição da competência: 1) Enunciar, durante procedimento de abordagem a pessoas, ordens claras e assertivas.

Muitas vezes nós, em patrulhamento a pé, em becos, vielas que careciam de iluminação no período noturno, a gente se deparava com situações em que o nosso esclarecedor, **nosso soldado que ia alguns metros à frente, precisava abordar um cidadão que tinha uma atitude suspeita muito rapidamente, muito prontamente, já falando ali em creole**. E isso acontecia com êxito e segurança, porque a gente ensaiou isso aqui exaustivamente. Foram inúmeras repetições, foram inúmeras situações diferentes que a gente treinou aqui, durante o ano de 2010, para que, em 2011, esse tipo de resposta saísse naturalmente, sabe! Saísse de forma espontânea. Então, claro, o treinamento, o ensaio, o soldado saber o que estava fazendo ali é muito importante. Muito importante mesmo! **Porque a gente vê que na missão real a gente precisa, a precisa empregar isso, a gente precisa empregar o que estava sendo ensaiado e o que estávamos treinando**.

Pelo relato do entrevistado, é possível observar que a instrução de idiomas, preconizada no item 4.5 da Diretriz para o BRABATT 2 favoreceu a efetiva comunicação entre os membros da tropa de paz e a população local. A afirmação do E4 2011 “e isso acontecia com segurança, porque a gente ensaiou exaustivamente”, reforça essa assertiva e é corroborada pelo pressuposto de Leme (2014) de que as competências podem ser melhoradas por meio de treinamento.

Do fato reportado, pode-se depreender que o fator “estar devidamente preparado”, como elucidado na ICA 35-14 (BRASIL, 2016c), tornou-se preponderante nas atitudes apresentadas pelos soldados do contingente de 2011.

Assim como a Lei Complementar nº 97 (BRASIL, 1999) estabelece que as FA poderão ser designadas para o cumprimento de atividades de polícia ostensiva, preventiva ou repressiva nas ações de GLO, a DCA 55-37 (BRASIL, 2010), também estabelece o desenvolvimento de atividades similares, como patrulhamentos, controle de vias e o controle de distúrbio de civis.

Em decorrência desse inter-relacionamento de atividades, vislumbrou-se a descrição de duas competências individuais que podem ser essenciais a soldados empregados em situações de GLO ou missões afetas a área de Polícia da Aeronáutica e Segurança das Instalações: 1) Executar as ações de Polícia da Aeronáutica com responsividade, sem infringir procedimentos operacionais padrão ou regras de engajamento, quer seja durante treinamentos ou em situações que envolvam ameaça à sua integridade e/ou do agente perturbador da ordem. 2) Demonstrar tranquilidade diante de situações adversas. 3) Operar com segurança armamentos menos letais, sem oferecer riscos à integridade de terceiros. A primeira e a segunda competências foram obtidas a partir da interpretação da fala dos entrevistados E4 2011 e E5 2017. Dada a relevância das informações contidas no relato do entrevistado E4 2011, julgou-se oportuno apresentá-las em duas partes.

A gente foi percebendo que havia um militar (um soldado) que não estava lidando bem com esse distanciamento e não estava bem com a nova realidade proposta, e isso foi causando um problema que quase redundou em uma questão de segurança e de integridade física, porque o militar não estava bem, a gente foi dando oportunidades a ele até que numa instrução de tiro ele atentou contra segurança, não por dolo, claro! Mas, foi questão de concentração mesmo (E4 2011).

Eu posso trazer aqui que esses três soldados que eram do Pelotão de Operações Especiais, que depois passou a ser denominado de Pelotão de Pronto Emprego, o que eles encararam junto com todo o pelotão no Exército lá, durante as instruções, eles já tinham passado por situações muito parecidas, durante o Estágio Operações Especiais. Então eram soldados já testados, já eram soldados acostumados a lidar com certas situações adversas. E quando o combatente está bem-preparado, ele sabe como proceder, o moral dele fica sempre num grau diferente de quem encara aquilo ali como uma novidade, ou seja, o soldado que adquiriu certas habilidades, ele não fica nervoso, ele não treme diante de uma situação de um soldado com menos experiência operacional tremeria. Então eu acho que é isso! Passa muito por aí. Também ele já lidava com todas as situações como se elas não fossem novas, não eram inéditas... digamos assim para ele (E4 2011).

Durante o treinamento, também, nós observamos o estado psicológico do militar, porque nós iríamos ficar alguns meses fora de casa e de que forma isso afetaria ele. Até um exemplo, tinha um soldado muito inteligente, ele era bem fisicamente também, porém na hora que...desculpa o termo..., mas na hora que o “bicho pegava” ele ficava em estado de paralisação (E5 2017).

Já a terceira competência remete a utilização de armamentos não letais, por ocasião do contato com a população Haitiana, tal como pode ocorrer nas ações de GLO. Nessa situação, é interessante observar a experiência compartilhada pelo entrevistado E6 2017, quando perguntado sobre quais competências técnicas e comportamentais foram relevantes para o cumprimento da missão do Haiti.

[...] Precisa ter também o conhecimento de armamento menos letal, porque o haitiano respeita mais o armamento menos letal do que o letal. Creio que seja pela facilidade de a gente utilizar. Então, se o militar não tiver um bom conhecimento de armamento menos letal, esse armamento pode virar letal, e aí pode trazer problemas.

Da mesma maneira que o entrevistado E4 2011 associa o sucesso das abordagens aos treinamentos executados, o entrevistado E2 2016 também vincula o bom desempenho do seu Contingente à questão do treinamento: “Logo, o treinamento foi essencial para que isso ocorresse bem.” Diante disso, é possível inferir que a condição de estar devidamente preparado, também considerada em competências anteriores, é de suma relevância, levando à reflexão de que o desempenho pode ser melhorado por meio de treinamentos, como sugerem Carbone *et al* (2009).

Desse modo, questionou-se aos participantes: Na sua opinião, experiências e treinamentos anteriores contribuíram para o sucesso da sua missão? Poderia explicar? Abaixo são reunidas as principais opiniões a respeito do assunto.

Para a gente o que contribuiu realmente foram alguns militares já terem passado por algumas atividades que lhe incutiram muita responsabilidade, o que facilitou (E1 2011).

Eu aposto que sim! No meu caso, como eu pude já citar, talvez se não fosse o curso que realizei no ano anterior, eu não conseguiria lograr êxito durante o preparo, talvez eu não fosse selecionado, ou poderia ser preterido por um sargento mais antigo. Eu acho que essa capacitação que adquiri durante o curso no ano anterior, o Curso de Operações Especiais, me deixou pronto para integrar o Pelotão (E4 2011).

Se o militar estiver treinando, se tiver participado de missões reais, se tiver feito cursos operacionais que exigem mais do psicológico e do físico, isto no meu ponto de vista é fundamental para que ele chegue bem na missão. Quando a gente está sendo exigido em um curso, seja ele qual for, no treinamento para uma missão dessa, **ou até mesmo para outra missão**, a gente consegue colocar isso em prática. Os nossos soldados, a maioria era do pronto emprego, e dois ou três eram do canil, mas também já tinha uma doutrina de treinamento muito grande, já tinham experiências, já tinham desenvoltura para cumprir missão. Então eu acho que tirar uma pessoa da inércia e colocá-la para treinar para a missão durante quatro ou cinco meses antes, eu acho que é muito pouco (E2 2016).

A ideia era ver se o militar já tinha passado por algum “calor” ali de comportamento. A gente sabe que, por vezes, os cursos militares **desenvolvem competências** mais

voltadas para o companheirismo, para a disciplina, o espírito de corpo. Então, de alguma forma, **esses militares que já tinham passado por algum curso militar, já tinham experimentado essa “pegada”** (E3 2016).

Durante a realização desses estágios, nós tivemos situações mais complicadas para resolver, situações-problemas. Então, a simulação de uma turba, uma simulação de fuga, simulações que levariam as ações mais extremas que, nesses casos, é necessário do militar um raciocínio mais rápido, uma atitude e colocar em prática, dessa vez, não só a técnica e o conhecimento dele, mas sim também saber improvisar, saber resolver e ter atitude. **Então, neste momento é que o treinamento nos deu bastante visão de quem realmente poderia ir ou não** (E5 2017).

A partir da análise das falas é possível inferir que treinamentos anteriores, de alguma maneira, favoreceram o desempenho dos candidatos. No ano de 2011, o entrevistado E1 2011 percebeu o aumento no senso de responsabilidade dos soldados e o entrevistado E4 2011 percebeu que a realização de um curso prévio lhe concedeu capacitação para ingresso no contingente.

No ano de 2016, o entrevistado E2 2016 destaca que treinamentos influenciam significativamente no desempenho das pessoas no cumprimento de missões. Aponta ainda para a importância de treinamentos prévios em missões cujo tempo de preparo específico é exíguo. Corroborar com essa ideia também o entrevistado E3 2016 ao mencionar que os cursos desenvolvem valores, como o companheirismo, a disciplina e o espírito de corpo. Merece destaque também a passagem do entrevistado E5 2017, quando reporta que o ambiente de treinamento foi fundamental para decidir quais militares iriam embarcar para o Haiti.

Com base nessas considerações, foram descritas as competências: 1) Aplicar o conhecimento adquirido em cursos e estágios anteriores no contexto de novos treinamentos e missões. 2) Manter-se responsivo diante de situações-problemas que favoreçam um aumento no nível de estresse. 3) Solucionar situações-problemas com raciocínio rápido.

A questão do afastamento do núcleo familiar do integrante do contingente também se mostrou notória. Logo, a competência 1) Demonstrar camaradagem em missões de longa duração, que envolvam o afastamento do núcleo familiar foi descrita, a partir dos seguintes relatos:

E a parte que pesou muito foi a parte social. É uma coisa que não estava colocada no momento ainda, mas a gente também contou essa parte social, em virtude do afastamento do militar da sua residência, por ser um militar mais novo, por não tem muita essa parte sólida do afastamento dos seus familiares e entes queridos. [...]. E não éramos apenas o superior, mas o pai, o amigo que deveria levar e trazer todos com segurança (E1 2011).

Durante o preparo, todos estavam motivados. Durante o preparo em si, mas só que, volta e meia, a gente se deparava com a seguinte situação: a gente estava deixando uma família aqui no Brasil. A família que a gente ficaria distante, que ficaríamos

ausentes, durante no mínimo seis meses, mas ledo engano quem pensou que seriam seis meses só. Porque a nossa ausência das famílias, em relação às famílias, nosso distanciamento, ele já começou em fevereiro de 2010 [...] (E4 2011).

Tínhamos sim questões voltadas à distância da família. Então, a gente teve um caso de dificuldade [...], mas a gente ficou também bastante atento a essas questões. Então, quando a gente percebia que alguém estava com problema, a gente já “colava” para conversar, a gente já orientava (E5 2017).

Assim como o entrevistado E1 2011 aponta que foi necessário assumir um papel de conselheiro no ano do seu contingente, o entrevistado E5 2017 também descreveu a necessidade de demonstrar camaradagem sempre que um membro do seu contingente passava por dificuldade causada, sobretudo, pelo afastamento do seio familiar. A fala do E4 2011 só reforça a importância dessa habilidade interpessoal, quando destaca que o distanciamento ocorre desde os treinamentos em sede.

As orientações trazidas na Diretriz para o BRABATT 2 (BRASIL, 2009a) e na ICA 35-14 (BRASIL, 2016c), a respeito da seleção fundamentada em aspectos psicológicos, também ensinou a descrição de competências, uma vez que se percebeu essa condição também na fala dos entrevistados.

Então, o que eu percebi como critério chave **foram os aspectos psicológicos dos militares voluntários**. Mas por quê? Porque nada adiantava o militar ter um excelente condicionamento físico, mas não ter cabeça para participar de uma missão dessa (E2 2016).

Foi observado que aqueles que se comunicavam mais, que estavam mais alegres, que tinham um astral mais elevado se sobressaíam. Víamos, por exemplo, que um soldado que estava mais isolado, mais triste, poderia ser um potencial problema (E2 2016).

Só que a gente não tinha como se preparar, em relação às questões afetivas, emocionais, porque no Haiti a gente viu coisas que dificilmente a gente vê aqui. É um povo muito sofrido, que sofre muitos flagelos sociais e a gente foi depois de um ano, depois do terremoto que vitimou quase 300 mil pessoas e aí o país ainda está em ruínas, sabe! Então era muito...era muito triste ver o povo haitiano passando por aquela...digamos convalescente em relação ao terremoto ainda e vivendo toda aquela questão social muito preocupante, muito abaixo do que a gente costuma enxergar aqui no Brasil. **Até mesmo nas nossas áreas mais vulneráveis socialmente, a gente talvez não consiga comparar com o que nós vimos no Haiti**. E aí, alguns soldados, por serem militares mais jovens...eu falo soldado porque eles são mais jovens, eles têm um baque, assim, é um choque de realidade, é um choque também cultural (E4 2011).

Das falas extraídas das entrevistas, foram descritas as competências: 1) Manter-se motivado durante treinamentos e/ou missões que exijam o afastamento da família. 2) Participar das atividades propostas de forma proativa, agindo sempre dentro das diretrizes estabelecidas. 3) Acompanhar com serenidade situações de vulnerabilidade social.

Ressalta-se que as competências apresentadas foram categorizadas no domínio afetivo, conforme o Apêndice D. Diante disso, nota-se a importância do suporte profissional da psicologia nos processos seletivos, bem como a atenção dos chefes e encarregados aos comportamentos dos militares, quer seja no espaço de trabalho quer seja no ambiente de treinos.

Por fim, ressalta-se a importância do suporte institucional para as questões psicológicas dos militares, em especial o Manual de Operações de Paz (BRASIL, 2013c) quando determina que as FA deverão envidar esforços para que os integrantes do contingente se comuniquem com sua família.

Concluída a correlação dos documentos e falas afins, na qual foram identificadas 15 competências, buscou-se ainda, no conteúdo textual, outros relatos que durante a tabulação dos dados apontaram para aspectos relevantes a serem considerados na descrição de competências. Como resultado, foram identificadas outras 35 competências.

Dessa maneira, ao término da Validação de Conteúdo foram descritas 50 competências que, em razão de possuírem inconsistências e terem sido ajustadas nas fases de Validação Semântica ou Estatística, são apresentadas em definitivo ao término deste Capítulo.

Feitas essas considerações, a etapa seguinte consistiu na realização da Validação Semântica, cujo objetivo foi avaliar as competências que foram descritas no campo semântico e gramatical, a fim de corrigir as possíveis inconsistências (Apêndice D).

7.4 Validação Semântica

Nesta etapa buscou-se verificar se as competências estavam bem descritas, de tal forma que pudessem ser compreendidas. Inicialmente, a planilha com as 50 competências foi avaliada pelo entrevistado E4 2011, tendo sido identificada por ele a necessidade de ajustes em 10 competências, a eliminação de outras sete, por incidirem em erros, conforme o Quadro 13 (Capítulo 6), e uma alteração de competência do domínio cognitivo para o domínio psicomotor.

A posteriori, durante a Validação Estatística, etapa destinada à confirmação da importância das competências e verificação quanto a serem mensuradas com precisão, os oficiais E7 2011, E8 2016, E9 2017 e E10 2011 ainda identificaram inconsistências e excluíram outras nove.

Importa salientar que, embora a metodologia estabelecida tenha delineado momentos distintos para a execução das etapas do processo de descrição de competências (Análise Documental, Validação de Conteúdo, Validação Semântica, e Validação Estatística), o que se

notou na prática é que as fases de Validação de Conteúdo e Validação Semântica mostraram-se interdependentes.

O Quadro 26 exemplifica como ocorreu a etapa da Validação Semântica (Apêndice E) em que, além das considerações do entrevistado, também foram feitas considerações por este pesquisador.

Quadro 26 – Extrato da Validação Semântica

Nº	Competência	Está semanticamente bem descrita? Assinale um "N" na competência em que você observou alguma inconsistência.	Em caso de resposta negativa na coluna anterior, qual a (s) inconsistência (s) observada (s)?	Consideração do pesquisador	Providência
4	Enunciar, durante procedimento de abordagem a pessoas, ordens claras e assertivas	N	Acredito que podemos citar, também, abordagem a veículos	Concordo.	Adicionar a frase "e/ou veículos "
7	Demonstrar discernimento diante de situações críticas	N	Acredito que incida em erro de “abstrações”	Concordo. Além disso, a competência 20 contempla a ideia aqui exposta	Eliminar a competência
32	Procurar ajudar, com comedimento, as pessoas a sua volta	N	Acredito que o verbo utilizado não pertence aos listados na Taxionomia de Bloom	Concordo. Porém a ICA 37-521, elucida que a tabela da Taxionomia de Bloom não esgota outras possibilidades de verbos a serem passíveis de utilização.	Manter
39	Demonstrar assertividade durante a execução de procedimentos essenciais ao cumprimento da missão	N	Acredito que este item possui similaridade com o item 1	Discordo. Pois ao passo que o 1 trata da capacidade de expressar bem o que foi solicitado, este, por sua vez, trata da execução correta de determinado procedimento.	Manter

Fonte: O Autor.

Após a realização da Validação Semântica, foram descartadas, ao todo, 16 competências, restando 34, distribuídas por domínio de aprendizagem, conforme a proporção apresentada na Tabela 9.

Tabela 9 - Competências Mapeadas por Domínio de Aprendizagem.

Domínio	Mapeadas Inicialmente	Decréscimos	Final	%
Cognitivo	13	-6	7	22,85%
Afetivo	25	-7	18	51,42%
Psicomotor	12	-3	9	25,71%
TOTAL	50	-16	34	100%

Fonte: O Autor.

Os dados apresentados apontam que as competências do campo afetivo foram as mais observadas pelos recrutadores no momento de escolha dos candidatos. Da análise da Tabela 9, nota-se que, do total, mais da metade (51,42%) das competências descritas correspondem a esse domínio.

Neste momento não há a intenção de discutir qual domínio tem preponderância sobre o outro, visto que nas etapas de seleção, candidatos foram eliminados por não alcançarem o desempenho satisfatório em qualquer um dos campos (cognitivo, afetivo, psicomotor). Porém, insta entender a razão dos recrutadores, ainda que subjetivamente, terem apontado com mais frequência nas suas falas competências do campo afetivo. Assim, tendo em vista a necessidade de analisar este aspecto, entre outros, apresenta-se no tópico seguinte a Validação Estatística, fase que proporcionou a análise quantitativa dos dados encontrados. Como mencionado no Capítulo 6, a utilização de ferramentas da estatística descritiva permitiu confirmar o grau de importância de um conjunto de competências e mensurá-las com precisão (BRASIL, 2013b).

7.5 Validação Estatística

Nessa fase utilizou-se a plataforma de documentos compartilhados do *Google Sheets* para apresentar as competências validadas, na etapa anterior, ao segundo grupo de entrevistados: os oficiais participantes da MINUSTAH. Nesse momento, foram tecidos comentários a respeito da categorização das competências nos domínios de aprendizagem, bem como explicou-se os objetivos da etapa: 1) Confirmar a importância das competências para o pelotão da MINUSTAH. 2) Associá-las às Ações de Força Aérea e 3) Identificar qual fase da prorrogação do tempo de serviço dos soldados (engajamento e reengajamento) a competência mapeada poderia ser tomada como parâmetro para a concessão da prorrogação do tempo de serviço.

Como mencionado no tópico anterior, nesta fase os entrevistados tiveram a oportunidade de apontar possíveis inconsistências evidenciadas nas competências descritas,

promovendo, assim, a eliminação de nove competências (Apêndice F). Para fins de organização, as competências só foram eliminadas após o término da última entrevista.

Sendo assim, apresenta-se os resultados encontrados por ocasião das respostas dos entrevistados E7 2011, E8 2016, E9 2017 e E10 2011. As tabelas seguintes apresentam as 34 competências agrupadas no domínio cognitivo (1 a 7), afetivo (8 a 25) e psicomotor (26 a 34).

7.5.1 Mensuração do grau de importância das competências para o desempenho das atividades da MINUSTAH

Para atingir o primeiro objetivo, foi solicitado que o entrevistado atribuísse o grau (1 a 5) de importância de cada competência para o desempenho das atividades da MINUSTAH. Esse momento se mostrou relevante para confirmar se as competências identificadas na Validação de Conteúdo, de fato, refletiam o conjunto de capacidades que se esperava que o soldado tivesse para poder ocupar uma vaga no contingente. A Tabela 10 apresenta a compilação das respostas dos entrevistados.

Tabela 10 - Agrupamento das Respostas dos Graus da MINUSTAH. (continua)

nº	Competência	E7	E8	E9	E10	Média	Desvio Padrão
1	Narrar com assertividade procedimentos relativos à missão a ser executada ou a fatos transcorridos durante treinamentos e missões	5	5	5	5	5	0
2	Aplicar o conhecimento adquirido em cursos e estágios anteriores no contexto de novos treinamentos e missões	3	4	5	4	4	0,71
3	Enunciar, durante procedimento de abordagem a pessoas e/ou veículos, ordens claras e assertivas	5	5	5	5	5	0
4	Executar as atividades e/ou missões propostas, mesmo que esteja portando equipamentos/armamentos que dificultem a mobilidade, quer seja em virtude do peso ou do desconforto causado, tais como capacetes, coletes e mochilas.	5	5	5	4	4,75	0,43
5	Operar em conjunto com pessoas de outras organizações, adequando-se a novos procedimentos estabelecidos	5	4	4	3	4	0,71
6	Solucionar situações-problemas com raciocínio rápido	5	5	5	3	4,5	0,87
7	Executar ordens de avanço de posições abrigadas e/ou cobertas durante simulações de combate	5	5	5	3	4,5	0,87
8	Demonstrar adaptabilidade a novos ambientes, rotinas e outras culturas organizacionais	5	5	4	4	4,5	0,5
9	Manter a motivação durante treinamentos e/ou missões que exijam o afastamento da família	5	5	5	5	5	0
10	Demonstrar camaradagem a membros do grupo durante a realização de cursos, estágios ou missões que envolvam o afastamento do núcleo familiar	4	4	5	4	4,25	0,43
11	Acompanhar com serenidade situações de vulnerabilidade social	4	4	5	5	4,5	0,5
12	Promover de forma comedida a confiança de superiores hierárquicos	5	4	4	5	4,5	0,5

(conclusão)

nº	Competência	E7	E8	E9	E10	Média	Desvio Padrão
13	Demonstrar tranquilidade diante de situações adversas, realizando à risca os procedimentos preconizados.	5	5	5	5	5	0
14	Não Influenciar negativamente os membros do grupo o qual está inserido	5	5	5	5	5	0
15	Participar das atividades propostas de forma proativa, agindo sempre dentro das diretrizes estabelecidas	5	5	5	5	5	0
16	Apresentar perseverança durante a execução de atividades que exijam pouco descanso	5	5	5	5	5	0
17	Atuar com lealdade ao grupo e ao comando.	5	5	5	5	5	0
18	Obedecer, prontamente, ordens emanadas de superior, demonstrando respeito e receptividade.	5	5	5	5	5	0
19	Realizar com primazia as tarefas que lhe são atribuídas	5	5	5	5	5	0
20	Demonstrar entusiasmo durante a realização de treinamentos	5	3	4	5	4,25	0,83
21	Procurar ajudar, com comedimento, as pessoas a sua volta	5	4	5	4	4,5	0,5
22	Manter a responsividade diante de situações-problemas em ambientes que favoreçam um aumento no nível de estresse.	5	5	4	5	4,75	0,43
23	Atuar com disciplina e comprometimento no seu respectivo setor de trabalho	5	5	5	5	5	0
24	Valorizar os preceitos de hierarquia e disciplina	5	5	5	5	5	0
25	Valorizar o propósito da missão	5	4	5	5	4,75	0,43
26	Demonstrar assertividade durante a execução de procedimentos essenciais ao cumprimento da missão	5	5	5	5	5	0
27	Operar com confiança, durante treinamentos, equipamentos bélicos sem atentar contra a própria segurança ou a integridade física de terceiros	5	5	5	5	5	0
28	Desempenhar, a nível básico, tarefas designadas a outros membros do seu grupo	5	4	4	4	4,25	0,43
29	Aplicar, com desenvoltura, os conhecimentos práticos transmitidos	5	5	4	5	4,75	0,43
30	Atirar com precisão	4	5	5	4	4,5	0,5
31	Dirigir corretamente viaturas, inclusive quando inserido em emergência.	5	5	5	5	5	0
32	Operar com segurança armamentos menos letais, sem oferecer riscos à integridade de terceiros	5	5	5	5	5	0
33	Aplicar assertivamente os procedimentos de primeiros socorros	5	5	5	4	4,75	0,43
34	Executar as atividades estabelecidas com responsividade, sem infringir procedimentos operacionais padrão ou regras de engajamento, quer seja durante treinamentos ou em situações que envolvam ameaça à sua integridade e/ou do agente perturbador da ordem	5	5	5	5	5	0

Fonte: O Autor.

Legenda:

 Índice abaixo do valor mínimo estabelecido.

De acordo com o GMC (BRASIL, 2013b), para análise e apresentação dos dados coletados, pode-se utilizar ferramentas da estatística descritiva, como a medida de tendência central (média aritmética) e a medida de dispersão (desvio padrão). O primeiro indicador é calculado a partir da soma dos graus atribuídos às competências, por entrevistado, dividido pela quantidade dos respondentes. Assim, as competências cujo índice mais se aproxima do grau 5 são aquelas que, na opinião dos entrevistados, são essenciais para o desempenho das atividades da MINUSTAH (BRASIL, 2013b). A Tabela 11 apresenta a distribuição das competências pelas médias evidenciadas.

Tabela 11 - Distribuição das competências pela Média.

Média	Competências por Domínio			Total de Competências	%	% Acumulado
	Cognitivo	Afetivo	Psicomotor			
5	2	10	5	17	50%	50%
4,75	1	2	2	5	15%	65%
4,5	2	4	1	7	20%	85%
4,25	0	2	1	3	9%	94%
4	2	0	0	2	6%	100%
Total	7	18	9	34	100%	-

Fonte: O Autor.

Adotando como critério delimitador a média (4,5), percebe-se que 85% das competências mapeadas se mostram relevantes para o desempenho das atividades da MINUSTAH. Merecem destaque as competências nº (2, 5, 11, 21 e 29), uma vez que suas médias não atingiram a pontuação delimitadora. Essa condição pode indicar que os entrevistados não as percebem como extremamente significativas, contudo, destaca-se que, embora estejam abaixo do grau delimitador estabelecido, as competências ainda estão numa faixa de importância significativa (maior ou igual a 4).

Frisa-se também que, das 34 competências mapeadas, 17 receberam a pontuação máxima, isto é, o grau 5 por todos os participantes. Esse valor corresponde a 50% das competências descritas. Desse total, 10 correspondem ao domínio afetivo, revelando mais uma vez, agora pelo grupo dos oficiais, que a existência de competência deste domínio, nos militares selecionados, foi crucial para o desempenho das atividades no Haiti.

Nessa lógica, é possível inferir ainda que a seleção de militares para missões expressivas, como a do Haiti, deve ter foco no componente comportamental dos candidatos,

cuja identificação pode ser obtida por meio dos métodos e dos critérios apresentados na Validação de Conteúdo.

A utilização do desvio padrão é importante, pois apresenta o quanto os dados variaram em relação à média. De acordo com o GMC (BRASIL, 2013b), as competências cujo índice é maior que 0,5 revelam uma dispersão entre as respostas, em outras palavras, demonstra que não houve consenso entre os participantes. A Tabela 12 apresenta as competências agrupadas por intervalos e em seus respectivos domínios.

Tabela 12 - Distribuição das competências pelos intervalos dos desvios.

Desvio Padrão (q)	Competências por Domínio			Total de Competências	%	% Acumulado
	Cognitivo	Afetivo	Psicomotor			
0	2	10	5	17	50%	50%
0,43	1	3	3	7	21%	71%
0,5	0	4	1	5	14%	85%
0,71	2	0	0	2	6%	91%
0,83	0	1	0	1	3%	94%
0,87	2	0	0	2	6%	100%
Total	8	17	9	34		

Fonte: O Autor.

Os dados foram agrupados de acordo com os valores dos desvios padrões que se repetiram (frequência), distribuídos pelos domínios. Além disso, ressalta-se que o desvio de valor zero corresponde às competências em que todos os oficiais atribuíram o grau 5. Acrescenta-se ainda que, no final da tabela, existe uma coluna com os valores percentuais acumulados das competências, cujo objetivo foi averiguar onde os dados se concentraram.

A partir da análise, verificou-se que a maioria das competências (85%) estão distribuídas até o grau (0,5), resultado que parece revelar um consenso sobre os graus de relevância das competências.

Nota-se também que das cinco competências (2, 5, 6, 7, 20) que obtiveram desvio padrão acima de (0,5), somente duas (6 e 7) apresentaram esse valor elevado de desvio, porque um dos oficiais atribuiu o grau médio (3) para elas, enquanto os outros (75%) atribuíram o grau máximo.

O campo afetivo já destacado na fase anterior (Validação de Conteúdo), também se apresentou expressivo nessa fase. A partir da análise dos desvios, é possível observar que das 17 competências com desvio 0, mais da metade (10) são inerentes a esse campo.

Não se mostra viável para este trabalho entender a fundo a expressividade desse campo, uma vez que se faz necessário um exame mais acurado dos fatores que podem ter influenciado os participantes da MINUSTAH 2011, 2016 e 2017. Entretanto, com o objetivo de auxiliar trabalhos futuros e compreender um pouco as razões dessa evidência, foi elaborado o Quadro 27.

Quadro 27 - Análise dos sentidos das competências.

Nº	Competência	Valor	Valor Organizacional
8	Demonstrar adaptabilidade a novos ambientes, rotinas e outras culturas organizacionais	Adaptabilidade	Equilíbrio Emocional
9	Manter a motivação durante treinamentos e/ou missões que exijam o afastamento da família	Motivação	Comprometimento
10	Demonstrar camaradagem a membros do grupo durante a realização de cursos, estágios ou missões que envolvam o afastamento do núcleo familiar	Empatia	Espírito de Corpo
11	Acompanhar com serenidade situações de vulnerabilidade social	Serenidade	Equilíbrio Emocional
12	Promover de forma comedida a confiança de superiores hierárquicos	Integridade	
13	Demonstrar tranquilidade diante de situações adversas, realizando à risca os procedimentos preconizados.	Tranquilidade	Equilíbrio Emocional
14	Não Influenciar negativamente os membros do grupo o qual está inserido	Probidade	Integridade
15	Participar das atividades propostas de forma proativa, agindo sempre dentro das diretrizes estabelecidas	Dedicação	Comprometimento
16	Apresentar perseverança durante a execução de atividades que exijam pouco descanso	Perseverança	Equilíbrio Emocional
17	Atuar com lealdade ao grupo e ao comando.	Lealdade	Integridade
18	Obedecer, prontamente, ordens emanadas de superior, demonstrando respeito e receptividade.	Disciplina	Disciplina
19	Realizar com primazia as tarefas que lhe são atribuídas	Dedicação	Comprometimento
20	Demonstrar entusiasmo durante a realização de treinamentos	Motivação	Comprometimento
21	Procurar ajudar, com comedimento, as pessoas a sua volta	Empatia	Espírito de Corpo
22	Manter a responsividade diante de situações-problemas em ambientes que favoreçam um aumento no nível de estresse.	Responsividade	Equilíbrio Emocional
23	Atuar com disciplina e comprometimento no seu respectivo setor de trabalho	Comprometimento	Comprometimento
24	Valorizar os preceitos de hierarquia e disciplina	Disciplina	Disciplina
25	Valorizar o propósito da missão	Fé na missão	Comprometimento

Fonte: O Autor.

A coluna denominada “valor” apresenta de forma sintetizada a ideia central de cada competência. A última coluna, por sua vez, denominada “valor organizacional”, intenta verificar se os valores identificados nas competências correspondem aos valores

organizacionais preconizados na DCA 11-45 - Concepção Estratégica da Força Aérea 100 - (BRASIL, 2018a) ou àqueles sintetizados no Manual do Comando da Aeronáutica que aborda o Programa de Formação e Fortalecimento de Valores (BRASIL, 2022).

De acordo com a Concepção Estratégica Força Aérea 100 (BRASIL, 2018a), os valores se traduzem como princípios que revelam a essência da organização e corroboram para agrupar as pessoas em torno de um objetivo comum (BRASIL, 2018). Especifica ainda que são cinco os valores organizacionais da FAB: Disciplina, Integridade, Patriotismo, Comprometimento e Profissionalismo. Além desses, o MCA 909-1 (BRASIL, 2022) estabelece mais três (Espírito de Corpo, Equilíbrio Emocional e Coragem), sintetizando-os com os de outras normativas, de modo a serem trabalhados e desenvolvidos no âmbito da FAB.

Dos dados apresentados, é possível notar que os valores percebidos em cada competência descrita, a partir da seleção dos militares para MINUSTAH, correspondem integralmente aos valores organizacionais estabelecidos como basilares para a FAB. Dessa percepção, é possível inferir que o trabalho de valores pode ser o reflexo da conduta dos seus militares, ou então, dadas as circunstâncias, o número expressivo de competências identificadas pode ter sido em razão da efetividade desse Programa no âmbito da Força.

Por fim, convém reforçar que o maior desafio para uma organização consiste exatamente em identificar se os valores do candidato são compatíveis com os organizacionais (LEME, 2014). Assim, julga-se que as competências ora mapeadas estão alinhadas aos valores organizacionais e se mostram extremamente relevantes podendo, inclusive, ser consideradas para a concessão da prorrogação do tempo de serviço para os soldados ou na identificação de militares aptos a cumprirem determinadas missões da infantaria da Aeronáutica, como as Ações de Segurança das Instalações ou de Polícia da Aeronáutica.

7.5.2 Associação das competências ao cumprimento das atividades das Ações de Força Aérea

Para que o segundo objetivo fosse alcançado, solicitou-se correlacionar a respectiva competência à Ação Polícia da Aeronáutica, Segurança das Instalações ou a ambas, no intuito de verificar a importância da competência apresentada para o desempenho das atividades correspondentes de cada Ação. Nesse sentido, deu-se ainda a opção de não as relacionar a nenhuma das Ações.

Para isso, foi realizada a seguinte pergunta: A competência apresentada possui importância para o cumprimento das atividades de qual(is) Ação(es) de Força Aérea?

Na Tabela 13, os dados apresentados nas colunas correspondem, respectivamente, ao número atribuído à competência (não existindo neste momento questão de ordem), à

competência descrita, ao grau dado pelos oficiais e, por último, ao percentual da concordância dos entrevistados em relação à opção S.I e P.A.

Tabela 13 - Agrupamento das Respostas.

(continua)

nº	Competência	Entrevistados				C.c	
		E7	E8	E9	E10	% S.I	% P.A
1	Narrar com assertividade procedimentos relativos à missão a ser executada ou a fatos transcorridos durante treinamentos e missões	A.A	A.A	A.A	A.A	100	100
2	Aplicar o conhecimento adquirido em cursos e estágios anteriores no contexto de novos treinamentos e missões	S. I	A.A	A.A	A.A	100	75
3	Enunciar, durante procedimento de abordagem a pessoas e/ou veículos, ordens claras e assertivas	A.A	P.A	P.A	P.A	25	100
4	Executar as atividades e/ou missões propostas, mesmo que esteja portando equipamentos/armamentos que dificultem a mobilidade, quer seja em virtude do peso ou do desconforto causado, tais como capacetes, coletes e mochilas.	A.A	A.A	A.A	A.A	100	100
5	Operar em conjunto com pessoas de outras organizações, adequando-se a novos procedimentos estabelecidos	A.A	P.A	P.A	P.A	25	100
6	Solucionar situações-problemas com raciocínio rápido	A.A	A.A	A.A	A.A	100	100
7	Executar ordens de avanço de posições abrigadas e/ou cobertas durante simulações de combate	A.A	P.A	A.A	A.A	75	100
8	Demonstrar adaptabilidade a novos ambientes, rotinas e outras culturas organizacionais	A.A	A.A	A.A	A.A	100	100
9	Manter a motivação durante treinamentos e/ou missões que exijam o afastamento da família	A.A	A.A	A.A	A.A	100	100
10	Demonstrar camaradagem a membros do grupo durante a realização de cursos, estágios ou missões que envolvam o afastamento do núcleo familiar	A.A	A.A	A.A	A.A	100	100
11	Acompanhar com serenidade situações de vulnerabilidade social	A.A	A.A	P.A	N	25	75
12	Promover de forma comedida a confiança de superiores hierárquicos	A.A	A.A	P.A	A.A	75	100
13	Demonstrar tranquilidade diante de situações adversas, realizando à risca os procedimentos preconizados.	A.A	A.A	A.A	P.A	75	100
14	Não Influenciar negativamente os membros do grupo o qual está inserido	A.A	A.A	A.A	A.A	100	100
15	Participar das atividades propostas de forma proativa, agindo sempre dentro das diretrizes estabelecidas	A.A	P.A	A.A	A.A	75	100
16	Apresentar perseverança durante a execução de atividades que exijam pouco descanso	A.A	A.A	A.A	A.A	100	100
17	Atuar com lealdade ao grupo e ao comando.	A.A	A.A	A.A	A.A	100	100
18	Obedecer, prontamente, ordens emanadas de superior, demonstrando respeito e receptividade.	A.A	A.A	A.A	A.A	100	100

(conclusão)

nº	Competência	Entrevistados				C.c	
		E7	E8	E9	E10	% SI	% PA
19	Realizar com primazia as tarefas que lhe são atribuídas	A.A	A.A	A.A	A.A	100	100
20	Demonstrar entusiasmo durante a realização de treinamentos.	A.A	A.A	A.A	A.A	100	100
21	Procurar ajudar, com comedimento, as pessoas a sua volta	A.A	A.A	A.A	P.A	75	100
22	Manter a responsividade diante de situações-problemas em ambientes que favoreçam um aumento no nível de estresse.	A.A	A.A	A.A	P.A	75	100
23	Atuar com disciplina e comprometimento no seu respectivo setor de trabalho	A.A	A.A	A.A	A.A	100	100
24	Valorizar os preceitos de hierarquia e disciplina	A.A	A.A	A.A	A.A	100	100
25	Valorizar o propósito da missão	A.A	A.A	A.A	A.A	100	100
26	Demonstrar assertividade durante a execução de procedimentos essenciais ao cumprimento da missão	A.A	A.A	P.A	P.A	50	100
27	Operar com confiança, durante treinamentos, equipamentos bélicos sem atentar contra a própria segurança ou a integridade física de terceiros	A.A	A.A	A.A	A.A	100	100
28	Desempenhar, a nível básico, tarefas designadas a outros membros do seu grupo	A.A	A.A	P.A	P.A	50	100
29	Aplicar, com desenvoltura, os conhecimentos práticos transmitidos	A.A	A.A	A.A	A.A	100	100
30	Atirar com precisão	A.A	P.A	P.A	A.A	50	100
31	Dirigir corretamente viaturas inclusive quando inserido em emergência.	N	P.A	P.A	A.A	25	75
32	Operar com segurança armamentos menos letais, sem oferecer riscos à integridade de terceiros	A.A	P.A	P.A	P.A	25	100
33	Aplicar assertivamente os procedimentos de primeiros socorros	A.A	A.A	P.A	N	50	75
34	Executar as atividades estabelecidas com responsividade, sem infringir procedimentos operacionais padrão ou regras de engajamento, quer seja durante treinamentos ou em situações que envolvam ameaça à sua integridade e/ou do agente perturbador da ordem	A.A	A.A	A.A	A.A	100	100

Fonte: O Autor.

Legenda:

A.A (Ambas Ações).



P.A (Polícia da Aeronáutica).



S.I (Segurança das Instalações).



N (Nenhuma).



Índice abaixo do percentual estabelecido.

A partir da análise dos dados, elaborou-se a Tabela 14 que apresenta a distribuição das competências pelos domínios, tomando por base o percentual de concordância dos entrevistados.

Tabela 14 - Percentual de Concordância da Ação de S.I.

% Concordância	Competências por Domínio			Total	%	% Acumulado
	Cognitivo	Afetivo	Psicomotor			
100%	4	12	3	19	55,88%	55,88%
75%	1	5	0	6	17,64%	73,52%
50%	0	0	4	4	11,76%	85,28%
25%	2	1	2	5	14,72%	100%
Total	7	18	9	34	100%	-

Fonte: O Autor.

Ao examinar a Tabela 14 percebe-se que o somatório das competências, cuja concordância é superior a 50%, correspondem a um total de 25 competências. Desse total, 12 competências pertencem ao domínio afetivo.

As outras nove, que não se mostram relevantes para o desempenho das atividades de Segurança das Instalações (valor de concordância foi igual ou inferior a 50%) podem ter sido desconsideradas pelo fato de os entrevistados perceberem como competências puramente relacionadas às atividades de Polícia da Aeronáutica, uma vez que na coluna referente ao percentual de concordância (Ação de Polícia) todas as nove competências possuem concordância igual ou superior a 75%. Podem ainda indicar que as atividades desempenhadas no Haiti foram, em sua maioria, atividades relacionadas à Área de Polícia da Aeronáutica.

Dessa forma, não se mostra interessante adotar como parâmetro para a seleção de militares que irão desempenhar as atividades de Segurança das Instalações as competências (3 e 5) do domínio cognitivo, (11) do afetivo e (26,28,30,31,32,33) do psicomotor.

A seguir apresenta-se a Tabela 15 que evidencia a distribuição das competências pelos percentuais de concordância dos entrevistados, em relação à associação das competências às atividades da Ação Polícia da Aeronáutica.

Tabela 15 - Percentual de Concordância da Ação de P.A

% Concordância	Competências por Domínio			Total de Competências	%	% Acumulado
	Cognitivo	Afetivo	Psicomotor			
100%	6	17	7	30	88,24%	88,24%
75%	1	1	2	4	11,76%	100%
50%	0	0	0	0	0	-
25%	0	0	0	0	0	-
Total	7	18	9	34	100%	-

Fonte: O Autor.

Como notado, as competências descritas vinculam-se, em sua totalidade, às Ações de Polícia da Aeronáutica, uma vez que o grau de concordância de todos foi igual ou superior a 75%.

O fato de nenhuma competência ter sido descaracterizada como relevante para a Ação de Polícia da Aeronáutica reforça o argumento de que as atividades desenvolvidas no Haiti se caracterizam essencialmente como as de Polícia. Além disso, é interessante apontar que, por ocasião das respostas, os oficiais não foram induzidos a vincular a importância da competência para as atividades das missões de paz, pelo contrário, estavam livres para associar as competências a quaisquer atividades de Polícia da Aeronáutica. Considerando essa situação, pode-se deduzir que é viável a utilização das 34 competências para a designação do melhor candidato para as vagas daqueles que irão desempenhar as atividades de Polícia da Aeronáutica nas USEGDEF.

7.5.3 Associação das competências às fases da prorrogação do serviço militar

Por último, solicitou-se que fosse respondida a seguinte pergunta: Qual fase da prorrogação do tempo de serviço a competência poderia ser tomada como base para selecionar os militares submetidos a esse processo?

Como no objetivo anterior, foi permitido aos oficiais relacionar as competências a ambas as fases, como também não as associar a nenhuma fase. Esse momento é bastante importante para a pesquisa, pois responde, enfim, quais competências identificadas podem ser tomadas como parâmetro na prorrogação do tempo de serviço.

Nesse caso, a discussão a seguir revela, especificamente, por meio da interpretação estatística dos dados, quais competências se mostram relevantes para serem tomadas como base na concessão do engajamento e do reengajamento.

Nessa lógica, esse conjunto de competências, além de identificar aqueles que já possuem as capacidades almejadas, pode auxiliar também na identificação de soldados que possam ser capacitados para atuar nas atividades de infantaria, quer seja após o término do SMI ou no reengajamento.

Tendo realizado essas considerações, apresenta-se a Tabela 16, contendo a reunião das respostas dos oficiais separadas por cores para fins de compreensão, onde consta o percentual da concordância dos entrevistados em relação à opção pelo engajamento e reengajamento, respectivamente.

Tabela 16 - Agrupamento das Respostas. (continua)

n°	Competência	Entrevistados				C.c	
		E7	E8	E9	E10	% E	% R.E
1	Narrar com assertividade procedimentos relativos à missão a ser executada ou a fatos transcorridos durante treinamentos e missões	A.F	A.F	R.E	R.E	50	100
2	Aplicar o conhecimento adquirido em cursos e estágios anteriores no contexto de novos treinamentos e missões	E	A.F	R.E	R.E	25	75
3	Enunciar, durante procedimento de abordagem a pessoas e/ou veículos, ordens claras e assertivas	A.F	A.F	R.E	A.F	75	100
4	Executar as atividades e/ou missões propostas, mesmo que esteja portando equipamentos/armamentos que dificultem a mobilidade, quer seja em virtude do peso ou do desconforto causado, tais como capacetes, coletes e mochilas.	A.F	A.F	A.F	A.F	100	100
5	Operar em conjunto com pessoas de outras organizações, adequando-se a novos procedimentos estabelecidos	A.F	R.E	R.E	R.E	25	100
6	Solucionar situações-problemas com raciocínio rápido	A.F	A.F	A.F	A.F	100	100
7	Executar ordens de avanço de posições abrigadas e/ou cobertas durante simulações de combate	A.F	A.F	A.F	A.F	100	100
8	Demonstrar adaptabilidade a novos ambientes, rotinas e outras culturas organizacionais	A.F	A.F	A.F	A.F	100	100
9	Manter a motivação durante treinamentos e/ou missões que exijam o afastamento da família	A.F	A.F	A.F	A.F	100	100
10	Demonstrar camaradagem a membros do grupo durante a realização de cursos, estágios ou missões que envolvam o afastamento do núcleo familiar	A.F	A.F	A.F	A.F	100	100
11	Acompanhar com serenidade situações de vulnerabilidade social	A.F	A.F	R.E	N.F	50	75
12	Promover de forma comedida a confiança de superiores hierárquicos	A.F	R.E	R.E	A.F	50	100
13	Demonstrar tranquilidade diante de situações adversas, realizando à risca os procedimentos preconizados.	A.F	A.F	A.F	R.E	75	100
14	Não Influenciar negativamente os membros do grupo o qual está inserido	A.F	A.F	A.F	A.F	100	100
15	Participar das atividades propostas de forma proativa, agindo sempre dentro das diretrizes estabelecidas	A.F	R.E	A.F	R.E	50	100
16	Apresentar perseverança durante a execução de atividades que exijam pouco descanso	A.F	A.F	A.F	A.F	100	100
17	Atuar com lealdade ao grupo e ao comando.	A.F	A.F	A.F	A.F	100	100

(conclusão)

nº	Competências	Entrevistados				Cc	
		E7	E8	E9	E10	% E	% R.E
18	Obedecer, prontamente, ordens emanadas de superior, demonstrando respeito e receptividade.	A.F	A.F	A.F	A.F	100	100
19	Realizar com primazia as tarefas que lhe são atribuídas	A.F	A.F	A.F	A.F	100	100
20	Demonstrar entusiasmo durante a realização de treinamentos.	A.F	A.F	A.F	A.F	100	100
21	Procurar ajudar, com comedimento, as pessoas a sua volta	A.F	A.F	A.F	R.E	75	100
22	Manter a responsividade diante de situações-problemas em ambientes que favoreçam um aumento no nível de estresse.	A.F	A.F	A.F	R.E	75	100
23	Atuar com disciplina e comprometimento no seu respectivo setor de trabalho	A.F	A.F	A.F	A.F	100	100
24	Valorizar os preceitos de hierarquia e disciplina	A.F	A.F	A.F	A.F	100	100
25	Valorizar o propósito da missão	A.F	A.F	A.F	A.F	100	100
26	Demonstrar assertividade durante a execução de procedimentos essenciais ao cumprimento da missão	A.F	A.F	R.E	R.E	50	100
27	Operar com confiança, durante treinamentos, equipamentos bélicos sem atentar contra a própria segurança ou a integridade física de terceiros	A.F	A.F	A.F	A.F	100	100
28	Desempenhar, a nível básico, tarefas designadas a outros membros do seu grupo	A.F	A.F	R.E	R.E	50	100
29	Aplicar, com desenvoltura, os conhecimentos práticos transmitidos	A.F	A.F	A.F	A.F	100	100
30	Atirar com precisão	A.F	R.E	R.E	R.E	25	100
31	Dirigir corretamente viaturas inclusive quando inserido em emergência.	N.F	R.E	R.E	A.F	25	75
32	Operar com segurança armamentos menos letais, sem oferecer riscos à integridade de terceiros	A.F	R.E	R.E	A.F	50	75
33	Aplicar assertivamente os procedimentos de primeiros socorros	A.F	A.F	R.E	N.F	50	75
34	Executar as atividades estabelecidas com responsividade, sem infringir procedimentos operacionais padrão ou regras de engajamento, quer seja durante treinamentos ou em situações que envolvam ameaça à sua integridade e/ou do agente perturbador da ordem	A.F	A.F	A.F	A.F	100	100

Fonte: O Autor.

Legenda:

A.F (Ambas as Fases).



E (Engajamento).



R.E (Reengajamento).



N.F (Nenhuma Fase).



Índice abaixo do percentual estabelecido.

A partir da análise dos dados, elaborou-se a Tabela 17 que apresenta a distribuição das competências pelos domínios, tomando por base o percentual de concordância dos entrevistados em relação ao engajamento.

Tabela 17 - Percentual de Concordância do Engajamento.

% Concordância	Competências por Domínio			Total de Competências	%	% Acumulado
	Cognitivo	Afetivo	Psicomotor			
100%	3	12	3	18	52,94%	52,94%
75%	1	3	0	4	11,76%	64,70%
50%	1	3	4	8	23,52%	88,23%
25%	2	0	2	4	11,76%	100%
Total	7	18	9	34	100%	-

Fonte: O Autor.

Como é possível perceber, das 34 competências descritas, 22 se mostram efetivas para o objetivo almejado. Esse valor corresponde a um total de 64,70% das competências. Por outro lado, é mister ressaltar que, apenas 12 das 34 não seriam aproveitadas, pois obtiveram valor de concordância igual ou inferior a 50%.

Dessa forma, não se mostra interessante adotar como parâmetro para a seleção de militares em fase de engajamento as competências (1,2 e 5) do domínio cognitivo, (11,12 e 15) do afetivo, (26,28,30,31,32,33) do psicomotor.

Para análise da distribuição dos graus de concordância entre os entrevistados no que diz respeito a utilização das competências evidenciadas nos militares selecionados para a MINUSTAH, elaborou-se a Tabela 18.

Tabela 18 - Percentual de Concordância do Reengajamento.

% Concordância	Competências por Domínio			Total de Competências	%	% Acumulado
	Cognitivo	Afetivo	Psicomotor			
100%	6	17	6	29	85,29%	85,29%
75%	1	1	3	5	14,71%	100%
50%	0	0	0	0	0	-
25%	0	0	0	0	0	-
Total	7	18	9	34	100%	-

Fonte: O Autor.

Como é possível notar, as competências atreladas essencialmente às Ações de Polícia da Aeronáutica, vinculam-se ao reengajamento, o que indica que os militares das USEGDEF que desempenham as atividades relacionadas a essas ações devem apresentar as competências listadas acima ou, então, ter condições de desenvolvê-las, considerando que as competências podem ser treinadas.

É importante ressaltar que as competências descritas ao final deste Capítulo não são definitivas, pois estão atreladas às necessidades e às mudanças futuras, com o surgimento de novas ou a evasão natural de outras (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa revelou a existência de um amplo debate envolvendo a temática do recrutamento dos quadros mais baixos das FA. De um lado, um crescente ambiente tecnológico que exige pessoal qualificado para as atividades de defesa e, do outro, a necessidade de preenchimento de claros para a consecução de atividades que, por vezes, se desviam daquelas precípua de defesa.

Por ocasião da análise da END (2008), foi possível evidenciar a preocupação do Ministério da Defesa com a reorganização das FA para que pudessem melhor desempenhar sua destinação constitucional na paz e na guerra. Todavia, o desafio maior que se constitui é responder como realizar essa mudança.

A profissão militar, tema complexo e delicado, alude a questionamentos como: Até onde deve ir o braço do Estado sobre as liberdades individuais, a ponto de exigir que seus cidadãos deem suas vidas para mantê-lo? Por que razão devem fazer isso? Como despertar nessas pessoas a vontade de realizar esse sacrifício em razão do dever?

Encontrar respostas para essas indagações parece não ser fácil, pois envolve a abdicação de um bem precioso: a vida. Entretanto, a reflexão sobre essas questões pode ajudar na construção de doutrinas que corroborem na formação de um exército profissional voltado essencialmente às questões de defesa contra ameaças externas. Nesse sentido, o estudo sobre as características da profissão militar se tornou fundamental para compreender os conceitos que envolvem as profissões, tal como a corporatividade que, de acordo com Huntington (2016), é um sentimento de unidade, de pertencimento a um grupo distinto que reúne pessoas em torno de objetivos comuns.

Diante disso, parece fazer sentido quando a END (BRASIL, 2020) apresenta o Serviço Militar como uma atividade importante para a consecução de um dos Objetivos Nacionais de Defesa: “Preservar a coesão e a Unidade Nacional” (BRASIL, 2020i). Entretanto, pensar na defesa vai além de um sentimento de unidade, exige a compreensão de que as FA devem dispor de um efetivo preparado para o desempenho das atividades de coerção, visto que são essenciais para a sobrevivência de um Estado.

Um dos caminhos a ser seguido, conforme apresentado neste estudo, é o da Gestão de Pessoas por Competências que, segundo o PEMAER (BRASIL, 2018), poderá conduzir as organizações ao nível de excelência na utilização da sua força de trabalho.

Objetivando entender a importância da GPC e sua aplicação na FAB, esta pesquisa, por meio de entrevistas semiestruturadas, buscou analisar as competências individuais requeridas

para os soldados empregados em tropa de paz, de modo a propor aquelas que poderiam ser utilizadas como parâmetros para a concessão do engajamento e reengajamento de soldados de segunda classe da FAB. Assim, o mapeamento apresentou um agrupamento de 22 competências para o engajamento e 34 competências para o reengajamento que se mostram importantes para selecionar militares que poderão desempenhar as atividades de Polícia da Aeronáutica e Segurança das Instalações nas diversas USEGDEF da FAB.

Vale salientar que o fator experiência se mostrou essencial para a qualidade dos dados coletados, uma vez que as competências descritas têm como origem as experiências vivenciadas por oficiais, suboficial e sargentos que selecionaram soldados para os contingentes de paz da MINUSTAH dos anos de 2011, 2016 e 2017, nos seus mais de 10 anos de serviço prestados. Sobre esse pessoal, merecem destaque pela perseverança apresentada diante das dificuldades vivenciadas em cada contingente, como o afastamento das suas famílias, e os exaustivos treinamentos realizados, tudo isso, para que o Brasil fosse bem representado no exterior.

É oportuno ressaltar que esse mapeamento possui como fator limitador o contexto do qual as competências foram extraídas, o que impõe que outras competências poderiam ter sido descritas caso o contexto apresentado fosse diferente. Nesse sentido, a Validação Estatística se mostrou essencial para atenuar esse fator, uma vez que possibilitou, vincular, de maneira geral, as competências mapeadas a outras atividades como as das Ações de Polícia da Aeronáutica e de Segurança das Instalações.

Verificou-se ainda que as competências pertencentes ao domínio afetivo se mostraram relevantes, pelo fato de corresponderem à metade das competências consideradas significativas para o desempenho das atividades na MINUSTAH e por estarem alinhadas aos valores organizacionais da FAB. Essas condições indicam que, embora o campo cognitivo e o psicomotor sejam importantes para identificar a pessoa competente para determinado cargo, a dimensão afetiva sempre será determinante na escolha de candidatos.

Nessa lógica, a existência de programas internos pautados no fortalecimento e no desenvolvimento de valores, a exemplo do Programa de Formação de Valores é de suma importância, tendo em vista que o desenvolvimento do domínio afetivo envolve interesses, atitudes e valores que, segundo Bloom *et al* (1979), é o mais difícil de estabelecer.

Considerado como o diferencial de cada profissional, no âmbito militar, o domínio afetivo conduz à indagação discutida no Capítulo 5: O que um profissional militar precisa para ser considerado um militar? A resposta é bem simples: Valor Militar. Entretanto, o encadeamento lógico de ideias para inferi-la somente se tornou possível a partir dos pressupostos de Huntington (2016, p.83) sobre a mentalidade militar: um conjunto de valores,

atitudes e perspectivas inerentes à função militar desempenhada por um profissional especializado na administração da violência, cujo beneficiário direto é a sociedade.

Diante do exposto, espera-se que esta Dissertação possa contribuir para o aperfeiçoamento dos processos de seleção na FAB, como também abrir precedentes para incentivar futuros pesquisadores a buscarem conhecimentos relacionados à temática das competências, mas em outras Áreas de Atuação da Infantaria da Aeronáutica, tal como Operações Especiais, Defesa Aérea e Busca e Salvamento.

REFERÊNCIAS

- AGUILAR, S. L. C. A Participação do Brasil nas Operações de Paz: passado, presente e futuro. **Brasiliana: Journal for Brazilian Studies**, v. 3, n. 2, p.113-141, 2015.
- ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo descomplicado**. 23. ed., rev., atual. e ampl. São Paulo: Método, 2015.
- ALMEIDA, João Henrique de; BORTOLOTTI, Renato; FERREIRA, Paulo Roberto dos Santos; SCHELINI, Patricia Waltz; ROSE, Julio César Coelho de. Análise da validade e precisão de instrumento de diferencial semântico. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, [S. l.], v. 27, p. 272-281, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/vkyTFhB3n3HFMJ6CKxhsRWn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 jun. 2021.
- ALSINA JUNIOR, João Paulo Soares. Reflexões sobre a forma de recrutamento das forças armadas brasileiras e suas implicações para a defesa nacional. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 2, p. 469-500, 2010.
- BERTONHA, João Fábio. Recrutas ou profissionais? Os dilemas das forças armadas dos EUA na virada do século XXI. **Meridiano 47**, [S. l.], v. 9, n. 90, p. 5, 2008.
- BLOOM, B.; ENGELHART, M.; FURST, E.; HILL, W. H.; KRATHWOHL, D. **Taxionomia de objetivos educacionais**: domínio cognitivo. Porto Alegre: Globo, 1979.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun., 2005. Disponível em: <http://www.repositorio.enap.gov.br/handle/1/1504>. Acesso em: 10 de jun. 2021.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. Portaria nº 3.943/EMCFA/MD, de 7 de novembro de 2017. O Chefe do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas, no uso da competência subdelegada pelo Ministro da Defesa, [...], resolve: Dispensar os militares abaixo, integrantes do 26º Contingente Brasileiro na Missão de Estabilização das Nações Unidas no Haiti (MINUSTAH). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 197, f. 12998, 17 nov. 2017.
- BRASIL. Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964. Lei do Serviço Militar. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4375.htm. Acesso em: 27 abr. 2021.
- BRASIL. Decreto nº 57.654, de 20 de janeiro de 1966. Regulamenta a lei do Serviço Militar (Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964), retificada pela Lei nº 4.754, de 18 de agosto de 1965. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 1966. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d57654.htm. Acesso em: 6 abr. 2021.
- BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1980. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm. Acesso em: 4 abr. 2021.

BRASIL. Constituição. Constituição da República Federativa do Brasil - 1988. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm.

BRASIL. Lei complementar nº 97, de 9 de junho de 1999. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp97compilado.htm. Acesso em: 24 mar. 2021

BRASIL. Decreto nº 3.690, de 19 de dezembro de 2000. Aprova o Regulamento do Corpo do Pessoal Graduado da Aeronáutica, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3690.htm. Acesso em: 14 mar. 2021.

BRASIL. Decreto nº 3.897, de 24 de agosto 2001. Fixa as diretrizes para o emprego das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3897.htm.

BRASIL. Decreto nº 5.484, de 30 de junho de 2005. Aprova a Política de Defesa Nacional, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5484.htm. Acesso em 17 mar. 2021.

BRASIL. Lei nº 11.631, de 27 de dezembro de 2007. Dispõe sobre a Mobilização Nacional e cria o Sistema Nacional de Mobilização - SINAMOB. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11631.htm. Acesso em: 13 abr. 2021

BRASIL. Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm. Acesso em: 23 fev. 2021.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Recurso Extraordinário 555.897-5/MG. Constitucional. Serviço militar obrigatório. Soldo. Valor inferior ao salário-mínimo. Violação aos Arts. 1º, III, 5º, caput, e 7º, IV, da CF. Inocorrência. RE desprovido. Relator: Min. Ricardo Lewandowski, 30 de abril de 2008. **Diário da Justiça Eletrônico**, Brasília, n.117, 27 jun. 2008b. Disponível em: <http://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=AC&docID=536121>. Acesso em: 10 maio 2021.

BRASIL. Comando da Marinha. Diretoria do Pessoal Militar da Marinha. Portaria nº 383/MB, de 17 de dezembro de 2008. Aprova as Instruções Gerais para os Estágios e a Prestação do Serviço Militar pelos Militares da Reserva de 2ª e 3ª Classes da Marinha. **Boletim da Marinha do Brasil**, Rio de Janeiro, n. 12, f. 122, 30 jan. 2009. Disponível em: https://www.marinha.mil.br/com9dn/sites/www.marinha.mil.br.com9dn/files/PORTARIA_383_IGESPSM.pdf. Acesso em: 2 mar. 2021.

BRASIL. Comando do Exército. Diretriz do Comando do Exército para o BRABAT 2 - Preparação Específica de Tropa para Missão de Paz EB, setembro de 2009a.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 20/3SC2, de 12 de julho de 2010. Aprova a Diretriz que dispõe sobre a participação de tropa de Infantaria da Aeronáutica em Operações de Paz (DCA 55-37). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 144, f. 5892, 05 ago. 2010.

BRASIL. Tribunal Regional Federal da 2ª Região (Sétima turma especializada). Reexame Necessário 2009.51.01.002795-7. Administrativo. Militar. Serviço militar obrigatório. Dispensa por incapacidade temporária para o Serviço Militar. Relator: Desembargador Federal José Antonio Lisboa Neiva. Rio de Janeiro, 8 de setembro de 2010a. Disponível em: <https://trf-2.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/23483803/apelre-apelacao-reexame-necessario-reex-200951010027957-trf2/inteiro-teor-111718383>. Acesso em: 3 maio 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília: Ministério da Defesa, 2012. Disponível em: https://www.defesa.gov.br/arquivos/estado_e_defesa/END-PND_Optimized.pdf. Acesso em: 10 mar. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa**. Brasília: Ministério da Defesa, 2012a. Disponível em: https://www.defesa.gov.br/arquivos/estado_e_defesa/END-PND_Optimized.pdf. Acesso em: 10 mar. 2021.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ensino da Aeronáutica. Portaria DEPENDS nº 266/DE-1, de 30 de agosto de 2012. Aprova a edição da Instrução referente a Objetivos de Ensino e Níveis a Atingir na Aprendizagem (ICA 37-521). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 170, f. 6534, 04 set. 2012b.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ensino da Aeronáutica. Portaria DEPENDS nº 294/DE-1, de 23 de julho de 2013. Aprova a edição da ICA 37-571 Normas Reguladoras para o Curso de Formação de Soldados (CFSD). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 142, f. 6775, 26 jul. 2013.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ensino da Aeronáutica. Portaria DEPENDS nº 292/DE-1 de 23 de julho de 2013. Aprova a edição do Plano de Avaliação do Curso de Formação de Soldados (ICA 37-572). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 145, f. 6815, 26 jul. 2013a.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública do Poder Executivo**. Brasília, 2013b. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf. Acesso em: 13 jun. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. Portaria Normativa nº 2.090/MD, de 12 de julho de 2013. Manual de Operações de Paz. 3ed. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2013c. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/File/doutrinamilitar/listadepublicacoesEMD/md34a_ma_02a_manuala_opa_paza_3eda_2013.pdf.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria COMGEP Nº 122/DLE, de 23 de fevereiro de 2015. Aprova a Reedição das Normas para o Funcionamento dos Órgãos de Recrutamento e Mobilização da Aeronáutica de acordo com a Lei do Serviço

Militar e seu Regulamento (NSCA 33-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 39, f. 1422, 02 mar. 2015.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Livro Branco de Defesa Nacional**. Brasília, 2016.

Disponível em:

http://capes.gov.br/images/novo_portal/documentos/Concurso_MD_CAPES/Estrat%C3%A9gia_Nacional_de_Defesa.pdf. Acesso em: 24 mar. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, 2016a. Disponível em:

http://capes.gov.br/images/novo_portal/documentos/Concurso_MD_CAPES/Estrat%C3%A9gia_Nacional_de_Defesa.pdf. Acesso em: 22 mar. 2021.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ensino da Aeronáutica. Portaria DEPENDS Nº 212-T/DE-6, de 7 de abril de 2016. Aprova a reedição da Instrução de Aplicação do Teste de Avaliação do Condicionamento Físico para Exames de Admissão e de Seleção do Comando da Aeronáutica (ICA 54-2). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 67, f. 2599, 19 abr. 2016b.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 52/2SC, de 23 de dezembro de 2015. Aprova a reedição da Instrução que dispõe sobre a participação de militares do COMAER em Operações de Paz (ICA 35-14). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 14, f. 688, 26 jan. 2016c.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 2.102/GC3, de 18 de dezembro de 2018. Aprova a reedição do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica. (PCA 11-47). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 222, f. 14757, 20 dez. 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da DCA 11-45 “Concepção Estratégica - Força Aérea 100”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 180, f. 11264, 15 out. 2018a.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. Portaria COMPREP nº 178/COMPREP, de 3 de junho de 2019. Aprova a edição da Diretriz que dispõe sobre o Conceito de Emprego da Infantaria da Aeronáutica (DCA 125-5). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 99, f. 7303, 10 jun. 2019.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. Portaria COMPREP nº 263/COMPREP, de 4 de julho de 2019. Aprova a reedição do Regimento Interno do Esquadrão Aeroterrestre de Salvamento (RICA21-11). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 119, f. 9023, 10 jul. 2019a.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 2019b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 21 jun. 2021.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1.224/GC3, de 10 de novembro de 2020. Aprova a reedição da Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira (DCA 1-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 205, f. 14966, 12 nov. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Livro Branco de Defesa Nacional**. Brasília, 2020a. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congresso_.pdf. Acesso em: 26 mar. 2021.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Administração de Pessoal. Portaria DIRAP nº 9-T/ISM, de 23 de janeiro de 2020. Aprova a reedição das Instruções Complementares de Convocação (ICA 33-2) para o Serviço Militar Inicial na Aeronáutica para o ano de 2021. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 14, f. 951, 27 jan. 2020b.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral de Pessoal. Portaria nº 317/GC1, de 9 de março de 2020. Aprova a reedição do Plano de Pessoal da Aeronáutica - PPAER para o ano de 2020 (PCA 30-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 45, f. 3400, 18 mar. 2020c.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Serviço Militar deve incorporar 90 mil jovens no Exército, Marinha e Aeronáutica em 2020**. Brasília, 16 de janeiro de 2020d. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/justica-e-seguranca/2020/01/servico-militar-deve-incorporar-90-mil-jovens-no-exercito-marinha-e-aeronautica-em-2020>. 10 abr. 2021.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Portaria nº413/GC3 de 31 de março de 2020. Aprova a Instrução Reguladora do Quadro de Soldados (IRQSD) e dá outras providências. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 54, f. 3917, 1º abr. 2020e.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa** [2020]. Brasília, 2020f. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congresso_.pdf. Acesso em: 18 mar. 2021.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 82 /4SC, de 30 de outubro de 2020. Aprova a reedição da NSCA 410-1 "Estrutura, Atribuições e Funcionamento do Sistema de Mobilização Aeroespacial – SISMAERO. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 205, f. 14966, 12 nov. 2020g.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 16/ISC, de 26 de março de 2020. Aprova a edição do MCA 30-1 – Manual para Mapeamento de Competências no Comando da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 66, f. 4631, 20 abr. 2020h.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa** [2020]. Brasília, DF, 2020i. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congresso_.pdf. Acesso em: 18 mar. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Serviço Militar**. Brasília, 3 de dezembro de 2020j. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/servico-militar/servico-militar>. Acesso em: 4 abr. 2021.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. Portaria COMPREP nº 91/COMPREP, de 9 de abril de 2021. Aprova a reedição da NSCA 205-3 - Sistema de Segurança e Defesa do Comando da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 81, f. 5069, 04 maio 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Projeto Soldado Cidadão**. Brasília, 2021a. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/servico-militar/projeto-soldado-cidadao>. Acesso em 18 de maio de 2021.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria COMGEP nº 179/3SC2, de 05 de agosto de 2021b. Aprova a edição do MCA 36-8 - Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica - PPOA - Volume I - QOAV, QOINT e QOINF. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 158, f. 10938, 26 ago. 2021b.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. Portaria COMPREP nº 505/COMPREP, de 4 de novembro de 2021. Aprova a reedição da Coletânea de Normas Operacionais do Sistema de Segurança e Defesa sobre Procedimentos (NOSDE/PRO). Preparo de Tropa de Infantaria da Aeronáutica para Missões de Paz da ONU (NOSDE PRO 225). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 204, f. 26134, 9 nov. 2021c.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Acesse aqui a Política Nacional de Defesa (PND) e a Estratégia Nacional de Defesa (END) encaminhadas, em 22 de julho de 2020, para apreciação do Congresso Nacional**. Brasília, 2022. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/estrategia-nacional-de-defesa. Acesso em 10 de setembro de 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 21/ISC, de 24 de agosto de 2022. Aprova a reedição do MCA 909-1 - Programa de Formação e Fortalecimento de Valores - PFV. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 162, f. 12435, 29 ago. 2022.

BRUNEAU, Thomas C. As Relações Cívicas-Militares em Portugal: O Longo Processo para o Controle Cívico e a Eficácia Militar. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 59, n. 2, p. 427-448, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/dados/v59n2/0011-5258-dados-59-2-0427.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2021.

CABRAL, Ricardo Pereira. **O Complexo Regional De Segurança Sul-Americano: Uma Análise Comparada**. 2013. Tese (Doutorado em História Comparada) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013. Acesso em: 26 maio 2021.

CARBONE, P. P. *et al.* (Org.). **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

CARDOSO, António. O Benefício da Profissionalização das Forças Armadas. **Nação e Defesa**, [S. l.: s. n.], p. 77-101. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/518/1/NeD120_AntonioCardoso.pdf

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto-Enfermagem**, [S. l.], v. 15, p. 679-684, 2006.

CASTRO, Thales. **Teorias das Relações Internacionais**. 2. ed., rev. e atual. Brasília, DF: FUNAG, 2016. Disponível em: http://funag.gov.br/biblioteca/download/1152-Teoria_das_Relacoes_Internacionais-novo.pdf. Acesso em: 1º jun. 2021.

CAXITO, Fabiano de Andrade. Recrutamento e Seleção de Pessoas. IESDE Brasil, Curitiba – PR, 2008.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. **The World Factbook South America**. Disponível em: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/south-america/>. Acesso em: 4 jun. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole 2014.

DE ANDRADE, Carolina Riente; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Seleção e monitoramento de empreendedores públicos à luz da gestão por competências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 3, p. 469-485, 2018.

DEBUSMANN JR, Bernd. **Empresas buscam ex-soldados para missões na Ucrânia por até R\$ 10 mil por dia**. BBC News, Washington, 10 de março de 2022. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-60677393#:~:text=V%C3%ADdeos-,Empresas%20buscam%20ex%20soldados%20para%20miss%C3%B5es%20na%20Ucr%C3%A2nia%20por,R%24%2010%20mil%20por%20dia&text=Procura%20de%3A%20ex%20soldados,conflito%20cada%20vez%20mais%20sombrio>. Acesso em: 23 ago. 2022.

DE SOUSA, Diogo Tourino. A república como ideal normativo: notas de pesquisa. **Teoria e Cultura**, Juiz de Fora, v. 10, n. 1, 2015.

DIRECCIÓN DE MOVILIZACIÓN DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS: Revista DIRMOMOV 2020. Soldado un día, Soldado toda la vida Vive el Servicio Militar “Una oportunidad de vida”. Quito: Departamento de Comunicación Social de la DIRMOMOV, 03 de julio de 2020. Disponível em: <https://pt.calameo.com/read/0063650795c4842c3a273>. Acesso em: 28 jun. 2021.

DIRECCIÓN GENERAL DE MOVILIZACIÓN NACIONAL. **Llamados al Servicio Militar**. [S. l.], 4 de febrero, 2021. Disponível em: <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/1000-llamados-al-servicio-militar>. Acesso em: 28 jun. 2021.

DIRETORIA DO SERVIÇO MILITAR DO EXÉRCITO (DSM). **Alistamento Militar 2020/2021**. [S. l.], Disponível em: <http://dsm.dgp.eb.mil.br>. Acesso em: 8 abr. 2021.

ECUADOR. Ley 68. Ley De Servicio Militar Obligatorio En Fuerzas Armadas Nacionales. **Registro Oficial**: 527 de 15 sep. 1994. Disponível em: https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/documento_ley-servicio-militar-obligatorio-en-fuerzas-armadas-nacionales.pdf. Acesso em: 28 jun. 2021.

ENOKI, César *et al.* Convergência e Concordância. In: II SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGET). **Anais** [...]. Resende, 2005. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/294_convergencia&concordancia.pdf. Acesso em 24 mar. 2021.

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (Brasil). **Fundamentos do Poder Nacional**. Rio de Janeiro: ESG, 2019. 164 p.

FONTOURA, Paulo Roberto Campos Tarrisse da. **O Brasil e as operações de manutenção da paz das Nações Unidas**. Brasília: Instituto Rio Branco, 2005.

Fleury, M. T. L., & FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de administração contemporânea**, 5. ed, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>.

FRANCISCO, Vítor Manuel Alves. **A Sociedade Moderna e o Recrutamento**: Estrutura e Procedimentos. 2009. Monografia (Curso de Promoção a Oficial General) - Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa, 2009.

FULCO, Gabriela. Presidenta de INISA propuso servicio militar obligatorio para jóvenes y despertó críticas: Gabriela Fulco dijo este martes que está “de acuerdo con que haya un servicio (militar) de un año por lo menos, 10, 11 meses, a partir de los 18 años”. **El País**. [S. l.], 15. oct. 2019. Disponível em: <https://www.elpais.com.uy/informacion/politica/presidenta-inisa-propuso-servicio-militar-obligatorio-jovenes-desperto-criticas.html>. Acesso em: 25 maio 2021.

GERSTLE, Gary. Na sombra do Vietnã: o nacionalismo liberal e o problema da guerra. **Tempo**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 25, p. 37-63, 2008.

GONZALES, Selma Lúcia de Moura. **A territorialidade militar terrestre no Brasil**: os Tiros de Guerra e a estratégia de presença. 2008. Tese (Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Geografia Humana) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

GRAHAM, Richard. Construindo Uma Nação No Brasil Do Século XIX: Visões Novas e Antigas Sobre Classe, Cultura E Estado. **Diálogos**, [S. l.], v. 5, n. 1. p. 11-47, 2001. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Dialogos/article/view/37703>. Acesso em: 12 maio 2021.

GUERESCHI, João Fernando. Mobilização nacional: A criação do Sistema Nacional de Mobilização. **A Defesa Nacional**, Rio de Janeiro, v. 97, n. 820, 2012. Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/ADN/article/view/3147>. Acesso em: 23 abr. 2021.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A Nova Administração Pública e Abordagem da Competência, **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.

HAMANN, Eduarda Passarelli; TEIXEIRA, Carlos Augusto Ramires. **A participação do Brasil na MINUSTAH (2004-2017)**: percepções, lições e práticas relevantes para futuras missões. Rio de Janeiro: Instituto Igarapé, p. 25-35, 2017. Disponível em: <https://igarape.org.br/wp-content/uploads/2018/03/2018-03-06-AE-MINUSTAH-PT.pdf>.

HONORATO, Hercules Guimarães. Projeto soldado cidadão: uma política pública eficaz na inserção do jovem no mercado de trabalho? **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 667-677, 2013.

HUNTINGTON, Samuel P. **O Soldado e o Estado**: Teoria e Política das Relações entre Civis e Militares. Rio de Janeiro: Bibliex, 2016.

IBGE. **Densidade Demográfica**. Disponível em:

https://geoftp.ibge.gov.br/cartas_e_mapas/mapas_do_brasil/sociedade_e_economia/mapas_murais/densidade_populacional_2010.pdf. Acesso em: 15 maio 2021.

JANOTI, Marcus Cesar de Oliveira. **O processo de seleção como fator interveniente nas características profissionais dos Soldados de Segunda Classe das Unidades de Infantaria da Aeronáutica na área Rio de Janeiro**. 2016. Monografia (Curso de Comando e Estado-Maior) - Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica, Universidade da Força Aérea, Rio de Janeiro, 2016.

JASEN, Roberta. **Homens transexuais deverão fazer alistamento nas Forças Armadas:**

Alistamento nas Forças Armadas é obrigatório para os que possuem menos de 45 anos e deve ser feito assim que obtiverem o novo registro civil. [S. l.], 16 fev. 2018. Disponível em: <https://exame.com/brasil/homens-transexuais-deverao-alistar-se-nas-forcas-armadas/>. Acesso em 26 de maio de 2021.

KUHLMANN, Paulo Roberto Loyolla. **O Serviço militar, democracia e defesa nacional:**

razões da permanência do modelo de recrutamento no Brasil. 2001. 176f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8131/tde-17102006-102857/publico/Servico_Militar_Paulo_Kuhlmann.pdf. Acesso em: 10 fev. 2021.

KUHLMANN, Paulo Roberto Loyolla. Serviço Militar Obrigatório no Brasil: Continuidade ou mudança? **Security and Defense Studies Review**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 147-158, 2001a.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed., São Paulo: Editora Atlas, 2003.

LEAL, J. A. Serviço militar obrigatório: a alternativa adequada. **Coleção Meira Mattos:**

revista das ciências militares, Rio de Janeiro, n. 17, 01 abr. 2008. Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/article/view/94>. Acesso em: 5 maio 2021.

LEME, Rogério. **Seleção e entrevista por competências com inventário comportamental:** guia prático do processo seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014. 176p.

LIDDEL HART, Basil Henry. **As grandes guerras da história**. Tradução de Aydano Arruda. Revisão técnica Gen. Reynaldo Mello de Almeida. 3. ed. São Paulo: Ibrasa, 1982.

MANZINI, Eduardo José. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percursos**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012. Disponível

em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/114753/ISSN21773300-2012-04-02-149-171.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 8 de jun. 2021.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. Tradução de Antonio Caruccio Caporale. Porto Alegre: L&PM, 2013.

OLIVEIRA, Marcelo de. **Seleção de conscritos, para prestação do Serviço Militar Inicial, como Soldados, no Quartel General do Quarto Comando Aéreo Regional**. 2011.

Monografia (Curso de Estado-Maior) - Escola de Comando e Estado- Maior da Aeronáutica, Universidade da Força Aérea, Rio de Janeiro, 2011.

OLIVEIRA, Márcia Regina de; SANTOS, Isabel Cristina; LOURENÇÃO, Paulo Tadeu de Mello. Reflexões Necessárias sobre a Formação de Competências e Organizações de Alto Desempenho. *In: X ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E VI ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO. Anais [...]*. São José dos Campos: UNIVAP, 2006. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/289497559_Reflexoes_necessarias_sobre_a_formacao_de_competencias_em_organizacoes_de_alto_desempenho. Acesso em: 13 jul. 2022.

OSGOOD, C. E., SUCI, G. I.; TANNENBAUM, P. H. **The measurement of meaning.** Urbana, IL: University of Illinois Press, 1957.

PAULA, João Antonio de. A idéia de nação, a república e a democracia no Brasil. **Nova Economia**, [S. l.], v. 1, n. 1, 1990. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/novaeconomia/article/view/2338>. Acesso em: 12 maio 2021.

PERIN, Jair José. Regime jurídico aplicável ao militar temporário as Forças Armadas. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 43, n. 170, abr./jun., 2006, p. 41-55.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

PIRES, Sérgio Fernandes Senna. ROCHA; Fernando Carlos Wanderley. Serviço Militar Obrigatório Versus Serviço Militar Voluntário – O Grande Dilema. **Cadernos Aslegis**, v.8, n.24, p. 61-100, set/dez 2004.

PLATÃO. **A República.** Tradução de Carlota de Oliveira e Silva. Rio de Janeiro: Livraria Schmidt Editora, 1934.

POLÊMICA POR LA VUELTA DEL SERVICIO MILITAR OBLIGATORIO: "LA COLIMBA ES UN SERVICIO A LA COMUNIDAD". **El Cronista**, 2021. Disponível em: <https://www.cronista.com/economia-politica/polemica-por-la-vuelta-del-servicio-militar-obligatorio-la-colimba-es-un-servicio-a-la-comunidad/>. Acesso em: 28 jun. 2021.

POPADIUK, Silvio; Z. A, Yeda Swirski; LACERDA, Aline; BRENO, Felipe. Efeitos da Capacidade de Absorção do Conhecimento Individual nos Domínios de Aprendizagem com Base na Taxonomia de Bloom. *In: XLII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD.* Curitiba: ANPAD, 2018, p. 1-16. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Silvio-Popadiuk/publication/340279169_EnANPAD_2018_Efeitos_da_Capacidade_de_Absorcao_d_o_Conhecimento_Individual_nos_Dominios_de_Aprendizagem_com_Base_na_Taxonomia_de_Bloom/links/5e81f342299bffa91b8b2edb/EnANPAD-2018-E. Acesso em: ago. 2022

RODEGHERI, Carla Michel. **O Serviço Militar Obrigatório na Aeronáutica:** representações sociais de instrutores e monitores militares. 2019. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais) - Universidade da Força Aérea, Rio de Janeiro, 2019.

RODRIGUES, RAFAEL. Usando o C.H.A para identificar competências e gerar resultados positivos na Gestão de Projetos. Competência. **Revista da Educação Superior do Senac - RS**, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, v. 2, n. 1, 2009. DOI: <https://doi.org/10.24936/2177-4986.v2n1.2009.109>. Disponível em: <https://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/view/109/112>. Acesso em: set. 2022.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36. n. 2. p. 25-32, abr./ jun. 2001.

SERRANO, Marcelo Oliveira Lopes. Profissionalizar o exército: quando? **Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares**, Rio de Janeiro, n. 20, 2009.

SILVA, Erick Antonio. Nível de escolaridade e seu impacto no curso de formação dos soldados do Batalhão de Infantaria-64. **Revista da UNIFA**, Rio de Janeiro, v.30, n. 2, p. 65 - 76, jul./dez. 2017.

SIQUEIRA, Cláudio Dantas. **Pelo fim da obrigação**: Quanto mais o serviço militar voluntário ganha força na Câmara, mais o governo reage. 01/07/2009. Disponível em https://istoe.com.br/11538_PELO+FIM+DA+OBRIGACAO/. Acesso em: 17 abr. 2021.

TILLY, Charles. **Coerção, Capital e Estados Europeus**. Tradução de Geraldo Gerson de Souza. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1996.

UKRAINE. Ministry Of Foreign Affairs of Ukraine. [S. l.]. Disponível em: <https://fightforua.org/>. Acesso em: 23 ago. 2022.

VECHIA, Gabrielli Dala. **Formatura marca término das atividades do Brasil no Haiti**: Após mais de 13 anos, chega ao fim a missão de paz da ONU no Haiti, coordenada pelas Forças Armadas brasileiras. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <https://www.fab.mil.br/noticias/mostra/30856/MISS%C3%83O%20DE%20PAZ%20%E2%80%93%20Formatura%20marca%20t%C3%A9rmino%20das%20atividades%20do%20Brasil%20no%20Haiti>. Acesso em: 20 mar. 2021.

WRIGHT, J. T. C.; GIOVINAZZO, R. A. Delphi – Uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 12, 2. trim. 2000.

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O(A) Sr. (a) está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa desenvolvida pela Universidade da Força Aérea (UNIFA), cujo objetivo é analisar as competências requeridas para as unidades de tropa empregadas em missões de paz. O que se pretende é obter parâmetros para os atos que prorrogam o serviço militar de soldados de segunda classe, após o término do Serviço Militar Obrigatório, com vistas ao cumprimento das Ações de Força Aérea inerentes à Infantaria da Aeronáutica.

Na pesquisa, irá participar de Entrevista semiestruturada e questionário de validação, nos quais lhe serão solicitadas informações, opiniões e impressões, respeitando sempre o seu direito à privacidade. As respostas de todos os participantes serão analisadas em conjunto, sem que nenhum deles seja identificado pessoalmente.

O participante da pesquisa receberá uma via do TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO. Os dados serão mantidos sob a guarda dos pesquisadores e manuseados exclusivamente por eles. As informações obtidas serão utilizadas somente para a realização da pesquisa.

Os resultados da análise serão divulgados por meio de eventos científicos, livros e artigos em revistas especializadas, aos quais o(a) Sr. (a) poderá ter acesso se assim o desejar. A participação na pesquisa não envolverá qualquer tipo de despesa ou de recompensa para os participantes e é de caráter voluntário.

Os possíveis riscos de estudos que têm como métodos de coleta de dados as Entrevistas semiestruturadas são: invasão de privacidade; responder a questões sensíveis; perder o autocontrole e a integridade ao revelar pensamentos e sentimentos nunca revelados; discriminação e estigmatização a partir do conteúdo revelado; divulgação de dados confidenciais; tomar o tempo do participante ao responder a entrevista; interferência na vida e na rotina dos participantes; embaraço de interagir com estranhos/ medo de repercussões eventuais. Serão adotadas as seguintes providências, a fim de mitigar estes riscos: garantir o acesso aos resultados individuais e coletivos; minimizar desconfortos, garantindo local reservado e liberdade para não responder questões constrangedoras; garantir que os pesquisadores são habilitados ao método de coleta dos dados e que estarão atentos aos sinais verbais e não verbais de desconforto; garantir a não violação e a integridade dos documentos; assegurar a confidencialidade e a privacidade, e a não estigmatização, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas; e possibilitar que a coleta de dados seja incluída na grade horária de atividades, evitando tomar o tempo livre do participante.

O participante poderá ainda, quando quiser, contatar os responsáveis pela pesquisa para obter novas informações ou esclarecer quaisquer dúvidas: ARIONALDO PAULO DA SILVA NETO, Rua Santa Catarina 3507, 13632-365, Pirassununga-SP, (81) 99531-9888: e e-mail: paulofab22@gmail.com. No caso de denúncias e/ou reclamações, ou dúvidas sobre a ética da pesquisa, o participante poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Faculdade Tiradentes, Av. Barreto de Menezes, 738 - Prazeres, Jaboatão dos Guararapes - PE, 54310-310 ou pelo telefone: (81)98155-5378, e-mail: cepfits@gmail.com. Pelo presente instrumento que atende às exigências legais, o Sr. (a) _____, portador da cédula de identidade _____, após leitura minuciosa das informações constantes neste TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO, devidamente explicada pelos profissionais em seus mínimos detalhes, ciente dos procedimentos aos quais será submetido, não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e explicado, firma seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO concordando em participar da pesquisa proposta.

Fica claro que o participante da pesquisa pode, a qualquer momento, retirar seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO e deixar de participar desta pesquisa e ciente de que todas as informações prestadas tornar-se-ão confidenciais e guardadas por força de sigilo profissional (Art. 9º do Código de Ética Profissional do Psicólogo e o Art. 5º, Incisos VIII e IX, da Constituição Federal).

Por fim, como pesquisadores responsáveis pela pesquisa, comprometemo-nos a cumprir todas as exigências contidas no item IV.3 da resolução do CNS/MS n. 466 de dezembro de 2012, publicada em 13 de junho de 2013. Por estarmos de acordo com o presente termo o firmamos em duas vias. A primeira via ficará de posse do participante da pesquisa e a outra dos pesquisadores. Todas as vias serão rubricadas em todas as suas páginas e assinadas ao seu término.

_____, ____ de ____ de ____.

Arionaldo Paulo da Silva Neto, 1º Ten. Inf.
Universidade da Força Aérea.

APÊNDICE B - Caracterização dos Entrevistados e Contextualização da Pesquisa.

USEGDEF

- () Recife
() São Paulo

MINUSTAH

- () 2011 () 2017
() 2016

Posto/ Graduação:

- () Oficial () Sargento

Tempo de serviço:

- () 0 a 5 anos
() 5 a 10 anos
() 10 a 15 anos
() Mais de 15 anos

Pretendo recolher pontos de vista dos Oficiais/Sargentos da FAB que participaram da MINUSTAH.

A participação de tropas brasileiras na estabilização político-social do Haiti permitiu que o Brasil fosse reconhecido internacionalmente pela atuação profissional de seus homens, reflexo principalmente do treinamento recebido antes da missão e da formação operacional adquirida nas FA, conforme expresso no Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN) (BRASIL, 2020a). Além disso, a participação das tropas em missões dessa natureza colabora para a projeção do poder nacional no contexto internacional e permite o reconhecimento de outros países quanto ao nível profissional dos militares brasileiros (AGUILAR, 2015).

Nesse sentido, a Concepção Estratégica "Força Aérea 100", documento que estabelece os eixos estratégicos da FAB frisa que os treinamentos dos seus militares devem pautar-se nos três aspectos da competência, "conhecimento", "habilidade" e "atitude", de modo que qualquer atividade de ensino aproxime os militares da situação real.

Carbone et al. (2009, p. 43) explica que as competências são uma "combinação sinérgica de conhecimento, habilidade e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e a organização.

Na perspectiva de Leme (2014) podem se dividir em técnicas e comportamentais. As competências técnicas são os requisitos que o profissional necessita para desempenhar seu papel, enquanto as comportamentais são o diferencial de cada profissional, tendo impacto em seus resultados.

APÊNDICE C - Validação de Conteúdo

IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E DOS REQUISITOS EXIGIDOS PELOS AVALIADORES DURANTE A SELEÇÃO DOS CANDIDATOS QUE PODERIAM VIR A INTEGRAR O PELOTÃO DA MINUSTAH.

Tendo feito essas considerações, peço-lhe que, baseando-se em suas experiências, fale a respeito do processo de seleção dos soldados para composição de tropas de infantaria que atuaram em Missões de Paz nos anos de 2011, 2016 e 2017.

1. O senhor poderia explicar como ocorreu o processo de seleção dos soldados para compor a tropa de infantaria do contingente do qual participou?

(Se o entrevistado não mencionar o assunto)

- Quais critérios chave foram utilizados na escolha do militar para integrar o contingente?
- Quais critérios chave foram utilizados para eliminar o candidato?
- O processo foi desenvolvido em fases? Quantas? Quais?

2. Durante o processo seletivo dos militares do seu contingente, o senhor se deparou com dificuldades/ limitações? Poderia citá-las?

3. O senhor poderia dizer se foram estabelecidos critérios pelo Exército Brasileiro/CCOPAB para selecionar os militares? Poderia citá-los?

- Foi necessário estabelecer algum outro?
- Havia algum formulário padrão que o auxiliasse nesta seleção, em específico?

4. (EXCLUÍDA) Durante toda a preparação foram observados atitudes e comportamento dos militares?

5. O senhor poderia falar sobre o **processo de adaptação** da tropa em um país estrangeiro? Como ele ocorreu, do seu ponto de vista?

6. Na sua opinião, **experiências e treinamentos** anteriores contribuem/contribuíram para o sucesso da sua missão? Poderia explicar?

7. (EXCLUÍDA) Na sua opinião, o conhecimento de uma nova realidade, em um país estrangeiro, permite/permitiu contribuir/agregar para as missões afins da tropa de infantaria, especialmente aquelas voltadas às Ações de Polícia da Aeronáutica e Segurança das Instalações? Poderia explicar?

8. (EXCLUÍDA) Na sua opinião, quais competências técnicas foram relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais? E as comportamentais? Poderia citá-las?

9. (EXCLUÍDA) O senhor percebeu mudanças no tocante à **padronização de processos** de seleção? Poderia citá-las? Qual a sua opinião sobre elas?

10. E em relação ao adestramento da tropa e cumprimento da missão? Poderia citá-las? Qual a sua opinião sobre elas?

11. Na sua opinião, quais competências foram significativas para o cumprimento da missão?

APÊNDICE D - Competências Identificadas na Validação de Conteúdo

DOMÍNIO	Nº	RECORTE	COMPETÊNCIA
COGNITIVO	1	A gente não poderia levar um militar que tivesse dúvida ou que não soubesse realizar o mínimo dos procedimentos que eram determinados, tanto no Estágio de Básico de Operação de Paz ou no Estágio Avançado de Operação de Paz. (E1 2011)	Narrar com assertividade procedimentos relativos à missão a ser executada ou a fatos transcorridos durante treinamentos e missões
	2*	A gente foi percebendo que havia um militar (um soldado) que não estava lidando bem com esse distanciamento e não estava bem com a nova realidade proposta, e isso foi causando um problema que quase redundou em uma questão de segurança e de integridade física, porque o militar não estava bem, a gente foi dando oportunidades a ele até que numa instrução de tiro ele atentou contra segurança, não por dolo, claro! Mas ...foi questão de concentração mesmo. (E4 2011)	Executar as ações de Polícia da Aeronáutica com responsividade, sem infringir procedimentos operacionais padrão ou regras de engajamento, quer seja durante treinamentos ou em situações que envolvam ameaça à sua integridade e/ou do agente perturbador da ordem.
	3*	Para a gente o que contribuiu realmente foi alguns militares, já terem passado por algumas atividades que lhe incutiram muita responsabilidade, o que facilitou. (E1 2011). Se o militar estiver treinando, se tiver participado de missões reais, se tiver feito cursos operacionais que exigem mais do psicológico e do físico, isto no meu ponto de vista é fundamental para que ele chegue bem na missão. (E2 2016)	Aplicar o conhecimento adquirido em cursos e estágios anteriores no contexto de novos treinamentos e missões
	4*	Muitas vezes, em patrulhamento a pé, em becos, vielas que careciam de iluminação no período noturno, a gente se deparava com situações em que o nosso esclarecedor, nosso soldado que ia alguns metros à frente, precisava abordar um cidadão que tinha uma atitude suspeita muito rapidamente, muito prontamente, já falando ali em creole. (E4 2011)	Enunciar, durante procedimento de abordagem a pessoas, ordens claras e assertivas.
	5*	Eram várias as missões que executamos no Haiti [...] saímos com equipamentos pesados, capacete balístico, armamentos. Então só o capacete e o colete, por exemplo, pesavam algo em torno de 12kg. Então era cansativo. Logo o treinamento foi essencial para que isso ocorresse bem (E2 2016).	Executar as atividades e/ou missões propostas, mesmo que esteja portando equipamentos/armamentos que dificultem a locomoção, quer seja em virtude do peso ou do desconforto causado, tais como capacetes, coletes e mochilas.
	6	Quando a gente ia para rua, via a cultura do país, algumas coisas estranhas, outras não, mas enfim, a gente já está preparado porque o treinamento deu bastante exemplos do que estava acontecendo lá. Problema e situações de casos que aconteceram. (E5 2017)	Compreender o contexto de uma nova realidade e adaptar-se a ela.

	7	Estávamos fazendo um patrulhamento motorizado, na época das eleições, e num dado momento a gente se encontrou com uma turba de mais de 50 pessoas. Então os soldados começaram a ficar inquietos. Então falei para somente sorrir e balançar a cabeça. Mas ficando ligado no que estava acontecendo. Ai num dado momento um soldado falou assim "ARMA". Então para se ter ideia, os soldados que estavam nos flancos estavam atentos. E o próprio motorista, já sabia o que tinha que fazer num procedimento desse. (E1 2011)	Demonstrar discernimento diante de situações críticas
	8	A adaptação é muito complexa, por mais que nós tivéssemos treinado, tivéssemos tido instruções de idioma, de convívio com a população estrangeira, foi só chegar no local para perceber o quão difícil seria a adaptação. Por mais que pareça ser fácil, mas não, aquela convivência diária com a miséria do local, os valores, os costumes da população haitiana eram totalmente diferentes. (E2 2016).	Compreender a realidade de um outro povo no que tange a valores e a costumes.
	9	Conforme relato da competência 1	Narrar com assertividade fatos ocorridos durante treinamentos e missões
	10*	Aqui no Brasil os treinamentos eram elaborados pelo comandante do BRABAT. Ele fazia todo planejamento com base nas missões anteriores, fazendo constar aquilo que era necessário. Então eles, o Exército eram responsáveis por fazer tudo e repassar para as companhias e por sua vez repassava-o para os seus pelotões. Assim funcionava os treinamentos. (E2 2016) Mas a gente cresceu todo mundo junto, a gente se dedicava não só lá, no Exército, mas se dedicava também em sede, para entender como o Exército atuava na escolta, no posto de bloqueio. Foi necessário ter esse crescimento técnico. (E3 2016)	Operar em conjunto com pessoas de outras organizações, adequando-se a novos procedimentos
	11*	Durante a realização desses estágios, nós tivemos situações mais complicadas para resolver, situações-problemas. Então, a simulação de uma turba, uma simulação de fuga. Simulações que levariam as ações mais extremas que nesses casos é necessário do militar um raciocínio mais rápido, uma atitude e colocar em prática, dessa vez, não só a técnica e o conhecimento dele, mas sim também saber improvisar, saber resolver e ter atitude. Então, neste momento é que o treinamento nos deu bastante visão de quem realmente poderia ir ou não. (E5 2017)	Solucionar situações-problema com raciocínio rápido.
	12	Então eu dei a ordem para o soldado. - Avance agora! E ele não avançava de jeito nenhum! Qual foi o resultado? Os componentes acabaram se dividindo e ficou mais difícil para nós avançarmos. E aí foi	Executar ordens de avanço de posições abrigadas e/ou cobertas durante simulações de combate.

		cada um para uma posição. E no final nós tivemos baixas consideráveis, porque ficamos empacados, por conta do soldado que não avançou. (E5 2017).	
	13	Nós deixamos esse cabo, como mais antigo responsável, supervisionando os soldados, controlando o banho e tudo mais, porque tinha um tempo certo de tomar banho para não acabar a água. Quando nós chegamos, estava tudo bagunçado! Ele já tinha tomado o banho dele e os outros não, ou seja, não cumpriu uma pequena ordem. Então nós começamos a perceber isso durante o treinamento. E essa influência negativa, que esse militar desempenhou foi significativa. E com isso tivemos que cortá-lo também dos treinamentos. (E6 2017)	Executar fielmente as ordens emanadas de superior hierárquico
AFETIVO	14*	A gente nunca tinha tido esse contato com toda a estrutura do Exército. Então a gente teve que ir se adaptando, se flexibilizando e se moldando a cada tempo que o pelotão era empregado nas diversas missões que eram emanadas pelo escalão superior. Então, foi realmente muito difícil e prazeroso vivenciar aquele momento ali de adaptação de todo pelotão no contexto de uma companhia do Exército no HAITI. (E1 2011) A adaptação é muito complexa, por mais que nós tivéssemos treinado, tivéssemos tido instruções de idioma, de convívio com a população estrangeira. Foi só chegar no local para perceber o quão difícil seria a adaptação. Por mais que pareça ser fácil, mas não, aquela convivência diária com a miséria do local, os valores, os costumes da população haitiana eram totalmente diferentes. Sem contar o fato de estar longe da família, os riscos inerentes à missão, isso aí atrapalha um pouco o processo de adaptação (E2 2016)	Demonstrar adaptabilidade a novos ambientes, rotinas e outras culturas organizacionais
	15*	Então, o que eu percebi como critério chave foram os aspectos psicológicos dos militares voluntários. Mas por quê? Porque nada adiantava o militar ter um excelente condicionamento físico, mas não ter cabeça para participar de uma missão dessa. (E2 2016) Foi observado que aqueles que se comunicavam mais, que estavam mais alegres, que tinham um astral mais elevado se sobressaíam. Víamos, por exemplo, que um soldado que estava mais isolado, mais triste, poderia ser um potencial problema. (E2 2016)	Manter-se motivado durante treinamentos e/ou missões que exijam o afastamento da família
	16*	E a parte que pesou muito foi a parte social. É uma coisa que não estava colocada no momento ainda, mas a gente também contou	Demonstrar camaradagem em missões de longa duração, que envolvam o afastamento do núcleo familiar

		essa parte social, em virtude do afastamento do militar da sua residência, por ser um militar mais novo, por não tem muita essa parte sólida do afastamento dos seus familiares e entes queridos. [...]. E não éramos apenas o superior, mas o pai, o amigo que deveria levar e trazer todos com segurança. (E1 2011)	
	17	Mas durante a adaptação, lá no país, no Haiti, o que mais eu acredito que era importante, no meu ponto de vista, foi justamente a relação interpessoal, o espírito de camaradagem, o espírito de corpo de todos, entender ali o relacionamento pessoal, saber ouvir outros.... porque a gente...porque atrás de um militar há sempre uma pessoa, então não só olhar para o militar, mas olhar para a pessoa. (E3 2016)	Demonstrar camaradagem em cursos e estágios
	18*	Só que a gente não tinha como se preparar, em relação às questões afetivas, emocionais, porque no Haiti a gente viu coisas que dificilmente a gente vê aqui. É um povo muito sofrido, que sofre muitos flagelos sociais e a gente foi depois de um ano, depois do terremoto que vitimou quase 300 mil pessoas e aí o país ainda está em ruínas, sabe! Então era muito...era muito triste ver o povo haitiano passando por aquela...digamos convalescente em relação ao terremoto ainda e vivendo toda aquela questão social muito preocupante, muito abaixo do que a gente costuma enxergar aqui no Brasil. Até mesmo nas nossas áreas mais vulneráveis socialmente, a gente talvez não consiga comparar com o que nós vimos no Haiti. E aí, alguns soldados, por serem militares mais jovens...eu falo soldado porque eles são mais jovens, eles têm um baque, assim, é um choque de realidade, é um choque também cultural. (E4 2011).	Acompanhar com serenidade situações de vulnerabilidade social
	19	Na esfera dos cabos e soldados, eu vou citar os três soldados que eram do pelopes. E isso também funcionou da mesma forma. Eles estavam o tempo todo numa condição de moral, numa condição anímica diferenciada dos demais...sabe. Eram militares que a gente poderia confiar o tempo todo. E eles acabaram contagiando os demais, porque eram militares que os demais soldados olhavam com respeito, olhavam até com admiração, soldados da mesma turma olhavam com admiração porque eles tinham auferido essa condição de soldados operacionais de um estágio aqui no batalhão que era difícilimos de chegar até o final (E4 2011)	Promover de forma comedida a confiança de superiores hierárquicos
	20*	Eu posso trazer aqui que esses três soldados que eram no pelotão de Operações Especiais, que depois passou a ser	Demonstrar tranquilidade diante de situações adversas

	denominado de Pelotão de Pronto Emprego, o que eles encararam junto com todo o pelotão no exército lá, durante as instruções, eles já tinham passado por situações muito parecidas, durante o estágio Operações Especiais. Então eram soldados já testados, já eram soldados acostumados a lidar com certas situações adversas. E quando o combatente está bem-preparado, ele sabe como proceder, o moral dele fica sempre num grau diferente de quem encara aquilo ali como uma novidade, ou seja, o soldado que adquiriu certas habilidades, ele não fica nervoso, ele não treme diante de uma situação de um soldado com menos experiência operacional tremeria. Então eu acho que é isso! Passa muito por aí. Também ele já lidava com todas as situações como se elas não fossem novas, não eram inéditas... digamos assim para ele. (E4 2011).	
21	Conforme relato do item 19	Influenciar positivamente os demais membros do grupo no qual está inserido
22*	Aquele soldado que tem uma desenvoltura maior em conversar, em entender melhor as pessoas, isto é, aquele mais esperto, vamos dizer assim. Falando mais tecnicamente é aquele que saiba conduzir uma abordagem da melhor maneira possível. O que tem uma postura ao se colocar para conversar. É fundamental ter uma pessoa dessa. Então ter um soldado que tenha uma desenvoltura maior, uma experiência de conduzir determinadas tarefas, para mim fundamental. E que não seja aquele só de execução. O militar que é somente execução numa missão como essa atrapalha um pouco, porque nem sempre o Comandante de Esquadra, de Grupo ou até do Pelotão está vendo tudo e todos. Aquele que só aguardar a ordem, aquele que só executa o que lhe é ordenado, para mim, não serve para a missão. A palavra certa seria o militar que tem iniciativa. Iniciativa de ver uma situação que é possível dar errado e resolvê-la, não apenas aguardar uma ordem. Então ele precisa ser consciente de que, em determinadas missões, desde que não fuja da sua alçada, é preciso ter iniciativa e agir com a sua experiência. (E2 2016)	Participar das atividades propostas de forma proativa, agindo sempre dentro das diretrizes estabelecidas.
23	Conforme relato do item 19	Apresentar comportamentos comedidos que fortalecem a harmonia e o senso de grupo.
24	Então eu via neles a situação de ir para as missões, eles que realizavam as missões presidenciais. O nível de comprometimento dos militares do pronto emprego do comprometimento soldados batalhão daquela época era muito acima do normal.	Demonstrar comprometimento durante a realização das atividades propostas

		Tínhamos soldados bons e excelentes nos setores, mas foi mais fácil a gente selecionar dentro do Pelotão do Pronto Emprego. (E2 2016)	
	25*	Então o Pelotão da Aeronáutica ficou responsável para fazer a segurança dos contêineres que continham as cédulas de votação. Então trabalhávamos 4 horas e descansávamos quatro horas, durante o dia treze dias. (E1 2011)	Apresentar resiliência durante a execução de atividades que exijam pouco descanso
	26	Vou resumir então na lealdade. Como mencionado, é um conjunto de competências que tem que se observar, porque lá, vai fazer a diferença. Mas a lealdade, seja ela qual for, é a palavra-chave. (E1 2011) Foi-lhe dado um prazo para que resolvesse esse problema [...] contudo ele não cumpriu o prazo e nem deu uma resposta, com isso ele foi cortado da relação. (E6 2017)	Atuar com lealdade ao grupo e ao comando.
	27	Vou até dar outro exemplo. Tinha um soldado que trabalhava conosco, que ele tinha um conhecimento técnico muito grande. Ele era polícia da aeronáutica. Não tinha punição, mas a gente sabia que ele era um que eu posso colocar...ele era um pouco cabeça-dura. Então, por exemplo, a gente trabalhava no recrutamento, e aí o meu chefe, na época, nós decidimos que não era para molhar recruta, que o recruta não era para ser molhado durante o curso, porque era um curso de formação, não era um curso de especialização, não era um curso de ralo, o ralo seria no momento certo - no acampamento - sim...teria o condicionamento físico, mas na hora da educação física, sim...ele teria de instruções técnicas, mas no dia da instrução...mas não era para molhar o soldado porque ele cometeu algum erro.. não! A gente tinha outras formas de corrigi-lo. E na época até esse soldado ele sempre ficava indignado – “Como assim Sargento? Não pode molhar o soldado? A gente via que ele tinha muita dificuldade de cumprir as ordens e, por vezes, a gente percebeu que ele iria descumprir, mas acabou não descumprindo, porque estava sendo vigiado e a gente percebeu que ele levava o grupo. Ele reunia o grupo e comentavam e depois eles viam querer bater as decisões. Só que nós estamos no quartel, então, por exemplo, esse militar ele já nem foi selecionado, pois o chefe dele nos orientou em relação a isso. (E5 2017).	Obedecer, prontamente, ordens emanadas de superior sem questioná-las, demonstrando respeito e receptividade.
	28	Conforme relato do item 7	Manter-se calmo, diante de situações adversas, realizando à risca os procedimentos preconizados.

	29	E, durante todo o estágio básico e avançado, foi nítido o desempenho do nosso pelotão. Era até motivo de comentário, porque nosso material humano era muito bom. Eu falo até na própria faxina. [...] Então quando era a semana do nosso pelotão, era motivo de elogio lá dentro, tanto da limpeza como também na instrução mais complexa que tinha. Então era bem nítido o comprometimento do pessoal. Esse foi um ponto positivo nosso. Então esse reconhecimento fazia com que aumentasse cada vez mais a nossa vontade de cumprir a missão. (E6 2017)	Realizar com primazia as tarefas que lhe são atribuídas
	30	Eu tentava olhar o meu grupo de combate, mas com algum critério de relacionamento. O relacionamento, vamos dizer assim, interpessoal com os militares que estavam mais perto do meu grupo. Isto é se a pessoa obedecia, se entendia as ordens que estavam sendo emanadas, se estavam fatigados no treinamento, se não estavam querendo cumprir, se estava imbuído, buscando, aprendendo, praticando o que a gente tava demandando, no intuito de se desenvolver, não só eles, mas nós também, como comandante de grupo para poder estar o máximo unido na missão de paz. (E3 2016)	Demonstrar entusiasmo durante a realização de treinamentos e/ou atividades cotidianas.
	31	Tínhamos sim questões voltadas à distância da família. Então a gente teve um caso de dificuldade - um militar lá que teve com a esposa, mas a gente ficava também bastante atento a essas questões. (E5 2017)	Demonstrar empatia à membros do grupo que necessitem compartilhar aflições que estejam afetando o desempenho da equipe nas missões
	32	Mas durante a adaptação, lá no país, no Haiti, o que mais eu acredito que era importante, no meu ponto de vista, foi justamente a relação interpessoal, o espírito de camaradagem, o espírito de corpo de todos, entender ali o relacionamento pessoal, saber ouvir outros...porque atrás de um militar há sempre uma pessoa, então não só olhar para o militar, mas olhar para a pessoa. (E2 2016)	Procurar ajudar, com comedimento, as pessoas a sua volta
	33*	Durante o treinamento, também, nós observamos o estado psicológico do militar, porque nós iríamos ficar alguns meses fora de casa e de que forma isso afetaria ele. Até um exemplo né, tinha um soldado muito inteligente, ele era bem fisicamente também, porém na hora que...desculpa o termo..., mas na hora que o “bicho pegava” ele ficava em estado de paralisação. (E5 2017)	Manter-se responsivo diante de situações-problemas que favoreçam um aumento no nível de estresse.
	34	Os chefes dos militares nos falavam como que eles eram como pessoas. Se tinha disciplina, se levavam a sério o trabalho, como que eles eram no dia a dia da sessão. Então esse foi o processo inicial para descobrir quem iria para o treinamento. (E5 2017)	Atuar com disciplina e comprometimento no seu respectivo setor de trabalho

35	Um dos critérios que a gente adotou, para a Seleção, como já mencionei, era a questão da disciplina do militar. Eu entendia que se ele fosse um militar obediente, de alguma forma, entendesse essa questão de receber as ordens e de alguma forma já executar ali sem titubear, era um critério importante. (E2 2016)	Valorizar os preceitos de hierarquia e disciplina, executando prontamente as ordens emanadas do superior.
36	Aquele soldado que tem uma desenvoltura maior em conversar, em entender melhor as pessoas, isto é, aquele mais esperto, vamos dizer assim. Falando mais tecnicamente é aquele que saiba conduzir uma abordagem da melhor maneira possível. O que tem uma postura ao se colocar para conversar. É fundamental ter uma pessoa dessa. Então ter um soldado que tenha uma desenvoltura maior, uma experiência de conduzir determinadas tarefas, para mim fundamental. E que não seja aquele só de execução. O militar que é somente execução numa missão como essa atrapalha um pouco, porque nem sempre o Comandante de Esquadra, de Grupo ou até do Pelotão está vendo tudo e todos. (E2 2016). Aquele que só aguardar a ordem, aquele que só executa o que lhe é ordenado, para mim, não serve para a missão. A palavra certa seria o militar que tem iniciativa. Iniciativa de ver uma situação que é possível dar errado e resolvê-la, não apenas aguardar uma ordem. Então ele precisa ser consciente de que, em determinadas missões, desde que não fuja da sua alçada, é preciso ter iniciativa e agir com a sua experiência. (E2 2016)	Demonstrar proatividade em situações nas quais as linhas de ação já estão pré-estabelecidas
37	Então se temos um soldado que não só executa, mas que tem a visão de cumprir a missão da melhor maneira possível e saber se sobressair, em determinadas situações, isso é fundamental. (E2 2016) Agora eu queria dizer que o essencial de tudo, que é superimportante, é o fato de o militar compreender a missão dele. A gente tem que perceber qual é a motivação do militar para ir para essa missão, por que ele quer ir? Ele quer ir por dinheiro? Ele quer ir porque entendeu que vai sair do país dele, que está disposto a dar a vida dele para poder cumprir a missão, que foi paga para a FAB. Então ele vai representar a Força Aérea Brasileira, em outro país, e ele vai ter que fazer o melhor dele. Ele vai ter que cumprir a missão de dia e de noite. Se necessário for, vai passar fome, passar frio.... e sorrindo, pois, era isso que ele queria, e o dinheiro é consequência. Eu acho que o principal de tudo é o propósito da	Valorizar o propósito da missão

		missão. Se o militar entender o propósito da missão, isso aí já é 90% para dar tudo certo. (E5 2017)	
	38	O militar que voltou do Haiti, a gente via um militar confiante, muito técnico, muito comprometido com a missão e muitas vezes como um líder para os outros soldados. (E5 2017)	Transmitir confiança aos demais membros do grupo, em decorrência da capacidade técnica e do comprometimento com a missão
PSICOMOTOR	39	Conforme descrição do item 1.	Demonstrar assertividade durante a execução de procedimentos essenciais ao cumprimento da missão
	40	A gente foi percebendo que havia um militar (um soldado) que não estava lidando bem com esse distanciamento e não estava bem com a nova realidade proposta, e isso foi causando um problema que quase redundou em uma questão de segurança e de integridade física. Porque o militar não estava bem, a gente foi dando oportunidades a ele até que numa instrução de tiro ele atentou contra segurança, não por dolo, claro! Mas ...foi questão de concentração mesmo. (E4 2011)	Operar com confiança, durante treinamentos, equipamentos bélicos sem atentar contra a segurança e a integridade física de terceiros
	41	A competência técnica que talvez fosse bem relevante nosso treinamento é justamente o militar ter o conhecimento básico da composição da fração como um todo. De saber, por exemplo, na parte de escolta, que um patrulheiro deveria atuar assim, assim e assado. Como é que seria alguma técnica de ação de imediato, como é que deveria fazer. Então o militar que já carregava isso, era mais fácil a desenvoltura dele no treinamento. De igual forma, em posto de bloqueio e controle de via, era necessário saber que por hora seria anotador, por outra hora ele seria revistador. Então, já ter passado por alguma atividade dessa natureza, traria mais clareza na hora da prática de treinamentos lá junto ao exército. Quando você pega o militar, tira ele de uma posição que está confortável e o coloca em outra função. Irei dar um exemplo. se eu pegar o soldado que ele só ficava fazendo a segurança. E falo para ele que a partir desse momento você vai ser o esclarecedor, você vai ser o atirador. Assim eu o tiro de posições chaves, e com isso a gente ver a sua adaptabilidade, que é essencial lá no Haiti. (E1 2011).	Desempenhar, a nível básico, tarefas designadas a outros membros do seu grupo
	42	A gente, enquanto comandante de grupo, ia avaliando os militares que estavam tendo desenvoltura, que estavam, de alguma forma, colocando em prática aquilo que a gente estava ensinando, pois também a gente estava aprendendo e se desenvolvendo. (E3 2016)	Aplicar na prática, com desenvoltura, os conhecimentos práticos transmitidos

	43	Eram militares diferenciados [...] que tinham uma higidez maior [...] (E1 2011) Por isso que eu falei um pouco do soldado do Pronto Emprego porque eles estavam constantemente buscando aprimorar a cada dia o seu treinamento abordagem, o seu tiro, o seu condicionamento físico (E2 2016).	Praticar regularmente atividades que favoreçam um notório condicionamento físico.
	44	Nós tivemos que adotar alguns critérios digamos... iniciais: [...] melhor tiro, a gente avaliou isso...de maneira preliminar (E3 2016) Nós tivemos que cortar sim. Tivemos que eliminar alguns candidatos. Nós tivemos que assessorar o comandante do pelotão a realizar o corte do militar que não teve um bom desempenho na instrução de tiro (E6 2017)	Atirar com precisão durante prática de tiro
	45	Os nossos motoristas não eram PA 's, mas eles tinham experiência muito grande com viatura, em pilotagem de viatura. Então teve uma situação lá que a gente fez uma escolta de uma equipe de reportagem. Nessa escolta, eles foram para um bairro lá que se chama Bele, que fica em um morro, um dos pontos mais altos do Haiti. E na volta, retornando para a base, havia uma descida muito grande, e o freio acabou, estava no final o freio da Marruá. E via rádio, nós escutamos os motoristas do Exército acusando: - Falta de freio! Falta de Freio! E os nossos militares já tinham sentido também que estavam sem freio, só que eles conseguiram controlar a descida da viatura com freio motor. Então nossos militares conseguiram controlar a descida do início até o final, só no freio motor da viatura. Inclusive essa missão foi motivo de elogio do comandante do Pelotão da PE. É por isso que eu falo da questão de não ser um fator decisivo ter o estágio de polícia. Pode ser importante, mas não decisivo. Porque há essas peculiaridades do conhecimento do militar em certas funções, que pode acabar ajudando ali, como foi o caso dos motoristas. (E6 2017)	Dirigir viaturas, respeitando as normas de trânsito, operando-as corretamente, inclusive quando inserido em emergências.
	46*	[...] Precisa ter também o conhecimento de armamento menos letal, porque o haitiano respeita mais o armamento menos letal do que o letal. Creio que seja pela facilidade de a gente utilizar. Então se o militar não tiver um bom conhecimento de armamento menos letal, esse armamento pode virar letal, e aí pode trazer problemas. (E6 2017)	Operar com segurança armamentos menos letais, sem oferecer riscos à integridade de terceiros.
	47	As competências técnicas que no meu ponto de vista eu acho interessante é [...] o militar ter um bom conhecimento em primeiros socorros. Já se preparando para um possível apoio ou um auxílio em um parto, por	Aplicar assertivamente os procedimentos de primeiros socorros

		exemplo, porque é comum acontecer no Haiti, mulher grávida dando à luz no meio da rua. Isso acontece! E se acontecer, nós temos que estar em condições de atender! (E6 2017).	
	48	Conforme item 40.	Realizar, com segurança, o manuseio de armamentos e equipamentos que ponham em risco à vida humana
	49	Conforme item 40.	Realizar as atividades propostas de maneira segura sem oferecer risco a terceiros.
	50	Então o pessoal tinha um profissionalismo muito grande. Foi com um profissionalismo muito grande. Sabiam o que estavam fazendo, não era mais aquele soldado quando se forma, e quando está indo para missão pela primeira vez. A gente via no olhar né. (E5 2017)	Possuir conhecimento prévio das atividades a serem desempenhadas, de modo a transmitir confiança nos superiores hierárquicos.

* Competências identificadas a partir do cotejamento entre os trechos dos documentos e falas dos entrevistados.

**APÊNDICE E - Competências Identificadas na Validação de Conteúdo e submetidas à
Validação Semântica**

D	Nº	COMPETÊNCIA	Descrição	Inconsistência	Pesquisador	Providência
COGNITIVO	1	Expressar com assertividade procedimentos relativos à missão a ser executada.	N - (E4 2011)	Acredito que esta competência está mais bem definida na 39. Ademais, acredito que incida em erro de “obviedade”. (E4 2011)	Discordo. Pois enquanto a 1 trata da capacidade de expressar bem o que foi solicitado, este, por sua vez, trata da execução correta de procedimentos.	Manter. Porém, a fim de sintetizar a ideias contidas aqui e na 9, deve ser reescrita da seguinte forma: Narrar com assertividade procedimentos relativos à missão a ser executada ou a fatos transcorridos durante treinamentos e missões
	2	Executar as ações de Polícia da Aeronáutica com responsividade, sem infringir procedimentos operacionais padrão ou regras de engajamento, quer seja durante treinamentos ou em situações que envolvam ameaça à sua integridade e/ou do agente perturbador da ordem.	N - (E4 2011)	Acredito que esta competência esteja ligada ao domínio psicomotor. (E4 2011)	Concordo	Alterar domínio
	3	Aplicar o conhecimento adquirido em cursos e estágios anteriores no contexto de novos treinamentos e missões	S - (E4 2011)	-		
	4	Enunciar, durante procedimento de abordagem a pessoas, ordens claras e assertivas.	N - (E4 2011)	Acredito que podemos citar, também, abordagem a veículos (E4 2011)	Concordo	Adicionar a frase "e/ou veículos"
	5	Executar as atividades e/ou missões propostas, mesmo que esteja portando equipamentos/armamentos que dificultem a locomoção, quer seja em virtude do peso ou do desconforto causado, tais como capacetes, coletes e mochilas.	N - (E4 2011)	Acredito que “mobilidade” seria o termo mais adequado, em detrimento do termo “locomoção”. (E4 2011)	Concordo	Substituir a palavra “locomoção” pela palavra “mobilidade”.
	6	Compreender o contexto de uma nova realidade e adaptar-se a ela.	N - (E4 2011)	Acredito que incida em erro de “abstrações”, ademais, o verbo utilizado não pertence aos listados na Taxionomia de Bloom. (E4 2011)	Concordo. Além disso, a 8 e a 14 contemplam a ideia apresentada.	Eliminar
	7	Demonstrar discernimento diante de situações críticas	N - (E4 2011)	Acredito que incida em erro de	Concordo. Além disso, a 20	Eliminar

				“abstrações” (E4 2011)	contempla a ideia aqui exposta	
	8	Compreender a realidade de um outro povo no que tange a valores e a costumes.	S - (E4 2011) N - (E7 2011)	Semelhante a 14. (E7 2011)		
	9	Narrar com assertividade fatos ocorridos durante treinamentos e missões	S - (E4 2011) N - (E7 2011)	Pode ser sintetizada a 1. (E7 2011)	Concordo	Eliminar a 9 sintetizando-a com a 1.
	10	Operar em conjunto com pessoas de outras organizações, adequando-se a novos procedimentos	S - (E4 2011)			
	11	Solucionar situações-problema com raciocínio rápido.	N - (E4 2011)	Acredito que incida em erro de “abstrações”. (E4 2011)	Discordo. Acredito se tratar de um comportamento observável. Além disso, nenhum outro entrevistado apresentou considerações sobre esta competência.	Manter
	12	Executar ordens de avanço de posições abrigadas e/ou cobertas durante simulações de combate.	S - (E4 2011)			
	13	Executar fielmente as ordens emanadas de superior hierárquico	S - (E4 2011)			
AFETIVO	14	Demonstrar adaptabilidade a novos ambientes, rotinas e outras culturas organizacionais	S - (E4 2011)			
	15	Manter-se motivado durante treinamentos e/ou missões que exijam o afastamento da família	N - (E4 2011)	Acredito que a Taxonomia de Bloom não contempla verbos na forma pronominal.	Concordo	Incluir a frase "manter a motivação" em detrimento de "manter-se motivado".
	16	Demonstrar camaradagem em missões de longa duração, que envolvam o afastamento do núcleo familiar	S - (E4 2011)			
	17	Demonstrar camaradagem em cursos e estágios	S - (E4 2011)			
	18	Acompanhar com serenidade situações de vulnerabilidade social	S - (E4 2011)			
	19	Promover de forma comedida a confiança de superiores hierárquicos	S - (E4 2011)			
	20	Demonstrar tranquilidade diante de situações adversas	N - (E4 2011)	Acredito que este item possui similaridade com o item 7	Concordo	Eliminar a 7. E incluir a frase “realizando à risca os procedimentos preconizados”.

	21	Influenciar positivamente os demais membros do grupo no qual está inserido	S - (E4 2011)			
	22	Participar das atividades propostas de forma proativa, agindo sempre dentro das diretrizes estabelecidas.	S - (E4 2011)			
	23	Apresentar comportamentos comedidos que fortalecem a harmonia e o senso de grupo.	S - (E4 2011)			
	24	Demonstrar comprometimento durante a realização das atividades propostas	S - (E4 2011)			
	25	Apresentar resiliência durante a execução de atividades que exijam pouco descanso	N - (E4 2011)	Acredito que "perseverança" seja o apanágio mais adequado	Concordo	Substituir a palavra "resiliência" substituída pela palavra "perseverança".
	26	Atuar com lealdade ao grupo e ao comando.	S - (E4 2011)			
	27	Obedecer, prontamente, ordens emanadas de superior sem questioná-las, demonstrando respeito e receptividade.	S - (E4 2011)			
	28	Manter-se calmo, diante de situações adversas, realizando à risca os procedimentos preconizados.	N - (E4 2011)	Acredito que a Taxonomia de Bloom não contempla verbos na forma pronominal. Ademais, acredito que este item possui similaridade com os itens 7 e 20.	Concordo	Eliminar.
	29	Realizar com primazia as tarefas que lhe são atribuídas	S - (E4 2011)			
	30	Demonstrar entusiasmo durante a realização de treinamentos e/ou atividades cotidianas.	S - (E4 2011)			
	31	Demonstrar empatia à membros do grupo que necessitem compartilhar aflições que estejam afetando o desempenho da equipe nas missões	S - (E4 2011)			
	32	Procurar ajudar, com comedimento, as pessoas a sua volta	N - (E4 2011)	Acredito que o verbo utilizado não pertence aos listados na Taxionomia de Bloom	Concordo. Porém a ICA 37-521, elucida que a tabela da taxonomia de bloom não esgota outras possibilidades de verbos a serem passíveis de utilização.	Manter

	33	Manter-se responsivo diante de situações-problemas que favoreçam um aumento no nível de estresse.	N - (E4 2011)	Acredito que a Taxonomia de Bloom não contempla verbos na forma pronominal.	Concordo	Incluir a frase "manter a responsividade"
	34	Atuar com disciplina e comprometimento no seu respectivo setor de trabalho	S - (E4 2011)			
	35	Valorizar os preceitos de hierarquia e disciplina, executando prontamente as ordens emanadas do superior.	N - (E4 2011)	Acredito que este item possui similaridade com o item 27	Concordo	Eliminar a frase "executando prontamente as ordens emanadas de superior"
	36	Demonstrar proatividade em situações nas quais as linhas de ação já estão pré-estabelecidas	N - (E4 2011)	Acredito que este item possui similaridade com o item 22	Concordo	Eliminar
	37	Valorizar o propósito da missão	S - (E4 2011)			
	38	Transmitir confiança aos demais membros do grupo, em decorrência da capacidade técnica e do comprometimento com a missão	N - (E4 2011)	Acredito que o verbo utilizado não pertence aos listados na Taxionomia de Bloom	Concordo. Porém a ICA 37-521, elucida que a tabela da taxonomia de bloom não esgota outras possibilidades de verbos a serem passíveis de utilização.	Eliminar. Pois, a confiança transmitida é consequência das ações do sujeito.
PSICOMOTOR	39	Demonstrar assertividade durante a execução de procedimentos essenciais ao cumprimento da missão	N - (E4 2011)	Acredito que este item possui similaridade com o item 1	Discordo. Pois enquanto o 1 trata da capacidade de expressar bem o que foi solicitado, este, por sua vez, trata da execução correta de determinado procedimento.	Manter
	40	Operar com confiança, durante treinamentos, equipamentos bélicos sem atentar contra a segurança e a integridade física de terceiros	S - (E4 2011)			
	41	Desempenhar, a nível básico, tarefas designadas a outros membros do seu grupo	N - (E4 2011)	Acredito que o verbo utilizado não pertence aos listados na Taxionomia de Bloom	Concordo. Porém a ICA 37-521, elucida que a tabela da taxonomia de bloom não esgota outras possibilidades de verbos a serem passíveis de utilização.	Manter
	42	Aplicar na prática, com desenvoltura, os conhecimentos práticos transmitidos	N - (E4 2011)	Acredito que incida em erro de "redundâncias"	Concordo	Eliminar a frase "na prática"

	43	Praticar regularmente atividades que favoreçam um notório condicionamento físico.	N - (E4 2011)	Acredito que o verbo utilizado não pertence aos listados na Taxionomia de Bloom	Concordo, conforme comentários anteriores sobre a possibilidade de emprego de outros verbos, contudo, os resultados dos testes físicos são os indicadores mais apropriados para o caso.	Eliminar
	44	Atirar com precisão durante prática de tiro	N - (E4 2011)	Acredito que incida em erro de “redundâncias”	Concordo	Eliminar a frase "durante prática de tiro"
	45	Dirigir viaturas, respeitando as normas de trânsito, operando-as corretamente, inclusive quando inserido em situações de emergências.	N - (E4 2011)	Acredito que incida em erro de “construção de competências muito longas e com múltiplas ideias”	Concordo.	Reescrevê-la com a seguinte redação: Dirigir viaturas corretamente inclusive quando inserido em emergência.
	46	Operar com segurança armamentos menos letais, sem oferecer riscos à integridade de terceiros.	S - (E4 2011)			
	47	Aplicar assertivamente os procedimentos de primeiros socorros	S - (E4 2011)			
	48	Realizar, com segurança, o manuseio de armamentos e equipamentos que ponham em risco à vida humana	N - (E4 2011)	Acredito que o verbo utilizado não pertence aos listados na Taxionomia de Bloom	Concordo. Porém a ICA 37-521, elucida que a tabela da taxonomia de bloom não esgota outras possibilidades de verbos a serem passíveis de utilização.	Manter
	49	Realizar as atividades propostas de maneira segura sem oferecer risco a terceiros.	N - (E4 2011)	Acredito que o verbo utilizado não pertence aos listados na Taxionomia de Bloom	Concordo. Porém a ICA 37-521, elucida que a tabela da taxonomia de bloom não esgota outras possibilidades de verbos a serem passíveis de utilização.	Manter
	50	Possuir conhecimento prévio das atividades a serem desempenhadas, de modo a transmitir confiança nos superiores hierárquicos.	N - (E4 2011)	Acredito que a competência está mais bem definida em 1 e 39. (Acredito que o verbo utilizado não pertence aos listados na Taxonomia de Bloom).	Concordo	Eliminar

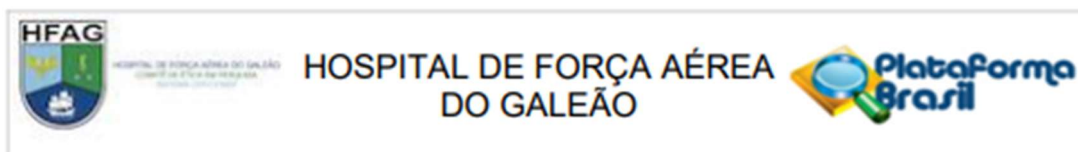
APÊNDICE F - Validação Semântica Realizada pelos Oficiais na Fase de Validação Estatística.

D	Nº	COMPETÊNCIA	Descrição	Inconsistência	Pesquisador	Providência
COGNITIVO	1	Expressar com assertividade procedimentos relativos à missão a ser executada.				
	2	Aplicar o conhecimento adquirido em cursos e estágios anteriores no contexto de novos treinamentos e missões				
	3	Enunciar, durante procedimento de abordagem a pessoas e/ou veículos, ordens claras e assertivas.				
	4	Executar as atividades e/ou missões propostas, mesmo que esteja portando equipamentos/armamentos que dificultem a mobilidade, quer seja em virtude do peso ou do desconforto causado, tais como capacetes, coletes e mochilas.				
	5	Compreender a realidade de um outro povo no que tange a valores e a costumes.	N - (E7 2011)	Semelhante a 11. (E7 2011)		Eliminar
	6	Narrar com assertividade fatos ocorridos durante treinamentos e missões	N - (E7 2011)	Pode ser sintetizada a 1. (E7 2011)	Concordo	Eliminar a 6, sintetizando-a com a 1. da seguinte forma: Narrar com assertividade procedimentos relativos à missão a ser executada ou a fatos transcorridos durante treinamentos e missões
	7	Operar em conjunto com pessoas de outras organizações, adequando-se a novos procedimentos				
	8	Solucionar situações-problema com raciocínio rápido.				
	9	Executar ordens de avanço de posições abrigadas e/ou cobertas durante simulações de combate.				
	10	Executar fielmente as ordens emanadas de superior hierárquico				Excluir conforme comentário da 24
AFETIVO	11	Demonstrar adaptabilidade a novos ambientes, rotinas e outras culturas organizacionais				
	12	Manter a motivação durante treinamentos e/ou missões que exijam o afastamento da família				
	13	Demonstrar camaradagem em missões de longa duração, que envolvam o afastamento do núcleo familiar				
	14	Demonstrar camaradagem em cursos e estágios	N - (E7 2011)	Semelhante a 13. (E7 2011)	Concordo	Eliminar a 14 e sintetizar a 13 da seguinte forma: Demonstrar camaradagem a membros do grupo

						durante a realização de cursos, estágios ou missões que envolvam o afastamento do núcleo familiar
15	Acompanhar com serenidade situações de vulnerabilidade social					
16	Promover de forma comedida a confiança de superiores hierárquicos					
17	Demonstrar tranquilidade diante de situações adversas, realizando à risca os procedimentos preconizados.					
18	Influenciar positivamente os demais membros do grupo no qual está inserido	N - (E7 2011)	Não influenciar negativamente expressa melhor a ideia. (E7 2011)	Concordo		Editar para: Não Influenciar negativamente os membros do grupo o qual está inserido
19	Participar das atividades propostas de forma proativa, agindo sempre dentro das diretrizes estabelecidas.					
20	Apresentar comportamentos comedidos que fortalecem a harmonia e o senso de grupo.					Eliminar a 20 conforme comentário da 23.
21	Demonstrar comprometimento durante a realização das atividades propostas					Eliminar a 21, conforme comentário da 25
22	Apresentar perseverança durante a execução de atividades que exijam pouco descanso					
23	Atuar com lealdade ao grupo e ao comando.		Quando se atua com lealdade a harmonia e o senso de grupo são fortalecidos. Assim, sugiro eliminar a 20. (E7 2011)	Concordo		Eliminar a 20
24	Obedecer, prontamente, ordens emanadas de superior sem questioná-las, demonstrando respeito e receptividade.	N - (E7 2011) N - (E10 2011)	Retirar o trecho sem questioná-las, pois o superior precisa de assessoramento constante. (E7 2011) Parecida com a 10 (E10 2011)			Excluir a 10
25	Realizar com primazia as tarefas que lhe são atribuídas	N - (E7 2011)	Semelhante a 21.			Eliminar a 21.
26	Demonstrar entusiasmo durante a realização de treinamentos e/ou atividades cotidianas.	N - (E8 2016)	Ninguém se entusiasma com atividades cotidianas.	Concordo.		Retirar o trecho “e/ou cotidianas”.
27	Demonstrar empatia à membros do grupo que necessitem compartilhar aflições que estejam afetando o desempenho da equipe nas missões	N - (E7 2011)	Já contempla a ideia da 13			Eliminar
28	Procurar ajudar, com comedimento, as pessoas a sua volta					
29	Manter a responsividade diante de situações-problemas que favoreçam um aumento no nível de estresse.					

PSICOMOTOR	30	Atuar com disciplina e comprometimento no seu respectivo setor de trabalho				
	31	Valorizar os preceitos de hierarquia e disciplina				
	32	Valorizar o propósito da missão				
	33	Demonstrar assertividade durante a execução de procedimentos essenciais ao cumprimento da missão				
	34	Operar com confiança, durante treinamentos, equipamentos bélicos sem atentar contra a segurança e a integridade física de terceiros	N - (E7 2011)	Sugiro incluir o trecho “contra a própria segurança ou”	Concordo	Editar para: Operar com confiança, durante treinamentos, equipamentos bélicos sem atentar contra a própria segurança ou a integridade física de terceiros
	35	Desempenhar, a nível básico, tarefas designadas a outros membros do seu grupo				
	36	Aplicar com desenvoltura, os conhecimentos práticos transmitidos				
	37	Atirar com precisão				
	38	Dirigir viaturas corretamente inclusive quando inserido em emergência.				
	39	Operar com segurança armamentos menos letais, sem oferecer riscos à integridade de terceiros.				
	40	Aplicar assertivamente os procedimentos de primeiros socorros				
	41	Realizar, com segurança, o manuseio de armamentos e equipamentos que ponham em risco à vida humana	N - (E7 2011)	Semelhante a 34	Concordo	Eliminar
	42	Realizar as atividades propostas de maneira segura sem oferecer risco a terceiros.	N - (E7 2011)	Semelhante a 34	Concordo	Eliminar
	43	Executar as ações de Polícia da Aeronáutica com responsividade, sem infringir procedimentos operacionais padrão ou regras de engajamento, quer seja durante treinamentos ou em situações que envolvam ameaça à sua integridade e/ou do agente perturbador da ordem.	N - (E7 2011)	Substituir o trecho “ações de polícia da aeronáutica” pelo trecho “as atividades estabelecidas” para abranger outras ações.	Concordo	Realizar a mudança sugerida.

ANEXO A - Parecer Consubstanciado do CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A prorrogação do Serviço Militar na Aeronáutica: um estudo baseado nas competências técnico-profissionais das unidades de tropa de infantaria empregadas em missões de paz.

Pesquisador: ARIONALDO PAULO DA SILVA NETO

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 44474621.3.0000.5250

Instituição Proponente: COMANDO DA AERONAUTICA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.243.597

Apresentação do Projeto:

Para a operacionalização do estudo e o atingimento dos objetivos propostos, a pesquisa será desenvolvida em dois momentos. No primeiro, será realizada uma pesquisa documental, relacionada aos processos de engajamento, reengajamento, vida militar do soldado de segunda classe no CFSD e no CESD, além de documentos que expressem as atividades que esse militar desenvolve no período do serviço militar. No momento seguinte, será realizado um mapeamento de competências, contemplando duas etapas: a pesquisa documental e a pesquisa de campo. A primeira consiste na análise dos documentos estratégicos da FAB, com o fito de entender o seu posicionamento no tocante à seleção de pessoal. A segunda consiste na identificação de competências técnico-profissionais observadas nos soldados de segunda classe, de modo a propor ferramentas que se alinhem ao planejamento estratégico da FAB, no que diz respeito à seleção de pessoas.

Este trabalho analisará as competências requeridas para as unidades de tropa empregadas em missões de paz. Pretende-se obter parâmetros para os atos que prorrogam o serviço militar de soldados de segunda classe, após o término do Serviço Militar Obrigatório, com vistas ao cumprimento das Ações de Força Aérea inerentes à Infantaria da Aeronáutica. A Força Aérea Brasileira (FAB) define que diversas carreiras exigem instrumentos diferentes de seleção e que os preditores de desempenho devem ser revistos, haja um maior custo benefício no treinamento de

Endereço: Est. do Galeão 4101

Bairro: Ilha do Governador

CEP: 21.941-353

UF: RJ

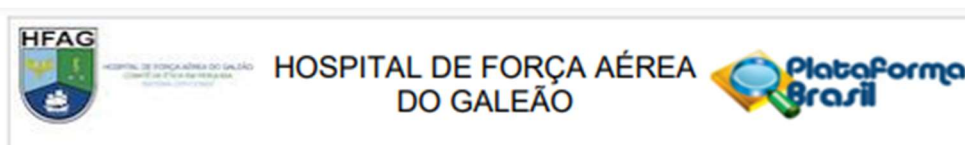
Município: RIO DE JANEIRO

Telefone: (21)2468-5154

Fax: (21)2468-5358

E-mail: marcelorollaendo@gmail.com

Continuação do ANEXO A – Parecer Consubstanciado do CEP



Continuação do Parecer: 5.243.597

peçoal. Além da pesquisa documental em documentos oficiais da FAB que revelam as diretrizes para a concessão da prorrogação do tempo de serviço, será utilizada a pesquisa de campo, que consistirá numa entrevista aos participantes das missões de paz no Haiti nos anos de 2011, 2016 e 2017, esse método subsidiará a identificação das competências requeridas durante o processo que selecionou pessoal para integrar essas tropas.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral é analisar as competências técnico-profissionais requeridas para as unidades de tropa empregadas em missões de paz, de modo a obter parâmetros para a concessão do engajamento de soldados de segunda classe, após o término do Serviço Militar Obrigatório, com vistas ao cumprimento das Ações de Força Aérea inerentes à Infantaria da Aeronáutica.

Os objetivos específicos são:

- 1) Mapear as competências técnico-profissionais requeridas para a seleção dos soldados que compõem as unidades de tropa das missões de paz.
- 2) Levantar os critérios adotados pelas Unidades de Segurança e Defesa (USEGDEF) da Aeronáutica para a seleção de soldados de segunda classe, após o término do Serviço Militar Obrigatório.
- 3) Propor, com base nas competências técnico-profissionais requeridas em situações específicas de missões de paz e nos critérios adotados pelas USEGDEF, parâmetros para a seleção de soldados de segunda classe, após o término do Serviço Militar Obrigatório.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos eventuais, associados a este estudo que tem como métodos de coleta de dados entrevistas e aplicação de questionários são: invasão de privacidade; resposta a questões sensíveis; perda o autocontrole e a integridade ao revelar pensamentos e sentimentos nunca revelados;

discriminação e estigmatização a partir do conteúdo revelado; divulgação de dados confidenciais; tomar o tempo do participante ao responder a

entrevista/ participar do grupo focal; interferência na vida e na rotina dos participantes; embaraço de interagir com estranhos/ medo de repercussões

eventuais. Serão adotadas as seguintes providências a fim de mitigar estes riscos: garantir o acesso aos resultados individuais e coletivos; minimizar

desconfortos, garantindo local reservado e liberdade para não responder questões constrangedoras; garantir que os pesquisadores são habilitados

ao método de coleta dos dados e que estarão atentos aos sinais verbais e não verbais de

Endereço: Est. do Galeão 4101		CEP: 21.941-353
Bairro: Ilha do Governador		
UF: RJ	Município: RIO DE JANEIRO	
Telefone: (21)2468-5154	Fax: (21)2468-5358	E-mail: marcelorollaendo@gmail.com

Continuação do ANEXO A – Parecer Consubstanciado do CEP



Continuação do Parecer: 5.243.597

desconforto; garantir a não violação e a integridade dos documentos; assegurar a confidencialidade e a privacidade, e a não estigmatização, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas; e possibilitar que a coleta de dados seja incluída na grade horária de atividades dos alunos, evitando tomar o tempo livre do participante.

Benefícios:

Os benefícios desse estudo advém do fato da compreensão das questões que envolvem a seleção de soldados no âmbito do COMAER, posto que são esses militares, que ocasionalmente, são cogitados para participarem em missões operacionais as quais envolvem a tanto a imagem do país no exterior, quanto a da própria Força Aérea. Além disso, a relevância desse trabalho também se dá na medida em que poderá contribuir para o aperfeiçoamento dos processos seletivos (engajamento e reengajamento) dos soldados de segunda classe, a fim de que se recrute internamente aqueles mais capacitados e aptos para o emprego em Ações de Força Aérea, relativas à tropa de Infantaria da Aeronáutica, a qual é empregada, inclusive, em ações de garantia da lei e da ordem em âmbito nacional.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Não há.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os Termos foram apresentados.

Recomendações:

Adequar o cronograma de execução, listado no projeto na Plataforma Brasil (Informações Básicas do Projeto e Projeto Detalhado).

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado, com a recomendação de adequar o cronograma de execução.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P	01/12/2021		Aceito

Endereço: Est. do Galeão 4101

Bairro: Ilha do Governador

CEP: 21.941-353

UF: RJ

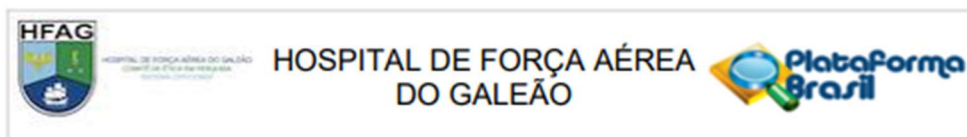
Município: RIO DE JANEIRO

Telefone: (21)2468-5154

Fax: (21)2468-5358

E-mail: marcelorollaendo@gmail.com

Continuação do ANEXO A – Parecer Consubstanciado do CEP



Continuação do Parecer: 5.243.597

Básicas do Projeto	ETO_1663471.pdf	22:33:35		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_pesquisa01dez21.pdf	01/12/2021 22:33:20	ARIONALDO PAULO DA SILVA NETO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_01_DEZ_21.pdf	01/12/2021 22:26:18	ARIONALDO PAULO DA SILVA NETO	Aceito
Outros	Oficio_e_Termo_de_anuencia_GSD_SP.pdf	01/09/2021 20:00:48	ARIONALDO PAULO DA SILVA NETO	Aceito
Outros	Oficio_e_Termo_de_anuencia_GSD_RF.pdf	01/09/2021 19:56:14	ARIONALDO PAULO DA SILVA NETO	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_Paulo.pdf	30/01/2021 09:21:21	ARIONALDO PAULO DA SILVA NETO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

RIO DE JANEIRO, 15 de Fevereiro de 2022

Assinado por:
MARCELO ROLLA DE SOUZA
(Coordenador(a))

Endereço: Est. do Galeão 4101
Bairro: Ilha do Governador CEP: 21.941-353
UF: RJ Município: RIO DE JANEIRO
Telefone: (21)2468-5154 Fax: (21)2468-5358 E-mail: marcelorollaendo@gmail.com

ANEXO B - Verbos do domínio cognitivo para descrição de competências

CONHECIMENTO (Cn)		COMPREENSÃO (Cp)		APLICAÇÃO (Ap)	
Apontar	Nomear	Apresentar	Interpretar	Aplicar	Predizer
Caracterizar	Recordar	Concluir	Interpolar	Calcular	Preparar
Citar	Registrar	Converter	Justificar	Converter	Produzir
Conceituar	Relacionar	Demonstrar	Localizar	Dramatizar	Relacionar
Declarar	Relatar	Descrever	Narrar	Demonstrar	Resolver
Definir	Repetir	Discutir	Parafrasear	Descobrir	Solucionar
Descrever	Reproduzir	Diferenciar	Predizer	Empregar	Traçar
Destacar	Responder	Distinguir	Reafirmar	Esboçar	Usar
Enunciar	Rotular	Encontrar	Redefinir	Generalizar	Utilizar
Enumerar	Sublinhar	Estimar	Reescrever	Identificar	Executar
Encontrar		Exemplificar	Reorganizar	Ilustrar	
Esboçar		Explicar	Representar	Inventariar	
Identificar		Expressar	Revisar	Manipular	
Igualar		Extrapolar	Sumariar	Modificar	
Indicar		Generalizar	Traduzir	Mostrar	
Listar		Identificar	Transcrever	Operar	
Localizar		Ilustrar	Transformar	Organizar	
Marcar		Inferir		Praticar	

Continuação do ANEXO B – Verbos do domínio cognitivo para descrição de competências

ANÁLISE (An)		SÍNTESE (Si)		AVALIAÇÃO (Av)	
Assinalar	Inferir	Categorizar	Organizar	Apreciar	Relacionar
Analisar	Investigar	Combinar	Planejar	Argumentar	Selecionar
Calcular	Provar	Compilar	Produzir	Avaliar	Sustentar
Categorizar	Relacionar	Compor	Projetar	Criticar	Taxar
Classificar	Selecionar	Conjugar	Propor	Comparar	Validar
Comparar	Separar	Construir	Reescrever	Concluir	Valorizar
Debater	Subdividir	Coordenar	Recombinar	Contrastar	
Decompor		Criar	Reorganizar	Decidir	
Deduzir		Dirigir	Reunir	Descrever	
Diagramar		Documentar	Revisar	Discriminar	
Diferenciar		Elaborar	Sintetizar	Escolher	
Discriminar		Escrever	Transmitir	Estimar	
Distinguir		Esquematizar	Sumariar	Explicar	
Esboçar		Explicar		Interpretar	
Estabelecer		Formular		Julgar	
Examinar		Imaginar		Justificar	
Identificar		Modificar		Medir	
Ilustrar		Narrar		Padronizar	

ANEXO C - Verbos do domínio afetivo para descrição de competências

ACOLHIMENTO (Ac)		RESPOSTA (Re)		VALORIZAÇÃO (Va)	
Acompanhar	Localizar	Ajudar	Narrar	Acompanhar	Formar
Apontar	Manter	Apresentar	Participar	Apreciar	Iniciar
Atentar	Nomear	Assistir	Praticar	Avaliar	Justificar
Conservar	Obedecer	Concordar	Realizar	Compartilhar	Ler
Dar	Perguntar	Conformar	Recitar	Completar	Preservar
Desejar	Preferir	Contribuir	Relatar	Descrever	Reportar
Descrever	Respeitar	Cooperar	Responder	Diferenciar	Selecionar
Escolher	Responder	Cumprimentar	Rotular	Elogiar	Trabalhar
Ficar	Sentar	Discutir	Selecionar	Estudar	Valorizar
Gostar	Usar	Escrever	Visitar	Explicar	Convidar
Identificar		Ler			

ORGANIZAÇÃO (Og)		CARACTERIZAÇÃO POR UM VALOR (Cv)	
Alterar	Intrigar	Atuar	Questionar
Arranjar	Juntar	Avaliar	Realizar
Combinar	Modificar	Demonstrar	Rever
Comparar	Ordenar	Discriminar	Servir
Completar	Organizar	Gostar	Solucionar
Defender	Preparar	Influenciar	Usar
Explicar	Promover	Modificar	Verificar
Formular	Relacionar	Ouvir	Visitar
Generalizar	Sintetizar	Praticar	
Identificar		Propor	
		Qualificar	

ANEXO D - Verbos do domínio psicomotor para descrição de competências

PERCEPÇÃO (Pe)	PREPARAÇÃO (Pr)	RESPOSTA ORIENTADA (Ro)	RESPOSTA MECÂNICA (Rm)		RESPOSTA ABERTA COMPLEXA (Re)	
Identificar	Identificar	Acompanhar	Afiar	Manusear	Aplicar	Identificar
Preparar	Usar	Agarrar	Agitar	Marchar	Atirar	Lançar
		Colocar	Amarrar	Martelar	Calibrar	Limpar
		Conectar	Amolar	Misturar	Cantar	Localizar
		Engatar	Atar	Montar	Coletar	Manusear
		Esquentar	Coletar	Perfurar	Compor	Marchar
		Fixar	Correr	Picotar	Consertar	Montar
		Identificar	Digitar	Pintar	Construir	Mudar
		Limpar	Edificar	Planificar	Corrigir	Nadar
		Lixar	Embrulhar	Pregar	Costurar	Operar
		Localizar	Engatar	Prender	Criar	Pesar
		Martelar	Enrolar	Riscar	Demonstrar	Pular
		Misturar	Fixar	Separar	Desenhar	Reparar
		Perfurar	Identificar	Serrar	Dinir	Representar
		Pesar	Limpar	Triturar	Edificar	Reproduzir
		Picotar	Lixar		Enrolar	Saltar
		Pintar	Manipular		Esboçar	Usar
		Planificar			Fabricar	
		Pregar			Fazer	
		Prender				
		Reunir				
		Riscar				
		Seguir				
		Tocar				
		Usar				