

INFLUÊNCIAS DA EDUCAÇÃO MILITAR PARA FORMAÇÃO DE GESTORES: valores, habilidades e competências.

André Melo Sales*

Jacques Fernandes Santos**

Vinícius Silva Santos***

RESUMO

Os jovens nascidos nos anos 80, integrantes da chamada ‘geração Y’, começam a figurar na contemporaneidade como gestores empresariais, criando um novo perfil e sendo, muitos destes: dinâmicos, brilhantes, interativos e audaciosos. Porém, quando avaliados por indivíduos de gerações anteriores, muitas vezes são vistos como impacientes ou descomprometidos. Este descompasso de visões suscitou uma gama de estudos, iniciados em 1998 por Jean Guilemin, analisando sociedade, empresas e corporações militares, nos Estados Unidos, denotando que seria resultado de um novo cenário corporativo, fruto da convivência entre *baby boomers* e gerações “x”, “y” e “z”, com alto grau de intercepção dos modelos militares de educação, que exaltam a importância da hierarquia e disciplina, aplicados também no mundo corporativo. Assim, este estudo aborda uma tentativa de releitura local do estudo de Guilhemin, utilizando como escopo profissionais formados em Administração pela FASETE, que foram oficiais do serviço militar, através da 1ª Companhia de Infantaria de Paulo Afonso, unidade do Exército Brasileiro. Oferece, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica e, posteriormente, uma pesquisa com abordagem quali-quantitativa, baseada em metodologia de grupo focal, com profissionais que serviram como oficiais do exército, atuantes como gestores do mercado privado ou em cargos de gerência, diretoria e coordenação. Por fim, estabelece-se uma linha de comportamentos no grupo focal utilizado, concluindo que os hábitos da educação militar têm colaborado com um novo perfil gerencial no mercado.

Palavras-chave: Gestão Empresarial, Formação Militar, Liderança.

ABSTRACT

The young ones born in the eighties, members of the so called “Y generation”, begin to figure in contemporaneity as business managers, creating a new profile and being, many of these: dynamic, brilliant, interactive and audacious. However, when evaluated by individuals of previous

* Especialista em Gestão Empresarial pela Faculdade Sete de Setembro – FASETE. Bacharel em Administração pela Faculdade Sete de Setembro - FASETE

** Mestre em Gestão Sustentável pela Universidade de Pernambuco – UPE. Docente da Faculdade Sete de Setembro - FASETE

*** Mestre em Educação pela Universidade Federal de Sergipe – UFS. Docente da Universidade do estado da Bahia - UNEB

generations, they are often seen as impatient or uncompromised. This difference of visions based many studies, initiated in 1998 by Jean Guilhaermin, analyzing the society, enterprises and military corporations, in United States, denoting that would be result of a new corporative scenario, product of the coexistence between baby boomers and the generations “x”, “y” and “z”, with a high degree of interception of the military models of education that exalt the importance of hierarchy and discipline, applied also in the corporative world. Thus, the study approaches a tentative of local rereading of Guilhaermin’s study, using as scope the professionals graduated in Business Administration from FASETE, that were officers of military services through the 1º Infantry Company of Paulo Afonso, unity of the Brazilian Army. Offers, initially, a bibliographical research and, posteriorly, a research with qualitative and quantitative approach, based on focal group methodology with professionals that served as officers in the army, active as managers of public or private job market, or in management, board or coordination positions. Finally, it is established a model of behaviors in the studied focal group, concluding that the habits of military education have been collaborating with a new managing profile in the market.

Keywords: Business Management, Military Training, Leadership.

1 INTRODUÇÃO

A história da Administração foi influenciada por correntes filosóficas e religiosas, de economistas liberais, pioneiros empreendedores da revolução industrial e organizações militares, que formataram os primeiros registros em termos de coordenações estratégicas, logísticas, táticas e operacionais. A partir da Segunda Guerra Mundial, uma grande quantidade de recursos foi mobilizada, numa escala sem precedentes, para otimizar os padrões militares a uma produção mercadológica.

Nesta perspectiva, em 1998 o Sociólogo e Administrador Jean Guilhaermin desenvolveu um estudo, contemplando ex-alunos da área de Gestão advindos de Harvard e do Massachusetts Institute of Technology – MIT, que também fazem ou fizeram parte das forças armadas americanas, como maneira substancial de poder analisar, anos depois, como se deram as adaptações do universo militar para o campo da gestão, suas efetivas colaborações, e mais que isso, se havia diferenciais do desenvolvimento corporativo para os atuais gestores que, em dado momento, foram ou possuem origens no processo de formação militar, e utilizar o grupo focal como instrumento balizador de análises para outros gestores sem influência e formação militar.

O estudo citado identificou quais os atributos gerados em um indivíduo, a partir da formação militar, que se consolidaram, ou não, em diferenciais competitivos, aplicados ao contexto em-

presarial, verificando de que forma ocorrem às mudanças, frutos das experiências colhidas na administração militar, e a partir desse ponto, observar aspectos positivos que devam ser potencializados, ou negativos, que devam ser ajustados.

Assim, este artigo é fruto da reaplicação da metodologia de Jean Guilhemin, no ano de 2011, na cidade de Paulo Afonso, Bahia, Brasil, em uma tentativa de verificar, em âmbito local, as prerrogativas desta influência na formação de gestores, advindos de um curso de Bacharelado em Administração, analisando seu desempenho em funções de Gestão (especialmente gestão de pessoas e gestão empresarial) abordando paralelos comparativos com outros gestores, submetidos ao mesmo processo, porém, sem influência da formação militar.

2 METODOLOGIA

Metodologia na concepção de Minayo (1994) é considerada o caminho do pensamento e a prática exercida da realidade. Ou seja, o pesquisador traçará passos sistematizados para que se efetuem a pesquisa, uma vez que nesta estão envolvidos os métodos e técnicas para a coleta de dados, como também as concepções teóricas das abordagens.

A primeira etapa constou de estudos bibliográficos e textuais das pesquisas de Jean Guilhemin, entre 1997 e 1999 sobre influências do comportamento militar na formação dos gestores de pessoas em organizações, que de acordo com Marconi e Lakatos (2002) abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, etc.

Nesse sentido optou-se pela pesquisa quali-quantitativa, que se preocupa tanto com representatividade numérica, como com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc. (GOLDENBERG, 1999).

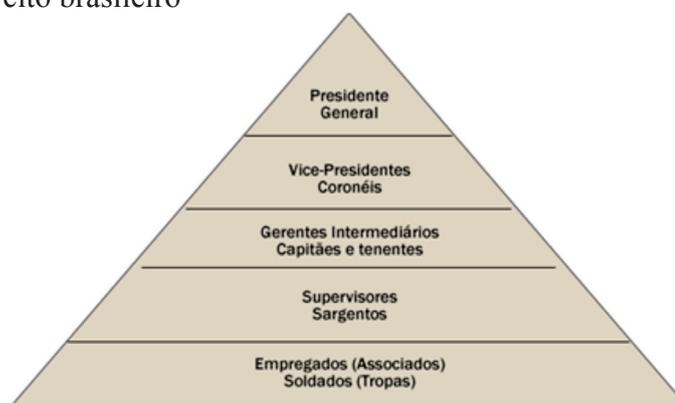
Determinou-se reproduzir a mesma dinâmica aplicada pelo pesquisador de origem, a de grupo focal. Morgan (1997) define grupos focais como uma técnica de pesquisa qualitativa, derivada das entrevistas grupais, que coleta informações por meio das interações grupais. Para Kitzinger (2000) o grupo focal é uma forma de entrevistas com grupos, baseada na comunicação e na interação, e busca colher informações que possam proporcionar a compreensão de percepções, crenças, atitudes sobre um tema, produto ou serviços.

Para este fim, foi considerado como população, um grupo de vinte gestores, sendo: dez empresários e/ou ocupantes de cargos de chefia de empresas privadas com formação militar, e dez empresários e/ou ocupantes de cargos de chefia de empresas privadas sem formação militar, todos egressos do Curso de Administração da Faculdade Sete de Setembro.

3 COMPREENSÃO DA ESTRUTURA DE OFICIAIS DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Existem duas categorias de oficiais do Exército: os de carreira, que passam toda sua vida profissional dedicando-se ao serviço militar (mínimo 30 anos) e os oficiais temporários, que realizam um curso intensivo de formação de oficiais e permanecem no máximo 8 anos. Vale ressaltar, que quando declarados Aspirantes, não existe distinção alguma, apenas os temporários não serão promovidos a Capitão em virtude do tempo de serviço. As responsabilidades, cobrança e atribuições são as mesmas. Outro aspecto importante é que o oficial temporário deverá realizar, paralelamente ao serviço militar, um curso superior de sua preferência e reconhecido pelo Ministério da Educação - MEC. A Figura 1 apresenta esquematicamente a posição desta cadeia :

Figura 01 – Pirâmide Hierárquica de oficiais do Exército brasileiro



Fonte: Hunter (1998).

O elemento básico é sempre o soldado, com treinamento especializado para exercer uma determinada função. Pode ser um atirador (fuzileiro) ou um granadeiro de uma unidade de infantaria, um motorista ou artilheiro de um tanque ou ainda um servente ou integrante de peça da artilharia, mas é sempre um membro de uma equipe.

O soldado raramente combate sozinho. É necessariamente membro de um conjunto maior, tendo funções complementares às dos seus camaradas: um motorista de tanque pode até receber

treinamento para operar o canhão de seu veículo, mas sem o artilheiro, ele não tem condições de fazer funcionar sozinho o complexo veículo. E isso se aplica a todas as situações de uma unidade de combate, não importando qual seja a arma. Desta forma, as tropas são sempre organizadas em escalões de crescente complexidade e efetivo (número de soldados).

Ainda segundo Castro (2011), outra consequência da maior dificuldade das missões das grandes unidades é que estas, à medida que a complexidade aumenta, deixam de ter um organograma fixo, passando a ser organizadas de acordo com uma missão ou objetivo específico a ser atingido.

A primeira Grande Unidade (GU) no Exército Brasileiro é a *Brigada* - têm uma força de 3.000 a 5.000 homens. As brigadas e suas assemelhadas não diferem muito em tamanho dos regimentos (de infantaria) - de fato, hoje em dia, o conceito original do regimento de três batalhões foi substituído pelo de brigada, que é mais flexível, por ser uma força de armas combinadas. O efetivo do Exército Brasileiro está em torno de 232.000 homens, distribuídos em sete Comandos Militares, que são responsáveis pelo preparo e emprego da chamada Força Terrestre, em suas áreas de responsabilidade.

4 A FORMAÇÃO MILITAR - O PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM¹

O processo de formação militar é bastante intenso e normalmente conduzido em regime de internato, onde o aluno deverá dispor de uma dedicação exclusiva, não havendo mais tempo disponível para a condução de outra atividade concomitante.

Não se trata, apenas, de uma situação acadêmica, em que, terminada a aula, ou mesmo antes, o aluno retira-se para sua casa ou para onde lhe aprouver. Durante todo o dia estão presentes os encargos e deveres, assim como as condições da disciplina e os riscos pertinentes à formação militar, que submete os alunos a rigorosos testes de avaliação, que abrangem os campos intelectual, psicológico, físico, moral, disciplinar e de aptidão específica para a carreira militar escolhida pelo mesmo.

Existe um choque inicial devido aos hábitos que são tratados no meio civil como normais e que são inaceitáveis no meio militar, sendo bruscamente corrigidos quando detectados pelos agentes responsáveis pela transformação de civis em militares.

¹ Com base no manual do Exército BRASILEIRO (2011). A profissão Militar. Centro de Comunicação Social do Exército.

Para aprender, o instruendo deve ter interesse naquilo que será objeto da sessão ou aula. O instrutor deve despertar o desejo de aprender, tornando evidentes os motivos que fazem o assunto importante para este. Além disso, o instrutor deve manter vivo o interesse no desenvolvimento da sessão e estimular a atenção de todos, recorrendo aos meios auxiliares adequados para obter a percepção. Este é um processo ativo que significa a assimilação e a interpretação de novas sensações.

Por meio da percepção o instruendo incorpora novas experiências que irão reorganizar os seus conhecimentos e o seu comportamento. O instrutor deve estar atento ao fato de que as percepções são relativas, reagindo de forma diferente a cada estímulo apresentado.

A focalização perceptiva é a atenção, que pode ser definida como a capacidade seletiva da percepção. Considerando que na instrução ou no ensino voltado para o desempenho a atuação do instruendo é permanente, o instrutor deve manter o seu interesse, encorajando-o na execução das tarefas e recompensando-o pelos acertos, em vez de reprová-lo quando falha. Deve preocupar-se em ressaltar os pontos positivos, dando às faltas um tratamento que venha a possibilitar sua correção.

A aprendizagem somente se efetiva com o esforço pessoal do instruendo. Desta forma, o instrutor deve solicitar constantemente a iniciativa, o trabalho, a colaboração e a opinião de todos, estimulando a sua criatividade e a contínua produção mental. O instrutor deve ainda estabelecer um canal de comunicação com seus instruendos e, de acordo com as técnicas de instrução, possibilitar-lhes, nos momentos oportunos, a comunicação com o instrutor, que não é feita apenas por meio verbal, mas também pelo uso adequado dos meios auxiliares, procurando atingir todos os sentidos dos instruendos.

O pensamento de formação militar dirige o indivíduo para a importância de deixar a individualidade de lado, onde quando o mesmo perde sua identidade e recebe um gorro com uma numeração, será a única coisa que o irá diferenciar dos demais integrantes de um grupo, que será submetido junto a várias condições de adversidades para simular o mais próximo da realidade, o combate, situação em que o militar se prepara a maior parte do tempo. Embaixo daquele gorro, deixa de existir cor, credo, opiniões e convicções pessoais, todos são indiscutivelmente iguais, almejam apenas sobreviver, buscando no companheiro que está ao seu lado, motivação, confiança, respeito, apoio mútuo e segurança. (BRASILEIRO, 2011)

5 ATRIBUTOS PARA O CONTEXTO EMPRESARIAL – LIDERANÇA E GESTÃO

São desenvolvidos no período de formação do básico, pertinentes a todos os militares, não se limitando apenas as sessões formais de instrução, os perfis de liderança, gestão, resultados, percepção de pessoas e cronograma de metas, diretamente voltados para o desenvolvimento de uma ampla capacidade administrativa que vincule este a uma ótica produtiva, herança do modelo de produção Taylorista e Fordista.

Os oficiais e graduados instrutores acompanham e orientam os formandos em todas as situações, agem de forma exemplar, caracterizando a premissa da educação pelo exemplo, evidenciando os atributos que se busca desenvolver no militar. São aproveitadas todas as oportunidades nas quais os instrutores estejam reunidos com os cadetes (instruções, formaturas, treinamentos físicos, serviços de escala). (PPB/2.2006)

A centralização no planejamento e a descentralização na execução exigem – devido à frequente atribuição de missões pela finalidade e às inúmeras condutas a serem tomadas em situação de combate – iniciativa e prontas reações, decisões e respostas, valem dizer, ações imediatas dos comandantes das pequenas frações. Impõem, ainda, qualidades ao comandante que lhe permitam conduzir os seus homens ao cumprimento da missão e convencê-los quanto a validade das linhas de ação adotadas. (BRASILEIRO, 2011).

Outros importantes atributos que são desenvolvidos obrigatoriamente na formação militar, diretamente ligados com o processo de desenvolvimento de pessoas para gestão de equipes, alcance de resultados e controle de metas são apresentados no Quadro 1 para melhor compreensão no esquema:

Quadro 1 - Atributos da Gestão desenvolvidos em Militares, vistos no contexto empresarial.

ATRIBUTO	DEFINIÇÃO	DESENVOLVIMENTO
Cooperação	Capacidade de contribuir, espontaneamente, para o trabalho de alguém e/ou de uma equipe.	No relacionamento com pares e superiores.
Autoconfiança	Capacidade de demonstrar segurança e convicção nas atitudes, nas diferentes circunstâncias.	No relacionamento com pares e superiores e, sobretudo, nos comportamentos individuais que vão evidenciar atitudes positivas em diferentes circunstâncias.

Persistência	Capacidade de permanecer em ação continuamente, a fim de executar uma tarefa, vencendo as dificuldades encontradas.	Durante o cumprimento das missões que forem atribuídas, deve ser um objetivo constante no processo de aprendizado individual e coletivo.
Iniciativa	Capacidade para agir, de forma adequada e oportuna, sem depender de ordem ou decisão superior.	Durante o cumprimento das missões que forem atribuídas, ou em outras ocasiões que porventura ocorram.
Coragem	Capacidade para agir de forma firme e segura, diante de situações difíceis e perigosas.	Durante os exercícios de simulação de combate.
Responsabilidade	Capacidade de cumprir suas atribuições, assumindo e enfrentando as conseqüências de suas atitudes e decisões.	Durante o cumprimento das missões que lhe forem atribuídas.
Disciplina	Capacidade de proceder conforme leis, regulamentos e normas que regem a instituição.	No cumprimento de missões complexas e difíceis ou em outras situações.
Equilíbrio emocional	Capacidade de controlar as próprias reações, para continuar a agir, apropriadamente, nas diferentes situações.	Na rotina diária, no relacionamento com pares e superiores, quando estiver atuando numa equipe ou participando de competições.
Entusiasmo profissional	Capacidade de evidenciar disposição para o desempenho de atividades profissionais.	Durante o cumprimento das missões que lhe forem atribuídas.

Fonte: Ministério do Exército (2010).

Nestes atributos, existem fatores que diferenciam o gerente do líder, pois não necessariamente, todo gerente é um líder, assim como nem todo líder é um gerente.

De acordo com Galloti (2010) os gerentes são oriundos de uma sociedade na qual as empresas eram paternalistas e autoritárias. Nela, os gerentes eram apenas intermediários nomeados pela organização que passavam as informações para serem seguidas à risca. Apenas o fato de uma organização revestir seus gerentes de certos direitos formais não é garantia de que esses funcionários serão capazes de liderar com eficácia.

Vivemos um momento em que se faz necessário repensar o modelo de gestão empresarial utilizado. As organizações não precisam de gerentes; precisam de líderes capazes de promover mudanças adequadas ao momento atual, com visão para o futuro. Hoje o líder é o componente

mais estratégico da organização, é o responsável pelo desenvolvimento de outras pessoas e pelo sucesso da empresa. Percebemos sua importância servindo como impulsionador da equipe, radar que dá a direção a ser seguida. Ser líder é saber comportar-se adequadamente de acordo com as diversas situações, é ser aquele que consegue perceber cada uma destas e adaptar seu método de liderança de acordo com as circunstâncias.

A liderança pode ser desenvolvida a partir do momento em que o líder tem como característica básica foco nos objetivos e vontade de ajudar o outro, resgatando o potencial de cada um e estimulando-o a desenvolver-se. Liderar não é uma tarefa fácil, requer uma liderança pessoal. Primeiramente o indivíduo deve se conhecer, saber quais são seus pontos fortes e o que precisa desenvolver. Isso faz grande diferença. (KELLER, 1997)

Desse fato surgem outras preocupações, que irão além daquelas ligadas simplesmente ao gerenciamento funcional dos homens na execução da missão. O que está em questão é a liderança militar. Constatamos que o comandante desempenha dois papéis funcionais: Chefe (gerente): condutor de tropa, aquele que tem autoridade para dirigir e controlar e cuja atividade funcional é a chefia militar; Líder (líder): condutor de homens, aquele que tem a capacidade de influenciar e cuja atividade funcional é a liderança militar.

6 PLANEJAMENTO E COMPETITIVIDADE

O processo de planejamento militar é uma tarefa árdua para os Oficiais. Planejar uma boa rota ou uma boa linha de ação para os seus grupos comandados não é simples. O militar deve estar sempre atento a vários fatores relevantes a esse processo, como objetivos a serem atingidos, elevações e propriedades intrínsecas ao terreno, a possível presença de inimigos, as condições de sua tropa, a viabilidade de recebimento de suprimento, o espaço disponível para suas manobras, a viabilidade de pedir apoio de fogo, dentre muitos outros. Por isso, em meio de tantas variáveis e dados, o militar tende a se confundir na hora de ponderar esses dados, podendo escolher uma linha de ação que leve vários homens a morte.

Keller(1997) destaca que a essência do planejamento estratégico é a criação de um conjunto de iniciativas que permitam que um exército, um país, uma corporação ou uma universidade a manter a estabilidade ou ganhar uma nova posição apesar de uma série de discontinuidades, ameaças inesperadas e mudanças surpreendentes.

Diante da intensificação da competitividade, a definição de estratégias e seu consequente planejamento constituem necessidades básicas das organizações. Isso reflete o pensamento de (PORTER, 1990), o qual reforça o argumento de que o desempenho acima da média em uma empresa é alcançado e sustentado por meio de uma estratégia competitiva, definida como uma vantagem que a empresa tem em relação ao concorrente, sendo difícil de imitar, e que acompanha a evolução do mercado que está inserido.

A concorrência está intrinsecamente ligada ao sucesso ou ao fracasso de qualquer empresa. Todavia, segundo Porter (1990), existem duas questões centrais nas quais se baseia a escolha da estratégia competitiva. Outra questão é a de como determinar o posicionamento competitivo da empresa dentro de um segmento ou ramo de negócio. O modelo proposto por Porter (1990) apresenta uma metodologia para encontrar os fatores que determinam a atratividade de um negócio e o melhor posicionamento de uma empresa dentro do mercado, além de determinar como os fatores e forças competitivas vão interferir na escolha da estratégia da organização.

O conhecimento preliminar dessas forças possibilita à empresa detectar seus pontos fracos e fortes, direcionando as estratégias para atividades mais atraentes que gerem maiores vantagens competitivas. A origem dessas forças baseadas na concorrência encontra-se, segundo Porter (1990), no conjunto de características econômicas e técnicas inerentes a cada setor.

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante dentro do conceito de Marketing Estratégico que inclui, além do próprio planejamento, a administração, a organização, a execução e o controle. Por meio do planejamento estratégico, é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e ao ambiente de negócio em que você atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho organizacional de seu negócio e avaliar investimentos e retorno sobre o capital investido.

O planejamento estratégico está relacionado aos objetivos de longo prazo e às ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo. Ele é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido. É geralmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.

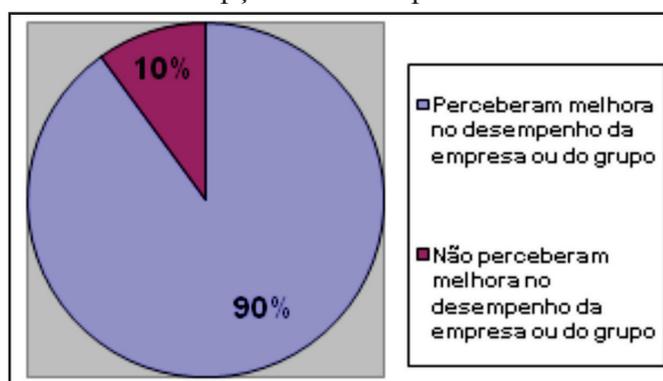
7 RESULTADOS E ANÁLISES

Para a realização do estudo foram estabelecidas algumas questões de acordo com a natureza e amplitude do objeto real de estudo, expostas a seguir em gráficos, o que de acordo com Lakatos e Marconi (2001, p.17), “objetivam dar ao público ou ao investigador um conhecimento da situação real, atual, do problema estudado”.

A formação militar vai mais além do que técnicas necessárias para combater, ela envolve uma gama de aprimoramentos individuais que permitem um aperfeiçoamento moral, ético e profissional, desenvolve atributos que são bem quistos nas organizações empresariais, junto a capacidades e potencialidades que lhes permitirão o bom desempenho em qualquer ambiente de atuação.

Quanto a percepção da melhora no desempenho da empresa, ou de outros funcionários, 90% perceberam aspectos positivos em relação aos funcionários ex-militares e vale ressaltar que os 10% que não sentiram esse aumento no desempenho, afirmou-se que decorreu em virtude da contratação ser recente, ou que ficou impossibilitado de afirmar tal fato, exposto no gráfico a seguir.

Gráfico 1 - Percepção do desempenho.



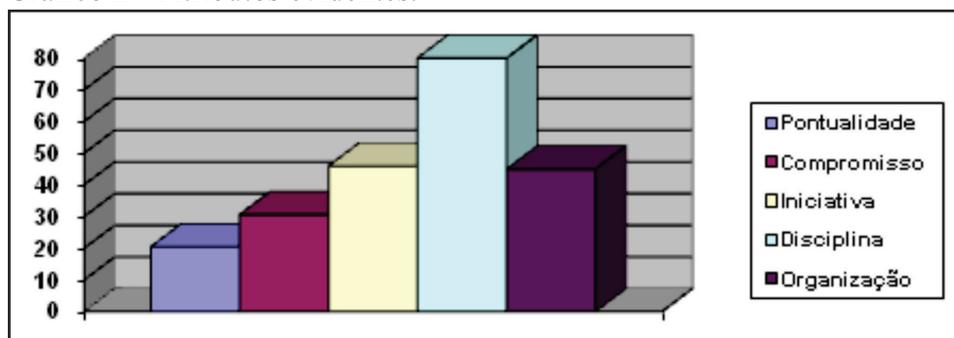
Fonte: Pesquisa de Grupo Focal, (2011).

Como pode-se observar, os indivíduos possuidores da formação militar realmente geram uma satisfação por parte dos seus superiores. Vale ressaltar que os dez elementos avaliados por seus chefes são possuidores de nível superior em administração e tratam a formação militar como algo complementar que muito contribuiu na sua vida profissional.

Quando questionados a respeito da facilidade em desenvolver as tarefas que são designadas aos ex-militares, todos relataram que percebem uma facilidade maior no transcorrer das atribuições.

Entre os atributos mais evidentes, expostos no gráfico 02. Salienta-se que os resultados não se configuram em bases de percentuais fechados de 100%, isto acontecendo por ser uma questão de múltipla escolha e os empresários terem assinalado várias opções.

Gráfico 2 – Atributos evidentes.



Fonte: Pesquisa de Grupo Focal, (2011).

Sem apresentar dados exatos, os pesquisados do grupo foram analisados quanto a perspectiva do processo de liderança com pessoas, uma vez que este é um dos pontos mais delicados dentro do ambiente de gestão empresarial, organizacional e educacional. Detecta-se que dentre os indivíduos de formação militar existe um norteamento para lidar com cumprimento de metas e lidar com esta perspectiva em escala organizacional e diretiva, ou seja, existe um modelo militar que conduz o seu formado a uma postura clara dinâmica e honesta para com os seus liderados.

Porém, o excesso de cumprimentos e denotações, cria uma barreira de cunho social, não permitindo a este um envolvimento ampliado em caráter afetivo/social, ou seja, a capacidade dialética está restrita ao foco do cumprimento da atividade: existe todo e qualquer diálogo para que a ação seja efetivada, todavia, não é aceito ou desenvolvido um diálogo para aquele que deliberadamente assume uma postura de procrastinar ou não realizar a atividade, não existe uma justificativa para a vontade ou perfil do não realizar, a não ser o descumprimento dos acordos estabelecidos.

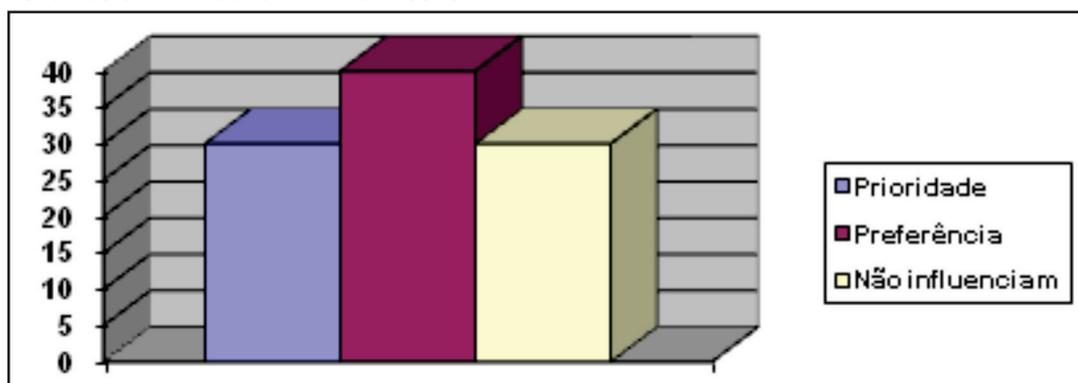
Diante do grupo sem formação militar é extremamente perceptível a capacidade de permitir diálogos, mesmo com estes indivíduos, que, a desdém de todo processo de execução de metas e atividades de produção ou gestão, não conseguem gerar resultados, e todavia, continuam no quadro da empresa.

Kunt (1998) apresenta neste ponto o conceito de procrastinação do trabalho, e os resultados aqui verificados denotam que existe uma maior capacidade de perda do foco da ação por in-

divíduos sem formação militar, diante dos assim formados, pois, não existe desvio da conduta maior da liderança: a produção e cumprimento de metas.

Quanto ao questionamento dos critérios de seleção da empresa, foi verificado que 30% dão prioridade aos ex-militares, devido a capacitação já adquirida, 40% dão preferência apenas se aplicado como critério de desempate entre candidatos e 30% não sofreram ainda influência da formação militar no processo de admissão da empresa, conforme gráfico a seguir:

Gráfico 3 - Influência na admissão.

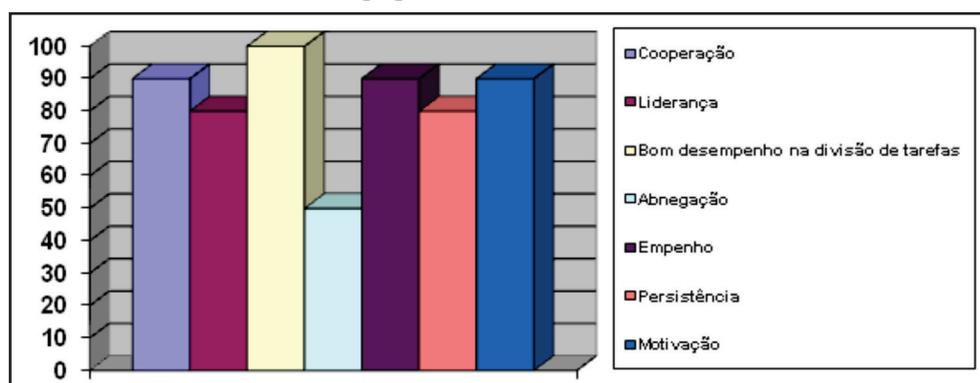


Fonte: Pesquisa de Grupo Focal, (2011).

Os analisados foram questionados também quanto ao fator que influenciou inicialmente na admissão de funcionários ex-militares. Todos expressaram que a credibilidade da instituição é o fator preponderante e a segunda colocação de maior importância, apresentada em 80% dos entrevistados foi a consciência dos benefícios ocasionados pela formação militar. Outro fator unânime foi quanto a adaptação às funções delegadas aos ex-militares, sendo motivo de elogios pelos entrevistados.

No meio coletivo, os atributos mais evidenciados nos funcionários ex-militares se apresentam conforme o gráfico a seguir. Ressaltando que os resultados a seguir também não se configuram em bases de percentuais fechados de 100%, isto acontecendo por ser uma questão aberta e os empresários terem apresentado várias opiniões.

Gráfico 4 - Avaliados em equipe.



Fonte: Pesquisa de Grupo Focal, (2011).

Entre os atributos mais referenciados pelos empregadores, verifica-se conforme o gráfico 4, que 90% dos entrevistados percebe uma cooperação boa para a empresa, um ótimo índice de comprometimento pode-se perceber com esses dados, 80% apresentou uma liderança positiva, apresentando capacidade de influência na empresa, ainda quanto a liderança, os 20% restantes não se sentiram prontos para avaliar esse atributo.

Um índice positivo foi a capacidade de dividir tarefas, sendo considerada unânime entre os entrevistados, vale ressaltar a importância desse atributo como fator característico do militar, pois o líder deve conhecer bem seus homens e saber quem é o melhor para executar determinada tarefa. Quanto ao empenho e motivação, 90% identificaram nos ex-militares, o que representa um bom índice e 80% percebeu persistência no desenvolvimento das tarefas, o que também é desenvolvido nos militares, no pressuposto dialógico doutrinário de que “missão dada é missão cumprida”.

Todos entrevistados acreditam que os funcionários ex-militares apresentam características que os diferenciam dos demais para a capacidade de planejamento e gestão de pessoas, se comparados aos outros com o mesmo tempo de serviço na empresa.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas buscam uma série de atributos em seus funcionários, muitas vezes onerando-se bastante para atingir os padrões mínimos de capacitação exigidos, quando conseguem, ainda necessitam de um período de adaptação desses funcionários para que possa cobrar deles determinadas exigências peculiares a cada empresa. Foi sob uma percepção pessoal cotidiana em três vertentes (empresarial, acadêmica e militar), que foi percebido a quantidade de vantagens

competitivas desenvolvidas pelos militares, com suas turbulentas e mutáveis rotinas, desenvolve-se uma capacidade muito boa de desempenhar tarefas de qualquer ordem, logo esse estudo visou uma colocação desses atributos no contexto empresarial, confirmando nesta reaplicação os resultados da pesquisa de Jean Guilhemmin, em 1998.

Este estudo, entre seus principais objetivos, visou também expor um pouco do funcionamento do sistema militar, que é bastante complexo e rico em informações e gera um aperfeiçoamento profissional muito acima da média, pois envolve conhecimentos das mais diversas origens. Por esse motivo reaplicar o estudo de Jean Guilhemmin se consolida em uma ação que visa identificar como implantar o desenvolvimento dos atributos citados no decorrer do trabalho militar, no contexto acadêmico ou empresarial, devido a busca constante desses atributos no meio empresarial, que ficam restritos ao meio militar ou a administradores com bastante experiência que os desenvolvem ao longo de sua carreira.

Todavia, um dos principais pressupostos coletados foi a perspectiva da capacidade de gestores não-militares permitirem o estabelecimento da procrastinação das metas a serem alcançadas na gestão de pessoas, indo de encontro com os objetivos organizacionais e competitivos das organizações, sendo um ponto de tratamento e análise para o redirecionamento de uma nova educação de gestão que busque a capacidade diretiva dos militares para com a meta a ser dirigida, com a dialogicidade pedagógica e humana requerida para o trata do desempenho humano, produtivo, didático e social.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BRASILEIRO, Exército. **A profissão Militar**. Centro de Comunicação Social do Exército. Disponível em <http://www.exercito.gov.br/02ingr/Profmili.htm#3>). Acesso em 11 maio 2010.

_____. Caderno de Instrução 20-10/3. **Exercício de desenvolvimento da Liderança**. 1. Ed. 2011.

FERRAZ, J. C. (et. Al). **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GALLOTTI, Desirée Rocha. **Diferenças entre o gerente e o verdadeiro líder**. (<http://www.construcaoecia.com.br/conteudo.asp?ed=26&cont=152>). Acesso em 18 maio 2011.

KELLER, George. Examining What Works in Strategic Planning. In: Peterson, Marvin W., Dill, David D., Mets, Lisa A., and associates. **Planning and Management for a Changing Environment: a handbook on redesigning postsecondary institutions**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo Atlas: 2001b.

LEWIS, B. R. L.; LITTLER, Dale (org.). **Dicionário enciclopédico de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

LUDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. **A Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo, EPU, 1986.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINISTÉRIO DO EXÉRCITO. **Manual Técnico - T 21-250**. 3 Ed. 1997

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo Atlas: 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org), et al. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. Recife-Pe. Bagaço: 2003.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

TZU, Sun. (1997). **A arte da guerra**. (J. Sanz, Trad.). Rio de Janeiro: Ed. Brasileira / Ed. Record. (Original publicado em 1983).