



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 01/2023

LEONARDO DANIEL **BENETTI**, Cap Int

**Desenvolvimento de Equipes:** aplicação de Ferramentas de Gestão e Liderança  
na Seção de Subsistência do GAP-DF

Rio de Janeiro  
2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 01/2023

LEONARDO DANIEL **BENETTI**, Cap Int

**Desenvolvimento de Equipes:** aplicação de Ferramentas de Gestão e Liderança  
na Seção de Subsistência do GAP-DF

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas

Orientador: Thiago Diorgilis Ribeiro Daniel,  
Ten Cel Av

Rio de Janeiro

2023

LEONARDO DANIEL **BENETTI**, Cap Int

**Desenvolvimento de Equipes:** aplicação de Ferramentas de Gestão e Liderança  
na Seção de Subsistência do GAP-DF

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da  
Aeronáutica.

Aprovado por:

---

Thiago Diorgilis Ribeiro **Daniel**, Ten Cel Av  
EAOAR

---

**Robertha** Lima Souza da Silva, Cap Av  
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

## RESUMO

A Seção de Subsistência (SSUB) do Grupamento de Apoio do Distrito Federal (GAP-DF) é responsável por alimentar, diariamente, diversos militares nas principais refeições do dia: café, almoço e jantar. A fim de realizar essa atividade, a Seção conta com vários militares divididos entre diversos setores, cada um com sua devida responsabilidade. Nessa toada, considerando o elevado número de material humano e setores peculiares a serem geridos, torna-se necessária a presença de uma chefia mais firme, responsável e capaz de desenvolver equipes coesas para obter resultados acima do esperado. Nesse sentido, este ensaio defende a aplicação de ferramentas de gestão aliadas aos elementos da Liderança Transformacional no efetivo da Seção de Subsistência do GAP-DF a fim de propiciar um ambiente de trabalho mais cooperativo e sinérgico, capaz de cumprir, com eficiência, a missão da seção. Para fundamentar esta tese, serão apresentados dois argumentos: o primeiro referente à necessidade de integração do efetivo devido à heterogeneidade de seus membros e, o segundo, à necessidade de fortalecimento da cultura organizacional, elemento fundamental na identidade da equipe. Desse modo, a aplicação dessas ferramentas permitirá o desenvolvimento de equipes mais coesas, confiantes e motivadas, capazes de colocar os objetivos da instituição acima dos interesses pessoais, principalmente nas Organizações Militares que tiveram um impacto profundo em sua cultura organizacional devido, sobretudo, aos processos de reestruturação da Força.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Liderança. Liderança Transformacional. Cultura Organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

Dentre os setores mais importantes que existem para manter a moral da tropa, bem como possibilitar a energia necessária para as diversas atividades que serão realizadas, está a Seção de Subsistência (SSUB). Com a missão de alimentar os efetivos que dela dependam, a Seção demanda de um esforço conjunto de diversos setores que trabalham diariamente para que o objetivo seja alcançado da melhor maneira possível.

Dentre várias Seções presentes na Força Aérea Brasileira (FAB) com essas características, cabe destacar a Seção de Subsistência do Grupamento de Apoio do Distrito Federal (GAP-DF), localizada em Brasília-DF, e que apoia as seguintes Unidades Militares: COMAE, COMPREP, COMAR VI, CENIPA, HFAB, CINDACTA I, BABR, PABR, GTE, ETA-6, GSD-BR, CPBV, SERIPA VI, SEREP-BR, DTINFRA-BR e o próprio GAP-DF.

Responsável por alimentar, diariamente, os militares pertencentes a essas Organizações nas principais refeições do dia (café, almoço e jantar), a Seção conta com diversos militares em sua equipe, divididas nos seguintes setores: Setor de Contabilidade e Planejamento, de Armazenagem, de Nutrição, de Cozinha, de Refeitórios e de Manutenção.

Nesse sentido, vários são os desafios que surgem, exigindo um grande empenho e dedicação da chefia, especialmente nas questões de integração dos militares do efetivo, padronização dos procedimentos dos setores e divisão de responsabilidades.

Com o intuito de solidificar esse processo de integração, este ensaio defende a aplicação de ferramentas de gestão aliadas aos elementos da Liderança Transformacional no efetivo da Seção de Subsistência do Grupamento de Apoio do Distrito Federal (GAP-DF) a fim de propiciar um ambiente de trabalho mais cooperativo e sinérgico, capaz de cumprir, com eficiência, a missão de alimentar os militares arranchados neste Grupamento.

Para sustentar esta tese, serão utilizados dois argumentos: o primeiro referente à necessidade de integração do efetivo devido a heterogeneidade de seus membros, em decorrência do grau de experiência e tempo de serviço e, o segundo, baseia-se na necessidade de fortalecimento da cultura organizacional, a qual pode ficar enfraquecida se não for trabalhada corretamente.

Dessa forma, este trabalho tem a intenção de demonstrar que a aplicação de ferramentas de gestão aliadas aos elementos da Liderança Transformacional permitirá a união do efetivo da Seção de Subsistência e o fortalecimento da identidade dos militares, criando equipes mais sinérgicas, confiantes e com alto desempenho em suas atividades.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

A SSUB do GAP-DF é composta por vários militares, desde os mais experientes, com mais de trinta anos de Força, até os mais novos, recém-chegados, com dezoito anos de idade. Com essa diversidade de geração, há uma significativa dificuldade na integração dos indivíduos pertencentes a esta Seção. Entretanto, juntos, exercem um papel fundamental para as Unidades Apoiadas: alimentação do efetivo, ao qual exige empenho, dedicação e comprometimento por parte de todos os membros do setor.

Nesse sentido, faz-se necessária, por parte da chefia, uma liderança mais presente, firme, competente e capaz de desenvolver equipes cada vez mais sólidas para o cumprimento das demandas impostas.

Segundo Northouse (2007), liderança é um processo, no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum. É justamente esse o papel fundamental do líder: influenciar, por meio das ferramentas e modelos existentes, o seu efetivo a fim de desenvolver uma equipe sinérgica, capaz de deixar de lado as diferenças e focar no objetivo da instituição a qual pertence, colocando os interesses da organização acima dos interesses pessoais.

Outro fator importante na condução dessa equipe heterogênea é o fortalecimento da cultura organizacional, a qual precisa ser fortalecida constantemente a fim de que os valores e a missão da instituição não sejam esquecidos e as equipes mantenham a motivação e determinação para cumprir os objetivos.

### **2.1 Ferramentas de gestão para integrar os membros da equipe**

Para o desenvolvimento pleno de uma equipe, é necessário, em primeiro plano, identificar a situação ao qual o grupo se encontra naquele momento, com o intuito de auxiliar nas ações a serem tomadas para o seu total amadurecimento (BRASIL, 2016). Para isso, utiliza-se a teoria da “Escada de COG”, a qual possibilita classificar, dentro de cinco estágios possíveis e a partir das interações entre os indivíduos, o estágio em que o grupo se encontra (CHARRIER, 1972).

No caso da SSUB do GAP-DF, temos a presença de grupos antagônicos, cada um com um tipo de pensamento, mas que já se conhecem o suficiente para expor suas opiniões. Os conflitos são constantes, porém, em prol do cumprimento da missão. Pode-se dizer que há uma disputa pela liderança, reconhecimento e influência, já que cada membro, principalmente os mais antigos do setor, querem influenciar uns aos outros através de suas ideias e valores. Nesse caso, segundo Charrier (1972), a Seção encontraria-se no estágio “poder”, o terceiro nível dentre cinco possíveis.

Segundo Santos (2015), o líder, para essa situação, deve saber gerenciar esses conflitos, compreender a interdependência das funções do grupo, ter inteligência emocional, promover a comunicação entre o grupo, ter empatia para com seus integrantes, perceber como os conflitos se estabelecem, inspirar cooperação e convencer que há espaço para todos se destacarem, complementando-se.

Nesse sentido, e com o intuito de evoluir a equipe da SSUB do GAP-DF para os próximos níveis da “Escada de COG”, a chefia poderá utilizar, num primeiro momento, dois elementos da Liderança Transformacional: a influência idealizada, demonstrando, constantemente, coerência entre o que diz e o que faz e destacando a missão da instituição, dando um sentido mais amplo para o trabalho de cada um e valorizando o processo de cooperação e interdependência; e a estimulação intelectual, promovendo discussões com seus subordinados com o intuito de estimular a criatividade e inovação na resolução de problemas em conjunto (SOSIK; JUNG, 2010).

Sendo assim, o Chefe da Seção, por exemplo, ao invés de tomar a decisão sozinho quanto aos procedimentos para a realização de apoio para algum Evento Institucional do Comando da Aeronáutica, reuniria o efetivo envolvido e escutaria as opiniões de cada integrante de modo que cada um contribuísse com alguma

sugestão, fazendo-os sentir parte da solução do problema e reforçando as ações a serem tomadas com base nos valores e objetivos da instituição.

## 2.2 Fortalecimento da Cultura Organizacional

Para Schein, a cultura organizacional é definida como:

Um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo certo de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

É fundamental uma cultura organizacional forte na SSUB do GAP-DF para que se mantenha o alto nível nos serviços prestados, mesmo em elevada carga de trabalho, exaustão ou outros fatores, pois, fortalecida, os militares passam a se sentirem parte do processo, de modo que os objetivos e valores organizacionais superem os individuais.

A cultura organizacional, segundo Robbins (2020), é responsável por diversas funções na organização, dentre elas, podemos destacar o senso de identidade e a possibilidade de aumento do nível de comprometimento dos membros, fazendo com que ajam de forma a colocar os interesses da instituição acima dos pessoais. Nesse sentido, caso não haja o seu fortalecimento, poderá desencadear, por parte dos indivíduos, o sentimento de não pertencimento e a falta de motivação, dando margem à ocorrência de erros, o que, no contexto da SSUB, poderá ocasionar uma má distribuição do alimento ou contaminação, gerando consequências incalculáveis para a saúde dos militares que realizam suas refeições naquele setor.

A SSUB, por ter como atividade principal a alimentação da tropa, manipula constantemente alimentos perecíveis, que podem gerar consequências desastrosas caso ingeridos sem a devida higienização e manipulação, as quais ocorrem desde seu cozimento até a disponibilização nas linhas de servir. É de extrema importância que a equipe esteja alinhada e atenta a todos os procedimentos para que não existam falhas.

Entretanto, ao fortalecer os valores e a identidade do grupo, podem ocorrer certas resistências por parte de alguns membros que, segundo Coch e French Jr (1948), podem ser quase ou totalmente eliminadas por meio de reuniões nas quais

os líderes estimulam a participação dos indivíduos. Outra ferramenta que poderia ser utilizada, segundo Robbins (2020), é a utilização de agentes de mudança, pessoas identificadas como líderes pela própria equipe para apoiar os chefes no enfrentamento da resistência, utilizando táticas de educação, participação, facilitação, negociação, manipulação e coerção. Aliado a essas estratégias, o Chefe da SSUB poderá utilizar, também, outro elemento da Liderança Transformacional: a motivação inspiracional, inspirando seus subordinados a fazerem o que precisa ser feito, a se comprometerem e serem responsáveis pela evolução da organização (SOSIK; JUNG, 2010).

Dessa forma, com a utilização dessas estratégias, a cultura organizacional da Seção seria fortalecida, a identidade estaria mais viva no efetivo e, naturalmente, os indivíduos colocariam os objetivos organizacionais acima dos pessoais, alinhando seus valores com os da instituição e evitando possíveis falhas que poderiam comprometer a vida dos militares que realizam suas refeições no setor.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Uma das seções mais importantes na estrutura organizacional da Força Aérea é a Seção de Subsistência. Responsável pela alimentação do efetivo, garantindo a energia necessária para as diversas atividades que serão realizadas, bem como pela moral da tropa, a seção depende de um esforço em conjunto dos diversos membros pertencentes a ela a fim de que as metas diárias sejam cumpridas da melhor maneira possível. Dentre várias Seções existentes com essas características, a SSUB do GAP-DF destaca-se por alimentar, diariamente, dezesseis Unidades Militares sediadas em Brasília-DF. Nesse sentido, vários são os desafios que surgem, exigindo um grande empenho e dedicação da chefia, especialmente nas questões de integração dos militares do efetivo, padronização dos procedimentos dos setores e divisão de responsabilidades.

Nesse contexto, foi possível compreender que, devido à presença de militares com alto grau de heterogeneidade, caracterizado pela diferença de gerações e idades, há a necessidade da utilização de ferramentas de liderança que permitam o desenvolvimento de equipes para o cumprimento das missões afetas à seção. Assim, faz-se mister, num primeiro momento, identificar em que estágio, segundo a

“escada de COG”, o grupo se encontra, a partir da análise da qualidade e quantidade de interações entre os membros. Essa etapa de identificação possibilita direcionar as próximas ações do chefe, utilizando-se dos elementos da Liderança Transformacional, com vistas ao desenvolvimento de equipes mais sólidas e confiantes.

Outro fator observado foi como e por qual motivo fortalecer a cultura organizacional do setor. Por criar um senso de identidade e a possibilidade de elevar o nível de comprometimento por algo maior que os interesses pessoais da equipe, torna-se necessário seu fortalecimento, evitando-se, assim, a sensação de não pertencimento à organização, a perda de motivação ou mesmo o aumento de erros nas atividades diárias, o que comprometeria o trabalho da equipe e colocaria em risco a vida dos militares que dependam do setor para se alimentar.

Sendo assim, este ensaio defendeu a aplicação de ferramentas de gestão aliadas aos elementos da Liderança Transformacional no efetivo da Seção de Subsistência do GAP-DF a fim de propiciar um ambiente de trabalho mais cooperativo e sinérgico, capaz de cumprir, com eficiência, a missão de alimentar os militares arranchados neste Grupamento, de modo a evitar falhas e situações que comprometam as atividades de todos os indivíduos envolvidos.

Por fim, cabe salientar que estas ferramentas não deveriam se restringir somente ao uso na Seção de Subsistência do GAP-DF, mas, também, serem estudadas e utilizadas, principalmente, nas Organizações Militares que tiveram um impacto profundo em sua cultura organizacional devido, sobretudo, aos processos de reestruturação da Força, pois os procedimentos e as metodologias abordadas neste ensaio permitiram demonstrar como identificar, integrar e unificar grupos heterogêneos e fortalecer a cultura organizacional, possibilitando, dessa forma, o desenvolvimento de equipes mais sólidas, confiantes, produtivas e fortalecidas em seus valores.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 43/1SC, de 16 de setembro de 2016. Aprova a criação do Manual de Liderança da FAB (MCA 2-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 164, f. 7697, 26 set. 2016.

CHARRIER, G. O. Cog's ladder: a model of group growth. **SAM Advanced Management Journal**, v. 37, n. 1, p. 30-38, 1972.

COCH, L.; FRENCH JR, J. R. P. Overcoming resistance to change. **Human relations**, v. 1, n. 4, p. 512-532, 1948.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 4th. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

SANTOS, R. A. S. **Modelos e Estilos de Liderança, Liderança e Ética e Desenvolvimento da Liderança**. 2015. Apostila (utilizada como material de apoio no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica) - Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica, Universidade da Força Aérea, Rio de Janeiro, 2015.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOSIK, J. J.; JUNG, D. **Full range leadership development: Pathways for people, profit and planet**. New York: Taylor e Francis Group, 2010.