



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2023

ÉDER DOS SANTOS **GALDIANO**, Cap Eng

**Um programa de comunicação interpessoal para apoio à Doutrina de Liderança
no Parque de Material Aeronáutico de São Paulo**

Rio de Janeiro

2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2023

ÉDER DOS SANTOS **GALDIANO**, Cap Eng

**Um programa de comunicação interpessoal para apoio à Doutrina de Liderança
no Parque de Material Aeronáutico de São Paulo**

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: Emprego da Força Aérea
Orientador: Thiago Diorgilis Ribeiro **Daniel**
TCel Av

Rio de Janeiro

2023

ÉDER DOS SANTOS **GALDIANO**, Cap Eng

**Um programa de comunicação interpessoal para apoio à Doutrina de Liderança
no Parque de Material Aeronáutico de São Paulo**

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

Aprovado por:

Thiago Diorgilis Ribeiro **Daniel** T Cel Av
EAOAR

Robertha Lima Souza A Silva, Cap Av
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

RESUMO

Em provimento a uma lacuna do Manual de Doutrina de Liderança da FAB - MCA 2-1/2016, este trabalho propõe um método para direcionar o esforço individual do colaborador em direção ao interesse institucional (Missão e Valores da Organização Militar - OM). O método modifica um aspecto organizacional do trabalho do Parque de Material Aeronáutico de São Paulo - PAMA-SP, no sentido de difundir os conhecimentos informacionais e processuais, e promover um senso de pertencimento do indivíduo ao coletivo organizacional que minimiza riscos e problemas de segurança. Defende-se, então, a implantação de um programa de comunicação interpessoal para estimular intelectualmente e moralmente os militares do PAMA-SP de forma a engajá-los na missão e nos valores da OM. Como primeiro argumento, são apresentados os ganhos cognitivos ao participante do programa, que utiliza, ao longo dos preparativos ou ensaios para proferir a palestra, áreas do cérebro mais capacitadas. Como segundo argumento, são apresentados os aspectos neurológicos do método associados a um exercício de liderança que produz efeitos sobre os comportamentos, atitudes e percepções dos participantes. Por fim, trata-se de um método simples, facilmente testável, de baixo custo, mas com fundamentos bem estabelecidos, que pode ser prototipado e implementado em outras OM da FAB.

Palavras-chave: Comunicação interpessoal. Ensino Militar. Mudança Organizacional. Mecanismos Neurológicos.

1 INTRODUÇÃO

O Comando da Aeronáutica, conforme dispõe a DCA 11-45/2018 (BRASIL, 2018), identificou que, para modernizar a Força Aérea Brasileira e garantir a eficiência na aplicação dos meios disponíveis para enfrentar os desafios futuros, além da aquisição de novos sistemas de armas, é necessário aprimorar a forma como as pessoas trabalham e se relacionam dentro da organização.

Nesse aspecto, por exemplo, uma situação indesejada é a falta de alinhamento da cultura e dos valores individuais aos organizacionais. Isso enseja comumente em alguns problemas, como baixo engajamento, falta de confiança e comprometimento, o que, por sua vez, pode levar a um distanciamento das metas e objetivos da FAB.

Para tratar dessas situações, a doutrina do Manual de Liderança, MCA 2-1/2016, dispõe o uso dos conceitos de missão e valores organizacionais como instrumentos para motivar e inspirar subordinados (BRASIL, 2016), no sentido de direcionar o esforço do pessoal a um interesse exposto da instituição.

No entanto, não há um método específico ou dedicado para usar esses conceitos como instrumentos, senão o exercício de liderança em si nas situações laborais, mas que não necessariamente trabalham a aderência dos objetivos de trabalho e valores individuais à missão e aos valores da Organização Militar (OM).

Para preencher essa lacuna, este trabalho defende a implantação de um programa de comunicação interpessoal para estimular intelectual e moralmente os militares do Parque de Material Aeronáutico de São Paulo (PAMA-SP) de forma a engajá-los na missão e nos valores da OM.

Para isso, num primeiro momento, serão apresentados os ganhos cognitivos proporcionados aos participantes pela utilização de áreas do cérebro que são reconhecidamente mais capacitadas quando no ato de preparação para proferir palestra prevista no programa.

Num segundo momento, serão dispostos os aspectos neurológicos do programa, considerando que ele funciona como gerador de ambiente para exercício de liderança, e produz efeitos sobre os comportamentos, atitudes e percepções dos participantes.

Dessa forma, considerando estabelecer uma base científica que traga segurança sobre a adequabilidade do programa e sobre seus efeitos esperados,

apresenta-se uma estrutura de trabalho do PAMA-SP que pode ser desenvolvida, e uma revisão bibliográfica que avalia os mecanismos supracitados.

2 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL NO PAMA-SP

O PAMA-SP desenvolve uma série de atividades, por exemplo, pintura de aeronaves, manutenção de motores, manutenção de hélices, fabricação de peças por usinagem, fabricação de revestimento para estabilização de materiais metálicos por galvanoplastia, etc.

Ocorre que, em função da grande quantidade e diversidade de funções e tarefas, os colaboradores, por vezes, desconhecem a atividade dos indivíduos de outros setores envolvidos nos processos de fabricação e manutenção. Isso pode ser avaliado como um sinal de baixa percepção ou senso de pertencimento do indivíduo a respeito dos objetivos institucionais.

Para tratar disso, por exemplo, o Guia de Fatores Humanos para Manutenção e Inspeção da Administração Federal de Aviação dos EUA (MADDOX, 2023) indica que deve ser trabalhado o senso de participação individual (pertencimento) no cumprimento de objetivos institucionais. Ele explica que esse é o principal fator individual de comportamento/motivação para evitar problemas de segurança ou minimizar riscos nas atividades, pois ativa os sentidos moral e econômico.

Para endereçar essa estratégia, qual seja, de promover senso de pertencimento dos indivíduos aos objetivos institucionais, o programa de comunicação interpessoal que este trabalho propõe implementar no PAMA-SP toma por base o método proposto por Vasquez (2020). Ele sugere que o efetivo de uma empresa seja reunido, em ciclos semanais ou quinzenais, e que alguns indivíduos, até três pessoas por exemplo, falem sobre seu trabalho na organização.

Sendo assim, os palestrantes devem explicar o que fazem ou produzem na empresa pela seguinte tríade: objetivo (o quê), estratégia (como e quando) e técnica (onde e com o quê), em um tempo de 10 minutos para cada apresentação. Sendo que, ao final das apresentações, os palestrantes do próximo ciclo são eleitos e notificados para que possam se preparar.

Ainda segundo Vasquez (2020), os efeitos do método são significativos no sentido de promover aumento da percepção, engajamento e alinhamento dos

colaboradores aos objetivos organizacionais, bem como de difundir os objetivos individuais de trabalho junto aos outros indivíduos da organização.

2.1 Preparação individual

Ao longo dos preparativos para o discurso, o indivíduo passa a exercitar ou ensaiar sua apresentação no contexto de fala em público. Esses exercícios de idas e vindas de pensamento a respeito do trabalho que desenvolve como indivíduo em uma organização provocam uma condição de pensamento em terceira pessoa ou em perspectiva supervisória.

Esse condicionamento, de enxergar-se por outra perspectiva, segundo Soravia *et. al.* (2015), induz o sistema neural do indivíduo a baixar sua atividade do modo de rede padrão, o que resulta em maior concentração, maior abertura da mente para processar novas informações, bem como maior aprofundamento do processamento.

Além disso, há um ganho de memória nas situações de emoções não prazerosas, por exemplo, do medo induzido pela fala em público. Conforme demonstra Weymar, Low e Hamm (2010), a retenção de memória é significativamente maior (mais de um ano, em contraste com semanas em situações de emoções neutras).

Esse último mecanismo está relacionado a questões evolutivas, ele atua para evitar perigos e maximizar a sobrevivência. Conforme observado por Hanson (2021), nosso cérebro atua como um velcro nas situações de medo (no caso do método proposto neste trabalho, o provocado pela exposição), associando informações circunstanciais para poder identificar situações parecidas no futuro, e evitá-las.

Portanto, o condicionamento provocado pelo método proposto atua em favor da capacidade cognitiva e da memorização das informações circunstanciais, alcançando a estimulação intelectual desejada a respeito da identificação do trabalho individual no contexto organizacional, o que atinge um primeiro resultado esperado pela aplicação do programa defendido neste trabalho.

2.2 Um exercício de liderança

O conteúdo explorado pelo método se estrutura de maneira análoga à estrutura organizacional de nosso sistema neurológico. Conforme Hanson (2021)

explica, nosso sistema neural se organiza principalmente em dois tipos de memória, uma explícita e outra implícita.

A primeira inclui o conhecimento declarativo, que é uma espécie de enciclopédia de informações sobre as coisas, por exemplo, a definição de bicicleta, o formato da Terra, seu número de registro geral, etc. Esse tipo de conhecimento está associado à exposição do objetivo no método, ou seja, o quê o palestrante faz na OM.

A segunda, inclui o conhecimento processual, que é a maneira de fazer as coisas, por exemplo, como andar de bicicleta, como conduzir uma conversa delicada com um amigo, e inclui também os pressupostos e expectativas, modelos e valores. Esse último conhecimento está associado à exposição da estratégia, ou seja, como e quando o palestrante faz suas tarefas na OM.

Sendo assim, à medida que o programa avança, os ganhos relativos à difusão de conhecimentos declarativos e processuais são auferidos. Não obstante, conforme YUKL (2008. p.31), a conversão disso em ganhos de percepção, comportamento e atitude na audiência, depende do fator influência que o palestrante exerce sobre eles.

Ainda, ele define liderança (YUKL, 2008) como: o processo de influenciar outros para entender e concordar sobre o quê precisa ser feito e como fazê-lo, e o processo de facilitar esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos compartilhados.

Para atender o primeiro processo dessa definição, o programa proposto pode ser considerado um exercício de liderança, no sentido de que o palestrante deve influenciar os outros sobre o quê precisa ser feito e como fazê-lo, sendo uma tarefa difícil mentir o próprio trabalho, mas ainda assim, há um efeito construtivo ao fazê-lo nessa condição.

No segundo processo, identifica-se uma essência dinâmica, de trabalho iterativo, com idas e vindas, aspecto esse que não é completamente trabalhado no método proposto, uma vez que há uma substituição da “liderança”, ou seja, do palestrante.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho identificou uma lacuna na aplicação de um dos objetivos da MCA 2-1/2016 (BRASIL, 2016) que é usar os conceitos de missão e valores como

instrumentos para motivar e inspirar subordinados, defendeu um programa de comunicação interpessoal para instrumentalizar e direcionar o esforço individual ao interesse organizacional, e apresentou um aspecto do processo de trabalho do PAMA-SP que deve ser beneficiado com o engajamento dos militares aos interesses (missão e valores) organizacionais.

Como primeiro argumento, foram explorados os fundamentos para os ganhos cognitivos proporcionados aos participantes do programa, e como segundo argumento, foram explorados os aspectos neurológicos associados ao conteúdo do programa à luz de uma teoria de liderança, o que direciona ganhos nos comportamentos, atitudes e percepções a respeito da missão e valores da OM.

Com isso, reafirma-se a tese de que a implementação de um programa de comunicação interpessoal no PAMA-SP promove uma estimulação intelectual e moral dos militares, de forma a engajá-los na missão e nos valores da OM.

Adicionalmente, considerando a universalidade do método, enquanto instrumentaliza os conceitos de missão e valores institucionais, e direciona os esforços individuais ao organizacional, sugere-se sua utilização em outras OM da FAB, em especial nos PAMA que apresentam condições similares de trabalho.

Ainda, pode-se aplicá-lo para outras OM da FAB que tiveram reestruturação organizacional recente, para obter um fortalecimento de valores.

Por fim, salienta-se que esse método tem baixo custo para a FAB, podendo ser prototipado e experimentado em outras OM em que se identifique a aplicabilidade do método.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando 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” (DCA 11-45). **Boletim de Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 180, f. 11265, 15 out. 2018.

BRASIL. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 43/ISC, de 16 de setembro de 2016. MCA 2-1: **Manual de Liderança da FAB**. Brasília, DF, 2016.

HANSON, Rick. **A NEUROCIÊNCIA DO SOFRIMENTO**: velcro para coisas ruins. **VELCRO PARA COISAS RUINS**. 2021. Disponível em: <https://cienciacontemplativa.org/2021/07/18/a-neurociencia-do-sofrimento/>. Acesso em: 8 mar. 2023.

MADDOX, Michael. Human Factors Guide for Aviation Maintenance and Inspection. **Federal Administration Aviation**. Disponível em: https://www.faa.gov/about/initiatives/maintenance_hf/training_tools/media/hf_guide.pdf. Acesso em 1 abr. 2023.

SORAVIA, Leila M.; WITMER, Joëlle S.; SCHWAB, Simon; NAKATAKI, Masahito; DIERKS, Thomas; WIEST, Roland; HENKE, Katharina; FEDERSPIEL, Andrea; JANN, Kay. Prestimulus default mode activity influences depth of processing and recognition in an emotional memory task. **Human Brain Mapping**, [S.L.], v. 37, n. 3, p. 924-932, 10 dez. 2015. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/hbm.23076>.

VASQUEZ, Francisco José. **Conheça e Aprimore seus Três Poderes: raciocínio, discernimento e influência**. Cunha - SP: Câmara Brasileira do Livro, 2020. 146 p.

WEYMAR, Mathias; LÖW, Andreas; HAMM, Alfons O. Emotional memories are resilient to time: evidence from the parietal erp old/new effect. **Human Brain Mapping**, [S.L.], v. 32, n. 4, p. 632-640, 24 maio 2010. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/hbm.21051>.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**: 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2006. 628 p.