

A INTERAÇÃO ENTRE O GRADUADO E O OFICIAL: UMA ANÁLISE SOBRE LIDERANÇA E COOPERAÇÃO¹

THE INTERACTION BETWEEN GRADUATES AND OFFICERS: AN ANALYSIS ON LEADERSHIP AND COOPERATION.

Lucas Barbosa Viana de Jesus²
Daiane Regina Cardoso Martins*
Taís Pentiado Godoy**

RESUMO

Compreender de que modo as relações de trabalho são realizadas, bem como chefes e subordinados podem trocar experiências entre si sem que o respeito e a autoridade sejam comprometidos, é essencial mesmo no ambiente militar. A constante semelhança entre os discursos de Oficiais sobre suas dificuldades ao chegarem nas seções, fez surgir a curiosidade pela exploração do assunto. Este trabalho foi desenvolvido na Academia da Força Aérea (AFA), com o objetivo de analisar as interações realizadas entre Graduados e Oficiais na Divisão Administrativa (DA) da AFA, a fim de compartilhar o conhecimento do funcionamento prático das seções. Esta pesquisa possui caráter bibliográfico e descritivo na qual foram examinados artigos, livros e manuais acerca de temas como cultura organizacional, comportamento organizacional e liderança. Para a condução deste estudo foi realizada uma pesquisa por meio de questionários *online* com Graduados e Oficiais que trabalham na Divisão Administrativa. Dentre os resultados encontrados, destacou-se a constatação das integrações realizadas antes e após a chegada às seções, principalmente no ponto de vista do auxílio dos Graduados aos Oficiais.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Comportamento organizacional; Liderança; Graduados; Oficiais.

¹Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Formação de Oficiais Intendentes (CFOInt) da Academia da Força Aérea (AFA).

² Cadete Intendente do 4º Esquadrão (Turma Orthrus, 2023).

*2º Ten QOCon Bacharel em Administração e Licenciatura em Pedagogia. Especialista em Gestão de Pessoas e Gestão Empresarial. Academia da Força Aérea (AFA).

E-mail: dajanedrem@fab.mil.br.

**2º Ten QOCon Bacharel em Administração. Doutora em Administração. Academia da Força Aérea (AFA).

E-mail: pentiadotpg@fab.mil.br.

ABSTRACT

Understanding how work relationships are conducted and how superiors and subordinates can exchange experiences without compromising respect and authority is essential even in the military environment. The constant similarity between the speeches of Officers about their difficulties when they arrive in the sections has sparked curiosity for exploring the subject. This work was developed at the Air Force Academy (AFA) with the aim of analyzing the interactions between Enlisted personnel and Officers in the Administrative Division (DA) of the AFA in order to share practical knowledge of section operations. This research has a bibliographic and descriptive character in which articles, books, and manuals on topics such as organizational culture, organizational behavior, and leadership were examined. To conduct this project, a survey was conducted through questionnaires with Enlisted personnel and Officers working in the Administrative Division to analyze the cooperation between the parties and relate it to the influence of the leader's leadership style. Among the findings, the identification of the integration performed before and after arriving in the sections stood out, especially from the perspective of Enlisted personnel assisting Officers.

Keywords: Organizational culture; Organizational behavior; Leadership; Graduates; Officers.

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é uma temática bastante presente nos estudos da administração. Este processo de gestão, busca avaliar e analisar os indivíduos dentro de organizações. Desta maneira, as organizações precisam buscar formas de melhorar o gerenciamento de pessoal com o intuito de desenvolver estratégias eficientes e eficazes para o desenvolvimento da liderança e motivação organizacional (DA SILVA E ANDRADE JÚNIOR, 2012).

Assim, o processo de gestão de pessoas nas organizações busca desenvolver os indivíduos, garantindo que todos na organização trabalhem de modo harmônico e segundo os objetivos da empresa (CHIAVENATO, 2008). Neste artigo, serão abordadas as interações dos graus hierárquicos no âmbito militar entre Graduados (compostos por Sargentos e Suboficiais) e Oficiais (compostos por Aspirantes a Oficial, Tenentes, Capitães, Majores e Coronéis), com vistas a uma análise sobre cooperação e liderança. A pesquisa será delimitada na esfera da Força Aérea Brasileira (FAB), exclusivamente na Divisão Administrativa (DA) da Academia da Força Aérea (AFA) em Pirassununga, São Paulo.

Da Silva e Andrade Júnior (2012) afirmam que, nas últimas décadas, o progresso nas relações organizacionais passou a exigir mudanças no entendimento do comportamento humano no contexto profissional. Aqueles que compartilham o mesmo ambiente de trabalho, passam, agora, a ter maior dedicação aos preceitos éticos que guiam as relações sociais.

Ademais, Carvalho (1995) propõe que as organizações, num contexto em constante desenvolvimento como o atual, a fim de atingirem os resultados que anseiam, terão de agir de maneira estratégica. Para isso, terão que conduzir todas as energias e recursos para a execução de suas metas e de sua missão. Quanto à gestão de pessoas, o problema é mais delicado, pois estas somente entregarão seus esforços em favor da organização se estiverem profissionalmente estimuladas. Esses aspectos retomam a necessidade do trabalho em equipe como motor essencial do desenvolvimento coletivo. Surge, então, a relevância da cooperação entre pessoas do estabelecimento dos mais distintos níveis hierárquicos, a fim de prover motivação em todos os níveis hierárquicos da organização.

De acordo com De Paula *et al.* (2011), tomar conhecimento da cultura e do clima organizacional do local de trabalho são fatores de demasiada importância para uma boa gestão do grupo e obtenção de bons resultados para uma organização. Além disso, ressalta que, independentemente do meio, nicho ou região, pode não ser uma tarefa fácil chegar a um novo local de trabalho, principalmente se for assumir o cargo de chefe de determinado grupo. Afinal, deve haver uma busca das normas, padronizações e costumes daquela equipe que já estava em atuação antes da mudança.

Segundo o Estatuto dos Militares (BRASIL, 1980, p. 5), “o Oficial é preparado, ao longo da carreira, para o exercício de funções de comando, de chefia e de direção” e “os Graduados auxiliam ou complementam as atividades dos Oficiais, quer no adestramento e no emprego de meios, quer na instrução e na administração”.

É necessário ressaltar que, embora seja utilizado o termo “Chefe” para denominar o cargo em uma organização, segundo o Manual do Cadete (BRASIL, 2022), a AFA possui como missão formar futuros Oficiais que sejam líderes de uma moderna Força Aérea. Segundo o Manual de Liderança da FAB (BRASIL, 2016, p. 24), também conhecido como MCA 2-1, estes líderes serão responsáveis pelo “[...] processo de influenciar, motivar e direcionar os subordinados para a realização da missão a ser cumprida, quer seja em tempo de paz, quer seja em tempos de beligerância”.

Um elemento motivador para a escolha do tema desta pesquisa é a usual correspondência entre os discursos ministrados por Oficiais recém-formados, ou por aqueles já ambientados na carreira, quando relatam sobre seus primeiros meses de trabalho. A semelhança nos discursos está no fato de que os novos chefes chegam nas organizações sem o conhecimento prático necessário

para cumprir suas funções, portanto, necessitam de auxílio e orientações de Graduados que, por muitas vezes, já atuam há anos na área.

A partir disto, surge a seguinte pergunta: como as interações realizadas entre os Graduados e Oficiais na Divisão Administrativa da AFA influenciam o compartilhamento do conhecimento prático das seções?

Com o intuito de responder este questionamento, levanta-se o objetivo geral deste trabalho que é analisar as interações realizadas entre Graduados e Oficiais na Divisão Administrativa da AFA ao chegarem nas seções.

Para os objetivos específicos, ocorre a necessidade de conceituar os temas relativos ao ambiente organizacional, identificar as teorias de liderança utilizadas na FAB, apontar a existência de integrações antes e após a chegada às seções, avaliar a comunicação entre os militares, levantar a efetividade da motivação gerada pelos chefes além de verificar a compreensão dos participantes quanto aos estilos de liderança da FAB.

A presente pesquisa está estruturada em quatro capítulos. O primeiro capítulo constitui-se do referencial teórico do estudo, com os temas de cultura organizacional, comportamento organizacional e teorias de liderança, pois são abordados conceitos e definições sobre os assuntos. O segundo capítulo deste documento abrange o método de estudo, composto pela etapa qualitativa e quantitativa do trabalho. No capítulo três, são apresentadas as análises e discussões dos resultados sobre a cultura organizacional, comportamento organizacional e liderança. No último capítulo, estão apresentadas as considerações finais do estudo, momento em que se destaca a relevância e as implicações da pesquisa, seus principais resultados e as sugestões para pesquisas futuras.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a realização do presente trabalho, foram estudados conceitos e termos referentes às relações interpessoais comuns às instituições organizacionais. Por isso, a fim de que haja maior entendimento sobre a pesquisa em sua totalidade, esses conceitos seguem descritos e explicados nas páginas seguintes.

1.1 Cultura organizacional

Martins (2006, p. 29) elucida que “[...] A Cultura Organizacional é um fenômeno comum a toda organização. É um sistema de valores característicos de um dado grupo social, cristalizado coletivamente a partir da conjugação dos comportamentos individuais”. Dessa maneira, qualquer atitude do ser humano é capaz de se transformar em um hábito. Isto é, toda e qualquer prática que seja realizada regular e repetidamente tende a se tornar um modelo e ser reproduzida pelo grupo, assim, um costume. Logo, a união dos hábitos e dos costumes gera a cultura, que consolida uma representação e uma personalidade comunitária ou individual (FLEURY, 1987).

Ademais, o homem apenas conseguirá lidar com o fator humano de uma comunidade ao passo em que idealiza cultura concomitantemente como algo particular e coletivo. É possível relacionar a perspectiva da cultura a um jogo de quebra-cabeça, em que cada peça possui identidade única e indivisível. Cada uma delas possui elementos semelhantes e comparáveis com os das demais peças, formando uma só imagem, sendo este o objetivo do quebra-cabeça (MARTINS, 2006).

Dessa maneira, as organizações funcionam como círculos sociais. Ao desenvolver atributos partilhados que se unem ao contexto, conseguem formar uma essência, ou seja, um conjunto de valores e crenças particulares à mesma (MARTINS, 2006). Contudo, as organizações têm em seu âmago, a consolidação da cultura organizacional em um método de duas visões. Este método tanto guia as atividades internas, quanto estabelece a organização frente à sociedade e às pessoas, explicado como:

[...] um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros da organização. (FLEURY, 1996, p. 20).

É possível segmentar o cerne da cultura de uma organização em sete aspectos: inovação, atenção aos detalhes, orientação para resultados, foco na pessoa, foco na equipe, ambição e estabilidade. Desses, destacam-se o foco nas pessoas e o foco na equipe. O primeiro busca definir a medida de impacto que os resultados têm sobre os indivíduos da organização. Já o segundo, elucida sobre como as atividades de trabalho podem ser melhor gerenciadas ao redor de equipes (ROBBINS, 2012). Esses aspectos fluem entre si, pois, ao gerar diversas combinações de culturas

organizacionais completamente distintas, possibilitam a potencialização dos objetivos de uma organização.

1.2 Comportamento organizacional

O tema comportamento organizacional vem sendo estudado há décadas. A ideia é compreender o funcionamento de organizações e o comportamento de grupos e indivíduos dentro delas. De uma maneira objetiva, tem-se a definição de comportamento organizacional por: “[...] um campo de estudo voltado a prever, explicar, entender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.” (WAGNER; HOLLENBECK, 2020, p. 17). Segundo Wagner e Hellenbeck (2020), adjacente a essa definição de comportamento organizacional, é possível encontrar três observações acerca do tema:

I) A primeira relata que o comportamento organizacional visa alvejar comportamentos visíveis, como ministrar uma palestra em uma reunião, utilizar instrumentos de trabalho ou recrutar novos funcionários. Além disso, objetiva comportamentos internos, que influenciam os comportamentos observáveis como pensar, refletir e determinar.

II) A segunda versa sobre uma reflexão do comportamento dos indivíduos, tanto como seres singulares quanto como unidades de um grupo social maior.

III) Por fim, a terceira relata que o comportamento organizacional também observa a conduta dos grupos e das organizações por completo. As atitudes destes não devem ser comparadas às mesmas das pessoas. Neles, ocorrem circunstâncias que não podem ser analisadas somente como uma aglutinação de várias atitudes individuais, elas devem ser explicadas em termos de métodos grupais ou organizacionais.

Conforme disse Cunha *et al.* (2014), com o desenvolvimento de estudos sobre o campo organizacional, foi possível a produção de três áreas específicas do comportamento organizacional com diferentes focos entre si: foco nos indivíduos (micro-organizacional), foco nas equipes (meso-organizacional) e foco nas organizações (macro-organizacional). Uma vez que este trabalho visa estudar e analisar a interação entre chefe e subordinado, que por si só já formam uma equipe, a área do campo selecionada será a do comportamento meso-organizacional, visto que a intenção é direcionar o foco para as equipes.

Para Wagner III e Hellenbeck (2020, p. 18), o comportamento meso-organizacional é “[...] um meio-termo que faz a ponte entre as outras duas áreas do comportamento organizacional”. Ele possui como foco a percepção das atitudes realizadas pelas pessoas que operam em grupos e

equipes. Por se tratar de um campo de estudo bastante abrangente e atual, o comportamento meso-organizacional surgiu a partir de trabalhos nas áreas de comunicação, da psicologia social e da sociologia interacionista, as quais geraram teorias sobre assuntos como: socialização, liderança e dinâmica de grupo (WAGNER III; HELLENBECK, 2020).

A abordagem de Wagner III e Hellenbeck (2020) procura explorar cenários como cooperação entre funcionários por meio da socialização, melhorar o desempenho do grupo por meio de atributos da equipe e determinação de um líder que possua maior competência. O comportamento meso-organizacional tem se tornado cada vez mais relevante à medida que as organizações se tornam mais complexas e diversificadas.

Compreender como as equipes e grupos funcionam e como isso afeta o desempenho geral da organização pode ser essencial para o sucesso da organização. Entre as principais áreas de estudo do comportamento meso-organizacional estão a dinâmica de equipes de trabalho, liderança e influência, comunicação organizacional, gestão de mudança e cultura organizacional, trabalhada anteriormente neste artigo (CHIAVENATO, 2005). Segundo o autor, essas áreas são fundamentais para a compreensão do funcionamento das organizações, para a identificação de oportunidades de melhoria no desempenho e na eficiência das equipes e da organização na totalidade.

A área de dinâmica de equipes de trabalho, segundo Aubry (1978), é um dos principais focos do comportamento meso-organizacional. É importante entender que as pessoas trabalham juntas e como isso pode afetar a motivação, a produtividade e a tomada de decisões.

Jehn, Northcraft e Neale (1999) afirmam que um dos fatores que mais influenciam a dinâmica de equipes é a diversidade de habilidades. Quando uma equipe é composta por pessoas com habilidades diferentes, é possível explorar as competências de cada um para alcançar objetivos comuns. Com essa diversidade, a equipe pode trabalhar de forma mais eficiente e eficaz, pois cada membro pode contribuir com suas habilidades específicas para alcançar o resultado desejado.

No entanto, a diversidade de habilidades pode trazer desafios e, segundo os autores Jehn, Northcraft e Neale (1999), conflitos que acontecem entre membros podem ajudar a discutir uma melhor maneira de realizar uma tarefa ou o modo como trabalham em equipe. Para superar esses desafios, é importante que a equipe tenha uma comunicação clara e efetiva, que incentive o diálogo e o debate construtivo. Também é importante que os membros da equipe estejam dispostos a aprender com os outros e a compartilhar suas próprias habilidades e conhecimentos (JEHN; NORTHCRAFT; NEALE, 1999).

A comunicação organizacional é a área que se dedica a analisar e entender a maneira como

as organizações se comunicam com seus públicos internos e externos. Para Marchiori (2018), uma comunicação eficaz é fundamental para o sucesso de qualquer instituição, pois ela influencia como as pessoas percebem a empresa e seus produtos ou serviços. Além disso, a comunicação é essencial para o funcionamento interno da organização, já que permite que os funcionários entendam suas responsabilidades, metas e objetivos, além de permitir a coordenação e colaboração entre equipes e departamentos.

Conforme Gonçalves e Campos (2012), a gestão de mudança é uma área de estudo que se concentra em como as organizações podem implementar mudanças de forma eficaz e minimizar a resistência das pessoas envolvidas. A gestão de mudança envolve a identificação de problemas ou oportunidades de melhoria, a definição de objetivos e estratégias de mudança, a implementação dessas mudanças e a avaliação dos resultados.

Para Chiavenato (2008), a liderança e a influência também são áreas importantes de estudo do comportamento meso-organizacional. A liderança refere-se à capacidade de uma pessoa de inspirar e influenciar os outros a trabalhar em conjunto para alcançar objetivos comuns (CHIAVENATO, 2008). Já a influência refere-se à capacidade de uma pessoa de mudar o comportamento ou a atitude dos outros. É fundamental entender como os líderes podem motivar e influenciar as pessoas em suas equipes e como isso afeta o desempenho geral da organização.

1.3 Teorias de liderança

Liderança é um tema bastante amplo que possui séculos de estudos sobre métodos e procedimentos mais eficazes para se alcançar o objetivo do líder. Dentro desse tema, existem diversas teorias com focos em diferentes aspectos. Neste trabalho, serão exploradas teorias que possuem foco nas interações entre o líder e seu liderado, que buscam contemplar a liderança baseada nas relações recíprocas entre eles.

Conforme o Manual de Liderança da FAB (BRASIL, 2016), a fim de atingir o objetivo de uma liderança fundamentada na relação entre líder e liderado, será abordado um sistema que abrange a liderança como uma extensão de possibilidades. A abordagem começará pela conduta *laissez-faire*, seguida pela postura transacional e atingindo o método transformacional, de maneira que o líder possa mover-se entre os modelos. Esse sistema em que se alcança o método transformacional, será atingido se surgir a necessidade durante as interações entre ele e seu subordinado na conjuntura da instituição.

A postura *laissez-faire* é configurada a partir de uma conduta onde o líder se mostra fora de situação. Neste modelo, o líder abre mão da sua responsabilidade e das tomadas de decisão, deixa de interferir nas decisões urgentes e não auxilia seus subordinados nas suas questões pessoais (NORTHOUSE, 2021). Segundo o Manual de Liderança (BRASIL, 2016), embora seja estudada, essa teoria de liderança não é recomendada, pois é evidente que a falta de comprometimento do líder não colabora com a conquista do objetivo da organização.

O modelo de liderança transacional versa sobre um estilo de liderança onde a interação entre o líder e seu liderado acontece visando realizar trocas de valor, acerca de assuntos econômicos, políticos ou psicológicos (BASS, 1990). A influência desse modelo pode ser exercida por meio de dois elementos: gestão da exceção e recompensa contingente.

O primeiro elemento trata sobre o acompanhamento dos objetivos alcançados pelos liderados. Baseado nisso, o líder pode tomar decisões para advertir os subordinados que não atingirem os objetivos almejados mediante críticas corretivas, ao remover benefícios ou criar restrições específicas. O segundo remete à intenção oposta, quando ocorre um procedimento de troca entre o líder e seu liderado, em que o liderado é recompensado pelo seu esforço positivo por meio de um prêmio (NORTHOUSE, 2021).

Já o modelo de liderança transformacional é exercido quando ocorre o compromisso das duas partes de modo que líderes e liderados progridem juntos para patamares mais elevados de motivação e moralidade. A fim de alcançar este estado, o líder deve estar compenetrado às demandas do liderado e buscar realizar o possível para que ele atinja seu total potencial (BURNS, 2004).

Esse modelo de liderança se concentra na capacidade do líder em fornecer uma visão inspiradora, encorajar a inovação e a criatividade e oferecer feedback construtivo e orientação, com o intuito de ajudar os membros da equipe a crescer e se desenvolver. Os líderes transformacionais também incentivam a participação e o envolvimento dos membros da equipe no processo de tomada de decisão, o que ajuda a aumentar o sentimento de comprometimento e engajamento (NORTHOUSE, 2021).

Para atingir os resultados desejados, os líderes transformacionais precisam possuir alguns comportamentos considerados essenciais, são eles: uma comunicação clara e eficaz, estabelecimento de metas desafiadoras, identificação e desenvolvimento de talentos individuais, estímulo à criatividade e inovação, estabelecimento de um ambiente de trabalho colaborativo e reconhecimento pelo desempenho excepcional (YUKL, 2013).

Ainda, é possível destacar outro estilo de liderança abordado no século XXI, focado na motivação e no exemplo que o líder pode transmitir para seus subordinados. Surge então o conceito da liderança carismática (MAXIMIANO, 2005). Segundo Freitas (2006) um líder carismático exerce sua influência através do exemplo das próprias atitudes, para que seus liderados possam observar e decidir replicá-las, transparecendo grandes esperanças quanto ao desempenho dos subordinados ao passo que transmite confiança nos mesmos. Este tipo de líder se comporta de maneira a incutir uma motivação relevante ao objetivo do grupo.

Dessa forma, é possível notar a importância do conhecimento dos modelos de liderança existentes, da cultura organizacional e do comportamento organizacional para uma total compreensão dos ambientes de trabalho situados na Divisão Administrativa da AFA.

Além disso, tais conceitos também contribuirão para identificar as interações realizadas entre Graduados e Oficiais, bem como para a análise que será realizada após a coleta dos dados ao longo da pesquisa.

2 MÉTODO DO ESTUDO

Para a condução deste trabalho utilizou-se o método hipotético-dedutivo que consiste em uma construção de estimativa baseada nas hipóteses formuladas. A pesquisa possui uma natureza qualitativa, do tipo descritiva transversal e de levantamento de dados, pois busca estudar as relações entre as variáveis e contestar a sua manifestação (GONÇALVES, 2019). Ademais, em sua elaboração foi sucedida uma revisão bibliográfica por meio de análise de livros, artigos e teses que dissertam sobre temas correlatos ao de um ambiente organizacional de uma instituição militar (GIL, 2002).

Além disso, para ocorrer a coleta de dados primários serão realizados questionários online por meio da plataforma digital *Google Forms*. Para algumas perguntas será utilizado o método da escala *Likert*. Esta escala de classificação é usada para medir atitudes e opiniões em que os participantes são solicitados a indicar seu grau de concordância ou discordância em relação a uma série de afirmações.

Os participantes serão Graduados e Oficiais que atuam na Divisão Administrativa da Academia da Força Aérea. Serão elencados e analisados atributos como: cooperação, liberdade de assessoramento, liderança, espírito de corpo e comportamento organizacional. Os dados obtidos serão alocados em planilhas online da plataforma digital *Google Sheets*.

Por fim, após analisar as interações entre as variáveis, além da origem de sua necessidade,

os resultados serão apresentados de modo a propor aos leitores uma reflexão sobre o assunto.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a elaboração do seguinte estudo foram realizadas duas pesquisas simultâneas: uma direcionada aos Graduados e outra aos Oficiais da Divisão Administrativa da AFA. A diferenciação nos questionários teve o intuito de comparar as visões e experiências do chefe com as de seu subordinado. No anexo A, é possível visualizar o organograma da DA, onde estão elencadas as seções e subdivisões.

Inicialmente, seguem os gráficos que demonstram a classificação dos participantes, em seguida os gráficos que serão úteis para caracterizar a origem e o modo que são realizadas as interações entre os participantes. Ao todo, os participantes da pesquisa compõem vinte e cinco Graduados e quinze Oficiais da Divisão Administrativa da AFA.

Deste modo, ao observar os Gráficos 01 e 02, identifica-se o meio de ingresso dos participantes na Força Aérea Brasileira.

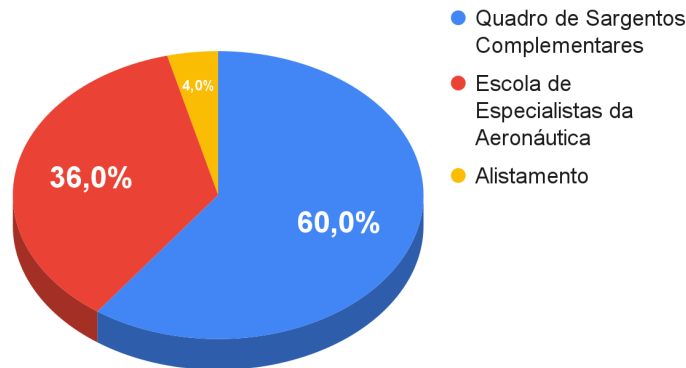


Gráfico 01 - Meio de ingresso na Força Aérea Brasileira (Graduados)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realiza

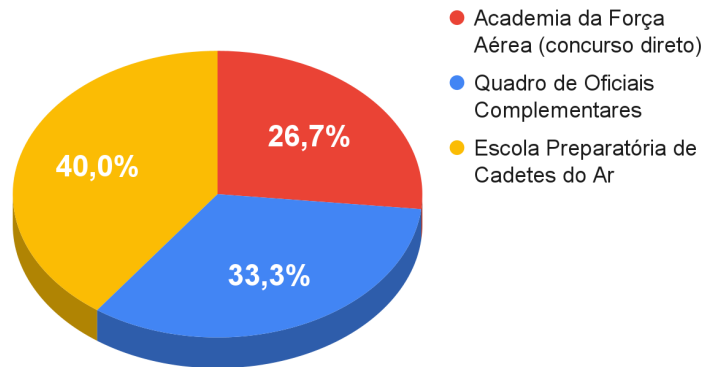


Gráfico 02 - Meio de ingresso na Força Aérea Brasileira (Oficiais)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada (2023)

Ao analisar o Gráfico 01, é possível distinguir uma presença maior de Graduados oriundos do Quadro de Sargentos Complementares (60%). São Sargentos de carreira temporária na Força Aérea Brasileira (FAB), que ingressaram por meio de concurso e não passaram pela Escola de Especialistas da Aeronáutica. Entretanto, ao analisar o Gráfico 02, a diferença indica maior equilíbrio, com os Oficiais melhor distribuídos entre os meios de ingresso na FAB.

Nos gráficos 03 e 04, estão exibidas as seções às quais os participantes pertencem atualmente. Salienta-se que, em cada seção, pode haver pelo menos um Oficial à frente de uma equipe de Graduados.

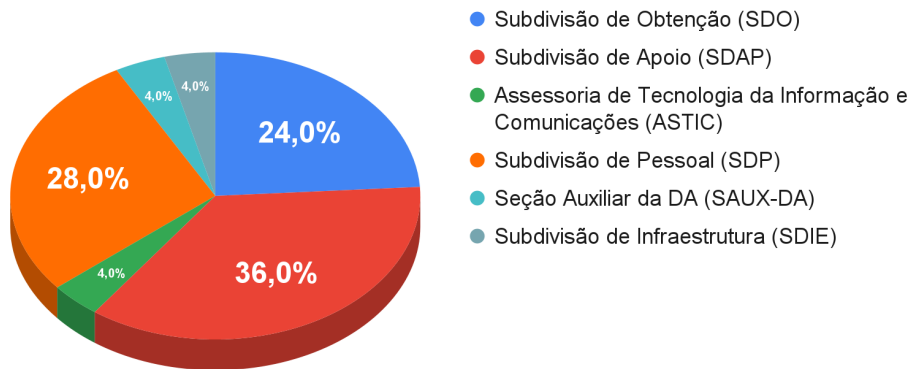


Gráfico 03 - Seção da Divisão Administrativa pertencente (Graduados)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada (2023)

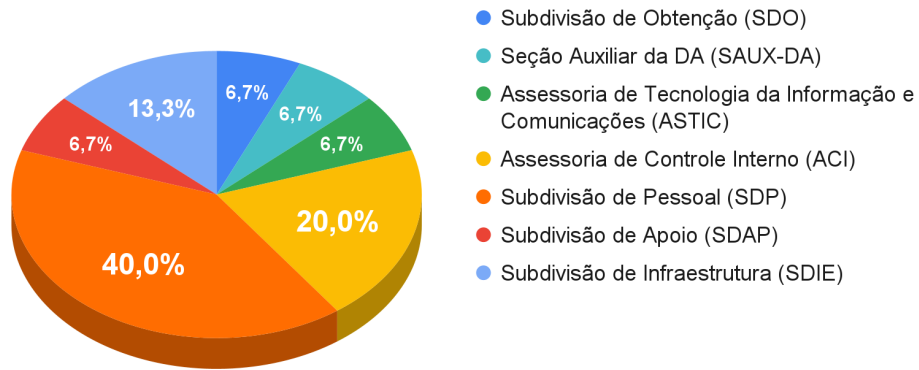


Gráfico 04 - Seção da Divisão Administrativa pertencente (Oficiais)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada (2023)

É possível identificar, nos participantes pertencentes à Subdivisão de Apoio (SDAP), o fato relatado anteriormente, que diz respeito a poucos Oficiais estarem chefiando toda uma equipe de Graduados. Por outro lado, também destaca-se a realidade de seções com uma presença consideravelmente maior de Oficiais, como a Assessoria de Controle Interno (ACI), em que nenhum Graduado participante alegou fazer parte.

Já nos gráficos 05 e 06, tem-se o tempo de experiência dos participantes na área de atuação, independente da localidade em que já serviram.

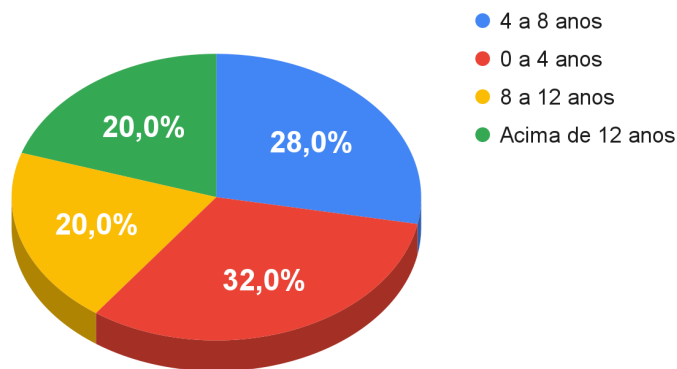


Gráfico 05 - Tempo de experiência na área atual (Graduados)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada (2023)

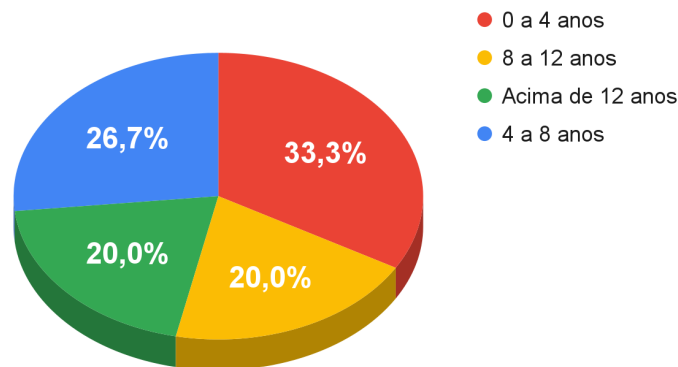


Gráfico 06 - Tempo de experiência na área atual (Oficiais)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada (2023)

Ao observar os gráficos acima, nota-se, primeiramente, a semelhança entre a distribuição do tempo de experiência dos grupos. Destacam-se os percentuais exatos de 20% para aqueles que possuem de 4 a 8 anos de 20% para os acima de 12 anos. Dessa forma, verifica-se a tamanha pluralidade encontrada na experiência das funções, bem como nas diversas seções e subdivisões da Divisão Administrativa. Essa pluralidade corrobora a afirmação de Jehn, Northcraft e Neale (1999) acerca da diversidade de habilidades, dado que a reunião desses indivíduos, cada um com a sua trajetória de conhecimentos, pode agregar de maneira eficiente e eficaz para a realização dos objetivos.

Ademais, Jehn, Northcraft e Neale (1999) alegam que a variedade de experiência também pode trazer complicações, como possíveis conflitos entre aqueles que estão há mais tempo e aqueles que acabaram de chegar ao cargo. Nesses casos, é importante que a chefia da seção incentive a comunicação e a colaboração, para que todos possam trabalhar juntos em prol dos objetivos da equipe.

Ao observar os Gráficos 07 e 08, é possível identificar a opinião dos participantes quanto ao acesso às Normas em Vigor e Regulamentos das seções que trabalham.

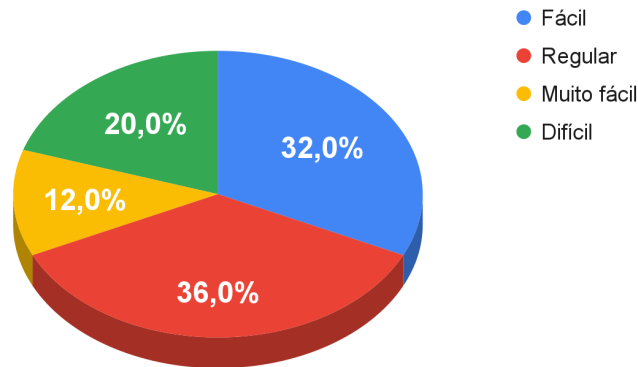


Gráfico 07 - Grau de acessibilidade às Normas em Vigor e Regulamentação da seção (Graduados)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada (2023)

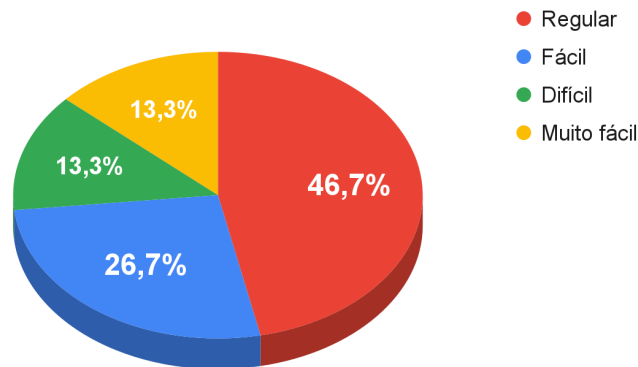


Gráfico 08 - Grau de acessibilidade às Normas em Vigor e Regulamentação da seção (Oficiais)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada (2023)

Ao analisar os resultados dos Gráficos 07 e 08, fica evidente que, para ambos os grupos participantes, a busca pelas regulamentações e normatizações que regem seu cotidiano pode não ser uma tarefa simples, principalmente para os recém-chegados.

O empenho pela simplificação do acesso a esses documentos não faz parte do escopo deste trabalho, de modo que possa ser objeto de estudo de pesquisas futuras. Entretanto, tais informações sugerem que há um obstáculo para atingir o entendimento das funções apenas por meio desses documentos, o que pode levar o indivíduo recém-chegado a procurar por assistência em costumes do grupo e companheiros de trabalho.

Em seguida, os Gráficos 9 e 10 exibem as respostas dos participantes quanto à existência de uma integração antes de chegarem às seções, como apresentação de funções, procedimentos específicos e membros da equipe.

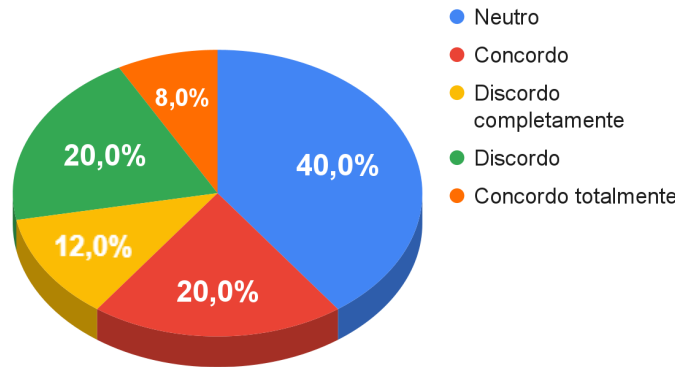


Gráfico 09 - Existência de integração prévia (Graduados)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada (2023)

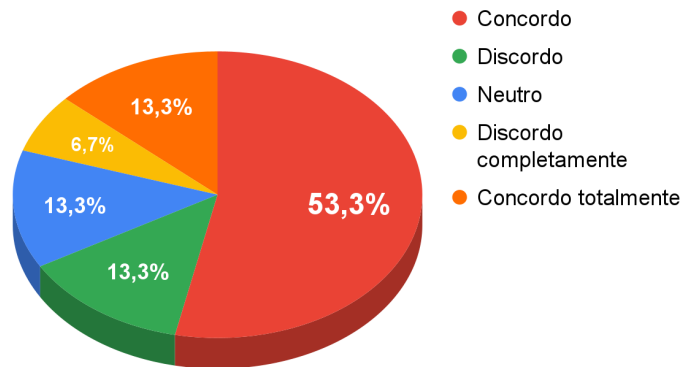


Gráfico 10 - Existência de integração prévia (Oficiais)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada (2023)

Os resultados obtidos mostram que há uma disparidade expressiva entre Graduados e Oficiais nesse aspecto. Enquanto 66,6% dos Oficiais ao menos concordam que tiveram acesso a algum tipo de conhecimento prévio da função que assumiriam, apenas 28% dos Graduados tiveram a mesma oportunidade. Ainda assim, em ambos os grupos há um pequeno percentual de participantes que discordam completamente da existência de uma integração prévia, sendo 12% dos Graduados e 6,7% dos Oficiais. Isso revela que não é uma experiência que seja regulamentada ou padronizada. Esse fato pode significar que há uma falta de consolidação da Cultura Organizacional, pois, segundo Martins (2006), uma vez que os círculos sociais possuem atitudes diferentes entre si, podem ser proporcionadas desvantagens a um determinado grupo de pessoas.

Os Gráficos 11 e 12 exibem as respostas dos participantes quanto ao recebimento de

auxílio de um Oficial ou Graduado, especificamente ao chegarem na seção, de maneira complementar aos gráficos anteriores.

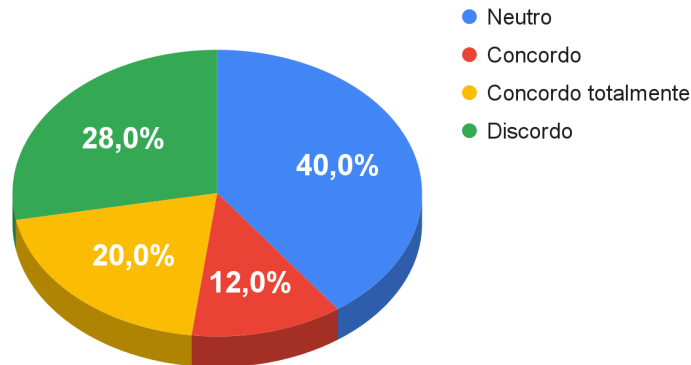


Gráfico 11 - Recebimento de auxílio de um Oficial ao chegar na seção (Graduados)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada (2023)

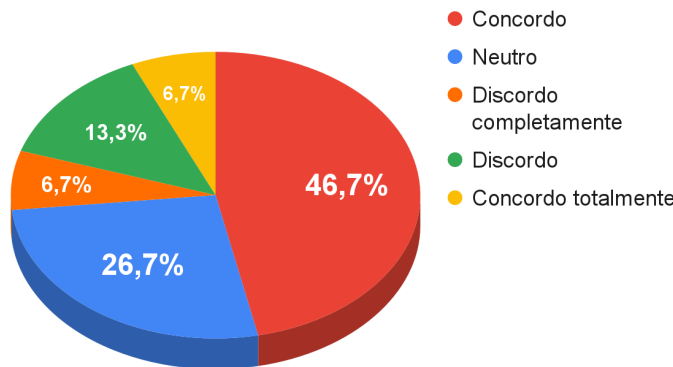


Gráfico 12 - Recebimento de auxílio de um Graduado ao chegar na seção (Oficiais)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada (2023)

A apuração dos Gráficos 11 e 12 demonstra que 53,4% dos Oficiais, pelo menos, concordam que foram auxiliados por Graduados ao chegarem na seção. Enquanto, para os Graduados, a apuração foi de apenas 32%. Isso sugere que a realidade da rotina de trabalho do Oficial não corresponde apenas aos ensinamentos teóricos aprendidos nas salas de aula, sendo capaz de existir nuances e especificações que serão somente assimiladas com a experiência presencial na seção.

Igualmente se faz notória a marca de 28% dos Graduados que discordam da afirmativa, enquanto apenas 32% concordam. Isso mostra uma possível falta de reciprocidade dos ensinamentos e colaboração da parte dos chefes para com seus subordinados. Tal fato pode

significar que haja uma deficiência na Comunicação Organizacional eficaz, presente nas seções dos participantes (MARCHIORI, 2018).

Para o Gráfico 13, foi perguntado aos participantes Graduados acerca da aceitação de seus chefes para sugestões e novas ideias vindas de subordinados. Já no Gráfico 14, foram perguntados aos participantes Oficiais acerca da sua própria aceitação para os mesmos aspectos.

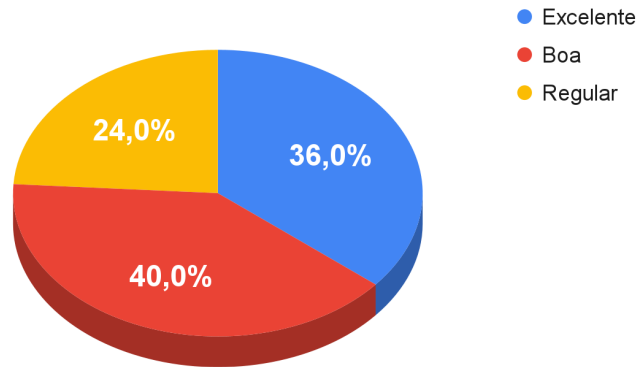


Gráfico 13 - Aceitação do Chefe para sugestões e novas ideias (Graduados)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada (2023)

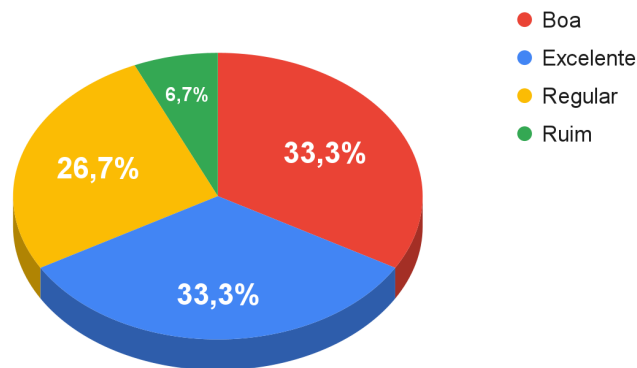


Gráfico 14 - Própria aceitação para sugestões e novas ideias de subordinados (Oficiais)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada (2023)

Ao observar os Gráficos 13 e 14 é possível perceber que os participantes possuem opiniões semelhantes quanto à abertura e receptividade para sugestões dos chefes, mesmo que vindas de subordinados. Reconhecer que boas ideias e soluções podem vir dos mais diversos níveis hierárquicos é uma atitude que beneficia a organização inteira. Isso pode comprovar que os chefes

têm, gradativamente, demonstrado maior busca pelos atributos de desenvolvimento mútuo (NORTHOUSE, 2021).

No Gráfico 15 estão exibidos os resultados acerca do grau de comunicação dos subordinados com seus chefes. Enquanto, no Gráfico 16, estão exibidos os resultados acerca do grau de comunicação dos próprios chefes com seus subordinados.

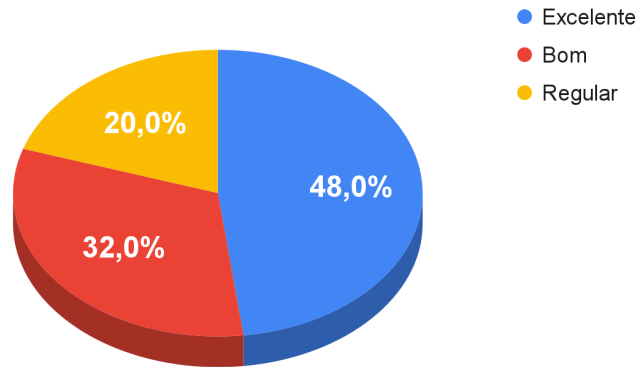


Gráfico 15 - Grau de comunicação com o Chefe (Graduados)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada (2023)

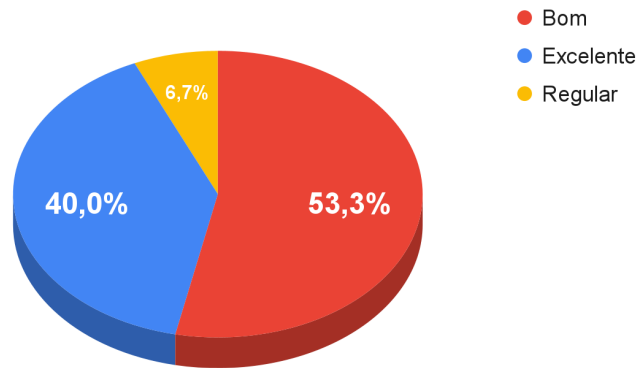


Gráfico 16 - Grau de comunicação com subordinados (Oficiais)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada (2023)

Ainda que a apuração dos Gráficos 15 e 16 tenha sido igualmente positiva, há um desvio encontrado na correspondência das classificações. Ao passo que 20% dos Graduados consideram a comunicação com seus chefes como “Regular”, apenas 6,7% dos Oficiais se consideram como tal.

Nos Gráficos 17 e 18, estão exibidas as frequências acerca da motivação na seção.

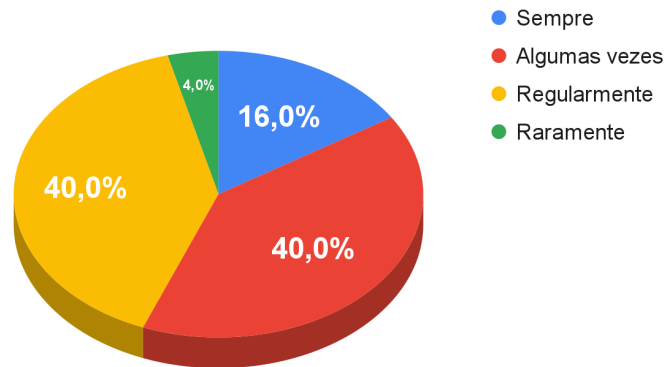


Gráfico 17 - Frequência que se sente motivado na seção (Graduados)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada (2023)

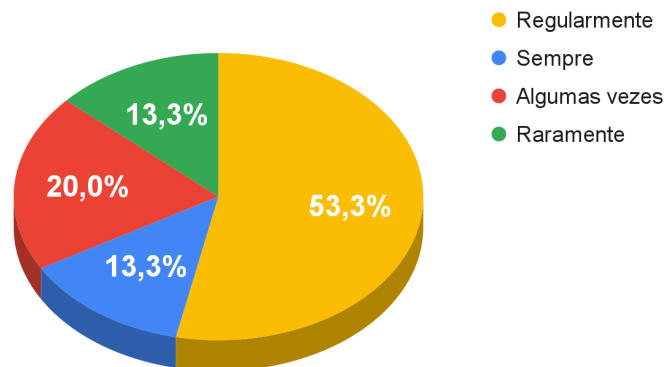


Gráfico 18 - Frequência da busca pela motivação na seção (Oficiais)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada (2023)

Nota-se nos Gráficos 17 e 18 que, ainda que haja uma parcela de 4% de participantes Graduados que raramente se sentem motivados, as expectativas dos Oficiais estão sendo razoavelmente atingidas.

Ao observar os resultados das opções “Regularmente” e “Sempre”, compostos por 56% dos Graduados e 66% dos Oficiais, conclui-se que seja positivo que mais da metade dos Graduados estejam satisfeitos com o ambiente de trabalho e se sintam, pelo menos, regularmente motivados a realizar suas atividades. Os resultados atestam a afirmação de Burns (2004), que a motivação é parte essencial de um bom comportamento organizacional, entretanto as duas partes precisam estar comprometidas para progredirem juntas.

Por fim, nos Gráficos 19 e 20, são exibidos os modelos de liderança do Chefe, segundo a MCA 2-1 (BRASIL, 2016).

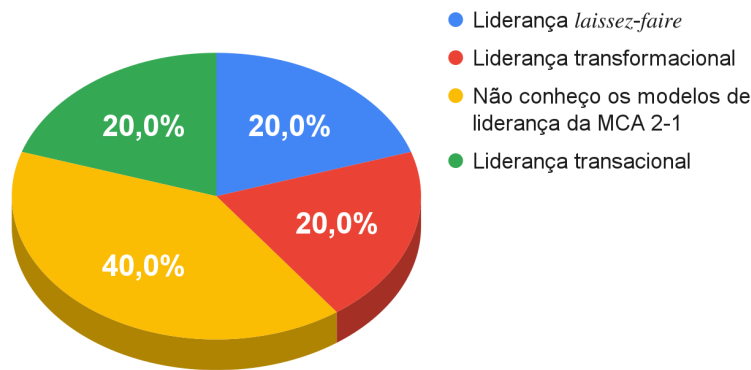


Gráfico 19 - Modelo de liderança do Chefe, segundo a MCA 2-1 (Graduados)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada (2023)

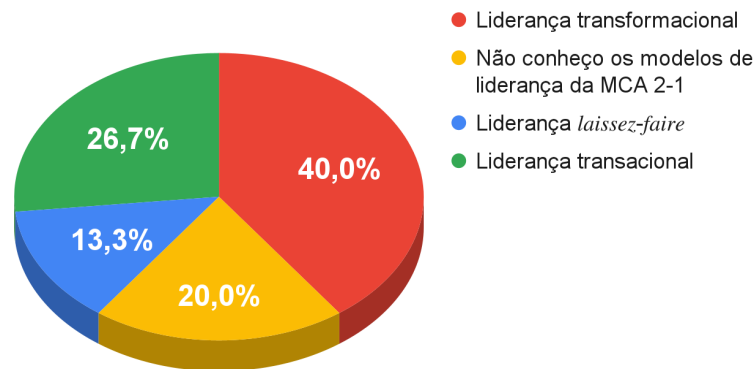


Gráfico 20 - Próprio modelo de liderança, segundo a MCA 2-1 (Oficiais)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada (2023)

Ao averiguar os Gráficos 19 e 20, em primeira análise tem-se uma ampla variedade de respostas escolhidas, para ambos os grupos. Conseqüentemente, é possível identificar que pode haver uma ausência de entendimento geral acerca dos modelos de liderança da MCA 2-1 (BRASIL, 2016). Nela, a liderança *laissez-faire*, escolhida por 20% dos Graduados e 13,3% dos Oficiais, é expressamente classificada como não condizente com o que é esperado de um líder da FAB, devido à falta de compromisso do líder com o seu trabalho e com a sua equipe.

Além disso, tem-se a marca significativa de 40% dos Graduados e 20% dos Oficiais que não possuem conhecimento dos modelos de liderança. A compreensão desses modelos, e de muitos outros além dos apresentados pelo MCA 2-1, pode ser de grande valor para que haja o máximo aproveitamento das interações entre Oficiais e Graduados. O intuito dessa compreensão é

de gerir as organizações militares da maneira mais eficiente e eficaz possível.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste trabalho, observou-se que as interações realizadas entre Graduados e Oficiais na Divisão Administrativa da AFA fazem parte do cotidiano organizacional de todos os participantes da pesquisa. No que diz respeito ao compartilhamento do conhecimento prático das seções, é possível argumentar que, enquanto as interações são efetuadas, cada indivíduo é capaz de absorver as experiências alheias e consolidá-las como aprendizado para o exercício da sua nova função.

Este trabalho teve como objetivo geral analisar as interações realizadas entre Graduados e Oficiais na Divisão Administrativa da AFA. Com base nos resultados encontrados no desenvolvimento da pesquisa, pode-se indicar que o objetivo proposto foi alcançado.

Entre os principais achados, tem-se a corroboração da justificativa de pesquisa deste trabalho, acerca da realidade da interação e o tão influente auxílio dos Graduados aos Oficiais, tanto antes quanto após chegarem às seções. Entretanto, no que tange à comunicação presente nas interações, constatou-se que a mesma assistência não era recíproca quando aplicada aos Graduados, visto que estes demonstraram baixa concordância com a afirmação apresentada nas duas situações. Isso pode indicar que o auxílio entre os militares recém-chegados possua uma tendência maior no sentido de subordinado para seu chefe.

No que se refere à motivação dos subordinados, a correspondência positiva das expectativas dos Oficiais com a realidade dos Graduados mostrou-se um indicador que aponta para o progresso da cultura organizacional nas seções das organizações militares. Por outro lado, destaca-se a dificuldade encontrada quanto ao acesso às Normas em Vigor e Regulamentações da seção. Por ser comum aos dois grupos, esse aspecto vislumbra um entrave para a compreensão e transmissão de procedimentos aos militares inexperientes, que acabam por buscar o conhecimento em meio aos companheiros de equipe.

Ademais, no tocante aos modelos de liderança, evidenciou-se a falta de compreensão geral sobre os estilos apresentados no Manual de Liderança da FAB (BRASIL, 2016), principalmente dentre os participantes Graduados. Além disso, mesmo entre aqueles que alegaram conhecer os modelos, revelaram-se participantes que optaram pelo modelo de liderança *laissez-faire*, o qual, pelo Manual, não é considerado condizente para um líder da Força Aérea

Brasileira por não contribuir com o cumprimento da missão.

Os resultados aqui reunidos podem servir de reflexões para uma maior compreensão da realidade vivida pelos Graduados e Oficiais dentro das organizações militares. Outrossim, os achados deste trabalho podem ser úteis para contribuir com o desenvolvimento de normatizações mais dinâmicas, trazendo um entendimento prático do exercício da função para os futuros Graduados e Oficiais.

É importante destacar que esses resultados não são conclusivos. Para trabalhos futuros, sugere-se, portanto, a aplicação de estudos semelhantes em diferentes setores e organizações militares da Força Aérea Brasileira. Com isso, será possível dar continuidade ao constante aprimoramento da interação organizacional no âmbito do Comando da Aeronáutica.

REFERÊNCIAS

AUBRY, Jean-Marie. **Dinâmica de grupo**. São Paulo, SP: Edições Loyola, 1978.

BASS, Bernard Moris. **Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial application**. New York, NY: The Free Press, 1990.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980: Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União**, p. 5, 1980.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 43/ISC, de 16 de setembro de 2016. Aprova a criação do Manual que dispõe sobre a doutrina de liderança da Força Aérea Brasileira (FAB). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 164, f. 7697, p. 24, 26 set. 2016.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. Portaria AFA nº 185/SUBCMDO-CCAER, de 4 de janeiro de 2022. Aprova a reedição do Manual do Cadete da Aeronáutica. **Boletim Ostensivo**, Pirassununga, nº 06, 10 jan. 2022.

BURNS, James MacGregor. **Transforming leadership: A new pursuit of happiness**. New York, NY: Grove Press, 2004.

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira de. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 1, 1995. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8290/7066>. Acesso em: 23 ago. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Barueri, SP: Editora Manole, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier Brasil, 2008.

CUNHA, Miguel Pina *et al.* **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Porto, 2014. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10216/101088>. Acesso em: 17 set. 2022.

DA SILVA, José Ricardo Honório; ANDRADE JÚNIOR, Hermes de. Ética organizacional e percepção de militares brasileiros. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, v. 11, n. 132, 2012. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/14067>. Acesso em: 23 ago. 2022.

DE PAULA, Patrícia *et al.* Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade**, Guarapuava, v. 27, n. 81, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.13037/gr.vol27n81.1279>. Acesso em: 23 ago. 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 27, 1987. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901987000400003>. Acesso em: 17 set. 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. **Cultura e poder nas organizações**, São Paulo, 1996. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001048646>. Acesso em: 17 set. 2022.

FREITAS, Carmen Marisela Fernandes de. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM**. 2006. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/2608537/Tese-Carmen-Freitas#>. Acesso em: 15 out. 2022.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, n. 1, p. 44-45, 2002.

GONÇALVES, Jonas Rodrigo. Como escrever um Artigo de Revisão de Literatura. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, v. 2, n. 5, p. 29-55, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4319105>. Acesso em: 22 jun. 2023.

GONÇALVES, Vicente; CAMPOS, Carla. **Gestão de mudanças: o fator humano na liderança de projetos**. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2012.

JEHN, Karen A.; NORTHCRAFT, Gregory B.; NEALE, Margaret A. **Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups**. *Administrative science quarterly*, v. 44, n. 4, p. 741-763, 1999. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/2667054?journalCode=asqa>. Acesso em: 06 mar. 2023.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2018.

MARTINS, Valmir Farias. **O papel da cultura organizacional “Milícia de Bravos” na ocorrência do Assédio Moral – um estudo na Polícia Militar da Bahia**. Salvador, BA: Universidade Federal da Bahia, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/8882>. Acesso em: 17 set. 2022.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2005. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001457376>. Acesso em: 06 mar. 2023

NORTHOUSE, Peter Guy. **Leadership: Theory and practice**. 9. ed. Thousand Oaks: Sage publications, 2021.

ROBBINS, Stephen Paul. **A verdade sobre gerenciar pessoas... e nada mais que a verdade**. São Paulo, SP: Pearson Education, 2012.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2013.

WAGNER III, John Anthony.; HOLLENBECK, John Robert. **Comportamento organizacional**. São Paulo, SP: Saraiva Educação SA, 2020.

Apêndice A - Formulário: A interação entre o Graduado e o Oficial (Graduados)

O(A) senhor(a) está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), de uma pesquisa que contribuirá para a elaboração de um Artigo de Conclusão de Curso. Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte sobre qualquer dúvida que tiver. Nenhum dado ou informação obtidos através deste formulário será exposto, ou utilizado de maneira que possibilite a identificação do militar.

O formulário a seguir será rápido, não passará de cinco minutos.

Desde já, muito obrigado pela participação!

Título do Artigo: A Interação entre o Graduado e o Oficial: uma análise de liderança e cooperação.

Orientando: C4 CFOInt Lucas Barbosa Viana de Jesus

Orientadora: 2º TEN QOCon Daiane Regina Cardoso Martins

Em caso de dúvidas: (22) 99762-4026 ou luucasbviana@gmail.com

- 1) Qual foi o seu meio de ingresso na Força Aérea Brasileira?
 - a) Escola de Especialistas da Aeronáutica
 - b) Alistamento
 - c) Quadro de Sargentos Complementares
 - d) Outros: _____
- 2) Em qual seção da Divisão Administrativa trabalha?
 - a) Serviço Social (SESO)
 - b) Seção Auxiliar da DA (SAUX-DA)
 - c) Assessoria de Tecnologia da Informação e Comunicações (ASTIC)
 - d) Subdivisão de Apoio (SDAP)
 - e) Subdivisão de Obtenção (SDO)
 - f) Subdivisão de Pessoal (SDP)
 - g) Subdivisão de Infraestrutura (SDIE)
 - h) Outros: _____
- 3) Quanto tempo de experiência possui nessa área (independente da localidade)?
 - a) 0 a 4 anos
 - b) 4 a 8 anos
 - c) 8 a 12 anos
 - d) Acima de 12 anos
- 4) Como considera o acesso às Normas em Vigor e Regulamentação da sua seção?

- a) Muito fácil
 - b) Fácil
 - c) Regular
 - d) Difícil
 - e) Muito difícil
- 5) Antes de chegar à seção, houve uma integração prévia. (Apresentação de funções, procedimentos específicos, membros da equipe, etc.)
- a) Concordo totalmente
 - b) Concordo
 - c) Neutro
 - d) Discordo
 - e) Discordo completamente
- 6) Ao chegar na seção, recebeu auxílio de algum Oficial para ser integrado. (Apresentação de funções, procedimentos específicos, membros da equipe, etc.)
- a) Concordo totalmente
 - b) Concordo
 - c) Neutro
 - d) Discordo
 - e) Discordo completamente
- 7) Como classificaria a aceitação do seu chefe para sugestões e novas ideias?
- a) Excelente
 - b) Boa
 - c) Regular
 - d) Ruim
 - e) Péssima
- 8) Como classificaria o grau de comunicação com seu chefe?
- a) Excelente
 - b) Bom
 - c) Regular
 - d) Ruim
 - e) Péssimo

- 9) Com que frequência se sente motivado na sua seção?
- a) Sempre
 - b) Regularmente
 - c) Algumas vezes
 - d) Raramente
 - e) Nunca
- 10) Qual seria o modelo de liderança do seu chefe, segundo a MCA 2-1?
- a) Liderança *laissez-faire*
 - b) Liderança transacional
 - c) Liderança transformacional
 - d) Não conheço os modelos de liderança da MCA 2-1

Apêndice B - Formulário: A interação entre o Graduado e o Oficial (Oficiais)

O(A) senhor(a) está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), de uma pesquisa que contribuirá para a elaboração de um Artigo de Conclusão de Curso. Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte sobre qualquer dúvida que tiver. Nenhum dado ou informação obtidos através deste formulário será exposto, ou utilizado de maneira que possibilite a identificação do militar.

O formulário a seguir será rápido, não passará de cinco minutos.

Desde já, muito obrigado pela participação!

Título do Artigo: A Interação entre o Graduado e o Oficial: uma análise de liderança e cooperação.

Orientando: C4 CFOInt Lucas Barbosa Viana de Jesus

Orientadora: 2º TEN QOCon Daiane Regina Cardoso Martins

Em caso de dúvidas: (22) 99762-4026 ou luucasbviana@gmail.com

- 1) Qual foi o seu meio de ingresso na Força Aérea Brasileira?
 - a) Academia da Força Aérea (concurso direto)
 - b) Escola Preparatória de Cadetes do Ar
 - c) Quadro de Oficiais Complementares
 - d) Outros: _____
- 2) Em qual seção da Divisão Administrativa trabalha?
 - a) Serviço Social (SESO)
 - b) Seção Auxiliar da DA (SAUX-DA)
 - c) Assessoria de Tecnologia da Informação e Comunicações (ASTIC)
 - d) Subdivisão de Apoio (SDAP)
 - e) Subdivisão de Obtenção (SDO)
 - f) Subdivisão de Pessoal (SDP)
 - g) Subdivisão de Infraestrutura (SDIE)
 - h) Outros: _____
- 3) Quanto tempo de experiência possui nessa área (independente da localidade)?
 - a) 0 a 4 anos
 - b) 4 a 8 anos

- c) 8 a 12 anos
 - d) Acima de 12 anos
- 4) Como considera o acesso às Normas em Vigor e Regulamentação da sua seção?
- a) Muito fácil
 - b) Fácil
 - c) Regular
 - d) Difícil
 - e) Muito difícil
- 5) Antes de chegar à seção, houve uma integração prévia. (Apresentação de funções, procedimentos específicos, membros da equipe, etc.)
- a) Concordo totalmente
 - b) Concordo
 - c) Neutro
 - d) Discordo
 - e) Discordo completamente
- 6) Ao chegar na seção, recebeu auxílio de algum Graduado para ser integrado. (Apresentação de funções, procedimentos específicos, membros da equipe, etc.)
- a) Concordo totalmente
 - b) Concordo
 - c) Neutro
 - d) Discordo
 - e) Discordo completamente
- 7) Como classificaria a sua aceitação sugestões e novas ideias de subordinados?
- a) Excelente
 - b) Boa
 - c) Regular
 - d) Ruim
 - e) Péssima
- 8) Como classificaria o grau de comunicação com seus subordinados?
- a) Excelente
 - b) Bom
 - c) Regular

- d) Ruim
- e) Péssimo

9) Com que frequência procura motivar a sua seção?

- a) Sempre
- b) Regularmente
- c) Algumas vezes
- d) Raramente
- e) Nunca

10) Qual seria o seu modelo de liderança, segundo a MCA 2-1?

- a) Liderança *laissez-faire*
- b) Liderança transacional
- c) Liderança transformacional
- d) Não conheço os modelos de liderança da MCA 2-1

Anexo A - Organograma da Divisão Administrativa da Academia da Força Aérea

