

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DURANTE A FORMAÇÃO NA ACADEMIA DA FORÇA AÉREA¹

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY AND THE DEVELOPMENT OF SKILLS DURING TRAINING IN AIR FORCE ACADEMY

Aline Talita Katsube²
Emilia Emi Takahashi*

RESUMO

O início de carreira do Oficial formado na Academia da Força Aérea (AFA) possui muitos desafios, dentre eles, o de administrar pela primeira vez uma seção para a qual foi designado. Após o aspirantado, o recém-formado confronta-se com a transição entre a vida acadêmica e novas atribuições de chefia, em que se vê encarregado de conviver e lidar com o comportamento de indivíduos que apresentam características e experiências singulares. Neste sentido, faz-se indispensável um precedente de preparo do futuro Oficial e, para tal incumbência, a psicologia organizacional manifesta-se como área fundamental no desenvolvimento de competências relacionadas ao comportamento humano no ambiente de trabalho. Partindo da descrição dos desafios comuns àqueles que iniciam a carreira na área da administração, buscou-se identificar as competências do campo da psicologia organizacional que estão alinhadas com aquelas apresentadas no Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica (PPOA) e que se relacionam com o contexto da cultura organizacional das Forças Armadas. Desse modo, o objetivo do artigo consiste em compreender como as competências do campo da psicologia organizacional podem contribuir com o preparo para o início da atuação profissional do futuro Oficial formado na AFA. No que se refere à metodologia, a pesquisa bibliográfica e a abordagem qualitativa de interpretação dos dados, enriquecida pela análise de documentos, orientou essa investigação. Os resultados apontam para a relevância do desenvolvimento de competências do campo da psicologia organizacional no auxílio à reflexão sobre possíveis soluções e atenuações dos desafios iniciais da carreira, de forma a alcançar resultados individuais e, conseqüentemente, operacionais. Em suma, a pesquisa expõe que é necessário a reunião de esforços dos setores no intuito de oferecer oportunidades de desenvolvimento das competências abordadas. Ao final, propõe-se a continuidade de estudos na área, de forma a incentivar o debate e a realização de atividades e dinâmicas relacionadas a esse tema atual durante a formação na AFA, no intuito de capacitar os jovens Oficiais, para que sua inserção no mundo profissional seja cada vez mais efetiva.

Palavras-chave: Psicologia organizacional; Desenvolvimento de competências; Formação militar; Competências comportamentais.

¹ Artigo 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).

*Psicóloga, Doutora em Educação e Professora Associada da Academia da Força Aérea - AFA. E-mail: emiliatakahashi.afa@gmail.com.

ABSTRACT

The early career of an officer trained at the Air Force Academy (AFA) presents many challenges, including that of managing a section for the first time to which they have been assigned. After completing their training, the newly graduated officer is faced with the transition from academic life to new leadership responsibilities, in which they are entrusted to live and deal with the behavior of individuals who present unique characteristics and experiences. In this sense, it is essential to have a precedent for preparing future officers, and for this task, organizational psychology manifests itself as a fundamental area in the development of competencies related to human behavior in the workplace for better performance, both of the manager and the institution. Starting initially from the description of the common challenges faced by those who begin their career in the field of administration, we sought to identify the competencies of the organizational psychology field that are aligned with those presented in the Professional Profile of the Aeronautics Officer (PPOA) and that relate to the context of the organizational culture of the Armed Forces. Thus, the objective of the article is to understand how the competencies of the organizational psychology field can contribute to the preparation for the beginning of the professional performance of the future Officer graduated from the AFA. Regarding methodology, the bibliographic research and the qualitative approach to data interpretation, enriched by document analysis, guided this investigation. The results point to the relevance of the development of competencies from the field of organizational psychology in assisting the reflection on possible solutions and attenuations of the initial challenges of the career, in order to achieve individual and, consequently, operational results. In short, the research shows that it is necessary to join the efforts of the sectors in order to offer opportunities for the development of the competencies addressed. At the end, it is proposed to continue studies in the area, in order to encourage the debate and the realization of activities and dynamics related to this current theme during AFA's training, with the purpose of training young Officers, so that their insertion in the professional world is increasingly effective.

Keywords: Organizational psychology; Competencies development; Military training; Behavioral competencies.

INTRODUÇÃO

No Brasil, os estudos no campo da formação militar dos futuros Oficiais das Forças Armadas, tradicionalmente, destinam-se à compreensão do processo de formação do líder, privilegiando pesquisas sobre competências relacionadas ao preparo operacional para a atividade-fim das Forças Armadas: a guerra propriamente dita (CASTRO, 2004; TAKAHASHI, 2002; WORTMEYER, 2009).

O desenvolvimento da liderança inclui o exercício de chefiar e, na Academia da Força Aérea (AFA), no decorrer dos quatro anos de formação, os Cadetes são estimulados a desenvolver as competências necessárias para o líder que atua no cenário contemporâneo de defesa e que está em

constante transformação. Para acompanhar esse cenário em transformação, é necessário esclarecer que a formação do Oficial não se limita à AFA, mas perdura ao longo da carreira militar.

Segundo a Lei de Ensino da Aeronáutica (BRASIL, 2011), além da especialização em Ciências Aeronáuticas (Cadetes Aviadores), em Ciências da Logística (Cadetes Intendentes) e em Ciências Militares (Cadetes de Infantaria), todos os Cadetes que se formam na AFA também concluem a graduação no curso de bacharel em Administração, com ênfase em Administração Pública.

Considerando especificamente a formação em Administração, de acordo com Hill (2019), o desafio inicial de todo profissional que atua na área administrativa é o de se tornar chefe. Neste sentido, a transição da vida acadêmica para a atuação profissional, que é marcada pela atribuição de chefia, constitui o primeiro teste de liderança para o jovem Oficial formado na AFA.

Ao passo em que o aspirantado desponta, surgem, também, novos desafios e responsabilidades. Neste cenário, concomitante às atividades próprias ao quadro de pertencimento, o recém-formado passa a desempenhar o papel de gestor, deparando-se com profissionais tanto mais novos, quanto de idade mais avançada. Embora supervisionado por Oficiais de grau hierárquico superior, pela primeira vez, o Aspirante terá sob sua responsabilidade recursos humanos de diferentes segmentos e graduações, podendo estes serem Taifeiros, Soldados, Cabos, Sargentos, Suboficiais e também civis.

Se, durante a formação na AFA, os Cadetes exercem a chefia e o comando sobre seus pares desde o início da formação, como chefes de turma, por exemplo, na condição de Oficiais terão que chefiar pela primeira vez pessoas que não foram Cadetes, militares e profissionais civis que trabalham na seção para onde foram designados. Considerando que precisam se ajustar rapidamente ao novo cenário e com colaboradores muito diferentes daqueles que estavam acostumados a chefiar enquanto Cadetes, o desenvolvimento de competências voltadas para compreender o comportamento humano no contexto organizacional torna-se essencial para que os recém-formados enfrentem esse primeiro desafio profissional com melhores possibilidades de êxito.

No Brasil, a relevância do campo de estudos da psicologia organizacional para a administração foi investigada detalhadamente por Rohrbacher (2009), com base no pressuposto de que o futuro administrador precisa aprender a identificar e a lidar com o comportamento humano e suas variáveis no ambiente organizacional. De acordo com a análise do autor, o desenvolvimento desta competência durante a formação em Administração é o que possibilitará ao profissional conduzir as pessoas e obter resultados que atendam às expectativas da instituição.

Assim sendo, esse estudo foi inspirado no seguinte questionamento: como as competências do campo da psicologia organizacional podem contribuir com o preparo para o início da atuação profissional do futuro Oficial formado na AFA?

O Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica (PPOA), abordado no MCA 36-8 (BRASIL, 2021a), traz uma única menção literal à psicologia, relacionando este campo de conhecimento com a gestão estratégica de pessoas dentro da competência “Empregar os recursos humanos disponíveis, no desenvolvimento de gestão estratégica de RH, formando equipes de alto desempenho” (BRASIL, 2021a, p. 19). Inserida no campo das “competências essenciais militares”, essa competência inspirou o recorte teórico e metodológico deste artigo, sobre as competências relacionadas à psicologia organizacional.

Considerando o exposto, o presente trabalho tem como objetivo principal compreender como as competências do campo da psicologia organizacional podem contribuir com o preparo para o início da atuação profissional do futuro Oficial formado na AFA.

Como objetivos secundários, o artigo busca descrever os desafios comuns do início da carreira na área administrativa e, em especial, do jovem Oficial formado na AFA. Em seguida, busca-se relacionar as competências individuais que agregam valor ao espaço organizacional com as competências previstas no PPOA (BRASIL, 2021a) que estejam alinhadas com as competências do campo da psicologia organizacional.

Com base na identificação e descrição dos desafios iniciais da carreira e nas competências do campo comportamental alinhadas com aquelas apresentadas no PPOA (BRASIL, 2021a), ao final, os esforços se dirigem para explicitar a relação entre competências da psicologia organizacional com o curso de bacharel em administração e também com os aspectos singulares da cultura organizacional militar que constitui o cenário de atuação do futuro Oficial.

Desse modo, pretende-se contribuir não apenas com o desempenho individual dos futuros Oficiais perante os desafios iniciais que o exercício da administração impõe, mas também cooperar para que o bom funcionamento das instituições da FAB ocorra, em vista da possibilidade de serem lideradas por militares que desenvolveram competências individuais relacionadas ao campo da psicologia organizacional ainda durante a formação na AFA, e consideradas essenciais ao melhor desempenho da organização.

1 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2012), uma pesquisa pode ser caracterizada de acordo com os propósitos e objetivos pretendidos, a finalidade e também a área de conhecimento em que se insere. Este estudo foi elaborado a partir de uma pesquisa bibliográfica e descritiva, de natureza aplicada, no campo da formação militar e com ênfase na psicologia organizacional.

Gil afirma que as pesquisas descritivas visam à exposição de características de determinada população ou fenômeno, neste caso, o futuro Oficial e as competências do campo da psicologia organizacional que podem ser desenvolvidas durante a formação na AFA. Dessa forma, quando uma pesquisa se destina a identificar e ampliar conhecimentos visando a aplicação em uma determinada situação, ela é denominada aplicada.

O autor também propõe a classificação das pesquisas com base nos métodos empregados para obter os dados e para sua análise e interpretação. Os procedimentos para a coleta de dados caracterizam este estudo como uma pesquisa bibliográfica, e de abordagem qualitativa para a análise e interpretação dos resultados.

A base da análise bibliográfica constituiu de estudos e trabalhos relacionados aos desafios iniciais de carreira do gestor, ao desenvolvimento de competências relacionadas à psicologia organizacional e à formação militar.

Além disso, dado que o cenário de atuação dos futuros gestores é a organização militar, rigidamente estruturada e regulada por dispositivos legais, a análise documental também foi utilizada. De acordo com Tozoni-Reis (2009), a pesquisa documental tem como fonte documentos que podem ser históricos, oficiais ou institucionais, assim, a busca de informações sobre o tema pesquisado exigiu uma análise destes tipos de fontes para a produção do conhecimento sobre estes campos do conhecimento.

Dentre os documentos pesquisados, destacam-se aqueles internos à FAB e também à AFA, principalmente o Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica - PPOA, abordado no MCA 36-8 (BRASIL, 2021a), que apresenta as competências necessárias para os futuros Oficiais formados na AFA. A análise do PPOA permitiu elencar as competências que podem ser desenvolvidas durante a formação e que estão alinhadas com a psicologia organizacional. Além disso, a NSCA 38-15 (BRASIL, 2020), possibilitou situar as aplicações da psicologia organizacional no âmbito da FAB.

Ademais, foram utilizados estudos específicos que tratam da formação militar em outras academias das Forças Armadas, a fim de agregar conteúdo que possibilitasse um diálogo entre os

assuntos das ciências humanas e a formação em administração no contexto da cultura organizacional militar.

Baseado na análise de todo material bibliográfico e documental, tanto do acervo civil, quanto do militar, foi possível investigar como as competências do campo da psicologia organizacional contribuem com o preparo para o início da atuação profissional do futuro Oficial formado na AFA, uma vez que o bom gerenciamento de recursos humanos deve ser uma característica basilar de todo Oficial.

2 FORMAÇÃO MILITAR

Segundo o antropólogo Celso Castro (2004), a formação do espírito militar baseia-se numa construção de princípios, valores e comportamentos que são aprendidos no processo de socialização do militar dentro da caserna. Inspirada nesse autor, Takahashi (2002) realizou uma pesquisa, também sobre a formação da identidade militar em outra academia das Forças Armadas, embasada na psicologia social. Os dois autores pesquisaram o processo de socialização militar dos futuros Oficiais do Exército e da Força Aérea, com base na dinâmica de papéis e relacionamentos que os Cadetes cultivam durante a formação nas academias.

Sobre o processo de socialização militar descrito pelos autores, ambos enfatizam que a formação não termina nas academias, mas ela sempre se faz presente na vida do Oficial, com os cursos obrigatórios que deverão participar a fim de progredirem na carreira, ou até mesmo cursos extracurriculares que realizem por iniciativa própria. Voltando à AFA, cursar as disciplinas para adquirir as competências necessárias para o desempenho das atividades profissionais torna-se intrínseco ao Cadete no decorrer dos quatro anos de formação e, posteriormente, estende-se ao oficialato.

Em seu estudo sobre as particularidades do contexto organizacional militar, Wortmeyer (2009) destaca o risco de morte em combate como elemento singular da cultura organizacional das Forças Armadas. Esta singularidade traz complexidade e diferencia a Organização Militar (OM) de outras, em que os profissionais não precisam colocar a vida em risco em nome de objetivos coletivos. A autora defende que os estudos sobre a organização e a cultura militar precisam considerar este aspecto peculiar e estimula aqueles que desejam empreender estudos na área, visando a descoberta de limitações e fragilidades e, também, a adaptação da organização e de seus

integrantes, destacando a importância do processo de formação do futuro Oficial nas academias das Forças Armadas.

Considerando a graduação em Administração que a Lei de Ensino da Aeronáutica (BRASIL, 2011) prevê para a formação na AFA, sabe-se que o recém-formado, após sua árdua jornada rumo ao oficialato, perpetua-la-á na busca por experiência e contínuo aperfeiçoamento pessoal (LACOMBE, 2012), consciente de que, quanto mais preparado estiver, melhor será o processo e a progressão na carreira.

Segundo Hill (2019), a experiência de chefiar pela primeira vez pode ser exitosa se o gestor, recém-formado em Administração, consiga compreender como estabelecer boas relações de trabalho que tragam bons resultados, a partir do desenvolvimento de competências como comunicação, consciência sobre o ramo de atuação, habilidade de resolução de problemas, de adaptação, de buscar conhecimento e bem-estar no trabalho.

Porém, quando uma pessoa promovida não consegue gerenciar o pessoal a ela incumbido, tanto ela quanto a organização em si podem sair prejudicados. Uma experiência inicial considerada desastrosa pode ocorrer diante da complexidade do período de transição entre ser chefiado e chefiar. Entretanto, segundo a autora, é possível aprender recursos que facilitem essa passagem, que são apresentados a seguir, após uma descrição mais aprofundada sobre os desafios iniciais da carreira de um gestor.

3 DESAFIOS INICIAIS: CONSEQUÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS

A Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) 37-897 (BRASIL, 2021b), que trata acerca das normas reguladoras para os Cursos de Formação de Oficiais (CFO) na AFA, sintetiza a missão da Academia como:

A AFA tem como missão, por meio da educação superior, em nível de Graduação, na modalidade Bacharelado, formar Oficiais de Carreira da Aeronáutica dos Quadros de Oficiais Aviadores (QOAV), Intendentes (QOINT) e de Infantaria da Aeronáutica (QOINF), desenvolvendo nos Cadetes os atributos militares, intelectuais e profissionais, bem como os padrões éticos, morais, cívicos e sociais, de forma a obter, ao final deste processo de Formação, Oficiais em condições de se tornarem líderes de uma moderna Força Aérea (BRASIL, 2021b, p. 15).

Dessarte, a jornada para tornar-se um líder faz parte de um processo árduo, inclui uma longa trajetória de aprendizados, e a formação na AFA pressupõe que os Cadetes devam passar por um verdadeiro processo de transformação pessoal para que estejam aptos a assumir as responsabilidades profissionais assim que se formam. Dentre os atributos e responsabilidades que um líder deve apresentar, neste artigo buscou-se focar e ampliar os conhecimentos, habilidades e atitudes interpessoais e gerenciais que, como gestores, os jovens Aspirantes devem apresentar.

Ao pensar na vida de pós-formado, a crença comumente compartilhada entre os Cadetes é que poderão gozar dos direitos e privilégios que virão automaticamente, entre eles, mais liberdade e autonomia. Contudo, ao invés de simplesmente ganharem autoridade, ao chefiar uma seção, por exemplo, há a possibilidade de se depararem com uma restrição pelas interdependências (HILL, 2019), quando o gestor se vê entrelaçado numa chamada “teia de relacionamentos”, que não inclui apenas subordinados, mas também seus pares e superiores, todos com demandas céleres e exigentes, o que contribui para uma rotina de trabalho estressante, fora da zona de conforto e muito distante de privilégios sonhados de se trabalhar com liberdade e autonomia.

Após a formação, o Oficial conquista uma nova identidade profissional. Contudo, de acordo com Hill (2019), existiria uma lacuna entre suas atuais capacidades e aquelas requeridas por sua nova função. A educadora acrescenta que, durante a formação, o êxito depende primordialmente de aptidões e ações pessoais. Todavia, na atribuição de um gestor, este é responsável pelo bom desempenho de todo um grupo, em um ambiente organizacional novo e desconhecido o que, na prática, pode ser mais estressante do que o esperado, além de mais difícil do que o exercício de liderança exercido sobre os próprios Cadetes durante o período de formação na AFA. Numa tentativa tabelada, apesar da complexidade do exposto, Hill (2019) apresenta situações que ilustram o que os estudantes imaginam em contraposição ao que ocorre inicialmente na prática, um verdadeiro contraste entre “mitos” e “realidades” :

Quadro 1 Exemplo de “mitos” e “realidades” do novo gestor

MITO	REALIDADE
Gestores dispõem de autoridade e liberdade significativas para fazer com que as coisas aconteçam	Enredo numa teia de relacionamentos com pessoas que lhe fazem exigências implacáveis e conflitantes
Seu poder deriva de sua posição formal na companhia	Subordinados não obedecerão necessariamente suas ordens, apesar de sua autoridade formal sobre eles. Seu poder vem da sua capacidade de conquistar credibilidade junto aos subordinados, pares e superiores
Gestores têm que controlar seus subordinados diretos	Controle não é comprometimento. E funcionários nem sempre acatam ordens
Gerentes lideram sua equipe construindo relacionamentos com cada membro individualmente	Ações direcionadas a um funcionário específico costumam afetar negativamente o ânimo ou o desempenho dos outros membros da equipe

Fonte: Adaptado de Hill (2019, p. 10).

A autora também cita o fato de que o gestor assumirá uma equipe “herdada”, e que terá que aprender a liderar e a cumprir a missão com o pessoal que lhe foi designado, sem ao menos conhecer as características e particularidades dos indivíduos, expondo-se a sofrer resistência por parte dos subordinados. Nesse sentido, vale ressaltar que a falta de experiência do novo administrador, comumente, o leva a utilizar-se mais de sua habilidade técnica em detrimento das habilidades interpessoais (LACOMBE, 2012).

Além do mais, quase sempre o Oficial assumirá, desde o início da carreira, funções de grande demanda e que exigirão tempo e esforço. Esses encargos podem sobrecarregá-lo e gerar situações problemáticas a serem agravadas por sua inexperiência, apesar da prévia capacitação técnica na AFA. Um exemplo do fato explanado pode ser evidenciado a partir do Aspirante-a-Oficial Intendente, que, após a formação, já exerce a função de Gestor Operacional e é designado para as Unidades Gestoras Executoras do Comando da Aeronáutica (COMAER), conforme ICA 37-758 (BRASIL, 2022). Essas Unidades prestam apoio às demais e, por isso, comumente possuem maiores demandas.

Ainda sobre os desafios iniciais, destaca-se uma peculiaridade da carreira militar referente à transferência de localidade, prevista na ICA 30-4 (BRASIL, 2023), que trata acerca da Movimentação de Pessoal Militar. Não raras as vezes, o militar é transferido para uma nova cidade para fins de progressão profissional e operacional, longe de conhecidos, amigos e familiares, em

uma região desconhecida com cultura e costumes muito diferentes do seu habitual, visto a grandiosidade e diversidade do território brasileiro.

O estudo sobre a ocorrência de psicopatologias no ambiente de trabalho de Bergamini e Tassinari (2008), aponta o estresse como um desafio ao desempenho dos gestores, visto que constitui uma das causas de comportamentos e dinâmica organizacional prejudiciais aos indivíduos e às organizações. As fontes de estresse organizacional que mais afetam as relações e o clima organizacional, são frequentemente derivadas do sentimento de responsabilidade por vidas humanas, da pressão por desenvolvimento na carreira, de um clima organizacional desfavorável e ainda de relações de desconfiança entre colegas, superiores e subordinados. Além de que, pode ser acrescentado, também, os fatores da vida pessoal do indivíduo, como, por exemplo, problemas familiares. (ARANTES; VIEIRA, 2002, p. 80-85 *apud* BERGAMINI; TASSINARI, 2008, p. 33).

Coon (2006) destaca a imprevisibilidade e o acúmulo de trabalho como influentes no nível de estresse do gestor. Para ele, os gestores estão em contato diário com fontes de desgaste emocional e, em uma manifestação mais aguda de estresse, pode ser gerado o esgotamento, ou seja, uma exaustão emocional. Com o decorrer do tempo, podem ser percebidos sintomas físicos e psicológicos decorrentes desse desajustamento, tais como dores musculares, dores de cabeça, insônia, distúrbios gastrintestinais, pressão alta e, em casos mais severos, depressão, transtorno de humor e neuroses.

Essas mesmas fontes psicossociais que indicam comportamentos e clima organizacional prejudiciais ao desempenho dos gestores podem se fazer presentes e afetar o início de carreira do Oficial, ocasionando muito estresse, relações de desconfiança, desgaste emocional, exaustão e até mesmo a formação de sintomas físicos e psicológicos e um clima organizacional desfavorável à atuação do novo gestor.

Baseados em estudos no campo das ciências comportamentais, Amabile e Kramer (2007), afirmam que pessoas em situações de trabalho desconfortáveis e desfavoráveis passam a enxergar aquele ambiente de forma negativa, favorecendo a predominância de funcionários desmotivados e infelizes. A longo prazo, isso influenciará negativamente o desempenho individual, atingindo também o desempenho da própria instituição.

Cumulativamente, de acordo com o estudo de Bergamini e Tassinari (2008), gestores adoecidos geram setores doentes que, posteriormente, espalham os sintomas por toda a organização. Eles alertam e evidenciam os riscos da ligação entre as patologias humanas e as organizacionais, uma vez que um ambiente organizacional doente pode constituir um reflexo e também afetar o

gestor desatento aos sintomas, prendendo-o em um círculo vicioso prejudicial ao próprio desempenho e ao desempenho da organização.

Outro grande problema individual que pode gerar patologias no ambiente organizacional, de acordo com os autores, é a possibilidade de o gestor proteger-se de críticas e pressões do ambiente de trabalho, negando-os, por meio de mecanismos de defesa inconscientes, o que dificulta a percepção e o enfrentamento dos problemas organizacionais que afetam tanto aqueles que estão à sua volta como também a organização.

Bergamini e Tassinari (2008) sucedem alertando quanto ao perigo do uso desse mecanismo de defesa inconsciente que torna o indivíduo vítima da situação e pode distorcer a realidade. Nesse sentido, o recém-formado Oficial, ao desconhecer que pode estar sendo influenciado por tais mecanismos inconscientes, não perceberia sua responsabilidade pessoal em relação aos problemas e tenderia a colocar a culpa dessa falha pessoal em outros aspectos, como na falta de recursos da instituição ou na falha de seus subordinados.

Essa atitude pode ser considerada como a mais perigosa pelos autores, pois, ao esquivar-se da dificuldade, por desconhecer-la, o gestor propicia a desorganização e, assim, a organização também adoece.

Após a identificação de desafios iniciais que podem se transformar em patologias individuais e organizacionais, caso não sejam reconhecidos e enfrentados, a próxima seção traz recursos do campo da psicologia organizacional que podem lançar luzes sobre as competências essenciais ao Oficial da Aeronáutica que devem ser apresentadas após a formação na AFA, e também devem estar alinhadas com a cultura organizacional militar.

4 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL MILITAR

De acordo com Bock, Furtado e Teixeira (2008), o mundo do trabalho constitui um tema muito amplo para pesquisas, e, atualmente, a administração de pessoas nas organizações é estudada por diversos campos de conhecimento, mas que a psicologia, área do conhecimento responsável pelo estudo do comportamento, tem papel especial nas pesquisas sobre as relações de trabalho que afetam o desempenho organizacional.

Seligmann-Silva (2011) destaca que a psicologia do trabalho ou a psicologia organizacional atua investigando processos geralmente ligados à administração ou à gestão de pessoas, e enfoca suas pesquisas no campo da Saúde Mental Relacionada ao Trabalho (SMRT). Ao relacionar

condições de trabalho com a subjetividade dos trabalhadores, a autora defende que a formação e o preparo para o exercício das atribuições profissionais deve considerar estratégias que conciliem fatores objetivos, das organizações, com aqueles individuais, relacionados à subjetividade dos colaboradores.

Roberto Coda, estudioso do campo da administração e da psicologia organizacional no Brasil, defende que o “[...] estudo da Administração, hoje, vincula o comportamento das organizações ao comportamento das pessoas” (2016, p. 14), para justificar a valorização cada vez maior do desenvolvimento do comportamento no ambiente de trabalho. Segundo o autor, as mudanças no cenário de trabalho vem demandando dos indivíduos, cada vez mais comprometimento, motivação e desempenho nas funções, e também a busca de soluções para os desafios diários que decorrem dos avanços tecnológicos ou da multifuncionalidade dos cargos, por exemplo.

Conforme Almeida (1995), lidar com pessoas é a atividade comum de todo e qualquer gestor. Se o objetivo é o sucesso da organização, é necessário uma boa gerência dos recursos humanos, pois, o gestor gere, mas “quem produz excelência são as pessoas” (ALMEIDA, 1995, p. 9). O autor evidencia a instauração da psicologia para os gestores com base em princípios comportamentais que relacionam-se à motivação, comunicação, feedback e escolha cuidadosa de palavras. Ademais, destaca a importância da cultura organizacional que, aliada aos princípios comportamentais, podem despertar um sentimento de pertencimento à organização, o que levaria uma equipe a trabalhar de forma colaborativa.

Cooper e Rothmann (2017) definem a psicologia organizacional como a área da psicologia que estuda o comportamento humano no ambiente de trabalho. Ressaltam que os relacionamentos interpessoais e a questão da subjetividade do indivíduo interferem diretamente em sua produtividade. Além disso, destacam que vários princípios psicológicos são valorizados e estimulados no âmbito do trabalho, dentre eles a motivação, comunicação, comportamento do grupo, planejamento, desenvolvimento da cultura organizacional, avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional.

Dentro da FAB, a psicologia organizacional e do trabalho, é abordada pela Norma de Sistema do Comando da Aeronáutica (NSCA) 38-15 (BRASIL, 2020) e conceitua-se como:

Estudo do fator humano na organização e compreende a criação de condições organizacionais e de trabalho que auxiliem na elaboração de um clima propício para que os trabalhadores e organizações possam atingir suas metas de trabalho e de desenvolvimento profissional. Este ramo da psicologia compreende o homem

como um ser social que está em constante interação com o meio (BRASIL, 2020, p. 8).

O documento ressalta a importância da aplicabilidade da psicologia no âmbito das organizações da Força Aérea Brasileira, de acordo com o perfil organizacional de cada Organização Militar (OM), a fim de obter maior eficiência e eficácia, além de maior produtividade e elevação da qualidade para o cumprimento dos objetivos da Força.

Rohrbacher (2009), após sua pesquisa realizada sobre a disciplina de Psicologia nos cursos de graduação em Administração no Brasil, defende que o conhecimento psicológico é essencial para o administrador de empresas, estando presente em mais de 60% das disciplinas curriculares, direta ou indiretamente. Ele afirma que o comportamento do administrador deve estar pautado em conhecer o comportamento das pessoas e o seu próprio, a fim de utilizar a psicologia a seu favor e a favor do desenvolvimento da empresa.

Para o autor, o administrador de empresas precisa saber lidar com o comportamento das pessoas e suas variáveis, precisa “gerir comportamento humano em ambiente organizacional” (ROHRBACHER, 2009, p. 31). A psicologia também emerge como peça-chave para um trabalho mais efetivo e eficaz do administrador, capacitando o profissional a gerir seus recursos humanos em diferentes áreas de atuação profissional segundo a análise de Chiavenato (2010).

Analisando as características da pesquisa em contextos organizacionais militares, Wortmeyer (2009) ressalta a singularidade da organização que tem por finalidade de existência o sacrifício da própria vida e detrimento de interesses pessoais, em nome de interesses da nação, enfatizando que esse juramento é selado diante da bandeira nacional.

De acordo com a autora, pesquisadora do campo da psicologia e Oficial do Exército Brasileiro, essa característica singular da profissão militar faz com que os militares, além de atenderem às exigências de suas atribuições, tenham que lidar com a ansiedade e com incertezas quanto ao futuro, traços singulares da cultura organizacional das Forças Armadas, ligados ao enfrentamento do perigo de morte.

Wortmeyer (2009) também enfatiza a necessidade de se lidar com diversidade cultural própria desses ambientes, caracterizada pela influência de diversos subgrupos ocupacionais que impactam sobre a cultura organizacional como “[...] círculos hierárquicos, cursos realizados, especializações, formas de ingresso na carreira, estabilidade no serviço, experiência profissional, etc.” que não podem ser ignorados no contexto organizacional militar (2009, p. 19).

Para fazer frente aos estados psicológicos de ansiedade e de incertezas perante o futuro, a autora destaca o papel de valores como disciplina, companheirismo e outros, além das atitudes e normas que são enfatizados durante o período de formação nas academias das Forças Armadas, e que podem dar sentido para a profissão militar que envolve necessariamente o risco à segurança pessoal.

Outrossim, ela enfatiza que a autoridade militar recebe legitimidade a partir das situações de combate, que exigem o estabelecimento da ordem em meio ao caos. Dessarte, destaca também o sentimento heroico cultivado na caserna, como um meio que poderia abrandar a exposição à ansiedade e às incertezas, perante o risco da segurança pessoal que a atuação em nome da causa nacional traz aos militares.

Por fim, Wortmeyer (2009) destaca a complexidade da cultura organizacional militar. Para a autora, considerar os traços singulares da cultura organizacional militar e mapear as alternativas para a organização lidar com as exigências práticas e as ansiedades e incertezas que acompanham o desempenho das atividades, constitui uma oportunidade para propor transformações “[...] visando à adaptação das estruturas cristalizadas para a atuação em novos cenários” (2009, p. 20).

Com base nas considerações acerca da psicologia organizacional e nas singularidades da cultura organizacional militar, a seção seguinte traz a relação entre a psicologia organizacional e as competências comportamentais, próprias deste campo de estudo da psicologia.

5 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Para Coda (2016), o termo competência vem do latim *competere* e “[...] significa uma aptidão para cumprir alguma tarefa ou função” (2016, p. 5). O autor sugere que, atualmente, a relação entre o comportamento das pessoas e o comportamento das organizações está no centro da administração, e que os modelos administrativos que destacam as competências e habilidades surgiram como estratégias para atender essa nova demanda que os setores antigos de RH não atendiam.

De acordo com o autor, a implantação de um gestão de pessoas baseada em competências, fez com que as empresas passassem a buscar e fortalecer os pontos fortes dos funcionários por meio do incentivo ao desenvolvimento das competências consideradas essenciais para melhorar o desempenho de suas atividades, mas também o desempenho da empresa.

Dessarte, no contexto da psicologia organizacional, o termo competência é utilizado para designar a combinação de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) daquele que atua apropriadamente em determinado trabalho, que pode ser evidenciada em seu desempenho, e que agrega valor para a organização e para o próprio indivíduo (CARBONE *et al.*, 2009).

Autores do campo da gestão por competências (BRANDÃO, 2012; BERGAMINI, 2011; CODA, 2016) ou da administração estratégica de recursos humanos (GIL, 2019), enfatizam a identificação e o emprego de competências individuais nas organizações, como sustentáculo da própria competência organizacional. Afinal, as competências individuais influenciam e são um recurso valioso para o desenvolvimento e fortalecimento das competências organizacionais.

Diagnosticada a necessidade do desenvolvimento de competências, a organização deve promover ações de capacitação profissional, que podem ser em forma de cursos, estágios, etc. Esses eventos requerem um planejamento prévio, além do estabelecimento dos objetivos educacionais, que “são descritos sob a forma de competências individuais que se pretende desenvolver com a capacitação” (BRANDÃO, 2012, p. 85).

O autor ainda classifica os objetivos educacionais em gerais ou específicos: o objetivo geral é mais amplo e refere-se à competência que se espera do indivíduo ao final da ação de capacitação. Ao passo em que, o objetivo específico diz respeito às competências esperadas do indivíduo ao final de cada módulo do curso, de modo que, ao final deste, garantam em conjunto a concepção do objetivo geral. Inolvidavelmente, fazem-se presentes os elementos: conhecimento, habilidade e atitude.

Dentre as competências individuais que agregam valor ao espaço organizacional, Fernandes (2013) identifica três tipos: competências de negócio; técnico-profissional e sociais. Sendo que, a primeira está relacionada com a habilidade do profissional da administração de interagir com o mercado; as competências técnico-profissional se referem à aquisição de conhecimentos técnicos; e a competência social é a que se destaca neste trabalho, por ser associada à psicologia organizacional e se relacionar com a capacidade de interagir com as pessoas, construir relacionamentos e ambientes de trabalho colaborativos.

Gil (2019) enfatiza o papel estratégico dos profissionais, justificando que as pessoas passaram a ser consideradas o capital mais precioso de uma organização, sendo reconhecidas e valorizadas como uma espécie de vantagem competitiva para as empresas.

Oliveira (2011), conclui em seus estudos que a qualificação é o principal requisito para a inserção no mercado de trabalho. Além disso, as experiências de trabalho obtidas ainda no período de faculdade, mostram-se um fator diferencial para os jovens. Ademais, a autora infere que programas capazes de promover o desenvolvimento de competências devem ser propostos às escolas de Administração, visto que a consolidação destas pode interferir na carreira do profissional e facilitar sua inserção em um novo ambiente organizacional.

De acordo com Coda (2016), lidar com gente, exercer racionalidade, focar em resultados e flexibilidade, além de motivação, constituem as competências comportamentais que ele considera essenciais para dar suporte às competências organizacionais. O autor também destaca as 15 competências consideradas essenciais segundo a *American Society for Training and Development* (ASTD):

[...] conscientização sobre o ramo industrial de atuação, habilidades de liderança, habilidades interpessoais, compreensão tecnológica, habilidades de resolução de problemas, pensamento sistêmico, compreensão do desempenho, conhecimento sobre intervenções, compreensão do negócio, compreensão da organização, habilidades de negociação, habilidades de convencimento, habilidades de adaptação, visão integrada e habilidades de consultoria (CODA, 2016, p. 6).

O autor ressalta que não é possível reunir todas as competências individuais desejáveis em uma mesma pessoa, porém, como os atributos e padrões de conduta devem acompanhar os novos contextos de atuação profissional, ele destaca a importância de se identificar as competências mais favoráveis ao clima do ambiente organizacional onde se está inserido.

Brandão (2012) complementa que uma análise documental é realizada com base no mapeamento de normas, portarias, decretos governamentais e estratégicos do órgão analisado. Com base nesta análise é que seria possível definir as atribuições e competências necessárias para determinado servidor em conformidade com a estratégia organizacional daquela instituição.

Considerando os estudos sobre competências aqui apresentados, entende-se que o futuro Oficial também deve desenvolver, durante sua formação na AFA, os conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) específicos do âmbito comportamental para o exercício do oficialato, a fim de obter êxito em seu desempenho profissional e atingir os objetivos da instituição. De acordo com a análise dos autores do campo da psicologia organizacional e, considerando o bacharelado em Administração, o desenvolvimento de competências voltadas à compreensão do comportamento humano e suas variáveis mostra-se essencial quando se trata da melhora do desempenho individual

e organizacional .

Salienta-se que as competências que se relacionam ao âmbito da psicologia organizacional são denominadas como individuais ou comportamentais, conforme os autores abordados nesta seção. Para a definição das competências necessárias ao Oficial da Aeronáutica, foi realizado um mapeamento de competências, que resultou da identificação das discrepâncias entre as competências requeridas, nesse caso, pelo COMAER, para a concretização da estratégia organizacional, e as competências internas já existentes na instituição (IENAGA, 1998), que são aprofundadas na seção a seguir.

6 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DO PERFIL PROFISSIONAL DO OFICIAL DA AERONÁUTICA (PPOA)

O documento oficial que orienta sobre as competências, habilidades e atitudes necessárias que os futuros Oficiais Aviadores, Intendentes e de Infantaria devem desenvolver é o Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica (PPOA), abordado no MCA 36-8 (BRASIL, 2021a). Este documento consiste em uma iniciativa de implementar a gestão por competências no âmbito profissional militar e se embasa principalmente no estudo de Brandão (2012), que define o termo competência referindo-se à ideia de adequação, concordância, algo adequado para determinada circunstância.

As competências individuais que emergem da relação entre o conhecimento do comportamento humano e de características do ambiente militar propostas no PPOA (BRASIL, 2021a) podem ser identificadas e aprofundadas no campo da psicologia organizacional.

Conforme Bergamini (2012), o desenvolvimento de competências vem se destacando tanto no meio acadêmico quanto na área administrativa, pois envolve um “melhor entendimento das principais características da dinâmica comportamental em qualquer contexto” (BERGAMINI, 2012, p. 4). Esta característica atual, destacada pela autora, está de acordo com a relevância dada ao desenvolvimento da habilidade de “utilizar os conceitos básicos da gestão de pessoas por competências” (BRASIL, 2021a, p.19), prevista no PPOA.

O tipo de gestão que privilegia o desenvolvimento de competências individuais vem ganhando visibilidade no âmbito do COMAER também, o que, segundo Coda (2016), pode fazer com que os colaboradores consigam nortear suas ações futuras mais facilmente, se os gestores foram capazes de identificar tais competências e favorecer o seu desenvolvimento e fortalecimento.

A implantação da gestão de pessoas por competências, de acordo com Coda, propicia uma valorização e o desenvolvimento profissional, garantindo perfis profissionais com maior produtividade, uma vez que estes irão se compatibilizar à seus cargos no ambiente de trabalho através do mapeamento de competências.

O mapeamento de competências é de responsabilidade do gestor, e depende de sua habilidade de “identificar as competências profissionais dos seus subordinados” (BRASIL, 2021a, p. 19). De acordo com Coda (2016), a gestão por competências permite aos colaboradores desenvolverem um senso de autodesenvolvimento profissional e autocrítica, e, se as competências individuais estiverem alinhadas às da organização, os objetivos estratégicos são atendidos, bem como os resultados operacionais serão excelentes.

Dentre as competências abordadas, o documento define que “empregar os recursos humanos disponíveis, no desenvolvimento de gestão estratégica de recursos humanos, formando equipes de alto desempenho” (BRASIL, 2021a, p. 19) é uma das competências essenciais do militar. E para o alcance desta, o documento destaca a necessidade do conhecimento prévio de psicologia a fim de “relacionar a psicologia com a gestão estratégica de pessoas com vista à melhoria do desempenho da instituição” (BRASIL, 2021a, p. 19).

Além disso, destaca que o Aspirante, mais novo Oficial da Força Aérea Brasileira, deve ser designado para realizar uma função compatível com suas habilidades adquiridas. Sendo assim, é imprescindível que o Cadete, após Curso de Formação de Oficiais, esteja apto para administrar os recursos humanos que lhe forem submetidos, instaurando equipes com alto nível de desempenho.

Coda (2016), ressalta a importância do gestor obter conhecimento sobre o comportamento humano durante o exercício de suas atividades, principalmente sobre o da equipe à ele subordinada, para o alcance de vantagem competitiva e melhor desempenho da empresa.

De acordo com Lacombe (2012), o administrador deve conduzir o grupo para alcançar os objetivos, não só da organização, mas também de seus membros. Portanto, é de suma importância que ele tenha ciência de que seu trabalho depende de terceiros, além da humildade em aceitar que está lidando com um grupo, e que suas decisões serão em nome de toda a equipe.

No âmbito militar, essa característica é, mais do que nunca, de grande relevância, pois os Oficiais lideram um grupo, lidam diariamente com subordinados e dependem do todo para o cumprimento da missão. Assim sendo, é preciso que o futuro Oficial aprenda a “valorizar o relacionamento interpessoal, intersetorial e entre organizações do COMAER” (BRASIL, 2021a, p. 15), conforme o PPOA prevê.

Salienta-se que, além de todo o exposto, uma boa capacidade de comunicação, tanto oral quanto escrita, é imprescindível para a obtenção dos resultados propostos, seja qual for o ambiente (CODA, 2016). Posto isto, é evidenciada a competência de “expressar-se de modo formal, claro e conciso, observando as regras gramaticais e as normas de redação oficial” (BRASIL, 2021a, p. 15), essencial para o Oficial da Aeronáutica.

Lacombe (2012) estabelece em sua obra que o principal requisito para se promover um executivo é revelado em sua capacidade de se comunicar. Outrossim, ressalta-se que uma boa capacidade de comunicação não se restringe apenas à capacidade de transmitir a mensagem, mas é composta, também, pelo atributo de saber ouvir. Dessa maneira, é indispensável que o militar seja capaz de “promover a efetividade da comunicação em seu ambiente de trabalho e em contextos organizacionais” (BRASIL, 2021a, p. 16).

Apesar da ênfase no início da atuação como profissional da área administrativa apresentada neste artigo, faz-se necessário esclarecer que a relação entre superiores e subordinados é intrínseca ao *ethos* militar, assim, a compreensão do comportamento organizacional pode ser estendida para outros campos de atuação do Oficial que se forma na AFA, e ao longo de sua carreira.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante de todo o exposto, pode se observar que as competências comportamentais, do campo da psicologia organizacional, descritas como essenciais para o êxito do desempenho individual e organizacional dos gestores pelos autores citados aqui, também são valorizadas no PPOA (BRASIL, 2021a). A relevância do desenvolvimento dessas competências durante a formação do futuro Oficial (e gestor) na AFA está na possibilidade delas serem utilizadas na identificação e na administração dos problemas ou desafios iniciais que a carreira apresenta.

Embora a psicologia seja mencionada literalmente apenas uma vez no PPOA, há muitas competências comportamentais que afetam tanto o desempenho individual, quanto o da organização, que estão previstas no documento e devem ser consideradas, conforme observado pelos estudos dos autores apresentados aqui.

De acordo com Bergamini (2012), no contexto organizacional, a competência geral da empresa ou organização deve buscar responder às transformações culturais e a administração precisa considerar pessoas com habilidades interpessoais e interculturais se quiser enfrentar tanto a competição, quanto às oportunidades do mercado. Segundo a autora, as organizações também

precisam desenvolver competências se quiserem responder às transformações no mundo do trabalho. O desenvolvimento da competência organizacional se embasa no desenvolvimento da competência dos profissionais que compõem a organização, neste sentido, de acordo com a autora, “Todo tipo de profissional, seja ele qual for, precisa ser competente naquilo que faz para inspirar confiança” (BERGAMINI, 2012, p. 108).

No contexto militar, Wortmeyer (2009) aponta para o cenário em transformação como uma oportunidade para as instituições militares se adaptarem e lidarem com as exigências práticas destas mudanças, e também com as incertezas e ansiedade que acompanham o desempenho daqueles que colocam em risco a sua segurança pessoal em prol dos interesses da nação.

Em conformidade com as transformações apontadas pelas duas autoras, Coda (2016) menciona a demanda por colaboradores cada vez mais motivados, comprometidos e capazes de apresentar um bom desempenho de suas funções como fundamentais para que as organizações enfrentem as mudanças no cenário de trabalho.

A gestão das próprias competências pessoais não constitui um processo natural ou fácil de acordo com a análise de Bergamini (2012), mas em um aprendizado que requer o exercício de se conhecer antes de mais nada. Antes de gerir pessoas, os líderes devem ser capazes de conhecer e gerir suas próprias competências individuais, para depois serem capazes de gerenciar as competências dos subordinados orientados pelas diretrizes da organização ou para os resultados que se deseja alcançar.

No caso do jovem Aspirante formado na AFA, é imprescindível que ele chegue às seções de trabalho com um conhecimento sólido e consciência de suas próprias competências. Isso permitirá que ele administre e ajuste essas competências de maneira adequada de forma a se adaptar com um grupo diversificado de pessoas que deverá gerenciar, no novo cenário em que deve atuar, e isso também constituirá o grande desafio de sua etapa de inserção no mundo profissional. É necessário reconhecer que as pessoas são diferentes. Cada qual com suas crenças, valores, criação, origem socioeconômica, etc. Desse modo, o mais novo líder deverá administrar a diversidade e, para isso, é necessário o “reconhecimento da diversidade dos aparentemente iguais” (PELLICCIA, 2011, p. 72).

Lacombe (2012) afirma que torna-se fundamental que a cadeia hierárquica seja diversificada, e inclua diversos credos, etnias, gêneros, em que o gestor deverá proporcionar situações em que todos possam desempenhar o máximo de seu potencial. Além disso, de acordo com Coda (2016), é importante que a equipe esteja diversificada não apenas em termos de

conhecimento e formação, mas também em comportamentos eficazes, para que a empresa consiga se fortalecer frente às mudanças e não se torne estagnada ou resistente à inovação.

No âmbito das Forças Armadas, destaca-se a heterogeneidade da cultura militar, que, segundo Wortmeyer (2009), se apresenta na forma de subgrupos ocupacionais, tais como círculos hierárquicos, especializações, forma de ingresso no militarismo, dentre outros, que devem ser contemplados nas competências a serem desenvolvidas durante a formação do futuro Oficial, pois influenciam no clima organizacional.

Como demonstrado ao longo do artigo, é evidente que o jovem Aspirante enfrentará um ambiente novo e diversificado, onde terá que gerenciar subordinados de diferentes origens, patentes e graduações. E, na condição de gestor, deverá ser capaz de estimular o engajamento de seus funcionários e fornecer-lhes apoio, reconhecendo que as características individuais de cada pessoa podem complementar e enriquecer o conhecimento coletivo. Quando a diversidade é adequadamente gerenciada, a organização pode se beneficiar, pois, aumenta-se sua eficácia devido à junção de diferentes percepções e vivências dos diferentes indivíduos (LACOMBE, 2012).

Além disso, ele será supervisionado por autoridades que também não o conhecem ainda. Neste cenário, o gestor deve zelar por um bom relacionamento interpessoal em todos os sentidos da cadeia hierárquica, uma vez que “um gerente eficiente dedica tempo e energia para administrar não só relações com subordinados mas também com chefes” (GABARRO; KOTTER, 2005, p. 81-87). Ao conhecer-se e conhecer o estilo de comportamento de seu superior, a relação de trabalho fica melhor e mais eficiente, para ambos os lados (BERGAMINI; TASSINARI, 2008).

De acordo com Hill (2019), ao herdar uma equipe heterogênea, o gestor enfrenta a necessidade de avaliar o capital humano que assumiu, bem como o clima organizacional do grupo que foi herdado, além da dinâmica dos processos em funcionamento. Neste sentido, é essencial reconfigurar a equipe de acordo com as necessidades da instituição, levando em consideração os propósitos e padrões de comportamento. Assim sendo, será possível acelerar o desenvolvimento da equipe e melhorar seu desempenho, além de confrontar dificuldades.

Segundo Lacombe (2012), é possível enriquecer a inexperiência no trabalho através da experiência de terceiros, por meio de literatura, sem limitar-se às experiências pessoais. Além disso, é importante transformar cada vivência numa lição de vida e questionar o porquê sempre. Walker (2018) ressalta, ainda, a importância de saber pedir ajuda e delegar funções, além de tentar compreender a situação como um todo. Faz-se imprescindível que o gestor não hesite em demonstrar seus erros e insucessos, pois é mais vantajoso corrigi-los prontamente no início, visando

o benefício de todos (HILL, 2019).

No contexto militar, é comum observar que um Oficial recém-formado se depara com um ambiente desconhecido. No entanto, ele poderá contar com a valiosa experiência dos demais militares que já estarão em sua seção, que possuem o conhecimento necessário para realizar diversas atividades. Além disso, ele poderá receber o auxílio de oficiais que servem na mesma organização militar (OM), muitas vezes provenientes de turmas anteriores. Com o tempo, essas relações se fortalecem, e a diferença hierárquica de um ou dois anos, muito presente durante a Academia, se torna mínima entre as turmas de formandos.

Faz-se necessário ressaltar que estas perspectivas favoráveis ao desempenho individual e organizacional dependem muito das habilidades interpessoais, de liderança, de compreensão da organização, de convencimento e de adaptação, dentre outras descritas por Coda (2016), que o jovem Aspirante foi capaz de desenvolver antes de se deparar com a realidade profissional.

Hill (2019) destaca a importância dos novos gerentes em conquistarem credibilidade perante seus funcionários, mesmo diante de sua inexperiência, a fim de estabelecer sua autoridade. A autora ressalta que a credibilidade pode ser externada a partir da intenção de agir corretamente e demonstração de caráter. Isso porque os subordinados analisam e julgam toda ação do gestor rotineiramente, no intuito de descobrir suas motivações. Dessarte, é essencial desenvolver a competência de saber ouvir aqueles que já compunham a seção e não necessariamente somente demonstrar competência técnica.

É necessário, portanto, que o gestor demonstre competências individuais, uma vez que a autoridade não vem naturalmente de seu cargo de chefe. Como visto nos desafios iniciais da carreira de um Oficial, pode acontecer dos subordinados não acatarem ordens e resistirem à mudanças, por exemplo. Nesse sentido, o recém-formado pode compartilhar de seu poder com os demais membros da equipe, de modo que eles também possam tomar iniciativas. Além disso, é importante delegar e oferecer um feedback construtivo em tais situações (WALKER, 2018). Essa postura contribui significativamente para a construção da credibilidade do gestor, sendo determinante, pois: “a autoridade só se manifesta quando o gerente ganha credibilidade junto aos outros funcionários de toda a escala hierárquica” (HILL, 2019, p. 17).

Essas considerações ressaltam a importância de preparar os futuros líderes para enfrentar uma possível resistência natural do grupo. Eles precisam ser os primeiros a abandonar meios antigos e agirem como agentes geradores de um futuro novo e melhor.

No que diz respeito às dificuldades associadas à transferência de localidade, é

responsabilidade do administrador cultivar uma consciência situacional, a fim de compreender o ambiente em que está inserido e familiarizar-se com a região e seus costumes. Afinal, “quem administra no Brasil tem de conhecer nosso país, suas raízes, suas tradições, costumes, hábitos do seu povo, seus valores prioritários, suas características, suas qualidades e seus defeitos” (LACOMBE, 2012, p. 20). Embora possa exigir tempo, esse processo pode determinar se a transição será menos ou mais penosa.

É fundamental que o gestor militar mantenha-se aberto à mudanças e atento à cultura e costumes do local em que vai servir, compreendendo a necessidade da realocação geográfica a partir de sua resiliência e competência para recomeçar, características essenciais que devem ser cultivadas e moldadas ao longo do período de formação na AFA. Além disso, a capacidade de reinventar-se e adaptar-se, muitas vezes em conjunto com sua família, em prol de um objetivo maior alinhado com as necessidades da Força, também faz parte do perfil do profissional militar.

Os desafios iniciais da carreira do futuro Aspirante podem trazer consequências individuais e organizacionais negativas conforme apontado por Bergamini e Tassinari (2008), Amabile e Kramer (2007), Coon (2006) e Seligmann-Silva (2011), que tratam dos impactos do ambiente de trabalho sobre a subjetividade dos profissionais e enfatizam como isso pode se prejudicial tanto para o desempenho individual e quanto para o organizacional. Dentre as fontes de desgaste e esgotamento físico e mental, os autores destacam o estresse causado pelo sentimento de responsabilidade por vidas humanas, pela pressão por desenvolvimento na carreira, por relações de desconfiança entre colegas, superiores e subordinados, pela imprevisibilidade e pelo acúmulo de trabalho pelos gestores.

Dessarte, os resultados apontam para a capacidade que o desenvolvimento de competências individuais traz, de se conscientizar e trabalhar com recursos internos que permitem a identificação e o enfrentamento de problemas ou desafios iniciais da carreira, para que não se transformem em sintomas e adoeçam tanto o gestor quanto a organização. Pelo contrário, os autores considerados neste artigo, indicam que o desenvolvimento de tais competências, ligadas ao campo da psicologia organizacional, podem auxiliar no desempenho bem-sucedido tanto do indivíduo, quanto da organização.

Quando se trata da importância das disciplinas que abrangem a psicologia, nos cursos de formação em Administração, Rohrbacher (2009) destaca que a necessidade de se conhecer o comportamento humano em ambientes organizacionais está presente, direta ou indiretamente, na maioria das disciplinas que compõem os cursos dessa área no Brasil. Essa valorização da ciência do

comportamento na formação em Administração é compartilhada por outros autores, como Lacombe, que afirma que “[...] o currículo de um bom curso de administração inclui assuntos relacionados ao comportamento organizacional: psicologia, psicologia social” (2012, p. 18).

Apesar de pertencer ao campo da psicologia organizacional, como foi bastante evidenciado pelos autores e pelas competências apresentadas no PPOA, neste ponto, é possível entender que, dentro da organização militar, o desenvolvimento das competências comportamentais se mostra essencial para todos os setores que envolvam o trabalho com seres humanos.

Como aspecto importante do *ethos* militar e para além do campo administrativo, o desenvolvimento das competências comportamentais afeta todos os setores e atividades que se baseiam nas relações interpessoais. Além disso, como configuram no campo das “Competências Essenciais Militares” do PPOA (BRASIL, 2021a), essas competências individuais constituem o mínimo daquilo que um profissional precisa apresentar para ser considerado um militar.

Neste ponto do trabalho é possível entender que, apesar de ser enfatizado por autores da área de administração e de gestão de pessoas, o desenvolvimento das competências comportamentais é essencial para todos aqueles que atuam sob um *ethos* que pressupõe o comprometimento da vida e a atuação em defesa dos interesses da nação. Dessarte, mais do que a implantação de uma disciplina de psicologia organizacional, comumente associada à administração e à gestão de pessoas, os resultados apontam para a necessidade de um esforço conjunto, entre todos os setores da AFA, no sentido de criar oportunidades e atividades para que o futuro Oficial desenvolva as competências individuais ainda durante sua formação.

Ao conhecer os desafios iniciais da carreira e compreender que as competências comportamentais podem ser utilizadas como ferramentas na solução destes desafios, é possível que o contraste entre o que o cadete imagina sobre a vida profissional e a realidade que o aguarda, diminua, poupando-o e à sua equipe de ficarem aprisionados em patologias humanas e organizacionais.

A relevância do desenvolvimento dessas competências durante a formação do futuro Oficial (e gestor) reside na sua capacidade de aplicá-las na identificação e no manejo dos desafios iniciais que a carreira pode apresentar, e, mais do que isso, pois, se as competências individuais estiverem alinhadas com as organizacionais, os objetivos estratégicos podem ser alcançados e os resultados operacionais também podem ser excelentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, a pesquisa explorou como as competências do campo da psicologia organizacional podem desempenhar um papel crucial no preparo para o início da atuação profissional. Ao analisar os resultados apresentados, fica evidente que o recém-formado Oficial da Academia da Força Aérea será colocado à prova com desafios iniciais de carreira e precisará saber gerir os recursos humanos a ele imputados.

Porém, também foi visto que, antes de aprender a identificar ou mapear as competências profissionais, e dentre elas, as comportamentais, dos outros, o jovem Aspirante deverá ser capaz de conhecer as suas próprias competências. Com isso, faz-se indispensável que exista uma lapidação do material humano que será posteriormente entregue para a FAB, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de recursos internos que se tornarão em competências.

É necessário que haja o desenvolvimento das competências comportamentais para que o futuro Oficial seja, efetivamente, um líder, e, dentre as várias dimensões da liderança, neste trabalho o foco foi sobre o líder administrador, o gestor. Em especial, os esforços se dirigiram para identificar e descrever as competências previstas no PPOA que relacionam-se com as competências do campo da psicologia organizacional, sendo estas as comportamentais, capazes de afetar tanto o individual quanto o coletivo. Nesse sentido, a AFA possui um papel essencial no dever de oferecer a oportunidade do exercício de liderança no campo administrativo ao militar ainda como Cadete, para que sua inserção no mundo profissional seja mais efetiva.

Como visto e abordado nos resultados, pode-se observar que muitas das competências comportamentais necessárias ao gestor no contexto da cultura organizacional militar podem ser consolidadas sob a ótica da psicologia organizacional. Com base nos estudos apresentados dos mais diversos autores da área, houve a exposição de uma maneira mais prática para encarar os desafios iniciais da carreira militar ou sofrer as consequências de esquivar-se destes.

Destaca-se, também, a grande influência das competências do campo da psicologia organizacional e sua contribuição no preparo para o início da atuação profissional do futuro Oficial formado na AFA, de forma a capacitá-lo a cumprir as exigências que lhe serão impostas em sua nova seção, tanto em aspectos técnicos, quanto, principalmente, nas competências necessárias para gerir recursos humanos.

Apesar da ênfase ao campo da psicologia organizacional, que está tradicionalmente associada ao estudo das competências comportamentais necessárias ao ambiente organizacional, de

acordo com a cultura organizacional militar, estando à frente da tropa, os Oficiais devem lidar diariamente com subordinados, dependendo deles para o cumprimento da missão. Com isso, presume-se que o desenvolvimento de competências comportamentais, aqui abordado, no âmbito militar, ultrapassa o campo da psicologia organizacional e atinge não apenas a administração, mas tem influência direta sobre os resultados operacionais.

Na condição de futuros líderes e de acordo com o COMAER, o futuro Oficial deve aprender a valorizar o relacionamento interpessoal, intersetorial e entre organizações, para que isto ocorra, faz-se necessário que a AFA reúna esforços para oferecer oportunidades de desenvolvimento das competências comportamentais.

Assim sendo, aborda-se a possibilidade de incluir dinâmicas de reflexão sobre os desafios iniciais e suas possíveis soluções ou atenuações, sob a perspectiva da psicologia organizacional, nas disciplinas e atividades que compõem o currículo dos Cursos de Formação de Oficiais, de acordo com o Projeto Pedagógico de Curso (PPC) previsto para cada quadro. Essas atividades devem propiciar o autoconhecimento, a autorreflexão, a extensão para o conhecimento do comportamentos de outros e do comportamento humano em ambiente de trabalho, o que poderia enriquecer a carreira do Oficial e fica como sugestão para novos trabalhos de pesquisa.

Com base na identificação, descrição e alinhamento das competências comportamentais necessárias ao futuro Oficial, propõe-se sugerir a continuidade de estudos na área, visto sua relevância nos dias atuais, de forma a elaborar atividades voltadas para o desenvolvimento destas competências, o que pode ser realizado ainda durante a formação na AFA.

Em suma, a abordagem realizada permite realçar que as competências comportamentais do campo da psicologia organizacional exercem papel fundamental na preparação e início de atuação profissional do futuro Oficial formado em Administração, bem como no avanço de sua carreira dentro das Forças Armadas, considerando os desafios singulares do ambiente militar. Ao proporcionar uma compreensão aprofundada do desempenho humano e dos processos psicológicos, o desenvolvimento de tais competências pode minimizar os desafios iniciais e capacitar os militares a enfrentá-los, conduzindo para a formação de jovens competentes para a atuação nas mais diversas unidades da Força Aérea Brasileira.

AGRADECIMENTOS

Hoje, com o término de mais um ciclo, gostaria de expressar meus mais profundos agradecimentos. Primeiramente, minha gratidão a Deus, que a cada dia revelou sua graça em minha vida, durante toda esta jornada. Sem Ele, nada disso seria possível. A Ele toda honra e toda glória para sempre. À minha querida orientadora, Mestre Emilia, sou imensamente grata por sua paciência e dedicação incansável. Seu apoio e orientação foram fundamentais para o sucesso deste projeto. Foi uma honra aprender com uma profissional tão competente como a senhora! Aos meus pais, Simone e Agostinho Katsube, minha eterna gratidão por seu apoio inabalável, sou reflexo do amor e esforço de vocês. Ter vocês ao meu lado é um verdadeiro tesouro. Ao meu amor Natan, por seu apoio e lealdade nas mais diversas situações. Por fim, expresso meu reconhecimento a todos que de alguma forma contribuíram para a realização desse projeto. Sou grata por cada gesto de solidariedade e generosidade.

Dedico este trabalho de conclusão de curso ao meu querido irmão Estevão Katsube, que foi uma fonte inesgotável de inspiração para a confecção desse projeto. Durante sua vida, Estevão conquistou o respeito e admiração de sua equipe, que reconhecia nele um líder excepcional e servidor. Ele enfrentou com êxito todos os desafios iniciais de carreira de um Oficial do Exército, deixando um legado de humildade, sacerdócio e excelência profissional. É com imenso carinho e saudade que dedico este trabalho ao meu amado irmão Estevão, mantendo viva sua memória e legado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando Neves de. **Psicologia para gestores**: comportamentos de sucesso nas organizações. Lisboa: McGraw-Hill, 1995.

AMABILE, Teresa; KRAMER, Steven. Vida interior no trabalho: o subtexto do desempenho da empresa. São Paulo. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 5, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; TASSINARI, Rafael. **Psicopatologia do comportamento organizacional**: organizações desorganizadas, mas produtivas. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à Administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Competência**: a chave do desempenho. São Paulo: Atlas, 2012.

BOCK, Ana Mercês; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes. **Psicologias**: uma introdução ao estudo de psicologia. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Lei nº 12.464, de 4 de agosto de 2011. Dispõe sobre o ensino na Aeronáutica. Não paginado. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 123, 4 ago. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12464.htm. Acesso em: 12 out. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria COMGEP nº 89/ALE, de 6 de outubro de 2020. Aprova a edição da Norma de Sistema que dispõe sobre Psicologia Organizacional e do Trabalho - NSCA 38-15. **Boletim do Comando da Aeronáutica**: Brasília, DF, nº 188, 16 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria COMGEP nº 179/3SC2, de 5 de agosto de 2021. Aprova a edição do Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica - PPOA- MCA 36-8. **Boletim do Comando da Aeronáutica**: Brasília, DF, nº 158, 26 ago. 2021a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria COMGEP nº 285/1SC2, de 27 de dezembro de 2022. Aprova a reedição da ICA 30-4, que dispõe sobre Movimentação de Pessoal Militar. **Boletim do Comando da Aeronáutica**: Brasília, DF, nº 003, 05 de jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. Portaria DIRENS nº 172/SFA, de 23 de dezembro de 2021. Aprova a reedição da Instrução que estabelece as Normas Reguladoras para os Cursos e Estágios da Academia da Força Aérea - ICA 37-897. **Boletim do Comando da Aeronáutica**: Brasília, DF, nº 238, 29 dez. 2021b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica. Portaria SEFA nº 299/AJUR, de 18 de novembro de 2022. Aprova a reedição da Instrução que versa sobre o Curso Prático para os Aspirantes a Oficial Intendente - CPAINT - ICA 37-758. **Boletim do Comando da Aeronáutica**: Brasília, DF, nº 199, 19 nov 2022.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas - FGV, 2009.

CASTRO, Celso. **O espírito militar**: um antropólogo na caserna. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CODA, Roberto. **Competências comportamentais**: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho. São Paulo: Atlas, 2016.

COON, Dennis. **Introdução à Psicologia**: uma jornada. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

COOPER, Cary Lynn; ROTHMANN, Ian. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Tradução: Luiz Claudio de Queiroz. São Paulo: Atlas, 2017. Título original: Organizational and work psychology.

FERNANDES, Bruno. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HILL, Linda. **Para novos gerentes**: tornando-se o chefe. Tradução: Paulo Geiger. Coleção Harvard 10 leituras essenciais. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. Título original: For New Managers.

IENAGA, Celso Hiroo. **Competence Based Management**: Seminário Executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

LACOMBE, Francisco. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2012.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de. Percepções e estratégias de inserção no trabalho de universitários de Administração. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 83-95, 2011.

PELLICCIA, Rolando. Administrar Diferenças dá Resultados. **Harvard Business Review**. Versão brasileira. Fev, 2011.

ROHRBACHER, Carlos Leonardo. **Características do conhecimento produzido em psicologia**

nos planos de ensino de cursos de graduação em administração de empresas. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2009.

SELIGMANN-SILVA, Edith. **Trabalho e desgaste mental:** o direito de ser dono de si mesmo. São Paulo: Cortez, 2011.

TAKAHASHI, Emilia Emi. **Homens e mulheres em campo:** a formação da identidade militar. 2002. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP, Campinas, 2002.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da pesquisa.** Curitiba: IESDE Brasil SA, 2009.

WALKER, Carol Ann. Salvando os gestores inexperientes deles mesmos. In: GOLEMAN, Daniel *et al.* **Gerenciando Pessoas.** Rio de Janeiro: Sextante, 2018. p. 61-76.

WORTMEYER, Daniela Schmitz. Introdução a uma perspectiva psicossociológica para o estudo das Forças Armadas. In: SVARTMAN, E.; D'ARAÚJO, M.C.; SOARES, S.A. **Defesa, segurança internacional e Forças Armadas.** Campinas, SP: Mercado de Letras, 2009. p. 01-22.