



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA  
COORDENADORIA ACADÊMICA  
CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

LUCAS ZAGO BARRETO, Ten Cel Av

**Avaliação educacional:** impacto do Curso de Aperfeiçoamento Avançado (CAA) na liderança exercida pelos Sargentos no âmbito do COMAER.

Rio de Janeiro

2024

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA  
COORDENADORIA ACADÊMICA  
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

LUCAS ZAGO BARRETO, Ten Cel Av

**Avaliação educacional:** impacto do Curso de Aperfeiçoamento Avançado (CAA) na liderança exercida pelos Sargentos no âmbito do COMAER.

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Comando e Estado-Maior.

Linha de Pesquisa: Poder Aeroespacial

Orientador: Roberto Ferraz Eboli, Ten Cel

Av

Rio de Janeiro

2024

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a influência do Curso de Aperfeiçoamento Avançado (CAA) na liderança exercida pelos sargentos da Força Aérea Brasileira (FAB). Utilizando uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos, foram coletados dados através de questionários aplicados aos sargentos que completaram o curso e aos seus chefes imediatos. Os resultados indicaram que o CAA tem um impacto positivo significativo na liderança dos sargentos, melhorando suas competências e influenciando positivamente o desempenho de suas equipes. A avaliação foi baseada no modelo de cinco níveis de Thomas R. Guskey, que abrange desde a reação dos participantes até os resultados organizacionais. Concluiu-se que o CAA contribui para o desenvolvimento profissional dos sargentos e para a eficácia organizacional da FAB, reforçando a importância da formação contínua e do apoio organizacional para a aplicação das competências adquiridas.

**Palavras-Chave:** aperfeiçoamento, liderança, avaliação, Guskey.

## **ABSTRACT**

*This study aimed to analyze the influence of the Advanced Improvement Course (CAA) on the leadership exercised by the sergeants of the Brazilian Air Force (FAB). Using a mixed approach, combining quantitative and qualitative methods, data were collected through questionnaires applied to the sergeants who completed the course and their immediate supervisors. The results indicated that the CAA has a significant positive impact on the leadership of the sergeants, improving their competencies and positively influencing the performance of their teams. The evaluation was based on Thomas R. Guskey's five-level model, covering from participants' reactions to organizational outcomes. It was concluded that the CAA contributes to the professional development of the sergeants and to the organizational effectiveness of the FAB, reinforcing the importance of continuous training and organizational support for the application of acquired skills.*

**Keywords:** *improvement, leadership, evaluation, Guskey.*

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Adicional de Habilitação Durante a Carreira.....	8
<b>Tabela 2</b> - Frequência das Respostas à Seção 2 do Questionário 1.....	17
<b>Tabela 3</b> - Frequência das Respostas à Seção 3 do Questionário 1.....	17
<b>Tabela 4</b> - Frequência das Respostas à Seção 4 do Questionário 1.....	18
<b>Tabela 5</b> - Frequência das Respostas à Seção 5 do Questionário 1.....	19
<b>Tabela 6</b> - Frequência das Respostas à Seção 6 do Questionário 1.....	21
<b>Tabela 7</b> - Frequência das Respostas ao Questionário 1 (completo).....	21
<b>Tabela 8</b> - Frequência das Respostas à Seção 2 do Questionário 2.....	22
<b>Tabela 9</b> - Frequência das Respostas à Seção 3 do Questionário 2.....	23
<b>Tabela 10</b> - Frequência das Respostas à Seção 4 do Questionário 2.....	24
<b>Tabela 11</b> - Frequência das Respostas à Seção 5 do Questionário 2.....	25
<b>Tabela 12</b> - Frequência das Respostas à Seção 6 do Questionário 2.....	26
<b>Tabela 13</b> - Frequência das Respostas ao Questionário 2 (completo).....	26

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- CAA** - Curso de Aperfeiçoamento Avançado
- CAS** – Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos
- CEAG** - Curso de Estudos Avançados para Graduados
- CEG** - Curso de Especialização de Graduados
- CFS** - Curso de Formação de Sargentos
- COMAER** - Comando da Aeronáutica
- COMGEP** - Comando-Geral do Pessoal
- EAD** - Ensino à Distância
- EEAR** - Escola de Especialistas de Aeronáutica
- FAB** - Força Aérea Brasileira
- MCA** - Manual do Comando da Aeronáutica
- OM** – Organização Militar
- PEMAER** - Plano Estratégico Militar da Aeronáutica
- QSS** - Quadro de Suboficiais e Sargentos
- TCA** - Tabela do Comando da Aeronáutica

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>27</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>30</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo a Concepção Estratégica Força Aérea 100, a capacitação de seu efetivo é uma condição prioritária, portanto, é essencial que se mantenha uma formação continuada para seus militares. Com relação aos cursos de pós-formação dos oficiais, sempre houve um cronograma consolidado para toda carreira. Já para os graduados, o único curso de pós-formação era o Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS), ministrado aos suboficiais. Em seu início, em 1973, o CAS era realizado na Escola de Especialistas de Aeronáutica (EEAR), de forma presencial, durante um período de 60 dias letivos. No decorrer do tempo, o curso foi sofrendo alterações, passando para duas fases, sendo uma na unidade de origem e outra na EEAR, após, completamente na unidade de origem, porém ainda presencial, até que, em 2016, passou a ser realizado totalmente no modelo de Ensino à Distância (EAD).

Com a aprovação do Programa de Capacitação e Valorização do Graduado, em 2018, concebido à partir de estudos do EMAER com o COMGEP, a Força Aérea Brasileira envidou esforços para uma série de mudanças na pós-formação das praças, culminando no Projeto Educação Continuada, que tem a finalidade de proporcionar, ao longo da carreira do graduado, novas experiências cognitivas e promover um reforço no aspecto motivacional destes militares.

Assim, a partir de 2019, foi formulada uma progressão de cursos de carreira para os graduados, previstos na TCA 37-14, do COMGEP, sendo eles:

- Curso de Especialização de Graduados (CEG), a ser aplicado ainda aos 3º Sargentos, objetivando a consolidação prática dos conhecimentos adquiridos enquanto alunos da EEAR;
- Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS), que foi reformulado para ser ministrado aos 1º ou 2º Sargentos, visando aperfeiçoar profissionalmente os militares;
- Curso de Aperfeiçoamento Avançado (CAA), realizado pelos 1º Sargentos, com foco na transição do contexto técnico-operacional para o de liderança de equipes e apoio à gestão patrimonial; e
- Curso de Estudos Avançados para Graduados (CEAG), aplicado aos Suboficiais e 1º Sargentos, voltado ao assessoramento nas funções de governança e gerenciamento e mediação de conflitos.

Este novo formato de pós-formação e educação continuada possibilitou aos graduados uma capacitação muito mais abrangente que nos moldes anteriores, além de um incremento

pecuniário, que, com a reformulação da carreira, aprovada pela Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019, passou a considerar estes cursos para a percepção do adicional de habilitação, conforme tabela a seguir:

**Tabela 1** – Adicional de Habilitação Durante a Carreira.

TIPOS DE CURSO	CURSO	% SOBRE O SOLDO*
Altos Estudos categoria I	CEAG	73
Altos Estudos Categoria II	CAA	68
Aperfeiçoamento	CAS	45
Especialização	CEG	27
Formação	CFS e EAGS	12

**Fonte:** O autor.

**Nota:** % final, a partir de 1º de julho de 2023.

Buscando um paralelo do tempo de serviço entre um graduado e um oficial, baseado nos interstícios contidos na Portaria nº 1.235/GC1, de 12 de novembro de 2020, bem como no nível de Altos Estudos categoria II, o Curso de Gestão e Assessoramento de Estado Maior (CGAEM) e o Curso de Aperfeiçoamento Avançado (CAA) ocorrem em momentos semelhantes da carreira.

Em ambas as capacitações, guardando-se as proporções, há certo foco na qualidade da gestão de seus concludentes, tornando-se uma elevação importante na carreira, pois uma melhor capacidade de gestão e liderança afeta não somente a qualidade profissional do militar em si mas em um melhor desempenho geral de toda organização.

Devido o CAA ter tido sua primeira turma no ano de 2023 e também à sua importância na carreira dos graduados, a inquietação surge em lançar um olhar mais aproximado em como seus concludentes vem apresentando resultados nas ações de liderança, não apenas sob a ótica dos próprios sargentos, mas de suas respectivas chefias, visando avaliar a efetividade do curso.

Com o fito de proporcionar fundamentação teórica para a apreciação destes resultados, este trabalho será baseado nas pesquisas do professor americano Thomas R. Guskey, autor de importantes livros na área de educação, dentre eles o “*Evaluating Professional Development*”, que trata sobre avaliação da eficácia de programas de ensino, propondo uma avaliação em cinco níveis, sendo eles as reações dos participantes com um curso, o aprendizado, o apoio organizacional ao aprendizado e a aplicação de novas competências, o uso em si destas competências e os resultados no ambiente organizacional.

Dito isto, baseado na descrição e objetivos da capacitação em tela, pode-se tomar como hipótese que o Curso de Aperfeiçoamento Avançado (CAA) proporciona um

incremento na qualidade da Liderança, possibilitando um Impacto Organizacional positivo no âmbito do COMAER.

Assim, Objetivo Geral (OG) deste estudo foi analisar a influência do Curso de Aperfeiçoamento Avançado realizado no ano de 2023 nas ações de liderança entre os graduados do COMAER.

Para a consecução do objetivo, foi realizada, através de questionários estruturados, a avaliação do CAA sob a ótica dos sargentos (OE1) e de seus respectivos chefes (OE2), viabilizando a comparação de ambas as óticas (OE3) e fornecendo uma visão geral dos *stakeholders* (partes interessadas) sobre a referida capacitação (OG).

Associar estes estudos a uma análise do Projeto Pedagógico de Curso para o Curso de Aperfeiçoamento Avançado (ICA 37-958) e do Padrão de Desempenho de Especialidade do Quadro de Suboficiais e Sargentos (MCA 39-6), possibilitou, dentro das competências desejadas, formular questionários para a obtenção dos dados necessários à pesquisa.

O diferencial deste trabalho é que não agiu apenas como uma pesquisa de satisfação, uma vez que apresentou percepções tanto dos graduados quanto de seus chefes, oferecendo uma comparação entre as diferentes perspectivas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A avaliação de cursos de aperfeiçoamento é um tema de destaque na educação e no desenvolvimento profissional, especialmente em contextos organizacionais complexos como as Forças Armadas. Este processo de avaliação não é apenas uma formalidade mas se fundamenta em propósitos que sustentam a eficácia organizacional, o desenvolvimento pessoal, e a melhoria contínua da educação continuada.

No cerne da necessidade de avaliar cursos de aperfeiçoamento está o conceito de “*accountability*” (transparência) e eficácia. Conforme Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006), a avaliação permite às organizações verificar se os investimentos em treinamento e desenvolvimento estão produzindo os resultados desejados. Este aspecto é crucial no cenário militar atual, onde os recursos são frequentemente limitados e devem ser justificados através de melhorias na competência e prontidão operacional.

Segundo Deming (1986), em seu trabalho sobre melhoria contínua e gestão da qualidade total, ele destaca que a avaliação regular e sistemática dos cursos de aperfeiçoamento ajuda a identificar pontos fortes e áreas de melhoria. Este processo não apenas contribui para a eficiência e eficácia dos programas de treinamento, mas também

assegura que eles permaneçam alinhados com as mudanças nas necessidades operacionais e estratégicas da organização.

A gestão estratégica destaca a importância do alinhamento entre as atividades de treinamento e desenvolvimento e os objetivos estratégicos mais amplos de uma organização (Porter, 1989).

O Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER) (2018a) orienta, de forma integrada com a Concepção Estratégica “FORÇA AÉREA 100”, as ações a serem desenvolvidas pela FAB. Em seus Macroprocessos de Gestão e Suporte, é destacado como função do Ensino: 14.2 Gerir atividades de pós formação de pessoal.

A formação continuada também consta na missão institucional da Escola de Especialistas de Aeronáutica, qual seja: Formar e aperfeiçoar o graduados de carreira.

A preocupação com a capacitação contínua de seu pessoal permeia todos os níveis na FAB, deixando claro que a pós-formação está totalmente atrelada aos objetivos estratégicos da instituição.

A avaliação dos cursos de aperfeiçoamento garante que os esforços de treinamento contribuam diretamente para a missão e visão organizacionais, fortalecendo a integração entre o desenvolvimento individual e os objetivos organizacionais, proporcionando uma retroalimentação das informações para que se possa checar possíveis oportunidades de melhorias e gerar linhas de ação para implementá-las.

Freeman (1984) argumenta que as organizações devem considerar os interesses de todos os colaboradores em suas operações. A avaliação dos cursos de aperfeiçoamento ajuda a garantir que as necessidades de todos os interessados (incluindo os participantes do curso, os gestores e a organização como um todo) sejam atendidas. Isso não apenas melhora a satisfação dos participantes, mas também reforça o compromisso organizacional com o desenvolvimento de seus membros.

A metodologia de avaliação deve ser baseada em evidências para garantir que futuras decisões sejam fundamentadas em dados confiáveis. Modelos como o de Kirkpatrick, que avalia treinamento em vários níveis (reação, aprendizado, comportamento e resultados) fornecem uma estrutura compreensiva para entender os impactos do treinamento (Kirkpatrick; Kirkpatrick, 2006). Além disso, a integração de técnicas quantitativas e qualitativas pode enriquecer a análise, permitindo uma compreensão mais aprofundada dos efeitos da capacitação.

Em suma, a avaliação dos cursos de pós formação deve ser encarada como uma prática essencial, que serve tanto para propósitos educacionais quanto organizacionais, portanto,

necessita ser vista como uma parte integrante do processo de desenvolvimento, essencial para a maximização do retorno sobre o investimento em educação e treinamento.

O referencial teórico para este trabalho incorpora uma análise dos aspectos da avaliação educacional. Esta pesquisa se debruça sobre as teorias de Thomas R. Guskey, especificamente em seu modelo para avaliar desenvolvimento profissional abordado no livro “*Evaluating Professional Development*” (Guskey, 2000). Guskey propõe uma abordagem estruturada em cinco níveis que permite uma avaliação da eficácia do desenvolvimento profissional, abrangendo desde a reação inicial dos participantes até os impactos finais sobre a organização e seus resultados.

Segundo ele, a avaliação é uma investigação sistemática de mérito ou valor. De modo distinto às avaliações informais que fazemos diariamente, uma avaliação formal e sistemática é um processo intencional e com propósito, envolvendo a coleta e análise de informações pertinentes e a aplicação de julgamentos e inferências baseados em padrões definidos.

Para que se atinjam os padrões desejáveis de utilidade, confiabilidade e aplicabilidade em uma avaliação, visando atender às necessidades dos *stakeholders*, Guskey fundamenta que no planejamento de uma avaliação devem ser considerados:

- **Identificação das partes interessadas:** Identificar as pessoas envolvidas ou afetadas pela avaliação para que suas necessidades sejam atendidas.

Como partes interessadas foram considerados os alunos do curso e seus chefes, estes como representantes da instituição, já que avaliam diretamente o desempenho de seus subordinados.

- **Credibilidade do avaliador:** Garantir que os avaliadores sejam confiáveis e competentes, assegurando credibilidade e aceitação dos resultados.

Considerando a seriedade com que a Produção Científica do CCEM é conduzida e avaliada, tais critérios garantem a credibilidade do estudo.

- **Escopo e seleção de informações:** Coletar informações amplas que abordem questões pertinentes ao programa e respondam às necessidades dos interessados.

Neste quesito, foram analisados os documentos de ensino e o material do curso, buscando manter a seleção e o escopo alinhados à legislação.

- **Identificação de valores:** Descrever claramente as perspectivas, procedimentos e justificativas usadas para interpretar os resultados, clarificando as bases dos julgamentos de valor.

Todo o método utilizado foi descrito no capítulo Metodologia e complementado durante a Análise de Resultados.

- **Clareza do relatório:** Os relatórios de avaliação devem descrever claramente os procedimentos e resultados de forma compreensível.

A Apresentação de Dados e Análise de Resultados minuciosa garantiu o cumprimento deste quesito.

- **Pontualidade e disseminação do relatório:** Resultados significativos e relatórios de avaliação devem ser disseminados de maneira oportuna aos usuários pretendidos.

Este trabalho foi apresentado para avaliação de uma banca e está disponível na íntegra para qualquer consulta.

- **Impacto da avaliação:** As avaliações devem ser planejadas, conduzidas e relatadas de modo a incentivar o seguimento pelos interessados, possibilitando o uso da avaliação.

Conforme descrito anteriormente, este trabalho está à disposição no acervo da UNIFA, podendo ser disponibilizado ao Chefe da Divisão de Ensino de Pós-Formação da EEAR para apreciação.

Como peça fundamental deste artigo, o Questionário Estruturado foi baseado no modelo de cinco níveis de avaliação do desenvolvimento profissional de Guskey (2000), contendo seções com questões associadas a cada nível, sendo descritos como:

**1. Reação dos Participantes:** Avalia as percepções imediatas dos participantes sobre o curso, como a satisfação com o conteúdo, formato e a qualidade da instrução. Esta etapa é crucial para identificar o engajamento inicial e a aceitação do curso pelos participantes.

**2. Aprendizagem dos Participantes:** Mede o quanto os participantes aprenderam durante o curso. No contexto do CAA, isso inclui a aquisição de novas habilidades de liderança e conhecimentos específicos que podem ser aplicados em suas funções diárias.

**3. Apoio Organizacional:** Examina o suporte da organização para a aplicação do que foi aprendido. Isso é vital para entender como a FAB apoia seus sargentos no uso das novas competências adquiridas e se há um ambiente favorável para essa aplicação.

**4. Uso de Novas Habilidades:** Avalia a aplicação prática das novas habilidades e conhecimentos no ambiente de trabalho. Para o CAA, isso inclui observar como os

sargentos implementam técnicas de liderança e gestão aprendidas no curso.

**5. Resultados dos Liderados:** Analisa o impacto final do curso no desempenho organizacional. No caso do CAA, isso pode ser medido através do desempenho das equipes lideradas pelos sargentos formados no curso.

Em suma, a implementação do modelo de Guskey no contexto do CAA possibilita uma avaliação abrangente que extrapola a simples satisfação dos participantes, sendo levado em consideração o enfoque de ambos *stakeholders*, considerando o graduado que se submeteu à capacitação como o profissional aperfeiçoado, bem como a instituição, na figura das chefias. Outro aspecto favorável é observar o impacto organizacional, ao observar a influência das competências adquiridas e aperfeiçoadas com o CAA sobre os militares sob a liderança dos formandos.

### 3 METODOLOGIA

É mister destacar que a pós- formação na Força Aérea Brasileira não é meramente uma extensão do aprendizado formal, mas uma estratégia para o desenvolvimento contínuo de conhecimentos, habilidades e atitudes, exigidos devido a ascensão funcional caracterizada pelas promoções, que acompanham o militar durante toda a carreira. A avaliação da formação continuada, portanto, emerge como uma ferramenta para validar os esforços tanto da instituição quanto do aluno, garantindo que os recursos e o tempo investidos em tais capacitações produzam resultados que, além de eficazes, sejam efetivos.

Dentre os diversos cursos de pós- formação ofertados pela FAB, este estudo focará especificamente no Curso de Aperfeiçoamento Avançado (CAA) oferecido aos Primeiros-Sargentos da ativa da Aeronáutica do Quadro de Suboficiais e Sargentos (QSS), com o argumento principal de que o CAA não apenas equipa os sargentos com habilidades de liderança em equipes mas também gera um impacto na gestão organizacional no âmbito do COMAER.

A pesquisa foi considerada exploratória e descritiva, utilizando uma abordagem mista que combina métodos quantitativos e qualitativos. A natureza exploratória facilitou o entendimento das variáveis relacionadas à eficácia da liderança após o CAA, enquanto a abordagem descritiva permitiu descrever as características e a evolução da liderança dos sargentos.

Para a coleta de dados, foram aplicados questionários para os sargentos formados e seus superiores. Os questionários foram testados pela Técnica Delphi, submetidos

anteriormente entre pares com experiência em Chefia e Liderança, sendo corrigidos e reenviados para reavaliação, na segunda submissão já houve poucas sugestões, sendo aceito em consenso no terceiro envio. Constaram questões fechadas, graduadas na escala *Likert*, para explorar os aspectos quantitativos da pesquisa.

Para a análise dos dados foram aplicadas duas abordagens:

**Análise Quantitativa:** Os dados quantitativos dos questionários foram analisados utilizando estatísticas descritivas e inferenciais. Testes de análise de variância foram aplicados para examinar as diferenças entre os grupos e verificar a significância das mudanças nas percepções.

**Análise Qualitativa:** A análise dos resultados obtidos a partir dos questionários permitiu avaliar qualitativamente o CAA, identificando se houve ou não um desenvolvimento profissional eficaz e efetivo.

Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e seus consentimentos obtidos, conforme orientado pela Lei Geral de Proteção de Dados (Brasil, 2018b).

As limitações deste estudo incluem a possibilidade de viés nas respostas dos questionários, bem como o fato do CAA ser um curso criado recentemente, tendo apenas duas edições sido concluídas até o momento.

A população deste estudo foi composta pela turma de sargentos que completou o CAA em 2023. Uma amostra aleatória simples foi selecionada à partir de sorteio, utilizando-se o aplicativo para *smartphone* “Sorteio Fácil”, com intuito de evitar qualquer viés na escolha da amostra.

Concluíram o curso 2510 graduados, sendo que para se obter uma confiabilidade de 95%, admitindo-se uma variação de 5% para mais e para menos, foram necessários 334 participantes. Para se obter esta marca, foi utilizada a Fórmula para População Finita. Considerando que nem todos aderiram à pesquisa, associado à necessidade do avaliado e o respectivo chefe responderem, foi preciso complementar o quantitativo, sendo enviadas cinco levadas de formulários para se atingir as 334 duplas de respondentes. Os resultados dos formulários que não obtiveram participação dos chefes foram descartados.

Para alcançar o Objetivo Específico 1 (OE1): identificar, calcado nas competências afetas à liderança que o CAA visa aprimorar, a percepção do concludente sobre sua evolução ao realizar o CAA; visando identificar as competências que se buscam desenvolver com o curso, focadas na Liderança, foi feito o escrutínio dos documentos de ensino do CAA, possibilitando uma autoavaliação do aluno sobre sua evolução profissional, através de um

questionário aplicado via Google Forms, com suas questões baseadas à luz dos estudos de Thomas R. Guskey.

Com relação ao Objetivo Específico 2 (OE2): identificar, sob a ótica das respectivas Chefias, se houve incremento na qualidade da liderança de seus subordinados; foi aplicado um questionário semelhante ao anterior, porém direcionado às respectivas chefias dos concludentes do CAA, buscando uma visão diferente da do próprio aluno, com a intenção de minimizar os impactos da autoavaliação.

Por fim, para a consecução do Objetivo Específico 3 (OE3), sendo ele: relacionar a percepção evolutiva dos alunos frente aos resultados levantados junto às Chefias; foi feita uma comparação dos resultados entre a percepção dos alunos e de suas Chefias, buscando identificar possíveis discrepâncias.

Com a obtenção de todos os dados e informações, foi possível uma análise mais apurada com o fito de atingir o Objetivo Geral.

Este enquadramento metodológico assegura o fornecimento dos dados necessários para que sejam analisados e convertidos nas informações que possam oferecer uma conclusão sobre a eficácia do impacto do Curso de Aperfeiçoamento Avançado nas ações de liderança entre os sargentos da FAB.

#### **4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Neste capítulo, serão descritos os objetivos de cada seção dos questionários, bem como, serão apresentados os dados provenientes de cada questão, fornecendo tabelas que possibilitarão responder aos objetivos desta pesquisa.

O Questionário 1 foi composto de questões para identificação dos participantes na Seção 1 e mais 22 questões objetivas, em forma de afirmações positivas, divididas em outras cinco sessões, baseadas nos níveis de avaliação do desenvolvimento profissional propostos por Guskey, sendo respondidas em níveis de concordância desde “discordo totalmente”, equivalente ao grau 1, até “concordo totalmente”, equivalente ao grau 5. Estas gradações também são usualmente associadas a uma escala que vai de péssimo a excelente, seguindo os mesmos intervalos. O formulário foi elaborado pelo autor deste trabalho e discutido com outros militares com experiência de chefia de seção, sendo aplicado em uma rodada teste para 20 militares, que restituíram com as sugestões pertinentes. Após os ajustes, foi aplicado em mais duas rodadas, até esgotar as propostas de alterações.

Todos os respondentes são do Quadro de Suboficiais e Sargentos da Aeronáutica e

realizaram o CAA no ano de 2023.

Na seção de abertura, foi questionado o nome, especialidade, se é ou não encarregado de seção e o e-mail do chefe imediato, visando possibilitar a segunda rodada do questionário aplicada aos chefes. Além das questões, seguiram informações quanto ao objetivo da pesquisa e o preenchimento do formulário.

Com relação a ser ou não encarregado de seção, das 334 respostas, 161 militares (48,2%) afirmaram desempenhar esta função, enquanto 173 (51,8%) não. Praticamente metade dos participantes desempenham a função de encarregado, atribuída ao graduado mais antigo da seção, querendo mais liderança por parte do profissional que a executa.

A Seção 2 do questionário, denominada Reação dos Participantes, contou com 5 questões, com o objetivo de avaliar a reação dos participantes quanto seu desenvolvimento pessoal ao realizar o CAA, relacionando a maturidade e responsabilidade dos alunos ao se desenvolverem como líderes.

Seguem as afirmações, que serão chamadas de “Q1” a “Q5”, com seus respectivos dados estatísticos, considerando as respostas na escala de 1 a 5, arredondadas até a segunda casa decimal.

Q1: Entendo que já atingi um elevado grau de maturidade em minha carreira e que é essencial desenvolver minhas competências em Liderança.

Média: 4,55	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,60
-------------	------------	---------------------

Q2: Considero a oferta de um curso de carreira como um investimento da instituição, tendo em vista a aplicação do meu desenvolvimento em prol da própria FAB.

Média: 4,72	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,56
-------------	------------	---------------------

Q3: Sinto-me valorizado ao ser selecionado para um curso de carreira, sinalizando que estou colhendo frutos de meus esforços e progredindo funcionalmente.

Média: 4,49	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,76
-------------	------------	---------------------

Q4: A cronologia atual dos cursos de carreira para os graduados demonstra uma preocupação da instituição em implementar uma profissionalização continuada mais alinhada aos objetivos estratégicos da FAB.

Média: 4,31	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,83
-------------	------------	---------------------

Q5: Sinto-me mais confiante para exercer minha liderança, aproveitando as oportunidades para contribuir na orientação da minha equipe.

Média: 4,41	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,71
-------------	------------	---------------------

Ao condensar os dados da seção Reação dos Participantes, obtivemos uma média nas respostas de 4,5. À partir da tabela das frequências, observamos que 60,1% concordam totalmente e 31,8% concordam com as afirmações, tendo uma percepção positiva de 91,9%

quanto ao fato de serem submetidos a um curso de carreira visando um aprimoramento profissional.

**Tabela 2** - Frequência das Respostas à Seção 2 do Questionário 1.

Grau 5	1004	60,1%
Grau 4	531	31,8%
Grau 3	104	6,2%
Grau 2	26	1,6%
Grau 1	5	0,3%

**Fonte:** O autor com base nos formulários preenchidos pelos alunos do CAA (2023).

A Seção 3 do questionário, denominada Aprendizagem, contou com 3 questões, com o objetivo de avaliar o que foi aprendido durante o desenvolvimento profissional. Não foi aplicado um teste de conhecimento, pois as afirmações visavam observar a perspectiva dos sargentos quanto ao que foi aprendido no tocante à Liderança.

Seguem as afirmações, de “Q6” a “Q8”, nos moldes da seção anterior.

Q6: Aprender sobre as teorias de Liderança me fez perceber que é um assunto amplamente estudado no mundo e valorizado no âmbito militar.

Média: 4,47	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,75
-------------	------------	---------------------

Q7: Assimilar o conteúdo sobre os modelos de Liderança foi interessante, pois posso identificar melhor certas tendências que passavam despercebidas anteriormente.

Média: 4,50	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,66
-------------	------------	---------------------

Q8: Pude entender a diferença entre Grupo e Equipe, bem como as boas práticas no processo de Liderança.

Média: 4,61	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,59
-------------	------------	---------------------

Ao condensar os dados da seção Aprendizagem, obtivemos uma média nas respostas de 4,53. À partir da tabela das frequências, observamos que 60,8% concordam totalmente e 32,8% concordam com as afirmações, obtendo-se uma percepção positiva de 93,6% quanto ao conteúdo associado à Liderança.

**Tabela 3** - Frequência das Respostas à Seção 3 do Questionário 1.

Grau 5	609	60,8%
Grau 4	329	32,8%
Grau 3	52	5,2%
Grau 2	7	0,7%

Grau 1	5	0,5%
--------	---	------

**Fonte:** O autor com base nos formulários preenchidos pelos alunos do CAA (2023).

A Seção 4 do questionário, denominada Apoio e Mudança Organizacional, contou com 4 questões, com o objetivo de observar o suporte organizacional dispendido ao discente durante o curso, impactando na dedicação do mesmo ao desenvolvimento profissional.

Seguem as afirmações, de “Q9” a “Q12”, nos moldes das seções anteriores.

Q9: Pude gerenciar bem o tempo para acompanhar a programação do curso e executar minhas tarefas no trabalho, sem ficar sobrecarregado.

Média: 3,92	Mediana: 4	Desvio padrão: 1,12
-------------	------------	---------------------

Q10: A plataforma EAD, o material e o suporte online foram adequados no transcorrer do curso.

Média: 4,43	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,70
-------------	------------	---------------------

Q11: O apoio da minha chefia e dos outros militares do setor foi fundamental para que eu obtivesse sucesso no aprendizado.

Média: 4,27	Mediana: 5	Desvio padrão: 1,03
-------------	------------	---------------------

Q12: As instalações e os computadores para a realização das avaliações eram adequados.

Média: 4,15	Mediana: 4	Desvio padrão: 1,00
-------------	------------	---------------------

Ao condensar os dados da seção Apoio e Mudança Organizacional, obtivemos uma média nas respostas de 4,19. À partir da tabela das frequências, observamos que 49,8% concordam totalmente e 28,7% concordam com as afirmações, obtendo-se uma percepção positiva de 78,5% quanto ao suporte da Organização.

**Tabela 4** - Frequência das Respostas à Seção 4 do Questionário 1.

Grau 5	666	49,8%
Grau 4	383	28,7%
Grau 3	192	14,3%
Grau 2	70	5,2%
Grau 1	25	2,0%

**Fonte:** O autor com base nos formulários preenchidos pelos alunos do CAA (2023).

Mesmo com bons índices de aprovação de satisfação, se comparado às demais seções do questionário, o apoio aos militares que realizam o CAA pode ser revisto, buscando um aprimoramento. O item “Q1”, que obteve a menor média, refere-se à sobrecarga provocada pelas atividades de rotina associadas à realização do curso EAD.

À partir dos desvios padrão obtidos nas “Q9”(1,12), “Q11”(1,03) e “Q12”(1,00), indicando uma maior dispersão nas respostas, podemos inferir que o apoio varia de OM para OM, não sendo garantido que haja isonomia durante a realização do curso. Uma pesquisa mais aprofundada nestes quesitos pode favorecer uma melhoria na qualidade do desenvolvimento profissional em edições futuras do CAA.

A Seção 5 do questionário, denominada Uso dos Novos Conhecimentos e Habilidades, contou com 5 questões, com o objetivo de avaliar a implementação efetiva das novas práticas aprendidas no escopo da Liderança.

Seguem as afirmações, de “Q13” a “Q17”, nos moldes das seções anteriores.

Q13: Conhecendo melhor como diferentes níveis de maturidade de meus liderados influenciam em seu desempenho, consigo atuar mais assertivamente para buscar desenvolvê-los e buscar melhores resultados.

Média: 4,49	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,64
-------------	------------	---------------------

Q14: Tenho buscado conhecer melhor os membros da minha equipe de forma a identificar particularidades e auxiliar meu chefe a redistribuir as tarefas, visando um melhor aproveitamento de cada perfil.

Média: 4,43	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,73
-------------	------------	---------------------

Q15: Tento agir como agente motivador para os meus subordinados, permitindo que expressem suas ideias e exerçam certa autonomia em suas atividades laborais.

Média: 4,58	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,61
-------------	------------	---------------------

Q16: Consegui entender melhor a posição do meu chefe, agindo com mais empatia e me esforçando para que, ao retransmitir suas ordens aos meus subordinados, isto seja feito da maneira mais clara e responsável possível.

Média: 4,59	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,67
-------------	------------	---------------------

Q17: Meu ambiente de trabalho favorece que eu exerça a liderança no meu nível, tanto na condução dos mais modernos quanto no assessoramento leal ao meu chefe.

Média: 4,39	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,90
-------------	------------	---------------------

Ao condensar os dados da seção Uso dos Novos Conhecimentos e Habilidades, obtivemos uma média nas respostas de 4,50. À partir da tabela das frequências, observamos que 59,7% concordam totalmente e 32,8% concordam com as afirmações, obtendo-se uma percepção positiva de 92,5% quanto à aplicação destas novas competências.

**Tabela 5** - Frequência das Respostas à Seção 5 do Questionário 1.

Grau 5	996	59,7%
--------	-----	-------

Grau 4	548	32,8%
Grau 3	98	5,9%
Grau 2	14	0,8%
Grau 1	14	0,8%

**Fonte:** O autor com base nos formulários preenchidos pelos alunos do CAA (2023).

A última etapa do formulário, a Seção 6, denominada Resultados dos Liderados, contou com 5 questões, com o objetivo de avaliar se a Liderança está realmente sendo efetiva, considerando o reflexo das ações do concludente do CAA sobre o desempenho geral da equipe, podendo ser identificado, à luz do referencial teórico, como uma relação Professor x Aluno.

Seguem as afirmações, de “Q18” a “Q22”, nos moldes das seções anteriores.

Q18: Valendo-me do aperfeiçoamento da minha liderança, passei a flexibilizar e adaptar a forma de me comunicar com meus subordinados, percebendo um melhor desenvolvimento na execução de suas atividades.

Média: 4,34	Mediana: 4	Desvio padrão: 0,73
-------------	------------	---------------------

Q19: Sendo um elo entre a chefia e os militares menos experientes, consegui auxiliar na redistribuição de algumas tarefas, melhorando o desempenho dos meus liderados.

Média: 4,29	Mediana: 4	Desvio padrão: 0,83
-------------	------------	---------------------

Q20: Meus liderados confiam mais em mim e, à partir de certa influência minha, eles se sentem mais confiantes para serem proativos no trabalho e expressar suas ideias

Média: 4,32	Mediana: 4	Desvio padrão: 0,80
-------------	------------	---------------------

Q21: Retransmito as ordens com clareza, objetividade e honestidade, percebendo uma atitude positiva de meus subordinados na forma em que lido com eles, mesmo em situações adversas.

Média: 4,51	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,69
-------------	------------	---------------------

Q22: Consigo exercer melhor minha liderança, me comportando de maneira condizente e objetivando um melhor desempenho da equipe, desta forma, meus subordinados adotam naturalmente uma postura de liderados.

Média: 4,43	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,72
-------------	------------	---------------------

Ao condensar os dados da seção Resultados dos Liderados, obtivemos uma média nas respostas de 4,38. À partir da tabela das frequências, observamos que 51,6% concordam totalmente e 37,1% concordam com as afirmações, obtendo-se uma percepção positiva de 88,7% quanto ao desempenho da equipe à partir da Liderança exercida pelo concludente do CAA.

**Tabela 6** - Frequência das Respostas à Seção 6 do Questionário 1.

Grau 5	862	51,6%
Grau 4	620	37,1%
Grau 3	161	9,6%
Grau 2	13	0,8%
Grau 1	14	0,9%

**Fonte:** O autor com base nos formulários preenchidos pelos alunos do CAA (2023).

Após a análise dos dados relativos às questões do formulário aplicado à amostra dos graduados que realizaram o CAA em 2023, obtivemos o seguinte quadro:

**Tabela 7** - Frequência das Respostas ao Questionário 1 (completo).

Grau 5	4137	56,3%
Grau 4	2411	32,8%
Grau 3	607	8,2%
Grau 2	130	1,8%
Grau 1	63	0,9%
Total	7348	100%

**Fonte:** O autor com base nos formulários preenchidos pelos alunos do CAA (2023).

Com base na Tabela 6, é possível afirmar que 56,3% dos entrevistados tiveram uma percepção excelente e 32,8% tiveram uma percepção boa sobre sua evolução profissional ao realizar o Curso de Aperfeiçoamento Avançado, totalizando 89,1% de que, na visão do concludente, o curso traz impactos positivos às ações de Liderança no âmbito do COMAER, ao promover a capacitação oferecida através do CAA.

O Questionário 2 foi uma adaptação do primeiro, ajustando as afirmações para que fossem direcionadas aos chefes como se estivessem avaliando seus subordinados.

Responderam ao formulário oficiais dos postos de 2º Tenente a Coronel. Também responderam alguns civis, cujos sargentos estão ligados funcionalmente a eles. Seus endereços eletrônicos foram indicados pelos militares avaliados durante a primeira rodada de aplicação.

Na seção de abertura foi questionado o nome de guerra do respondente e do subordinado que realizou o CAA em 2023.

A Seção 2 do questionário, denominada Reação dos Participantes, contou com 5 questões com o objetivo de avaliar a reação dos participantes quanto seu desenvolvimento pessoal, sob a perspectiva do chefe.

Os critérios foram idênticos aos do Questionário 1. Seguem as questões de 1 a 5.

Q1: Meu subordinado é capaz de entender que um 1º Sgt já atingiu um elevado grau de maturidade em sua carreira e que é essencial aprimorar suas competências em Liderança.

Média: 4,77	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,52
-------------	------------	---------------------

Q2: O graduado foi capaz de encarar a oferta de um curso de carreira como um investimento da instituição e não somente como mais uma "missão" a ser executada.

Média: 4,69	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,51
-------------	------------	---------------------

Q3: O militar sentiu-se valorizado ao ser selecionado para um curso de carreira, sinalizando que estava colhendo frutos de seus esforços e progredindo funcionalmente.

Média: 4,70	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,55
-------------	------------	---------------------

Q4: A cronologia atual dos cursos de carreira para os graduados, especialmente do CAA, demonstra uma preocupação da instituição em implementar uma profissionalização continuada mais alinhada aos objetivos estratégicos da FAB.

Média: 4,68	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,66
-------------	------------	---------------------

Q5: O militar sentiu-se mais confiante para exercer sua liderança após o curso, aproveitando as oportunidades para contribuir na orientação da equipe.

Média: 4,52	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,73
-------------	------------	---------------------

Ao condensar os dados da seção Reação dos Participantes, obtivemos uma média nas respostas de 4,45. À partir da tabela das frequências, observamos que 73,5% concordam totalmente e 21,5% concordam com as afirmações, tendo uma percepção positiva de 95,0% quanto à Reação dos Participantes.

**Tabela 8** - Frequência das Respostas à Seção 2 do Questionário 2.

Grau 5	1227	73,5%
Grau 4	359	21,5%
Grau 3	64	3,8%
Grau 2	20	1,2%
Grau 1	0	0,0%

**Fonte:** O autor com base nos formulários preenchidos pelos alunos do CAA (2023).

A Seção 3 do questionário, denominada Aprendizagem, contou com 3 questões, com o objetivo de avaliar o que foi aprendido durante o desenvolvimento profissional.

Seguem as afirmações, de “Q6” a “Q8”, nos moldes da seção anterior.

Q6: Em sua percepção, ao aprender sobre as teorias de Liderança, o sargento demonstrou perceber que Liderança é um assunto amplamente estudado no mundo e valorizado no âmbito militar.

Média: 4,56	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,61
-------------	------------	---------------------

Q7: Após o curso, o militar passou a identificar melhor certas tendências em seus subordinados, baseadas nos Modelos de Liderança, que passavam despercebidas anteriormente.

Média: 4,32	Mediana: 4	Desvio padrão: 0,81
-------------	------------	---------------------

Q8: Agora, ele parece entender melhor a diferença entre Grupo e Equipe, bem como as boas práticas no processo de Liderança.

Média: 4,46	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,80
-------------	------------	---------------------

Ao condensar os dados da seção Aprendizagem, obtivemos uma média nas respostas de 4,45. À partir da tabela das frequências, observamos que 56,5% concordam totalmente e 35,1% concordam com as afirmações, obtendo-se uma percepção positiva de 91,6% quanto ao conteúdo associado à Liderança.

**Tabela 9** - Frequência das Respostas à Seção 3 do Questionário 2.

Grau 5	566	56,5%
Grau 4	352	35,1%
Grau 3	60	6,0%
Grau 2	16	1,6%
Grau 1	8	0,8%

**Fonte:** O autor com base nos formulários preenchidos pelos alunos do CAA (2023).

A Seção 4 do questionário, denominada Apoio e Mudança Organizacional, contou com 4 questões, com o objetivo de observar o suporte organizacional dispendido ao discente durante o curso.

Seguem as afirmações, de “Q9” a “Q12”, nos moldes das seções anteriores.

Q9: O sargento coordenou bem o tempo para acompanhar a programação do curso e executar suas tarefas no trabalho, sem demonstrar estar sobrecarregado.

Média: 4,66	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,54
-------------	------------	---------------------

Q10: A plataforma EAD, o material e o suporte online pareceram ser adequados no transcorrer do curso, não sendo reportadas a mim intercorrências neste sentido.

Média: 4,68	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,64
-------------	------------	---------------------

Q11: Meu apoio como chefe e dos outros militares do setor auxiliaram para que o graduado obtivesse sucesso no aprendizado.

Média: 4,80	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,45
-------------	------------	---------------------

Q12: Tendo em vista que não chegaram reportes neste sentido, considero que as

instalações e os computadores para a realização das avaliações foram adequados.

Média: 4,68	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,78
-------------	------------	---------------------

Ao condensar os dados da seção Apoio e Mudança Organizacional, obtivemos uma média nas respostas de 4,71. À partir da tabela das frequências, observamos que 77,2% concordam totalmente e 18,0% concordam com as afirmações, obtendo-se uma percepção positiva de 95,2% quanto ao suporte da Organização.

**Tabela 10** - Frequência das Respostas à Seção 4 do Questionário 2.

Grau 5	1032	77,2%
Grau 4	240	18,0%
Grau 3	44	3,3%
Grau 2	16	1,2%
Grau 1	4	0,3%

**Fonte:** O autor com base nos formulários preenchidos pelos alunos do CAA (2023).

Comparando as respostas da seção 4 do Questionário 2 às do Questionário 1, estas não apresentaram qualquer variação de média ou desvio padrão, podendo ser proveniente de um julgamento diferente por parte dos chefes ou a falta de conhecimento destes sobre quaisquer deficiências no apoio.

A Seção 5 do questionário, denominada Uso dos Novos Conhecimentos e Habilidades, contou com 5 questões, com o objetivo de avaliar a implementação efetiva das novas práticas aprendidas no escopo da Liderança pelo subordinado.

Seguem as afirmações, de “Q13” a “Q17”, nos moldes das seções anteriores.

Q13: Conhecendo como diferentes níveis de maturidade influenciam no desempenho individual, o militar foi capaz de atuar mais assertivamente para buscar desenvolver seus liderados em busca de melhores resultados.

Média: 4,42	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,73
-------------	------------	---------------------

Q14: O graduado tem buscado conhecer melhor os membros da equipe de forma a identificar particularidades e auxiliar o chefe a redistribuir as tarefas, visando um melhor aproveitamento de cada perfil.

Média: 4,59	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,71
-------------	------------	---------------------

Q15: O militar tenta atuar como agente motivador para os mais modernos, permitindo que expressem suas ideias e exerçam certa autonomia em suas atividades laborais.

Média: 4,56	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,71
-------------	------------	---------------------

Q16: Ele entende melhor a posição da chefia, agindo com mais empatia e se esforçando para que, ao retransmitir ordens aos subordinados, isto seja feito da maneira mais

clara e responsável possível.

Média: 4,69	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,62
-------------	------------	---------------------

Q17: O ambiente de trabalho favorece para que ele exerça a liderança em seu nível, tanto na condução dos mais modernos quanto no assessoramento leal ao chefe.

Média: 4,74	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,44
-------------	------------	---------------------

Ao condensar os dados da seção Uso dos Novos Conhecimentos e Habilidades, obtivemos uma média nas respostas de 4,6. À partir da tabela das frequências, observamos que 67,3% concordam totalmente e 27,6% concordam com as afirmações, obtendo-se uma percepção positiva de 94,9% quanto à aplicação destas novas competências.

**Tabela 11** - Frequência das Respostas à Seção 5 do Questionário 2.

Grau 5	1125	67,3%
Grau 4	461	27,6%
Grau 3	44	2,6%
Grau 2	40	2,5%
Grau 1	0	0,0%

**Fonte:** O autor com base nos formulários preenchidos pelos alunos do CAA (2023).

A última etapa do formulário, a Seção 6, denominada Resultados dos Liderados, contou com 5 questões, cujo objetivo foi avaliar se a Liderança está realmente sendo efetiva, considerando o reflexo das ações do concludente do CAA sobre o desempenho geral da equipe.

Seguem as afirmações, de “Q18” a “Q22”, nos moldes das seções anteriores.

Q18: Valendo-se do aperfeiçoamento da liderança, o militar flexibiliza e adapta sua forma de se comunicar com seus subordinados, tendo estes demonstrado um melhor desenvolvimento na execução de suas atividades.

Média: 4,51	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,68
-------------	------------	---------------------

Q19: Considerando o concludente do curso como um elo entre a chefia e os militares menos experientes, ele assessorou na redistribuição de algumas tarefas da equipe, melhorando o desempenho dos mais modernos.

Média: 4,52	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,77
-------------	------------	---------------------

Q20: A equipe confia mais no avaliado e, à partir de certa influência dele, se sentem mais confiantes para serem proativos e expressarem suas ideias no trabalho.

Média: 4,48	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,81
-------------	------------	---------------------

Q21: Ele retransmite as ordens da chefia com mais clareza, objetividade e

honestidade, estimulando uma atitude positiva em seus subordinados na consecução das tarefas, mesmo em situações adversas.

Média: 4,61	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,71
-------------	------------	---------------------

Q22: Ele é capaz de exercer melhor sua liderança, comportando-se de maneira condizente e objetivando um melhor desempenho da equipe, desta forma, seus subordinados adotam naturalmente uma postura de liderados ante o militar.

Média: 4,60	Mediana: 5	Desvio padrão: 0,71
-------------	------------	---------------------

Ao condensar os dados da seção Resultados dos Liderados, obtivemos uma média nas respostas de 4,55. À partir da tabela das frequências, observamos que 65,3% concordam totalmente e 28,0% concordam com as afirmações, obtendo-se uma percepção positiva de 93,3% quanto ao desempenho da equipe à partir da Liderança exercida pelo concludente do CAA.

**Tabela 12** - Frequência das Respostas à Seção 6 do Questionário 2.

Grau 5	1091	65,3%
Grau 4	467	28,0%
Grau 3	44	2,6%
Grau 2	68	4,1%
Grau 1	0	0,0%

**Fonte:** O autor com base nos formulários preenchidos pelos alunos do CAA (2023).

Após a análise dos dados relativos às questões do formulário aplicado aos respectivos chefes da amostra de graduados que realizaram o CAA em 2023, obtivemos o seguinte quadro geral de Frequência:

**Tabela 13** - Frequência das Respostas ao Questionário 2 (completo).

Grau 5	5041	68,6%
Grau 4	1879	25,6%
Grau 3	256	3,5%
Grau 2	160	2,1%
Grau 1	12	0,2%
Total	7348	100%

**Fonte:** O autor com base nos formulários preenchidos pelos alunos do CAA (2023).

Com base nos dados da tabela, é possível afirmar que 68,6% dos entrevistados tiveram uma percepção excelente e 25,6% tiveram uma percepção boa sobre os resultados apresentados por seus subordinados que realizaram o CAA em 2023 no tocante à Liderança,

totalizando 94,2% de que, na visão das chefias, o curso traz impactos positivos ao COMAER.

Tendo apresentado todos os dados obtidos com a aplicação dos questionários e analisado seus resultados, foi possível prosseguir para a consecução dos Objetivos Específicos.

OE1: identificar, calcado nas competências afetas à liderança que o CAA visa aprimorar, a percepção do concludente sobre sua evolução ao realizar o CAA.

Com os dados da Tabela 7, identificamos uma percepção positiva de 89,1%, 8,2% de neutras e 2,7% de percepções negativas. Desta forma, podemos afirmar que, na visão de 89,1% dos concludentes, há uma evolução nas competências atreladas à Liderança que o CAA visa desenvolver.

OE2: identificar, sob a ótica das respectivas Chefias, se houve incremento na qualidade da liderança de seus subordinados.

Com os dados da Tabela 13, identificamos uma percepção positiva de 94,2%, 3,5% de neutras e 2,3% de percepções negativas. Desta forma, podemos afirmar que, na visão de 94,2% dos chefes, há uma evolução nas competências atreladas à Liderança dos sargentos ao cursarem o CAA.

OE3: relacionar a percepção evolutiva dos alunos frente aos resultados levantados junto às Chefias.

A alta concordância entre as percepções dos concludentes (89,1% de percepção positiva) e das chefias (94,2% de percepção positiva) sugere um alinhamento e validação da capacitação percebida do CAA.

A baixa porcentagem de percepções negativas em ambas as análises (2,7% e 2,3%) reforça a eficácia do CAA e a satisfação geral com os resultados obtidos.

Assim, podemos afirmar que em ambas as perspectivas houve um sólido desenvolvimento profissional.

OG: analisar a influência do Curso de Aperfeiçoamento Avançado realizado no ano de 2023 nas ações de liderança entre os graduados do COMAER.

Com base nas análises detalhadas dos resultados dos Objetivos Específicos, podemos concluir que o Curso de Aperfeiçoamento Avançado (CAA) realizado em 2023 teve uma influência significativamente positiva nas ações de liderança entre os graduados do COMAER. A percepção positiva expressiva tanto pelos concludentes quanto pelas chefias confirma que o curso foi bem sucedido em aprimorar as competências de liderança, alinhando-se ao Objetivo Geral do estudo.

Quanto à Hipótese, de que o Curso de Aperfeiçoamento Avançado (CAA) proporciona um incremento na qualidade da Liderança, possibilitando um Impacto Organizacional positivo no âmbito do COMAER, pode-se considerar que foi validada, tendo em vista o alinhamento das percepções com excelente aprovação e o baixo índice de percepções negativas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a influência do Curso de Aperfeiçoamento Avançado (CAA) na liderança exercida pelos sargentos da Força Aérea Brasileira, baseando-se nos cinco níveis de avaliação de Guskey (2020). Através de uma abordagem mista, que combinou métodos quantitativos e qualitativos, foram coletados e analisados dados provenientes de questionários aplicados tanto aos sargentos que completaram o curso quanto aos seus chefes imediatos.

Os resultados obtidos indicam que o CAA tem um impacto positivo significativo na liderança dos sargentos, conforme percebido por eles próprios e por suas chefias. As principais conclusões podem ser resumidas da seguinte forma:

- 1. Reação dos Participantes:** Os sargentos e seus chefes demonstraram uma reação amplamente positiva ao CAA, em todos os aspectos. A maioria dos participantes se sentiu valorizada e motivada pela oportunidade do desenvolvimento profissional proporcionada pela carreira.
- 2. Aprendizagem dos Participantes:** Houve um consenso entre os sargentos de que o CAA contribuiu significativamente para o aprimoramento de suas competências de liderança. A aquisição de novos conhecimentos e habilidades foi confirmada pela alta média de respostas positivas nas questões relacionadas ao aprendizado.
- 3. Apoio Organizacional:** A análise mostrou que a FAB oferece um suporte adequado para a realização do curso. Esse apoio organizacional é essencial para a eficácia do desenvolvimento profissional e foi percebido positivamente tanto pelos sargentos quanto por suas chefias, porém, desvios nas respostas dos sargentos indicam que haja uma diferença no apoio dentre as diferentes Organizações Militares, cabendo uma investigação mais aprofundada sobre o assunto.
- 4. Uso de Novas Habilidades:** Os dados indicam que os sargentos estão aplicando de forma prática as habilidades e conhecimentos adquiridos no CAA. A aplicação das técnicas de liderança tem sido notada pelas chefias, resultando em uma melhoria no desempenho das equipes.

**5. Resultados dos Liderados:** O impacto final do CAA no desempenho organizacional também foi positivo. As chefias concordaram que houve incremento no desempenho das equipes através das ações de liderança pelos militares formados no CAA, indicando que o curso contribuiu para a eficácia organizacional no âmbito do COMAER.

Este estudo contribuiu para a literatura sobre avaliação de programas de formação continuada, especialmente no contexto militar. A aplicação do modelo de Guskey (2020) permitiu uma avaliação abrangente, que vai além da simples satisfação dos participantes, considerando, também, os impactos organizacionais.

Além disso, este trabalho reforça a importância de um suporte organizacional adequado para a eficácia dos programas de pós- formação e desenvolvimento profissional. A formação contínua e o alinhamento estratégico das capacitações são fundamentais para o sucesso das organizações, conforme destacado por autores como Deming (1986), Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006) e Porter (1989).

Apesar das contribuições, este estudo possui algumas limitações, como a possibilidade de viés nas respostas dos questionários e o fato de o CAA ser um curso relativamente novo, com apenas duas edições concluídas até o momento. Futuras pesquisas poderiam ampliar a amostra, incluir mais edições do curso e explorar outras metodologias de avaliação.

Recomenda-se também que a FAB continue a investir na capacitação de seus militares, monitorando continuamente os resultados e ajustando os programas conforme necessário para garantir que estejam sempre alinhados às necessidades da organização.

Concluindo, o Curso de Aperfeiçoamento Avançado (CAA) demonstrou ser uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento de líderes dentro da FAB. Ao evoluir as competências em Liderança dos sargentos, o CAA contribuiu para o aprimoramento profissional individual e para a eficácia global da organização, reforçando a importância da educação continuada e do desenvolvimento profissional na carreira militar.

## REFERÊNCIAS

AUGUSTO, C. E. Avaliação da aprendizagem no curso de física da Unicamp. **Rev. online Bibl. Prof. Joel Martins**, v.2, n.2, p. 104-126, fev. 2001. DOI: <https://doi.org/10.20396/etd.v2i2.1075>.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2018-2027- PEMAER**. Brasília/DF, 2018a.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2018b. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm)>.

BRASIL. Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019. Altera a Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980 (Estatuto dos Militares), a Lei nº 3.765, de 4 de maio de 1960, a Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 (Lei do Serviço Militar), a Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972, a Lei nº 12.705, de 8 de agosto de 2012, e o Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969, para reestruturar a carreira militar e dispor sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares; revoga dispositivos e anexos da Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, e da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2019. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/113954.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113954.htm)>. Acesso em: 24 fev, 2024.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER nº1235/GC1, de 12 de novembro de 2020. Fixa interstícios para as Graduações do Corpo do Pessoal Graduado da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica nº 058**, de 29 de março. 2020. Disponível em: <<https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Acervo/Detalhe/8161?returnUrl=/terminalcendoc/Home/Index&guid=1605484808551>>.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **MCA 39-6**. Padrão de desempenho de especialidade do quadro de suboficiais e sargentos. Brasília/DF: 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria COMGEP nº135/ISC, de 22 de março de 2021. Regula o processo administrativo de concessão do Adicional de Habilitação no âmbito do COMAER. **Boletim do Comando da Aeronáutica nº 058**, de 29 março de 2021a. Disponível em: <<https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/acervo/detalhe/16703?guid=1616457606560&returnUrl=%2Fterminalcendoc%2Fresultado%2Flistar%3Fguid%3D1616457606560%26quantidadePaginas%3D1%26codigoRegistro%3D16703%2316703&i=20>>.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria COMGEP nº 210/ALE, de 29 de novembro de 2021. Aprova a reedição da TCA 37-14 Cursos e Estágios do COMGEP, para 2022 e 2023. **Boletim do Comando da Aeronáutica nº 226**, de 10 de dezembro de 2021b. Disponível em: <[https://www2.fab.mil.br/unifa/ppgca/images/ACS/BANNERS/2023/JULHO/ICA\\_37-957-2023.pdf](https://www2.fab.mil.br/unifa/ppgca/images/ACS/BANNERS/2023/JULHO/ICA_37-957-2023.pdf)>.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **ICA 37-958**. Projeto pedagógico de curso para o curso de aperfeiçoamento avançado (CAA). Brasília/DF: 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Escola de Especialistas da Aeronáutica. **Curso de aperfeiçoamento avançado: Liderança e equipes**. Guaratinguetá, 2024.

COSTA, V. F. da; MARTINS, E. F. Análise comparativa entre as percepções e expectativas da qualidade no serviço: uma aplicação do modelo SERVQUAL na agência de Correios de Juarez Távora – PB. *In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2008.

DEMING, W. E. **Out of the crisis**. Cambridge, MA: MIT Press, 1986.

FERRAZ, A. P. do C. M.; BELHOT, R. V. Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais. **Gest. Prod.**, v. 17, n. 2, p. 421-431, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2010000200015>.

FORÇA AÉREA BRASILEIRA. **Conceito do Programa de Capacitação e Valorização do Graduado é aprovado pela FAB**. Disponível em: <https://www.fab.mil.br/noticias/mostra/32735>>. Acesso em 26 fev. 2024.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Cambridge University Press, 1984

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOMES, D. E.; ENSSLIN, S. R.; CARDOSO, T. L.; ANDRADE, D. F. De. Avaliação de desempenho de cursos de graduação ofertados na modalidade de Educação a Distância. **Avaliação**, v. 25, n. 03, p. 503-524, nov. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772020000300001>.

GUSKEY, T. R. **Evaluating Professional Development**. Thousand Oaks: Corwin Press, 2000.

GUSKEY, T. R. Faz diferença? Avaliando a formação continuada. **Estud. Aval. Educ.**, v. 34, e10106, 2023. DOI: <https://doi.org/10.18222/eae.v34.10106>.

KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. **Evaluating Training Programs: The Four Levels**. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2006

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MDHLALOSE, D. An Evaluation of the Impact of Training and Development on Organisational Performance: A Case Study of the Gauteng Provincial Department of

Economic Development. **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, v. 8, n. 1, p. 48,74, mar. 2020.

MOURA, A. C. S. **Um estudo sobre avaliação da aprendizagem em cursos de graduação da Universidade Estadual de Londrina**. 2007. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2007.

POTER, M. L. **Vantagem competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Barueri: GEN Atlas, 1989

TORRES, L. M.; BRASIL, V. S. Validação de um modelo de lealdade do estudante com base na qualidade do relacionamento. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 8, n. 3, p. 119-137. 2009. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1940/194016889009.pdf>>.