

UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL DA FAB E A FORMAÇÃO DO CADETE DA AERONÁUTICA¹

AN ANALYSIS OF THE RELATION BETWEEN THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE BRAZILIAN AIR FORCE AND THE TRAINING OF AERONAUTICS CADETS

Luana Beatriz Teixeira Leite²
Leomarcos Alcântara Formiga³

RESUMO

Este trabalho discorre sobre a Cultura Organizacional da Força Aérea Brasileira (FAB) e a sua relação com a formação do Cadete da Aeronáutica. O objetivo deste trabalho é analisar essa relação para que possa-se identificar como ocorre a formação do caráter militar do futuro oficial da aeronáutica, principalmente através dos Programas do Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CCAER), para que o Cadete seja capaz de interpretar os códigos éticos e afins das Organizações Militares e da própria Instituição. Ademais, espera-se que a pesquisa possa contribuir para o aprimoramento da formação do Cadete, desenvolvendo sua conduta moral de acordo com os valores da FAB e à ética militar. Para atingir este fim, será realizada uma revisão da literatura existente sobre cultura organizacional e a formação do Cadete da Aeronáutica, buscando entender como a cultura organizacional é propagada durante a formação e como isso influencia o comportamento dos Cadetes como oficiais da FAB. Essa revisão inclui livros, artigos científicos, relatórios e outras fontes relevantes, seguindo as diretrizes do Projeto Pedagógico de Curso (PPC) para os Cursos de Formação de Oficiais e do Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (PPOA).

Palavras-chave: Cultura organizacional; valores; formação militar.

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

² Cadete Intendente do 4º Esquadrão (Turma Árion, 2024).

³ Possui graduação em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (1991), mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (1997) e doutorado em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba (2003). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos, Educação, com ênfase em políticas públicas educacionais e organização escolar. Email: leoform2016@gmail.com

ABSTRACT

This work discusses the Organizational Culture of the Brazilian Air Force (FAB) and its relationship with the training of Aeronautics Cadets. The objective of this work is to analyze this relationship to identify how the military character of future aeronautics officers is formed, particularly through the Programs of the Air Cadets Corps (CCAER), so that cadets are able to interpret the ethical codes and related principles of Military Organizations and the Institution itself. Furthermore, it is hoped that the research will contribute to the enhancement of cadet training by developing their moral conduct in accordance with FAB values and military ethics. To achieve this aim, a review of existing literature on Organizational Culture and the training of aeronautics Cadets will be conducted, seeking to understand how organizational culture is propagated during training and how it influences the behavior of Cadets as FAB officers. This review includes books, scientific articles, reports, and other relevant sources, following the guidelines of the Course Pedagogical Project (PPC) for Officer Training Courses and the Professional Profile of Aeronautics Officers (PPOA).

Keywords: Organizational culture. values. military formation.

INTRODUÇÃO

Estudos sobre Cultura Organizacional podem ser observados durante diversos períodos na história, entretanto, o interesse pelo tema passou a ter mais relevância a partir da década de 80. A partir dessa década, a influência da cultura gerada nas organizações passou a ser muito analisada, evidenciando-se no aumento da quantidade de livros, artigos, palestras, conferências, entre outros, em torno do referido assunto, fundamentando-se principalmente na literatura norte-americana.

De acordo com Freitas (1991), a cultura organizacional desempenha um papel significativo de moldar comportamentos, unificar perspectivas e estabelecer uma visão positiva da organização, promovendo uma imagem em que todos são tratados de forma igual, minimizando diferenças e alinhando as formas de pensar e agir.

As definições de cultura organizacional são tantas que torna-se complexo simplificá-las em uma única ideia. Uma das perspectivas mais respeitadas é a de Schein (2009), que trabalha o tema como um conjunto de concepções e conceitos apresentados por um líder e, uma vez que são validados e aceitos, são projetados aos novos membros do grupo como a forma adequada de pensar e agir.

A Cultura Organizacional da Força Aérea Brasileira (FAB) constitui-se como um conjunto de valores, crenças, comportamentos e práticas que moldam a identidade da Instituição. Por conseguinte, a Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 11-45/2018 discorre sobre alguns dos

fundamentos institucionais: a Missão, a Visão e os Valores. Explorando a Missão como definidora do propósito e razão de ser da organização, a Visão com o papel de desenvolver projeções para o futuro da Instituição, e tendo os Valores como princípios que resumem a essência institucional da FAB. Dessa forma, buscando adaptar, da melhor maneira possível, o Cadete para sua vida como oficial e desenvolvendo nele habilidades técnicas e comportamentais, o processo de formação é rigoroso e intenso (Brasil, 2018).

Evidencia-se, portanto, que a Academia da Força Aérea (AFA) desempenha um papel crucial na preservação e estabilidade da FAB, uma vez que tem a responsabilidade de transmitir os valores essenciais às próximas gerações de líderes militares e assegurar a continuidade da Instituição. Por essa razão, ao longo de um processo de formação que dura quatro anos e ocorre em um ambiente relativamente isolado da sociedade civil, é demandada desses líderes, a internalização dos valores, normas e práticas que fazem parte da cultura organizacional militar (Almeida, 2018).

A Academia da Força Aérea tem como missão formar Oficiais de Carreira da Aeronáutica dos Quadros de Oficiais Aviadores (QOAv), Intendentes (QOInt) e de Infantaria da Aeronáutica (QOInf), desenvolvendo em cada Cadete os atributos militares, intelectuais e profissionais, além dos padrões éticos, morais, cívicos e sociais, obtendo-se, ao final deste processo, Oficiais em condições de se tornarem líderes de uma moderna Força Aérea (Brasil, 2022a).

Nesse sentido, Schein (2009) explora a relação na qual os líderes criam a cultura organizacional e como essa cultura define e cria os líderes. O líder exerce influência na cultura através de suas ações, comportamentos e decisões, ao mesmo tempo em que é influenciado e moldado pela cultura existente. Uma liderança eficaz requer uma compreensão profunda da cultura organizacional e a capacidade de alinhar-se com ela, promovendo os valores e princípios que são considerados importantes para a organização.

Considerando essa questão, emerge a dúvida: Em que medida a cultura organizacional da FAB é transmitida aos futuros líderes da Instituição durante o período de formação militar na AFA? Assim, este estudo tem como objetivo geral analisar o processo de transmissão da cultura organizacional da FAB aos Cadetes da AFA, por meio de uma revisão bibliográfica sobre liderança e cultura organizacional e uma pesquisa de campo realizada com os Cadetes.

Ademais, para atingir o objetivo geral acima listado, buscou-se estabelecer os objetivos específicos a seguir: I) analisar a apresentação e o desenvolvimento da cultura organizacional da Força Aérea Brasileira durante o período de quatro anos de formação do Cadete da Aeronáutica; II) identificar os instrumentos que a Academia usa para inculcar, efetivamente, os valores, missão e

visão da FAB na rotina do Cadete; e III) evidenciar o impacto que esta cultura tem na performance organizacional do Cadete da AFA.

Dessa forma, para alcançar os objetivos propostos, a primeira parte desta pesquisa aborda de maneira aprofundada, no referencial teórico, os conceitos de cultura organizacional, liderança e a relação entre ambos, utilizando-se de uma ampla gama de autores especializados nesses temas. Em sequência, a segunda parte explana a metodologia utilizada, detalhando a condução de uma pesquisa de campo com o Esquadrão mais antigo da Academia, o Esquadrão Árion, para explorar suas opiniões sobre a propagação dessa cultura organizacional ao longo dos quatro anos de formação. A parte subsequente realiza uma análise dos dados obtidos, convertendo os dados quantitativos em qualitativos de forma clara e acessível para o leitor. Por fim, as considerações finais recapitulam a pesquisa como um todo e apresentam a conclusão do trabalho realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho utilizou-se da conceituação de quatro tópicos principais para desmembrar a problemática proposta, sobre a relação da cultura organizacional da FAB com a formação do Cadete da Aeronáutica. Com o intuito de facilitar o entendimento da discussão proposta, utilizou-se a conceituação estabelecida por autoridades nos respectivos assuntos, realçando as visões de Schein (2009), Freitas (1991), Robbins (1943) e Goffman (1974) e Diretrizes, Planos, Instruções e Manuais do Comando da Aeronáutica.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Iniciando-se um debate sobre as definições de cultura, observa-se uma gama de conceituações desenvolvidas por diversos autores. Visando, portanto, fortalecer a fundamentação teórica deste trabalho, foram abordadas algumas dessas ideias. Para Durkheim, a cultura pode ser compreendida como um conjunto de crenças, normas, valores, símbolos e práticas que são compartilhados por uma sociedade e transmitidos de geração em geração. O autor ainda enfatiza que a cultura é uma realidade coletiva, exterior ao indivíduo, que exerce uma força coercitiva sobre os membros da sociedade, influenciando seu comportamento e pensamento. Para Max Weber, a cultura envolve valores, crenças, normas e símbolos que são historicamente situados e que influenciam a conduta humana, sendo, portanto, uma estrutura de significados compartilhados que

orienta a vida em sociedade, molda as instituições e é fundamental para a compreensão das dinâmicas sociais e históricas (Porto, 2011).

Por fim, durante o livro “Literatura e Cultura” (Olinto, 2008), o autor, após analisar diversas definições de cultura ao longo da história, conclui que as concepções de cultura, mesmo que implicitamente, convergem na ideia de que ela exerce uma dupla função: orientar e traduzir processos comunicativos. Esses processos se materializam em diversos sistemas simbólicos, convicções e valores, que são responsáveis tanto pela manutenção e reprodução dos sistemas sociais quanto pela sua constante transformação.

Em congruência com o conceito de cultura, estudos sobre Cultura Organizacional podem ser observados durante diversos períodos na história, entretanto, o interesse pelo tema começou a ter maior destaque na década de 80. A partir dessa década, a influência da cultura para as organizações passou a ser muito analisada, o que evidenciou-se na quantidade de livros, artigos, palestras, conferências, entre outros, em torno do assunto, baseando-se principalmente na literatura norte-americana.

As definições de cultura organizacional são tantas que torna-se complexo simplificá-las em uma única ideia. Uma das perspectivas mais respeitadas é a de Schein (2009), que trabalha o tema como um conjunto de concepções e conceitos apresentados por um líder e, uma vez que são validados e aceitos, são divulgados aos novos membros do grupo como a forma adequada de pensar e agir e destaca que a cultura organizacional é um fenômeno complexo e dinâmico, que evolui ao longo do tempo e pode ser difícil de ser alterado. Ele argumenta que compreender e explorar os pressupostos básicos subjacentes é essencial para compreender a cultura de uma organização e para implementar mudanças significativas na cultura.

Complementando, Fleury (1987) trabalha a ideia de que a cultura, entendida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, precisa estar alinhada com outras variáveis organizacionais, como estrutura, tecnologia e estilo de liderança, e a coerência entre essas variáveis definirá o sucesso ou fracasso da organização. Stephen Robbins (1943) também destaca que há um consenso de que a cultura organizacional refere-se a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das outras. Ligando, portanto, a cultura organizacional à percepção dos funcionários sobre essas características culturais da empresa, independentemente de sua aprovação ou desaprovação, sendo um conceito descritivo.

De acordo com Freitas (1991), a cultura organizacional desempenha um papel significativo de moldar comportamentos, unificar perspectivas e estabelecer uma visão positiva da organização,

promovendo uma imagem em que todos são tratados de forma igual, minimizando diferenças e desencorajando a reflexão crítica. A visão de Hofstede destaca a importância de considerar as diferenças culturais no contexto organizacional, reconhecendo que as crenças, valores e comportamentos das pessoas são moldados pela cultura em que cresceram e que essas diferenças podem afetar significativamente o desempenho e a eficácia das organizações (Motta; Caldas, 1997).

2.1.1 Caracterização de valores

De acordo com o sociólogo Emory S. Bogardus, valores são desejos e objetivos aceitos pela sociedade e tornados parte de quem somos, seja por meio de regras e costumes, da educação que recebemos, formal ou informal, ou da nossa experiência de vida em sociedade, influenciando nossas preferências e objetivos de forma particular (Bogardus, 1965).

Para Deal e Kennedy (1982), valores são as crenças e conceitos fundamentais dentro de uma organização. Eles constituem o núcleo da cultura organizacional, definindo o sucesso e estabelecendo padrões a serem seguidos, atuando como um guia para as ações dos integrantes. Empresas bem-sucedidas atribuem grande importância aos valores e exigem sua plena implementação.

Segundo com Robbins (1943), valores são convicções fundamentais que refletem percepções pessoais sobre o que é certo ou errado, podendo entrar em conflito com as convicções de outras pessoas. Esses valores tendem a ser rígidos e constantes, sendo moldados durante a infância através do contato com pais, professores, amigos e outras figuras influentes. Ademais, Robbins introduz o conceito de Sistema de Valores, que envolve a hierarquização dos valores, estabelecendo que alguns valores são internamente considerados mais importantes do que outros.

Portanto, conclui-se que os valores são fundamentais para compreender as atitudes e motivações de uma organização, além de influenciarem a percepção tanto dos membros pertencentes quanto daqueles que a analisam externamente. Cada indivíduo traz consigo noções pré-estabelecidas do que deve ou não fazer, agindo conforme seus próprios valores e, por vezes, descartando a racionalidade e a objetividade (Robbins, 1943).

Dessa forma, observa-se que os valores constituem uma fonte de força para as organizações, fomentando um sentimento de pertencimento por meio de valores compartilhados e conferindo significado à vida organizacional. Moldar e refinar esses valores torna-se, portanto, uma tarefa fundamental para os administradores de qualquer organização (Freitas, 1991).

2.1.2 A formação e o aprendizado da cultura organizacional

Em decorrência do aprofundamento nos estudos sobre cultura organizacional, algumas ideias foram abordadas sobre como se dá a criação da cultura, como ela se forma e como ela pode ser aprendida pelos integrantes da organização.

Uma maneira de aprender a cultura organizacional de uma instituição apresentada por Schein, é através do mecanismo de “redução da dor e ansiedade”, que envolve um modelo de trauma social. Esse mecanismo está relacionado à ansiedade enfrentada pelo indivíduo recém-chegado ao grupo, decorrente das incertezas sobre o sucesso do grupo e sua capacidade de sobrevivência e interação. Essa incerteza social pode se tornar traumática, fazendo com que o grupo pense e aja de maneira a criar uma vida mais previsível. Conseqüentemente, ao enfrentar e superar uma crise, o grupo desenvolve a habilidade de superar o desconforto imediato, reduzindo e eventualmente eliminando a ansiedade inicial (Freitas, 1991).

Edgar Schein (2009) traz uma segunda maneira de aprender sobre a criação da cultura organizacional de uma instituição, argumentando que esta cultura nasce principalmente a partir das crenças e valores dos fundadores, que influenciam os comportamentos e práticas iniciais da organização. Ao passo que esses comportamentos e práticas resultam no sucesso dos objetivos inicialmente definidos, o grupo passa a aceitá-los como modo correto de pensar, agir e sentir. Por conseguinte, quanto mais contínuo é o reforço, o grupo se torna progressivamente menos consciente dessas crenças e valores, começando a considerá-los como suposições inquestionáveis. Com o avanço desse processo, essas suposições gradualmente deixam de ser percebidas conscientemente e passam a ser aceitas como algo dado. Quando essas suposições são tomadas como garantidas, elas se integram à identidade do grupo.

Dessa maneira, à medida que a organização cresce, esses valores são transmitidos aos novos membros através de mecanismos como a socialização, a formação de rituais e cerimônias, e a implementação de sistemas e procedimentos que refletem esses valores. A cultura se consolida por meio da aprendizagem coletiva e da adaptação às dificuldades e desafios enfrentados pela organização (Schein, 2009).

Stephen Robbins também sustenta que os fundadores de uma empresa são a fonte inicial da cultura organizacional. O autor afirma que “eles têm uma visão daquilo que a organização deve ser. Não estão limitados por costumes ou ideologias anteriores” (Robbins, 1943, p.381). Semelhante a

Schein, Robbins descreve um processo gradual de criação da cultura através da influência do líder. Primeiramente, o fundador deve contratar e manter funcionários que compartilhem a mesma linha de pensamento. Em seguida, ele deve doutrinar e socializar esses funcionários, reforçando consistentemente esses pensamentos e ações para que se tornem amplamente difundidos. Por fim, as ações do fundador servirão como exemplo para todos os funcionários, que se esforçarão para imitar seu comportamento. (Robbins, 1943).

Por conseguinte, quando a empresa começa a ter sucesso, os funcionários ligam esse sucesso à forma de pensar e agir do fundador e, nesse momento, toda a personalidade do fundador se torna parte da cultura da organização (Robbins, 1943).

Para finalizar o tópico, Robbins (1943) apresenta alguns exemplos de empresas que demonstram claramente esse processo de formação da cultura organizacional. A W.L. Gore & Associates realiza um processo de seleção que exige dos candidatos capacidades específicas que são demandadas pela cultura democrática de trabalho em equipe da empresa. Aqueles que não se encaixam não são selecionados. Robert A. Keirlin escolheu viver de maneira simples e moderada, evitando as extravagâncias que seu dinheiro pode pagar, de modo que seu comportamento incentiva que sua empresa se desenvolva de acordo com esses ideais. A Neumann Homes, em Warrenville, tem um programa de socialização de 40 horas, no qual são transmitidos os valores e a cultura da organização aos novos funcionários, as quais passam por uma série de atividades que os ajudam a internalizar esses valores e cultura.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DA LIDERANÇA

A liderança é fundamental porque afeta diretamente a capacidade de organizações e sociedades de atingir seus objetivos e prosperar em ambientes dinâmicos e desafiadores. Portanto, a pesquisa e o desenvolvimento de práticas de liderança eficazes são essenciais para o progresso contínuo e a sustentabilidade em diversas áreas da atividade humana. Por esse motivo, o tema tornou-se muito discutido ao longo dos anos e, com isso, diversos autores como John C. Maxwell, Warren Bennis, Northouse e muitos outros, durante seus trabalhos, abordam diferentes conceituações para liderança e discorrem sobre suas diferentes áreas de atuação.

Kouzes e Posner (2013) entendem que a liderança é a arte de mobilizar os outros para que desejem lutar por aspirações compartilhadas, enfatizando-se a palavra "desejar", pois motivar pessoas a agirem não é uma tarefa simples. Há uma distinção entre obter apoio e simplesmente dar

ordens; os verdadeiros líderes possuem a habilidade de manter sua credibilidade por meio de suas ações, que envolvem desafiar, inspirar, capacitar, orientar e encorajar. Para Maxwell (2015), liderança não se trata de um título ou posição, mas sim de influência e da capacidade de inspirar e capacitar os outros. Bennis e Nanus (2012) define liderança como: "A capacidade de criar uma visão inspiradora e de transformá-la em aceitação."

Dessa forma, com as definições apresentadas, pode-se delimitar liderança como a capacidade de articular uma visão clara, inspirar confiança e criar um ambiente onde as pessoas se sintam incentivadas a dar o seu melhor. A liderança não é algo que surge do nada, mas sim um produto da interação humana. Ela se manifesta no relacionamento entre o líder e seus liderados, onde um indivíduo assume a responsabilidade de direcionar e motivar o grupo em direção a um objetivo comum. A influência mútua entre líder e liderados é fundamental para o sucesso da liderança (Brasil, 2016).

Tal fato é reforçado pelo princípio da hierarquia, que rege a vida militar juntamente com a disciplina. Assim como é definido pelo Manual de Liderança (2016), dentro da realidade organizacional, existem diferentes níveis de atuação no exercício da liderança. À medida que os líderes avançam na hierarquia da organização, eles transitam progressivamente pelos níveis tático, operacional e estratégico. Durante esse processo, geralmente, a quantidade de subordinados e a experiência daqueles com quem o líder interage diretamente aumentam gradativamente, facilitando o desenvolvimento profissional desses e permitindo que cresçam e avancem em suas carreiras através de treinamento, mentoria e experiências práticas.

2.2.2 Estilos e tipos de liderança

Dada a importância crucial dos líderes para a eficácia de grupos e organizações, a liderança tornou-se um campo de estudo significativo na Administração. Dessa forma, é essencial abordar as teorias de liderança desenvolvidas ao longo do tempo, a fim de obter uma compreensão mais aprofundada do estudo da liderança na contemporaneidade. Para isso, sabendo que esse trabalho está ligado a aspectos da FAB, serão abordadas algumas das teorias trazidas pela MCA 2-1, Manual e Liderança da FAB.

Primeiramente, destacam-se as teorias com foco no líder, em seguida as que são centradas no contexto, posteriormente as que focam no relacionamento do grupo e, por fim, as com foco na relação líder-liderado. Esses grupos de teorias foram divididas de acordo com o nível de análise (Brasil, 2016).

As teorias centradas no líder, como o próprio nome sugere, enfatizam as ações e pensamentos do líder, desconsiderando outros elementos relacionados à prática da liderança. Em contraste, as teorias centradas no contexto consideram os fatores situacionais que moldam e influenciam o líder. O modelo de liderança situacional, por exemplo, sustenta que o contexto impacta o comportamento do líder, e que a adaptação a essas variáveis aumenta as chances de sucesso. As teorias com foco no grupo surgiram para complementar as com foco no contexto, visando conferir destaque a liderança centrada na coletividade (Brasil, 2016).

Por fim, as teorias com foco na relação líder-liderado focam nas interações recíprocas entre eles. O modelo de liderança *full-range* é um modelo que explora diferentes formas de liderança, podendo variar de uma liderança mais passiva até uma mais impactante (Brasil, 2016).

Nesse viés, esse modelo de liderança trabalha em três categorias: modelo Laissez-Faire, o qual refere-se a um estilo de liderança passivo, em que o líder evita tomar decisões e oferecer orientação, o que pode resultar em falta de direção e desmotivação na equipe; modelo transacional, que envolve a troca de recompensas e punições entre líder e seguidores, com foco em metas e resultados claros; e modelo transformacional, no qual os líderes e os liderados desenvolvem juntos motivação e moralidade. Para isso, o líder é bastante atento às necessidades dos liderados e trabalha para que eles alcancem o máximo do seu potencial (Brasil, 2016).

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO MILITAR

Instituições são sistemas ou dispositivos sociais que governam o comportamento de um grupo de pessoas em uma comunidade específica. Elas são caracterizadas por desempenharem uma função social que vai além dos indivíduos e suas intenções, atuando como mediadoras das regras que guiam a conduta humana. As instituições militares são fundamentadas em princípios éticos que incluem a hierarquia, disciplina, dever, honra, lealdade e serviço à Pátria. Essas instituições têm uma tradição de conservadorismo, rigidez e uma postura relativamente fechada a influências externas, tendo grande responsabilidade pela segurança nacional e pela manutenção da ordem pública (Miller, 2007).

Criada em 1941, a FAB é uma instituição responsável pela defesa e proteção do espaço aéreo brasileiro, além de desempenhar missões de apoio e socorro em situações de calamidade pública e participar de ações de paz e segurança internacional (Brasil, 2018).

A FAB possui uma estrutura organizacional composta por diversas unidades operacionais, administrativas e de formação. Uma das instituições de formação mais importantes da FAB é a

AFA, que é responsável pela formação dos Cadetes da Aeronáutica, preparando-os para se tornarem oficiais aviadores, intendentes e de infantaria da FAB. A Academia oferece um ensino de excelência, aliando instrução militar, acadêmica e física, e sua formação tem como objetivo desenvolver nos Cadetes habilidades técnicas, comportamentais e de liderança, além de difundir os valores e princípios da Cultura Organizacional da FAB (Brasil, 2022a).

Pode-se relacionar a AFA com as “Instituições Totais” de Erving Goffman, classificando-a na categoria de instituições com a intenção de realizar de um modo mais adequado alguma tarefa instrumental. As instituições totais apresentam uma notável restrição na interação social com o exterior, geralmente refletida na limitação física de saída. Elas têm a tendência de unificar diversas esferas da vida, concentrando todas as atividades sob uma única autoridade e em um único local. Nesse contexto, os indivíduos são agrupados em grande número e submetidos a uma rotina uniforme, com horários rigorosos e regras explícitas, alinhadas aos objetivos institucionais (Goffman, 1974).

Segundo Goffman (1974), residir dentro de uma instituição total gera e sustenta uma pressão psicológica que é deliberadamente empregada como uma ferramenta estratégica para minar a autonomia e restringir a liberdade de ação, controlando as atividades diárias dos indivíduos envolvidos, forjando assim um grupo uniforme de pessoas. Destarte, a AFA busca moldar os Cadetes de acordo com os valores e princípios da Força Aérea, o que pode implicar a mortificação do eu individual e a submissão à identidade coletiva. Essa imposição visa à formação de militares obedientes e comprometidos com a missão da instituição.

Em contrapartida, é essencial destacar que ao contrário dos exemplos clássicos de instituições totais de Goffman, como prisões e manicômios, os Cadetes da AFA ingressam na instituição por livre e espontânea vontade, movidos por um desejo de servir ao país e construir uma carreira militar e a AFA tem como objetivo principal formar profissionais altamente qualificados para a Força Aérea, o que vai além da mera custódia ou reabilitação, presentes em outras instituições totais, focando não apenas no treinamento militar, mas capacitando os indivíduos academicamente e desenvolvendo as relações interpessoais (Brasil, 2022a).

Com o reforço continuado, o grupo se tornará cada vez menos conscientes dessas crenças e valores e passará a tratá-las cada vez mais como suposições não negociáveis. À medida que esse processo tem continuidade, essas suposições gradualmente desaparecem, passam a ser assumidas como verdadeiras e só tornam parte da identidade do grupo; os novatos recebem ensinamentos sobre como pensar, sentir e agir; e, se os ensinamentos forem violados, haverá ansiedade, ostracismo e, por fim, excomunhão. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a

necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem se denominar de cultura (SCHEIN, 2009, p. 15).

Assim, diante do ambiente característico das instituições totais e impulsionado pelo compromisso e pela vontade de servir à nação, o Cadete vivencia diferentes características e tradições da Instituição, aprendendo e internalizando a história da organização, seus ritos, símbolos, artefatos e políticas doutrinárias e organizacionais. Dessa forma, o Cadete começa a compreender o significado de ser militar e a assimilar a cultura à qual em breve estará integrado (Brasil, 2022a).

2.3.1 Processo de formação da cultura organizacional na AFA

Ao longo dos anos, cada instituição de formação militar criou seus próprios Códigos de Honra, "lemas", culturas e tradições, visando promover o desenvolvimento moral e ético dos seus alunos. Nesse viés, várias gerações de instrutores que atuaram no Corpo de Cadetes e nos Corpos de Alunos de cada organização ajudaram a desenvolver diversos programas doutrinários voltados exatamente para o desenvolvimento do caráter militar ou da formação de valores (Brasil, 2022b).

Na Academia da Força Aérea, a Seção de Doutrina do Corpo de Cadetes da Aeronáutica (SDOUT-CCAER) é responsável por desenvolver no Cadete a Liderança, a Ética, a Disciplina e a Doutrina militar, principalmente, através de programas específicos, que ainda serão abordados neste trabalho, os quais, por meio de ensinamentos, exemplos e exigências, potencializam e estimulam o processo de socialização e a prática dos valores fundamentais da Instituição, contribuindo para que ele tenha conhecimento de suas forças, fraquezas, capacidades e limitações para que possa controlar e disciplinar a si mesmo, e, com isso, liderar pessoas efetivamente (Brasil, 2022a).

Evidencia-se, portanto, que a SDOUT-CCAER desempenha um papel crucial na transmissão da cultura organizacional da FAB para os Cadetes da Aeronáutica. Desde o início da formação, essa seção utiliza reforços positivos e negativos para orientar os Cadetes a se integrarem plenamente no sistema que sustenta a Academia, ou seja, além dos programas do CCAER, a cultura organizacional é moldada continuamente por meio de ajustes doutrinários, continências prestadas, interações entre Cadetes mais antigos e mais modernos, da reafirmação do viver o “certo pelo certo” e da disciplina consciente, da cobrança pelo cumprimento do manual do Cadete, e da aplicação da meritocracia das ações, entre outros mecanismos.

Disciplina consciente consiste no entendimento, conscientização, discernimento, vivência e prática das normas vigentes, sem necessidade de fiscalização ostensiva, no esforço pela defesa e manutenção dos ideais do sistema corrente em que o indivíduo está inserido, traduzindo, é aquele em que o usuário percebe a responsabilidade por suas atitudes e comportamento (Brasil, 2009).

Além disso, na Academia, alguns símbolos e rituais podem ser destacados como essenciais para o fortalecimento da cultura organizacional da FAB para os Cadetes da AFA. Alguns deles são os dois monumentos de pedra mármore, nos quais estão gravados diversos valores. Em um estão os valores do código de honra, que são a lealdade, coragem, honra, dever e pátria, que funcionam como um código de conduta para os Cadetes, estimulando a autodisciplina e reforçando a conduta correta (Brasil, 2022a).

Outro ritual de grande importância é a cerimônia de entrega de platinas, que representa um marco significativo no processo em que os estagiários são promovidos à Cadetes da Aeronáutica. Posteriormente, ao término do primeiro semestre do primeiro ano de formação, os novos Cadetes recebem o Espadim, que simboliza a identidade do Cadete da Aeronáutica, representando um marco adicional no decorrer desse período inicial. Além dessas cerimônias, durante a formação, ainda são realizadas entregas de lachês, símbolos dos três quadros de formação da AFA, e de broches e brevês, que dependem de meritocracia ou da conclusão de cursos.

2.3.2 A construção dos valores no ambiente militar

A profissão militar se destaca por sua natureza complexa e exigente, demandando um conjunto específico de valores que norteiam o comportamento e a tomada de decisões dos militares. Esses valores servem como pilares fundamentais, garantindo a coesão da tropa, a eficiência das operações e o respeito à sociedade.

Os valores são a alma da instituição, os princípios que a sustentam e guiam seus passos, direcionando as ações de cada membro, garantindo unidade e coerência ao longo dos anos. Mais do que simples palavras, os valores são o estímulo que impulsiona a organização em direção à sua visão de futuro. São eles que definem como a equipe se relaciona entre si e com o público, como os desafios são enfrentados e como as decisões são tomadas. Cada ação, cada escolha, reflete os princípios que alicerçam a instituição. Ao nortear o comportamento individual e coletivo, eles garantem que a organização permaneça fiel à sua essência, mesmo diante das mudanças e desafios.

No contexto militar, eles refletem o espírito das Forças Armadas perante seus integrantes e a sociedade como um todo (Brasil, 2022b).

A DCA 11-45 (2018) aborda que a Força Aérea Brasileira (FAB) constroi suas estratégias alicerçadas em cinco pilares fundamentais: Disciplina, Integridade, Patriotismo, Comprometimento e Profissionalismo. Tais princípios norteadores são enriquecidos por outros valores complementares, com o intuito de promover a difusão de conceitos e o debate acerca dos preceitos da ética profissional militar. Essa ética é fundamental para garantir que os militares atuem de forma correta, justa e responsável, o que contribui para fortalecer a confiança da sociedade na FAB.

O Estatuto dos Militares define, como valores fundamentais: o patriotismo, demonstrado pela determinação inabalável em cumprir o dever militar e pelo juramento solene de lealdade à Nação, mesmo que isso signifique sacrificar a própria vida; o respeito aos princípios cívicos e às tradições históricas; a convicção na nobre missão das Forças Armadas; o sentido de camaradagem e o orgulho que o militar tem pela instituição em que serve; o profundo apreço pela profissão militar e o entusiasmo dedicado a ela; e o contínuo desenvolvimento técnico-profissional (Brasil, 1980).

Assim, essa variedade de valores organizacionais delineados em documentos internos da Aeronáutica é continuamente praticada e reforçada durante a vida cotidiana dos militares da FAB. Além disso, esses valores são orientados pelo PFV, cujo objetivo é fortalecer princípios éticos e morais, ajustar comportamentos e facilitar a internalização dos valores adquiridos pelos membros da Força Aérea Brasileira ao longo de seus cursos e estágios de formação (Brasil, 2022b).

2.4 A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA FORMAÇÃO DO FUTURO LÍDER DA FAB

As pessoas são proativas, sociais, têm diferentes necessidades, percebem e avaliam, pensam e escolhem. De acordo com estas características, verifica-se que o comportamento das pessoas está direcionado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações. A participação em organizações é fundamental na vida das pessoas porque permite que elas se envolvam em grupos com outros. Os seres humanos têm uma grande variedade de necessidades que os impulsionam. No entanto, um elemento que pode influenciar o comportamento de uma pessoa um dia pode não ser suficiente para influenciar seu comportamento no dia seguinte (De Souza Neto, 2009).

A reação ao estresse é um desses elementos que influenciam no comportamento do indivíduo e resulta da maneira como uma pessoa lida com as pressões externas em comparação com suas próprias capacidades. Isso abrange como alguém percebe as discrepâncias entre o que está

acontecendo ao seu redor e como eles se sentem capazes de lidar com isso. Essa resposta ao estresse envolve aspectos do pensamento, comportamento e funcionamento físico, com o objetivo de ajudar a entender a situação, processar informações mais rapidamente e encontrar soluções adequadas. Também prepara o corpo para agir rapidamente quando necessário. No entanto, quando esses três níveis (fisiológico, mental e comportamental) se sobrepõem demais, isso pode levar a uma desorganização prejudicial (Margis, 2003).

Segundo Schein (2009), o fundador de um grupo, seja ele individual ou coletivo, possui visões, metas, crenças, valores e suposições pessoais sobre o funcionamento ideal das coisas. No início, essas ideias são impostas ao grupo, que as aceita por compartilharem pensamentos e valores semelhantes. Conforme o grupo enfrenta desafios de adaptação e o ambiente se modifica, invalidando algumas das suposições iniciais, a liderança volta a ter um papel crucial. Posteriormente, o líder precisa ser capaz de transcender a cultura que o moldou e iniciar processos de mudança gradual que sejam mais adaptáveis às novas circunstâncias.

Esse fenômeno pode ser constatado na formação dos Cadetes da Aeronáutica. Ao examinar o ingresso deles na Academia da Força Aérea, percebe-se a presença de indivíduos provenientes de diversas regiões do país, trazendo consigo culturas, pensamentos, criações e valores bastante distintos. Assim, no início de sua jornada como Cadete, cada pessoa, com o objetivo de se tornar oficial da Força Aérea, começa a se adaptar às regras, normas e valores que regem a vida militar, sendo, portanto, fortemente influenciada pelos líderes que conduzem essa formação.

Na AFA, lidar com situações estressantes é parte da rotina do Cadete, desde o primeiro dia de ingresso na Academia. De acordo com Takahashi (2002), a pressão exercida sobre os Cadetes é dividida entre a pressão física, exercida através de diversos exercícios de condicionamento e prontidão, e a pressão psicológica, que é aplicada através de cobranças, prazos e tratamento ríspido. Além disso, são executadas diversas atividades de campanha e sobrevivência, que desenvolvem socialmente o Cadete para ter a capacidade de lidar com diferentes situações ao longo de sua carreira.

Dessa maneira, pode-se perceber que os quatro anos de formação não apenas servem para transmitir a cultura organizacional da FAB, mas também para desenvolver as capacidades de liderança de cada Cadete, que, ao se formarem, se tornarão os novos mantenedores dessa cultura organizacional.

Northouse (2007) trabalha o conceito de liderança como um processo, que envolve influência em um contexto de grupo e que busca atingir um ou mais objetivos. Tomando esta

conceituação como base, o Manual de Liderança da FAB definiu liderança como “um processo, no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum” (Brasil, 2016, p. 10).

A Força Aérea Brasileira almeja que os indivíduos aprimorem suas habilidades de liderança. Para isso, é importante destacar que liderança não se confunde com comando, no entanto, todos os comandantes devem exercer liderança. O desenvolvimento da liderança deve ser incentivado desde os Praças mais novos até os Oficiais Gerais mais experientes, pois os líderes têm um impacto positivo em toda a organização (Brasil, 2016).

2.4.1 Formação do Cadete

A influência da cultura organizacional da FAB na formação do caráter militar se dá de forma gradual e progressiva ao longo dos quatro anos da Academia. Através de um processo cuidadosamente estruturado, os Cadetes são imersos em um ambiente que promove a disciplina, o patriotismo, a ética e o profissionalismo. Ao final desse período, os Cadetes se consolidam como líderes em formação, prontos para contribuir para a Força Aérea Brasileira com dedicação, expertise e compromisso (Brasil, 2009).

2.4 Cadete da Aeronáutica

2.4.1 Cadete da Aeronáutica é o militar da ativa, matriculado em Cursos de Formação de Oficiais da AFA, com precedência hierárquica prevista no Estatuto dos Militares.

2.4.2 O Cadete da Aeronáutica estará sujeito ao regime de internato. Os licenciamentos, individuais e coletivos, bem como as férias escolares, são estabelecidos pelo Comandante da AFA.

2.4.3 Durante a realização do Curso, o Cadete fará jus a uma remuneração fixada em lei, de acordo com a sua graduação, além de alimentação, alojamento, fardamento, assistência médico-hospitalar e dentária.

2.4.4 Como militar da ativa, o Cadete da Aeronáutica estará sujeito a desempenhar atividades em qualquer dia da semana.

2.4.5 Durante todo o Curso o Cadete da Aeronáutica não poderá servir de arrimo de família (Brasil, 1999 *apud* Takahashi, 2002, p. 85).

O primeiro ano é o ano no qual mais se enfatiza o rigor e a firmeza, utilizando reforços positivos e negativos para orientar as ações dos Cadetes e consolidar a identidade militar de cada indivíduo. Este período é marcado por eventos significativos, como o juramento à bandeira e o recebimento do espadim, que contribuem para que o Cadete se sinta parte integrante e relevante da instituição. Durante esse tempo, o Cadete adquire noções básicas sobre comportamento militar,

procedimentos e outras características historicamente reconhecidas como essenciais para os militares. A pressão e as expectativas são constantes ao longo desse período.

No segundo ano, a ênfase recai sobre a disciplina consciente. Os Cadetes são cobrados por um comportamento exemplar, internalizando os valores da FAB e demonstrando autonomia e responsabilidade em suas ações. Essa etapa consolida os ensinamentos do primeiro ano, aprofundando a compreensão dos princípios da vida militar e preparando os Cadetes para assumirem novos desafios.

Ao final do segundo ano, os Cadetes estão prontos para iniciar o Programa de Treinamentos de Liderança, que tem por objetivo desenvolver indivíduos capazes e responsáveis, de modo que a fidelidade aos princípios, a persistência nos objetivos e a confiabilidade sejam internalizadas como parte natural de sua conduta (Brasil, 2009).

Torna-se evidente que durante os dois primeiros anos na AFA, os Cadetes são imersos em um ambiente altamente estruturado e disciplinado, que enfatiza valores como patriotismo, hierarquia, ética, profissionalismo e abnegação. Imersos nesse ambiente, os Cadetes se adaptam às normas e regras da vida militar, absorvendo os valores e princípios da instituição. Essa fase crucial molda a identidade profissional e pessoal dos futuros oficiais, desenvolvendo características como disciplina, responsabilidade, trabalho em equipe e resiliência.

Dessa forma, no terceiro ano de formação os Cadetes começam a transição de liderados para assumirem um papel de liderança, passando a ter participação na formação dos novos integrantes. Essa vivência possibilita que compartilhem os valores e saberes adquiridos, ao mesmo tempo em que desenvolvem suas competências de liderança, comunicação e orientação, seguindo a definição de Schein (2009), este é o estágio em que a cultura começa a influenciar os futuros líderes da Força Aérea, de modo que começam a praticar a liderança de acordo com as ideias da Instituição.

No último ano de formação na AFA, os Cadetes experimentam um período crucial de preparação final antes de ingressarem como oficiais na FAB. Este período é planejado para consolidar os conhecimentos técnicos, operacionais e de liderança adquiridos ao longo dos anos anteriores. Durante este ano, os Cadetes assumem posições de alto nível na Cadeia de Liderança dos Cadetes, na presidência de clubes, em promoções para diretorias na Sociedade dos Cadetes da Aeronáutica, e serviços de alta responsabilidade que são essenciais para o funcionamento diário da academia.

Academicamente, ao longo dos quatro anos de formação, os Cadetes estudam disciplinas de graduação em Administração Pública e em seus respectivos campos específicos. Com o avanço nos

anos de formação, essas disciplinas se especializam e se tornam mais diretamente aplicáveis à prática profissional. Além dos estudos acadêmicos, os Cadetes participam de atividades físicas diárias, com uma obrigação de duas horas por dia, durante todos os dias da semana. Eles têm a oportunidade de integrar equipes esportivas ou se dedicar ao treinamento físico específico, visando atender aos requisitos estabelecidos para o teste físico.

2.4.2 Programas do CCAER

Do militar, espera-se que ele possua habilidades individuais para interpretar, avaliar e desenvolver estratégias adequadas diante de estímulos estressores. Portanto, o treinamento mental, apoiado por uma aderência fiel às regras, valores e comportamentos militares, juntamente com a compreensão e incorporação desses princípios, desempenha um papel fundamental na doutrina militar. Dessa forma, com o objetivo de formar oficiais capacitados e com essas habilidades, a SDOUT faz uso de três ferramentas essenciais, o Programa de Formação e Fortalecimento de Valores (PFV), e Programa de Treinamento de Liderança (PTL) e o Programa de Treinamento Militar (PTM).

O PFV tem como finalidade estabelecer e cultivar um conjunto de valores morais, vinculados aos preceitos de ética militar e fortemente associados à FAB, que definem e orientam as ações essenciais para a implementação e disseminação do Programa (Brasil, 2022b).

O PFV é utilizado, principalmente, para potencializar o processo de socialização e alinhar os valores pessoais dos Cadetes aos valores da Instituição. No viés “Formação”, o programa trabalha uma perspectiva mais sistêmica, complementar e simultânea dos valores propostos, e no enfoque “Fortalecimento”, busca conscientizar sobre a importância e necessidade de culto aos valores fundamentais que guiam a vida dos militares da FAB (Brasil, 2016).

Entre os objetivos do PFV está a padronização dos valores morais a serem cultivados na carreira militar, a exaltação da importância dos preceitos da ética profissional, dos valores e deveres militares, e a conscientização sobre a necessidade de todos os membros da instituição viverem de acordo com esses valores de maneira coesa. Esse processo visa criar uma cultura forte, que será profundamente internalizada por todos os envolvidos (Brasil, 2022b).

Nesse viés, se baseando nas ideias do Plano Estratégico Força Aérea 100, do Estatuto dos Militares e de estudiosos dessa vertente, a MCA 909-1 classificou oito valores organizacionais principais para o trabalho sistemático que o Programa realiza. São estes: profissionalismo,

integridade, espírito de corpo, comprometimento, disciplina, patriotismo, equilíbrio emocional e coragem. Além destes, a MCA os associou a mais alguns valores complementares. Por fim, a MCA 909-1 evidencia figuras icônicas da história, que personificaram a essência da Organização e servem como referência para os valores organizacionais cultuados pela FAB (Brasil, 2022b).

O segundo Programa executado pela Seção de Doutrina é o PTL, ferramenta através da qual a Academia incentiva os Cadetes do 3º e 4º anos a participarem ativamente do processo de socialização (Almeida, 2018), o programa rege a conduta e procedimentos dos Cadetes mais antigos com os Cadetes mais modernos. É nesse momento que são desenvolvidos os atributos físicos e morais para a prática da liderança (Brasil, 2022a).

Nesta fase, o Cadete aperfeiçoa sua capacidade de comunicação e interação com outros indivíduos, além de desenvolver os atributos físicos e éticos necessários para exercer o papel de líder que lhe foi atribuído. Ele aplicará os conceitos e princípios fundamentais em uma variedade de aspectos de liderança. O objetivo é que o Cadete se torne mais competente, compreendendo sua posição dentro da Força Aérea e reconhecendo a expectativa de que seu comportamento seja exemplar como líder nos anos que virão (Brasil, 2009).

Dessa forma, torna-se responsabilidade de todos os Cadetes do 3º e do 4º ano o ensinamento e a cobrança de todos os documentos que regem a vida do Cadete dentro e fora da Academia da Força Aérea aos Cadetes mais modernos. Os Cadetes mais antigos devem, portanto, estar cientes que são muito visados pelo 1º e 2º anos, que os tomam como exemplos a serem seguidos, e, por isso, devem ter um pleno conhecimento de todas as regras de conduta, das normas e regulamentos e dos valores da Organização (Brasil, 2009).

O PTL é estruturado em duas fases, correspondentes ao nível de instrução do Cadete, ou seja, ao seu ano de formação. No terceiro ano, os Cadetes participam do Treinamento Militar Complementar (TMC), enquanto no quarto ano, eles passam pelo Treinamento Militar de Liderança (TML). O TMC, como a fase inicial do treinamento de liderança, marca a transição do Cadete de liderado para líder, caracterizando-se por novas responsabilidades e um alto grau de disciplina consciente. O TML, sendo a fase final, envolve os Cadetes em diversas funções de liderança, que incluem participações na Cadeia de Liderança dos Cadetes, diretorias, clubes, comissões de formatura, escalas de serviço e equipes esportivas (Brasil, 2009).

O PTM é o instrumento aplicado durante os dois primeiros anos de formação, que estabelece a identidade militar do Cadete e promove o fortalecimento da união entre os membros da turma, no qual é estimulada a prática da autodisciplina e a compreensão de hierarquia e disciplina, de espírito

de corpo, de dever e de lealdade para com a Instituição. Nessa fase, aspectos como resiliência, coragem, tenacidade e entusiasmo são constantemente cobrados durante a rotina (Brasil, 2022b).

O PTM no primeiro ano geralmente inclui treinamentos básicos de condicionamento físico, orientações sobre uniformes, ordem unida e familiarização com as normas disciplinares da AFA e da FAB. Os Cadetes aprendem os protocolos básicos de comportamento militar e começam a desenvolver a mentalidade necessária para a vida acadêmica e militar. Já no segundo ano, o Programa continua a expandir esses fundamentos, adicionando treinamentos mais específicos e avançados. Os Cadetes são introduzidos a técnicas militares mais complexas, como navegação terrestre, técnicas de sobrevivência, primeiros socorros, entre outros aspectos essenciais para operações em ambientes variados e desafiadores.

3 METODOLOGIA

Visando analisar o processo de transmissão da cultura organizacional da FAB para o Cadete da AFA, esse estudo realizou uma pesquisa de natureza quali-quantitativa. Nessa ótica, informações descritivas e quantitativas foram reunidas e a interpretação do pesquisador desempenhou um papel crucial na condução do método. A escolha deste método se justifica, no viés qualitativo, devido a necessidade de uma profunda revisão bibliográfica sobre os temas principais que definem esse trabalho, para que as ideias tornem-se claras para a compreensão do leitor, e no viés quantitativo, devido a coleta de dados que foi transformada em porcentagens numéricas, realizada por meio de um questionário. Dessa forma ambos os métodos foram trabalhados de forma complementar e integrada, de modo que foram bem incorporadas ao desenho da pesquisa (Serapioni, 2000).

Nesse viés, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre Cultura Organizacional, analisando-se, principalmente, a obra de Schein: “Cultura Organizacional e Liderança”, documentos do Comando da Aeronáutica e a formação do Cadete da Aeronáutica, com o objetivo de entender como a cultura organizacional da Instituição é internalizada durante o período de formação e como influencia o comportamento futuro dos Cadetes como oficiais da FAB. Essa revisão incluiu livros, artigos científicos, relatórios e outras fontes relevantes, seguindo as diretrizes do Projeto Pedagógico de Curso (PPC) para o curso de formação de Oficiais e do Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (PPOA).

Além disso, com o objetivo de compreender como a cultura organizacional da FAB é transmitida aos Cadetes durante o período de formação, foi realizada uma pesquisa de campo por

meio da aplicação de um questionário (Anexo A) ao atual 4º Esquadrão da AFA. O Esquadrão foi escolhido como foco do estudo ao considerar-se que estes Cadetes já vivenciaram a maioria das atividades oferecidas pela AFA, tornando-os os mais capacitados para entender, analisar e responder às questões perguntadas.

O questionário investigou a cultura que permeia a vida dos Cadetes da AFA, identificando atividades e eventos essenciais para a transmissão dessa cultura. Conforme este autor, algumas dessas atividades foram selecionadas para avaliação pelos Cadetes do 4º Esquadrão, considerando sua importância na transmissão da cultura organizacional da FAB durante o período de formação. O questionário foi distribuído aos Cadetes em 01/04/2024 e encerrado em 12/04/2024, utilizando a plataforma Google Forms.

Convém lembrar que as técnicas de interrogação possibilitam a obtenção de dados a partir do ponto de vista dos pesquisados. Assim, o levantamento apresentará sempre algumas limitações no que se refere ao estudo das relações sociais mais amplas, sobretudo quando estas envolvem variáveis de natureza institucional. Naturalmente, não existem normas rígidas a respeito da elaboração do questionário (Gil, 2017, p. 90-91).

Todas as etapas desta pesquisa foram conduzidas seguindo rigorosos padrões éticos, baseados na Resolução N° 510, promulgada pelo Conselho Nacional de Saúde (CNS) em 07 de abril de 2016⁴. Nessa perspectiva, não foi requerida a identificação dos Cadetes participantes, dessa forma, não houve a necessidade de submeter o questionário à avaliação de um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). O procedimento adotado para a coleta e análise dos dados seguiu as diretrizes estabelecidas para a pesquisa de campo selecionada, visando uma abordagem aprofundada e abrangente das relações entre a cultura organizacional da FAB e a formação do Cadete da Aeronáutica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A turma Árion foi escolhida como objeto de estudo devido à sua ampla participação nas atividades oferecidas pela AFA. Utilizando um questionário, procuramos entender como a cultura organizacional da Força Aérea é transmitida aos Cadetes durante seu período de formação. Dessa

⁴ 4 Esta pesquisa não demandou uma análise pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) por se tratar de uma coleta de dados relacionados a “I – pesquisa de opinião pública com participantes não identificados; [...] V - pesquisa com bancos de dados, cujas informações são agregadas, sem possibilidade de identificação individual; e [...] VII - pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito” (CNS, 2016).

forma, analisando a literatura e a coleta de dados primários obtidos na pesquisa realizada com o 4º Esquadrão, pudemos compreender como os valores, princípios e práticas da FAB moldam o caráter dos futuros oficiais da Força Aérea.

O questionário abordou, dentre outros aspectos, a percepção dos Cadetes da turma Árion sobre qual ano da academia foi crucial para a absorção da cultura da FAB. Além disso, foram investigadas as atividades específicas em que os Cadetes identificaram a propagação dessa cultura.

A análise das respostas coletadas forneceu *insights* valiosos sobre o processo de transmissão dos valores e princípios da FAB, pelos Cadetes. Com base nessa análise, foi possível identificar as atividades mais eficazes para a transmissão da cultura organizacional da FAB, fornecendo subsídios essenciais para aprimorar a formação dos futuros oficiais da Força Aérea.

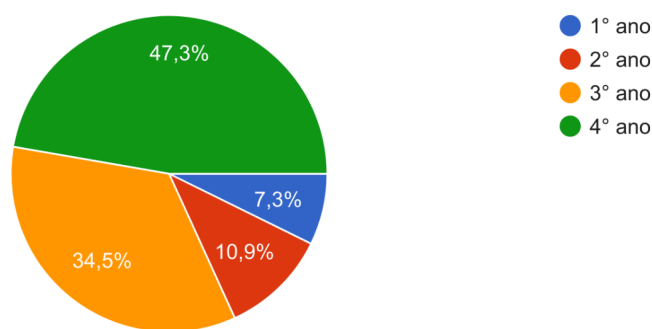


Gráfico 1 - Ano da AFA no qual mais é absorvida a cultura organizacional da FAB

Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico acima mostra as respostas dos Cadetes Árion em relação à questão sobre qual ano de formação que, na opinião deles, foi o de maior valia para o aprendizado da cultura organizacional da FAB.

Dessa forma, as respostas apresentam os dados de que 81,8% do Esquadrão Árion acredita que durante o PTL é quando há uma maior assimilação do conhecimento sobre a cultura organizacional da FAB, com destaque especial para o quarto ano. Embora as informações sejam principalmente transmitidas nos dois primeiros anos, é somente quando o Cadete atinge um certo nível de maturidade no processo de formação que ele começa a compreender, internalizar e aplicar efetivamente essas informações.

A influência da cultura organizacional da FAB na formação do caráter militar se dá de forma gradual e progressiva ao longo dos quatro anos da Academia. Através de um processo cuidadosamente estruturado, os Cadetes são imersos em um ambiente que promove a disciplina, o

patriotismo, a ética e o profissionalismo. Ao final desse período, os Cadetes se consolidam como líderes em formação, prontos para contribuir para a Força Aérea Brasileira com dedicação, expertise e compromisso (Brasil, 2009).

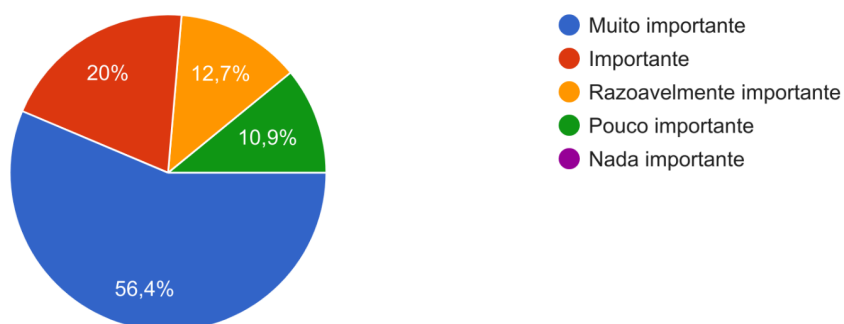


Gráfico 2 - Importância do Estágio de Adaptação Militar para o aprendizado da cultura organizacional da FAB

Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico 2 evidencia a importância do Estágio de Adaptação Militar (EAMI) para o aprendizado da cultura organizacional da FAB, informando que 56,4% dos Cadetes da turma Árion tratam o estágio como muito importante e 20% também o consideram importante.

Como já foi exposto acima, durante os dois primeiros anos na AFA, os Cadetes são imersos em um ambiente altamente estruturado e disciplinado, que enfatiza valores como patriotismo, hierarquia, ética, profissionalismo e abnegação. Imersos nesse ambiente, os Cadetes se adaptam às normas e regras da vida militar, absorvendo os valores e princípios da instituição. Essa fase crucial molda a identidade profissional e pessoal dos futuros oficiais, desenvolvendo características como disciplina, responsabilidade, trabalho em equipe e resiliência.

Assim, diante do ambiente característico das instituições totais e impulsionado pelo compromisso e pela vontade de servir à nação, o estagiário está preparado para absorver, ao longo do EAMI, todo o conhecimento necessário para se ajustar e adquirir as habilidades essenciais para o início de sua formação como Cadete da Aeronáutica. Gradualmente, ele começa a compreender o significado de ser militar e a assimilar a cultura à qual em breve estará integrado (Brasil, 2022a).

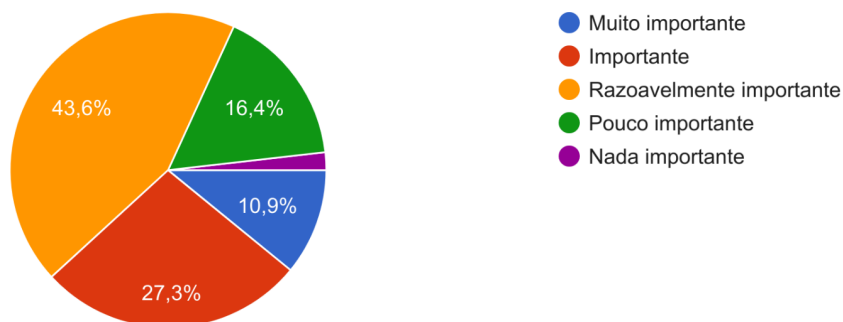


Gráfico 3 - Importância da Divisão de Ensino para o aprendizado da cultura organizacional da FAB

Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico 3 evidencia a importância da Divisão de Ensino para o aprendizado da cultura organizacional da FAB, informando que 10,9% dos Cadetes da turma Árion tratam a parte acadêmica como muito importante e 27,3% também o consideram importante.

Durante os períodos destinados à divisão de ensino, a SDOUT reserva alguns horários para aulas focadas no desenvolvimento e disseminação da cultura da FAB, incluindo temas como Ética e Desenvolvimento Humano, Doutrina Militar, Liderança, Legislação Militar, entre outros. Geralmente, essas aulas são ministradas por oficiais da SDOUT ou dos Comandos dos Esquadrões, e durante as aulas, diversas dinâmicas e técnicas de aprendizado invertido são empregadas.

No entanto, conforme indicado pelo gráfico fornecido, essas aulas não têm alcançado um alto nível de eficácia, com a maioria dos Cadetes avaliando-as como razoavelmente importantes. Diante disso, é interessante que a SDOUT examine essa situação e busque novas abordagens para apresentar essas aulas ou explore outros temas que possam ser mais relevantes e impactantes para os Cadetes.

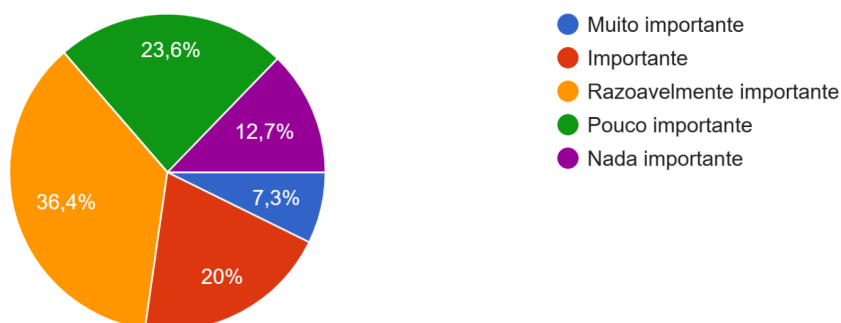


Gráfico 4 - Importância do pernoite para o aprendizado da cultura organizacional da FAB

Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico 4 evidencia a importância do pernoite para o aprendizado da cultura organizacional da FAB, informando que apenas 7,3% dos Cadetes da turma Árion tratam esta atividade como muito importante e 20% a consideram importante, destaca-se que 12,7% da turma Árion a consideram nada importante.

O pernoite é uma prática realizada de segunda a quinta-feira, com o propósito de proporcionar correções doutrinárias, instruções sobre liderança, transmissão dos valores delineados pelo PFV, reuniões com o Comando dos Esquadrões e outras atividades essenciais para fortalecer a identidade militar dos Cadetes. Para garantir uma formação abrangente e progressiva, os objetivos do pernoite são adaptados de acordo com a antiguidade do Esquadrão. Isso significa que os Cadetes mais modernos podem se concentrar mais em aspectos físicos, como condicionamento físico e disciplina militar, enquanto os mais antigos têm a oportunidade de aprofundar seu conhecimento em liderança, gestão de recursos e tomada de decisão.

No entanto, o gráfico sugere que talvez haja um descompasso entre as atividades prescritas para o pernoite e as necessidades percebidas pelos Cadetes, especialmente para o 4º ano, que deve usar o tempo do pernoite para atividades prescritas, potencialmente perdendo a oportunidade de aproveitar o tempo de acordo com sua própria organização e planejamento, considerando o nível de maturidade alcançado até esse ponto da formação.

Portanto, é importante que a AFA esteja atenta a esses *feedbacks* e busque formas de ajustar o programa de pernoite para melhor atender às necessidades e expectativas dos Cadetes em diferentes estágios de sua formação. Isso garantirá não apenas uma propagação mais eficaz da cultura da FAB durante o período de formação, mas também uma preparação mais sólida e abrangente para os desafios que os Cadetes enfrentarão ao se tornarem oficiais da Força Aérea Brasileira.

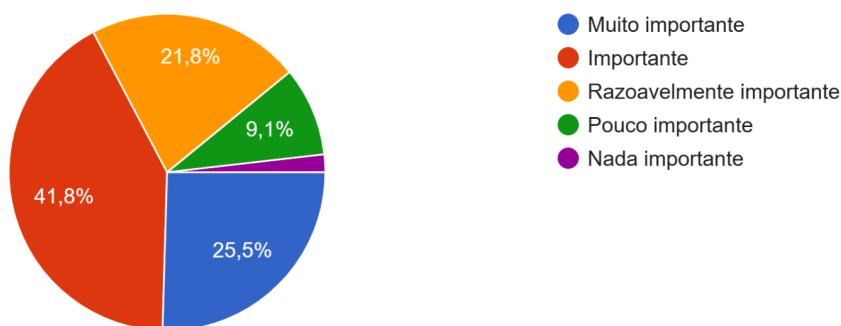


Gráfico 5 - Importância das atividades de campanha para o aprendizado da cultura organizacional da FAB

Fonte: elaborado pelo autor

O Gráfico 5 destaca a relevância das atividades de campanha no processo de aprendizado da cultura organizacional da FAB, sendo consideradas as mais importantes pelos Cadetes, com um total de 67,3% de importância atribuída a elas.

As atividades de sobrevivência e acampamento oferecem aos Cadetes a oportunidade de vivenciar situações adversas que exigem tomada rápida de decisões, prática de liderança e interação crítica com seus pares. Conforme destacado, essas atividades são fundamentais para a aplicação dos valores e princípios até então aprendidos e internalizados.

De acordo com Sosik e Jung (2018), é necessário que os líderes mantenham uma consistência entre suas palavras e ações de forma contínua. Além disso, é essencial que comuniquem, sempre que possível, seus valores e convicções aos liderados, demonstrando a congruência desses valores com os padrões de conduta da organização e suas atividades. A partir desse enfoque, torna-se relevante que os líderes enfatizem os aspectos éticos e morais de suas decisões, reforçando que o bem-estar coletivo e os interesses da instituição estão acima dos interesses pessoais.

Portanto, as atividades de campanha representam uma oportunidade valiosa para exercer a liderança de acordo com os valores e princípios culturais estabelecidos pela organização até aquele momento. Durante períodos de desafios intensos e pressão, é possível perceber o quão arraigados estão os valores, crenças, lições e perspectivas que foram ensinados.

Além das atividades mencionadas no questionário, os Cadetes do 4º Esquadrão consideraram importante ressaltar a participação em atividades aéreas nos Esquadrões de Instrução Aérea, a participação em simpósios de Aviação, atividades específicas de Intendência, como visitas ao almoxarifado, Estágio de Logística em Campanha, práticas na cozinha experimental e visitas à

Fazenda de Aeronáutica, bem como atividades específicas de Infantaria, como Garantia da Lei e da Ordem, Teste de Reação de Líderes e atividades aeroterrestres. Adicionalmente, destacaram a importância de viagens acadêmicas para visitar unidades da FAB em todo o Brasil, visando um maior contato com oficiais fora da AFA e o aprendizado das rotinas de diferentes Organizações Militares.

Por conseguinte, consegue-se inferir que as atividades programadas para os Cadetes durante a sua formação, em diversos aspectos e fases, tem dentre as suas finalidades, o objetivo de transmitir a cultura organizacional da FAB, permitindo que eles gradualmente compreendam o funcionamento do sistema ao qual estão inseridos, algumas sendo mais eficientes como o PFV e algumas sendo menos eficientes como os pernoites. Ao término desse processo, influenciados por aprovações e reprovações, experiências compartilhadas por oficiais que muitas vezes são seus modelos, desafios enfrentados, teorias ensinadas e reforços positivos e negativos aplicados, entre outras vivências, os Cadetes passam a agir conforme a cultura exige, tendo a capacidade de tomar decisões que evidenciam a essência da FAB.

Portanto, a relação entre a cultura organizacional da FAB e a formação do Cadete da Aeronáutica está na importância dessa cultura para a construção do caráter militar, dos valores, da valorização da missão, da liderança e dos princípios éticos e morais para que o Cadete possa tornar-se um excelente oficial da Força Aérea.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou a relação entre a cultura organizacional da FAB e a formação dos Cadetes da Aeronáutica, que se tornarão líderes responsáveis por tomar decisões que influenciarão as ações e estratégias de uma Força Aérea moderna, chegando à conclusão de que essa cultura é crucial para moldar o futuro líder da Força Aérea Brasileira, fornecendo-lhes os valores, princípios e tradições que orientam suas ações e decisões.

Ao entender e incorporar os elementos da cultura da FAB, os futuros líderes podem promover um ambiente de trabalho coeso, baseado em valores como disciplina, ética, camaradagem e excelência. Eles se tornam agentes de preservação e aprimoramento dessa cultura, transmitindo-a aos demais Cadetes de turmas abaixo e garantindo a continuidade dos ideais e tradições da instituição.

Além disso, o entendimento profundo da cultura organizacional da FAB capacita os líderes a enfrentar desafios e tomar decisões alinhadas com os valores e objetivos da instituição, contribuindo para a eficiência operacional e o cumprimento da missão da Força Aérea.

Portanto, é fundamental que a cultura organizacional da AFA seja internalizada para que o sistema funcione conforme descrito, onde os Cadetes progridem do PTM para o PTL, experimentando uma mudança significativa no tratamento dos oficiais formadores a cada ano e assumindo gradualmente mais responsabilidades. À medida que avançam nos anos de formação, os Cadetes se tornam exemplos para as turmas mais modernas, sendo encarregados de agir de acordo com as expectativas estabelecidas e orientar seus liderados para que façam o mesmo, fortalecendo a identidade institucional e capacitando esses líderes a liderar com excelência e promover o contínuo aprimoramento da Força Aérea Brasileira.

Com isso, foi viável examinar como a cultura organizacional da FAB se relaciona com a formação dos Cadetes da Aeronáutica, identificando as atividades mais relevantes para transmitir essa cultura e compreender seu impacto na performance organizacional dos Cadetes, sendo capaz de responder à pergunta: Em que medida a cultura organizacional da FAB é transmitida aos futuros líderes da Instituição durante o período de formação militar na AFA?

Dessa forma, esse trabalho conseguiu analisar a apresentação e o desenvolvimento da cultura organizacional da Força Aérea Brasileira durante o período de quatro anos de formação do Cadete da Aeronáutica, identificar os instrumentos que a Academia usa para inculcar, efetivamente, os valores, missão e visão da FAB na rotina do Cadete e evidenciar o impacto da cultura na performance organizacional do Cadete da AFA.

Esse trabalho, portanto, foi de extrema relevância para que a FAB entenda como a sua cultura organizacional está sendo apresentada aos Cadetes, analise a eficiência dos Programas do CCAER, visando constantemente aprimorá-los e identifique a importância das atividades apresentadas e efetuando as mudanças necessárias quanto sua execução.

Deixo, portanto, a sugestão de trabalhos futuros trabalharem mais minuciosamente, de acordo com os quadros, o impacto das atividades específicas aplicadas durante a formação para o desenvolvimento da liderança para o futuro oficial aviador, intendente e de infantaria.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA., M. F. **A palavra convence, o exemplo arrasta:** uma análise acerca da liderança no Corpo de Cadetes da Aeronáutica. Rio de Janeiro: Universidade da Força Aérea, 2018.

BENNIS, W. G.; NANUS, B. **Leaders:** The strategies for taking charge. 2. ed. [s.l.] HarperBusiness, 2012.

BOGARDUS, Emory S. **A evolução do pensamento social.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1965.

BRASIL. **Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980.** Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 18845, 9 dez. 1980. Disponível em: [L6880 \(planalto.gov.br\)](https://www.planalto.gov.br). Acesso em: 19 jun. 2024.

BRASIL. Ministério da Defesa, Academia da Força Aérea. **Programa de Treinamento de Liderança do CCAER.** Pirassununga, 2009.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Doutrina. Portaria EMAER nº 43/1SC. **Manual de Liderança da FAB: MCA 2-1.** Boletim do Comando da Aeronáutica, Brasília, DF, 2016.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado Maior da Aeronáutica. Planejamento. DCA 11-45 **Concepção Estratégica Força Aérea 100.** Brasília, DF, Portaria Nº 1.597/GC3. 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Doutrina. Portaria AFA nº 185/SUBCMDO-CCAER. **Manual do Cadete.** Pirassununga, SP, 2022a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 21/1SC. **Programa de Formação e Fortalecimento de Valores - PFV: MCA 909-1.** Boletim do Comando da Aeronáutica, Brasília, DF, 2022b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Perfil profissional dos oficiais da aeronáutica - PPOA - Volume I - QOAV, QOINT e QOINF: MCA 36-8.** Brasília: Departamento de Controle do Espaço Aéreo, 2021.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE - CNS. Comissão Nacional de Ética em Pesquisa, Resolução Nº 510, de 07 de abril de 2016. **Normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 98, 24 maio 2016. Disponível em https://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/documentos/NORMAS-RESOLUCOES/Resolucao_n_510_-_2016_-_Cincias_Humanas_e_Sociais.pdf. Acesso em: 15 jun. 2024.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures:** The rites and rituals of corporate life. Nova Iorque, NY, USA: Basic Books, 1984.

DE PAULA LACERDA, E. **Processo de construção do perfil militar na Academia da Força Aérea.** São Paulo: Academia da Força Aérea, 2014.

- DE SOUZA NETO, S. P. **Comportamento Humano nas Organizações**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.
- FLEURY, M. T. L. **Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho**. RAE, v. 27, n. 4, p. 7–18, 1987.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Formação, tipologias e impacto**. [s.l.] Makron books, 1991.
- GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GOFFMAN, E. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1974.
- JOHANN, S. L. **Gestão da Cultura Corporativa**. [s.l.] Saraiva Educação S.A., 2017.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z.. **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- MACHADO, F. C. L.; DE ALBUQUERQUE MARANHÃO, C. M. S.; PEREIRA, J. J. O conceito de Cultura Organizacional em Edgar Schein: : Uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração. **REUNA**, v. 21, n. 1, p. 75–96, 2016.
- MARGIS, R. et al. Relação entre estressores, estresse e ansiedade. **Revista de Psiquiatria do Rio Grande do Sul**, v. 25, n. suppl 1, p. 65–74, 2003.
- MAXWELL, J. C. **Segredos da Liderança**. Rio de Janeiro: Vida Melhor, 2015.
- MILLER, S. Social Institutions In: ZALTA, Edward N. (Ed.). **Stanford Encyclopedia of Philosophy**. Disponível em: <https://plato.stanford.edu/entries/social-institutions/> Acesso em: 21 jun. 2024.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 4th. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2007.
- OLINTO, H. K.; SCHØLLHAMMER, K. E. **Literatura e Cultura**. Brasil, Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2008.
- PORTO, C.M. Um olhar sobre a definição de cultura e de cultura científica. In: PORTO, C.M., BROTAS, A.M.P., and BORTOLIERO, S.T., orgs. **Diálogos entre ciência e divulgação científica: leituras contemporâneas** [online]. Salvador: EDUFBA, 2011, pp. 93-122.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1943.
- SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. [s.l.] Atlas, 2009.
- SERAPIONI, M. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. **Ciencia & saude coletiva**, v. 5, n. 1, p. 187–192, 2000.

SOSIK, J. J.; JUNG, D. **Full range leadership development: Pathways for people, profit, and planet**. 2. ed. Londres, England: Routledge, 2018.

SOUZA, E. C. L. DE; UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, BRAZIL; FENILI, R. R. O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. **Cadernos EBAPE BR**, v. 14, n. 4, p. 872–890, 2016.

TAKAHASHI, Emília E. **Homens e Mulheres em Campo-** um estudo sobre a formação da identidade militar. 2002. Doutorado- Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.

VIANA, Nildo. **Os valores na sociedade moderna**. São Paulo: Cortez, 2007.

ZAGO, C. Cultura Organizacional: Formação, Conceito E Constituição. **Sistemas & Gestão**, v. 8, n. 2, p. 106–117, 2013.

ANEXO A

Instrumento de coleta de dados (questionário)

Cultura Organizacional

B *I* U ↻ ✕

Observando as características da Força Aérea Brasileira, pode-se concluir que quando se fala de cultura organizacional da FAB, está-se referindo aos ideais de seus comandantes e a forma como coordenam as ações da Instituição e à seus valores, crenças e princípios. A DCA 11-45 delimita, de forma bastante precisa, a cultura da aeronáutica, reforçando também a missão, visão e valores da Organização até o ano de 2041.

Dessa forma, a pesquisa intitulada: "UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL DA FAB E A FORMAÇÃO DO CADETE DA AERONÁUTICA", está sendo desenvolvida pela Cadete Luana do 4º Esquadrão de Intendência na Academia da Força Aérea, sob orientação do Prof. Dr. Leomarcos Alcântara Formiga. Trata-se de um trabalho de conclusão de curso (TCC). As questões contidas no formulário objetivam a coleta de dados acerca da opinião sobre a difusão da cultura organizacional da Força Aérea Brasileira durante o período de formação do cadete da Aeronáutica.

Este formulário não solicita identificação dos militares que o preencherem.

Em qual ano da Academia você acredita que o cadete mais aprende sobre a cultura organizacional da FAB? *

- 1º ano
- 2º ano
- 3º ano
- 4º ano

As próximas perguntas buscam colher informações acerca da importância ou não das atividades realizadas durante a formação do cadete, para a propagação da cultura organizacional da FAB para este.

Descrição (opcional)

Adaptação *

- Muito importante
- Importante
- Razoavelmente importante
- Pouco importante
- Nada importante

Divisão de ensino (ex. DOMI, ETDH, LIDE) *

- Muito importante
- Importante
- Razoavelmente importante
- Pouco importante
- Nada importante

SEF *

- Muito importante
- Importante
- Razoavelmente importante
- Pouco importante
- Nada importante

⋮

Pernoite *

- Muito importante
- Importante
- Razoavelmente importante
- Pouco importante
- Nada importante

⋮

Programa de Formação de Valores *

- Muito importante
- Importante
- Razoavelmente importante
- Pouco importante
- Nada importante

Atividades de campanha *

- Muito importante
- Importante
- Razoavelmente importante
- Pouco importante
- Nada importante

Há mais alguma atividade que você considera agregadora para a difusão da cultura da FAB para os cadetes? Se sim, qual?

Texto de resposta curta

.....