



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2025

PADRE ALEXSANDRO DE FREITAS **VIEIRA**, Cap Qocapl

**A implantação da subunidade Dimensão Noética como instrução complementar à
Disciplina Liderança Organizacional no CAP**

Rio de Janeiro

2025

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2025

PADRE ALEXSANDRO DE FREITAS **VIEIRA**, Cap Qocapl

**A implantação da subunidade Dimensão Noética como instrução complementar à
Disciplina Liderança Organizacional no CAP**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Ensino na Força Aérea

Orientador: André da Costa Gonçalves, Prof. Dr.

Rio de Janeiro

2025

PADRE ALEXSANDRO DE FREITAS **VIEIRA**, Cap Qocapl

**A implantação da subunidade Dimensão Noética como instrução complementar à
Disciplina Liderança Organizacional no CAP**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Escola
de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

Presidente, André da Costa Gonçalves, Prof. Dr - EAOAR

Caroline Pedretti Gonzaga, Maj Av - EAOAR

Rio de Janeiro

2025

RESUMO

A Dimensão Noética, conceito central da teoria desenvolvida por Viktor Frankl, refere-se à capacidade humana de acessar recursos espirituais como a liberdade de escolha, a responsabilidade e a busca de sentido, mesmo diante de adversidades. No contexto contemporâneo, marcado por crescente conformismo e déficit de consciência de sentido, a ativação dessa dimensão apresenta-se como um caminho viável para o fortalecimento interior do indivíduo e o encontro com os valores da Organização. A tese deste trabalho sustenta que a integração da Dimensão Noética é essencial para a superação desses desafios existenciais, pois possibilita ao ser humano transcender condicionamentos sociais e reencontrar o propósito autêntico em sua existência. Os argumentos centrais apoiam-se na evidência de que o conformismo reduz a autonomia crítica e favorece a alienação, enquanto a ausência de sentido contribui para estados de apatia, desmotivação, afastamento mental do objeto do trabalho e evasão profissional. Em contrapartida, o resgate da dimensão noética fortalece a capacidade de decisão consciente e promove uma postura proativa diante da vida. O parecer final aponta para a urgência de iniciativas formativas que favoreçam o despertar dessa instância interior, por meio da implantação da subunidade “Dimensão Noética” na Disciplina de Liderança Organizacional do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAP). Essa iniciativa pode ser aplicada às demais escolas que contam com a disciplina de Liderança, como a Academia da Força Aérea e a Escola de Especialistas da Aeronáutica.

Palavras-chave: Noética, responsabilidade, sentido, Liderança Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A disciplina Liderança Organizacional, integrante do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAP), busca formar líderes capazes de gerir estrategicamente recursos humanos e desenvolver equipes de alto desempenho (Brasil, 2023). Como o processo de liderança envolve pessoas tanto no papel de influenciador quanto de influenciado, a disciplina adota uma abordagem centrada na pessoa, contemplando suas dimensões biopsicossociais. O desenvolvimento pessoal e profissional ocorre na interação entre o individual e o coletivo, exigindo que o militar preserve sua autonomia mesmo ao se deixar formar segundo os valores institucionais. Nesse contexto, liderar é também alinhar mente e coração à missão constitucional da Força Aérea Brasileira, pois é nela que o indivíduo realiza valores e encontra sentido. Justamente o que diz o Manual de Liderança da FAB: “a palavra-chave para se determinar uma missão é sentido” (Brasil, 2016).

Contudo, uma visão verdadeiramente integradora do ser humano exige a inclusão da dimensão espiritual, noética, que permite à pessoa tomar consciência de seu papel no mundo e resistir ao vazio existencial, pela realização do sentido. A proposta de inclusão da subunidade Dimensão Noética na disciplina busca exatamente preencher essa lacuna, oferecendo bases para uma liderança que vá além da técnica e da motivação emocional. Só alcançando a vontade de sentido — o núcleo do espírito humano — será possível formar líderes capazes de enfrentar o conformismo e o déficit de consciência de sentido que fragilizam vínculos e propósitos. O parecer final aponta para a urgência de iniciativas formativas que favoreçam o despertar dessa instância interior, por meio da implantação da subunidade “Dimensão Noética” na Disciplina de Liderança Organizacional do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAP)

2 A DIMENSÃO NOÉTICA

Na ótica de Viktor Frankl, a noética representa a dimensão mais profunda e especificamente humana do ser: o núcleo espiritual onde reside a vontade de sentido, a motivação fundamental da existência humana. Sem essa perspectiva, não é possível compreender plenamente a complexidade da pessoa. A dimensão noética está relacionada ao quadro interno de valores, à busca por significado e à capacidade de realizar aquilo que é percebido como valioso. Viktor Frankl (2011) ressalta que essa dimensão, embora espiritual, não se confunde com religião, sendo uma abordagem antropológica que expressa o que há de mais especificamente humano.

O termo “noético” deriva do grego *noēsis* (compreensão) e *nous* (intelecto superior), referindo-se, desde Platão até Tomás de Aquino, à faculdade mais elevada da alma, apta a contemplar o transcendente e discernir o sentido da vida. Retomada por Frankl, essa dimensão transcende explicações psicodinâmicas ou psicogenéticas, oferecendo uma chave essencial para a formação integral do ser humano. Ao desvincular-se de conotações religiosas ou meramente psicológicas, a dimensão noética se afirma como expressão da liberdade, da responsabilidade e da capacidade de transcender circunstâncias, mesmo diante do sofrimento. Trata-se, portanto, de um elemento imprescindível à formação de líderes verdadeiramente humanos e conscientes de seu propósito institucional.

2.1 SUPERANDO O CONFORMISMO: CONTRIBUIÇÕES DA NOÉTICA

Segundo Frankl (1985), o ser humano sofreu uma dupla perda ao longo de sua evolução: primeiro, perdeu os instintos básicos que guiavam seu comportamento; depois, a influência das tradições que lhe davam direção. Sem instintos nem tradições, passa a imitar os outros de forma irrefletida, guiando-se pelo estado psicológico do momento. Assim, “ele deseja fazer o que os outros fazem” (Frankl, 2024, p. 166), caracterizando o conformismo. Trata-se de uma perda de autenticidade: a pessoa abdica da própria consciência, moldando-se à maioria e deixando de viver segundo seus valores e sentido pessoal. Esse fenômeno adquire especial gravidade na vida pessoal relacionada à cultura organizacional de uma Força Armada. No mundo tecnológico e hiperconectado, agentes externos influenciam indivíduos e grupos, comprometendo sua autonomia e moldando comportamentos como um parasita. Sem instintos naturais nem tradições como referência, a pessoa torna-se vulnerável ao conformismo, cedendo sua vontade de sentido à influência dominante que prometa segurança.

A desconfiança nas instituições é, muitas vezes, fruto dessa manipulação. Nesse contexto, o indivíduo foge de sua liberdade e responsabilidade, agindo de forma mecânica, sem reflexão crítica. Para os existencialistas, como Sartre (1997), o conformismo é uma negação da liberdade essencial do ser humano, que, ao se esconder em papéis sociais, age de “má-fé”. Assim, o conformismo configura-se como uma autolimitação da existência e um obstáculo à formação de lideranças autênticas e conscientes. Na mesma linha assevera Constatin Noica (2011) dizendo que o ser adocece, quando se nega a dar determinações adequadas: “Essa doença exprimiria então os tormentos e a exasperação do homem por não poder agir de acordo com seu próprio pensamento e suas convicções” (Noica, 2011, p.24). Este tipo de atitude e comportamento conformista cristalizado, a longo prazo, gera um prejuízo na formação de

líderes e liderados à altura da missão de uma Força Armada moderna.

Quando se deixa de tematizar a própria vontade de sentido e sem perceber fora de si as linhas de realização, os integrantes de uma organização se alienam e atuam segundo os valores dos outros, seguindo modismos, pressões sociais ou culturais, sem reflexão pessoal. Por conseguinte, há uma limitação do militar em fazer aquilo que a Força precisa que ele faça, a partir do pensamento crítico necessário, e “se obrigado a fazer, por necessidade ou coerção, tomará lugar o processo de alienação, em que a pessoa distancia-se mentalmente do objeto de seu trabalho, para concentrar-se em algo que tenha significado para ela” (Brasil, 2016). Deste modo, sem consciência crítica, pela debilidade dos instintos e pela desconfiança nas instituições, o indivíduo, habitado pela frustração existencial, termina por se conformar com compensações que agem como muletas inconscientes: a vontade de poder, incluindo sua mais primitiva forma, que é a vontade de dinheiro, e a vontade de prazer, ambos promotores do declínio pessoal e organizacional (Frankl, 2024).

A imaturidade afetiva e as queixas recorrentes sobre questões econômicas refletem uma falta de propósito maior, especialmente preocupante em instituições como as Forças Armadas. Nesses contextos, apenas uma liderança com propósito institucional claro e senso crítico elevado pode equilibrar as necessidades econômicas com uma moralidade que forme indivíduos maduros e determinados a servir ao País. Embora a sobrevivência exija alimento, apenas valores morais elevados conferem verdadeiro sentido ao sacrifício. Como Frankl (2024) observou, e como demonstram heróis militares na história, o ser humano é capaz de suportar privações quando encontra um sentido superior.

Assim, a formação de líderes no CAP se fortalecerá ao incluir instrumentos que promovam o refinamento da consciência e a responsabilidade, despertando a criticidade necessária para decisões éticas e significativas. Para formar líderes autênticos, é essencial reconhecer a dimensão onde se manifestam os fenômenos especificamente humanos — a dimensão noética, que condiciona a acolhida dos valores institucionais. A disciplina Liderança Organizacional já se fundamenta em bases científicas sólidas, e a proposta deste ensaio surge como um elemento complementar. Em um tempo marcado pela recusa a lições externas, cresce a necessidade de autoconsciência e da descoberta da própria vontade de sentido. Por isso, torna-se ainda mais relevante o poder formativo do exemplo: o militar realizado e influente, em cada etapa da carreira, é referência eficaz e necessária.

Esses modelos de lideranças despertam a consciência para a missão como sentido a ser assumido por quem se compromete livremente com os valores. É neste sentido que “a missão é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades de um grupo ou organização”

(Brasil, 2016). A novidade noética está justamente na tensão entre a missão institucional e a vontade de sentido do indivíduo — uma tensão que não se elimina, mas se completa no equilíbrio dinâmico. De um lado, o desejo pessoal de ser e fazer; de outro, a missão da organização esperando ser realizada. Ao desenvolver a autoconsciência do indivíduo, a Dimensão Noética contribui para alinhar missão e sentido, fazendo da Força Aérea Brasileira uma instituição que não só exige comprometimento, mas também oferece realização pessoal.

2.2 O DÉFICIT DE CONSCIÊNCIA DE SENTIDO

A Disciplina Liderança Organizacional já contempla, com mérito, a dimensão espiritual da pessoa ao afirmar que “as pessoas precisam perceber que existe um sentido nas suas próprias vidas” (Brasil, 2016). Contudo, para além da ênfase na obrigatoriedade ou utilidade social, é necessário fundamentar a ação na busca pessoal de sentido, foco da subunidade noética. O alinhamento entre valores pessoais e institucionais depende da consciência individual. A Instituição não pode dar o sentido sem moralizar o discurso e anular a subjetividade da pessoa, mas pode favorecer o despertar da vontade de sentido, o que se propõe com a inclusão da subunidade Noética na Disciplina Liderança Organizacional. O compromisso com os valores organizacionais deve ser fruto de decisão livre, e não de uma apresentação autorreferencial da organização. A Liderança que ignora essa dimensão subjetiva corre o risco de despersonalizar o indivíduo e romper seu vínculo com a missão, gerando um “déficit de consciência de sentido” (Frankl, 2021, p.17).

Para o filósofo Nietzsche (2006) quem tem um porquê para viver, suporta quase qualquer como, apontando para a dimensão espiritual da pessoa, embora sem alcançar plenamente o sentido, limitando-se à responsabilidade existencial. Ainda assim, sua máxima evidencia que superar adversidades depende de um propósito. Para ele, o déficit de consciência de sentido manifesta-se como vazio existencial — uma sensação de desorientação, apatia e insatisfação diante da dificuldade de encontrar sentido nas coisas.

O mito de Sísifo, reinterpretado por Albert Camus (2004) como símbolo da condição humana, expressa o absurdo da vida: o choque entre o anseio por sentido e o silêncio do universo. Para ele a dignidade está em assumir essa lucidez e continuar, mesmo sem garantias transcendentais. Já Nietzsche, antecipando Frankl, defende que quem tem um porquê suportaria quase qualquer como, indicando que o sentido é o que torna o sofrimento suportável. Assim, enquanto Camus propõe a resistência lúcida diante do vazio, Nietzsche aponta para a necessidade de reencontrar um propósito que sustente a existência. No CAP, a imagem de Sísifo

ilustra o risco do esvaziamento da missão; reencontrar o “porquê” é essencial para uma liderança autêntica e engajada.

Este fenômeno não deve ser abordado apenas como sensação individual, mas como fenômeno cultural e social, portanto, também relacionado a cultura organizacional. A subunidade noética visa atingir o centro de gravidade do militar: seu mundo espiritual. Isso permitirá ao oficial-aluno acessar sua dimensão de transcendência e, muitas vezes, perceber que essa relação encontra-se agitada ou até mesmo reprimida. Décadas mais tarde, essa mesma ideia seria retomada e amplamente desenvolvida por Viktor Frankl, ao observar que muitos prisioneiros dos campos de concentração nazista conseguiam suportar os horrores da prisão ao manter viva alguma forma de sentido pessoal. Para Frankl (2008), a busca de sentido é a motivação fundamental do ser humano, e a ausência desse propósito leva ao déficit de consciência de sentido.

Ao citarmos Camus, Nietzsche e Frankl reforça-se a noção de que o ser humano não apenas sobrevive ao sofrimento, mas é capaz de transcendê-lo, desde que encontre um porquê suficientemente forte que o impulse a continuar. Numa Força Armada é necessário que o fator motivacional transcenda os interesses pessoais e o fortalecimento da resiliência mantenha os membros militando na transformação institucional em uma cultura organizacional que preencha o sentido. É nesta perspectiva que a subunidade Noética contribuirá com a Disciplina Liderança Organizacional refletindo como a falta de propósito e sentido se manifestará em comportamentos de fuga no contexto laboral.

A evasão profissional refere-se ao comportamento de evitar ou fugir das responsabilidades e compromissos no ambiente de trabalho, como uma resposta direta ao déficit de consciência de sentido. É evidente que em um mundo globalizado e competitivo as organizações disputem sempre o capital humano qualificado e é inevitável que os profissionais mudem de organização, mas as lideranças devem se perguntar o porquê da renúncia de carreiras consolidadas. Entre 2023 e 2025, mais de 70 aviadores deixaram a FAB. Em 2024, o número ultrapassou 30. No BCA nº 92, de 16/05/2024, foram 3 que deixaram as carreiras; no nº 223, de 13/12/2024, 6 oficiais aviadores se desligaram de uma só vez, sem mencionar outros quadros, e o movimento segue em efeito cascata, sem desacelerar. Há vários fatores concorrentes, mas na manifestação geral há o déficit de consciência de sentido.

Neste sentido a dimensão noética será necessária na formulação desta consciência por parte do militar, e na construção da cultura organizacional empática e preocupada com o bem-estar dos seus membros. Quando o ser humano percebe que suas necessidades emocionais são atendidas desenvolve sentimentos de engajamento, confiança em relação à organização.

Assim, formar lideranças que entendam a pessoa e o que ela busca enquanto elemento determinante para o sentido da vida é fomentar uma cultura organizacional capaz de satisfazer o desejo do coração do militar, apresentando a missão da FAB como uma linha de realização singular. Portanto, Disciplina Liderança Organizacional deve incorporar a subunidade Dimensão Noética como instrumento formativo eficaz na abordagem do centro motivacional da pessoa, funcionando também como ação estratégica na criação de um cultura organizacional positiva que impulse os indivíduos em direção ao propósito institucional.

3 CONCLUSÃO

O presente ensaio identificou o problema da ausência, de uma dimensão humana necessária para formação de líderes militares, com consciência crítica e propósito institucional claro: a dimensão noética. A ausência deste aspecto na formação de líderes no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAP), compromete uma visão verdadeiramente integral da pessoa humana. Ao limitar-se às dimensões biopsicossociais, a disciplina de Liderança Organizacional deixa de contemplar o núcleo existencial do indivíduo, onde se dá a busca por sentido e responsabilidade.

O primeiro argumento aborda o conformismo como um obstáculo à formação de líderes autênticos, especialmente no contexto do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAP). Com a perda dos instintos naturais e das tradições orientadoras, o ser humano torna-se vulnerável a influências externas e tende a imitar os outros de forma irrefletida, abrindo mão da própria consciência e autenticidade. Essa postura gera alienação e enfraquece o senso de propósito, levando ao predomínio de motivações substitutivas, como a vontade de poder ou de prazer.

O segundo argumento trata do déficit de consciência de sentido como uma das principais causas de desmotivação, alienação e evasão profissional nas organizações. Embora a Disciplina Liderança Organizacional reconheça a importância do sentido na vida do militar e apresente a missão como sentido, falta aprofundar a dimensão subjetiva e espiritual da busca pessoal de sentido, que não pode ser atribuído pela instituição. Quando há desalinhamento entre valores pessoais e institucionais, o indivíduo tende à alienação, à fuga de responsabilidades e até ao abandono da carreira.

A análise confirma que a formação de líderes militares autênticos e comprometidos com a missão da Força Aérea Brasileira exige o cultivo da dimensão noética — núcleo espiritual da pessoa, onde reside a vontade de sentido. A liderança não pode se sustentar apenas em competências técnicas ou motivação emocional; é necessário alcançar a profundidade existencial do ser humano. A inclusão da subunidade “Dimensão Noética” na Disciplina de

Liderança Organizacional do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAP) surge como resposta formativa e estratégica para fortalecer vínculos institucionais, combater a alienação e promover lideranças inspiradoras. Tal proposta também pode ser estendida a outras instituições de ensino da FAB, como a Academia da Força Aérea e a Escola de Especialistas da Aeronáutica.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria COMGEP N° 315/3SC2, de 16 de agosto de 2023. Aprova a edição da MCA 36-9 "Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (PPOA)". **Boletim do Comando da Aeronáutica**. Rio de Janeiro, n°154, de 21 de agosto de 2023. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/>. Acesso em: 15 Abril. 2022.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER N° 43/1SC, de 16 de setembro de 2016. Aprova a criação do Manual que dispõe sobre a Doutrina de Liderança da Força Aérea. **Boletim do Comando da Aeronáutica**. Rio de Janeiro, n° 164, de 26 de setembro de 2016. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/>. Acesso em: 15 Abril. 2022.
- CAMUS, Albert. **O mito de Sísifo**. Tradução de Ari Roitman e Paulina Watch. São Paulo: Record, 2004.
- FRANKL, Viktor E. **A falta de sentido**: um desafio para a psicoterapia e a filosofia. Campinas-SP: Auster, 2021.
- FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido**: um psicólogo no campo de concentração. 63.ed. São Leopoldo: Sinodal. Petrópolis: Vozes, 2024.
- FRANKL, Viktor E. **Sobre o sentido da vida**. Petrópolis: Vozes, 2021.
- NIETZSCHE, Friedrich. **Crepúsculo dos ídolos ou como filosofar com o martelo**. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.
- NOICA, Constantin. **As seis doenças do Espírito contemporâneo**. Rio de Janeiro: BestBolso, 2011.
- SARTRE, Jean-Paul. **O existencialismo é um humanismo**. Tradução de Paulo Perdígão. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.