



UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS AEROESPACIAIS

MAYSA FREIRE DE ALMEIDA

**A palavra convence, o exemplo arrasta:** uma análise acerca da liderança no  
Corpo de Cadetes da Aeronáutica

RIO DE JANEIRO  
2018



UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS AEROESPACIAIS

MAYSA FREIRE DE ALMEIDA

**A palavra convence, o exemplo arrasta:** uma análise acerca da liderança no  
Corpo de Cadetes da Aeronáutica

Dissertação apresentada ao Programa  
de Pós-Graduação em Ciências  
Aeroespaciais da Universidade da  
Força Aérea, como requisito parcial  
para obtenção de título de Mestre em  
Ciências Aeroespaciais.  
Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Antônio  
Silveira dos Santos.

RIO DE JANEIRO  
2018

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da UNIFA**

A447 Almeida, Maysa Freire de.

A palavra convence, o exemplo arrasta: uma análise acerca da liderança no Corpo de Cadetes da Aeronáutica. / Maysa Freire de Almeida. – Rio de Janeiro: Universidade da Força Aérea, 2018. 98 p.: il, enc.

Orientador: Rodrigo Antônio Silveira dos Santos.  
Dissertação (mestrado) – Universidade da Força Aérea, Rio de Janeiro, 2018.  
Referências: f. 88 - 91.

1. Ensino militar. 2. Valores. 3. Liderança. 4. Cultura organizacional. I. Santos, Rodrigo Antônio Silveira dos. II. Universidade da Força Aérea. III. Título

CDU: 378.4



UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS AEROSPACIAIS

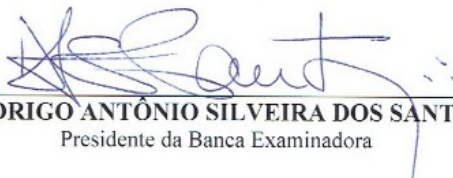
MAYSA FREIRE DE ALMEIDA

A PALAVRA CONVINCE, O EXEMPLO ARRASTA: UMA ANÁLISE ACERCA DA  
LIDERANÇA NO CORPO DE CADETES DA AERONÁUTICA

Dissertação aprovada pelos membros da Banca Examinadora, no dia 10 de agosto de 2018, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências Aeroespaciais pela Universidade da Força Aérea.

Rio de Janeiro, RJ, 10 de agosto de 2018.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. RODRIGO ANTÔNIO SILVEIRA DOS SANTOS - UNIFA  
Presidente da Banca Examinadora



Prof. Dr.ª MARIA CÉLIA BARBOSA REIS DA SILVA - UNIFA



Prof. Dr. LUIZ ANTÔNIO GOMES SENNA - UERJ



Prof. Dr.ª ANDRÉA COSTA DA SILVA - UNIFA



*À Deus por me presentear com a minha filha,  
Manuela, à qual lhe dei a vida,  
mas foi ela quem deu significado e felicidade à minha.*



## **AGRADECIMENTOS**

Nesses anos de mestrado, trilhado de muito trabalho, ausência e dedicação, gostaria de agradecer a algumas pessoas que me acompanharam e foram fundamentais para a concretização de mais um sonho, pois a realização de um projeto de pesquisa como este só é possível com o apoio de vários colaboradores.

Expresso aqui, por meio de palavras sinceras, um pouquinho da importância que elas tiveram, e ainda têm, nesta conquista e minha singela gratidão a todas elas.

Primeiramente, agradeço aos meus pais Afrânio e Dalva por me terem dado educação, valores e por terem ensinado a mim e ao meu irmão Kleber a caminhar, apesar dos dissabores, minha gratidão por terem sido privados, em muitos momentos, da minha companhia e atenção, obrigada por desejarem sempre o melhor para mim, pelo esforço que fizeram para que eu pudesse superar cada obstáculo em meu caminho e chegar aqui e, principalmente, pelo amor imenso que vocês têm por mim. A vocês, minha família, sou eternamente grata por tudo, por tudo que consegui conquistar e pela felicidade que tenho. Minha gratidão especial ao Prof. Dr. Rodrigo Antônio Silveira dos Santos, meu orientador e, sobretudo, uma pessoa com sabedoria, meu respeito e admiração pela sua serenidade, capacidade de análise, simplicidade e eficiência, obrigada por sua dedicação, que o fez, por muitas vezes, deixar de lado seus momentos de descanso para me ajudar e me orientar. E, principalmente, obrigada por sempre ter acreditado e depositado sua confiança em mim ao longo desses anos, sem sua orientação nada disso seria possível. Um obrigado especial às amigas: Munique Camilo, Alessandra Santos e Carla Rodegheri e aos amigos: Júlio Noschang, Carlos Schonhardt, Rodrigo Rocha, Konrad, Novaes, Hiller Eneterio, Jorge Cardoso, Rodrigues e a todos aqueles envolvidos nos projetos realizados no Programa, cujos esforços e auxílio tornaram possível e agradável os dias nos quais passamos juntos. Contudo, ainda dentre os colegas do Programa, faço alguns agradecimentos especiais: ao querido amigo Deonísio que não poupou esforços para me apoiar e fazer com que a concretização desta dissertação fosse possível. Sou grata pela amizade e carinho que deposita em minha pessoa. Aos amigos Alexandre Gonçalves e Paulo Henrique Montini, que muitas vezes me ajudaram e me orientaram nos primeiros passos e me ensinaram muitas coisas, estando ao meu lado nos Congressos, prontos para me ajudar sempre que necessário. Obrigada pela amizade, pela atenção e por serem tão

solícitos. Agradeço, ainda, à Vanessa Barros, pela disposição e por ter me ajudado em diversos momentos, realizando com muito esmero suas tarefas, nos apoiando nas aulas e nas atividades noturnas de descontração e resenhas. Sou muito grata também ao amigo Gabriel Silva do efetivo da Academia pela ajuda e esforço na realização da coleta e no tratamento dos dados, aliados à amizade, à prontidão e aos ensinamentos que me proporcionou neste período. À ajuda e esforços de vocês, futuros Líderes da Força Aérea Brasileira: Lucas Pires, Camila Alvim, Pedro Barbezani, Lucas Soares, Guilherme Moreira, Vinicius Quatrin, Jociele Resende, Christian Eloysio, Targino e demais líderes que me inspiraram nesta jornada. À querida orientanda Thaís Araújo que participou desta pesquisa, contribuindo imensamente com sua vivência. Gratidão às amigas: Maria Lúcia, Gisele Motta, Alessandra Moulin e Karla Lavrador companheiras de trabalhos, de quarto, com quem compartilhei tantas preocupações, aflições, descobertas e conquistas durante esta caminhada. Obrigada pelos ensinamentos, companheirismo e principalmente, pela amizade construída ao longo desses anos de trabalho. Agradeço também à amiga Lydia do efetivo da UNIFA pela sua sutileza e amizade. Agradeço aos professores: Dra. Maria Célia Barbosa Reis da Silva, Dra. Andrea Costa da Silva e Dr. Luiz Antônio Gomes Senna, membros da banca de Qualificação e Defesa de Mestrado, pelos conselhos, sugestões e interesse em contribuir para o desenvolvimento da pesquisa. Aos demais mestres: Dra. Maria Filomena, Dr. Newton Hirata, Dr. Humberto Lourenção, Dr. Jasper, Dr. Gunther Rudzit, Dra. Maria Cláudia e ao Brigadeiro Luiz Tierre Freire o meu reconhecimento pela oportunidade de realizar este trabalho. Aos membros do PPGCA, Marinice, Carlos e Rogério que diretamente e indiretamente contribuíram de alguma forma, o meu reconhecimento e gratidão pela solicitude, prontidão e suporte administrativo. À amizade de Thiago Daniel pela companhia de idas e vindas entre Pirassununga e Rio de Janeiro durante seu curso no EAOAr, do Alessandro Machado pelo entusiasmo e força. Ao meu noivo, Jorge Loureiro, que me traz paz e coragem para enfrentar qualquer desafio com pensamento elevado e a certeza de seu companheirismo.

Aos precursores de tudo, que exemplificaram a ética e competência profissional, a dedicação e ao aprimoramento contínuo, pelo incentivo e oportunidade de convívio: Brig Ar Mário Augusto Baccarin, Cláudio Evangelista Cardoso, Ricardo Feijó Pinheiro, Webert Romeiro Freire e Marco Antônio Gonçalves.

## RESUMO

Este estudo tem o objetivo de analisar a interação dos cadetes líderes no desenvolvimento moral dos cadetes liderados, por meio da relação entre os valores abordados nos programas extracurriculares, da Academia da Força Aérea Brasileira, e as situações práticas. O método utilizado foi o misto, quantitativo e qualitativo. Os procedimentos da coleta e análise dos dados foram baseados em dois questionários com questões fechadas, seguindo o modelo do instrumento Multifactor Leadership Questionnaire Form 6S, que proporcionou uma autoavaliação por parte do próprio cadete líder que se dispôs a avaliar sua prática e o outro questionário investigou a percepção dos cadetes liderados em relação ao comportamento dos líderes. As análises realizadas foram demonstradas por meio da média, e o valor obtido foi mensurado em três níveis de escala. Participaram desta fase 298 cadetes. Os dados foram interpretados separadamente, e os resultados correlacionados e demonstrado graficamente. Foi possível notar que os integrantes do Grupo Líder e do Grupo Liderado apresentaram percepções semelhantes sobre o estilo de liderança utilizada. As respostas serviram para categorizar os dados por temáticas e indagar os sujeitos quanto aos valores da profissão; cultura e liderança organizacional e a qualidade dos programas. As respostas foram agrupadas e em seguida interpretadas à luz da contribuição da teoria de Edgar Schein (2009). Foi possível verificar a existência de uma estreita relação entre as concepções dos líderes e sua prática, bem como indica a possibilidade de líderes que superaram essa dicotomia, perseguindo uma relação dialética entre conhecimento teórico e prático, de forma a implementar ações mais reflexiva e criativa não descritos nos programas. Como consideração final, acentuou-se a importância da revisão metodológica dos programas extracurriculares, incluindo a análise da prática pedagógica, reflexões sobre aspectos importantes do desenvolvimento humano e julgamento moral, além de implicações dos meios de mediação na promoção da liderança dos cadetes.

**Palavras-chave:** Liderança. Cultura organizacional. Valores. Ensino militar.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the interaction of cadet's leaders in the moral development of the cadet's follower by the relationship between the values covered in the extracurricular programs of the Brazilian Air Force Academy and the practical situations. The method used was mixed, quantitative and qualitative. The procedures for collecting and analyzing the data were based on two questionnaires with closed questions, following the Multifactor Leadership Questionnaire Form 6S, which dealt with a self-assessment in which the cadet himself could evaluate his leadership and the other questionnaire investigated the perceptions of the cadets led in relation to the behavior of the leaders. There were 298 cadets participating in this phase. It was possible to notice that the members of the Leading Group and the Follower Group presented similar perceptions about the style of leadership used. The answers served to categorize the data by theme and to ask the subjects about the values of the profession; culture and organizational leadership and the quality of the programs. For the analysis of the data the answers were grouped and then interpreted in light of the contribution of Schein's theory (2009). It was possible to verify the existence of a close relationship between the leaders' conceptions and their practice, as well as indicates the possibility of leaders who overcame this dichotomy, pursuing a dialectical relationship between theoretical and practical knowledge, in order to implement more reflexive and creative actions described in the programs. As a final consideration, the importance of the methodological review of the programs was emphasized, including analysis of pedagogical practice, reflections about important aspects of human development and moral judgment, and implications of mediation in the promotion of cadet leadership.

**Keywords:** Leadership. Organizational culture. Values. Military education.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1 Problema de pesquisa	17
1.2 Objetivos	19
1.3 Contextualização da pesquisa	19
1.4 Contribuições	26
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>31</b>
2.1 Liderança Organizacional	31
2.1.1 Desenvolvimento da liderança	33
2.2 Cultura	35
2.2.1 Cultura organizacional	37
2.2.2 Internalização de valores	42
2.3 A liderança como mecanismo de internalização de valores	43
2.3.1 A liderança como mecanismo de comunicar valores	45
2.4 A “forma” que transforma: aprendizagem transformadora	48
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>52</b>
3.1 Design da pesquisa	52
3.2 Coleta dos dados estatísticos	54
3.2.1 Multifactor Leadership Questionnaire Form 6S (MLQ-6S)	55
3.2.2 Análise dos dados	56
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA</b>	<b>60</b>
4.1 Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais	61
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>84</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA CADETES LÍDERES</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA CADETES LIDERADOS</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTA</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO A – Metodologia de trabalho do Programa de Formação e Fortalecimento de Valores</b>	<b>98</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Em uma era em que a liderança é, cada vez, mais considerada uma variável crítica para definir o sucesso ou o fracasso das organizações, essa se tornou ainda mais importante para examinar como os líderes criam a cultura organizacional, e como essa cultura define e cria os líderes (SCHEIN, 2009). A instituição escolhida nesta pesquisa insere-se neste contexto, e a liderança estabelece unidade de propósitos e direção para a instituição. Convém que os líderes criem e mantenham um ambiente interno no qual as pessoas possam se tornar totalmente envolvidas em cumprir a sua missão.

A Academia da Força Aérea (AFA), localizada em Pirassununga, no interior de São Paulo, é uma Organização Militar de ensino em nível superior, pertencente ao Sistema de Ensino da Aeronáutica (SISTENS), reconhecida pelo Ministério da Educação e responsável pela formação dos Oficiais<sup>1</sup> dos Quadros de Aviação, Intendência e Infantaria da Força Aérea Brasileira (FAB). Da cooperação entre o Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER) e nações amigas, a AFA forma também oficial de outros países da América Latina, África, países de fala hispânica ou portuguesa, assim como os futuros pilotos de aeronaves de alto desempenho da Marinha do Brasil.

A Academia confere aos seus concludentes o grau de Bacharel em Ciências Aeronáuticas, com habilitação em Aviação Militar para o Curso de Formação de Oficiais Aviadores (CFOAv), o grau de Bacharel em Ciências da Logística, com habilitação em Intendência da Aeronáutica para o Curso de Oficiais Intendentes (CFOInt) e o grau de Bacharel em Ciências Militares, com habilitação em Infantaria da Aeronáutica para o Curso de Oficiais da Infantaria (CFOInf). Ademais, é conferido o grau de Bacharel em Administração, com ênfase em Administração Pública, para todos os seus concluintes.

O Ninho das Águias, como é conhecido, representa a estabilidade da Força Aérea, pois deve transmitir seus valores fundamentais às futuras gerações de líderes militares e garantir a sobrevivência da Instituição. “Aqui são forjados os futuros líderes da Força Aérea”, sendo este o lema da instituição. Líderes que

---

<sup>1</sup> A hierarquia militar é a base da organização das Forças Armadas e compõe a cadeia de comando a ser seguida por todos os integrantes das Forças em sua estrutura organizacional. De acordo com o Estatuto dos Militares (Lei 6.880, de 9 de dezembro de 1980), os militares estão distribuídos em duas classes: oficiais, classificados por postos; e praças, classificadas por graduações. Essas classes se subdividem em outras de acordo com o nível de responsabilidade e qualificação profissional. A cada grau hierárquico corresponde uma insígnia.

necessitam, ao longo de quatro anos imersos em um processo educacional que ocorre em relativo isolamento da sociedade civil, internalizar valores, normas e práticas próprias da cultura organizacional militar.

Diante desse desafio, tem-se procurado adotar modelos pedagógicos que valorizam a educação integral e que supõem o desenvolvimento de capacidades, considerando-se as três dimensões da competência humana: o conhecimento, as habilidades e as atitudes.

Conhecimento é saber teórico, a habilidade é o saber fazer, depende da prática, do treino, erros e acertos. Atitude está ligada a ação. Nada adianta ter conhecimento e habilidade e não ter atitude. Atitude é querer fazer. A mudança de comportamento já é, consideradamente, mais difícil e bem mais demorada que qualquer uma das duas questões anteriores.

Os recursos metodológicos utilizados para Academia são os chamados Programas Extracurriculares, que fornecem atividades meramente funcionais, regulares e metódicas.

Os Programas de Treinamento e Formação assumem estruturas e durações diversas conforme seus objetivos e servem para integrar os novos membros. Os documentos orientam, informam, sensibilizam da importância e necessidade de cultivar virtudes, estabelecem e coordenam atividades, mas quando a mudança é relacionada ao comportamento, como fazer?

Considerando que a mudança requer uma concepção de ensino e aprendizagem e, conseqüentemente, na postura dos professores/instrutores, promovendo-a de maneira significativa e compartilhada, auxiliando na formação integral dos indivíduos permeado pelas diversas oportunidades de aprendizagem conceitual, atitudinal, procedimental para os mesmos. Uma pedagogia dinâmica, centrada na criatividade, na iniciativa e na atividade discentes, numa perspectiva de construção do conhecimento, mais do que na transmissão dos conhecimentos pelo professor/instrutor.

O senso comum confirma serem os atos mais valiosos que mil palavras e poderíamos, por extensão, dizer também valer mais do que mil textos, imaginando a palavra dita e a escrita. Assim, diz a máxima popular: A palavras convence... Como por exemplo, os cadetes socializam uns aos outros, de forma que a própria Força não poderia fazer, nem mesmo permitindo a ela utilizar das mesmas formas.

Influenciar na vida das pessoas que estão ao nosso redor exige muito esforço, ideias e riscos, mas isso não poderia ser diferente. Aceitamos, ou não, somos influenciados uns pelos outros, pois somente, o exemplo arrasta.

O método misto, quantitativo e qualitativo, contou com a análise convergente de dois questionários com questões fechadas, que proporciona uma autoavaliação dos cadetes líderes e uma avaliação dos cadetes liderados em relação ao comportamento dos líderes. Posteriormente, foi aplicado entrevistas individuais aos sujeitos que desempenham papéis de líderes, as respostas foram agrupadas e em seguida interpretadas à luz da contribuição da teoria de Schein (2009).

O capítulo 1 apresenta a instituição e suas relevâncias, o problema de pesquisa, objetivos, conceitos, contextualização da pesquisa e as contribuições. No capítulo 2, foi apresentada a teoria que cerca o fenômeno liderança. Dentre o conteúdo, foram aprofundados os conceitos de liderança organizacional, cultura, a liderança como mecanismo de comunicar valores e aprendizagem transformadora. No capítulo 3, os aspectos metodológicos e, no capítulo 4 o resultado da pesquisa qualitativa em estudos organizacionais.

### **1.1 Problema de pesquisa**

Na Academia, os Programas de Treinamento e de Formação de Valores apontam a valorização no desenvolvimento moral e ético na formação dos cadetes.

No contexto da organização analisada, os estudos desta natureza são escassos e as relações existentes entre a adoção de abordagens diferentes de liderança e a sua influência sobre os valores da cultura organizacional não são propriamente descritas (SILVEIRA DOS SANTOS, 2014).

Consideramos como La Taille (2006), que os conteúdos morais devem ser definidos, e optamos por adaptar cinco possibilidades quanto aos procedimentos de educação moral: relação entre os valores abordados e as situações práticas; os métodos; a explicitação dos valores morais; as ações da liderança; e as relações interpessoais.

A pesquisa justifica-se na possibilidade de análise apropriada quando essas se interagem com os desafios pelos quais os cadetes mais antigos<sup>2</sup> perseguem ao longo do Curso de Formação de Oficiais, por sua responsabilidade sobre as atividades e sobre os mais modernos.

Diante de tal amplitude, este trabalho levanta o seguinte problema de pesquisa: Como os programas extracurriculares (PTM, PTL e PFV) interagem com as situações práticas de liderança?

A relação entre os valores abordados e as situações práticas requer que os procedimentos de educação moral<sup>3</sup> promovam algum tipo de interação entre o que está sendo discutido e a realidade da vida, para que deixem de ser meras teorias construídas e passem a ser questões práticas da vida diária (LA TAILLE, 2006).

Portanto, os procedimentos de educação moral merecem atenção e, no presente trabalho, vamos considerar algumas possibilidades:

a) nas relações interpessoais, a postura dos cadetes líderes seja de coação ou cooperação é um ponto fundamental para o desenvolvimento moral dos liderados?

b) com relação aos métodos utilizados para alcançar os objetivos dos programas extracurriculares (PTM, PTL e PFV): estes podem ser baseados em meras oratórias acerca do tema ou podem ser norteados pela reciprocidade, pelo respeito mútuo a partir do diálogo e da discussão sobre dilemas morais?

c) quanto aos valores morais: os programas extracurriculares (PTM, PTL e PFV) evidenciam os valores que são transmitidos e que orientam as ações no contexto da Academia da Força Aérea?

d) sobre as ações do Programa de liderança, tal exercício possibilita que líderes e liderados busquem alcançar uma finalidade comum, na qual a contribuição individual é necessária para se chegar ao resultado?

---

<sup>2</sup> Entende-se como cadete mais antigo aquele que possui maior nível hierárquico, assim como, mais moderno, aquele que possui menor nível hierárquico.

<sup>3</sup> Os *procedimentos de educação moral*, citados por La Taille (2006), são: a explicitação de valores; as ações cooperativas; as relações interpessoais; os métodos orais; e as situações práticas.

## 1.2 Objetivos

Após apresentar as questões norteadoras, delineiam-se os objetivos do trabalho.

### Objetivo Geral

- Analisar a interação dos cadetes líderes no desenvolvimento moral dos cadetes liderados, por meio da relação entre os valores abordados no Programa de Formação de Valores e as situações práticas.

### Objetivos Específicos

- Analisar a fundamentação teórica dos programas extracurriculares (Treinamento Militar, Liderança e Formação de Valores) no desenvolvimento da capacidade de liderança do cadete.
- Apresentar os valores e as ações que orientam o desenvolvimento moral ao longo do processo de formação dos cadetes da Aeronáutica.
- Relacionar, à luz da teoria de liderança, a interferência do Programa de Treinamento de Liderança na qualidade do exercício da liderança pelo cadete.

## 1.3 Contextualização da pesquisa

Consideramos importante estabelecer os marcos dentro dos quais utilizaremos os termos *moral* e *ética*, visto que Edgar Morin (2007) destaca o cuidado que devemos ter com conceitos polissêmicos que podem causar dificuldades na comunicação. Assumiremos as concepções propostas por Yves de La Taille (2016), segundo o qual a sinonímia dos referidos termos é perfeitamente admissível, inserido em dimensões bem diferenciadas, mas complementares. Para o autor, uma educação moral não pode se furtar a enfrentar as questões éticas.

Falar em justiça, solidariedade, generosidade e outras virtudes (morais) sem ancorá-las na vida (ética) poderá ter poucos efeitos. Afinal, as pessoas costumam chegar ao nível convencional do desenvolvimento do juízo moral sem que sejam empregadas estratégias educacionais. O problema maior não está, portanto, na compreensão racional da moral. O problema maior está em seu sentido ético. (LA TAILLE, 2006, p. 41).

O plano moral remete à questão do sentimento de obrigatoriedade, buscando responder à pergunta: *como devo viver?* Já o plano ético promove a reflexão acerca da indagação: *que vida quero viver?* A qual levanta as possibilidades de uma vida que faça sentido ser vivida e a percepção de si mesmo como uma pessoa de valor e que merece viver essa vida.

Assim, de acordo com La Taille (2006, p. 25), “para compreendermos os comportamentos morais dos homens, devemos conhecer quais as opções éticas que eles assumem”.

No que diz respeito ao desenvolvimento moral, nesta pesquisa será considerado como processo de legitimar valores e regras morais independentemente de interferências ou imposições das figuras de autoridade<sup>4</sup>.

Para Piaget (1996) o desenvolvimento moral atravessa duas fases: a heteronomia (ou moral da coação) e a autonomia (ou moral da cooperação). Na fase heterônoma, a pessoa estabelece com as figuras de autoridade uma relação assimétrica que gera uma obediência baseada no respeito unilateral. Já na fase autônoma, alguns aspectos importantes são desenvolvidos: a busca por estabelecer relações simétricas, o respeito mútuo, a cooperação, as noções de reciprocidade de *descentração*. Segundo sua teoria do desenvolvimento moral, a autonomia é a superação possível da heteronomia, e o interesse de Piaget foi identificar de que modo esse processo acontece. Porém, como o desenvolvimento moral não está vinculado à idade cronológica, podemos considerar que, nos adultos, a heteronomia convive com a autonomia se as formas de eles se relacionarem com os outros tiverem características heterônomas.

A educação é uma das formas de realização da filosofia prática de Immanuel Kant (1724-1804), por meio da formação da criança, contribui para que na fase adulta possa agir de acordo com a lei moral e assim, possa ser autônomo. O homem deve ser formado para poder ser livre. A subordinação da educação é moralidade, promovida por Kant, a insere no núcleo de sua filosofia prática.

---

<sup>4</sup> A teoria do desenvolvimento moral de Jean Piaget (1996) descreve como as crianças fazem a transição de fazer algo certo por causa das consequências de uma figura de autoridade, devido à reciprocidade ideal ou o que é melhor para a outra pessoa. Nas palavras de Piaget (1996, p. 272), “no domínio moral, como no campo intelectual, só possuímos realmente o que conquistamos em nós próprios”.

Na obra *Sobre a Pedagogia*, Kant (2002) fala sobre a importância de a ação educativa seguir a experiência. A educação não deve ser puramente mecânica e nem se fundar no raciocínio puro, mas deve apoiar-se em princípios e guiar-se pela experiência. A partir da pedagogia kantiana, podemos dizer que uma educação que vise formar sujeitos autônomos deve unir lições da experiência e os projetos da razão. Isso porque no caso de basear-se apenas no raciocínio puro, estará alheia a realidade e não contribuirá para a superação das condições de heteronomia e, no caso de guiar-se apenas pela experiência, não haverá autonomia, pois para Kant a autonomia se dá justamente quando o homem segue a lei universal que sua própria razão proporciona.

No pensamento educacional kantiano, com a educação moral chegamos ao termo do desenvolvimento dos outros momentos da educação. A cultura moral deve fundar-se sobre máximas e não sobre a disciplina (KANT, 2002). A disciplina não se justifica por si mesma, ela é necessária na medida em que prepara a inserção no universo da razão. O primeiro esforço da cultura moral é lançar fundamentos para a formação do caráter. "Caráter consiste no hábito de agir segundo certas máximas" (p. 81). Para Kant, a formação do caráter possui três traços essenciais: a obediência, a verdade e a sociabilidade. "A obediência possui um duplo aspecto, ela pode ser obediência absoluta ou obediência reconhecida como boa e razoável" (p. 82). A primeira procede da autoridade e é importante para que a criança aprenda o respeito às leis que deverá seguir como cidadão. Mas a mais importante é o segundo tipo de obediência que é voluntária. Como já vimos, a obediência deve interiorizar-se para ser obediência a si mesmo, o que possibilitaria pensar por si mesmo, como ser racional e ser autônomo. O segundo traço que se deve ter em vista na formação da criança é a veracidade. "Este é o traço principal do caráter. Uma pessoa que mente não tem caráter e, se há nela algo de bom, deriva-se do temperamento" (p. 86). Verdade é sempre pensar de acordo consigo próprio, e mentir é entrar em desacordo consigo mesmo. Esse desacordo promove o rebaixamento da dignidade humana. Portanto em Kant, a ideia de verdade está ligada a ideia de dignidade, e esta é ideia de autonomia. "O terceiro traço da formação do caráter é a sociabilidade" (p. 87). Ela envolve a disposição de sempre entender e se colocar na posição do outro.

"A consolidação do caráter consiste na resolução firme de pensar algo e realmente colocá-lo em prática" (p. 93). A melhor maneira de solidificar o caráter

moral é através de deveres a cumprir. Estes podem ser deveres para consigo, se referem à manutenção da dignidade humana em sua própria pessoa, ou para os demais, se referem ao direito da humanidade. "A educação deve fazer a criança perceber a dignidade que há na própria pessoa e em toda humanidade" (p. 96). Ou seja, a consolidação do caráter depende que a criança esteja impregnada não pelo sentimento, mas pela ideia de dever. Já vimos que o homem não é bom nem mau por natureza, porque ele não é moral por natureza. "Torna-se moral apenas quando eleva a sua razão até os conceitos de dever e da lei" (p. 102). Também vimos que as inclinações e os instintos o impulsionam para os vícios, enquanto sua razão o impulsiona para a moralidade. As maiores partes dos vícios provem do estado natural de barbárie animal, por isso nossa destinação é sair desse estado, que é de heteronomia. "[...] há uma lei do dever e esta não deve ser determinada pelo prazer, pelo útil ou semelhante, mas por algo universal que não se guia conforme os caprichos humanos" (p. 105). Esse algo universal é o imperativo categórico, lei universal que cada um dá a si pela sua racionalidade e que é o princípio da autonomia.

No que diz respeito à educação moral, nós a consideramos com o processo pela qual os valores deixam de ser leis impostas por agentes externos e convertem-se em diretrizes internas, legitimadas pela própria pessoa. Tal educação tem como objetivo maior a formação de sujeitos autônomos (PIAGET, 1996), e, como se dá de forma inter-relacional, tanto de fora para dentro, quanto de dentro para fora (PIAGET, 1996). Ela ocorre nos espaços em que existe incentivo ao diálogo, promoção de projetos comuns, possibilidade para desenvolver a autonomia, cuidado com a humanidade em nós e no outro, e valorização de algumas virtudes (MORIN, 2007).

Com base no que foi exposto, o presente trabalho focou em analisar a fundamentação teórica e apresentar os valores e ações dos programas extracurriculares da Academia da Força Aérea, quais sejam: o Programa de Formação de Valores do CCAer (PFV)<sup>5</sup>, o Programa de Treinamento Militar (PTM) e o Programa de Treinamento de Liderança (PTL) cujos termos *moral* e *ética* não são apenas difundidos, mas também são aplicados ao longo da formação dos cadetes num espaço social, como nos círculos de amizade, nas instruções, nos

---

<sup>5</sup> Cf. Portaria nº 153/CMDO, de 16 de dezembro de 2009.

treinamentos, serviços, pernoites, palestras e etc.

Espera-se com estes programas que o cadete desenvolva sua capacidade de liderança e, seu juízo moral que diz respeito aos deveres morais a despeito da outra pergunta, a saber, segundo La Taille (2016):

“Que vida eu quero viver?”. Reconhece-se aqui o clássico tema da “vida boa”. E verifica-se também a relação entre ética e a construção de si mesmo, pois a resposta à pergunta “que vida eu quero viver?” implica também responder a essa pergunta: “Quem eu quero ser?” (p. 32).

Isso posto, durante o estudo da implantação do Programa de Formação de Valores do CCAer (2008-2009), foram identificados com base em um levantamento efetuado junto aos oficiais, docentes da AFA, cadetes e opiniões de diversas outras organizações militares do Comando da Aeronáutica, os seguintes valores:

**Quadro 1** – Metodologia de trabalho do Programa de Formação e Fortalecimento de Valores

VALOR	VALORES COMPLEMENTARES	
	ANOS PARES	ANOS ÍMPARES
DISCIPLINA	HIERARQUIA	
	DISCRICÃO	AUTORIDADE
PROFISSIONALISMO	DEDICAÇÃO	EFICIÊNCIA
	AMOR A VERDADE	APRIMORAMENTO
INTEGRIDADE	HONRA	RESPONSABILIDADE
	AMOR A VERDADE	DIGNIDADE
PATRIOTISMO	CIDADANIA	
	CIVISMO	TRADIÇÃO
COMPROMETIMENTO	FÉ NA MISSÃO	ESPÍRITO DE CORPO
	CORAGEM	LEALDADE

**Fonte:** A autora (2018).

O grande objetivo do Programa é potencializar o processo de socialização, alinhando os valores dos cadetes aos valores da instituição. E, a partir de 2017 foi inserido na Academia o Programa de Formação e Fortalecimento de Valores<sup>6</sup>, com a edição mais abrangente para toda Força Aérea Brasileira. Os valores e seus respectivos complementares são: disciplina (hierarquia e autoridade), profissionalismo (eficiência e aprimoramento), integridade (responsabilidade e dignidade), patriotismo (cidadania e tradição) e comprometimento (espírito de corpo e lealdade). Assim:

O PFV visa orientar ações e pensamentos, voltando-os para os valores fundamentais da Instituição e da vida militar. No viés “Formação”, o

<sup>6</sup> Cf. Portaria EMAER nº 37/1SC, de 1º de setembro de 2016. (Ver Anexo A).

programa abrange o esforço conjunto de todos aqueles que participam, direta ou indiretamente, da formação dos alunos por meio de uma abordagem sistêmica, complementar e simultânea dos valores propostos. No viés “Fortalecimento”, procura sensibilizar, em todos os níveis, a importância e a necessidade de culto aos valores fundamentais que norteiam a vida dos militares da Força Aérea Brasileira ao longo de toda a carreira e que devem fazer parte da Cultura Organizacional da Instituição. (BRASIL, 2016a, p. 9).

A missão de educar é a razão de ser da Academia da Força Aérea. Reflete seu papel no âmbito das ações que possibilitam nortear todas as atividades da instituição.

Em uma academia militar, a vigilância constante faz parte do estabelecimento e da manutenção da disciplina e hierarquia. Além disso, pode-se interpretar que ela consiste num mecanismo de socialização, que tem como uma de suas bases a punição aos desvios de conduta. O Programa de Treinamento de Liderança (PTL) é o instrumento por meio do qual a Academia estimula os cadetes do 3º e 4º anos a exercerem o processo de socialização como agentes ativos. A instituição espera que esses cadetes ensinem e exijam a observância dos valores castrenses pelos militares do 1º e 2º anos.

Ao longo do primeiro e segundo anos de formação, o cadete passa pelo Programa de Treinamento Militar (PTM). O cadete aprende o básico do comportamento militar, dos procedimentos e demais características conhecidas historicamente como notáveis dos militares. A cobrança é contínua. Já no segundo ano é dada uma maior abertura para que o cadete exerça a Disciplina Consciente<sup>7</sup> e esteja apto a cobrar do primeiro esquadrão o cumprimento das regras. Dessa forma, o cadete passa a ser preparado para ingressar, no terceiro ano, no PTL.

É por tradição que o futuro oficial, ao ingressar na AFA, passe pela fase de adaptação doutrinária<sup>8</sup>. Segundo o manual do Estágio de Adaptação (BRASIL, 2015b), esta é a fase em que os alunos advindos da Escola Preparatória de Cadetes do Ar (EPCAr) e do meio civil, candidatos a se tornar cadetes do primeiro esquadrão, são introduzidos aos procedimentos básicos do Corpo de Cadetes da

---

<sup>7</sup> 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, 2009a).

<sup>8</sup> Doutrinário é uma palavra curiosa, segundo Williams (2007) porque é amplamente utilizada hoje, em um contexto político, para designar um grupo, uma pessoa ou uma atitude que se pode considerar baseada em um conjunto específico de ideias; a ilação, sempre desfavorável, é que as ações ou atitudes políticas decorrentes dessa base são indesejáveis ou absurdas. Entretanto, o sentido moderno depende de seu contraste frequentemente explícito com os termos especializados *sensato* e *prático* e, com significativa frequência, PRAGMÁTICO. (p. 145-146).

Aeronáutica (CCAer), por meio de um programa de treinamento multifacetado, visando ao desenvolvimento de hábitos, rotinas e virtudes militares. Ao término do estágio, o então cadete deve estar devidamente familiarizado com a doutrina da AFA, estando pronto a iniciar de fato sua formação acadêmica e prosseguir na formação militar, que perdura por toda sua carreira.

Segundo o Programa de Treinamento de Liderança do CCAer, “é nesta fase que o cadete desenvolve sua capacidade de comunicação, relacionamento humano e os atributos físicos e morais necessários ao papel da liderança ao qual está destinado” (BRASIL, 2009a).

O cadete será então aperfeiçoado, compreendendo sua situação no contexto da Força Aérea, sabendo que ela necessita e espera que o seu comportamento seja o de um autêntico líder nos anos vindouros (BRASIL, 2009a).

Faz parte das habilidades exigidas ao futuro oficial o espírito crítico, para compreender as grandes questões estratégicas do mundo, e a capacidade de iniciativa, para agir de modo proativo.

Robert Kegan (2013) elucida como as mudanças podem ser dificultadas por nossas crenças e pressupostos individuais. Mostra também, como podemos ao mesmo tempo querer muito mudar e ter comportamentos que vão contra esse desejo, criando uma verdadeira imunidade à mudança.

Segundo o autor, os ambientes organizacionais estão exigindo que os profissionais avancem no grau de complexidade de seu desenvolvimento mental.<sup>9</sup>

Os trabalhadores que antes poderiam atuar com tranquilidade com sua *mente socializada*, hoje são exigidos a atuar com uma *mente autoral*. Líderes que atuavam com sucesso com a *mente autoral*, agora precisam desenvolver uma *mente transformadora* (KEGAN, 2013).

Para isso, não é suficiente a incorporação de novos conhecimentos e habilidades técnicas, esse são desafios adaptativos, que só podem ser superados com a evolução da complexidade da mente. Agora, eles são forçados a passar por um difícil processo de aprendizagem transformadora.

---

<sup>9</sup>Os platôs de desenvolvimento mental adulto de Robert Kegan (2013) evoluem conforme a complexidade e o tempo. Tendo como mente socializada, o sujeito que cria crenças e valores em torno do grupo em que vive. Como, mente autoral, o sujeito que começa a ganhar consciência e se abstrair daquela mente socializada e fazer juízo de valores, aprende a dirigir a agenda; aprende a liderar; resolver problemas de forma independente. E como, mente autotransformadora, aquele sujeito que lidera para aprender; multiquadros; comporta contradições; descobre problemas; independente. (p. 61).

Somente o desenvolvimento do líder não é suficiente para o processo de liderança. Faz-se necessário criar um ambiente de suporte voltado para a prática da liderança:

As relações impessoais moldadas nas estruturas hierárquicas e na divisão de tarefas passam a ser construídas através da ação da liderança, no compartilhamento de valores e na criação de sentido para o trabalho. Nessa perspectiva, o líder que age através de valores é aquele que, reconhecido e legitimado pela coletividade, promove o alinhamento das expectativas individuais e organizacionais. (MIGUELES; ZANINI, 2010, p.16).

Em síntese, diante do cenário apresentado, o cadete, por intermédio de exemplos, exigências e ensinamentos, tomará contato com suas capacidades e limitações, devendo desenvolver mecanismos para controlar e disciplinar, tanto a si mesmo, como aos seus seguidores. Todo o processo convém por objetivo transformá-lo em um líder militar a ser seguido.

#### 1.4 Contribuições

Na presente pesquisa, discutem-se as relações entre a cultura organizacional e a liderança desempenhada pelos cadetes da Aeronáutica. Como referenciais teóricos foram abordados os conceitos de cultura organizacional, de liderança transformacional e as relações destas com os valores de uma organização.

A escolha por uma das obras de Edgar Schein, *Cultura Organizacional e Liderança* (2009) justifica-se pela forma que o autor expõe um conceito abstrato de cultura para utilizá-lo de forma prática e necessária.

De acordo com o pesquisador sobre a cultura organizacional existem, na realidade, três níveis de cultura, quais sejam: os **artefatos** (estão visíveis na cultura); as **crenças de valores expostos** (são as estratégias e os objetivos metas compartilhados por um grupo) e as **suposições básicas** (são os sentimentos que alguém assume como se fossem verdadeiros).

Estes três níveis de cultura se referem ao patamar de cada fenômeno cultural, e estão visíveis aos observadores.

Edgar Schein é um teórico do desenvolvimento organizacional e para ele “cultura representa para grupos e organizações o mesmo que caráter para

indivíduos” (2009). Os valores adotados são as normas declaradas dentro da organização, ou seja, aquela que os trabalhadores criam entre si, ou entre os trabalhadores e empregadores.

Buscando reunir elementos para a descrição e análise das investigações realizadas sobre liderança, cultura organizacional e valores organizacionais, na tentativa de selecionar os trabalhos disponíveis de pesquisadores de Pós-Graduação, foram utilizados como fonte a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), que integram o sistema de informação de teses e dissertações nas instituições de ensino e pesquisa brasileiras e artigos indicados pelo orientador, dos quais se destacam algumas contribuições.

A autora Ferreira (2006) em sua dissertação apresentou uma pesquisa de campo que buscou identificar os componentes latentes da liderança e do comprometimento organizacional, bem como encontrar relações existentes entre esses dois conceitos. A pesquisa foi realizada em oitenta e quatro lojas localizadas em cinco shoppings centers do município de Natal, capital do Rio Grande do Norte. Foi aplicado o questionário Multifactor Leadership Questionnaire Form 6S (MLQ-6S) desenvolvido por Bass e Avolio (1990) entre os gerentes e funcionários, e após a análise foi estabelecido um modelo de relação entre a liderança e o comprometimento organizacional, onde foi possível observar que determinados estilos de liderança influenciam positivamente o comprometimento do empregado.

Em seu artigo, Marques et al. (2007) apresentam resultados de uma pesquisa de caráter confirmatório-descritivo que busca identificar as relações entre liderança e comprometimento organizacional. Os autores utilizaram de dois questionários: o Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) desenvolvido por Bass e Avolio (1990) conta com 21 indicadores de liderança e outro instrumento, o Modelo de Comprometimento Organizacional desenvolvido por Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2003), conforme citado por Marques et al. (2007), que contou com 28 indicadores e foi aplicado aos vendedores para mensurar o comprometimento organizacional. Foram encontrados três tipos da liderança (transacional, Influência Idealizada e Motivação Inspiracional) relacionando-se positivamente com dimensões do comprometimento do empregado.

A leitura da dissertação de Ferreira (2006) e do artigo de Marques et al. (2007) contribuíram para o entendimento da aplicação do instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), composto por sete fatores: dois fatores

transacionais e quatro fatores transformacionais e um fator que denota ausência de liderança. Desenvolvida também uma versão reduzida do MLQ, chamada de *MLQ Form 6s*, em que o próprio líder pode avaliar sua liderança e ter noção do estilo que adota (BASS; AVOLIO, 1990). Esta versão reduzida foi utilizada nesta pesquisa.

O modelo criado por Bass e Avolio (1990) engloba todos os fatores da liderança transformacional e indica a possibilidade de utilizá-los de acordo com qualquer tipo de situação.

Barreto et al. (2013) discutem as relações entre cultura organizacional e a liderança desempenhada pelos gestores no contexto de trinta e sete restaurantes de uma capital brasileira. Como referenciais teóricos, foram abordados os conceitos de cultura organizacional de Cameron e Quinn (2006), conforme citado por Barreto et al. (2013), liderança transformacional e transacional e as relações entre cultura organizacional e liderança. Utilizaram-se questionários para entender as relações entre quatro tipos de culturas organizacionais – Clã, Inovativa, de Mercado e Hierárquica. Foi encontrada correlação negativa entre o componente da liderança transformacional, denominada Consideração Individualizada e a cultura Hierárquica. Além disso, foi observado o predomínio das culturas Clã e Inovativa.

Silveira dos Santos (2014) em seu artigo verificou a influência exercida pela abordagem de liderança praticada na atuação profissional dos oficiais da Base Aérea de Florianópolis (BAFL) sobre os valores expostos pela cultura da organização, nos anos de 2009 e 2010. Como resultado, foi possível perceber que a abordagem de liderança utilizada pelos oficiais da BAFL influenciou os valores expostos pela cultura da organização. Os dados comprovam que as fontes de poder<sup>10</sup> de French e Raven (1959), conforme citado por Silveira dos Santos (2014) foram utilizadas, sendo predominante o uso da liderança transacional em relação ao modelo transformacional. A adoção prioritária do modelo transacional propiciou o surgimento de valores divergentes à cultura organizacional prevista nos regulamentos da unidade. Também foi possível perceber que os oficiais da BAFL, que exercem liderança, e os graduados da unidade, que sofreram a influência dos líderes, apresentaram percepção diferente sobre a abordagem de liderança utilizada

---

<sup>10</sup> Segundo os autores, existem cinco bases relevantes para a origem do poder de uma pessoa sobre outra: Poder de Recompensa: a pessoa-alvo concorda com a influência para obter recompensas controladas pelo agente; Poder Coercitivo: a pessoa-alvo concorda com a influência para evitar punições controladas pelo agente; Poder Legítimo: a pessoa-alvo concorda com a influência porque acredita que o agente tem o direito de fazer solicitações e ela tem a obrigação de cumpri-las; Poder de Especialista: a pessoa-alvo concorda com a influência porque acredita que o agente detém o conhecimento necessário para decidir o que deve ser feito e; Poder de Referência: a pessoa-alvo concorda com a influência porque ela admira o agente ou se identifica com ele, e fará o que for necessário para ganhar sua aprovação. (SILVEIRA DOS SANTOS, 2014).

e sobre os valores expostos pela cultura na organização.

A busca por palavras-chave serviu para acrescentar dados novos das relações entre cultura organizacional e liderança desempenhada pelos gestores, ficando possível perceber que determinada abordagem de liderança influencia os valores dos membros de uma organização.

Outros autores buscaram compreender as mudanças globais e as inovações tecnológicas, na tentativa de aprimorar a educação profissional militar com vistas a acompanhar o desenvolvimento acelerado vivido no mundo globalizado.

Hannah, Schaubroeck e Peng, (2015) apresentaram um estudo realizado no exército americano em que o modelo de liderança transformacional reforça os valores morais e influencia o militar a relatar os pares transgressores. Este estudo também especifica um processo distinto em que o modelo de liderança transformacional aumenta o desempenho do seguidor através da promoção do papel autoeficácia.

Ao enfatizar o modelo de liderança transformacional, esta pesquisa busca compreender como um líder pode influenciar seguidores para fazer sacrifícios, fixar objetivos difíceis e conseguir muito mais do que o esperado, além de apoiar e internalizar os valores da organização.

Tal pesquisa nos revelou dados importantes para a prática bem como para a teoria, uma vez que pode contar com práticas de recursos humanos que atraem e selecionam indivíduos com valores que são congruentes com os valores internalizados na organização e fornece uma base para os seguidores alcançarem os objetivos coletivos.

Os manuais editados pela Seção de Doutrina do Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CCAer) contêm informações para a integração dos novos membros na organização, ditando padronização de procedimentos e normas de condutas, atribuições aos quais todos os membros da Cadeia de Liderança do CCAer (CLC)<sup>11</sup> estão submetidos, bem como as diretrizes norteadoras aos líderes dos esquadrões mais modernos, devendo ser considerado um guia a ser cumprido à risca em todo o seu conteúdo.

---

<sup>11</sup> A CLC é um órgão de assessoramento do Comando do CCAer que tem por objetivo principal estabelecer um elo entre este e o Corpo de Cadetes, além de se constituir num instrumento hábil para o exercício de liderança pelos cadetes do 4º e 3º Esquadrões. E, também, a principal responsável pelo desenvolvimento e aplicação dos Programas de Treinamento Militar e de Liderança, Estágio de Adaptação e o Programa de Formação de Valores sendo supervisionados pelos oficiais do CCAer. É constituído pelo líder do Corpo de Cadetes, líderes de curso, líderes de esquadrão, líderes de esquadrilha e líderes de elemento. O cadete deverá atuar diretamente na liderança de base moral, enfatizando o papel da educação, da persuasão e do comportamento cooperativo no desenvolvimento da missão. (BRASIL, 2015a, p. 10).

Tanto os manuais do Corpo de Cadetes (BRASIL, 2015a; BRASIL, 2015b; BRASIL, 2009a; BRASIL, 2009b; BRASIL, 2009c) quanto os regulamentos do Estado-Maior da Aeronáutica (BRASIL, 2008; BRASIL, 2010; BRASIL, 2012; BRASIL, 2016a; BRASIL, 2016b) serviram como *corpus* para esta pesquisa, uma vez que no tocante à Força, o serviço militar prestado tem expressão no conceito estratégico da Defesa Nacional e, sua essência evoluiu em respostas à mudança da ordem dos poderes, que influi na escala de valores, dos interesses, das ameaças e das missões.

Diante do exposto, busca-se refletir a respeito das similaridades e diferenças dos militares em posição de liderança e de autoridade em praticar a liderança, ordenando os interesses e necessidades, o culto aos valores fundamentais e mantenedores da vida na organização como compromisso moral e para se produzir a mudança que se espera ou não.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A seguir, serão apresentados os principais conceitos sobre liderança, cultura, cultura organizacional, aprendizagem transformacional e os apontamentos pelas quais o modelo de liderança transformacional influencia o desempenho pela promoção da internalização de valores numa organização, com o escopo de relacionar à luz da teoria a interferência do Programa de Liderança na qualidade do exercício de liderança do cadete.

No decurso deste assunto, as pessoas que se engajam na liderança serão chamadas de líderes, e aqueles para quem a liderança é dirigida serão chamados de seguidores ou liderados. Ambos, líderes e seguidores, estão envolvidos no processo de liderança.

### **2.1 Liderança Organizacional**

A definição de liderança abrange significados e abordagens diferentes que intrigam os autores. Por se tratar de um processo de influenciar pessoas e porque os indivíduos diferem entre si – quanto a sentimentos, necessidades, ambições, dentre outros – as situações vividas por um líder podem ser bastante complexas. Salvo a pluralidade de características em que a liderança fora conceituada, nesta pesquisa serão identificados como centrais para o fenômeno de liderança, os componentes: a) liderança é um processo, b) liderança envolve influência, c) a liderança ocorre em grupos, e d) a liderança envolve objetivos comuns.

Com base nesses pressupostos a seguinte definição de liderança que será adotada é a proposta por Northouse (2010): “liderança é um processo que envolve influência, ocorre em um contexto de grupo e busca atingir um objetivo.”

Defini-la como processo é essencial para a percepção da relação interativa entre o líder e seus liderados, não sendo apenas um fato isolado. Envolve influência e sem ela não existe liderança (NORTHOUSE, 2016).

Para Yulk (2006) o recurso da influência é o “efeito exercido por uma pessoa sobre outra”; para Daft (1994) “a ‘habilidade’ para o alcance de objetivos”; para Certo (1994) “o processo de dirigir comportamentos”, que nessa relação tem o

intuito de alcançar algum objetivo, conforme citados por Schein (2009). Para Northouse (2016) “(...) os grupos são o contexto em que a liderança ocorre.”

O termo *liderança transformacional* foi cunhado pela primeira vez por Downton (1973). Sua emergência, segundo Northouse (2016) como uma abordagem importante para a liderança começou com um trabalho clássico pelo sociólogo político James MacGregor Burns intitulado *Liderança* (1978).

Como seu nome implica, a liderança transformacional é um processo que muda e transforma as pessoas. Preocupa-se com as emoções, valores, ética, padrões e metas de longo prazo. Pode ser caracterizada pelo engajamento dos envolvidos de maneira que líderes e seguidores evoluem juntos para níveis superiores de motivação e princípios.

Os líderes transformacionais são atentos às necessidades dos seguidores e adotam atitudes de liderança orientada para a potencialidade futura do indivíduo a fim de alcançar melhor os objetivos, podendo ser caracterizado por quatro componentes descritos por Bass e Avolio (1990):

**Influência Idealizada:** este componente também é conhecido como influência carismática, uma vez que o líder carismático desenvolve múltiplos cenários para o futuro pela análise de diferentes fatores circunstanciais para descrever o aspecto de possíveis estados futuros. Nessa característica, as pessoas sentem-se especiais e o líder faz com que os outros sigam sua visão;

**Motivação Inspiracional:** essa característica é baseada na comunicação para elevar o espírito de equipe e aflorar o entusiasmo, desenvolvendo também o comprometimento. Vale notar que o líder inspiracional deve encontrar equilíbrio entre a visão inspiracional e os planos concretos distintos. Esse equilíbrio permite que seguidores sejam inspirados pela visão e ao mesmo tempo acreditem em sua factibilidade;

**Estimulação Intelectual:** aqui existe o estímulo a novas ideias em seus seguidores. Há estímulo por parte dos líderes para que seus seguidores desafiem as próprias crenças e valores, assim como os de seus líderes e da organização;

**Consideração Individualizada:** o aspecto central desse componente refere-se ao desenvolvimento e à mentoria dos seguidores, o que requer delegação e empoderamento. O líder desenvolve habilidades nos subordinados e melhora a qualidade e a efetividade de toda equipe. No início, as instruções podem levar mais tempo que o cumprimento da tarefa, porém esse processo é vantajoso no longo prazo, uma vez que há aumento da qualificação e da motivação do empregado, bem como a diminuição do tempo de supervisão do líder. (apud NORTHOUSE, 2016, p. 167-170).

A liderança transacional foi proposta devido as limitações do líder transformacional em relação ao alcance operacional dos resultados pelos seguidores, dada a influência dos líderes sobre seus seguidores baseada em

relações instrumentais na medida em que a recompensa vai ao encontro das necessidades dos subordinados, ou seja, envolve a atribuição de recompensas em troca da sua obediência e pode ser dividida em dois componentes, descritos, a seguir:

**Recompensa Contingente:** aqui a recompensa é resultado do esforço do liderado, que varia de acordo com as necessidades dele. Os seguidores devem dar seu tempo e esforço para receber recompensas materiais e não materiais. Esse líder vê o tempo em sua função compensatória. Se usa seu tempo para desenvolver ou instruir seguidores, ele espera obter valor na forma de resultados como retorno;

**Gerenciamento por Exceção:** diz respeito a correção do trabalho, feedback e reforço negativo. O Gerenciamento por Exceção pode ser ativo ou passivo. Na forma ativa, o líder não tenta evitar o erro: ele observa e espera que o erro ocorra para aplicar uma ação corretiva. Já a forma passiva é caracterizada pela ausência de monitoramento e de prevenção de erros e falhas. O líder apenas intervém no momento em que o erro fica realmente evidente Bass e Avolio. (1990 apud NORTHOUSE, 2016, p. 171-172).

Pode-se dizer, segundo Hatter e Bass (1988), que as organizações possuem ambos os tipos de lideranças, conforme citado por Barreto et al. (2013), tanto transformacionais quanto transacionais, os quais são importantes e complementares e sua utilização variará de acordo com o contexto e o momento vivido pela organização.

Líderes que não apresentam os componentes da liderança transformacional ou da liderança transacional se caracterizam pela abordagem Ausência de liderança ou *laissez-faire*<sup>12</sup>. Caracterizada pelo comportamento neutro, despreocupado e marcado quando o líder abdica da sua responsabilidade (NORTHOUSE, 2004). Este líder não se envolve com o desenvolvimento do liderado nem com suas necessidades e realizações (BARRETO et al., 2013).

### 2.1.1 Desenvolvimento da liderança

Como vimos anteriormente, a liderança é descrita como o processo de influenciar pessoas para alcançar objetivos comuns (NORTHOUSE, 2010). Trazendo à realidade da caserna, “é possível definir Liderança Militar como sendo o

<sup>12</sup> Como implica a frase francesa, o líder *laissez-faire* leva um princípio: "*laissez faire, laissez aller, laissez passer, le monde va de lui-même*". Em termos literais significa "*deixai fazer, deixai ir, deixai passar*". De autoria do pensador francês Vicent de Gournay (1712-1759), em sentido figurado.

processo de influenciar, motivar e direcionar os subordinados para a realização da missão a ser cumprida, quer seja em tempo de paz, quer seja em tempos de beligerância” (BRASIL, 2016b).

A Força Aérea Brasileira espera que as pessoas desenvolvam as suas capacidades de liderança (BRASIL, 2016b). Liderança não equivale a comando, mas todos os comandantes deveriam ser líderes. O exercício da liderança deve ser cultivado desde os Praças mais modernos, até os mais experientes Oficiais Gerais, pois os líderes influenciam positivamente toda a organização (BRASIL, 2016b). Todos os estilos de liderança devem se apoiar nesses dois pilares básicos: 1) A missão, tarefa ou objetivo a ser cumprido e 2) as pessoas que devem cumprir a missão:

É esperado que o Oficial desenvolva sua capacidade de liderança, rapidamente, do nível tático (a ação) ao operacional (o planejamento da ação). Alguns chegarão até o nível estratégico, em que serão definidos os objetivos da Força. As Praças operarão no nível tático, combinando suas habilidades técnicas com a capacidade de influenciar seus subordinados para cumprir com êxito a missão atribuída. (BRASIL, 2016b, p. 24).

Os conceitos e ideias quanto o que a liderança representa pode levar a uma difusão frustrante, segundo Schein (2009) “se alguém nasceu ou tornou-se líder, se alguém pode treinar pessoas para se tornarem líderes e que características os líderes bem-sucedidos têm”. Acredita que as culturas se iniciam com líderes que impõem seus próprios valores e suposições a um grupo, segundo Schein (2009):

Se o grupo for bem-sucedido e as suposições mostram-se verdadeiras, temos uma cultura que definirá as próximas gerações de membros em que tipos de liderança são aceitáveis. Agora, a cultura define a liderança. Porém, à medida que o grupo passa por dificuldades de adaptação, que seu ambiente muda, ao ponto em que algumas de suas suposições não serem mais válidas, a liderança entra mais uma vez em ação. Agora, liderança é a habilidade de ficar à margem da cultura que criou o líder e de iniciar os processos de mudança evolucionária que forem mais adaptativos. Essa capacidade de perceber as limitações da cultura própria de alguém e de desenvolver adaptativamente a cultura constitui a essência e o desafio final da liderança. (p. 2).

É importante que se tenha consciência do impacto da atuação do líder na cultura organizacional. Quando examinamos atentamente cultura e liderança, vemos que são dois lados da mesma moeda; nem uma nem a outra pode, realmente, ser entendida por si própria (SCHEIN, 2009).

De um lado, as normas culturais determinam os critérios para a liderança – quem será promovido, quem chamará a atenção dos liderados. Do outro, o talento único dos líderes é sua capacidade de gerenciar - entender e trabalhar – a evolução da cultura.

Pode-se relacionar a formação dos valores pela cultura organizacional com a abordagem de liderança utilizada (MIGUELES; ZANINI, 2009). O desafio do líder é conseguir encontrar o equilíbrio na adoção de uma abordagem transacional ou transformacional de liderança, acarretando a formação de novos valores e, conseqüentemente, de novas culturas, convergentes ou divergentes ao cumprimento da missão.

Mas se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos de sua cultura estar mal adaptados, é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa situação (SCHEIN, 2009).

Para Schein (2009) cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. É nesse sentido que a liderança e cultura estão conceitualmente entrelaçadas.

## **2.2 Cultura**

O presente trabalho pretende introduzir, sinteticamente, o leitor ao conceito antropológico de cultura, evitando, assim, muitos dos desdobramentos teóricos que o mesmo tem provocado. Tal procedimento é coerente, pois o desenvolvimento do conceito de cultura é útil para compreendermos sua complexidade e importância tanto nas disciplinas intelectuais quanto nos sistemas de pensamento.

O conceito de cultura tem sido objeto de estudo há muitos anos e foi definido pela primeira vez em 1970, segundo Laraia (1986), por Edward Tylor (1832-1917), em sua obra *Primitive Culture*, o inglês Tylor aproximava o conceito do entendimento atual ao definir cultura, como um “conjunto complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e qualquer outra capacidade e hábitos adquiridos pelo homem como um membro de uma sociedade”.

Em todos os primeiros usos, cultura era substantivo que se referia a um processo: o cuidado *com* algo, basicamente com as colheitas ou com os animais.

Para Williams (2007), no início do século XVI o conceito assume sua importância de forma metafórica, “o cuidado com o crescimento natural ampliou-se para incluir o processo de desenvolvimento humano, e esse, ao lado do significado original relativo a lavoura, foi o sentido principal até o final do S18 e início do S19.”

Para Laraia (1986) “o conhecimento científico atual está convencido que o salto da natureza para a cultura foi contínuo e incrivelmente lento.”

O processo de mudança em diversos momentos do desenvolvimento, para Williams (2007), “passou por um certo grau de adaptação à metáfora” para uma “extensão dos processos específicos ao processo geral, que a palavra poderia carregar de modo abstrato”.

É possível notar, portanto, a complexidade do desenvolvimento e do uso moderno da palavra. Para Williams (2007) “quando vamos além da referência física, ‘cultura de beterraba’, ou, na aplicação física especializada ‘cultura de germes’.”, temos que reconhecer uma terceira fonte das categorias amplas e ativas de uso: “o substantivo independente e abstrato que descreve as obras e as práticas da atividade intelectual e, particularmente, artística.” Notoriamente, esse parece ser hoje o sentido mais difundido da palavra cultura.

Nesse sentido, podemos dizer que a cultura engloba os modos comuns e aprendidos de viver, transmitidos pelos indivíduos e grupos em sociedade. Para além de um conjunto de práticas artísticas, tradições ou crenças religiosas.

O homem, segundo Laraia (1986), “ao adquirir cultura perdeu a propriedade animal, geneticamente determinado, de repetir atos dos seus antepassados, sem a necessidade de copiá-los ou de se submeter a um processo de aprendizado.”

O homem é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é um herdeiro de um longo processo acumulativo, que reflete o conhecimento e a experiência adquirida pelas numerosas gerações que o antecederam. A manipulação adequada e criativa desse patrimônio cultural permite as inovações e as invenções. (LARAIA, 1986, p. 45).

Outra característica da cultura é o seu aspecto dinâmico. Por isso é mais pertinente pensá-la como um processo e não como algo estagnado no tempo.

A cultura, como aquilo que dá feição ao grupo, ao povo, não é um estado, é um processo pelo qual somos grandes responsáveis: pelos valores que recebemos e que devemos preservar, pelos novos valores que se criam e na qual temos que se encorajar. (BORBA, 1991, p. 2).

Todos esses conceitos marcam o desenvolvimento de um campo de estudo que, inicialmente, focava determinados povos ou sociedades, bem como suas mudanças em diversos momentos.

Na década de 1980, esse tema se consolidou nas organizações, surgindo como mais uma forma de alcançar resultados.

### 2.2.1 Cultura organizacional

O estudo sobre cultura organizacional, segundo Barreto et al. (2013) está fundamentado em paradigmas oriundos da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia e das Ciências Políticas. Dentre os diversos estudos existentes nas organizações é o de Schein, que consegue integrar os conceitos da Psicologia Social e da Administração estratégica. Schein (2009) é enfático ao afirmar que “cultura é propriedade de um grupo”. Logo, admite que seja possível encontrar culturas diferentes em diferentes grupos, e para isso é necessário buscar “experiências e conhecimentos comuns”.

A cultura como conceito será mais útil se ajudar-nos a entender melhor os aspectos ocultos e complexos da vida em grupo - organizações e ocupações profissionais - pois não podemos obter esse entendimento se usarmos definições superficiais.

A cultura como conceito tem uma história longa e diversificada. Ela tem sido usada pelos advogados como uma palavra para indicar sofisticação, como quando dizemos que alguém é muito “culto”. Tem sido usada pelos antropólogos para referir-se aos costumes e rituais que as sociedades desenvolvem no curso de sua história. Nas últimas décadas, tem sido usada por alguns pesquisadores organizacionais e gerentes, para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização. (SCHEIN, 2009, p. 7).

O conceito de cultura organizacional se refere a um sistema de significados compartilhados por uma grande parte dos membros de uma organização e que distingue uma organização das outras. A cultura da organização consiste nos meios ou técnicas que se encontram à disposição do homem para manejar suas relações e das quais ele depende para abrir passagem entre os demais. A definição mais aceita de Cultura organizacional parece ser a de Schein (2009):

Cultura organizacional é o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionaram suficientemente bem ao ponto de ser considerada válida e, por isso, de ser ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas. (p.56).

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento (SCHEIN, 2009).

O argumento do ponto de vista de Schein (2009) é que devemos evitar os modelos superficiais de cultura e construir modelos antropológicamente mais profundos e complexos.

Para Schein (2009, p. 45) a cultura é a “soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história” e se manifesta em três níveis: o nível dos aspectos visíveis; o nível dos valores compartilhados; e o nível dos pressupostos básicos fundamentais.

Entender a cultura sob esta perspectiva é aceitar que ela é estável e difícil de mudar por representar um aprendizado coletivo; que há partes importantes da cultura que são invisíveis; que não há cultura certa ou errada, melhor ou pior (SCHEIN, 2009) e que tão importante quanto entender as diversas culturas existentes em um espaço organizacional, é entender a influência das culturas locais nas organizações.

A cultura é intrínseca a nós como indivíduos, além de estar em constante evolução à medida que nos reunimos e criamos grupos que, por fim, criam outras culturas. Assim, cultura como conceito é uma abstração, mas suas consequências comportamentais e atitudinais são, de fato, muito concretas (SCHEIN, 2009).

Como membros de diferentes ocupações e conscientes de que ser profissional militar envolve não apenas a aprendizagem de habilidades técnicas, mas também a adoção de certos valores e normas que definem tal ocupação. Se violarem algumas dessas normas, podem ser excluídos da profissão. Conhecer o conceito de cultura ajuda entender todos esses fenômenos e como normalizá-los.

Se os membros conhecessem a dinâmica da cultura, menos provavelmente ficariam perplexos, irritados e ansiosos quando encontrassem pessoas na organização com comportamento não familiar e aparentemente irracional. Ainda

mais importante que ter um entendimento mais profundo não apenas de por que vários grupos de pessoas ou organizações podem ser tão diferentes, e por que é tão difícil mudá-los. Entender a si próprio – de como as forças que agem e define quem se é, que refletem nos grupos com os quais se identifica e aos quais deseja pertencer (SCHEIN, 2009).

Schein (2009) reconhece que a palavra cultura acrescenta vários outros elementos críticos ao conceito de compartilhamento:

Estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização ou integração. Todos os conceitos – como normas, valores, padrões de comportamento, rituais, tradições e etc. – relacionam-se à cultura ou refletem a cultura no que se refere ao que os membros do grupo compartilham ou assumem em comum. (SCHEIN, 2009, p. 12).

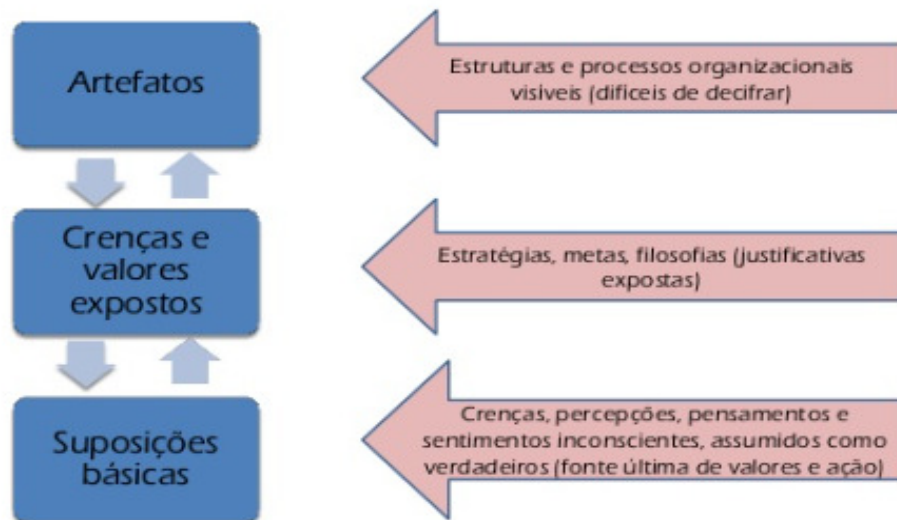
Pensarmos a cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos psicológicos de seus membros. Dada a necessidade humana por estabilidade e consistência de significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar de cultura (SCHEIN, 2009).

Neste trabalho, a cultura organizacional será abordada como uma variável, levando em consideração a contribuição de Schein (2009) na qual o autor caracteriza a cultura em três níveis.

Schein (2009) utiliza o termo *Nível* de forma a significar o grau pelo qual o fenômeno cultural pode ser observado. Entre esses níveis estão várias crenças, valores, normas e regras de comportamentos assumidos que os membros da cultura podem usar como meio de retratá-la a si e aos outros.

O Quadro 2 representa os principais níveis de análise cultural estruturado pelo autor, quais sejam:

- ✓ Artefatos;
- ✓ Crenças e Valores expostos e;
- ✓ Suposições Básicas.

**Quadro 2 – Níveis de Cultura.**

**Fonte:** Adaptado de Schein (2009, p. 24).

### Artefatos

O ponto mais importante a ser destacado sobre esse nível de cultura é sua facilidade de observação e a dificuldade de ser decifrada (SCHEIN, 2009). Na superfície, está o nível artefato, que inclui todos os fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não familiar.

Segundo Schein (2009) é perigoso tentar inferir suposições mais profundas a partir apenas de artefatos, porque as interpretações de alguém inevitavelmente serão projeções de seus sentimentos e reações.

Os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem; sua tecnologia e produtos; suas criações artísticas; seu estilo incorporado no vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização; suas listas explícitas de valores; seus rituais e cerimônias observáveis e assim por diante. (SCHEIN, 2009, p. 24).

O “clima” de um grupo, tratando assim como o comportamento visível de seus membros, é um artefato dos níveis culturais mais profundos – incluem também as descrições formais sobre como a organização funciona e gráficos e diagramas organizacionais (SCHEIN, 2009).

## **Crenças e valores assumidos**

Qualquer grupo reflete as crenças e os valores originais de alguém, questões ou problemas usados pelo líder ou pelo fundador, para reduzir incertezas, a primeira solução proposta para lidar com eles reflete algumas suposições próprias deste líder - sobre o que solucionará ou não. Embora, ainda, não tenha nenhum conhecimento compartilhado com o grupo.

Nem todas as crenças e valores resistem às ações bem-sucedidas, se os processos de transformação ocorrerem serão transformados em *suposições*. Apenas as crenças e valores que podem ser empiricamente testados e que continuam a funcionar confiavelmente na solução dos problemas do grupo serão transformados em suposições (SCHEIN, 2009).

### **Suposições fundamentais básicas**

Quando a solução de um problema funciona repetidamente, passamos a aceitá-la como verdadeira. O que era uma hipótese, apoiada apenas por uma intuição ou um valor, gradualmente, passa a ser tratado como realidade (SCHEIN, 2009).

As suposições básicas tendem a não ser confrontadas ou debatidas e, por isso, são extremamente difíceis de mudar.

Aprender algo novo nesse campo requer que mudemos algumas das partes mais estáveis de nossa estrutura cognitiva. Tal aprendizagem é intrinsecamente difícil, porque o reexame das *suposições básicas* desestabiliza temporariamente nosso mundo cognitivo e interpessoal, revelando uma grande ansiedade básica (SCHEIN, 2009).

Em vez de tolerar tais níveis de ansiedade, tendemos a desejar perceber os eventos que nos cercam como congruentes com nossas suposições, mesmo se isso significar distorção, negação, projeção ou outras formas de falsear para nós mesmos o que possa ocorrer ao nosso redor.

Segundo Schein (2009) “a cultura como conjunto de suposições básicas define a que devemos prestar atenção, o que as coisas significam como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar em vários tipos de situações”.

As mentes humanas necessitam de estabilidade cognitiva; assim, qualquer desafio ou questionamento de uma suposição básica despertará ansiedade, vulnerabilidade e resistência.

Qualquer cultura de grupo pode ser estudada nesses três níveis – o nível de seus artefatos, o nível de suas crenças e valores expostos e o nível de suas suposições básicas prevaletentes. Se alguém não decifrar o padrão das suposições básicas que possa estar operando, não saberá como interpretar corretamente os artefatos ou quanto crédito dar aos valores articulados. Em outras palavras, a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevaletentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles. (SCHEIN, 2009, p. 33).

### 2.2.2 Internalização de valores

Quando um grupo forma sua cultura, os elementos dessa cultura serão transferidos às novas gerações de membros do grupo.

Se o grupo não tem suposições não compartilhadas, a interação dos novos membros com os antigos será um processo mais criativo de construir uma cultura. Entretanto, logo que houver suposições compartilhadas, a cultura sobrevive mediante sua transmissão aos novatos. Nesse sentido a cultura é um mecanismo de controle social e pode ser a base para, de algum modo, manipular explicitamente os membros em percepção, pensamento e sentimentos. (SCHEIN, 2009, p. 18).

Os processos de socialização aos quais alguém está sujeito podem, de fato, revelar suposições mais profundas. Muito embora possa estar bastante implícito e não sistemático (SCHEIN, 2009).

Diante do exposto, sabe-se que a profissão militar envolve intenso período de educação e aprendizagem e, naturalmente uma aprendizagem compartilhada de atitudes, normas e valores que, por fim, se tornarão suposições assumidas como verdadeiras pelos membros dessa profissão.

Acredita-se que as crenças e valores aprendidos durante esse tempo permanecem estáveis como suposições, muito embora uma pessoa possa nem sempre pertencer a um grupo de colegas da mesma profissão. Mas o reforço dessas suposições ocorre em reuniões profissionais e em virtude do fato de que a prática da profissão frequentemente exige trabalho em equipe entre os vários membros que se reforçam mutuamente. (SCHEIN, 2009, p. 19).

Razão está por que a profissão militar confia fortemente na avaliação pelo grupo de colegas é que esse processo preserva e protege a cultura da profissão.

Dirigir a atenção às coisas que é produto da necessidade humana - por estabilidade, consistência e significado - e tenha alguma utilidade, a formação da cultura é sempre uma luta por padronização e integração, muito embora, em muitos grupos, seu histórico real de experiência não os deixe atingir em paradigma distinto e não ambíguo. (SCHEIN, 2009, p. 15).

Ambiguidade e conflito também resultam do fato de que cada um de nós pertence a muitos grupos. Assim, o que levamos a qualquer grupo é influenciado pelas suposições que são apropriadas aos nossos outros grupos (SCHEIN, 2009).

A cultura formalmente definida de um grupo com suas suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido à medida que tal grupo solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão funciona bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 16).

### 2.3 A liderança como mecanismo de internalização de valores

Para Schein (2009) o fundador individual ou do grupo “terá certas visões, metas, crenças, valores e suposições pessoais sobre como as coisas devem ser. Inicialmente, imporá isso ao grupo na base de sua similaridade de pensamentos e valores”. Embora, este ato não produz cultura, por si só, e sim confiança entre líderes e liderados. As crenças e os valores do líder serão confirmados, reforçados e, se bem-sucedida, passarão ser reconhecidos como compartilhados.

Esta imposição como ato principal de liderança, automaticamente, não produz cultura. Produz confiança nos seguidores a fazer o que o líder lhes pede. Se o comportamento resultante levar ao “sucesso”, as crenças e valores do fundador levam à ação compartilhada que, se bem-sucedida, conduz a um reconhecimento compartilhado de que o fundador “estava certo”. (SCHEIN, 2009, p. 15).

Assim, para este Autor, as definições de cultura que lidam com *valores* devem especificar que a cultura consiste em valores inegociáveis – na qual já vimos, anteriormente, que o autor denomina de *suposições fundamentais básicas*.

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).

Por outro lado, se as crenças e valores do fundador não levarem ao sucesso, o grupo fracassará, desaparecerá ou buscará outra liderança (SCHEIN, 2009).

Ao discutir a liderança organizacional, Hannah et al. (2015) propõem que ela não só aumenta as expectativas de suas próprias capacidades como também dos seguidores em alinhar os seus valores pessoais com os valores da organização.

Para Hannah et al. (2015), o objetivo da liderança transformacional é de compreender como um líder pode influenciar seguidores para fazer sacrifícios, fixar objetivos difíceis e conseguir muito mais do que o esperado, além de apoiar e internalizar os valores da organização.

Ao testar a influência do modelo da liderança transformacional em mudanças significativas na internalização de valores dos seguidores, essenciais ao papel de autoeficácia, bem como, a interação dos papéis desses dois estados: a liderança transformacional ao desempenho individual e a iniciativa para relatar os pares que cometeram infrações, Hannah et al. (2015) consideraram seis hipóteses sobre como a liderança transformacional influencia o desempenho através da promoção da internalização de valores na organização:

Hipótese 1: A liderança transformacional será positivamente associada com o grau de aumento de seguidores com valores da organização internalizados.

Hipótese 2: O valor internalizado da organização parcialmente media a relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho da tarefa individual.

Hipótese 3: A liderança transformacional será positivamente associada com o grau de aumento no papel dos seguidores eficazes.

Hipótese 4: O papel de autoeficácia media parcialmente a relação positiva entre a liderança transformacional e individual no desempenho da tarefa.

Hipótese 5: O valor internalizado na Organização parcialmente media a relação positiva entre a liderança transformacional e a intenções dos indivíduos para relatar os pares transgressores.

Hipótese 6: Papel de autoeficácia media parcialmente a relação positiva entre liderança transformacional e os seguidores nas intenções para relatar as transgressões dos pares. (HANNAH et al. 2015, p. 3-5).

Quanto a discussão, apoia-se na hipótese 1, a liderança transformacional positivamente associada com o grau de aumento de seguidores com valor

internalizado da organização, ao longo do tempo, e em apoio a hipótese 2, o valor internalizado parcialmente influencia a liderança transformacional sobre o desempenho dos seguidores. Foi descoberto, também, que a liderança transformacional foi positivamente relacionada ao aumento dos níveis dos seguidores no papel autoeficácia em apoio a hipótese 3 e que, o papel autoeficácia explica a relação positiva entre liderança transformacional e desempenho avaliado do líder pelo seguidor, em apoio a hipótese 4. Resultados também demonstraram que a internalização dos valores, hipótese 5, e papel eficácia, hipótese 6, mediam a relação entre liderança transformacional e os seguidores nas intenções para relatar pares transgressores.

Assim, a teoria propõe que a liderança transformacional não só aumenta as expectativas de suas próprias capacidades como também dos seguidores em alinhar os seus valores pessoais com os valores da organização.

### 2.3.1 A liderança como mecanismo de comunicar valores

O processo de liderança exercido no âmbito da formação e carreira dos militares da Força Aérea Brasileira necessita de um conhecimento de falar em público, gesticular, saber fazer um discurso, usar com eficiência a comunicação e, até mesmo, o poder de persuasão.

A liderança pressupõe um conjunto de qualidades em que a facilidade do manejo do idioma é uma das primeiras (BORBA, 1991):

A linguagem é um poderoso instrumento de manipulação e, por conseguinte, de implantação e conservação de ideologias. Como ela age sobre o pensamento, o homem, ao mesmo tempo em que teme, aprende a dominar as palavras e dar-lhes o valor que pretende, utilizando-as para os objetos que desejar. (p. 2).

Com isso, pode-se destacar a importância da linguagem, discurso e retórica como característica que o militar, em posição de liderança, deve ter ciência.

Para Citelli (2000) a preocupação com o domínio da expressão verbal nasceu entre os gregos. O exercício do poder via palavra, era ao mesmo tempo uma ciência e uma arte, louvado como instância de extrema sabedoria.

Na Idade Média retoma-se o pensamento de vários filósofos gregos, entre os quais Aristóteles. É também a época de grande prestígio do latim clássico, tido como forma logicamente normal da linguagem humana. Nesse período aparece a *gramática especulativa* que, partia do princípio de que a língua é um espelho que reflete a realidade subjacente aos fenômenos do mundo físico, e tentava determinar como a palavra se relaciona com a inteligência e com a coisa que ela representa. Na verdade, sustentavam esses gramáticos, a palavra não representa diretamente a natureza da coisa significada, mas apenas como ela existe de uma determinada maneira ou modo: uma substância, uma ação, uma qualidade. (BORBA, 1991, p. 305).

Começa-se a estudar a linguagem não enquanto ‘língua’, mas enquanto ‘discurso’, falar de modo convincente e elegante, unindo arte e espírito, bem ao gosto da cultura clássica à época.

A disciplina que cuidava especialmente de buscar tal harmonia era a *retórica*.

À retórica caberia fornecer recursos visando a produzir mecanismos de expressão que tornassem o texto mais bonito. As figuras de linguagem e os torneios de estilo ganharam faixa própria, encobrendo, muitas vezes, as insuficiências das ideias. Por isso, ainda hoje, persiste um pouco a visão negativa da retórica como sinônimo de enfeite do estilo e vazio das ideias. É verdade que muitas organizações discursivas confirmam tal visão. (CITELLI, 2000, p. 15).

Ou seja, cabe a retórica mostrar o modo de constituir as palavras visando convencer o receptor acerca de dada verdade (CITELLI, 2000, p. 9).

A retórica tem, para Aristóteles, algo de ciência, ou seja, é um corpus com determinado objeto e um método verificativo dos passos seguidos para se produzir a persuasão. Assim sendo, caberia à retórica não assumir uma atitude ética, dado que seu objetivo não é o de saber se algo é ou não verdadeiro, mas sim analítica – cabe a ela verificar quais os mecanismos utilizados para se fazer algo ganhar a dimensão de verdade. (CITELLI, 2000, p. 10).

A retórica pode ser considerada uma arte de se expressar bem e demonstrar o poder de persuadir outra pessoa. Por definição, Reboul (1998) diz que retórica é arte de persuadir pelo discurso. Para Borba (1991), por ser uma atividade criadora em si mesma, a língua é, muitas vezes, usada como meio de persuasão e de sugestão.

É pela habilidade em acionar a palavra que muitas pessoas alcançam sucesso. Observa-se que a timidez se caracteriza pelo medo de falar. A palavra justa, no momento certo, predispõe à mudança de comportamento. (p. 2).

Diante do exposto, a linguagem serve para controlar os acontecimentos.

Considerada em si mesma, a linguagem humana é apenas uma aptidão ou capacidade que se manifesta por meio de conjuntos organizados a que se chama língua e de que as comunidades se servem para a interação social. A relação entre ambas se percebe por ser a língua indispensável para que a fala produza seus efeitos, e a fala é necessária para que a língua se estabeleça. (BORBA, 1991, p. 45).

Para Citelli (2000), as instituições falam através dos signos fechados, *monossêmicos*, dos discursos de convencimento. Tanto as instituições maiores (o judiciário, a escola, as forças militares e etc.), quanto à micro instituições (unidade familiar).

Conforme Schein (2009), para funcionar como grupo, os indivíduos que se reúnem devem estabelecer um sistema de comunicação e linguagem que permite interpretar o que ocorre.

Rituais de respeito e conduta que reforçam o relacionamento hierárquico ocorrem na forma do comportamento esperado, como quando um subordinado sabe como dirigir suas perguntas ou comentários quando discordar do chefe. O chefe, por sua vez deve saber dirigir apropriadamente suas observações ao grupo.

Um dos mecanismos de que líderes dispõem para comunicar aquilo em que acreditam ou com o que se preocupam é o fato de que eles estão, sistematicamente, atentos (SCHEIN, 2009):

Por outro lado, se os líderes forem inconsistentes naquilo em que prestam atenção, os subordinados usarão outros sinais ou sua própria experiência para decidir o que é realmente importante, levando a um conjunto de suposições muito mais diverso e a muitas outras subculturas. (p. 237).

A maioria dos ruídos de comunicação entre as pessoas resulta da falta de conscientização que, no início, origina-se de suposições basicamente diferentes sobre categoria de significado. Grupos que não podem se comunicar e se entender, por definição torna-se impossível a formação deste.

Uma linguagem, ação, gesto e fala comum são necessárias para qualquer tipo de consenso a ser estabelecido e para qualquer comunicação que ocorrer.

À medida que o grupo amadurece, ele investe em palavras comuns com significados especiais, e as suposições do que certas palavras realmente significam

tornam-se uma das camadas mais profundas da cultura desse grupo (SCHEIN, 2009).

## **2.4 A “forma” que transforma: aprendizagem transformadora**

A Estratégia Nacional de Defesa – END (BRASIL, 2008) – impõe um desafio ao ensino militar: a necessidade que o militar mantenha suas características particulares e qualificação, que saiba cumprir ordens, mas que, na ausência dessas, tenha iniciativa, saiba avaliar os cenários e tomar decisões.

As perspectivas relacionadas à capacitação dos militares para fazer frente a este panorama são abordadas pela Estratégia Nacional de Defesa (END), mais elucidada nas diretrizes 13 e 14. Sendo assim anunciada: 13. “Desenvolver o repertório de práticas e de capacitações operacionais dos militares, para atender aos requisitos de monitoramento/controle, mobilidade e presença.” Para tanto estabelece que cada homem e mulher a serviço das Forças Armadas há de dispor de três ordens de meios e de habilitações:

Em primeiro lugar, cada combatente deve contar com meios e habilitações para atuar em rede, não só com outros combatentes e contingentes de sua própria Força, mas também com combatentes e contingentes das outras Forças.

Em segundo lugar, cada combatente deve dispor de tecnologias e de conhecimentos que permitam aplicar, em qualquer região em conflito, terrestre ou marítimo, o imperativo de mobilidade.

Em terceiro lugar, cada combatente deve ser treinado para abordar o combate de modo a atenuar as formas rígidas e tradicionais de comando e controle, em prol da flexibilidade, da adaptabilidade, da audácia e da surpresa no campo de batalha. Esse combatente será, ao mesmo tempo, um comandado que sabe obedecer, exercer a iniciativa, na ausência de ordens específicas, e orientar-se em meio às incertezas e aos sobressaltos do combate – e uma fonte de iniciativas – capaz de adaptar suas ordens à realidade da situação mutável em que se encontra. (BRASIL, 2008, p. 16).

A primeira ordem trata da integração das Forças quanto à atuação em rede/novas tecnologias. A segunda trata da capacitação técnica dos militares, já a terceira traz uma discussão que inclui outros elementos na análise das novas capacitações exigidas, na mudança cultural que vai além da adaptação técnica.

Nas palavras de Ronald Heifetz (1994), o que o currículo enfrenta não são desafios técnicos, mas desafios adaptativos, do tipo que exigem mais que apenas

saber, mas saber de um modo diferente. Por essa razão, ele precisa de amparo para a aprendizagem transformadora.

A aprendizagem voltada não apenas para mudanças no *que* sabemos, mas mudanças em *como* sabemos, tem um ritmo quase oposto e se aproxima mais do significado epistemológico de educação (KEGAN, 2013, p.55):

A “epistemologia” refere-se exatamente a isso: não *ao que* sabemos, mas ao nosso modo de saber. A atenção ao epistemológico envolve dois tipos de processos, situados no coração de um conceito como aprendizagem transformacional. O primeiro é o que podemos chamar de *formação de significado*, a atividade pela qual moldamos um significado coerente a partir da matéria-prima das nossas experiências interiores e exteriores. O construtivismo reconhece que a realidade não é pré-formada e apenas espera que façamos uma cópia dela. (KEGAN, 2013, p.57).

O segundo processo inerente ao epistemológico é o que Kegan (2013, p.57) chama de *reformatar a nossa formação de significado*. “Não formamos significado apenas, e não mudamos os nossos significados apenas; nós mudamos a própria forma pela qual estamos fazendo os nossos significados. Mudamos nossas epistemologias.

A psicologia evolutiva construtiva (KEGAN, 2013; PIAGET, 1975) presta atenção na evolução natural das formas da nossa construção de significados.

A teoria construtivista-evolutiva convida aqueles que se interessam pela aprendizagem transformacional a considerarem que uma forma de saber sempre consiste em uma relação de equilíbrio temporário entre o sujeito e o objeto do saber do indivíduo. A relação sujeito-objeto forma o cognato e o núcleo de uma epistemologia. Aquilo que é “objeto” podemos olhar, assumir responsabilidade por ele, nos fundimos com ele, sofremos seu efeito. Não podemos ser responsáveis por algo a que estamos sujeitos. O que é “objeto” em nosso saber descreve o pensamento e sentimento que dizemos ter; o que é “sujeito” descreve o pensamento e sentimento que nos têm. “Temos” objetos; “somos” sujeitos. (KEGAN, 2013, p.58).

Todavia, para o educador de adultos que se interessa por promover a aprendizagem transformadora identificam que tais mudanças são graduais e notáveis no conhecimento, as quais as pessoas são capazes de fazer ao longo de suas vidas.

[...] a teoria construtivista-evolutiva sugere que: (a) ela não é a única transformação na forma do nosso conhecimento que é possível na idade adulta; (b) mesmo essa transformação será melhor entendida e facilitada se a sua história for mais honrada, e o seu futuro mais compreendido; e (c) distinguiremos melhor a natureza das necessidades específicas dos educando por aprendizagem transformacional se entendermos melhor não apenas as suas epistemologias atuais, mas a complexidade epistemológica

dos desafios à aprendizagem que enfrentam em suas vidas. (KEGAN, 2013, p.59).

A aprendizagem transformadora, apresentada por Jack Mezirow em 1978, é profunda e ampla (ILLERIS, 2013). É um processo muito difícil que muda a própria personalidade e identidade, ocorrendo apenas em situações muito especiais de profunda significância para o indivíduo, a *assimilação* e a *acomodação* são, como descritas por Piaget (1975), os dois tipos de aprendizado que caracterizam a aprendizagem cotidiana geral, segura e normal.

Muitos outros teóricos da aprendizagem também apontam para dois desses tipos: por exemplo, Lev Vygotsky (1984) da transição para a “zona de desenvolvimento proximal”, a qual pode ser vista como um paralelo à aprendizagem *acomodativa*.

As discussões sobre a aprendizagem e o modelo tradicional de como muitas atividades educacionais e escolares se concentram, bem como, muitas são abordadas, trata da aprendizagem assimilativa.

Contudo, atualmente, essa visão é obviamente insuficiente, e as competências genéricas, tão necessárias, somente podem ser construídas por meio de uma combinação de processos de aprendizagem assimilativos, acomodativos e, eventualmente, transformadores (ILLERIS, 2013, p. 24).

A aprendizagem que visa aumentar a nossa base de conhecimento, aumentar o nosso repertório de habilidades e ampliar estruturas cognitivas já estabelecidas é chamada aprendizagem informativa (KEGAN, 2013).

Baseando-se no princípio de “se não há forma, não há transformação” do autor (2013, p.57) define que a aprendizagem é transformadora quando se torna possível uma mudança na base de conhecimento dos sujeitos, na sua autopercepção e confiança perante a vida, nos motivos para aprender e na autoestima do aprendente, com o objetivo de alcançar a autoautorria da própria vida.

As atividades, disciplinas ou campo de um currículo são alimentadas por oportunidades contínuas para desenvolver esse tipo de aprendizagem. Certamente, a formação campo técnico-especializado, digamos, do Curso de Formação de Oficiais Aviadores não se estabelece num longo diálogo reflexivo colaborativo, mas curto na técnica de aterrissar a aeronave com um vento lateral.

A aprendizagem “informativa” envolve uma forma de condução para dentro, de preenchimento da forma (e não apenas mudar, mas aumentar a capacidade)

(KEGAN, 2013). Uma aprendizagem voltada apenas para mudanças no *que* sabemos.

Com o enfoque nesta aprendizagem transformacional, Kegan (2013) aponta que não é possível considerar todos os processos educativos como transformadores, embora possam preparar o sujeito para tal. Distingue, neste sentido, a aprendizagem informativa, a qual pode gerar novas informações, valiosas para a forma existente do nosso modo de saber, colaborando, embora não determinando, transformação.

Tomamos como exemplo, um cadete limitado pelo pensamento concreto no estudo da disciplina liderança, a aprendizagem do tipo informativo pode sim, envolver o domínio dos conteúdos (teoria dos traços, influência, poder e autoridade, modelo *full range*, competências e valores).

Porém, ao modo que, instrutor e cadete, possam estabelecer longos diálogos reflexivos e apreensões ainda mais complexas do fenômeno da liderança, *conduzindo para fora* (KEGAN, 2013), fazem o tipo de aprendizagem, transformadora, envolvendo o desenvolvimento de uma capacidade de pensamento abstrato e voltada para mudanças em: *como* sabemos (KEGAN, 2013).

Na relação ensino-aprendizagem não há necessidade que a aprendizagem “transformadora” ocorra há todo momento, pois dependendo da situação a aprendizagem informativa é mais eficiente. A aprendizagem transformadora deve ser mantida no horizonte de possibilidades entre professor e aluno, projetada para transformar, mas compreendendo que esta transformação transcorre ao longo da vida dos sujeitos, estando envolta pelas múltiplas variáveis que marcam o devir humano.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nos tópicos seguintes, apresentam-se os aspectos metodológicos do trabalho que se caracteriza por uma pesquisa qualitativa em estudos organizacionais, com o intuito de responder ao objetivo geral: analisar a interação dos cadetes líderes no desenvolvimento moral dos cadetes liderados, por meio da relação entre os valores abordados no Programa de Formação de Valores e as situações práticas.

#### 3.1 Design da pesquisa

Pesquisas sociais que privilegiam a subjetividade individual e grupal requerem uma metodologia que congrega o espectro singular que está incluso.

A utilização de procedimentos mistos em pesquisas sociais é bastante usual, pois permite a apreensão do fenômeno e do objeto de estudo por prismas, por vezes, distintos.

A utilização de pesquisa quantitativa, ajusta-se melhor a casos onde há maior demanda de pessoas, uma população maior, e exerce um papel auxiliar de “termômetro” ao permitir a análise descritiva do real ao traçar o perfil de fatores que influenciam o processo. (GODOY, 1995).

Entretanto, com a utilização de instrumentos quantitativos ganha-se em generalidade e perdem-se especificidades; identifica-se o visível, as não se sabe o que está por trás dele; obtém-se a objetivação e não se apreende o processo de subjetivação. (MENDES, 2006).

Assim, o uso da pesquisa qualitativa permite, dentre outros, auxilia a aprofundar e melhorar a qualidade da interpretação, amplia o entendimento sobre o objeto de estudo e melhor esclarece os dados quantitativos, pois capta as nuances da percepção dos entrevistados para ampliar a compreensão de realidade vivida pelos respondentes e aprofunda a questão de como as pessoas percebem os fenômenos estudados. (p.11).

É comum dizer-se que, na pesquisa qualitativa, o pesquisador é a principal fonte de coleta e análise dos dados, pois ele tem uma participação direta e intensa em todas as fases do estudo. Para Merriam (1998), a pesquisa qualitativa abrange várias formas de pesquisa e nos ajuda a compreender e explicar o fenômeno social

com o menor afastamento possível do ambiente natural.

Pesquisadores qualitativos se interessam por compreender o significado que as pessoas constroem, isto é, “como elas criam o sentido do seu mundo e a experiência que têm no mundo” (MERRIAM, 1998).

Os pesquisadores geralmente tendem a construir um relacionamento social com os membros da organização e, conseqüentemente, recebem mais *insights* na sua compreensão coletiva por compartilhar a experiência ativamente. Nesse cenário não se buscam regularidades, mas a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram.

Para Sampaio (2001), conforme citado por Godoi e Balsini (2006):

Essa empreitada só é possível se os sujeitos forem ouvidos a partir da sua lógica e exposição de razões. Quando muito, pode-se identificar crenças mais ou menos compartilhadas por grupos sociais, ou seja, a cultura sem supor que ela seja uma categoria estática no tempo e no espaço, mas uma categoria analítica em permanente transformação. (p. 91).

Para Merriam (2002) a pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características:

[...] o ambiente natural como sua fonte direta de dados, a preocupação-chave é a compreensão do fenômeno a partir da perspectiva dos participantes, e não dos pesquisadores; o pesquisador é um instrumento primário para a coleta e análise de dados, supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada; focaliza processos, significados e compreensões; o produto do estudo qualitativo é ricamente descritivo. (apud GODOI; BALSINI, 2006, p. 96).

A escolha por um estudo descritivo sugere, portanto, pela realização de um relato sobre este evento, ilustrando as situações existentes no dia a dia de uma organização militar e demonstrando os aspectos de liderança e cultura relacionadas a elas.

Gaskell (2002, p. 65) afirma também que a pesquisa qualitativa “fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. O objetivo é uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivação, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos”.

A abordagem interpretativa do significado da ação social ocorre através da observação direta detalhada das pessoas no ambiente natural, a fim de chegar à

compreensão e interpretação de como as pessoas criam e mantêm o seu mundo social.

Godoi e Balsini (2006) afirmam que para o pesquisador interpretativo, o objeto da pesquisa social é desenvolver a compreensão da vida social e descobrir como as pessoas constroem significado no contexto natural.

Além do *interpretativismo*, o paradigma qualitativo é também baseado no construtivismo. Do ponto de vista ontológico, há múltiplas realidades ou múltiplas verdades baseadas na construção da realidade e na sua constante transformação. (GODOI; BALSINI, 2006).

Ainda, a opção pela pesquisa qualitativa corrobora com o pensamento de Schein (1996 apud SILVEIRA DOS SANTOS, 2014), que propõe essa metodologia nos estudos sobre cultura organizacional, pois a cultura de uma organização abrange formas tácitas de perceber, pensar e agir.

Especificidades como liderança e cultura torna a pesquisa qualitativa um tipo especialmente adequado quando se quer focar problemas práticos, decorrentes das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.

### **3.2 Coleta dos dados estatísticos**

Com o propósito de relacionar, à luz da teoria de liderança, a interferência do Programa de Treinamento de Liderança na qualidade do exercício da liderança pelo cadete, em relação à sua abordagem, quando consideramos o entendimento de quem a exerce (cadetes líderes) e o ponto de vista de quem a segue (cadetes liderados), apresentamos, aqui, a coleta de dados.

O instrumento de coleta de dados foi aplicado, na forma de pré-amostragem, para dois membros do grupo líder e para uma turma de aviação, devido a disponibilidades dos cadetes e, com o intuito de verificar a viabilidade do questionário, possíveis problemas de interpretação e possibilitar as correções. Após os devidos ajustes, os questionários foram aplicados, separadamente, e denominados como Grupo Líder, os cadetes que exercem a liderança, matriculados no 4º ano (Turma 2014) e Grupo Liderado, sendo os cadetes que recebem a influência dos líderes, matriculados no 2º ano (Turma 2016) do Curso de Formação

de Oficiais (CFO), Aviadores, Intendentes e de Infantaria, da Academia da Força Aérea Brasileira.

A população da pesquisa aqui apresentada abrange uma amostra de 94 cadetes que compõem o Estado-Maior, da Cadeia de Liderança do Corpo de Cadetes mais os cadetes Líderes de Elemento para o Grupo Líder e, de 204 cadetes para o Grupo Liderado. O universo de cadetes na presente data<sup>13</sup> é composto por 681 matrículas.

A escolha da população que compõe a amostra deu-se ao fato que cabe aos cadetes mais antigos revelar capacidade de liderança na medida em que ocorre o processo de socialização dos novos membros.

### 3.2.1 Multifactor Leadership Questionnaire Form 6S (MLQ-6S)

Os dados coletados por meio de uma pesquisa *in loco*, com aplicação de dois questionários, contendo questões fechadas, trataram de uma autoavaliação, em que o próprio líder pode avaliar sua liderança e, uma avaliação, em que o liderado pode avaliar o comportamento do líder, o modelo foi baseado no instrumento MLQ-6S, desenvolvido por Bass e Avolio (1990). Ele é composto por 21 assertivas que buscam identificar três tipos de liderança, são elas: **liderança transformacional**, que se divide em quatro componentes, Influência Idealizada, Motivação Inspiracional, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada; **liderança transacional**, que se divide em dois componentes, a Recompensa Contingente e Gerenciamento por Exceção; **Ausência de liderança** ou *laissez-faire*.

Ambos os instrumentos utilizaram uma escala tipo Likert de 1 a 6, que varia entre as opções “discordo totalmente”, “discordo muito”, “discordo pouco”, “concordo pouco”, “concordo muito” e “concordo totalmente”. Esta escala considera uma série de afirmações relacionadas com o assunto e o respondente deve escolher a resposta que mais corresponda ao seu grau de percepção (ou não) com a questão.

Com o auxílio do *software* Microsoft Excel, cada componente foi demonstrado por meio da média da soma de três itens específicos do questionário e o valor obtido foi classificado em um dos três níveis de escala, sendo: baixa (1 a 6),

---

<sup>13</sup> Informe divulgado pela Seção de Ajudância CCAer em 26 de abril de 2017.

moderada (7 a 12) e alta (13 a 18). Os dados foram tabulados, mensurados e analisados, separadamente e, após a obtenção dos níveis, cada componente dos questionários foram demonstrados graficamente (teia) de forma a estabelecer relações entre uma percepção dos líderes e dos liderados.

Contudo, a análise dos dados propriamente dita seguiu os pressupostos preconizados pelo instrumento apresentado por Northouse (2004).

A plataforma estatística online do *Google Forms* (<http://forms.google.com>) foi utilizada para distribuição dos formulários aos entrevistados, via e-mail, com link do formulário anexo e para coleta dos dados.

### 3.2.2 Análise dos dados

Esta seção apresenta e discute os resultados das análises dimensionais realizadas com os tipos de liderança. Para esta análise foram utilizados os dois questionários que tratam de uma autoavaliação e avaliação sobre o estilo de liderança.

O primeiro componente denominado de *Influência Idealizada*, da **liderança transformacional**, foi composto por três assertivas: a) *eu faço os liderados se sentirem bem ao meu lado*; b) *os liderados têm plena confiança*; e, c) *os liderados sentem-se orgulhosos por se orientarem comigo*, eles formam o componente original, conceitualizado por Bass e Avolio (1990). Aponta líderes que são considerados como modelo para seus seguidores, já que estes percebem o líder como possuidor de capacidade heroicas e sendo pessoas extraordinárias (MELO, 2004). Estes líderes têm altos padrões de moral e conduta ética, além de possuírem um grande respeito e confiança nos seus seguidores (NORTHOUSE, 2004). Ainda são dominantes, autoconfiantes e são possuidores de um grande carisma, fazendo com que outros sigam sua visão, adotem suas opiniões e seus valores. Este item colabora ainda com o que Etzioni (1974) chama de contrato do tipo moral, em que os seguidores obedecem aos seus líderes por acreditarem na norma, pessoa ou ordem dada, conforme citado por Marques et al. (2007).

O segundo componente apontado é chamado de *Motivação Inspiracional* e foi formado por três assertivas da **liderança transformacional**, são eles: a) *eu expresso com poucas palavras o que nós poderíamos e deveríamos fazer*; e b) *eu*

*passo uma imagem vibrante sobre o que nós podemos fazer; e, c) eu ajudo os liderados a encontrarem significado em sua atividade.* Este componente reflete o líder visionário proposto por Rowe (2002), que apresenta líderes que geram grandes expectativas para os seus seguidores e os inspira, através da motivação, a se tornarem pessoas comprometidas, além de fazer com que seus seguidores encontrem significados com o trabalho. Estes líderes utilizam de apelos emocionais, incentivos (intrínsecos e extrínsecos) e conversas que comunicam claramente o papel que seus seguidores devem desempenhar para que consigam promover o crescimento da organização. Aqui, os líderes realçam o espírito de equipe e buscam fazer com que seus seguidores alcancem os objetivos da organização de uma forma mais intensa do que fariam em causa própria (NORTHOUSE, 2004).

*Estimulação Intelectual* foi o terceiro componente apontado na análise e foi formado por três assertivas da **liderança transformacional**. Sendo eles: *a) eu faço os liderados pensarem sobre os antigos problemas de novas maneiras; b) eu proporciono aos liderados novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas; e, c) eu consigo com que os liderados repensem ideias que eles nunca tinham questionado antes.* Inclui líderes que estimulam seguidores a serem criativos e inovadores. Além disso, incitam os empregados a desafiar as opiniões e valores deles mesmos, do líder e da própria organização. Este tipo de liderança busca seguidores que desenvolvam caminhos inovadores nos negócios e que busquem caminhos únicos para resolver problemas na organização (NORTHOUSE, 2004).

A *Consideração Individualizada*, que também faz parte da **liderança transformacional**, foi o quarto componente apontado. São eles: *a) eu ajudo os liderados a se desenvolverem; b) eu deixo os liderados saberem o que penso sobre o que eles estão fazendo; c) eu dou atenção pessoal aos liderados que se sentem rejeitados.* Representa a criação de um clima de suporte favorável ao ambiente de trabalho, no qual o líder escuta atentamente e individualmente as necessidades de cada liderado (SILVEIRA DOS SANTOS, 2014). Líderes que apresentam esse tipo de comportamento podem delegar trabalho aos liderados com uma forma de ajudá-los a crescer por meio de desafios pessoais (NORTHOUSE, 2004).

Em suma, a liderança transformacional, pressupõe que o processo de liderança deva fomentar condições adequadas, calcadas em crenças e valores aptos a transformar não somente as pessoas, aumentando o nível de

desenvolvimento moral, mas, sobretudo, transformar a organização e a própria sociedade.

Neste estudo, a **liderança transacional** foi constituída por dois componentes (*Recompensa Contingente* e *Gerenciamento por Exceção*), como é apresentado na teoria desenvolvida por Bass e Avolio (1990). As três assertivas que formam o componente, *Recompensa Contingente* são: a) *eu falo aos liderados o que fazer se querem ser recompensados pelas atividades deles; b) eu reconheço/recompenso quando os liderados alcançam suas metas; e, c) eu chamo atenção para o que os liderados podem conseguir pelo que realizam.* Em si, a *Recompensa Contingente* consiste em um processo de permuta entre líder e liderados, no qual o esforço dos liderados é trocado por recompensas específicas (NORTHOUSE, 2004).

E, as três assertivas do componente *Gerenciamento por Exceção* são: a) *eu fico satisfeito quando os liderados atingem os padrões desejados; b) enquanto as coisas estiverem funcionando, eu não tento mudar nada; e, c) eu digo aos liderados os padrões que eles têm que saber para conduzir sua atividade.* Envolve o acompanhamento dos resultados alcançados pelos seguidores, a partir do qual o líder adota atitudes para corrigir os seguidores que não alcançaram os resultados esperados. Neste caso, utilizam-se críticas corretivas e *feedback* negativo, normalmente retirando benefícios ou apresentando restrições para os liderados que não alcançaram o rendimento esperado (NORTHOUSE, 2004).

O gerenciamento por exceção tem dois formulários: ativo e passivo. Um líder usando a forma ativa de gerenciamento por exceção observa os seguidores de perto para erros ou violações de regras e, em seguida, toma medidas corretivas. [...] um líder que usa o formulário passivo intervém somente depois que as normas não foram atendidas ou os problemas surgiram. (NORTHOUSE, 2016, p. 171-172).

Em essência, tanto os tipos de gestão ativo e passivo usam padrões de reforço mais negativos do que o padrão de reforço positivo descrito no componente *Recompensa contingente*.

Estes componentes representam o estilo de liderança em que o foco está nas trocas que ocorrem entre os líderes e seus liderados (NORTHOUSE, 2004).

É um líder preocupado em realizar as tarefas e acredita que recompensando seus seguidores, ao atingirem os objetivos, está incentivando-os a sempre darem o melhor de si. Além disso, este líder reflete o líder gerencial apontado por Rowe

(2002), como sendo líderes que se relacionam com as pessoas apenas por interesse, mantendo um baixo vínculo emocional nos seus relacionamentos.

Outro componente apontado, denominado de Ausência de liderança ou *laissez faire*. Sendo aqui, composto por três assertivas: *a) eu me contento em deixar que os liderados realizem suas atividades da mesma forma de sempre; b) o que os liderados querem fazer é aprovado por mim; c) eu pergunto aos liderados somente o que é absolutamente essencial.*

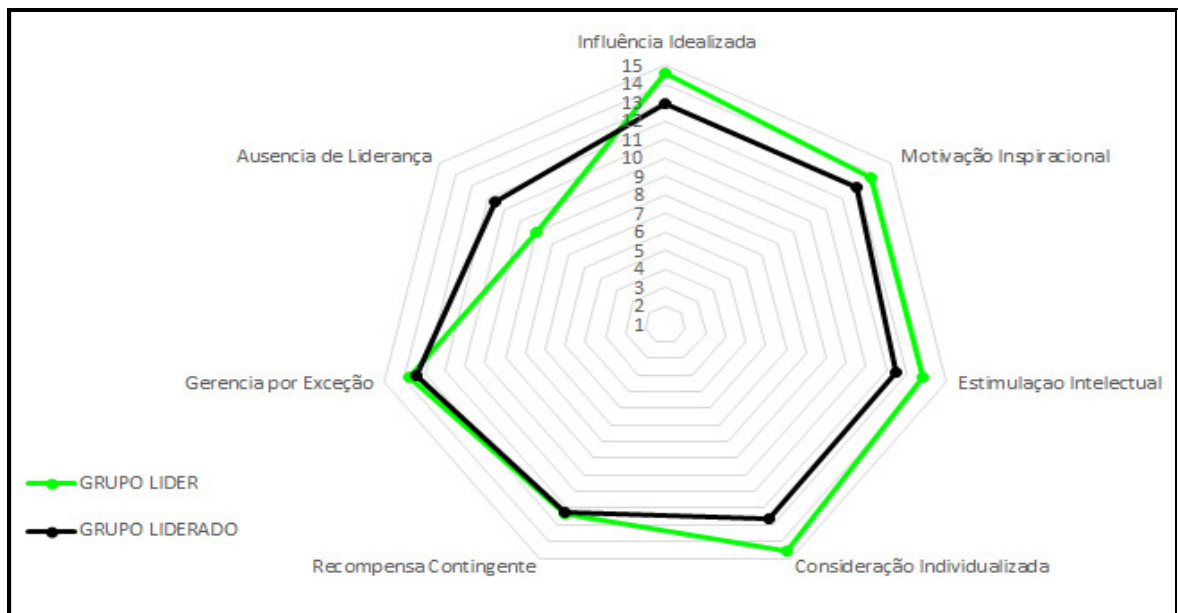
Este componente representa o líder que abdica da responsabilidade, atrasa as decisões, não dá feedback, e faz pouco esforço para ajudar os seguidores a satisfazer as suas necessidades. Não há troca com seguidores ou tentativa de ajudá-los a crescer. (NORTHHOUSE, 2016, p. 172).

Para o questionário do Grupo Liderado foram considerados os mesmos componentes e relevâncias descritas acima, porém a escrita envolve a 3ª pessoa, ou seja, aquele de quem se fala, o assunto ou o referente.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

O Gráfico 1 mostra os resultados obtidos por meio dos questionários, considerando os componentes descritos por Bass e Avolio (1990) que compõem o modelo aqui apresentado.

**Gráfico 1** – Autoavaliação e avaliação sobre o estilo de liderança dos cadetes.



**Fonte:** A autora (2018).

Cada extremidade do heptágono representa um componente e quanto mais próximo do vértice estiver à curva do gráfico, maior a percepção do componente pelo modelo de liderança considerado.

Em relação à percepção dos cadetes entrevistados, os resultados analisados em conjunto sugerem que o Grupo Líder reconhece utilizar com mais frequência os componentes: Influência Idealizada (nível alto), Motivação Inspiracional (nível alto) e Consideração Individualizada (nível alto), componentes estes que compõem a liderança transformacional, somados ao componente Gerenciamento por Exceção (nível alto), que compõe a liderança transacional.

Além disso, os grupos convergem, em nível moderado, os comportamentos do tipo Recompensa Contingente, que compõe a liderança transacional, somando-se à Ausência de liderança ou *laissez-faire*.

É possível identificar a existência de um *gap* que permanece constante nos componentes da liderança transformacional, entre as percepções do Grupo Líder e

do Grupo Liderado, com exceção do componente da liderança transacional que se aproximam, consideravelmente.

O Grupo Líder percebe-se numa maior frequência de comportamentos no componente Estimulação Intelectual, que compõe a liderança transformacional, enquanto o Grupo Liderado o percebe numa frequência moderada, sendo este o único componente que ocorre uma clara inversão de percepções.

Pode-se verificar, contudo, pouca diferença de percepção quando os dados obtidos junto aos integrantes do Grupo Líder e Grupo Liderado são analisados separadamente.

Outro ponto a se considerar é a Ausência de liderança ou *laissez-faire*. Apesar de o índice indicar uma incidência moderada, ele é significativo. Conforme exposto anteriormente, o líder não se esforça para promover um contrato com os membros da equipe, motivá-los, definir padrões de trabalho ou oferecer *feedback*.

#### **4.3 Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais**

Na segunda fase da pesquisa, foi realizado uma análise mais profunda para revelar descrições detalhadas de fenômenos, comportamentos, citações diretas de pessoas sobre suas experiências, gravações ou transcrições de entrevistas, são dados com maior riqueza de detalhes e profundidade de interações entre os indivíduos da organização.

As análises do passado e do presente são cruciais para que haja maior isenção do investigador para com o fenômeno social o qual se pretende desvendar (GODOI; BALSINI, 2006).

Godoy (1995) reflete que:

A pesquisa qualitativa parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (p.58).

Optou-se, assim, por aplicar a entrevista no tratamento qualitativo dos dados, de modo a compreender as respostas de forma mais ampla, indo além dos significados imediatos.

A partir da análise, foi possível categorizar os dados por temáticas e indagar os sujeitos quanto aos valores e virtudes da profissão, à cultura e liderança organizacional e à qualidade dos Programas extracurriculares.

Gaskell (2002, p. 65) afirma também que a pesquisa qualitativa “fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. O objeto é uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivação, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos”.

Para tanto, participaram da investigação 17 cadetes matriculados no 4º ano, Turma 2015, e 13 aspirantes e oficiais, pós-formados, dentre eles as Turmas 2014, 2013 e 2012 que aceitaram participar da pesquisa, militares da ativa que servem à Força Aérea, respectivamente. Totalizando 30 indivíduos entrevistados.

A amostragem do estudo foi probabilística, ou seja, simplificou a realidade dos dados ao mesmo tempo em que apresentou suas principais características, representando 10% da amostragem, da coleta e análise dos dados anterior à esta.

Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa com aplicação de entrevistas individuais, contendo questões abertas, caracterizada pelo emprego de uma lista de perguntas ordenadas e redigidas por igual para todos os entrevistados (GODOI; MATTOS, 2006).

Os entrevistados foram escolhidos de acordo com a conveniência ou facilidade do pesquisador, conforme a legenda:

**Quadro 3** – Legenda dos Entrevistados

<b>Legenda</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Legenda</b>	<b>Entrevistado</b>
1, 2018	Aspirante Aviador, Turma 2014	2, 2018	Cadete Intendente, Turma 2015
3, 2018	Oficial de Infantaria, Turma 2013	4, 2018	Oficial Aviador, Turma 2012
5, 2018	Oficial Intendente, Turma 2012	6, 2018	Oficial Intendente, Turma 2013
7, 2018	Aspirante Intendente, Turma 2014	8, 2018	Cadete Aviador, Turma 2015
9, 2018	Cadete Aviador, Turma 2015	10, 2018	Cadete Aviador, Turma 2015
11, 2018	Cadete Infantaria, Turma 2015	12, 2018	Cadete Aviador, Turma 2015
13, 2018	Aspirante Intendente, Turma 2014	14, 2018	Aspirante Intendente, Turma 2014
15, 2018	Cadete Aviador, Turma 2015	16, 2018	Aspirante Infantaria, Turma 2014
17, 2018	Aspirante Intendente, Turma 2014	18, 2018	Cadete Intendente, Turma 2015
19, 2018	Cadete Intendente, Turma 2015	20, 2018	Cadete Intendente, Turma 2015
21, 2018	Aspirante Aviador, Turma 2014	22, 2018	Cadete Aviador, Turma 2015

Legenda	Entrevistado	Legenda	Entrevistado
23, 2018	Cadete Intendente, Turma 2015	24, 2018	Cadete Infantaria, Turma 2015
25, 2018	Cadete Infantaria, Turma 2015	26, 2018	Oficial Aviador, Turma 2013
27, 2018	Cadete Intendente, Turma 2015	28, 2018	Cadete Infantaria, Turma 2015
29, 2018	Oficial Aviador, Turma 2012	30, 2018	Aspirante Aviador, Turma 2014

**Fonte:** A autora (2018).

A opção por entrevistar os egressos dos cursos da Academia deveu-se ao fato de que eles são o resultado de um processo de formação acadêmica e suas especificações dão entrada para um processo de integração profissional nas diversas organizações da Força.

Ao se escolher os sujeitos da amostra, pretendeu-se entrevistar pessoas que atuaram ou, ainda, atuam na liderança, desempenhando papéis de líderes: do Corpo de Cadetes da Aeronáutica, de Cursos, de Esquadrões, de Esquadrilhas e de Elementos. As entrevistas ocorreram de forma presencial e individual seguidas de anotações por parte do entrevistador e via *chat Messenger* e à distância via *One Drive*.

Para a análise dos dados as respostas foram agrupadas e em seguida interpretadas, segundo a categorização temática correspondente, à luz do referencial teórico adotado.

Com vistas a evidenciar os pontos mais controversos, será apresentada, a seguir, a percepção dos cadetes, aspirantes e oficiais sobre os temas:

No tema, **Valores e virtudes da profissão**, pretende-se revelar os Artefatos e as Crenças e Valores observáveis (SCHEIN, 2009): incluem as estruturas e processos organizacionais visíveis.

As histórias de como os entrevistados escolheram a carreira militar se coincidem: “sempre tive o sonho de ser piloto” (1, 2018) “minha missão era ser astronauta. Minha mãe me disse que para isso eu precisaria ser piloto de avião, e para ser piloto, era melhor que eu fosse militar” (27, 2018); pela influência da família: “escolhi a carreira militar por inspiração no meu avô” (3, 2018), “por influência do meu pai, que era militar” (6, 2018), “meu pai é militar do exército e por isso, desde criança, eu já tinha contato e afinidade com a profissão militar” (10, 2018), “devido a influência de um primo do meu pai que, apesar de haver cursado a EPCAR, não completou a formação da AFA” (12, 2018), “meu pai era aviador da FAB, o que despertou em mim a vontade de seguir a carreira. Apesar de tê-lo

perdido em um acidente aéreo, permaneci com a vontade de seguir nessa profissão principalmente pela organização e missão” (30, 2018); por se identificarem com a profissão: “escolhi a carreira militar por admirá-la antes mesmo de conhecer como a mesma funciona” (9, 2018), “escolhi carreira militar porque desde o ensino fundamental estudei em Colégio Militar” (11, 2018); pelo sentimento de orgulho: “queria trabalhar em uma organização onde eu pudesse ter uma carreira estável e ao mesmo tempo pudesse retribuir à sociedade com o desempenho das minhas funções” (13, 2018), “ficava observando os policiais nas ruas, o propósito para o qual estavam lá, em manter a ordem e o cumprimento das leis, e isso que me motivava a querer me tornar um militar” (14, 2018), “estudei em Colégio Militar e sempre achei a profissão muito bonita, de servir o país” (18, 2018), “venho procurando uma profissão de que pudesse me orgulhar, de que pudesse fazer uma diferença significativa na vida da minha família” (28, 2018). Pelas missões da Força Aérea Brasileira:

[...] numa palestra do Esquadrão Pelicano, pois eu vi naqueles militares um amor à profissão, uma dedicação que eu me identifiquei na hora, principalmente por causa da missão que eles realizavam: Salvar vidas! Desde então este se tornou meu sonho, ser alguém que vai fazer a diferença na vida de outras pessoas, ser um herói anônimo, e com esse pensamento me mantive até hoje e quero sim continuar com esse plano. (22, 2018).

Pelas superações e desafios: “sempre ouvia relatos de momentos interessantes e de superações que ele [tio] vivenciou no quartel” (16, 2018), “auxiliava minha mãe vendendo água no sinal da avenida em frente a nossa casa e antes disso quando morava em Ipatinga vendia picolé na rua para conseguir também uma ajuda à minha família” (22, 2018), “entrei em um curso preparatório, o conciliando com o emprego de vendedor de calçados (...) juntamente, com a ajuda que minha mãe, diarista, me oferecia. Em 2014, consegui ser aprovado” (25, 2018). Poucos incorporaram à Força fortuitamente, como é o relato dos militares, a seguir:

Confesso que minha chegada ao meio militar aconteceu ao acaso. Conheci um amigo do meu irmão que estava prestando prova para AFA - já havia tentado para a EPCAr, sem êxito - e este me apresentou a carreira e o curso que ele havia cursado. (...) foi, então, que após 10 meses de muito estudo, ingressei na Escola Preparatória de Cadetes do Ar no ano 2012. (15, 2018).

O amor pela matemática me fez pensar que meu destino seria então a carreira de engenheiro civil, e certo dia conversando com uma prima falei que pretendia fazer o concurso do CEFET MG quando estivesse na antiga 8ª série do Ensino Fundamental para depois tentar passar em uma faculdade pública, dessa conversa um primo meu me falou que eu poderia também prestar o concurso para a EPCAr, eu não conhecia a escola, nem sabia que era um órgão militar, mas meu primo disse que a EPCAr me daria uma vaga direta no ITA e que o ITA era a melhor faculdade de engenharia do país. Vendo meu entusiasmo com a ideia de prestar esse concurso um tio meu me propôs um desafio, ele pagaria meu cursinho para EPCAr por um ano, mas eu teria que passar na prova, senão ele pediria o dinheiro de volta. Foi uma oportunidade de ouro para mim, para eu mudar de vida e ser orgulho para minha família. (22, 2018).

Se a profissão militar envolve intenso período de educação e aprendizagem, haverá uma aprendizagem compartilhada de atitudes, normal e valores que por fim se tornarão suposições assumidas como verdadeiras pelos membros.

Os valores associados à carreira militar elencados pelos militares entrevistados se identificam com os valores expostos nos Regulamentos, no Código de Honra, no Manual do Programa de Fortalecimento e Formação de Valores, nas Placas explícitas de valores, somados a outros quando interrogados: “sabedoria” (2, 2018), “servidão” (3, 2018), “meritocracia” (15, 2018; 27, 2018) e “resiliência” (3, 2018; 15, 2018; 28, 2018).

O reforço dessas suposições ocorre em reuniões profissionais, nos programas extracurriculares, nos cursos de aperfeiçoamento e em virtude da prática da profissão que exige trabalho em equipe entre os vários membros que se reforçam mutuamente.

Todos os entrevistados afirmam que os valores citados combinam com eles e dizem mais: “sim, hoje os conheço e os enxergo em minha realidade, mesmo ainda sendo cadete” (9, 2018), “sim, eu me identifico muito com os valores da caserna” (12, 2018), “sim, são valores com os quais eu procuro estar sempre baseando as minhas ações” (19, 2018), “acredito que sim, mas como uma forma de buscar meus objetivos e aspirações, não exatamente da forma como o militarismo preconiza” (20, 2018), referindo-se às superações pessoais. “Sim, pois para lograr êxito no período de formação é necessário tê-los bem firmados, pois só assim se chega ao quarto ano da Academia” (25, 2018).

Como observado por Schein (2009) um dos modelos que trazemos para qualquer situação de novo grupo é nosso próprio modelo de família, o grupo em que passamos a maior parte de nossas vidas: “Todos os valores estão correndo junto

comigo, pois já os tinham quando morava em casa com os meus pais. Sou muito grato a eles por me ensinarem esse caminho de verdades e realizações” (28, 2018).

Uma vez que um conjunto de suposições compartilhadas seja assumido como verdadeiro, as regras e normas são ensinadas aos novatos, em um processo de socialização que não deixa de ser um reflexo da cultura. Os valores do fundador levam à ação compartilhada que, se bem-sucedido, conduz a um reconhecimento (SCHEIN, 2009). “Acredito que sim, os que eu já não possuía tive a oportunidade de aprender durante a EPCAR e a AFA” (21, 2018).

Ambiguidade e conflito também resultam do fato de que cada um de nós pertence a muitos grupos. Assim, o que levamos a qualquer grupo é influenciado pelas suposições que são apropriadas aos nossos outros grupos (SCHEIN, 2009): “Acho que tradição não me descreve bem, mas os outros dois valores que citei, [disciplina e honra] sim” (18, 2018).

Em entrevista, os militares adicionariam outros valores à carreira: “eu creio que devido às novas características do poder aéreo, características como pensamento crítico deveriam ser acrescentados e valorizados dentro da caserna” (12, 2018), “tentaria influenciar mais a questão da valorização e respeito à instituição familiar. É cultural no meio militar que a vida pessoal e de entes queridos seja deixada para segundo plano” (16, 2018), “vontade de fazer do meu próximo alguém melhor do que eu fui vontade de mudar as coisas para melhor, pensamento crítico e humildade” (22, 2018), “respeitosamente, acredito que a carreira militar já é por si só carregada de crenças, então seria muito vago acrescentar mais algum valor, pois na verdade, ela engloba tudo” (28, 2018).

Para Schein (2009) “a formação da cultura é sempre uma luta por padronização e integração, embora, em muitos grupos, seu histórico real de experiência não os deixam atingir um paradigma distinto e não ambíguo.”

Entre os cadetes e oficiais de carreira da FAB, o patriotismo é um valor que não se desenvolve plenamente, em minha opinião, tampouco com a mesma naturalidade que em outros países da América do Sul, como a Argentina ou o Peru. Isso se deve a fatores externos à caserna, principalmente, mas acredito que deveria ser tão importante quanto hierarquia e disciplina. Talvez até ser mais importante. Estou expondo uma opinião-problema sem propor uma solução para tal, pois o sentimento patriótico não pode simplesmente ser imposto, apesar do juramento à Bandeira nacional. É algo a ser desenvolvido desde a infância, que não ocorre em nosso país, trazendo reflexos ao âmbito militar. As escolas do Exército Brasileiro parecem desenvolver de modo mais efetivo esse

sentimento patriótico, a despeito da cultura que o cidadão brasileiro traz de seu berço. (9, 2018).

A explanação mais simples de como os líderes transmite sua mensagem é pela misteriosa capacidade de atrair a atenção dos subordinados e comunicar as principais suposições e valores por meio do carisma: “Carisma, justiça e integridade” (5, 2018), “Um líder precisa ter carisma, inteligência emocional e empatia. Um líder positivo acrescenta a esses valores a moral e a ética” (12, 2018).

O problema do carisma como atributo é que os líderes que o têm são raros e por outro lado os líderes sem carismas têm muitas formas de transmitir sua mensagem. Líderes que reagem a incidentes críticos e a crises organizacionais: “bom entrosamento com os liderados, deve conhecer seus liderados, ser esforçado e buscar sempre guiar todos ao objetivo esperado. Um líder precisa conhecer o "sistema" o qual está inserido e saber tirar o máximo proveito dele” (11, 2018).

Um líder deve ser aquela pessoa que conheça as atribuições e responsabilidade de todos, de maneira que saiba manter comunicação com a sua equipe. Além disso, um bom líder, deve ser uma pessoa capaz de gerenciar pessoas, saber ouvi-las de maneira a conciliar as necessidades da organização com a dos militares. (13, 2018).

O líder é aquele que, em momentos de pressão, de tensão, consegue controlar-se e toma iniciativas para controlar a situação – Iniciativa e autocontrole. Busca prever situações as quais podem causar algo inoportuno - antevisão. Pensamento voltado também aos subordinados - pensamento coletivo. (14, 2018).

Líderes deliberam sobre a modelagem de papéis: “exemplo e justiça” (4, 2018), “comprometimento, empatia, respeito, seriedade e capacidade de conduzir e liderar frações, principalmente, através de bons exemplos” (16, 2018), “ser o exemplo da tropa (17, 2018), “ser um exemplo, boa oratória, humildade, interesse no trabalho” (18, 2018), “ser exemplo para seus liderados em todos os quesitos e tratá-los com dignidade” (25, 2018).

Ser exemplo, ser firme em suas atitudes, ter proatividade, ter autocontrole emocional, ser íntegro em suas atitudes, se abnegar em prol de um bem comum, respeitar seus subordinados, ser leal com a instituição, com seus valores, com seus superiores e com seus subordinados. (10, 2018).

Saber se colocar no lugar do próximo e de seu liderado, ter a coragem de se responsabilizar pelo que acontecer no cumprimento das metas, bem como para motivar um subordinado a atingi-la, e agir de forma que seja um exemplo a ser seguido. (20, 2018).

Líderes que alocam recursos, recompensas e status: “saber entender o que seus liderados precisam não que eles querem” (17, 2018).

O líder deve ser capaz de influenciar seus liderados. Para isso tem que ser capaz de perceber quais as reais necessidades deles. Tem que ser atencioso, transmitir segurança e saber ser justo com seus liderados. (21, 2018).

O líder deve ter empatia por seus liderados. Saber se colocar no lugar da pessoa, identificar suas dificuldades e limitações. Saber identificar a qualidade individual e a habilidade individual de cada um. Conhecer seu liderado é importante para saber como tratá-lo e a melhor forma de motivá-lo. (23, 2018).

Líderes que recrutam, selecionam, promovem e demitem: “respeito, profissionalismo, gratidão, ser o exemplo e tomar as rédeas na tomada de decisão! O líder é feito para influenciar as pessoas para o progresso” (28, 2018).

Conhecimento técnico. Habilidades motoras e psicológicas. Atitude para saber quando agir. Um líder precisa estar centrado, ter o discernimento para julgar quando e quem precisa ser orientado e de que maneira (mais ou menos enérgica). Um líder deve ser irrepreensível em sua vida pessoal. Deve assumir seus erros profissionais e sempre os expor de maneira a mostrar o caminho correto para seus liderados, além de ensiná-los como se portar frente à dificuldade. (27, 2018).

Um líder, acima de tudo, deve ter empatia e respeito por todos a sua volta. Deve dar o exemplo em suas atividades diárias, sendo disciplinado e demonstrando seu amor a verdade e a profissão. (30, 2018).

No tema, **Cultura e liderança organizacional**, pretende-se atingir níveis mais profundos, assumidos como verdadeiros, que criam os padrões das cognições, percepções e sentimentos demonstrados pelos membros.

A Academia da Força Aérea é voltada para a formação de oficiais e, como consequência, a capacidade de liderança é um aspecto central a ser analisado.

Líderes que tentam fazer com que as organizações se tornem mais eficazes frente às pressões ambientais, às vezes ficam surpresos pelo grau em que indivíduos e grupos na organização continuam a se comportar de modo obviamente ineficaz: “Não ficaria irritado, conversaria com o militar para entender qual a situação de vida dele e então, tomar uma ação” (1, 2018). “Não, reagiria com paciência e resiliência. Pessoas são falhas, são diferentes. No militarismo não seria diferente” (3, 2018), “Não ficaria. “Iria intervir da maneira que deveria para que se enquadre à realidade da organização” (6, 2018).

Como membro de diferentes ocupações, estamos conscientes de que o profissional envolve não apenas a aprendizagem de habilidades técnicas, mas também a adoção de certos valores e normas que definem a ocupação (SCHEIN, 2009).

Não ficaria irritado, pois são normais os casos de militares, principalmente de patentes altas, agindo irracionalmente ou com personalidade. Inclusive, pensam ser capazes de distinguir os que merecem dos que não merecem a formação militar, sendo que muitos possuem apenas um método de liderar. (2, 2018).

“Não muito, tendo em vista que existem militares que não possuem um pensamento e/ou valores inerentes à carreira militar. Tive belos exemplos durante a formação na AFA, mesmo que poucos, mas tive” (14, 2018).

Normalmente, tento não me envolver muito emocionalmente com os acontecimentos no âmbito profissional. Nesse caso, se estivesse no meu campo de atuação, tentaria entender a situação e, caso fugisse ao que é apregoadado por nossos costumes, tradições e regulamentos, atuaria para corrigir conforme os meios legais. (15, 2018).

“Acredito que não reagiria desta forma, tentaria entender se a pessoa está com algum problema apenas. Em caso negativo, basta-se considerar que os indivíduos são diferentes entre si” (20, 2018).

Já houve um tempo em que ficaria perplexo e irritado, mas hoje percebo que nem todos pensam da mesma forma. Apesar de inseridos na mesma Força, existem subgrupos com seus próprios costumes, e infelizmente alguns indivíduos não estão dispostos a agir de maneira adequada. Ficar irritado com isso não fará a pessoa mudar suas atitudes. (21, 2018).

Se os líderes entenderem a dinâmica da cultura, menos provavelmente ficariam perplexos, irritados e ansiosos quando encontrar pessoas na organização com comportamento não familiar (SCHEIN, 2009).

Para Schein (2009) se os líderes entenderem melhor a cultura, melhor entenderão a si próprio – melhor entenderão as forças que agem em si e que definem quem são, que reflete nos grupos com os quais desejam pertencer: “Com certeza. Adotaria medidas para corrigir a postura desses militares, de maneira a lembrar a todos que somos militares e espera-se a postura adequada” (13, 2018), “fico irritada, mas nesses anos de caserna já aprendi que isso não é tão incomum assim. Geralmente ouvimos histórias de OM - Organizações Militares - em que muitos militares não seguem os preceitos ensinados aqui” (18, 2018).

Em sua maioria os líderes entrevistados reforçam o padrão de suposições básicas compartilhadas, que outrora foi aprendido, por conseguinte, ensinam aos novos como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas: “eu me incomodaria com a situação e falaria com ao militar que está cometendo o comportamento inadequado e orientaria para a execução correta a ser realizada” (19, 2018), “sim, pois a postura é algo, totalmente, necessário para o militar. Em contra resposta, trataria desse assunto disciplinarmente através do RDAER” (25, 2018), “ficaria irritado e desconfortável, a ponto de orientar e repudiar tal atitude” (26, 2018), “sim ficaria irritado. Acredito que todos os militares devem agir sempre conforme regulamento e normas” (11, 2018), “sim ficaria irritado e corrigiria imediatamente” (4, 2018), “sim, pois acredito que para a profissão militar a doutrina é pilar para o funcionamento” (5, 2018).

Não ficaria perplexo, porém ficaria sim irritado e ansioso, uma vez que não acredito que deva ser o comportamento de um militar. Se fosse mais antigo, acataria as suas ordens com resiliência. Se fosse um par ou um mais moderno, eu o orientaria a não agir daquela forma. (10, 2018).

Se eu encontrasse um militar com comportamento irracional eu tentaria resolver essa situação - ou pela melhora de comportamento ou pela exclusão do militar - uma vez que na carreira militar a vida de todos depende de todos. (12, 2018).

Com certeza. E essa situação gera um choque de realidades ao chegar na tropa. Percebe-se que o grau de comprometimento é muito diferente e fora daquilo que se espera. A reação é uma frustração grande, pois apesar de saber que pequenas atitudes corriqueiras são incorretas, elas são culturalmente aceitas e ficam cristalizadas, vistas como comuns. (16, 2018).

Os líderes devem entender sua própria cultura bem o suficiente para estarem em condições de detectar incompatibilidades potenciais com a cultura da outra organização. (SCHEIN, 2009).

Se esse militar for meu subordinado eu o chamaria para conversar para tentar entender o que o leva a ter esse comportamento, entender realmente o que está acontecendo antes de partir para alguma atitude drástica com uma punição porque isso, em vez de corrigir o problema, poderia agravá-lo. Se fosse mais antigo seguiria o que ele falou para fazer desde que não fosse uma ordem ilícita ou louca, sendo leal aos meus comandantes, não falando mal desse chefe para os mais modernos e quando assumisse a função que ele assumiu iria fazer diferente e também pedir o feedback de meus liderados para não deixar-me levar por essa tendência que levou esse militar a cometer atitudes irracionais. (22, 2018).

Sim. Se o militar fosse mais moderno eu procuraria intervir em suas atitudes, mostrando que o comportamento do militar não está adequado com os padrões. Se fosse mais antigo, procuraria entender e conhecer

melhor a pessoa para tratá-la e agir da melhor forma possível para cumprir a missão sem sair dos padrões éticos militares. (23, 2018).

O modo como alguém aprende e os processos de socialização aos quais alguém está sujeito podem, de fato, revelar suposições mais profundas, atentando-se as percepções e sentimentos que surgem em situações críticas.

Uma reação com postura "irritada" pode ser necessária no contexto de um Estágio de Adaptação Militar e uma postura "perplexa" pode ser necessária ao lidar com um comportamento incorreto por parte de um grupo grande. A minha reação dependeria do contexto - muito por causa das experiências que tivemos durante o PTM e PTL, as quais proporcionaram a habilidade de raciocinar sob pressão. (9, 2018).

Não ficaria. Nem sempre tudo que parece ser algo, é. A primeira reação ao ver comportamentos anormais é o entendimento completo da situação. Muitos casos de distúrbios mentais vêm surgindo, o estado mental varia muito de pessoa para pessoa. Essa é a primeira possibilidade que deve ser descartada. Seguindo, deve-se analisar o contexto real, e não boatos. Se o comportamento for realmente e assumidamente fora dos padrões estabelecidos e acordados nos diversos instrumentos legais, esses mesmos instrumentos possuem ferramentas pra cercear e reconstruir as atitudes de forma a recolocar o ator dentro da racionalidade, sem perdermos a serenidade. (27, 2018).

A força e a estabilidade da cultura derivam do fato de ela estar baseada no grupo – de que indivíduo assumirá certas suposições básicas para ratificar sua filiação ao grupo. Esse processo de tentar ser aceito por grupos de filiação ou de referência é inconsciente e, em virtude disso, muito poderoso, porque muitos não desejam se desviar: “apresentaria grande resistência à mudança, até porque já estou condicionado a tomar certas atitudes” (26, 2018).

Caso o envolvimento com o grupo seja voluntário, uma escolha própria, o modo de pensar estará condicionado ao meio. Havendo discordância com o pensamento do grupo, eu procuraria não estar presente no convívio com o mesmo, antes que alguém pedisse para eu "mudar o modo de pensar". Por outro lado, caso o envolvimento seja involuntário e, principalmente, no âmbito militar, o aprendizado e a cultura do grupo passam a ser tratados como regras as quais não "podem" ser transgredidas, considerando a vivência com a "Hierarquia e a Disciplina". Ou seja, a resistência à mudança se faz presente, mesmo havendo discordância. (9, 2018).

A força de um pensamento comum - não necessariamente correto - é muito forte e pensar contrariamente a isso é quase uma afronta ao grupo. Tenho valores internalizados e sei que minhas atitudes não se justificam pela vontade do grupo, então, por isso, procuro seguir o que penso, mesmo que os pensamentos sejam contrários aos dos grupos a que pertenço. (14, 2018).

Os líderes devem estar habilitados a decifrar a outra cultura; devem engajar-se nos tipos de atividades que lhes revelarão a à outra organização quais são algumas de suas suposições. (SCHEIN, 2009).

Não necessariamente. Na verdade, acredito que após se formar, muitos passam por isso. Na vida de oficial, ao chegar nas organizações, a gente passa a perceber que nem tudo é tão fácil ou perfeito quanto na AFA, onde a disciplina é levada ao extremo e qualquer erro reflete em uma punição ao cadete. Na realidade pós formação é um pouco diferente, você lida diretamente com pessoas que tem outras responsabilidades além do trabalho, existem preocupações com a família, com a estabilidade (pois a maioria é cabo, soldado ou temporário), você tem que saber lidar com as necessidades do seu efetivo, porque você precisa de uma equipe motivada, um depende do trabalho do outro, senão a rotina não acontece, o trabalho não acontece, não existe o caso de apenas punir todo mundo. (13, 2018).

Não costumo seguir uma ideia apenas porque a maioria acredita nela, porém, para fazer parte de um grupo, ou ingressar numa Organização, certas regras pré-estabelecidas devem ser seguidas. Porém, se acreditasse que seria melhor para a missão da OM, consideraria as novas ideias. (18, 2018).

Os líderes devem estar preparados para articular as sinergias potenciais ou as incompatibilidades de tal forma que os outros envolvidos no processo de decisão possam entender e lidar com as realidades culturais. (SCHEIN, 2009).

Quando me deparo com uma situação em que eu ou meu grupo está atuando de um modo que não está de acordo com o modo de pensar de outras pessoas busco verificar se realmente estou agindo errado. Caso verifique que a minha atuação está correta, não altero meu comportamento, porém quando verifico que estou agindo errado busco mudar minha forma de pensar, desde que esteja comprovado que eu estava agindo ou pensando erradamente. (19, 2018).

Se o grupo tivesse um objetivo fundamentado o qual fizesse sentido para realizar determinada missão em prol de um bem, uma melhoria ou evolução positiva do sistema, eu não mudaria o modo de pensar e perceber algo. (23, 2018).

Manteria a postura de acordo com o meu grupo, pois procuro fazer aquilo que está previsto dentro de regulamentos. Apesar de ter minhas opiniões sobre eles, não deixo meus pensamentos e ideias se sobreporem à doutrina do militarismo. Pois, parto do pressuposto que todos aqueles que não acreditam ou não querem seguir a doutrina do meio em que está inserido deve ser retirado dele. (25, 2018).

A cultura é também criada nas interações com outras pessoas em nossa vida diária, e o melhor meio de desmistificar o conceito de cultura é, acima de tudo, estar consciente de nossa experiência cultural (SCHEIN, 2009). Isso significa que é necessário observar e perceber como algo vem a ser compartilhado e assumido como verdadeiro.

Certo é certo; errado é errado. Por mais que “sempre tenha sido daquele jeito”, se estiver errado, devemos fazer a nossa parte - dentro da hierarquia - para tentar mudar o que está errado e escrever o correto. Por mais que o grupo fosse contra, no fundo, todos sabem que está errado. (1, 2018).

Acredito que, se após reflexão, percebesse que o certo é mudar de ideia, mudaria mesmo tendo que lidar com a oposição de ideias perante o grupo. Afinal, se deixasse que outros pensassem por mim, não haveria progresso. Acredito, inclusive, que quanto mais cabeças pensarem, melhores são as soluções e mais otimizados serão os processos. Quando não há busca pela reflexão e pela melhora, o sistema fica estagnado e as pessoas também. Além disso, deveria haver, no grupo, um incentivo à reflexão e à mudança de ideia. (2, 2018).

Acredito que um bom grupo é o que respeita as diferenças de cada membro. Eu pensaria da maneira que eu acho correto e iria expor meu pensamento. Caso não concordassem, sem problemas. Cada um com suas diferenças, porém sempre com respeito. (4, 2018).

Trazemos a cultura de nossa experiência anterior, mas estamos constantemente reforçando ou construindo novos elementos à medida que encontramos novas pessoas e novas experiências (SCHEIN, 2009): “eu mudaria porque almejo fazer o certo e não seguir as orientações de um grupo” (7, 2018).

Acredito que devemos estar sempre tentando melhorar. Mudanças e reflexões são essenciais para o processo de melhora. Dessa forma, não resistiria a mudar meu modo de pensar, desde que não interferisse nos valores que acho fundamentais para mim e para o grupo. Um desses valores, por exemplo, é a hierarquia. Se uma mudança que eu acredito que fosse benéfica contrariasse as ordens de um superior, eu tentaria fazer com que ele entendesse meu ponto de vista, porém resistiria bastante em contrariá-lo, uma vez que a padronização das ações é essencial ao militarismo. (10, 2018).

Se eu achasse que o grupo está errado, com certeza mudaria minha forma de pensar. Gosto de ser coerente em minhas ações. Prefiro fazer o que acredito ser o certo do que me corromper internamente apenas para ser aceito em algum grupo. (11, 2018).

Se o grupo estivesse errado eu mudaria meu pensamento para o que fosse mais correto. Contudo, se fosse uma mudança brusca, e o meu comandante ainda estivesse com o pensamento do grupo, eu seguiria as ordens do meu comandante até que eu estivesse autoridade suficiente para mudar a situação. Eu acredito ser antiético e improdutivo realizar qualquer mudança de baixo para cima dentro da hierarquia, pois os altos cargos e os baixos cargos passam a não se entender, e não produzem resultados de nenhum dos dois grupos. (12, 2018).

A liderança requer motivação e a habilidade de intervir em seu próprio processo cultural. (SCHEIN, 2009). Para mudar quaisquer elementos da cultura, os líderes devem estar dispostos a encontrar uma forma de dizer a sua organização

que as coisas não estão corretas. Tal disposição requer grande habilidade de considerar a organização acima e além de si mesmo.

Toda escolha deve basear-se no autoconhecimento. Todos trazemos de nossos lares valores que nos são próprios e que, normalmente, não mudam com o contar dos anos, só são aprimorados. Entendendo a vida militar com um segundo lar, ela também apresenta valores que lhe são bem singulares. Porém, se esses dois universos se conflitam, o que deve prevalecer é a saída pauta na ética e no bem social. Apesar da adaptabilidade ser um valor cultuado em nossas fileiras, o militar não pode (e nem deve) "vender-se" para a agradar um grupo. (15, 2018).

A mudança sempre é positiva quando visa o melhor de um grupo ou instituição, portanto deve ser analisada e discutida para que adaptações sejam feitas no intuito de melhorar processos e resultados. (17, 2018).

Se houver conflitos entre os subgrupos que formam subculturas, tal conflito pode prejudicar ou não o desempenho do grupo; tal conflito pode também ser uma fonte potencial de adaptação e nova aprendizagem.

Caso eu acreditasse que o grupo está errado na forma de pensar, iria agir de forma diferente dentro de minhas possibilidades. Se eu percebesse que a pessoa que me pede para mudar estivesse com razão, iria concordar com ela e mudar a forma de agir. (20, 2018).

Acredito que agiria com certo receio no início, mas depois de um tempo, refletindo melhor sobre a situação, seria capaz de mudar sim meu modo de pensar, ainda mais achando que o grupo está errado. (21, 2018).

Acho que iria estar aberta a essa nova ideia, não partindo de pré-conceitos, iria refletir no que foi falado entender os argumentos e falar os meus argumentos para seguir o que sigo. Junto ao grupo que eu pertencço faria essa mesma reflexão e depois colocaria essa ideia a prova dos valores da organização e os meus valores pessoais também para ver se realmente estou errado, se algo pode ser melhorado ou se estamos seguindo o melhor caminho. (22, 2018).

O líder deve estar habilitado a perceber o problema ter *insight* da cultura e de seus elementos disfuncionais (SCHEIN, 2009). Tal percepção pode ser difícil porque requer que alguém veja suas próprias fraquezas, perceba suas defesas não apenas ajudam a administrar a ansiedade, mas pode também ocultar seus esforços para ser efetivo.

Não existe o caso de resistência à mudança somente por opiniões históricas - "sempre foi assim". A mudança deve ser precedida somente de estudos. E o grupo deve ver isso. Se um grupo está errado, ele deve ser melhorado por dentro, se possível. Demorará mais, mas será realmente uma mudança para melhor. Com o passar do tempo, os grupos sociais aos quais nos associamos variam. E muito. Se um grupo não consegue evoluir junto com algum indivíduo, esse indivíduo deve tentar mais uma vez levar o grupo para cima. Se mesmo assim não conseguir, abandonar o grupo que ficou inferior é a melhor opção, sem ressentimentos. (27, 2018).

Eu mudaria de comportamento a partir do momento que fugisse do correto. Não existe justificativa para fazer o errado, mesmo que alguns grupos pensem que é correto. A escolha de proceder está em cada um, então cabe o indivíduo pensar no que ele acha certo ou no que ele foi criado para fazer. (28, 2018).

Acho que uma característica da carreira militar é a adaptabilidade, se essa mudança for comprovadamente necessária para um bem maior, será mais fácil a mudança e haverá menos resistência da minha parte. (29, 2018).

No tema, **Qualidade dos Programas extracurriculares**, pretende-se analisar a eficácia dos programas de treinamento e formação.

A socialização molda a pessoa, segundo Van Maanen (1996), refere-se à maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, status, ou papéis são estruturadas dentro da organização.

Geralmente, quanto mais formal for o processo, maior a tensão, o que influencia as atitudes e valores dos novos membros.

O PTM cria a identidade militar e ajuda na coesão da turma. No Estágio de Adaptação, descobre-se que o cansaço físico é superável, aprende-se com sofrimento a conquistar a platina. Durante o primeiro ano, o tratamento em grupo auxilia na coesão do grupo que é fundamental em toda a carreira militar. No segundo ano, inicia o tratamento diferenciado e aumenta a responsabilidade – piloto militar. (1, 2018).

Sim o PTM atendeu minhas expectativas e foram sedimentados os valores necessários para o militarismo. Quem fez EPCAR já havia algo estruturado em mente, porém para quem havia entrado direto na AFA foi de suma importância. (4, 2018).

Sim, o método de liderança transacional aplicado é eficiente, consegue adaptar bem os estagiários para o fim em que se destinam. A cobrança constante em relação ao uniforme, comportamento, realização de tarefas estimula o estagiário a buscar o aprendizado. (8, 2018).

Quanto mais a organização estiver interessada que o novato adote conduta e posição apropriadas, mais, provavelmente, o novato começará a pensar e sentir com um. (VAN MAANEN, 1996).

De um modo geral, comparando as experiências que eu tinha antes de passar pelo PTM e a segurança e autoconhecimento que desenvolvi após seu término, minhas expectativas foram atendidas. A cobrança acentuada, por mais que soe de modo exagerado por parte de quem a receba, tem uma finalidade: desenvolver o espírito combatente, persistente em meio a dificuldades. Verifico que esse ganho ocorre com qualquer indivíduo que passe pelo PTM, independente das opiniões acerca do modo pelo qual o programa é desenvolvido. (9, 2018).

Tais estratégias aparecem para produzir desgastes às pessoas sob a forma de um período de estigmatização pessoal, podendo ser motivada pela vestimenta de identificação (como a sequência numérica utilizada para substituir o nome colado no uniforme dos estagiários).

O PTM foi pra mim o período onde eu aprendi a apanhar, aprendi a receber muito esporro quando alguma outra pessoa fazia algo errado, aprendi a manter-me calmo mesmo quando uma injustiça acontecia, e isso não é uma crítica, realmente é necessário aprender essas coisas, na verdade é extremamente necessário aprender essas coisas, porque vai ser um reflexo de muito que vai acontecer na carreira, e isso me ensinou a não desanimar e sim manter-me firme aos meus ideais e valores buscando sempre a melhora da força com humildade para reconhecer que também posso estar errado. (22, 2018).

Mesmo quando a socialização formal é instituída deliberadamente por proporcionar o que se pensa serem experiências práticas e específicas, isso pode ser ainda visto como problemático por aqueles que passam através do processo (VAN MAANEN, 1996).

O PTM não atendeu minhas expectativas, pois ensina de maneira arcaica algo que já possui estudos avançados e métodos mais eficazes. É pedido para que pessoas, em diferentes níveis de amadurecimento, tenham uma postura mais infantil e dependente, impedindo aqueles que, já conhecendo o sistema e as regras, "pensem fora da caixa". (2, 2018).

Não, pois a única preocupação que o referido comando tinha na época era apenas de punir e não passar um exemplo a ser seguido. As atividades do pernoite já estavam banalizadas, os castigos físicos eram por motivos fúteis. Ou seja, todo o trabalho que havia sido feito por alguns cadetes/oficiais, na verdade, se perdeu. (28, 2018).

Segundo Van Maanen (1996), a socialização formal força todos os novatos a suportar, absorver, e talvez tornarem-se hábeis com todas as experiências e materiais apresentados a eles, desde que não possam saber o que é relevante ao trabalho para o qual estão sendo preparados.

Acredito que poderia ter sido bem mais produtivo se eu soubesse exatamente qual era o objetivo dele. Todos os cadetes sabem bem em qual programa estão inseridos - PTM/PTL, porém nem todos tem claro o que isso significa. Passei pelo PTM sem sequer ter contato com o documento que rege o PTM. Essa diferenciação parece muito mais teórica do que prática. (15, 2018).

É provável que uma pessoa que se submeta à socialização se sinta isolada, separada e proibida de assumir relacionamentos sociais com seus superiores: "em

partes, acredito que o tratamento que o cadete do PTM recebe o inibe de desenvolver suas características pensantes e acaba formando uma massa dependente do Zero Um” (24, 2018), referindo-se ao líder da turma.

Os processos informais de socialização nos quais o novato deve negociar por si próprio dentro de uma situação mais ou menos estruturada, podem também induzir a ansiedade pessoal. (VAN MAANEN, 1996).

A parte negativa foi a falha transição desse programa para o PTL. Como não existe essa transição, os cadetes do PTM geralmente não apresentam iniciativa, além de também apresentarem baixa criatividade. (12, 2018).

Em partes sim. Acredito que existe muita teoria na AFA e pouca prática. Os cadetes, mesmo da liderança, não possuem a autonomia que acredito que deveríamos ter. Falta confiança dos oficiais nos cadetes, sobretudo os da liderança. (1, 2018).

De fato, a pessoa pode ter problemas para descobrir os indícios das exatas dimensões ou dos signos associados ao seu papel organizacional em diferentes circunstâncias: “acreditava que todos teriam a chance de trabalhar seu estilo de liderança de uma forma mais aprofundada” (5, 2018), “em partes, sim, mas ainda acredito que faltou associar o aprendizado à realidade pós formado” (6, 2018), “quando eu era cadete não tinha expectativas sobre o PTM, mas agora com a visão de instrutor acho o PTM muito válido para o que a FAB quer e precisa.” (29, 2018).

Sim, mas foi parcial. Os cadetes líderes têm pouquíssima autonomia. Nós não podíamos decidir quase nada relativo ao CCAer. Além disso, não nos era atribuída a confiança que deveríamos ter por estar à frente do CCAer. Muitas vezes eram colocadas dificuldades para se fazer qualquer atividade com a liderança, seja numa equipe desportiva, seja num clube, com o quadro, esquadrilha ou esquadrão. (7, 2018).

Em partes, a preparação teórica foi satisfatória, entretanto foram mostrados poucos exemplos de como atuar como líder. Faltaram também práticas de liderança para se autoconhecer em diversas situações de liderança. (8, 2018).

Não, o PTL tem muito a melhorar principalmente no que diz respeito as instruções sobre o assunto liderança. Não existe na AFA um ensinamento ou aulas formais sobre liderança, de maneira que os cadetes possam aplicar a teoria. O que acontece é um conhecimento empírico, onde os cadetes da Cadeia de Liderança dos Cadetes aplicam conhecimentos que aprendeu na prática, além de imitar líderes que achou positivo. A teoria apreendida pelos cadetes foi em sua maioria adquirida a partir de um estudo autônomo. (12, 2018).

De certa forma sim. Porém, acredito que o PTL deveria ser um programa que permitisse maior autonomia na vida do cadete, principalmente no 4º ano, pois na vida pós formado, o oficial recebe uma quantidade enorme de responsabilidades, desde o primeiro dia de trabalho, como lidar com o

efetivo, serviço, chefia, apuração de sindicância, fiscalização de contrato, comissão e etc. Cabe ao oficial gerenciar todas essas situações, pois acreditasse que na formação da academia foi ensinado isso, mas na verdade o nível de autonomia para atuar é bastante reduzido durante a formação. (13, 2018).

Não existe garantia que a direção fornecida pela abordagem informal empurrará o novato na direção correta, no que diz respeito à autoridade.

Sim, houve um ensinamento/treinamento para o aprimoramento da Liderança. Algo interessante é o fato de que alguns cadetes pensam que, somente com o PTL, acabam se tornando o Líder exemplar. O PTL sem a motivação do próprio cadete não atinge o objetivo, torna-se um treinamento falho. O cadete tem que querer ser líder. Talvez o PTL também tenha esse cunho de despertar essa vontade no cadete. Esse ponto, no PTL, deve ser trabalhado um pouco mais. (14, 2018).

Sim, há uma grande diferença de tratamento a partir do 3º Esquadrão. Porém, há pouco espaço para o cadete do 3º ano aplicar sua liderança em si. O líder do terceiro ano se assemelha muito com a rainha da Inglaterra: Reina, mas não governa, ou seja, é muito simbólico. Assim como no PTM, a maioria dos cadetes do PTL nem sequer tem contato com o documento que rege o Programa. (15, 2018).

O PTL trouxe informações muito pertinentes e, além disso, me deu autonomia para aplicá-las. Como líder de Curso, tive a oportunidade de conduzir muitos militares e esse contato me possibilitou criar um estilo e me desenvolver muito no que tange a gestão de pessoas, característica inerente à profissão. (16, 2018).

Sim, principalmente na experiência do intercâmbio entra cadetes na USAFA. Nas aulas de liderança que tive naquela instituição aprendi valores e formas de aplicação de conceitos extremamente engrandecedores. No entanto, muitos dos fundamentos aprendidos na USAFA ainda não se podem aplicar na AFA, tendo em vista que a liderança transacional baseada na imposição do medo é a forma mais valorizada pelos oficiais na Academia brasileira, enquanto o aprendido na instituição americana incentivava a adoção da liderança transformacional, baseada na empatia e comprometimento. (17, 2018).

Não suficiente. Achei que estudaríamos muito mais gestão de pessoas, mas as aulas são repetitivas demais e pouco agrega. Aprendo muito no dia a dia, convivendo com os mais modernos, na tentativa e erro. (18, 2018).

O sucesso do processo de socialização é determinado pelo respeito mútuo desenvolvido entre o agente e o novato, o conhecimento relevante possuído por um agente e, sem dúvida, a habilidade do agente para transferir tal conhecimento. (VAN MAANEN, 1996).

Por ocupar a posição de líder da intendência acredito que pude desenvolver muito as minhas habilidades como líder, desse modo atendendo os objetivos dos programas. Porém para os cadetes que não possuem algum cargo de liderança o desenvolvimento das habilidades de

liderança fica prejudicado, acabando por não trazer os benefícios que o programa se propõe. (19, 2018).

A oportunidade de poder atuar como líder de elemento me trouxe experiências muito interessantes, principalmente para aprender a lidar com pessoas que possuíam formas diferentes de pensar e mesmo assim ter que influenciar elas. Entretanto percebi uma falta de embasamento teórico, penso que se tivesse mais conhecimentos sobre liderança transacional e transformacional seria capaz de utilizar melhor as ferramentas de influência. (21, 2018).

Sim, principalmente na prática. Ao receber funções de liderança, tanto no terceiro ano, quanto no quarto ano, o amadurecimento é natural e compulsório, quando se trata de questões de relacionamento (horizontal e vertical), oratória, resolução de problemas, iniciativa, tomada de decisões e aprendizado com erros. Afirmando com precisão que, no máximo, 5% dos componentes de uma turma passam o PTL sem receber algum tipo de atribuição importante. Esses, por sua vez, encontram-se nessa condição por escolha própria de não se envolver com funções que exijam responsabilidade. Ou seja, se torna um aprendizado positivamente compulsório para a grande maioria da turma, como no PTM. (9, 2018).

Normalmente, o sistema de recompensas e punições está relacionado aos outros temas culturais importantes. Para Schein (2009) uma vez identificado que tipos de comportamento são considerados “heroicos” e que tipos são “pecaminosos”, pode-se começar a inferir as suposições que estão por trás dessas avaliações.

O PTL me trouxe instruções de como lidar com os subalternos, e postura relacionada a líderes. Entretanto, ainda há uma cultura de punições muito grande, o que significa que os que não punem oficialmente - via Ficha de Observação - sejam vistos como incapazes de liderar, mesmo que tenham métodos diferentes. Acredito que a liderança aplicada no âmbito militar deva evoluir para uma liderança mais humana, tentando envolver seus alunos e aprendizes em uma cultura mais familiar, já que todos trabalharão com para um mesmo objetivo. (2, 2018).

A proposta kantiana é que o homem aprenda a pensar por si mesmo. "Pensar por si mesmo significa procurar em si mesmo a suprema pedra de toque da verdade (isto é, em sua própria razão); e a máxima que manda pensar sempre por si mesmo é o esclarecimento [Aufklärung]" (KANT, 2002).

(...) foram feitas algumas palestras sobre temas de liderança, mas era algo disperso que acontecia sem que os cadetes soubessem antes o que seria tratado e por mais que fosse uma excelente palestra ficava por isso mesmo, e era logo esquecida por não haver realmente essa linha de trabalho bem definida com valores, técnicas, situações. Uma das coisas que acho muito importante nós não temos aqui que é a simulação com situações problema de liderança, como por exemplo, como lidar com um liderado indisciplinado, como reagir a algum subordinado que está passando por um problema pessoal, como corrigir erros e não somente dar FOB – Ficha de Observação, principalmente porque quando nós formamos

as coisas não vão ser resolvidas só com partes disciplinares, pelo contrário vai ser muito mais na conversa e isso não é treinado, não é falado. Também me decepcionou muito não ter havia um curso para toda a cadeia de liderança junto aos comandantes e ao comandante do corpo para montarmos a diretriz de trabalho. (...) O Programa de Treinamento da liderança poderia ser mais explicado, mostrando objetivos, linhas de trabalho, houveram sim palestras muito boas, mas poderiam ser muito melhor aproveitadas se houvesse essa linha de raciocínio. (22, 2018).

É necessário entender o que os líderes pensam ao criar e gerenciar grupos, e as questões que eles enfrentam em suas tentativas de criar uma organização. “Obter entendimento compartilhado da missão essencial, da tarefa principal e das funções manifestas e latentes” é um exemplo. (SCHEIN, 2009).

O PTL é muito bem escrito e formulado, porém não é totalmente aplicado pelos comandantes, pois o medo de dar responsabilidade ao cadete é muito grande. Isso faz com que os cadetes, assim que se formam, não estejam prontos para vida de oficial, ou seja são excelentes cadetes, vivem com medo de tudo, não tomam iniciativas, entres outras coisas. Tudo isso porque a falta confiança dos oficiais sobre esses cadetes é imensa. (25, 2018).

Sim, mas em parte. Ainda no terceiro ano faltam muitas instruções teóricas. Porém nem só de teoria vive a vida real. O que mais nos faz aprender sim são as situações diárias, quando lidamos com nosso liderado de elemento, ou com qualquer outro cadete mais moderno e até mesmo da mesma turma. Entretanto, se não haver uma base teórica, algo que sirva como apoio para os pensamentos, muitas decisões serão inconsequentes. Aprenderemos? Sim. Porém da pior maneira: errando nós mesmos. (27, 2018).

As estratégias para processar as pessoas são também justificadas pela falta de lógica tradicional “parece que as coisas aqui são mais regidas pela tradição e pelo saudosismo ‘na minha época era assim’ do que por algo explicado e provado” (22, 2018). As estratégias mesmo que discutidas ou consideradas pelos superiores são frequentemente mantidas, simplesmente porque seus efeitos não são amplamente compreendidos (VAN MAANEN, 1996).

Qualquer indivíduo pode realizar esse exame, e ele é a garantia da libertação de superstições e devaneios. Por isso é educação cabe habituar as crianças e jovens desde cedo a essa reflexão. Esse é um trabalho penoso e demorado, pois há muitos obstáculos que dificultam a realização dessa educação. No entanto, em Kant, é esse exame para ver se a própria máxima pode ser um princípio universal que garante a autonomia. Fica claro a partir do pensamento kantiano, que pensar por si mesmo não se dá apenas pelo conhecer, antes de tudo, implica na realização da

sua filosofia prática que busca a moralização da ação humana através de um processo racional.

Na pesquisa indagamos nossos sujeitos se o Programa de Valores, PFV, é eficaz para o processo de influência da liderança, sendo este outro Programa, PTL, que caminha em paralelo. Conforme podemos observar as opiniões se divide: “sim, o PFV supria a necessidade de maior orientação e instrução quanto à liderança” (3, 2018), “sim, pois permite aos cadetes momentos de reflexão que não ocorrem espontaneamente durante a rotina” (5, 2018).

Acredito que o programa é mais influenciado nas palestras mensais, que por sua vez, se tornavam interessantes apenas quando nos traziam uma reflexão diferente. Em 4 anos, é comum observar aspectos repetidos na forma de abordar o assunto. (6, 2018).

O PFV é muito benéfico na formação e discussão de valores entre os cadetes. O que poderia melhorar é a questão das reuniões mensais serem somente expositivas. Poderia haver um momento para que os cadetes discutissem os valores do mês. (12, 2018).

Sim, para aqueles cadetes que possuem os valores bem internalizados. Percebe-se que infelizmente existem aqueles que não compartilham do pensamento que tais valores são de vital importância para a formação do futuro oficial da FAB, e o PFV para estes acaba não sendo tão eficaz. (17, 2018).

“Definitivamente não. O PFV não atinge o objetivo a que se propõe pois, muitas vezes, os palestrantes não vivem aquilo sobre o que palestram” (7, 2018), “não, o PFV fica apenas na palestra. Deveria haver um programa conjunto, que permitisse o cadete praticar os valores” (11, 2018).

O fato é, os valores continuam sendo "cultuados" com periodicidade determinada, conforme prevê o Programa. De certo modo, os objetivos primários estão sendo cumpridos. Resultados mais expressivos só poderão ser atingidos se houver objetivos maiores e esforços envidados para que o PFV alcance outro nível de influência. Enfim, caso fosse o objetivo, o PFV poderia ser muito mais envolvente e mais eficaz se houvesse outros ramos de atuação, fazendo uma comparação direta com a atividade "Pista de Liderança" que ocorre anualmente na Escola Naval. (9, 2018).

O PFV é um bom instrumento teórico para a influência da liderança. Mostra histórias muito interessantes e incentiva que nós valorizemos a carreira militar. No entanto, além do PFV, seria muito interessante colocar o cadete fora da AFA, realizando estágios, com algumas responsabilidades, para que ele pudesse ver a realidade da Força, que é diferente da AFA, e atuar ali. (16, 2018).

“Acredito que o PFV é muito bom em questão de despertar valores, não liderança” (18, 2018), “não, o PFV é muito importante no que tange a formação de um caráter, previsto no PTM. Já para o envolvimento da liderança se torna repetitivo e sem conhecimentos adicionais” (26, 2018).

A ideia do PFV é muito boa, e realmente pode gerar resultados em pessoas que ainda não estão inseridas nessa cultura organizacional. Porém, para os militares que já conhecem os valores, acaba se tornando algo repetitivo. Penso que se deve buscar formas diferentes de abordar os valores mensais. Também deve haver uma maior presença do assunto durante a rotina do cadete, o que acontece atualmente é que se lembra do valor apenas em uma reunião em uma noite e não se toca mais no assunto durante todo o resto do mês. (21, 2018).

De 2011 a 2014 o PFV para os cadetes era resumido em uma palestra mensal, era envolvente pois não era monótono, sempre havia diferentes tipos de palestras/atividades, mas acho que não havia um relacionamento grande com liderança, era mais voltado para valores individuais. (29, 2018).

Para Schein (2009) parece claro que o líder deve ser o aprendiz, buscando e aceitando *feedback* e mostrando flexibilidade de resposta à medida que as condições se modificam:

Possuir suposições positivas sobre a natureza humana, evitando assim organizações que se tornarão profecias autorrealizáveis; níveis de percepção e *insights* das realidades do mundo e de si próprio; motivações para enfrentar o sofrimento inevitável da aprendizagem e da mudança; força emocional para gerenciar ansiedade própria e da dos outros à medida que a aprendizagem e a mudança tornam-se cada vez mais as coisas mais importantes da vida; novas habilidades para analisar e mudar as suposições culturais; e, disposição e habilidade para envolver outras pessoas e obter sua participação (SCHEIN, 2009).

Compreender os fenômenos educativos, numa ótica mais ampliada, do que aquela mais tradicionalmente vinculada à aprendizagem formal requer coordenação e transferência dos novos conceitos realizados por meio da discussão e da dialética originados por diferentes pontos de vista.

Nesse sentido, o conhecimento não é ensinado pelo instrutor através da linguagem expressa em aulas expositivas, os conceitos devem ser discutidos e buscados por meio de pesquisas. É justamente o trabalho em equipe que ocorre o desequilíbrio conceitual através do contraste de vários pontos de vista. Esse processo leva à transformação da cognição e ao desenvolvimento das funções intelectuais. Sob esta ótica, Vygotsky (1984) concebe a tarefa da instituição

educacional como a transformação do estado atual de desenvolvimento do educando para um patamar superior no processo de desenvolvimento.

E tendo o professor/instrutor como um facilitador da aprendizagem que se transforma em um mediador perante o sujeito, o conhecimento socioculturalmente construído e as experiências de vida; que deve constantemente indagar: qual é a forma, a organização da aprendizagem, entendendo-a como fenômeno complexo e multifacetado, que deve guiar à ação docente, a fim de promover a aprendizagem como transformação pessoal? (KEGAN, 2013).

Pois, é exatamente esse o papel do educador facilitador, que respeita o que o estudante já conquistou, auxiliando-o a prosseguir em seu caminho, com autoautoria.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao apresentar os valores da organização escolhida e as ações educativas que orientam o desenvolvimento moral dos cadetes alicerçadas em um referencial teórico construído a partir de uma análise racional, sejam eles: conceitos, códigos de linguagem ou normas. Podemos dizer que, todos estes elementos foram construídos para relacionar conceitos com a realidade.

Contudo, podemos afirmar que esta pesquisa é o reconhecimento claro de que atingimos o objetivo traçado ao analisar a interação dos cadetes líderes no desenvolvimento moral dos cadetes liderados, por meio da relação entre os valores abordados no Programa de Formação de Valores e as situações práticas.

Foi possível concluir, no Gráfico 1, que os líderes apresentam mais de um estilo de liderança, envolvendo tanto comportamentos transformacionais quanto transacionais. Nota-se, ainda, que os líderes possuem uma percepção realista do papel que exercem e seus liderados o percebem da mesma maneira.

Diante desta revelação, pretendeu-se verificar como a abordagem transformacional influencia o exercício da liderança dos cadetes, por meio de níveis mais profundos, quais sejam as percepções e os sentimentos.

Cada pessoa tem sua própria maneira de construir a realidade e para viver em sociedade, é preciso seguir alguns princípios e regras que irão nortear o comportamento. Assim, as regras que aprendemos com nossos pais para lidar com eles e com nossos filhos são, frequentemente, nosso modelo inicial de lidar com a autoridade e de nos relacionarmos com os colegas em um novo grupo. Em razão de diferentes membros de um novo grupo provavelmente terem tido experiências amplamente variadas em suas famílias de origem, a qualidade das interações e os vários outros contextos sociais nos quais eles se encontram inseridos podem levar a desacordos e potenciais conflitos sobre a forma correta de relacionamentos com outros no novo grupo.

É essencial que os líderes reconheçam que o devido alinhamento cultural requer não apenas humildade, mas habilidades em reunir culturas diferentes no tipo de diálogo que manterá o respeito mútuo e ações efetivas. Qualquer militar que deseja mudança pode passar a focar nas ações ao tentar ensinar aos subordinados algumas novas formas de perceber, pensar e sentir. Sabemos que muitos programas escolares falham porque o fundador (comandante, reitor, diretor,

coordenador e/ou secretário) deixa de privilegiar ambientes de suporte, no caso, da organização em questão, para a prática da liderança.

Na segunda fase da análise os cadetes ao serem indagados indicaram sobre a relação entre teoria e prática do Programa de Treinamento Militar, a concepção dos líderes era a de que existe uma relação de interdependência entre os processos, explicando com clareza a natureza dessa relação, uma vez que o PTM é a parcela da formação militar que socializa os novos membros, preconizando nesta fase os códigos de conduta militar (autodisciplina, compreensão de autoridade e hierarquia, camaradagem, dever, lealdade para com o país, entusiasmo, coragem, tenacidade, honra, ética e responsabilidade) e a forma que ela ocorre efetivamente.

Ao serem questionados sobre a relação entre a teoria e prática do PTL, os líderes indicaram, em suas concepções, que essa é uma fase que eles devem desenvolver a capacidade de comunicação, relacionamento humano e os atributos físicos e morais necessários ao papel de liderança ao qual está destinado e que o Programa estabelece atribuições e responsabilidades para apenas uma parcela da turma, aqueles que foram eleitos líderes pelo grau do Conceito Militar<sup>14</sup>, havendo pouca relação de interdependência entre os processos.

Voltado para a disseminação dos valores fundamentais da vida militar, o PFV procura sensibilizar a importância e a necessidade de cultivar, padronizar, reunir todos para a propagação dos conceitos inculcada em cada valor em formato de reuniões mensais e palestras expositivas com convidados do meio militar e civil, mas não no suporte de debates sobre a importância e implicações dos meios de mediação para a promoção do desenvolvimento moral dos cadetes, segundo relatado por alguns líderes eles aprendem pelo exemplo de conduta dos cadetes mais antigos e na tomada de decisão dos oficiais.

Em relação aos métodos utilizados para alcançar os objetivos dos programas foram baseados em meras oratórias acerca do tema, não houve a promoção da autonomia e a expressão da própria opinião, confiança, cooperação entre líderes e fundadores (Comandantes), gestão de pessoas, discussão sobre dilemas morais. Essas estratégias de ação, relatada na literatura, é um procedimento que permite às pessoas avançarem em seu desenvolvimento moral rumo à autonomia. Os demais

---

<sup>14</sup> A avaliação da conduta do cadete é fundamentada na observação de seus pares e superiores hierárquicos, relativa aos seguintes aspectos: conduta disciplinar do cadete, observada no cumprimento de sua rotina acadêmica; conceito horizontal atribuído pela turma a qual pertence; e conceito vertical atribuído pelo Comando do Esquadrão ao qual pertence. A avaliação da Conduta Militar terá como resultado o grau de Conceito Militar. O grau do Conceito Final corresponde à média ponderada entre o Grau do Conceito de Sala de Aula (CSA), de peso 2 e o Grau do Conceito Militar (CM), de peso 8 (BRASIL, 2018).

sujeitos apontaram que o processo de ensino e aprendizagem foi empírico, subjetivo, faltou debate para resolução de situações problemas, conteúdos didáticos que abordam sobre o tema e prática.

O que se pode inferir do exposto é que, ao serem questionados sobre as ações do PTL, se o exercício possibilita que líderes e liderados busquem alcançar uma finalidade comum, a maioria dos entrevistados tinha noção do que se tratava a questão e se percebiam como tendo influência no processo de desenvolvimento moral de seus liderados. Contudo, alguns não souberam descrever as características e aspectos fundamentais desse processo, por falta de conhecimento e embasamento teórico. Aos que apontaram sucesso disseram que buscaram leituras complementares, motivação pessoal e exemplos.

No entanto, na presente pesquisa as relações interpessoais, na postura dos líderes seja de coação ou cooperação foi um ponto fundamental para o desenvolvimento moral dos liderados. Existe uma prática coercitiva conhecida vulgarmente como “cultura da punição” levantada na entrevista, aos líderes que não punem prescrevendo nas Fichas de Observação são vistos como incapazes de liderar pelos Comandantes e a questão de como lidar com subordinados indisciplinados sem a necessidade de puni-los disciplinarmente é um conflito apresentado.

Sobre a liderança, o estudo aponta para a existência de uma estreita relação entre as concepções dos líderes e sua prática, bem como indica a possibilidade de certos líderes superarem a dicotomia entre teoria e prática, perseguindo uma relação dialética entre conhecimento teórico e prático, de modo a implementar uma conduta pedagógica mais reflexiva e criativa não descrito no programa.

Seria interessante que, ao longo do percurso de formação dos líderes esse tema pudesse ser discutido nas perspectivas teóricas e prática e desde as suas implicações no desenvolvimento dos cadetes. Quanto a estes, uma estratégia possível de promoção do desenvolvimento moral e da autonomia é a apresentação e o debate em torno de dilemas nos quais precisam se posicionar para a solução do problema apresentado. Outro procedimento pedagógico relevante consiste em promover ambiente de cooperação entre os cadetes e entre os cadetes e instrutores, em que regras podem ser construídas e a responsabilidade de cada um, privilegiada de forma efetiva, ao contrário do que foi citado na entrevista, onde o líder esclarece que, muito o decepcionou a não oferta de um momento para toda a

Cadeia junto aos Comandantes para montarem a diretriz de trabalho. A postura do instrutor, de autoridade e não de autoritarismo, e o diálogo entre eles permitirão a construção de regras consensualmente compartilhadas. Sendo possível até trabalhar outros conteúdos acadêmicos do currículo, por exemplo, e promover a autonomia dos cadetes por meio da interação social e de trocas constantes, levando-os a exercitarem a capacidade de pensar independente, construindo valores que levam em conta o que é melhor para o grupo e não apenas para um indivíduo.

Outro desafio importante a ser enfrentado num ambiente de ensino militar é a formação continuada de professores civis e instrutores militares para uma prática docente sempre renovada.

Quanto a pesquisas futuras, uma sugestão é a de investigar as concepções dos instrutores da Academia da Força Aérea sobre o desenvolvimento moral e de liderança e sua relação com a prática pedagógica.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista Administração*, São Paulo, SP, v. 48, n. 1. p. 34-52, jan/fev/mar. 2013.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. *Multifactor leadership questionnaire Form 6s*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990.

BORBA, F. S. *Introdução aos estudos linguísticos*. 11. ed. Campinas, SP: Pontes, 1991.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea Brasileira. *Doutrina: Manual do Cadete*. Pirassununga: AFA, 2015a.

\_\_\_\_\_. *Estágio de Adaptação*. Pirassununga: AFA, 2015b.

\_\_\_\_\_. *Estratégia Nacional de Defesa*. 2. ed. Brasília, DF, 18 dez. 2008.

\_\_\_\_\_. Lei n. 6880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Disponível em: <<http://www.soleis.adv.br/>>. Acesso em 20 de junho de 2018.

\_\_\_\_\_. *MCA 2-1: Manual de Liderança da FAB*. Brasília, DF, 2016b.

\_\_\_\_\_. *MCA 37-5: Plano de Avaliação da Academia da Força Aérea*. Portaria DIRENS nº 49/DPL, de 16 de janeiro de 2018, Brasília, DF, 2018.

\_\_\_\_\_. *MCA 909-1. Programa de Formação e Fortalecimento de Valores – PFV*. Boletim do Comando da Aeronáutica, nº 155, de 13 de setembro de 2016. Brasília, DF, 2016a.

\_\_\_\_\_. *Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER): 2010-2031*. Brasília, DF: EMAer, 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. *DCA 1-1: Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira*. Brasília, DF. 2012.

\_\_\_\_\_. Norma Padrão de Ação 109: *Procedimentos para elaboração do conceito militar*. Pirassununga: AFA, 2010.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 153/CMDO, 16 de dezembro de 2009. *Programa de Formação de Valores*. Pirassununga: AFA, 2009c.

\_\_\_\_\_. *Programa de Treinamento de Liderança do Corpo de Cadetes da*

*Aeronáutica*. Pirassununga: AFA, 2009a.

\_\_\_\_\_. *Programa de Treinamento Militar do Corpo de Cadetes da Aeronáutica*. Pirassununga: AFA, 2009b.

CITELLI, Adilson. *Linguagem e persuasão*. 15. ed., São Paulo: Editora Ática, 2000.

FERREIRA, Glenda Michelle Marques Fonsêca. *A liderança e suas relações com o comprometimento organizacional*. 2006. 98 f. Dissertação (Mestrado em Políticas e Gestão Públicas; Gestão Organizacional) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: M. W. Bauer, & G. Gaskell (Orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (pp. 64-89). Petrópolis: Vozes, 2002.

GODOI, C. K. e MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-320.

GODOI, C. K. e BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 89-107,

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 1995. p. 57-63.

HANNAH, S. T., SCHAUBROECK, J. M., & PENG, A. C. (2015, July 13). *Transforming Followers' Value Internalization and Role Self-Efficacy: Dual Processes Promoting Performance and Peer Norm-Enforcement*. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000038>

HEIFETZ, R. A. *Leadership without easy answers*. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

ILLERIS, K. Uma compreensão abrangente sobre a aprendizagem humana. In: ILLERIS, K. (Org.) *Teorias contemporâneas da aprendizagem*. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 15-30.

KANT, Immanuel. *Sobre a Pedagogia*. Tradução de Francisco Cook Fontanella. 3ª ed. Piracicaba: editora UNIMEP, 2002.

KEGAN, R. Que forma transforma? Uma abordagem construtivo-evolutiva à aprendizagem transformadora. In: ILLERIS, K. (Org.) *Teorias contemporâneas da aprendizagem*. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 31-45.

LA TAILLE, Y de. Moral e ética no mundo contemporâneo. Revista *USP*, São Paulo, n. 110, p. 29-42, julho/agosto/setembro, 2016.

\_\_\_\_\_. *Moral e ética: dimensões intelectuais e afetivas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LARAIA, Roque de Barros. *Cultura um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.

MARQUES, G. M.; MEDEIROS, C. A. F.; FRANÇA, A. G. C.; RIBEIRO, M. F. G. Estilos de liderança e comprometimento organizacional: uma aplicação do multifactor leadership questionnaire (MLQ) no Brasil. *Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá*, Rio de Janeiro, v.11, n.2, p.99-125, maio/ ago. 2007.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: organizações e trabalho*, Santa Catarina, v. 4, n. 2, p. 31-60, jul./dez. 2004.

MENDES, A. M. *Psicodinâmica de trabalho: teoria, método, pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENIN, Maria Suzana de Stefano. Desenvolvimento moral. In: MACEDO, Lino de (Org.). *Cinco estudos de educação moral*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1996. p. 37-104.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.

MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2007. (trabalho original publicado em 1999).

MIGUELES, Carmen; ZANINI, Marco Tulio. *Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

NORTHHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: Sage, 2004.

\_\_\_\_\_, P. G. *Leadership: theory and practice*. Califórnia: Sage, 2010.

\_\_\_\_\_, P. G. *Leadership: theory and practice*. Western Michigan University. Seventh Edition: Sage, 2016.

OLIVEIRA, E. R. A Estratégia Nacional de Defesa e a Reorganização e Transformação das Forças Armadas. In: *Revista Interesse Nacional*, n. 5, ano 2, abr./jun. 2009, p. 71-83.

PIAGET, Jean. Os procedimentos da educação moral. In: MACEDO Lino de. (Org.) *Cinco estudos de educação moral*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1996. p. 1-36.

\_\_\_\_\_. A construção do real na criança. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

REBOUL, Oliver. *Introdução à retórica*. São Paulo: Martins Fontes, 1998. Tradução: Ivone Castilho Benedetti.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan./mar. 2002.

SILVEIRA DOS SANTOS, Rodrigo Antônio. O processo de liderança na administração de uma organização e a sua influência sobre os valores expostos pela cultura organizacional. *Revista UNIFA*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 34, p. 126-137, jun. 2014.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Marcos Paulo. *A relação entre a cultura organizacional e a adoção de práticas de gestão ambiental: um estudo dos meios de hospedagem do polo turístico Costa das Dunas do Estado do Rio Grande do Norte*. 2002. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil, 2002.

VAN MAANEN, J. Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional. In.: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996, p. 45 – 62.

VYGOTSKY, L. V. *A formação social da mente: desenvolvimento dos processos mentais superiores*, São Paulo: Ed. Martins Fontes, 1984.

WILLIAMS, Raymond. *Palavras-Chave: um vocabulário de cultura e sociedade*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2007.



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA CADETES LÍDERES



UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS AEROESPACIAIS

### QUESTIONÁRIO

Prezado cadete (CLC ou Líder de Elemento)

Este questionário foi idealizado para a realização de uma pesquisa de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais da Universidade da Força Aérea.

Com objetivo de investigar, de acordo com suas percepções, aspectos relacionados à sua liderança. Assinale as afirmativas conforme a escala: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo muito; 3 – Discordo pouco; 4 – Concordo pouco; 5 – Concordo muito; 6 – Concordo totalmente, lembrando que não há resposta certa ou errada, sendo imprescindível que todos os itens sejam respondidos, selecionando apenas 1 (um) item por afirmação.

Sua resposta é anônima, porém é necessário que identifique seu curso, pois as respostas não serão avaliadas individualmente, e sim de forma agrupada, assegurando completo sigilo das informações apresentadas. É essencial que ela reflita exatamente o seu modo de pensar e agir.

Agradeço a sua atenção e a sua colaboração.

1º Ten Ped **Maysa** Freire de Almeida

C o m p o n e n t e s	ASSERTIVAS	ESCALA					
		Discordo			Concordo		
		Total ment e	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total ment e
		1	2	3	4	5	6
X1	Eu faço os liderados se sentirem bem ao meu lado.						
	Os liderados tem plena confiança em mim.						
	Os liderados sentem-se orgulhosos por se orientarem comigo.						
X2	Eu expresso com poucas palavras o que nós poderíamos e deveríamos fazer.						
	Eu passo uma imagem vibrante sobre o que nós podemos fazer.						
	Eu ajudo os liderados a encontrarem significado em sua atividade.						
X3	Eu faço os liderados pensarem sobre os antigos problemas de novas maneiras.						
	Eu proporciono aos liderados novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas.						
	Eu consigo com que os liderados repensem ideias que eles nunca inham questionado antes.						
X4	Eu ajudo os liderados a se desenvolverem.						
	Eu deixo os liderados saberem o que penso sobre o que ele estão fazendo.						
	Eu dou atenção pessoal aos liderados que se sentem rejeitados.						
X5	Eu falo aos liderados o que fazer se querem ser recompensados pelas atividades deles.						
	Eu reconheço/recompenso quando os liderados alcançam suas metas.						
	Eu chamo atenção para o que os liderados podem conseguir pelo que realizam.						
X6	Eu fico satisfeito quando os liderados atingem os padrões desejados.						
	Enquanto as coisas estiverem funcionando, eu não tento mudar nada.						
	Eu digo aos liderados os padrões que eles têm de seguir para conduzir bem sua atividade.						
X7	Eu me contento em deixar que os liderados realizem suas atividades da mesma forma de sempre.						
	O que os liderados querem fazer é aprovado por mim.						
	Eu pergunto aos liderados somente o que é absolutamente essencial.						
Assinale seu curso: ( ) CFOAV ( ) CFOINT ( ) CFOINF							
Seu comentário será bem-vindo:							

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA CADETES LIDERADOS



### UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS AEROESPACIAIS

#### QUESTIONÁRIO

Prezado cadete,

Este questionário foi idealizado para a realização de uma pesquisa de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais da Universidade da Força Aérea.

Com objetivo de investigar, de acordo com suas percepções, aspectos relacionados à liderança dos líderes. Assinale as afirmativas conforme a escala: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo muito; 3 – Discordo pouco; 4 – Concordo pouco; 5 – Concordo muito; 6 – Concordo totalmente, lembrando que não há resposta certa ou errada, sendo imprescindível que todos os itens sejam respondidos, selecionando apenas 1 (um) item por afirmação.

Sua resposta é anônima, porém é necessário que identifique seu curso, pois as respostas não serão avaliadas individualmente, e sim de forma agrupada, assegurando completo sigilo das informações apresentadas. É essencial que ela reflita exatamente o seu modo de pensar e agir.

Agradeço a sua atenção e a sua colaboração.

1º Ten Ped **Maysa** Freire de Almeida

C o m p o n e n t e s	ASSERTIVAS	ESCALA					
		Discordo			Concordo		
		Total ment e	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total ment e
		1	2	3	4	5	6
X1	Eu me sinto bem ao lado do meu líder						
	Tenho plena confiança no meu líder						
	Sinto-me orgulhoso ao me orientar com meu líder,						
X2	O líder se expressa com poucas palavras o que nós poderíamos e deveríamos fazer.						
	O líder passa uma imagem vibrante sobre o que nós podemos fazer.						
	O líder me ajuda a encontrar significado em minha atividade.						
X3	O líder me leva a pensar sobre antigos problemas de novas maneiras.						
	O líder me proporciona novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas.						
	O líder consegue com que eu repense ideias que nunca tinha questionado antes,						
X4	O líder me ajuda a desenvolver,						
	O líder revela seu pensamento sobre o que eu estou fazendo.						
	O líder dá atenção pessoal aos liderados que se sentem rejeitados.						
X5	O líder fala o que devo fazer se quero ser recompensado pelas minhas atividades.						
	O líder reconhece/recompensa quando alcanço minhas metas.						
	O líder chama atenção para o que eu posso conseguir pelo que realizo.						
X6	O líder fica satisfeito quando atinjo os padrões desejados.						
	Enquanto as coisas estiverem funcionando, o líder não tenta mudar nada.						
	O líder me diz os padrões que tenho de seguir para conduzir bem minha atividade.						
X7	O líder se contenta em deixar que eu realize minhas atividades da mesma forma de sempre.						
	O que eu quero fazer é aprovado pelo líder.						
	O líder me pergunta somente o que é absolutamente essencial.						

Assinale seu curso: ( ) CFOAV ( ) CFOINT ( ) CFOINF

Seu comentário será bem-vindo:

## **APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTA**

### Tema: Valores e virtudes da profissão

Conte-nos um pouco sobre sua história e como chegou até aqui. Por que você escolheu a carreira militar?

Que valores você associa à carreira militar?

Os valores citados combinam com você?

Que outros valores adicionariam à carreira?

Em sua opinião, quais os atributos de um líder?

### Tema: Cultura e liderança organizacional

Como membro de uma cultura você ficaria perplexo, irritado ou ansioso se encontrasse militares na organização com comportamento não familiar e aparentemente irracional? Como reagiria?

Se alguém lhe pedisse para mudar o modo de pensar ou perceber algo, e esse modo está baseado no que você aprendeu em um grupo ao qual pertence, resistiria à mudança porque não desejaria se desviar do seu grupo, mesmo se particularmente achasse que o grupo está errado? Faça uma breve reflexão sobre a situação posta.

### Tema: Qualidade dos Programas extracurriculares

O Programa de Treinamento Militar (PTM) atendeu às suas expectativas?

O Programa de Treinamento de Liderança (PTL) trouxe instruções ou informações que acreditava que receberia?

O Programa de Fortalecimento e Formação de Valores (PFV) é envolvente e eficaz para o processo de influência da liderança?

**ANEXO A – Metodologia de trabalho do Programa de Formação e Fortalecimento de Valores**

PERÍODO DE TRABALHO	VALOR	VALORES COMPLEMENTARES	
		Anos pares	Anos ímpares
FEVEREIRO	DISCIPLINA	HIERARQUIA	
MARÇO		DISCRICÃO	AUTORIDADE
ABRIL	PROFISSIONALISMO	DEDICAÇÃO	EFICIÊNCIA
MAIO		AMOR À PROFISSÃO	APRIMORAMENTO
JUNHO		HONRA	RESPONSABILIDADE
JULHO	INTEGRIDADE	AMOR À VERDADE	DIGNIDADE (probidade, vida ilibada, trato com subordinado e boa educação)
AGOSTO	PATRIOTISMO	CIDADANIA (família, autoridades civis, direitos e deveres)	
SETEMBRO		CIVISMO	TRADIÇÃO
OUTUBRO	COMPROMETIMENTO	FÉ NA MISSÃO	ESPÍRITO DE CORPO
NOVEMBRO		CORAGEM	LEALDADE