



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA

DIVISÃO DE ENSINO

ARTIGO CIENTÍFICO

A INFLUÊNCIA DA FALTA DE PARTICIPAÇÃO NAS FUNÇÕES DE LIDERANÇA NA CAPACITAÇÃO DOS CADETES DA AFA

Título do Trabalho

272

CÓDIGO

EDUCAÇÃO NA FORÇA AÉREA

LINHA DE PESQUISA

CAP 2/10

Curso e Ano

ARTIGO CIENTÍFICO

A INFLUÊNCIA DA FALTA DE PARTICIPAÇÃO NAS
FUNÇÕES DE LIDERANÇA NA CAPACITAÇÃO DOS
CADETES DA AFA

TÍTULO

EDUCAÇÃO NA FORÇA AÉREA

LINHA DE PESQUISA

08/OUTUBRO/2010

.....

DATA

CAP 2/2010

.....

CURSO

Este documento é o resultado dos trabalhos do aluno do Curso de Aperfeiçoamento da EAOAR. Seu conteúdo reflete a opinião do autor, quando não for citada a fonte da matéria, não representando, necessariamente, a política ou prática da EAOAR e do Comando da Aeronáutica.

RESUMO

O presente trabalho científico teve como objetivo verificar até que ponto a falta de participação nas funções da Cadeia de Liderança no CCAER influencia a capacitação daqueles cadetes dos 4º e 3º anos, não pertencentes à Cadeia de Liderança, quanto ao item liderança, já que houve uma situação real no CCAer em que uma cadete do 4º ano não soube utilizar este atributo perante a tropa. Para tanto, foi realizada uma pesquisa documental dividida em três partes. A primeira, baseada no PTL, visou identificar as funções de liderança exercidas tanto pela Cadeia de Liderança quanto pelos cadetes não pertencentes à mesma nas atividades rotineiras do CCAER. A segunda utilizou documentos internos do CCAER para verificar a frequência com que cada cadete, pertencente ou não à Cadeia de Liderança, exerce o atributo da liderança no âmbito do CCAER. A última parte foi realizada, através de documentos internos do CCAER, que visaram a verificar a capacidade de liderança de cada cadete em seu respectivo conceito militar. Para fundamentar esse artigo utilizou-se a teoria da aprendizagem experiencial de David Kolb (1984) e a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986). A partir do embasamento teórico durante a análise de dados, concluiu-se que a falta de participação nas funções da Cadeia de Liderança influencia a capacitação dos demais cadetes no exercício da liderança, apesar do processo de instrução cognitiva ser o mesmo e, também, das diversas variáveis que podem interferir no comportamento do líder durante sua própria formação.

Palavras-chave: Funções. Cadeia de Liderança. Capacitação. Liderança.

ABSTRACT

This article aimed to verify in what extent the non participation in the CCAER Leadership Chain functions influences the training of the 4th and 3rd year cadets, not belonging to the Leadership Chain, since there was a CCAer real situation in which a 4th year cadet failed to exploit this attribute before the troop. For this, a documentary research was conducted and it was divided into three parts. The first part, based on PTL, aimed to identify the leadership roles performed by both the Leadership Chain and the cadets who do not belong to the same CCAER routine activities. The second one used CCAER internal documents to verify the frequency in which each cadet, belonging to the Leadership Chain or not, exercises the leadership attribute under the CCAER. The last part was done through CCAER internal documents, which aimed to verify the leadership skills of each cadet in his respective military concept. In support of this article, It was used David Kolb's Experiential Learning Theory (1984) and Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory (1986). From the theoretical basis for data analysis, It was concluded that the non participation in the Leadership Chain functions influences the training of the other cadets in the leadership exercises, despite the cognitive instruction process be the same and, also, due to the several variables that can affect the leader's behavior during his own training.

Keywords: Functions. Leadership Chain. Training. Leadership.

INTRODUÇÃO

“Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 25).

O que está acontecendo atualmente é que muitos “administradores” estão apenas administrando e esquecendo-se de que é preciso também liderar. E, para diferenciar os administradores líderes dos administradores gerentes, é preciso entender que os líderes são aqueles capazes de contagiar as pessoas através de seu carisma e criatividade e conduzi-las às mudanças necessárias, reduzindo ao máximo os impactos da mudança (BERGAMINI, 2002 apud OLIVEIRA, 2007, p. 1).

O melhor exemplo para ilustrar essa necessidade é o do exército. Em tempos de paz, funciona muito bem somente com gerentes. Mas, quando chega o momento da guerra, qualquer exército que tenha somente bons gerentes vai ser derrotado com facilidade. Nesse momento, tornam-se fundamentais os líderes. São eles que farão com que os soldados superem todos os limites que antes pareciam intransponíveis. Só os grandes líderes farão com que essas pessoas atinjam resultados extraordinários em adrenalina máxima (DINIZ, 2006 apud OLIVEIRA, 2007, p. 1).

Composta por organizações, instalações, armas, aeronaves, pessoas e outros elementos, a Força Aérea Brasileira (FAB) necessita de líderes eficazes, capazes de viabilizar a adequada integração desses complexos sistemas, para fins de manutenção da soberania no espaço aéreo nacional.

Hersey e Blanchard (1986) afirmam que existem quatro estilos de líderes e que esses variam com o nível de maturidade das pessoas que o líder pretende influenciar e a situação. A partir disso, é dada ênfase ao comportamento do líder em relação aos subordinados e pode-se, utilizar os estilos: “determinar” (manda cumprir ordens), “persuadir” (a direção cabe ao líder e o entusiasmo aos liderados) “compartilhar” (participação conjunta na tomada de decisão) e “delegar” (responsabilidade e execução cabem aos subordinados). Porém, o desafio é saber como se comportar.

O comportamento humano relaciona-se com os estímulos apresentados no meio ambiente. As reações condicionadas poderão estar relacionadas com a personalidade do indivíduo.

Gordon Allport (1974) em sua obra “Personalidade: padrões e desenvolvimento” postula que a personalidade é a organização interior de hábitos (sentimentos, traços, valores etc) que determinam um comportamento e um pensamento característicos, ou seja, a personalidade é um conjunto de

comportamentos característicos do ser humano, decorrentes de variáveis inatas e adquiridas nas quais se encontram os ambientes físicos, sociais e culturais.

Dentre esses ambientes culturais, encontram-se as instituições de ensino que proporcionarão diversas situações de aprendizado aos seus alunos e cada um destes terá seu comportamento influenciado por essas vivências.

Uma dessas instituições de ensino é a Academia da Força Aérea (AFA) que criou o Programa de Treinamento de Liderança do Corpo de Cadetes da Aeronáutica (PTL do CCAER), visando à preparação de líderes para a FAB. Como foi explorado, anteriormente, sobre as diversas variáveis que influenciam o comportamento humano durante o aprendizado, esse autor dedicar-se-á somente ao estudo do PTL.

O PTL busca desenvolver nos cadetes do 4º e 3º Esquadrões suas capacidades de comunicação, relacionamento humano e os atributos físicos e morais necessários ao papel de liderança ao qual estão destinados, utilizando-se de conceitos e de premissas básicas no exercício dos diversos estilos e aspectos de liderança.

As responsabilidades estabelecidas pelo PTL dão ênfase aos cadetes da Classe A¹. A Cadeia de Liderança é a responsável por colocar em prática todas as ordens dos respectivos Comandos. Nela estão previstas as seguintes funções de liderança: Líder do CCAER, Vice-líder do CCAER, Líder de curso, Líder de esquadrão, Líder de esquadrilha e Líder de elemento.

Cerca de 57% dos cadetes desses esquadrões desempenham tais funções de liderança no CCAER. Os cadetes da Classe B² (aproximadamente 43% dos cadetes dos 4º e 3º esquadrões) também recebem instruções do PTL, porém têm reduzida a possibilidade de exercitar a liderança em relação àqueles. As oportunidades para essa classe adquirir experiência no assunto em pauta, decorrentes da rotina no CCAER, envolvem funções como: cadete-de-dia / auxiliar ao CCAER, cadete-de-dia / auxiliar aos esquadrões ou chefe de turma. Dessa forma, tais militares têm menos oportunidades de tomar iniciativas perante novos grupos, de influenciar outros cadetes, ou seja, de liderar.

Essa não participação efetiva nas funções de liderança do CCAER pode

1 Classe A: Cadetes do 4º e 3º Esquadrões pertencentes à da Cadeia de Liderança.

2 Classe B: Cadetes do 4º e 3º Esquadrões participantes do PTL e sem função na Cadeia de Liderança.

prejudicar o desempenho desses cadetes como futuros líderes da FAB, uma vez que a falta de liderança pode ocasionar um baixo nível de disciplina por parte dos subordinados no ambiente de trabalho.

No ano de 2010, uma desobediência decorrente de falta de liderança foi verificada por alguns oficiais do CCAER durante uma formatura rotineira na AFA. Uma cadete da Classe B que estava responsável por um determinado Esquadrão, ou seja, de serviço ao mesmo, ordenou que tal grupamento entrasse em forma para a execução de uma atividade. Porém, o esquadrão não a obedeceu. A militar do 4º esquadrão após realizar seguidas tentativas sem sucesso, solicitou auxílio ao Líder do referido esquadrão a fim de que o mesmo colocasse em forma a tropa.

Transgressões disciplinares dessa natureza ferem o princípio de hierarquia, pois concorrem para o descrédito das autoridades e potencializam a possibilidade da ocorrência de crimes militares relacionados à recusa à obediência (insubordinação).

Essa situação supracitada pode se relacionar com a aprendizagem acerca do tema liderança, uma vez que esse aprendizado está ligado à personalidade. Dessa forma, o mesmo pode sofrer interferência de variáveis inatas e ambientais, como por exemplo: hereditariedade, valores, temperamento, inteligência, família, a AFA, o treinamento (PTL), dentre outros. Porém, o autor se dedicará somente ao estudo da variável PTL.

Em consequência do exposto acima, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Até que ponto a falta de participação nas funções da Cadeia de Liderança no CCAER influencia a capacitação dos cadetes da Classe B, para o exercício de atividades rotineiras do CCAER que requerem liderança?

Para conseguir responder ao problema de pesquisa acima exposto, elaborou-se a seguinte hipótese: a falta de participação nas funções da Cadeia de Liderança no CCAER influencia negativamente a capacitação dos cadetes da Classe B, para o exercício de atividades rotineiras do CCAER que requerem liderança.

Dentro de uma linha de pesquisa voltada para a Educação na Força Aérea, o objetivo geral deste trabalho foi verificar até que ponto a falta de participação nas funções da Cadeia de Liderança no CCAER influencia a capacitação dos cadetes da Classe B, para o exercício de atividades rotineiras do CCAER que requerem liderança.

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos (OE):

- a) OE1 - identificar os aspectos instrucionais de liderança previstos no Programa de Unidades Didáticas (PUD) relativo à disciplina Chefia e Liderança;
- b) OE2 - identificar as funções dos cadetes da Classe A previstas no Programa de Treinamento de Liderança do CCAER;
- c) OE3 - identificar as funções exercidas pelos cadetes da Classe B que envolvem liderança nas atividades rotineiras do CCAER ;
- d) OE4 - identificar a frequência com que os cadetes das Classes A e B realizam a liderança nas atividades rotineiras do CCAER;
- e) OE5 - verificar a capacidade de liderança dos cadetes da Classe A em seus respectivos conceitos militares;
- f) OE6 - verificar a capacidade de liderança dos cadetes da Classe B em seus respectivos conceitos militares.

A importância do líder se reveste em influenciar seus subordinados a alcançarem os objetivos da instituição através da superação de seus limites.

Em consequência disso, a presente pesquisa tem importância para a FAB, pois permitirá verificar até que ponto a falta de participação nas funções da Cadeia de Liderança no CCAER influencia a capacitação dos cadetes da Classe B, para o exercício de atividades rotineiras que requerem liderança. Pois os cadetes da classe B, equivalente a 43% dos cadetes do PTL, têm menos oportunidades de desenvolver e aperfeiçoar a liderança que é um atributo necessário para o oficial da FAB. A internalização deste atributo contribui com a garantia da hierarquia e pode evitar possíveis transgressões disciplinares, talvez até possíveis crimes militares.

1 METODOLOGIA

Conforme prevê Lakatos (2010), para a interpretação das características das variáveis do problema, a pesquisa utilizada foi classificada como exploratória e descritiva, quanto aos fins. Já em relação aos procedimentos utilizados, classificou-se a mesma como documental e bibliográfica.

Todos os procedimentos foram pautados com a finalidade de alcançar o objetivo de verificar até que ponto a falta de participação nas funções da Cadeia de Liderança no CCAER influencia a capacitação dos cadetes da Classe B, para o exercício de atividades rotineiras do CCAER que requerem liderança.

Sendo assim, para atingir o OE1, foi realizada uma pesquisa documental, através do PUD relativo à disciplina Chefia e Liderança, a fim de identificar os aspectos teóricos relacionados à liderança necessários ao cumprimento do PTL do CCAER. Tal conteúdo foi levantado para verificar sua conformidade com a liderança situacional de Hersey e Blanchard.

A partir disso, para cumprir o OE2 e o OE3, foi realizada uma pesquisa documental, através do PTL do CCAER e da NPA 030 CCAER / 2009 (Serviços de Escala para Cadetes), a fim de identificar as funções dos cadetes pertencentes à Cadeia de Liderança do CCAER. Esses dados foram levantados com a finalidade de verificar sua conformidade com a liderança situacional de Hersey e Blanchard.

Para alcançar o OE4, foi realizada uma pesquisa através do controle da escala de serviço dos cadetes do 3º e 4º esquadrões e também da NPA 030 CCAER / 2009 (Serviços de Escala para Cadetes), a fim de identificar a frequência com que os cadetes das Classes A e B exercitam a liderança nas atividades do CCAER. Tais dados foram coletados no intuito de relacioná-los com a Teoria de Aprendizagem Experiencial de David Kolb.

Bloom, em sua obra Manual de Avaliação Formativa e Somativa do Aprendizado Escolar, discorre sobre a necessidade da realização de avaliações formativas ou somativas dos alunos, para verificação do aprendizado afetivo dos mesmos. Por isso, para alcançar os OE5 e OE6, foram ainda levantados dados acerca da capacidade de liderança de todos os cadetes, tanto da Classe A quanto da Classe B, através da NPA 109 CCAER / 2008 (Procedimentos para Elaboração do Conceito Militar) e do Relatório Final de Conceito Militar, com a finalidade de verificar a eficiência do PTL no tocante à capacidade de liderança dos cadetes da Classe B.

O universo utilizado nessa pesquisa foi o efetivo da turma do 4º e 3º anos do CCAER. O 4º esquadrão é composto por 170 cadetes e dentre esse total existem 34 cadetes pertencentes à Classe B. Já o efetivo do 3º ano é composto por 182 cadetes, com a quantidade de 121 cadetes pertencentes à Classe B.

Inicialmente foram feitas três comparações. A primeira foi realizada entre as funções de liderança das Classes A e B com a finalidade de averiguar a relação das suas respectivas atribuições com a liderança situacional que se baseia na inter-relação entre as influências e orientações que o líder proporciona, bem como o suporte emocional fornecido pelo líder e a maturidade dos subordinados para a

execução de tarefas em diversas situações, à luz das bases da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986). A segunda, entre as frequências com que os cadetes das classes A e B realizam a liderança, foi realizada à luz da teoria de Kolb (1984), que explora as experiências vividas como potencializadoras no processo de aprendizagem. Por fim, realizou-se uma comparação entre as médias dos graus dos cadetes das Classes A e B, com a finalidade de verificar a eficiência do PTL para ambas as Classes, à luz dos preceitos de aprendizagem de Bloom (1983).

A análise foi realizada pela determinação da relação entre as variáveis do problema de pesquisa: falta de participação dos cadetes da Classe B nas funções da Cadeia de Liderança no CCAER e a capacitação dos cadetes da classe B para o exercício das funções de liderança, identificada através das médias dos graus dos cadetes da Classe B, acerca do item “capacidade de liderança”, em relação às médias dos cadetes da Classe A. Essa relação teve como objetivo identificar a influência da falta de participação nas funções da Cadeia de Liderança na capacitação dos cadetes da Classe B, para o exercício de atividades rotineiras do CCAER que requerem liderança, no intuito de responder ao problema de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de fundamentar o presente trabalho científico, o autor escolheu três autores de teorias relacionadas às variáveis da pesquisa, que são a liderança e a capacitação (desenvolvimento profissional). Foram eles David Kolb, com a teoria da aprendizagem experiencial, e Hersey e Blanchard, com a teoria da liderança situacional.

Todos os objetivos específicos do trabalho relacionam-se, direta ou indiretamente, com a aprendizagem experiencial e essa tem enfoque na experiência e na prática, para que ocorra o desenvolvimento da aprendizagem.

De acordo com o Programa de Treinamento de Liderança do CCAER, todos os cadetes dos 4º e 3º Esquadrões desempenham funções que possibilitam o treinamento da liderança em todo o âmbito do CCAER, desde a participação na Cadeia de Liderança até atividades mais simples, como participação em comissões de eventos e formaturas.

David Kolb (1984, p. 133 apud PIMENTEL, 2007, p. 160) afirma que:

Através de experiências de imitação e de comunicação com outras pessoas e de interação com o ambiente físico, as potencialidades de desenvolvimento são estimuladas e postas em prática até que internalizadas como desenvolvimento efetivo [real] independente.

Segundo o teórico, a aprendizagem experiencial relaciona-se ao modo como o indivíduo vivencia uma situação, já que a sua aprendizagem cognitiva está completa em relação àquele assunto, ou seja, leva-se em consideração homem e meio, em suas relações de trabalho, educação e desenvolvimento pessoal.

As diversas situações vivenciadas pelos cadetes dos 4º e 3º esquadrões do CCAER, apesar de estarem ligadas com a aprendizagem experiencial devido à necessidade da prática para a internalização do desenvolvimento profissional, também se relacionam com a liderança situacional, pois, para cada tipo de situação, os cadetes pertencentes ao PTL têm que saber modificar o estilo do líder para a consecução dos objetivos, uma vez que não existe uma única maneira melhor de influenciar as pessoas.

Segundo os autores Hersey e Blanchard a liderança situacional é baseada em uma inter-relação cujos aspectos são: comportamento da tarefa, maturidade do liderado e o comportamento de relacionamento.

O comportamento da tarefa é a quantidade de orientação e direção que o líder oferece, a fim de explicar as atividades que cada membro do grupo (subordinado) deve realizar para se atingir os objetivos determinados. Para tal, necessita-se de um padrão de organização e de comunicação adequados.

O comportamento de relacionamento é aquele em que o líder contribui no amadurecimento de seus subordinados, através do estabelecimento de relações pessoais que proporcionam apoio sócio-emocional e encorajamento, com a utilização de comunicações bilaterais com as pessoas do seu grupo.

“A maturidade é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento” (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 187). Essa capacidade varia em relação a uma dada tarefa, ou seja, o indivíduo não é maduro ou imaturo num sentido total.

A aplicação da liderança situacional consiste em avaliar a maturidade dos liderados e a situação a que foram submetidos para a escolha do estilo de liderança a ser utilizado pelo líder. De acordo com os autores, normalmente o estilo do líder nas Forças Armadas é o “determinar” (mandar cumprir ordens), pois essas

entidades estão treinadas para situações de crise nas quais não há tempo para discussões ou explicações da decisão.

De acordo com o Programa de Treinamento de Liderança do CCAER, os cadetes mais antigos devem ter em mente que a capacidade de mudança de comportamento frente às exigências de determinada situação é condição obrigatória para assumir quaisquer funções de liderança, decorrentes das posições ocupadas pelos mesmos.

A liderança, por estar vinculada à aprendizagem afetiva, sofre diversas interferências pessoais e situacionais nesse processo de internalização do atributo. Por isso, o autor decidiu pesquisar a obra *Personalidade: padrões e desenvolvimento*, de Gordon Allport.

“Personalidade é a organização dinâmica, no indivíduo, dos sistemas psicofísicos que determinam seu comportamento e seu pensamento característicos” (GORDON ALLPORT, 1974, p. 50).

Essa definição mostra que a personalidade é um conjunto de comportamentos característicos do ser humano, decorrentes de variáveis inatas e adquiridas.

John Dewey (1950 apud GORDON ALLPORT, 1974, p. 226) afirma que : “[...]nada existe de pessoal que não seja, ao mesmo tempo, um reflexo de ambientes físicos, sociais e culturais”.

Dentre as variáveis inatas, o autor faz referência expressamente às variáveis inatas como: hereditariedade, temperamento, inteligência. Além disso, Mann (1959 apud GORDON ALLPORT, 1974, p. 229) afirma sobre a personalidade interior que:

As pessoas com elevada inteligência, pessoalmente bem ajustadas e que tendem para a extroversão têm maior probabilidade de tornar-se líderes; além disso, têm maior probabilidade de tornar-se populares no grupo e de contribuir positivamente para a atividade deste.

Gordon Allport (1974, p. 232) afirma também que “não existe personalidade independente da situação, é também verdade que não existe situação independente da personalidade”. Com isso, verifica-se a necessidade de considerar as variáveis adquiridas relacionadas aos ambientes físicos, sociais e culturais como: família, instituição de ensino, PTL dentre outras diversas, na formação da personalidade.

Benjamin Bloom (1983) postula sobre a necessidade de verificação da aprendizagem afetiva dos alunos mediante a realização de avaliações formativas ou somativas destes, para que se possa averiguar o progresso dos mesmos. As

informações advindas dessas avaliações podem mostrar a modificação das atitudes dos avaliados em relação ao assunto e, além disso, proporcionar dados para a verificação da eficácia do currículo.

3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Os dados apresentados a seguir foram estruturados de forma a cumprir os objetivos específicos propostos pelo autor.

3.1 O PROGRAMA DE TREINAMENTO DE LIDERANÇA DO CCAER E O PLANO DE UNIDADES DIDÁTICAS REFERENTE À LIDERANÇA

Para que os cadetes desempenhem papéis de líderes no CCAER, conforme prevê o PTL, necessita-se que sejam exploradas subunidades referentes à disciplina militar Chefia e Liderança.

Essa disciplina é ministrada através de aulas expositivas, com apoio dos recursos audiovisuais, envolvendo uma carga horária de 25 tempos, dentre os quais são abordados diversos assuntos como: “Chefia e Liderança”, “Valores Morais”, “Chefe e Líder”, “Estudo da Personalidade”, “Comandante – Chefe e Líder”, “Líder Qualificado”, “Vícios de Liderança” e “Aplicação na Tropa”.

Essas unidades não visam somente à transmissão dos conhecimentos, mas também a compreensão dos mesmos pelos cadetes, visto que tais militares são preparados para exercerem a liderança no âmbito do CCAER, a fim de cumprir, assim, o objetivo do PTL.

O objetivo do PTL é manter o interesse e a participação de todos os cadetes dos 4º e 3º esquadrões quanto ao assunto da doutrina militar. O mesmo baseia-se no pressuposto de que todos os cadetes, independente dos quadros, serão oficiais da FAB e por isso deverão exercitar a liderança, visto que é no período acadêmico que será adquirida a base da liderança. Dessa forma, a cada cadete deve ser dada a mesma oportunidade para se exercitar aspectos necessários à liderança, como: iniciativa, bom senso, discernimento, capacidade de comunicação, dentre outros.

Apesar de o PTL mencionar, a todo momento, a necessidade de igualdade entre os cadetes do 3º e 4º esquadrões no exercício da liderança, esse documento prevê funções específicas de liderança no âmbito do CCAER para um número

determinado de cadetes. São elas: Líder do CCAER, Vice-líder do CCAER, Líder de curso, Líder de esquadrão, Líder de esquadrilha e Líder de elemento.

O Líder do CCAER é o responsável direto pelo desenvolvimento das atividades de liderança pré-estabelecidas nesse programa. Ele é o elo entre o Comando do Corpo de Cadetes e os cadetes dos quatro esquadrões, sendo responsável por: exercer efetivamente sua liderança sobre os demais cadetes, em todas as situações, e acompanhar o desempenho da Cadeia de Liderança no cumprimento de suas obrigações, avaliando-a.

O Vice-líder do CCAER é o cadete do 4º ano, segundo colocado no Curso de Formação de Oficiais Aviadores (CFOAV) ao término do 3º ano. Na ausência do LCCAER, acumulará todas as suas prerrogativas e competências agindo de forma a manter a continuidade das atividades previstas na rotina do CCAER.

Os Líderes de curso são os Cadetes do 4º ano, primeiros colocados no Curso de Formação de Oficiais Intendentes (CFOINT) e Curso de formação de Oficiais Infantes (CFOINF) ao término do 3º ano. São os responsáveis por: exercer efetivamente sua liderança sobre os demais cadetes do seu quadro, em todas as situações, e motivar os cadetes do seu quadro no que tange ao exercício da carreira militar, através da transmissão de experiências e de conhecimentos pertinentes à sua especialidade.

Líderes de esquadrão são os Cadetes do 4º Esquadrão que, independentemente de curso ou antiguidade, destacaram-se, ao longo dos anos anteriores, pelo seu desempenho global. Têm como responsabilidades: exercer efetivamente sua liderança no âmbito do respectivo esquadrão; coordenar e supervisionar a conduta do seu esquadrão; e tomar conhecimento, com a devida supervisão do Comando do esquadrão, das Fichas de Observação³ emitidas sobre seus liderados, orientando os Líderes de Esquadrilha e de Elemento quanto às medidas a serem utilizadas.

Líderes de esquadrilha são cadetes do 4º Esquadrão que, independentemente do curso ou da antiguidade, destacaram-se, ao longo dos anos anteriores, pelo seu desempenho global. São responsáveis por: exercer efetivamente sua liderança no âmbito da respectiva esquadrilha; receber relatos escritos e verbais de alterações de cadetes da sua esquadrilha e orientar aos

3 Ficha de Observação - Reportes formais, através de fichas padronizadas, a respeito da conduta militar do cadete.

respectivos Líderes de elemento quanto às atitudes a serem tomadas pelos mesmos; transmitir experiências e conhecimentos que tenham como objetivo motivar a sua esquadrilha no que tange ao exercício da carreira militar; transmitir conhecimentos sobre os temas mensais do Programa de Formação de Valores (PFV) após a revista do Pernoite; e aprimorar a capacidade de comunicação e desenvoltura quando à frente da tropa.

O Líder de elemento é peça fundamental no processo de acompanhamento dos cadetes, pois é ele quem estará mais próximo do cadete mais moderno. Existe o Líder de elemento do 2º Esquadrão cuja função é ocupada pelo cadete do 4º ano e, também, o Líder de elemento do 1º Esquadrão cuja função é realizada pelo cadete do 3º ano. Tais cadetes possuem as seguintes atribuições: ser um exemplo para os seus liderados em todos os aspectos, a fim de transmitir informações e experiências úteis à vida acadêmica; estar sempre atento aos problemas e dificuldades dos seus liderados; procurar informar-se sobre a conduta civil dos seus liderados, a fim de orientá-los a respeito; e comparecer aos pernoites.

De acordo com o PTL, todos os cadetes que desempenham essas funções devem comparecer aos seus respectivos esquadrões quando da revista do Pernoite para aprimorarem o exercício da liderança e cumprirem as atividades do PFV.

3.2 A LIDERANÇA EXERCIDA PELOS CADETES DOS 3º E 4º ANOS QUE NÃO PERTENCEM À CADEIA DE LIDERANÇA DO CCAER

A NPA 030/CCAER tem por finalidade estabelecer os procedimentos a serem cumpridos pelos cadetes durante os serviços de escala do CCAER.

Os serviços de escala dos cadetes da Aeronáutica são: Cadete-de-Dia ao CCAER, Auxiliar do Cadete-de-Dia ao CCAER; Cadete-de-Dia aos Esquadrões, Auxiliar do Cadete-de-Dia aos Esquadrões; e Chefe de Turma.

Somente concorrem a esses tipos de serviços os cadetes Líderes de esquadrilha, Líderes de elementos e os cadetes sem função alguma na Cadeia de Liderança, ou seja, os cadetes pertencentes ao Estado-Maior da Cadeia de Liderança⁴ não concorrem a nenhum tipo dos serviços supracitados. As funções de Cadete-de-dia ao CCAER e aos Esquadrões, cabem aos cadetes do 4º ano

4 Estado – Maior da Cadeia de Liderança – LCCAER, Vice – LCCAER, Líderes de Curso.

enquanto as funções de Auxiliar do CCAER e Auxiliar do Cadete-de-dia ao Esquadrão cabem aos cadetes do 3º ano.

O Cadete-de-Dia ao CCAER é o auxiliar direto do Comandante do CCAER. Cabe a ele conduzir a rotina do Corpo de Cadetes, manter a disciplina e fiscalizar o cumprimento das ordens em vigor. Esse serviço tem como atribuições: primar pela apresentação pessoal e marcialidade de todo o Corpo de Cadetes; orientar sua equipe quanto a todos os procedimentos durante o serviço; coordenar as formaturas gerais do Corpo de Cadetes e fornecer o devido “Feedback” a todas as ordens, recados e determinações recebidas bem como cobrar, de maneira rigorosa, o mesmo procedimento de todos os membros de sua equipe de serviço.

O Auxiliar do Cadete-de-Dia ao CCAER é o substituto eventual do Cadete-de-Dia ao CCAER, na falta de outro Cadete do 4º ano da equipe de serviço.

O Cadete-de-Dia ao Esquadrão é o auxiliar direto do Comandante do Esquadrão ao qual está de serviço e é de sua responsabilidade conduzir a rotina do esquadrão, manter a disciplina e fiscalizar o cumprimento das ordens em vigor. Esse serviço tem como atribuições: comandar o Esquadrão nas formaturas gerais do CCAER e proceder aos deslocamentos do Esquadrão para as instruções, assegurando a marcialidade e a vibração.

Auxiliar do Cadete-de-Dia ao Esquadrão é o substituto do Cadete-de-Dia ao Esquadrão.

O Chefe de Turma é o responsável direto pela turma perante o Comando do Esquadrão. Esse serviço é semanal, durante o período escolar. Tem como atribuições: controlar o comparecimento dos Cadetes às instruções programadas, bem como primar pelo cumprimento da rotina diária; primar pela disciplina e apresentação pessoal dos Cadetes da sua turma e, além disso, zelar pela marcialidade e vibração durante os deslocamentos para as instruções programadas.

A NPA 030/CCAER, além de estabelecer os procedimentos a serem executados pelos cadetes durante os respectivos serviços, informa que a duração de todos os serviços será de 24 horas, com exceção do serviço de Chefe de Turma que será semanal.

A partir dessa informação e da escala de serviço, verificou-se que todos os cadetes, exceto o Estado-Maior da Cadeia de Liderança, cumprem o serviço de Chefe de Turma.

Com relação aos demais serviços, observou-se que apenas nove cadetes do 4º Esquadrão não concorrem a tal escala. Sendo assim, o cadete do 4º ano pertencente à Classe B tem oportunidade de exercer a liderança frente à tropa a cada 32 dias aproximadamente, uma vez que os líderes de esquadrilha e elemento também cumprem esses serviços. Já com relação aos cadetes do 3º ano, todos concorrem às escalas de serviço previstas. Com isso, os cadetes desse esquadrão, pertencentes à Classe B, exercitam sua liderança, quando possível, a cada 36 dias.

3.3 CONCEITO MILITAR

A NPA 109 – CCAER/2008 faz menção ao Plano de Avaliação da AFA, o qual prevê uma avaliação anual do domínio afetivo dos cadetes como forma de averiguar as modificações comportamentais ocorridas nos mesmos durante o processo de ensino – aprendizagem. O seu resultado é obtido através do Relatório Final de Conceito militar.

Essa avaliação tem finalidade formativa e somativa, levando-se em consideração as condutas militares do cadete tanto no âmbito do CCAER quanto em sala de aula.

O Comandante de Esquadrão é o responsável pela avaliação da conduta militar do seu respectivo cadete. Porém, baseia-se em avaliações subjetivas sobre o mesmo, realizadas por pares (cadetes da turma) e superiores hierárquicos (liderança do esquadrão).

A avaliação da conduta militar analisa os seguintes atributos: espírito militar, caráter e aptidão para o comando. Cada atributo divide-se em diversos itens avaliados, sendo que um desses é a capacidade de liderança que se relaciona com a aptidão para o comando.

Para avaliar o item capacidade de liderança, o comandante do esquadrão deve atribuir graus de 1 a 5, conforme previsto na NPA 109 – CCAER/2008:

- a) inibido e confuso, hesita quanto à forma de dirigir o grupo, não conseguindo mobilizá-lo para o alcance de metas propostas – GRAU 1;
- b) frequentemente mobiliza o grupo de modo inadequado, dificultando o alcance das metas propostas – GRAU 2;
- c) mobiliza o grupo, conseguindo cooperação para o alcance das metas propostas – GRAU 3;

- d) mobiliza o grupo de modo harmonioso, facilitando a obtenção das metas propostas – GRAU 4;
- e) destaca-se pela habilidade em conduzir grupos, distribuindo ordens e tarefas a seus subordinados de modo coordenado e seguro, alcançando com eficiência as metas propostas – GRAU 5.

O autor reconhece que esse processo de avaliação possui um caráter de subjetividade que pode revesti-lo de alguns desvios. Dessa forma, o mesmo pode estar dotado de alguns vícios como: o erro de halo⁵, a leniência⁶, o erro de tendência central⁷ e outros. Apesar disso, o autor deu credibilidade às informações do comandante do esquadrão contidas nesse conceito.

A partir disso, verificou-se que os cadetes do 4º esquadrão, pertencentes à Classe A (aproximadamente 79%), receberam média 4,25 quanto ao item capacidade de liderança. Já os cadetes do 4º esquadrão pertencentes à Classe B (aproximadamente 21%), receberam média 3,0.

Com relação aos cadetes do 3º ano, averiguou-se que aqueles pertencentes à Classe A (aproximadamente 33%) receberam média 3,8 quanto ao item capacidade de liderança. Porém, os cadetes do 3º ano pertencentes à Classe B (aproximadamente 67%) receberam média 2,9.

4 ANÁLISE DE DADOS

A partir dos dados apresentados anteriormente, o autor buscou compará-los entre si e confrontá-los com as teorias, a fim de encontrar subsídios para corroborar ou refutar a hipótese elaborada neste trabalho. Porém, antes de iniciar tais comparações, faz-se necessário verificar a conformidade da disciplina Chefia e Liderança do CCAER com a obra de Hersey e Blanchard (1986).

A partir dos dados coletados sobre os aspectos teóricos relativos à liderança previstos no PUD, verificou-se a importância dos mesmos para o início do exercício desse atributo, uma vez que Hersey e Blanchard (1986) afirmam a existência de

5 Erro de halo é aquele que resulta de observações globais feitas pelo chefe sobre o desempenho do servidor, baseadas em impressões favoráveis ou desfavoráveis.

6 Leniência é o erro que decorre da inabilidade do chefe em observar e identificar as diferenças no desempenho dos servidores, nivelando desempenhos desiguais e caracterizando-os sempre de forma positiva.

7 Tendência Central é o erro que decorre da inabilidade do chefe em não identificar as diferenças de desempenho que existem entre diferentes servidores, caracterizando-os como medianos.

uma diferença entre administração e liderança. A administração, através de chefes, visa simplesmente a consecução dos objetivos organizacionais enquanto a liderança busca influenciar as pessoas ou grupos, seus comportamentos com a finalidade de alcançar objetivos comuns.

Após a verificação supracitada, pôde-se dar continuidade ao trabalho executando a primeira comparação. Esta foi realizada entre as funções de liderança realizada pela Classe A e as funções exercidas pelos cadetes da Classe B que envolvem liderança, nas atividades rotineiras do CCAER, a fim de verificar a conformidade das mesmas com a Liderança situacional de Hersey e Blanchard.

Conforme foi observado na apresentação dos dados, as funções de liderança previstas no PTL, para os cadetes da Classe A, estão relacionadas à orientação dos cadetes em diversas situações, seja na própria Cadeia de Liderança seja com os cadetes dos 1º e 2º anos, de modo a contribuir para o exercício dos aspectos dos comportamentos tarefa e relacionamento. Além disso, permitem o desempenho de aspectos como: determinar ordens, comandar, ter iniciativa dentre outros.

Já as funções desempenhadas pelos cadetes da Classe B, quando em serviço, baseiam-se na condução da rotina do CCAER ou dos respectivos esquadrões, na manutenção da disciplina, no cumprimento das ordens em vigor e nos deslocamentos das turmas para as instruções. Com isso, esse serviço de 24 horas possivelmente não envolva situações onde seja necessário influenciar ou orientar os subordinados e, também, pode não proporcionar um convívio mais próximo do homem e o meio, no sentido de o cadete da Classe B participar do amadurecimento do cadete mais moderno. Além disso, as atribuições previstas para os cadetes da Classe B enfatizam pouco os aspectos, previstos no PTL, necessários à liderança nas situações rotineiras dos cadetes, como: iniciativa, bom senso, discernimento, capacidade de comunicação, dentre outros.

A partir disso, identificou-se uma desigualdade de competências em relação às funções exercidas pelos cadetes da Classe B que envolvem liderança, visto que de acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 186):

A liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

A segunda comparação foi realizada através da frequência com que cada Classe de cadetes exercita a liderança nas atividades rotineiras do CCAER, com a finalidade de verificar uma possível diferença quantitativa de oportunidades do exercício da liderança por parte dos cadetes da classe B, relacionando a resposta com a teoria de aprendizagem experiencial de David Kolb.

Na coleta de dados, observou-se que o PTL prevê participação diária dos cadetes da Classe A na rotina do CCAER, enfatizando a presença dos mesmos nos 1º e 2º esquadrões. No entanto, com relação à Classe B, verificou-se uma disparidade na qual os cadetes do 4º ano são escalados, aproximadamente, a cada 32 dias para o exercício da liderança durante o serviço. Já os cadetes do 3º ano são escalados a cada 36 dias, porém nem sempre conseguirão exercê-la, pois dependerá da ausência do cadete do 4º ano.

Dessa forma, observou-se uma disparidade no exercício da liderança por parte dos cadetes da Classe B. Essa falta de experiência pode afetar o aprendizado dos cadetes em relação a tal atributo, pois de acordo com David Kolb (1984, p. 133 apud PIMENTEL, 2007, p. 160):

Através de experiências de imitação e de comunicação com outras pessoas e de interação com o ambiente físico, as potencialidades de desenvolvimento são estimuladas e postas em prática até que internalizadas como desenvolvimento efetivo [real] independente.

A terceira comparação foi estabelecida entre as médias da capacidade de liderança dos cadetes das Classes A e B obtidas em seus respectivos conceitos militares, a fim de verificar a eficiência do PTL no aprendizado dos cadetes da Classe B.

Os cadetes do 4º ano da classe A obtiveram uma média equivalente a 4,25 enquanto os da classe B atingiram uma média igual a 3. Já os cadetes do 3º esquadrão pertencentes à Classe A atingiram uma média de 3,8, entretanto aqueles pertencentes à Classe B obtiveram a média de 2,9.

Com base nisso, a partir de uma análise isolada, o autor verificou que a capacidade de liderança dos cadetes da Classe B, referentes ao 4º esquadrão (aproximadamente 21%), encontra-se em um nível normal, conforme prevê a NPA 109 – CCAER/2008. Porém, ao confrontá-la com a respectiva média da capacidade de liderança do grupo de comparação Classe A (aproximadamente 79%), foi verificada uma desigualdade de capacitação entre tais cadetes desse esquadrão. Isto pode ter sido ocasionado pela falta de experiências no exercício da liderança,

conforme afirma David Kolb em sua Teoria da aprendizagem experiencial, ou devido às outras diversas variáveis inatas (hereditariedade, inteligência, temperamento, extroversão e outros) e adquiridas (ambientes físicos, sociais e culturais) que podem interferir na formação do comportamento.

Gordon Allport (1974) afirma que não existe possibilidade de a personalidade e a situação atuar de forma separada, visto que ambas interferem uma na outra. Com isso, existe a necessidade de considerar, em qualquer situação que envolva a personalidade, as variáveis adquiridas relacionadas aos ambientes físicos, sociais e culturais como: família, instituição de ensino, treinamento (PTL), dentre outras diversas. Porém, devido a essa gama de fatores intervenientes relacionados à personalidade que interferem no processo de aprendizagem da liderança, o autor decidiu dedicar-se somente ao aspecto do PTL.

Essa mesma análise foi realizada para os cadetes do 3º ano da classe B (aproximadamente 67%), porém a única diferença é que, apesar de haver uma disparidade entre os dois grupos, a média da capacidade de liderança dos cadetes da classe B é de 2,9, ficando abaixo do nível normal, segundo os padrões da NPA 109 – CCAER/2008. Isto pode ter sido ocasionado pela falta de experiências no exercício da liderança, uma vez que tais cadetes somente exercem a liderança durante os serviços de auxiliar do respectivo cadete-de-dia, no caso da ausência dos mesmos.

De acordo com Bloom (1983), os resultados advindos das avaliações no campo afetivo visam a proporcionar informações acerca das reações do grupo perante métodos usados para a aprendizagem com o propósito de verificar a eficácia do currículo e aprimorar o programa. A média de graus obtidos acerca da capacidade de liderança por cada grupo mostrou que houve uma diferença na aprendizagem relacionada a esse quesito. Com isso, a eficácia do PTL para os cadetes da Classe B não é a mesma que a da Classe A.

Após essas comparações, observou-se que as funções desempenhadas pelos cadetes da Classe B, no intervalo aproximado de 32 dias, podem ter influenciado para que a média de graus obtidos na avaliação somativa do item capacidade de liderança fosse 3,0 para os cadetes do 4º ano, e 2,9 para os cadetes do 3º ano, enquanto que as funções exercidas diariamente pelos cadetes da Classe A podem ter influenciado para que a média do item capacidade de liderança fosse 4,25 para os cadetes do 4º ano e 3,8 para os cadetes do 3º ano.

Portanto, verificou-se, à luz da definição da personalidade de Gordon Allport (1974) e, também, através da teoria de aprendizagem de David Kolb (1984), que a variável falta de participação nas funções da Cadeia de Liderança decorrente do PTL, fator interveniente da personalidade, pode ter influenciado as médias dos graus dos cadetes das Classes B, no tocante ao aspecto capacidade de liderança, previsto no conceito militar dos cadetes.

Diante do exposto acima, a pesquisa realizada corroborou a hipótese estabelecida no trabalho, que foi: “a falta de participação nas funções da Cadeia de Liderança no CCAER influencia negativamente a capacitação dos cadetes da Classe B, para o exercício de atividades rotineiras do CCAER que requerem liderança”.

Dessa forma chegou-se à resposta ao problema de pesquisa. Por meio dela foi verificado que a falta de participação nas funções de liderança pode influenciar a capacitação dos cadetes da Classe B, para o exercício da liderança no âmbito do CCAER. A mesma está embasada na teoria da aprendizagem experiencial, de David Kolb, que mostra a necessidade de expor as pessoas a situações de interação com o ambiente para que haja possibilidade de se colocar as potencialidades de desenvolvimento em prática, a fim de internalizá-las como forma de aprendizado.

CONCLUSÃO

A importância da liderança é verificada em qualquer organização militar, pois essa tem como seu principal componente o homem. Assim, seja na paz ou na guerra, deverá sempre existir a presença de líderes para influenciarem os seus subordinados a superarem os seus limites para a consecução dos objetivos da instituição.

Diante dessa necessidade, a AFA criou o “Programa de Treinamento de Liderança do CCAER” para propiciar aos futuros oficiais da FAB ensinamentos e práticas da liderança.

O PTL preconiza funções de liderança no âmbito do CCAER para determinados cadetes dos 4º e 3º esquadrões. Os cadetes não absorvidos por essas funções exercem menos o atributo da liderança. Desse modo, essa situação pode ter sido o motivo de uma desobediência por parte de um esquadrão às ordens de uma cadete do 4º ano, não pertencente à Cadeia de Liderança do CCAER, quando de serviço ao respectivo esquadrão.

Dessa forma, o autor decidiu investigar o seguinte problema de pesquisa: até que ponto a falta de participação nas funções da Cadeia de Liderança no CCAER influencia a capacitação dos cadetes da Classe B, para o exercício de atividades rotineiras do CCAER que requerem liderança.

Para se obter a resposta ao problema de pesquisa, identificou-se os seguintes dados: as funções exercidas pelos cadetes da Classe A e B que envolvem liderança, verificou-se a frequência com que cada grupo exercia tais funções e, também, obteve-se as médias dos graus dos cadetes das Classes A e B acerca do item capacidade de liderança.

Após essa coleta de dados, realizou-se uma comparação entre as três variáveis citadas no parágrafo anterior. Em seguida iniciou-se a análise, que estabeleceu uma relação entre as variáveis do problema de pesquisa: falta de participação dos cadetes da Classe B nas funções da Cadeia de Liderança no CCAER e a capacitação dos cadetes da classe B para o exercício das funções de liderança, identificada através das médias dos graus dos cadetes da Classe B, acerca do item “capacidade de liderança”, em relação às médias dos cadetes da Classe A.

Essa análise dos dados permitiu a corroboração da hipótese elaborada para esse trabalho e contribuiu para se encontrar a resposta ao problema de pesquisa na qual verificou-se que a falta de participação nas funções de liderança pode afetar a capacitação dos cadetes da Classe B para o exercício da liderança no âmbito do CCAER, já que para ocorrer a aprendizagem segundo Kolb, necessita-se que o indivíduo vivencie diversas situações, levando-se em consideração homem e meio, em suas relações de trabalho, educação e desenvolvimento pessoal.

Por fim, este trabalho demonstrou ter importância para FAB, pois verificou a necessidade de se proporcionar experiências, em diversas situações, para o nivelamento da aprendizagem afetiva dos cadetes pertencentes ao PTL, uma vez que há uma disparidade no desempenho destes com relação ao exercício da liderança. Dessa forma, será possível uma melhor internalização desse atributo que, além de ser indispensável para o oficial da FAB, contribui, na paz, para a garantia da hierarquia nas Organizações Militares e, na guerra, para a superação das dificuldades em prol do alcance dos objetivos da instituição.

REFERÊNCIAS

ALLPORT, Gordon. **Personalidade: padrões e desenvolvimento**. São Paulo: ed. Herder, 1966.

BLANCHARD, Paul Hersey e Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: ed. Pedagógica Universitária, 1986.

BLOOM, Benjamin S., HASTINGS, J. Thomas, MADDAUS, George F. **Manual de Avaliação Formativa e Somativa do Aprendizado Escolar**. São Paulo: ed. Livraria Pioneira, 1983.

BRASIL. Academia da Força Aérea. Corpo de Cadetes da Aeronáutica. **Norma Padrão de Ação (NPA 030)**. Pirassununga, SP, 2009.

_____. Academia da Força Aérea. Corpo de Cadetes da Aeronáutica. **Norma Padrão de Ação (NPA 109)**. Pirassununga, SP, 2008.

_____. Academia da Força Aérea. Corpo de Cadetes da Aeronáutica. **Programa de Treinamento de Liderança**. Pirassununga, SP, 2009.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. Rio De Janeiro: ed. Sextante, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos De Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ODAIR, José Oliveira. **O administrador e a liderança**. São Paulo: ed. Saber Acadêmico, 2007.

PIMENTEL, Alessandra. A Teoria da Aprendizagem Experiencial como Alicerce de Estudos sobre Desenvolvimento Profissional. **Revistas Científicas de América Latina Y El Caribe**, Natal, n., p.159-168,2007.

_____. **Jogo e Desenvolvimento Profissional: análise de uma proposta de formação continuada de professores**. 2004. 225f. Tese (Doutorado) – Curso de Psicologia e Educação, Feusp, São Paulo, 2005.