



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2020

MÁRCIO VIEIRA, CAP ESP COM

**A INTRODUÇÃO DA DISCIPLINA DE LIDERANÇA
ORGANIZACIONAL NO ESTÁGIO DE ADAPTAÇÃO DE OFICIAIS
TEMPORÁRIOS.**

Rio de Janeiro

2020

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2020

MÁRCIO VIEIRA, CAP ESP COM

É NECESSÁRIA A INTRODUÇÃO DA DISCIPLINA DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL NO ESTÁGIO DE ADAPTAÇÃO DE OFICIAIS TEMPORÁRIOS.

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação em Gestão Pública com ênfase em Projetos e Processos.

Área de Concentração: Educação na Força Aérea

Orientador: RAPHAEL OSORIO DE OLIVEIRA MAJ AV

Rio de Janeiro
2020

MÁRCIO VIEIRA, CAP ESP COM

É NECESSÁRIA A INTRODUÇÃO DA DISCIPLINA DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL NO ESTÁGIO DE ADAPTAÇÃO DE OFICIAIS TEMPORÁRIOS.

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

Susan Kelly Prado Andrade – Maj Int
EAOAR

Raphael Osório de Oliveira - Maj Av
EAOAR

Alexandre Fontoura da Silva - Maj Inf
EAOAR

Rio de Janeiro
JULHO 2020

RESUMO

A Concepção “Força Aérea 100” está descrita na DCA 11-45, documento que determina a direção a ser seguida nos próximos anos, com vistas ao futuro, em 2041. Para cumprir a missão da FAB, dentro de cada OM, o papel dos líderes se destaca, pois guiarão a Força, conforme descrito nas legislações da FAB, que determinam o que se espera dos oficiais. Incluído nesse contexto estão os oficiais temporários. No nível tático, estão em maior número e, de acordo com o Plano de Pessoal da Aeronáutica (PCA30-1), continuarão sendo nos próximos anos. É fundamental seu melhor exercício da liderança, pois lidam diretamente com a tropa e isso atribui relevância ao tema. Assim, a tese deste ensaio é que se faz necessária a introdução da disciplina de liderança organizacional (LO) no estágio de adaptação dos oficiais temporários. Uma justificativa para tal está no fato das legislações da FAB descreverem que a liderança seja exercida por todos os oficiais e a outra reside na constatação de que os oficiais temporários são a maioria no universo dos oficiais subalternos. Desta sorte, ao implementar a introdução dessa disciplina no estágio dos oficiais temporários, a Força Aérea Brasileira muito se beneficiará, pois quanto melhor preparado estiver o oficial temporário, em relação aos seus conhecimentos acerca da liderança, maior será o seu poder de influência sobre a tropa e maior produtividade terão seus subordinados na execução das tarefas cumpridas .

Palavras-chave: Liderança. Oficiais Temporários. “Força Aérea 100”.

1 INTRODUÇÃO

Em 2041, a Força Aérea Brasileira completará 100 anos de existência. A DCA11-45, Concepção Estratégica “Força Aérea 100”, traz as diretrizes, a serem perseguidas para a FAB, baseadas nos valores institucionais e alinhadas à missão da aeronáutica, qual seja: “Manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, com vistas à defesa da pátria”. Para o cumprimento dessa missão, cada grande comando da FAB trabalha no cumprimento das suas tarefas, nos três níveis de atuação: tático, operacional e estratégico. No nível tático, se encontram os oficiais subalternos e, dentre esses, os temporários são a maioria. Esses trabalham mais próximo da tropa e, para melhor cumprirem seus papéis, devem e precisam bem exercer a liderança sobre seus subordinados.

O ingresso dos oficiais temporários se dá através da seleção e conclusão do Estágio de Adaptação de Oficiais Temporários. Após a conclusão do estágio de adaptação, os oficiais são incluídos na reserva não remunerada (R2 – Reserva de segunda classe). Em seguida, em ato contínuo, são convocados para as fileiras da FAB e passam a fazer parte do Quadro de Oficiais Convocados (QOCon). Durante os estudos, em cumprimento à ICA 37-393 (currículo mínimo da 1ª fase do estágio), os estagiários são instruídos no campo geral e militar.

Retomando e delimitando o tema liderança para o universo dos R2, seja assessorando uma tomada de decisão ou agindo à frente de uma equipe, o oficial tem de fazer uso da sua capacidade de liderar. Para o aprimoramento dessa capacidade, o temporário fará uso de sua vivência e experiência. É sabido também que estudo da disciplina de Liderança Organizacional potencializa o exercício dessa qualidade, porém não é contemplado na ICA 37-393. Há, portanto, uma lacuna a ser preenchida, pois as legislações da FAB preveem o exercício da liderança para todos os oficiais. Como se isso não bastasse, os temporários são maioria dentre os tenentes da Força Aérea.

Portanto, a partir do cenário apresentado, a tese desse ensaio afirma que é necessária a introdução da disciplina de Liderança Organizacional (LO) no estágio de adaptação de oficiais temporários. Isso é justificado por dois principais argumentos.

O primeiro argumento tem alicerce na descrição do perfil requerido para o oficial da FAB. Segundo as legislações da Força Aérea, ele tem de ser preparado para o mando e para a liderança e a introdução do estudo da liderança no seu estágio vai ao encontro disso. O segundo argumento fortalece a tese pois a PCA 30-1 prevê o aumento do

quantitativo do QOCon, o qual alcançará quase 75% dos tenentes da FAB até 2024. Isso significa que a introdução descrita na tese terá impacto em 3 a cada 4 oficiais formados na Força Aérea.

2 DESENVOLVIMENTO

O assunto liderança é frequente no exercício do oficialato. Essencialmente o oficial é formado para liderar. Não por acaso, o CIAAR (Centro de Instrução e Adaptação da Aeronáutica) é “Ser, Saber, Agir e Liderar”. No desempenho da chefia de seção de uma OM, na função de chefe de setor de um concurso ou no serviço de Oficial de Dia, a liderança tem de ser exercida pelo oficial, pois esse é preparado para o mando e para a liderança.

O Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica – PPOA (MCA 36-7) aponta aquilo que se espera do oficial e há itens relacionados diretamente com o exercício da liderança (comum a todos os quadros). Adequando-se ao previsto no PPOA, o Manual de Liderança da FAB (MCA 2-1), datado em 2016, é estudado na disciplina de LO no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAP). Igual adequação será provida com a introdução da disciplina de LO no estágio de adaptação de oficiais temporários, daí sua necessidade.

Também cabe lembrar que o quantitativo de oficiais do QOCon é expressivo, já que informações extraídas do SIGPES (25/03/2020), acusam 4721 oficiais R2, dentro de um universo de 6876 oficiais subalternos, o que representa aproximadamente 69% de temporários. A introdução da LO no estágio de adaptação desse oficial contemplará mais de 2/3 dos oficiais subalternos, o que reforça tal necessidade.

2.1 A Liderança e as legislações da FAB

O MCA 36-7 e a ICA 37-393/2015 listam as qualidades e aquilo que se espera do oficial da Aeronáutica. Dentre as atribuições, cabe ao oficial:

a) desempenhar as funções de Chefia, utilizando técnicas que garantam maior eficiência aos processos administrativos, condizentes com a legislação em vigor; e

b) identificar situações-problema, analisar alternativas, traçar planos de ação e implementar ou assessorar a sua chefia, de acordo com o seu nível funcional, assessorando no processo de decisão;

c) cultivar a liderança, a responsabilidade, o patriotismo, o espírito de equipe e a melhoria contínua;

d) gerenciar, à luz dos princípios da Administração Pública (AP), os recursos humanos materiais e orçamentários, postos à sua disposição, de acordo com o nível da sua função; e

e) conduzir o serviço de Oficial de Dia ou os serviços de escala que lhe competirem.

É importante que o oficial exerça a liderança, pois somente assim se pode transformar um grupo em uma equipe e obter os melhores resultados. Tarefas de curto prazo, como o serviço de Oficial de Dia, possui metas e objetivos específicos, diferentes do trabalho perene exercido ao chefiar uma seção. Ribeiro (1999, p.133) define as equipes como grupos de trabalho, temporários ou não, com identidade própria, com metas e objetivos específicos e definidos, e que possuem um alto grau de conformidade, coesão e apoio entre seus membros e líder. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), equipe de trabalho são grupos em que os esforços resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais.

Então, para se garantir maior eficiência nos processos administrativos ao gerenciar recursos humanos sob a luz dos princípios da AP, como requer o PPOA, o melhor é que o oficial saiba bem liderar. Desta forma, justifica-se a introdução da disciplina de LO para o QOCon, pois tal ação vai ao encontro do que é preconizado nas legislações da FAB.

2.2 O Aumento de Oficiais Temporários

Os oficiais R2 são aproximadamente 69% dos oficiais subalternos da FAB e serão 73% em 2024, segundo o previsto no PCA30-1 – Plano de Pessoal da Aeronáutica (PPAER). A introdução da disciplina de LO para os oficiais temporários terá efeito sobre praticamente 75% dos tenentes da Força Aérea, dentro de 4 (quatro) anos e para se entender a dimensão desse efeito, há de ser entendido como se relacionam a liderança, a motivação do subordinado e o alcance de melhores resultados.

O efeito da liderança sobre o subordinado aparece na motivação desse último. Segundo Gil (2016), empregados motivados para realizar seu trabalho, individualmente ou em grupo, tendem a produzir melhores resultados. A liderança tem de ser exercida para estimular os diferentes tipos de subordinados, pois os estímulos são diferentes para cada qual. Para Gil (2016), cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas.

É importante que o oficial consiga motivar o seu liderado e perceba que aquilo que o motiva não necessariamente também motivará o subalterno. Segundo Nakamura et al. (2005), quem motiva uma pessoa provoca um novo ânimo e começa a agir em busca de novos horizontes e conquistas.

Exemplo disso é o trabalho de manutenção em uma oficina do Parque de Material Eletrônico (PAME). Um militar motivado pode produzir, além do serviço de manutenção esperado, relatórios de assessoramento com ideias de melhoria sem que haja uma demanda por parte da chefia.

Diante disso, faz-se necessária a introdução da disciplina de LO no estágio dos oficiais R2, pois a FAB investirá em quase três quartos (3 /4) do efetivo total de oficiais subalternos, que são aqueles mais próximos da tropa, motivando seus subordinados que produzirão melhores resultados.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após situar o Oficial Temporário no contexto da Força Aérea, apontou-se a importância do exercício da liderança para o oficial da FAB e indicou-se a existência de uma lacuna a ser preenchida, pois o ensino da liderança organizacional não está contemplado no currículo mínimo do Oficial R2.

A partir de então, tendo em vista que tem amparo nas legislações da FAB, demonstrou-se a importância de se corrigir essa falta. Mostrou-se que o esperado para o oficial da FAB é que sejam líderes, que gerencie recursos humanos para a obtenção de maior eficiência nos processos administrativos.

Também foi constatado neste trabalho que os Oficiais do QOCon são, e serão mais ainda, maioria, no universo dos oficiais subalternos e que tamanha representatividade merece atenção. A ação de introduzir a disciplina de LO no aprendizado dos oficiais temporários atingirá 3 a cada 4 novos oficiais, que lidam diretamente com a tropa.

Assim, ficou provado que é necessária a introdução da disciplina de Liderança Organizacional no Estágio dos Oficiais Temporários. A Força Aérea Brasileira se beneficiará de melhores resultados, consequentes das tarefas executadas por uma tropa mais motivada, a qual estiver subordinada aos Oficiais do QOCon.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 43/1SC, de 16 de setembro de 2016. Aprova a criação do MCA 2-1 “Manual de Liderança da FAB. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, n.164, 26 set. 2016.
- _____. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ensino da Aeronáutica. Portaria nº 336/DE-1, de 24 de agosto de 2015. Aprova a reedição da ICA 37-393 “Currículo Mínimo da 1ª Fase de Estágio de Adaptação Técnico (EAT). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, n.160, 27 ago. 2015.
- _____. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 142/GC1, de 23 de janeiro de 2019. Aprova a reedição do Plano de Pessoal da Aeronáutica, para o ano de 2019. (PCA 30-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, n.015, 28 jan. 2019.
- _____. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da DCA 11-45 “Concepção Estratégica – Força Aérea 100”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, n.180, 15 out. 2018.
- _____. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 2102/GC3, de 18 de dezembro de 2018. Aprova a reedição do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica, para o período de 2018 a 2027. (PCA 11-47). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, n.222, 20 dez. 2018.
- GIL, Antônio Carlos, **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis estratégicos**. São Paulo: Atlas, 2016.
- NAKAMURA, C.C. et al. **Motivação no Trabalho**. Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais, v.2, n.1, p. 22-23, jan./jun. 2005.
- RIBEIRO, Antônio de Lima. Teorias da Administração. 2.ed. Ver. E atualizada – São Paulo: Saraiva, 2010.
- ROBBINS, STEPHENS P., TIMOTHY A. JUDGE E FELIPE SOBRAL – Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto Brasileiro. 14ª edição, São Paulo: Editora Pearson, 2010.