



Força Aérea: interdisciplinaridade e formação para uma liderança pós-moderna

The Air Force: interdisciplinarity and education for post modern leadership

Coronel Intendente Afonso Farias de Sousa Júnior^{1,2}

¹ Secretaria de Finanças da Aeronáutica

² Doutor em Desenvolvimento Sustentável - Política e Gestão (UnB)

RESUMO

Este trabalho, fruto de estudo bibliográfico e de pesquisa exploratória, refere-se à formação dos cadetes na Academia da Força Aérea e está dividido em três partes. A primeira relata sobre educação e interdisciplinaridade para a formação dos futuros profissionais. A segunda aborda as fragilidades dessa formação e sugere modelo educacional voltado para os valores e interesses institucionais requeridos, assim como evidencia a educação continuada como fator de preservação prospectiva dos talentos em questão. Por fim, nas Reflexões Finais, reforça a idéia principal do estudo, a qual se endereça para o aproveitamento de pessoas, desenvolvimento de valores e para a compreensão da cultura organizacional nos ensinamentos da formação de cada indivíduo.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Educação. Interdisciplinaridade. Força Aérea.

Recebido: 04/06/2008

Revisado: 21/07/2008

Aceito: 28/08/2008

***Autor:** O Coronel Afonso Farias de Sousa Júnior é Oficial Intendente da Aeronáutica, formado pela Academia da Força Aérea (AFA); Graduado em Administração pela Universidade de Fortaleza (Unifor) e em Ciências Contábeis, também pela Unifor; Mestre em Administração Pública, Governo e Políticas Públicas pela Universidade de Brasília (UnB) e Doutor em Desenvolvimento Sustentável – Política e Gestão pela UnB; Possui todos os cursos de carreira da Força Aérea e o Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia da Escola Superior de Guerra. **Contato:** e-mail: afonsofariasjunior@gmail.com.



ABSTRACT

This study, fruit of a bibliographical study and exploratory research, deals with the instruction of cadets at the Air Force Academy and is divided into three parts. The first discusses education and interdisciplinary instruction for the educational phase of the future professionals. The second deals with the fragility of this instruction and suggests an educational model which returns to required institutional values and interests, as well as showing continuing education as a factor of preservation of potential talent. In the final reflections, the main idea of the study is reinforced, which focuses on taking full advantage of people's abilities, on developing values and understanding the organizational culture in the educational instruction of each individual.

Keywords: *Organizational culture. Education. Interdisciplinary. Air Force.*

INTRODUÇÃO

Este ensaio é fruto de conversações, observações e leituras de temas voltados ao planejamento e gestão estratégicos, transformações nas Forças Armadas, liderança no século XXI, necessidade de guerreiros técnicos, educação e valores, desafios da globalização frente à Segurança Nacional e agentes secretos da mudança.

Desde o final do segundo embate bélico global que o mundo vem incorporando o planejamento e a gestão estratégicos como ferramenta de mitigação das incertezas nos ambientes corporativos e dos Estados. A cada dia que passa, essa ferramenta torna-se imprescindível no âmbito de corporações de sucesso.

Conduzindo esses processos de planejamento e gestão, encontra-se a figura do gestor habilitado para esse tipo de empreendimento, que não é apenas planejar e executar, mas transformar valores e cultura institucionais para acompanhar as novas demandas empresariais e combater as novas ameaças no que concerne à atuação do Estado. Para tanto, necessita-se mais de um líder do que de um executor de tarefas para implementar novos fluxos, processos e procedimentos que deixem a organização mais leve, mas sem fugir da missão essencial.

Assim, surge a idéia de formar e desenvolver guerreiros técnicos que pensem, planejem, organizem, comuniquem, dirijam, executem (ou

façam executar), avaliem e controlem de forma integrada, coletiva, plural e interdisciplinar a transformação dos valores, da cultura e dos novos empreendimentos institucionais.

A criação de novos mercados, a cooperação multilateral, a inovação tecnológica (principalmente a criação de sofisticados sistemas informatizados de planejamento, avaliação e controle, tanto na área bélica quanto na banda empresarial), as estratégias globais (e suas tendências), dentro e fora da lei, que afetam os planejamentos de defesa dos Estados e as necessidades de acompanhar essas inovações, por parte dos órgãos de defesa, impõem novas condutas de construto intelectual e de conhecimento no preparo e capacitação do combatente pós-moderno.

Como afirmam Pascale e Sternin (2005, p. 45-51), não se trata de invenções, mas de construção de mudança por meio de desvio, a qual privilegia: a identificação e a alavancagem de profissionais inovadores, a aceitação das idéias debaixo e a conseqüente promoção das próprias para cima, a promoção das idéias de dentro para fora e a base fundamental desse processo alicerçada nos pontos fortes da organização. Tudo isso para diminuir a distância social que costuma impedir a aceitação (ver Anexo A).

Concluindo esta parte introdutória, evidencia-se que o estudo está estruturado em duas partes: a primeira relata sobre a educação e a



interoperabilidade e a segunda refere-se às mudanças na Força Aérea – formação e educação continuada dos oficiais da Aeronáutica.

1 EDUCAÇÃO E INTEROPERABILIDADE¹

Foi depois do período medieval que as autoridades da época se deram conta de que educar pela ciência retirava o homem de suas credences, pouco eficazes para o desenvolvimento humano e sociotécnico, e o formava para um processo civilizatório voltado para uma melhor qualidade de vida e de arranjo social.

Uma observação constante em conversas com militares da Força Aérea Brasileira (FAB) chama à atenção: a área de ensino não rende profissionalmente, isto é, não é bom permanecer nela, às vezes nem estar nela. Referem-se a ela como um portal para o estancamento, o início do fim. Nela a pessoa estaciona e a carreira esvai-se.

No enfoque de Machado (2000), educar para a profissão é algo venerável. A idéia de profissionalismo pode vir a ser um antídoto para a crescente perda de sentido da atividade individual, reduzida apenas à busca de mais salário, numa espécie de **mercenarismo sem causa**. Riscos efetivamente existentes de **desvios corporativistas devem ser enfrentados com discernimento e “alma grande”**, não podendo diminuir minimamente a importância de um profissionalismo consciente. Profissionalismo contrapõe-se, simultaneamente, tanto ao amadorismo como ao mercenarismo. O profissional professa sua competência e age em função dela, regulado por valores permanentes e comprometido com o bem comum. Atingir os objetivos coletivos é seu compromisso público maior.

O passado já foi, o futuro ainda não é, e o presente é de difícil expressão. O presente é enganador, pois se encontra em permanente movimento: ao se fixar nele, ele já se tornou passado e o ex-futuro já é presente. Daí insurgir uma pseudodicotomia, os tempos e o conteúdo da **cultura e da educação**. A cultura estaria

relacionada com **o passado e o presente**, a educação com **o presente e o futuro**. Mas isso é simplificação excessiva. Os projetos de transformação são sustentados por valores em mudança, mas não descartam o que se julga valioso. É como diz Machado (2000, p. 36):

[...] resulta que o presente, longe de ser um ponto fugaz em permanente movimento, é como uma espécie de “bolha”, de intervalo na reta do tempo, que se estende para ambos os lados, incluindo simultaneamente tanto o passado quanto o futuro. O tamanho relativo de tal “bolha” depende do universo de significações que partilhamos, de ações que realizamos.

O mundo bélico atual insinua trabalhar sob o conceito de interoperabilidade, mas pouco se descreve em que momento nasce essa educação e a própria ação interdisciplinar. Os profissionais de hoje foram educados em padrões competitivos e individualistas, o que se contrapõe às características de cooperação e de aceitação do envolvimento coletivo-plural demandado pela interdisciplinaridade. Assim, de que forma se dá a interoperabilidade? É só intenção? Ou já se vive um estágio entre a **multiação** e a **interação**? Parece verdadeira a última questão.

Por outro lado e, concomitantemente, cresce a consciência da necessidade de organizar o trabalho escolar/acadêmico em torno de objetivos que transcendam os limites e objetos das diferentes disciplinas, o que tem contribuído para situar no centro das atenções a transdisciplinaridade. O conhecimento precisa estar a serviço da inteligência, e a transdisciplinaridade passa a significar o deslocamento do foco das atenções dos conteúdos disciplinares para os projetos das pessoas.

Dessa forma, percebe-se que o mundo tende a um ajuste e à elaboração de um arranjo que possibilite o crescimento de ambos: instituição e homem. Cumprir a missão organizacional e permitir o desenvolvimento das pessoas como profissionais e como indivíduos.

Assim, como afirma Machado (2000, p. 131-133):

¹ Segundo Inproteo Society (2008) “Interoperabilidade é a habilidade de diferentes tipos de computadores, redes, sistemas operacionais e aplicativos trabalharem integradamente e de forma eficaz, sem comando prévio e no sentido de trocar dados/informações úteis e significantes para todos os envolvidos no ambiente do grande sistema”. Já segundo a Wikipédia (2008) “interoperabilidade é conectar pessoas, informações e diversos sistemas. O termo pode ser definido tecnicamente ou em sentido amplo, considerando os fatores sociais, políticos e organizacionais”.



[...] é necessário repensar a própria concepção de conhecimento, incrementando-se a importância da imagem desse conhecimento como uma **rede de significações**, em contraposição e complementação à imagem cartesiana do encadeamento, predominante no pensamento ocidental. Ao lado do acentrismo (informações circulam pelos diversos nós sem a necessidade de uma irradiação central) e da metamorfose (permanente estado de atualização), a heterogeneidade (redes diretamente associada à idéia de interdisciplinaridade) é uma característica das redes de significações que constitui um natural convite ao trabalho interdisciplinar e, em dimensão futura, ao transdisciplinar.

A associação da vida a uma densa teia de significações, como se fosse um imenso texto, conduz a que a contextualização seja naturalmente relacionada a uma necessidade aparentemente consensual de aproximações entre temas acadêmicos e a realidade extra-escolar. Daí entender-se a interdisciplinaridade, transdisciplinaridade ou transversalidade nos significados da contextualização (ato de referir-se ao contexto).

2 PROPOSTA DE MUDANÇAS NA FORÇA AÉREA

Viver em 2008 exige entender as demandas sociais, culturais, econômicas, ambientais, políticas e institucionais que se apresentam na dinâmica dos espaços societários locais e globais.

Na Força Aérea não é diferente. Filhos de uma sociedade moderna que rumo para a pós-modernidade, seus militares são frutos das estruturas educacional e sociopolítica vigentes, o que determina a dimensão cultural da instituição e aplica, de forma variada, os diversos climas e culturas organizacionais.

Desde a década de 1940 que a Força Aérea forma e educa continuamente os seus militares. Hoje, nas diversas escolas particulares e públicas, essa característica impõe-se fortemente pela mercadização dos conteúdos e estruturas educacionais; mais ainda, evidencia-se, de forma difusa, a ideologização do ensino, uma doutrinação objetiva que pode estar visando a fragilizar os fundamentos estatais, governamentais e familiares.

Pensar um novo modelo para influenciar eficazmente na instituição, por intermédio de concepção educacional que se enderece para as

necessidades, interesses e aspirações institucionais e que esteja vinculado ao alcance dos objetivos fundamentais do Estado é recomendável.

É dentro desse contexto que se propõe um novo modelo para educar continuamente os oficiais da FAB para os cargos político-estratégicos a partir de 2035.

A proposta apresenta-se em duas dimensões:

- a) **A formação acadêmico-militar;** e
- b) **A educação continuada** (pós-graduação - dividida em três segmentos: especialização profissionalizante, mestrado profissional/acadêmico e doutorado específico).

2.1 FORMAÇÃO ACADÊMICO-MILITAR

A formação inicial² na Academia da Força Aérea (AFA) restringir-se-á à formação militar e acadêmica do cadete da Aeronáutica (Cadaer), o qual realizará o Curso de Formação de Oficiais da Aeronáutica (CFOA).

Durante os três anos de Academia, o Cadaer **não terá** denominação específica (aviador, infante ou intendente), pois ele não estará sendo formado para uma especialidade, mas para uma profissão – **ser militar**. O que se quer nesse momento é **educar o homem para a atividade e para os atributos militares**, assim como moldá-lo no sentido de forjar os líderes e desenvolver os gestores que sustentarão a Força Aérea nos dez primeiros anos de atividade profissional.

Nesse tempo, todos os cadetes estudarão as mesmas disciplinas e realizarão os mesmos exercícios e testes militares. A finalidade maior é oferecer o embasamento teórico de gestão, o exercício prático da liderança e a **formação do “ser militar” dimensionado pela (e para a) FAB**. Serão todos cadetes da Aeronáutica. A ênfase voltar-se-á para a **educação integral do homem, objetivando alcançar o desempenho esperado das suas atribuições operacionais militares a contento**, bem como internalizar os fundamentos da liderança e absorver as bases dinâmicas da Nova Gestão Pública – já em adoção pelo Governo Federal.

² Atualmente, os cadetes (aviadores, intendentes e infantes) cursam a AFA por um período de quatro anos. Ao final do quarto ano, caso aprovados, são declarados aspirantes a oficial aviador, infante ou intendente.





Quadro 1 - Proposição de Percentual de Conteúdo Programático para o Curso de Formação de Cadetes da Aeronáutica (CFOA)
Fonte: SOUSA JÚNIOR, 2008.

Sobre a estruturação das atividades militares e acadêmicas durante o CFOA, os próximos parágrafos versarão sobre o disposto no quadro 1.

O primeiro semestre do 1º ano, a título de sugestão, apresenta conteúdo programático que privilegia as atividades militares (70%). Para o segundo semestre, a atividade militar e a acadêmica estão equilibradas em 50% cada uma.

Com relação aos dois semestres do 2º ano, as atividades acadêmicas são privilegiadas com 70% do conteúdo programático, enquanto as atividades militares ficam com 30%.

No 3º ano, ambos os semestres têm 20% do conteúdo programático voltados para a atividade militar e 80% direcionados para as atividades acadêmicas.

As orientações para a realização do processo de escolha das especialidades acontecem na primeira metade do segundo semestre do 3º ano. O Teste de Aptidão para a Pilotagem Militar (TAP-Mil) tem aplicação nesse momento, mas somente depois da realização dos exames médicos – providência tomada no início do primeiro semestre do 3º ano.

De acordo com as vagas apresentadas, por ordem de classificação, e depois de realizado o TAP-MIL, os cadetes farão as suas opções.

Para a aprovação no CFOA, o cadete, depois de aprovado nas disciplinas do 3º ano, apresentará uma monografia (conectando a fundamentação

teórica adquirida ao longo do curso a um tema/ assunto da Força Aérea) para avaliação final e, caso aprovado, estará apto a ser declarado **Aspirante a Oficial da Aeronáutica**.

Após serem declarados aspirantes à oficial, os militares realizarão uma especialização na área escolhida (especialidade futura). Aqueles direcionados à Infantaria cursarão Engenharia de Segurança, os indicados para a Intendência serão especializados em Gestão Pública e aqueles endereçados à Aviação especializar-se-ão em Ciências Aeronáuticas, com foco na pilotagem militar.

As especializações terão duração de um ano letivo acadêmico e, ao final, os aspirantes seriam declarados segundos-tenentes em seus quadros específicos (Aviadores, Infantes, Intendentes ou outros).

Importante notar que a classificação dos oficiais não seria por quadro, mas sim por turma, o que neutralizaria as insatisfações e os entraves atualmente existentes.

Os oficiais que não lograrem êxito nas especializações poderão repetir (máximo de duas) as disciplinas em que foram reprovados no ano seguinte e permanecerem ainda como aspirantes. Tão logo sejam aprovados, eles serão promovidos nas datas previstas para o evento.

No caso da inaptidão para a pilotagem militar, o aspirante recorrerá às escolhas (segunda e terceira

³ **As Atividades Militares** (Atv. Mil.): referem-se ao estudo da ética e valores militares, história militar – com ênfase na Força Aérea, leis e normas específicas, assim como os exercícios militares voltados à banda prática, como: tiro diurno e noturno, paraquedismo, ordem unida, sobrevivência (mar e selva), caminhadas etc. Serão ministrados, para todos os cadetes, o que é a Força Aérea Brasileira (estrutura e missões), e outras informações julgadas relevantes para o conhecimento dos Cadetes da Aeronáutica. Os percentuais de atividades constantes da tabela podem ser adaptados aos interesses da FAB.

⁴ **As Atividades Acadêmicas** (Atv. Acad.): referem-se às disciplinas do Curso de Formação de Oficiais da Aeronáutica (CFOA), as quais focarão a gestão pública e os sistemas (planejamento, execução, monitoração, avaliação e controle). Os militares do futuro imediato serão profissionais que desempenharão suas atividades em campos virtuais, espaços cibernéticos e intensa relação de conectividade. Iniciar o militar no tema Segurança e Defesa é saudável, pois ele atuará em prol desse binômio. Os percentuais de atividades constantes da tabela podem ser adaptados aos interesses da FAB.

opção de especialidade) realizadas na ficha de opção de especialidade (entregue no Departamento de Ensino no início do segundo semestre do 3º ano).

O militar em questão, então, já poderá cursar a sua segunda opção no ano em curso, desde que as disciplinas oferecidas não possuam pré-requisitos estabelecidos.

Caso o segundo semestre da especialização já tenha iniciado, o aspirante cursará a especialização somente no ano seguinte.

2.2 A EDUCAÇÃO CONTINUADA

Com relação à pós- formação, os primeiros-tenentes (no último ano do interstício) realizariam o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, os maiores recém-promovidos fariam o Curso de Comando e Estado-Maior e os tenentes-coronéis (após três anos no posto) se submeteriam ao Curso de Política e Estratégia Aeroespacial, o qual seria requisito somente para a promoção a coronel.

Dentro do que está preconizado, vale frisar que é aconselhável direcionar **30% da turma** (todos os quadros) formada pela AFA para cursos de mestrado (após sete anos de serviço como Oficial) e, posteriormente, doutorado (após dez anos de serviço), em nichos de excelência, nacionais e internacionais, tanto em âmbito civil quanto em ambiente militar. Esses cursos atenderiam às demandas institucionais – contemporâneas e futuras – da FAB em termos **operacionais** e de **planejamento e gestão**.

É extremamente salutar realizar esses cursos fora do âmbito da instituição, uma vez que essa atitude estreita laços e aproxima instituições, bem como pode potencializar futuros negócios do interesse da FAB ou de ambas as entidades/países. Mais ainda, desperta no profissional, e por consequência na instituição, um continuado endereçamento à cultura do binômio Segurança e Defesa, tão em voga nos países desenvolvidos, além de divulgar e inserir o tema **defesa** na pauta da Academia da Força Aérea. Já existem cursos

específicos que especializam **Analistas de Defesa** nas cidades do Rio de Janeiro, de São Paulo e de Campinas.

Essa dinâmica de formação de mestres e doutores visa a construir uma cultura de idéias transformadoras e permanente atenção à mudança estrutural e funcional da instituição sem fuga da missão, assim como sem perda da eficiência e da eficácia do seu negócio: Defesa Aeroespacial.

A Escola Superior de Guerra (ou o INAD)⁵ seria a unidade acadêmica responsável para continuar educando oficiais escolhidos para o generalato – preparando-os para a o posto de brigadeiro. O Curso de Política e Estratégias Nacionais (CPEN) teria duração de quatro a seis meses e reuniria os oficiais de todas as Forças já escolhidos (e não promovidos) para o generalato.

Finalizando este tópico, faz-se necessário incluir no conteúdo programático, no último ano da AFA, disciplinas que versem sobre **segurança e defesa nacional**, os cadetes devem ser estimulados à leitura de temas relacionados – **transversalidade** – e a participarem de seminários sobre o tema.

REFLEXÕES FINAIS

É salutar que a instituição agregue todos os cadetes como partícipes dos desígnios institucionais declarando-os **cadetes da Aeronáutica**. Em seguida, promovam todos dentro da turma – essa ação, sem o mínimo de dispêndio financeiro, poderá gerar maior eficiência e eficácia no seio da Força, pois, respeitadas as devidas especificidades, a promoção por turma pode trazer a satisfação generalizada daqueles que são partes de **unidade** única (o pleonasma é necessário), **a própria turma**. Adicionalmente, mitigaria os constrangimentos sociais e profissionais que eclodem frutos de distorções dentro da turma. Mais ainda, a geração de oportunidades similares pode estimular maior dedicação dos militares e o consequente incremento de suas performances individuais.

⁵ Na realidade, com a devida vênia para o exercício da elucubração acadêmica, o ideal seria que o futuro oficial a general cursasse o Instituto Nacional de Defesa (INAD), que poderia ter a sua sede em Brasília/DF e estaria próximo de todo o primeiro escalão do Governo Federal, assim como das estruturas e sistemas que fazem funcionar esse próprio governo. O INAD seria uma unidade de pesquisa dos problemas brasileiros, um fórum de debate para discutir as viabilidades e relevâncias dos grandes empreendimentos estratégicos nacionais e, de fato e de direito, a Academia Nacional de Defesa, onde poderiam ser formados os analistas de defesa para comporem os diversos cargos civis do Ministério da Defesa.



Com muita parcimônia e concomitantemente às medidas supraditas, faz-se salutar reformular a estrutura de cargos de comando (nosso negócio é **defesa aeroespacial, por que não estruturar a força por comandos de defesa aérea?**) e a promoção de oportunidades similares para os oficiais da Aeronáutica formados pela AFA.

Uma Força Aérea que pensa na excelência dos seus **micronegócios** para o futuro, age com sabedoria nas questões sociotécnicas frente ao seu vetor principal e mais valioso: seus **talentos**. São eles que garantem o sucesso ou o fracasso institucional - a questão reside na formação, no estímulo e nas oportunidades que os profissionais de hoje têm e terão no futuro imediato e mediato, **pois as alteridades societárias**, as novas ameaças e as **fortes demandas do mercado**, corrompem e distorcem **os ideais – porções sagradas** – dos militares do ar, e de todos os outros.

Esta sugestão (apenas uma sugestão) pode ser preenchida com outras contribuições que venham a ser julgadas necessárias e relevantes para a formação dos nossos **Comandantes da Força Aérea do Novo Milênio**.

Quase encerrando, evidenciam-se dois questionamentos para reflexão:

a) qual é o **prejuízo** em aproveitar diretamente **todos**⁶ os alunos da Escola Preparatória de Cadetes do Ar (EPCAR) no primeiro ano da AFA?

b) parece que há condições – se adotada a sistemática aqui expressa – **de formar, pela AFA, outras especialidades além daquelas três já definidas**. O controlador de Tráfego Aéreo (e outras necessidades de especialidade) poderia ser formado pela Academia, não?

A formação inicial possui duas fases: uma direcionada a desenvolver o profissional nos aspectos acadêmicos, teóricos, éticos e culturais da instituição, e outra direcionada aos aspectos operacionais administrativos e militares. No primeiro momento, as especialidades são secundárias. Um profissional educado nos parâmetros da cultura organizacional, da ética, dos valores militares e do entendimento do que vem a ser **defesa** (*lato e stricto sensu*) está pronto

para o exercício de qualquer especialidade do interesse da FAB. Não é somente isso, mas uma formação sistêmica, integrativa e provida de uma rede de significações faz internalizar os valores requeridos e cria a sustentabilidade necessária para combater as ações entrópicas normalmente encontradas nas organizações, pois todos são partícipes e responsáveis pelas atividades organizacionais e suas conseqüências no futuro da instituição.

Finalizando, agradeço a oportunidade de poder contribuir para o engrandecimento da Força Aérea, que **ainda** é eficaz pelo zelo, esforço e tenacidade de todos nós, seus intrépidos soldados.

REFERÊNCIAS

INPROTEO SOCIETY. **Glossary**. Disponível em: <www.inproteo.com/nwgloshi.html>. Acesso em: 10 maio 2008.

MACHADO, Nilson José. **Educação e valores**. São Paulo: Escrituras, 2000.

PASCALÉ, Richard Tenner; STERNIN, Jerry. Seus agentes secretos de mudança. **Harvard Business Review**, USA, p. 42, maio 2005. SOUSA JÚNIOR, Afonso Farias. **Força Aérea: interdisciplinaridade e formação para uma liderança pós-moderna**. [S.L.]: COMAER, 2008.

WIKIPEDIA a Enciclopédia Livre. **Glossário**. Disponível em: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Interoperability>>. Acesso em: 10 maio 2008.

BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS

BEASON, J. Douglas. A necessidade de guerreiros técnicos. **Aerospace Power Journal**, USA, p. 25, 3. trim. 2001.

FLANAGAN, Stephen J.; FROST, Ellen L.; KUGLER, Richard L. **Challenges of the global century: report of the project on globalization and national security**. Washington, DC: Institute for National Strategic Studies, 2001.

KUGLER, Richard L.; BINNENDIJK, Hans. Choosing strategy. In: **TRANSFORMING America's Military**. Washington, DC: National Defense University, 2003. p. 57.

METS, David R. Em busca da liderança aeronáutica para o século XXI. **Aerospace Power Journal**, USA, p. 60, 1. trim. 2002.

MOTTA, João Eduardo Magalhães. **A FAB no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Instituto Histórico-Cultural da Aeronáutica, 1996.

⁶ Hoje, somente os alunos aprovados academicamente e aptos em exame de saúde (para a pilotagem militar) são diretamente matriculados na AFA, a qual realiza novo concurso para preencher as vagas para oficial intendente e infante. Essas vagas poderiam ser direcionadas para aqueles não aptos em exame de saúde para pilotagem que tivessem interesse em exercer cargos fora da pilotagem militar.



ANEXO A - MUDANÇA COM DESVIO POSITIVO

MUDANÇA COM ABORDAGEM TRADICIONAL

Liderança abre caminhos

Responsabilidade e impulso básicos para a mudança vem de cima.

De fora para dentro

Especialistas identificam e disseminam melhores práticas.

Baseada no déficit

Líderes desconstróem problemas comuns e sugerem soluções de melhores práticas. A implicação é: "Por que vocês não são bons como os outros?"

Movida pela lógica

Participantes raciocinam até chegar a uma nova maneira de agir.

Vulnerável à rejeição do transplante

Surge resistência a idéias importadas ou impostas por gente de fora.

Vai da solução do problema a identificação da solução

Melhores práticas são aplicadas a problemas definidos no contexto de parâmetros preexistentes.

Foco nos protagonistas

Envolve partes interessadas que

MUDANÇA COM DESVIO POSITIVO

Liderança faz pesquisa

Líder facilita a pesquisa; comunidade se responsabiliza pela busca da mudança.

De dentro para fora

Comunidade identifica soluções preexistentes e as amplifica.

Baseada em ativos

Comunidade aproveita soluções anteriores usadas por gente que triunfou apesar das dificuldades.

Movida pelo aprendizado

Participantes agem até chegar a uma nova maneira de racionar

Aberta à auto-reprodução

Sabedoria latente é aproveitada dentro da comunidade, para evitar a reação negativa do sistema social.

Vai da identificação da solução a solução do problema

Espaço para soluções é ampliado por meio da descoberta de novos parâmetros.

Foco na ampliação da rede

Identifica outras partes interessadas além

SENSO INCOMUM?

Iniciativas tradicionais de mudança costumam vir de cima para baixo, de fora para dentro e ser baseados no déficit. Seu foco é consertar o que está mal ou não funciona. Assumem um grau razoável de previsibilidade e controle durante a iniciativa de mudança. Raramente se antevêem conseqüências imprevistas. Uma vez eleita uma solução, o programa de mudança é comunicado e implantado organização afora. Já a abordagem do desvio positivo vai de baixo para cima, de dentro para fora e é fundada em pontos fortes. Alimenta de dentro a mudança, identificando e alavancando inovadores. Tal método diminui a distância social que costuma impedir a aceitação.

Fonte: PASCALE; STERNIN, 2005, p. 42.



NORMAS DE PUBLICAÇÃO DA REVISTA DA UNIFA

INFORMAÇÕES GERAIS

A Revista da Universidade da Força Aérea Brasileira tem o objetivo de divulgar as pesquisas científicas, prioritariamente ligadas à arma aérea, à doutrina, à estratégia, à política aeroespacial, à administração, aos recursos humanos de forma geral (ensino, capacitação, saúde, outros), bem como a sua interação com o ambiente aeroespacial, com a finalidade de amalgamar as idéias, estimular o debate, disseminar o pensamento inovador e a busca permanente do conhecimento.

Os artigos aceitos pela Revista da UNIFA poderão também ser publicados na versão eletrônica da revista (Intraer e internet), assim como em outros meios eletrônicos (CD-ROM) ou outros que surjam no futuro, sendo que ao enviarem o artigo para a publicação, os autores, automaticamente, já aceitam estas condições.

Os autores que desejarem colaborar com a Revista podem enviar a sua contribuição, em arquivo eletrônico, para a redação da revista. Fica entendido que o envio não implica na aceitação e publicação do artigo. Quando o artigo for aceito, será notificado ao autor.

O Conselho Editorial se reserva o direito de sugerir trocas ou o retorno do artigo, de acordo com as circunstâncias, realizar correções e/ou modificações nos textos recebidos; neste último caso, não se alterará o conteúdo científico, limitando-se unicamente ao estilo literário.

REGRAS DE APRESENTAÇÃO

• TIPOS DE ARTIGOS

Os artigos deverão se encaixar em um dos seguintes modelos: originais, revisão, atualização ou divulgação, relato/ estudo de caso, comunicação breve e opinião.

1. Artigos originais

São trabalhos resultantes de pesquisa científica, apresentando dados originais de descobertas com relação a aspectos experimentais ou observacionais.

2. Revisão

São trabalhos que tem por objeto resumir, analisar, avaliar ou sintetizar trabalhos já publicados em revistas científicas, livros, manuais, documentos ou artigos publicados em periódicos do meio acadêmico e/ou científico.

3. Atualização ou divulgação

São trabalhos que relatam informações geralmente atuais sobre temas de interesse do Poder Aeroespacial (novas técnicas, doutrinas, equipamentos, legislações, manuais, outros) e que têm características distintas de um artigo de revisão.

4. Relato ou Estudo de caso

São artigos de dados descritivos ou observacionais de um ou mais casos, explorando um método ou problema por meio de um exemplo investigado.

5. Comunicação breve

São artigos curtos (máximo de três páginas) que permitem que os autores apresentem observações, resultados iniciais de estudos em andamento (máximo de quatro tabelas e/ou ilustrações) e, inclusive, realizar comentários, complementação

e/ou análise de artigos já publicados na Revista da UNIFA, com condições de argumentação mais extensa do que na seção de cartas do leitor.

6. Opinião

São artigos nos quais o autor, normalmente, grande conhecedor de algum assunto, faz uma análise de algum fato ou problema baseado nos seus conhecimentos e, preferencialmente, também apoiado em teoria pertinente.

Obs. Apesar de este tipo de artigo não ser científico na sua essência, o grande número de militares, principalmente da reserva, possuidores de um grande conhecimento prático, vivido pela própria experiência, faz necessário manter um espaço de expressão aberto a esse seletor público, como incentivo à manifestação de atitudes críticas, que venham a contribuir para o aprofundamento de um assunto e para a compreensão da realidade atual.

• NORMAS GERAIS

o Os artigos devem ser redigidos em arquivos do *Word* (**nunca em PDF**), em páginas formato A4, com a configuração das margens superior, inferior, direita e esquerda a 3,cm, 2cm, 3,cm, 2cm, respectivamente; em fonte *Arial*, tamanho 12, com espaçamento entre linhas 1,5, com todas as formatações de texto, tais como negrito, itálico, sobrescritos, outros e com o máximo de 20 páginas (incluindo o resumo, as referências, tabelas e ilustrações), numeradas consecutivamente, a partir da segunda página, no canto superior direito, em fonte 10;

o As citações diretas com mais de três linhas, notas de rodapé, paginação e legendas das tabelas e das ilustrações que devem ser digitadas em fonte *Arial*, tamanho 10;

o As tabelas (no máximo seis, em formato *Word* ou *Excel*) e as ilustrações (no máximo oito) deverão numeradas em arábico, com numerações independentes, todas com legendas acompanhando cada uma delas;

Obs. 1) Considera-se como ilustrações as figuras, quadros, desenhos, fotos, gráficos e outros do mesmo gênero;

2) Entende-se como legendas o título e subtítulo (se houver), fonte e nota (se houver).

o Nas tabelas o título vem localizado acima das mesmas e alinhado à esquerda. A fonte e a nota (se houver) vêm localizados abaixo da tabela e também alinhado à esquerda. Nas ilustrações toda a legenda fica abaixo e à esquerda;

o As imagens devem ser em tons de cinza ou coloridas, e com qualidade ótima (300 dpi). Fotos e desenhos devem estar digitalizados e nos formatos .tif ou .jpg ou que possam ser editados em *Power-Point* ou *Excel*;

o Todos os modelos de artigos deverão possuir um máximo de 40 referências bibliográficas, a exceção do modelo "Comunicação Breve" que deverá possuir um máximo de 12;

o É aconselhável a utilização de um mínimo de referências bibliográficas, conforme o modelo de artigo apresentado: Artigos de Revisão, vinte (20); Artigos Originais, dez (10); Artigos de Atualização ou Divulgação, Relato ou Estudo de Caso e Comunicação Breve, seis (06) e de Opinião, três (03);



o A primeira página do artigo (folha de abertura) deverá conter (1) o título em português e em inglês (com não mais de quarenta toques), (2) o(s) nome(s) completo(s) do(s) autor(es), com a instituição a que pertencem e a qualificação curricular e títulos acadêmicos, (3) resumo, (4) *abstract* e (5) endereço para a correspondência;

o O resumo não deve conter mais de 250 palavras, em um único parágrafo, iniciando com uma breve introdução, especificando o objetivo do estudo, uma breve descrição da metodologia utilizada, os principais resultados ou descobertas e as conclusões (destacando os aspectos mais relevantes ou de maior novidade). Em seguida o(s) autor(es) deverá(ão), obrigatoriamente, indicar quatro palavras-chave que permitam a indexação do artigo, separadas entre si por ponto e finalizadas também por ponto (no caso de expressões, apenas a primeira letra da primeira palavra ficará em maiúsculo);

o A organização (estrutura) do texto dependerá basicamente do tipo do estudo. De maneira geral o artigo poderá ser dividido em: Resumo, *Abstract*, Introdução, Materiais e Métodos, Resultados, Discussão, Conclusão e Referências (bibliografia) ou Resumo, *Abstract*, Introdução, Desenvolvimento, Conclusão e Referências (bibliografia). Não é obrigatório que o artigo contenha todos os itens sugeridos, da mesma forma como podem ser utilizados itens com nomenclaturas diferentes das propostas, de acordo com a necessidade e o tipo de estudo;

o O Resumo, a Introdução, a Conclusão e as Referências são de caráter obrigatório no texto do artigo e não são numerados. Os respectivos títulos designativos deverão ser alinhados à esquerda, a exceção de “Referências” que deverá ser centralizada.

o A numeração progressiva inicia-se no Desenvolvimento (também obrigatório), com algarismos arábicos. Só será permitida a subdivisão até a seção terciária e os destaques para a numeração progressiva das seções deverão obedecer a ICA 5-1 (CENDOC), **1 SEÇÃO PRIMÁRIA, 1.1 SEÇÃO SECUNDÁRIA, 1.1.1 SEÇÃO TERCIÁRIA**;

o Todos os títulos de seção ficarão alinhados à esquerda na margem superior; o espaçamento entre o título e o texto deverá ser de dois espaços de 1,5;

o As citações diretas ou indiretas serão apresentadas em conformidade com a norma da ABNT NBR 10520:2002 no sistema de chamada autor-data (a indicação é feita pelo sobrenome do autor ou pela instituição responsável ou ainda, pelo título seguido da data de publicação do documento). Todas as demais situações também obedecem à NBR 10520:2002;

Ex. 1) Segundo Polock (1993), os músculos...

2) ...evitar as ações de recuperação do adversário (DOUHET, 1988).

3) ...verdadeiros líderes de uma moderna força aeroespacial (ACADEMIA DA FORÇA AÉREA, 2005).

4) ...dentro das regras de vôo visual e de vôo por instrumentos (ICA 37-113, 2002, p.11).

o As citações diretas até três linhas devem ser redigidas entre aspas duplas e aquelas com mais de três linhas com recuo de 4 cm alinhado à direita, em fonte Arial tamanho 10;

o Os elementos essenciais das referências são: autor(es), título da parte, artigo ou matéria, título da publicação, local de publicação, numeração correspondente ao volume e/ou ano, fascículo ou número, paginação inicial e final, quando se tratar de artigo ou matéria, data ou intervalo de publicação e particularidades que identificam a parte (se houver);

Obs. Para os elementos de destaque das referências (título da obra ou do periódico) deverá ser adotado o negrito.

Ex. GURGEL, C. Reforma do Estado e segurança pública. **Política e Administração**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 15-21, set. 1997.

o As referências devem ser reunidas no final do artigo, em uma única ordem alfabética e alinhadas somente à margem esquerda do texto e de forma a se identificar individualmente cada documento, em espaço simples e separadas entre si por espaço duplo, de acordo com a ABNT NBR 6023:2002;

o Utilizar **aspas duplas** só para citações diretas; **aspas simples** para citação dentro de citação; **negrito** para realçar palavra ou texto (também pode ser utilizado **sublinhado**); **itálico** para palavras estrangeiras e **notas de rodapé** para esclarecimentos adicionais do texto (quando realmente for necessária);

o Deverão ser destacadas em **negrito**: título, subtítulo (se houver), as seções primárias, os elementos de destaque das referências e as palavras designativas (resumo, *abstract*, palavras-chave, *key-words*, referências, agradecimentos – se houver, autor e contatos – no rodapé da página de abertura, tabelas, figuras, gráficos, quadros e demais ilustrações)

o Os artigos devem ser entregues em mídia eletrônica (disquete, CD-ROM, e-mail, outros) em dois arquivos: um com o texto já montado, inclusive com as tabelas e ilustrações (figuras, quadros, gráficos, fotos, desenhos, outros) e um outro só com as tabelas e ilustrações;

o Um terceiro arquivo contendo o *Curriculum Vitae* do autor com foto, também deve ser enviado. Esses dados serão publicados na Seção “Colaboradores”, caso o artigo seja aceito;

o As instruções complementares poderão ser baixadas da página da UNIFA na *intraer* (www.unifa.intraer) ou na internet (www.unifa.aer.mil.br).

OS ARTIGOS, CARTAS E RESUMOS DEVEM SER ENVIADOS PARA:

UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA – REVISTA DA UNIFA

Av. Marechal Fontenelle, 1200 – Campo dos Afonsos
Rio de Janeiro – RJ
CEP 21740-000

Tel: (21) 2157-2780, 2157-2288 ou 2157-2774

Ou para os seguintes endereços eletrônicos:

Intraer: revistadaunifa@unifa.intraer

Internet: revistadaunifa@aer.mil.br

ou pesquisaunifa@yahoo.com.br

