

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA**



DISCIPLINA

DCA 29-1

**CONDUTA DOS OFICIAIS SUBALTERNOS DA
AERONÁUTICA**

2016

**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA
ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA**



D I S C I P L I N A

DCA 29-1

**CONDUTA DOS OFICIAIS SUBALTERNOS DA
AERONÁUTICA**

2016



**MINISTÉRIO DA DEFESA
COMANDO DA AERONÁUTICA**

PORTARIA Nº 1324/GC3, DE 13 DE OUTUBRO DE 2016.

Aprova a reedição da Diretriz que trata da conduta dos oficiais subalternos da Aeronáutica.

O COMANDANTE DA AERONÁUTICA, no uso das atribuições que lhe conferem os incisos I e XIV do art. 23 da Estrutura Regimental do Comando da Aeronáutica, aprovada pelo Decreto nº 6.834, de 30 de abril de 2009, e considerando o que consta do Processo nº 67500.003147/2016-67, resolve:

Art. 1º Aprovar a reedição da DCA 29-1 “Conduta dos Oficiais Subalternos da Aeronáutica”, que com esta baixa.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 3º Revoga-se a Portaria nº R-1.038/GC3, de 17 de novembro de 2005, publicada no Boletim do Comando da Aeronáutica Reservado nº 36, de 15 de dezembro de 2005.

Ten Brig Ar NIVALDO LUIZ ROSSATO
Comandante da Aeronáutica

(Publicada no BCA nº 177, de 17 de outubro de 2016)

SUMÁRIO

1.	DISPOSIÇÕES PRELIMINARES	9
1.1	<u>FINALIDADE</u>	9
1.2	<u>CONCEITUAÇÃO</u>	9
1.3	<u>ÂMBITO</u>	10
2.	PRIMEIROS ANOS DO OFICIALATO	11
2.1	<u>INTRODUÇÃO</u>	11
2.2	<u>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</u>	11
2.3	<u>PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CARREIRA</u>	13
2.4	<u>SERVIÇOS DE ESCALA</u>	13
2.5	<u>PRIMEIROS CARGOS</u>	14
2.6	<u>LIDERANÇA, CHEFIA E COMANDO</u>	15
2.7	<u>USO DE UNIFORME NAS DEPENDÊNCIAS DAS OM</u>	19
2.8	<u>USO DA INSTITUIÇÃO EM BENEFÍCIO PRÓPRIO</u>	19
3.	REQUISITOS BÁSICOS DE CONDUTA	20
3.1	<u>PROCEDIMENTOS E ATITUDES DESEJÁVEIS AO OFICIAL</u>	20
3.2	<u>CONHECER OS SUBORDINADOS</u>	20
3.3	<u>CHEFIAR EFETIVAMENTE A SEÇÃO</u>	21
3.4	<u>SER CORTÊS NO AMBIENTE DE TRABALHO</u>	22
3.5	<u>CONHECER DETALHADAMENTE OS ASSUNTOS DE SERVIÇO</u>	22
3.6	<u>SER CONSISTENTE NAS EXIGÊNCIAS DO SERVIÇO</u>	23
3.7	<u>CUMPRIR OS SERVIÇOS DE ESCALA COM APURO</u>	24
3.8	<u>EMITIR ORDENS COM CLAREZA E BOM SENSO</u>	24
3.9	<u>ACONSELHAR-SE COM OS OFICIAIS MAIS ANTIGOS</u>	25
3.10	<u>ZELAR PELA BOA APRESENTAÇÃO PESSOAL E TER CONDUTA IRREPREENSÍVEL</u>	25
3.11	<u>MANTER O ENTUSIASMO E O ESPÍRITO DE CORPO</u>	25
3.12	<u>REALIZAR INSPECÇÕES COM FREQUÊNCIA</u>	26
3.13	<u>EXIGIR CUIDADOS COM OS BENS PÚBLICOS</u>	27
3.14	<u>CULTIVAR A AUTOCRÍTICA</u>	27
3.15	<u>SER OTIMISTA, ESTIMULAR E CONFIAR NOS SUBORDINADOS</u>	27
3.16	<u>MANTER O AUTOCONTROLE NO TRATO COM OS SUBORDINADOS</u>	28
3.17	<u>ELOGIAR E REPREENDER</u>	28
3.18	<u>SER PARCIMONIOSO NA APLICAÇÃO DAS PUNIÇÕES</u>	29
3.19	<u>DEFENDER OS INTERESSES LEGÍTIMOS DOS SUBORDINADOS</u>	29
3.20	<u>EVITAR INTIMIDADES COM AS PRAÇAS</u>	30
3.21	<u>EVITAR TOMAR DECISÕES IMPULSIVAS E IMPONDERADAS</u>	30
3.22	<u>EVITAR TRANSAÇÕES PECUNIÁRIAS COM SUBORDINADOS</u>	31
3.23	<u>SER JUSTO AO EMITIR CONCEITOS</u>	31
4.	CONSIDERAÇÕES DOUTRINÁRIAS BÁSICAS	32
4.1	<u>INTEGRAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS</u>	32
4.2	<u>SEGURANÇA EM ASSUNTOS MILITARES</u>	32
4.3	<u>COMPANHEIROS NA INATIVIDADE</u>	33
4.4	<u>REUNIÕES FORMAIS</u>	33
4.5	<u>BOATOS</u>	33

4.6	<u>POLÍTICA PARTIDÁRIA</u>	34
5.	DISPOSIÇÕES FINAIS	35
	REFERÊNCIAS.	36

PREFÁCIO

A presente Diretriz foi fundamentada, não somente na legislação em vigor, mas também, na experiência dos oficiais de maior antiguidade hierárquica da Força, nos preceitos éticos e morais, assim como em procedimentos que o próprio bom senso recomenda, visa a espelhar normas comportamentais dedicadas especialmente aos Oficiais no início da carreira.

A esses Oficiais, a quem compete ao longo do tempo, de forma gradativa e sequencial, construir o futuro da Força Aérea Brasileira, destina-se a mensagem a seguir, lembrando que os ensinamentos aqui adquiridos serão válidos para toda a sua carreira, constituindo-se, na verdade, este documento, na Diretriz de Conduta do Oficial da Aeronáutica, válida e atual para todos os postos da cadeia hierárquica.

Ao exercerem seus cargos, ao comandarem pequenas ou grandes unidades, sejam autênticos, mostrando suas qualidades, sem esconder as limitações.

Não relembram a um segundo plano as atividades sobre as quais detêm pouco conhecimento ou experiência, para dedicar-se somente àquelas em que dominam a teoria e a prática.

Não sejam condescendentes com os que erram, no entanto busquem discernir se as faltas cometidas decorrem de inexperiência ou de simples descaso. Sempre que possível, orientem e corrijam em primeiro lugar, disciplinando quando a reincidência assim o justificar ou o dolo for evidente. Nesses casos, sejam imparciais, acatando as leis e os regulamentos, mas também justos e educados, observando os preceitos inerentes à preservação da dignidade dos subordinados.

Saibam potencializar as capacidades de seus comandados, respeitando as limitações naturais de cada um.

Em determinadas situações, perceberão que os problemas administrativos são numerosos e alguns até aparentam ser insolúveis. Nessas ocasiões, a serenidade, o bom senso e a assessoria com especialistas nesses temas indicam sempre as soluções possíveis. Mesmo assim, ao decidirem por uma medida aplicável, nunca o façam com precipitação, e isso implica meditação e amparo das soluções em fatos justificantes e preceitos legais.

Nesse sentido, tão importante quanto decidir correto é formalizar as resoluções adequadamente, com destaque para a objetividade, a clareza e a concisão, aspectos traduzidos como a descrição necessária da ação, de forma inequívoca e sucinta.

Mesmo assim, ao perceberem que se equivocaram ao optarem por uma solução inadequada ou insuficiente, saibam retroceder, valorizando mais os objetivos da Instituição do que a própria vaidade. Nessas circunstâncias, a tenacidade e a busca da perfeição são os maiores exemplos que ficam para os subordinados, até porque nem todos acertam sempre e a coragem moral se reflete na hombridade necessária para reformular uma decisão assumida.

Sejam modestos e despretensiosos, sabendo aproveitar as boas ideias, principalmente quando visam a privilegiar a eficiência da administração, reduzindo custos ou horas de serviço com melhores resultados. As reuniões periódicas e inspeções nos setores subordinados são apropriadas não só para que estabeleçam suas diretrizes gerenciais, mas também para que conheçam seus assessores e colham proveitosas sugestões.

As inspeções avultam em importância, porque facultam também uma visualização da interatividade entre os setores, as deficiências administrativas e das instalações, assim como as vulnerabilidades aparentes da organização.

Nesse aspecto, estejam convictos de que, em nossas unidades, há inúmeros acertos e alguns erros, e o dever nos impele a adotar providências que eliminem ou minimizem essas imperfeições. Não deixem, entretanto, que tais medidas se constituam no foco principal da chefia, visto que é extremamente necessário também reconhecer o que está correto, realçando o profissionalismo e a dedicação pessoal daqueles que contribuem para isso.

Pautem sua conduta na ética e na justiça, de modo que possam servir de exemplo para os subordinados, uma vez que estarão sempre sendo observados. Por isso, ajam intencionalmente no sentido de serem bons exemplos, despontando não somente como aqueles que ordenam, mas principalmente como os que são credores de obediência.

A conduta proposta baseia-se na RESPONSABILIDADE geradora de liderança. A tônica da liderança é servir com responsabilidade. A responsabilidade que advém da liderança é um exercício que exige preparo. É necessário colocar o serviço acima dos interesses pessoais e, frequentemente, acima da satisfação individual.

A Força Aérea que nos foi legada, construída por gerações de abnegados, alguns dos quais sacrificando suas próprias vidas, necessita de sua mais plena devoção, de modo a manter-se altaneira e constituir-se em motivo de orgulho dos brasileiros de hoje e daqueles que nos sucederão no amanhã.

1. DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 FINALIDADE

A presente Diretriz tem por finalidade estabelecer parâmetros norteadores da conduta dos Oficiais Subalternos da Aeronáutica, visando ao seu aprimoramento profissional e ao incremento da eficiência da Instituição no cumprimento de sua destinação constitucional.

1.2 CONCEITUAÇÃO

Para efeito desta Diretriz, o real significado da terminologia empregada está de acordo com o consagrado no vernáculo, nos documentos normativos em vigor no Comando da Aeronáutica ou conforme explicitado a seguir:

1.2.1 COMANDO

É a soma de autoridade, deveres e responsabilidades de que o militar é investido legalmente quando conduz homens ou dirige uma organização militar. O comando é vinculado ao grau hierárquico e constitui uma prerrogativa impessoal em cujo exercício o militar se define e se caracteriza como chefe. O Oficial é preparado, ao longo da carreira, para o exercício de cargos relevantes, nos quais se incluem os de comando, chefia e direção das Organizações Militares.

1.2.2 DIRETRIZ DO COMANDO DA AERONÁUTICA (DCA)

Documento de alto nível destinado, de forma precípua, a definir, estabelecer ou orientar em caráter global, setorial ou específico, a política do Comando da Aeronáutica, nos campos de ação essenciais ao desenvolvimento da Aeronáutica e ao fortalecimento e emprego do Poder Aeroespacial.

1.2.3 DISCIPLINA

É a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.

1.2.4 FORÇAS ARMADAS

Constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. Constituem o instrumento essencial à consecução dos objetivos estabelecidos na Política de Defesa Nacional.

1.2.5 HIERARQUIA MILITAR

É a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação se faz por intermédio de postos ou graduações. Dentro de um

mesmo posto ou graduação, faz-se pela antiguidade no posto ou graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade.

1.3 ÂMBITO

Esta Diretriz se aplica especialmente aos Oficiais Subalternos do Comando da Aeronáutica, devendo constar do currículo dos cursos e estágios de formação e adaptação de oficiais da Aeronáutica.

2. PRIMEIROS ANOS DO OFICIALATO

2.1 INTRODUÇÃO

2.1.1 A hierarquia e a disciplina são a base institucional das Forças Armadas. Conforme definido no Estatuto dos Militares, cabe aos oficiais uma parcela elevada de responsabilidade junto ao Comando das Organizações e perante os subalternos, visto que o grau de disciplina da tropa depende, sobremaneira, do tratamento dispensado aos subordinados, das atitudes assumidas ante estes e da educação militar e exemplos que lhes são transmitidos.

2.1.2 Nas Organizações Militares da Aeronáutica, de um modo geral, são os oficiais mais jovens, principalmente capitães e tenentes, os que têm maior contato com o pessoal graduado. Por tal motivo, esses oficiais devem conscientizar-se do papel relevante que ocupam na dinâmica do processo de comando e conhecer em profundidade a maneira adequada de influenciar positivamente o desempenho dos subalternos, visando ao exato cumprimento dos deveres e êxito da missão atribuída à Organização.

2.1.3 A diversificação dos Quadros de Oficiais e as atividades específicas cometidas a cada um conduzem, muitas vezes, o jovem oficial a perder a visão do conjunto, o espírito de unidade e a coesão necessária, fatores essenciais para o funcionamento de uma organização. Observa-se a tendência de se valorizar apenas os assuntos inerentes à especialidade, em detrimento do compromisso e responsabilidade de todos perante a Organização e a própria Força Aérea.

2.1.4 A perda dessa visão de conjunto, do espírito de equipe e da valorização de todas as atividades poderá levar uma organização, por melhor instalada e equipada que seja, a fracassar no cumprimento de sua missão.

2.1.5 A disciplina, o entusiasmo, o garbo e a marcialidade de uma corporação dependem dos esforços e da ação continuada de todos os oficiais que a integram.

2.1.6 Esta Diretriz dá ênfase à responsabilidade e ao zelo que os oficiais devem ter no exercício de suas funções, pois tais fatores constituem uma das formas mais positivas de influir efetivamente sobre os subordinados.

2.1.7 No mais, para uma abordagem mais profunda sobre a Ética Militar e os valores do COMAER, o oficial deverá debruçar-se sobre o Programa de Formação e Fortalecimento de Valores da FAB (PFV), MCA 909-1.

2.2 AValiação DE DESEMPENHO

2.2.1 A avaliação de desempenho é um instrumento importante na identificação e no desenvolvimento das competências necessárias para que a Força Aérea possa cumprir sua missão. Consiste na comparação entre o desempenho que o indivíduo possui em um dado momento (conjunto de competências) e aquele que é esperado pela Organização. Para o COMAER, o processo de avaliação de desempenho de Oficiais é estratégico, porquanto, além de prover o *feedback* que proporcione aos seus líderes melhores condições de aprimorarem-se profissionalmente, fornece informações essenciais para o reconhecimento do mérito e para tomada de decisões.

2.2.2 O processo de avaliação de desempenho é essencial para o desenvolvimento profissional, o reconhecimento do mérito, a seleção e as promoções dos Oficiais da Aeronáutica.

2.2.3 Avaliação de desempenho é o processo sistemático de apreciação quantitativa e qualitativa do desempenho individual, a partir da comparação do comportamento, da conduta e dos resultados apresentados pelo Oficial com o que era esperado, em um período de tempo considerado.

2.2.4 O conceito de desempenho adotado no processo de avaliação de Oficiais da Aeronáutica está associado ao comportamento, à conduta e aos resultados apresentados pelo Oficial. Comportamento é definido como o conjunto de ações, reações e atitudes observáveis do avaliado, frente às suas responsabilidades como Oficial da Aeronáutica. Conduta, por sua vez, ainda que seja uma manifestação do comportamento, refere-se à maneira com que o Oficial se conduz em termos éticos e morais.

2.2.5 A avaliação do desempenho do Oficial está vinculada ao cargo e às funções que exerce, bem como ao seu Posto na hierarquia e ao Quadro a que pertence, tendo em vista as tarefas e responsabilidades que lhe são inerentes ou que lhe sejam atribuídas, de acordo com a legislação militar e os padrões estabelecidos pelo Comando da Aeronáutica.

2.2.6 A avaliação de desempenho de Oficiais da Aeronáutica deverá contemplar os conceitos, profissional e moral, bem como as potencialidades identificadas no desempenho do cargo.

2.2.7 Com vistas a esse processo de avaliação, são emitidas fichas de avaliação anuais, em que são abordados e comentados aspectos relacionados a fatores de comportamento como: Liderança, Militar, Organizacional, Conhecimento, Interpessoal e Comunicação. Além desses, outros aspectos também são avaliados, como a conduta civil e o caráter do militar, recomendações para exercer cargos de relevância, para promoção pelo critério de merecimento, e outras informações julgadas relevantes sobre seu desempenho em tarefas e atividades no decorrer da carreira.

2.2.8 PRINCÍPIO DA IGUALDADE DE OPORTUNIDADES

A cada integrante de uma mesma turma serão assegurados as mesmas oportunidades e os mesmos critérios propiciados aos demais, de forma que este possa demonstrar e comprovar os seus méritos individualmente.

2.2.9 PRINCÍPIO DO MÉRITO RELATIVO

2.2.9.1 Propicia aos oficiais de maior mérito as promoções por merecimento, a seleção aos cursos regulares de carreira e a ascensão aos mais altos postos e funções da Aeronáutica.

2.2.9.2 Com vistas a alimentar esse processo seletivo com dados confiáveis, são emitidas fichas de avaliação anuais, onde são abordados e comentados aspectos relacionados a diversos atributos pessoais e profissionais do Oficial, como Qualidade e Produtividade no Trabalho, Planejamento, Julgamento, Decisão, Conduta Militar, Apresentação Pessoal, Liderança, Iniciativa, Caráter e Conduta Civil, entre outros.

2.2.9.3 Além disso, o desempenho no curso de formação e nos diversos cursos da carreira é considerado no cômputo do mérito relativo.

2.2.10 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO

Os objetivos da avaliação de desempenho de oficiais são:

- a) fornecer ao Oficial um *feedback* construtivo de desempenho, com vistas ao aprimoramento e à realização profissional;
- b) proporcionar aos Chefes mais uma oportunidade de orientar e influenciar seus subordinados com foco no cumprimento da missão, destacando-se o exercício da liderança;
- c) fornecer aos Comandantes informações relevantes para o melhor aproveitamento das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) profissionais dos Oficiais subordinados;
- d) fornecer à CPO informações imprescindíveis à apreciação dos conceitos profissional e moral dos Oficiais, com vistas à seleção para promoções e cursos de carreira;
- e) assessorar o Alto-Comando da Aeronáutica com informações essenciais à avaliação das competências e do mérito dos Oficiais, com vistas à indicação para cargos de comando, missões no exterior e promoção ao Generalato; e
- f) assessorar o Comandante da Aeronáutica na seleção dos Oficiais de maior mérito para o desempenho de missões e cargos relevantes do COMAER.

2.3 PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CARREIRA

2.3.1 No processo de planejamento do fluxo de carreira dos oficiais, deverá ser considerada como unidade básica, para cada quadro, a turma de formação.

2.3.2 O processo de planejamento do fluxo de carreira de oficiais baseia-se na legislação aplicável e fundamenta-se nos princípios da igualdade de oportunidades e do mérito relativo.

2.4 SERVIÇOS DE ESCALA

2.4.1 Geralmente, no início da carreira, os oficiais exercerão funções como auxiliares de oficiais mais antigos, onde terão a oportunidade de exercitar a ação de comando, embora em menor amplitude.

2.4.2 Simultaneamente, nesse mesmo período, concorrerão a serviços de escala, nos quais as decisões, por vezes com reflexo direto na manutenção da segurança da Organização e das pessoas, dependerão única e exclusivamente de sua iniciativa e capacidade profissional.

2.4.3 Nessas situações, quando em contato com seus subordinados, deverão demonstrar seus atributos de liderança como oficiais. Nas primeiras experiências com a tropa, devem esforçar-se por desenvolver a habilidade de lidar com homens e mulheres, procurando extrair o melhor de seus desempenhos, sem ter que recorrer a ameaças ou meios coercitivos. O oficial deve se basear em atitudes pensadas, não em impulsos emocionais. É necessário apresentar-se perante os subordinados, principalmente aqueles que lidera, como um guia seguro e coerente.

2.4.4 Um fator preponderante, a ser considerado para transmitir uma imagem positiva e conquistar o respeito da equipe de serviço, é a apresentação pessoal do Oficial, quer nas suas atitudes ponderadas, na correção do uniforme, ou na maneira eficiente de se comunicar.

2.4.5 Quando de serviço, o Oficial deve ter especial cuidado para **evitar** as seguintes situações:

- a) apresentar-se mal uniformizado;
- b) apresentar-se com cabelo, barba, unhas e adornos fora dos padrões estabelecidos;
- c) dirigir-se aos subordinados de forma descortês ou exaltada;
- d) permanecer longo tempo, sem motivo justificável, fora do ambiente de serviço;
- e) não cumprir as normas de serviço, principalmente as verificações previstas, efetuadas por meio de rondas e visitas (rancho, xadrez, paióis, ou outras pertinentes);
- f) não tomar conhecimento, nem providências a respeito dos assuntos de serviço surgidos fora do expediente, especialmente a conferência e recebimento de material, como as entregas para o Serviço de Subsistência;
- g) não verificar as condições de alerta da Guarda e dos postos de sentinelas;
- h) desconhecer o conteúdo do Regulamento Interno dos Serviços da Aeronáutica (RISAER) e as Normas Padrão de Ação que regulam todos os postos e funções da equipe de serviço; e
- i) desconhecer a rotina da Organização.

2.4.6 Os fatos narrados acima, entre outros, comprometem a manutenção da disciplina e contrapõem-se aos esforços do Comando, no sentido de manter a Unidade pronta para o cumprimento da sua missão.

2.4.7 Os oficiais de maior antiguidade devem ser incansáveis no doutrinamento dos oficiais mais modernos, incutindo nestes, por meio da orientação, o interesse pelo serviço e a necessidade de sempre adotarem atitudes exemplares, notadamente perante a tropa.

2.4.8 O serviço de escala é regulamentar e faz parte da formação do militar. É inaceitável que um militar, designado para um serviço de escala, determine que um companheiro o substitua nesta obrigação. Esta é uma prática absolutamente nociva à manutenção da disciplina, e deve ser combatida com rigor.

2.4.9 Quando concorrendo às escalas de serviço armado, o oficial deve conhecer o armamento em detalhes, principalmente seu correto manuseio. Deverá, ainda, estar familiarizado sobre as regras de engajamento e sobre as doutrinas de uso progressivo da força.

2.5 PRIMEIROS CARGOS

2.5.1 Devido à insuficiência de pessoal nos diversos níveis hierárquicos, é comum encontrar-se, nas Organizações da Aeronáutica, tenentes com apenas um ou dois anos de oficialato, desempenhando cargos normalmente reservados a oficiais de postos mais elevados. Nessas circunstâncias, esses tenentes poderão ter sob sua chefia um expressivo número de graduados, o que demanda elevado grau de responsabilidade no exercício de suas funções e, principalmente, no trato com seus subordinados.

2.5.2 Em tais casos, o êxito, quase sempre, dependerá da motivação que os subordinados tenham para a execução de suas tarefas e no assessoramento que venham a prestar ao chefe, condição que exige um elevado espírito de corpo e efetiva liderança de parte do Oficial. Entre os subordinados, poderá haver graduados antigos, normalmente de grande valor profissional, militar, moral e humano. Esses militares merecem uma maior atenção por parte dos chefes, visto que podem ser preciosos aliados na execução das tarefas mais complexas, bem como na condução dos demais subordinados.

2.5.3 A cortesia e o respeito no trato com os demais subordinados é de fundamental e igual importância para evitar diferenças entre os integrantes da equipe, com possível degradação da disciplina e da qualidade dos trabalhos.

2.5.4 Alguns problemas podem decorrer da falta de iniciativa do Oficial, ao ignorar ou esquecer suas obrigações, notadamente a tarefa de dirigir e instruir. Da mesma forma, as Fichas de Avaliação de Graduados (FAG) devem ser preenchidas com esmero, responsabilidade e com o máximo de objetividade, tendo em vista que representam desempenhos individuais, com reflexo direto na carreira do Graduado, nosso subordinado e colaborador.

2.6 LIDERANÇA, CHEFIA E COMANDO

2.6.1 Os termos liderança, chefia e comando, de uso frequente na administração em geral, correspondem, no âmbito das Forças Armadas, às ações gerenciais mais significativas da atividade militar.

2.6.2 Sabidamente, as organizações bem-sucedidas têm uma característica principal que as diferencia das organizações malsucedidas: uma liderança dinâmica e eficaz. Segundo Peter F. Drucker, os líderes constituem o recurso básico e mais escasso de qualquer empresa.

2.6.3 Assim, a Aeronáutica, instituição cuja destinação constitucional se traduz pela defesa da Pátria e garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, depende sobremaneira da capacidade de seus líderes em conduzir os comandados na busca dos objetivos da administração e do sucesso no emprego operacional.

2.6.4 LIDERANÇA

2.6.4.1 Liderança é um processo no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum.

2.6.4.2 A definição de liderança como um processo significa que este fenômeno não é um evento isolado resultante das características do líder. Ao contrário, o fenômeno da liderança é um evento transacional, que tem lugar no relacionamento entre o líder e seus seguidores.

2.6.4.3 Os processos de influência são centrais para a prática da liderança. Porém, os termos influência, poder e autoridade são utilizados frequentemente em contextos diferentes, criando a necessidade da delimitação destes conceitos.

2.6.4.4 Influência significa o efeito exercido por uma parte (agente) sobre outra (alvo), sendo que este efeito pode ocorrer sobre pessoas, coisas ou eventos.

2.6.4.5 As tentativas de influência podem resultar em três situações distintas:

- a) Compromisso: o “alvo” concorda totalmente com as intenções do “agente” e realiza grandes esforços para atender satisfatoriamente aos seus pedidos. Existe influência no comportamento e nas atitudes do “alvo”;
- b) Obediência: o “alvo” cumpre as solicitações do “agente”, fazendo-o com indiferença e se envolvendo o mínimo possível. Existe influência apenas no comportamento do “alvo”, não em suas atitudes; e
- c) Resistência: o “alvo” se opõe às propostas do “agente”, evitando realizá-las. A tentativa de influência não obtém sucesso.

2.6.4.6 O conceito de poder é importante para compreender como as pessoas são capazes de se influenciar, umas às outras, nas organizações (MINTZBERG, 1983; PFEFFER, 1992). O conceito de poder traduz a capacidade de uma pessoa – agente – influenciar a(s) pessoa(s) - alvo (YUKL, 2006). De acordo com o autor, poder deve ser entendido como potencial, ou capacidade de influência.

2.6.4.7 Já a autoridade de um líder geralmente inclui o direito de decidir em nome da organização ou então de fazer solicitações diretas aos seus subordinados que, diante da autoridade do líder, têm a obrigação de obedecer (YUKL, 2006).

2.6.4.8 O líder é atento às necessidades dos seguidores e faz o possível para que o liderado consiga alcançar seu pleno potencial.

2.6.4.9 Para tanto, esta teoria leva em consideração 4 elementos: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada (BASS; RIGGIO, 2006), assim descritas:

- a) a influência idealizada: descreve líderes que atuam como um forte exemplo de conduta para seus liderados;
- b) a motivação inspiracional: é relacionada com líderes que comunicam grandes expectativas aos seus seguidores, inspirando-os e motivando-os a se comprometerem e se tornarem responsáveis pela evolução da organização;
- c) a estimulação intelectual: inclui a liderança que estimula os subordinados a serem criativos e inovadores; e
- d) a consideração individualizada: representa a criação de um clima de suporte favorável ao ambiente de trabalho, no qual o líder escuta atentamente e individualmente as necessidades de cada liderado.

2.6.4.10 A liderança propicia o fortalecimento dos valores previstos pela organização, uma vez que contribui para a motivação das pessoas e promove o alinhamento dos valores pessoais com os valores organizacionais.

2.6.4.11 Este alinhamento permite que as pessoas valorizem as suas atividades e passem a perceber que podem evoluir moral e profissionalmente, à medida que se dedicam às suas tarefas. Isto aumenta a motivação em relação ao trabalho e reforça os valores organizacionais.

2.6.5 CHEFIA

A palavra chefia origina-se do latim *CAPUT*, que significa cabeça, ou seja, a parte principal. Nos dias de hoje, a chefia decorre de ato administrativo legal, sendo ocupada pelo chefe, que exerce as funções do cargo para o qual foi nomeado. O chefe é, portanto, um administrador com função destacada no organograma de sua organização.

2.6.6 COMANDO

2.6.6.1 No que se refere a comando, a importância deste tema para os Oficiais Subalternos da Aeronáutica reside no fato de que, ao longo de toda a carreira, estes Oficiais estarão concorrendo aos diversos cargos de comando da Força, conforme a exemplificação abaixo:

- a) Tenentes - comando de Pelotão e Destacamento;
- b) Capitães - comando de Companhia e de Esquadrilha;
- c) Majores - comando de Esquadrão de Base Aérea e de Grupo de Comunicações e Controle;
- d) Tenentes-Coronéis - comando de Esquadrão Isolado e de Grupo de Aviação;
- e) Coronéis - comando de Base Aérea, de Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo, direção de Centro de Lançamento, etc; e
- f) Oficiais Gerais - comando de Força Aérea, de Escola de Formação, etc.

2.6.6.2 Cabe aqui ressaltar que o termo comando, em razão das peculiaridades dos cargos das Organizações Militares da Aeronáutica, assume denominações distintas - comando, chefia ou direção. No entanto, tais distinções se restringem apenas ao aspecto organizacional, considerando que as competências e os níveis de responsabilidade são semelhantes, ou seja, as ações de um comandante, chefe ou diretor, independente do cargo que ocupa na cadeia administrativa de uma OM, podem ser assim resumidas:

- a) gerir recursos humanos e materiais para o cumprimento da missão da Unidade; e
- b) preservar os valores que sustentam e dão força à instituição militar.

2.6.6.3 É na conjunção desses dois compromissos que o comandante, chefe ou diretor pauta as suas ações, não apenas pela eficácia, mas, principalmente, pela ética.

2.6.6.4 A arte de comandar, que o Oficial deverá exercitar em cada cargo que ocupar ao longo da carreira, consubstancia-se na aglutinação das qualidades, dos princípios e das posturas abaixo descritas, que realçam e dignificam a liderança. Portanto, mesmo no mais simples dos cargos de comando, o Oficial deve conduzir-se segundo os seguintes preceitos:

- a) a autoconfiança, que resulta do esmerado adestramento profissional, da habilidade que este adestramento propicia e, finalmente, da capacitação que de ambos naturalmente decorre;
- b) enquanto a autoconfiança do Comandante resulta de uma elevada capacitação profissional, sua ascendência moral sobre os comandados deve estar calcada em autocontrole, vitalidade física, resistência e força moral;
- c) o espírito de sacrifício é traduzido pela devoção do Comandante à missão que lhe foi atribuída, à qual deve entregar-se, diuturnamente, com o coração

e o corpo. É assumir a responsabilidade que lhe compete, incumbindo-se das tarefas que lhe são atribuídas sem nunca reclamar, por mais árduas que estas sejam. É dar o exemplo, sendo o primeiro a levantar-se e o último a deitar-se, especialmente quando seus comandados executarem trabalhos extras por exigências da missão a cumprir;

- d) o zelo, entendido como o permanente interesse pelo bem-estar dos comandados, não lhes cerceando a iniciativa, o respeito e a autoconfiança, é essencial à liderança que o Comandante necessita exercer. Assim, o Comandante deve certificar-se de que seus comandados dispõem realmente das melhores e mais dignas condições que a Organização pode proporcionar, tais como: local de trabalho apropriado, alojamento, alimentação e fardamento, dentre outras;
- e) a ponderação é outro elemento sem o qual a liderança não pode ser construída, nem mantida. Isto se traduz na forma de tratar a todos os comandados com justiça, o que não significa, necessariamente, tratar a todos igualmente. É necessário respeitar as individualidades. Um Comandante não pode ter punição já estabelecida para determinada transgressão, porque nem sempre a falta é dolosa e, mesmo que seja, deve ser esclarecida quanto ao grau de culpabilidade do transgressor. Ombreado, com a ponderação para punir, está o senso de justiça para recompensar;
- f) a iniciativa e a decisão são dois requisitos fundamentais, normalmente inter-relacionados, para o exercício de um comando. O Comandante decidirá sempre e, na maioria das vezes, saberá antecipar-se a situações adversas. Assim, a diferença entre os que tomam, serenamente, decisões oportunas e acertadas e aqueles que vacilam em adotar linhas de ação, imediatas e coerentes, reside no despreparo para tais situações. Estudar antecipadamente a situação e formular soluções alternativas viáveis demonstra iniciativa zelosa e perspicaz. Assim, conhecendo-se o problema e suas possíveis soluções, haverá sempre decisões oportunas e corretas;
- g) a dignidade pessoal é outro requisito que determina a efetiva liderança de um comandante. Para tanto, no relacionamento com seus comandados, dentre outras posturas éticas que este deve assumir, destaca-se a necessidade de saber ser compreensivo sem intimidade e de saber impor respeito sem causar temor;
- h) a coragem é um comportamento que o Comandante deve assumir sem hesitação, independente dos riscos que corra, como forma de perseverar sobre os objetivos a atingir, estimulando e servindo de exemplo para seus comandados. Isso exige coerência - assumir a responsabilidade pelas consequências decorrentes das ordens emanadas, mesmo que sejam desfavoráveis; e
- i) por fim, a organização. O oficial deve ter a capacidade de desenvolver suas atividades sistematizando tarefas. Suas missões devem ser planejadas de forma ordenada, regulando e combinando a ação, as condições e os meios. O oficial organizado realiza suas tarefas segundo uma ordem de prioridade, delegando-as aos seus subordinados, quando necessário, de modo a obter maior eficiência em suas ações.

2.6.6.5 No exercício da função, o Comandante:

- a) detém o poder de decisão na Unidade, determinando e aprovando as ações a serem implementadas;
- b) conduz a Unidade como um todo, conhecendo os recursos de cada fração, empregando-os de forma harmônica e coordenada;
- c) articula a Unidade com o meio, sendo responsável pelos contatos com as demais unidades, instituições e pessoas;
- d) personifica o espírito da Unidade, da qual é o reflexo; e
- e) deve ser modelo de conduta para os subordinados, em posição de evidência no topo da hierarquia.

2.6.6.6 Para o Comando da Aeronáutica, é importante que cada comandante, além de chefe, seja também líder, capaz de influenciar as ideias dos subordinados, exercer sua autoridade pela admiração, unir seus comandados pela força de um ideal, pela fé, pelo entusiasmo, pela compreensão e pelo exemplo.

2.6.6.7 Por fim, cabe ressaltar que o tema liderança não se esgota nesta Diretriz. Caso o oficial deseje aprofundar-se no assunto, poderá consultar o Manual de Liderança da FAB, MCA 2-1.

2.7 USO DE UNIFORME NAS DEPENDÊNCIAS DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES

2.7.1 Os Oficiais Subalternos devem estar cientes de que todos os militares da ativa deverão transitar em dependências de Organizações Militares durante o horário de expediente sempre uniformizados.

2.7.2 O fato de o militar encontrar-se em gozo de férias, de licença ou de dispensa, não lhe confere o direito de frequentar dependências de uma Organização Militar, como, por exemplo, um Hospital, um Posto CAN, durante o expediente, em trajes civis.

2.7.3 Os Oficiais devem evitar essa prática (uso de trajes civis durante o expediente das OM) e fiscalizar para que seus subordinados também não o façam.

2.8 USO DA INSTITUIÇÃO EM BENEFÍCIO PRÓPRIO

2.8.1 O Oficial Subalterno tem uma percepção acurada e um sentido crítico acentuado para observar e comentar atos de seus superiores hierárquicos, especialmente quando estes utilizam os meios institucionais, geralmente escassos, em seu próprio benefício.

2.8.2 Quando fica mais antigo, não deve o Oficial cometer os mesmos erros que criticara quando em início de carreira.

2.8.3 Os Oficiais da Aeronáutica estão sendo, a cada dia, melhor formados e aperfeiçoados, e essa capacitação deve ser reconhecida, respeitada e utilizada em prol da Instituição.

3. REQUISITOS BÁSICOS DE CONDUTA

3.1. PROCEDIMENTOS E ATITUDES DESEJÁVEIS AO OFICIAL

3.1.1 Nunca é demais lembrar procedimentos e atitudes desejáveis ao Oficial, visto que tais aspectos, mesmo conhecidos, são passíveis de esquecimento. Esses procedimentos e atitudes, aqui denominados Requisitos Básicos de Conduta, são:

- a) estar disponível para o cumprimento de missões relativas ao seu posto e especialidade;
- b) conhecer os subordinados;
- c) chefiar efetivamente a Seção;
- d) ser cortês no ambiente de trabalho;
- e) conhecer detalhadamente os assuntos de serviço;
- f) ser consistente nas exigências do serviço;
- g) cumprir os serviços de escala com apuro;
- h) emitir ordens com clareza e bom senso;
- i) aconselhar-se com os oficiais mais antigos;
- j) zelar pela boa apresentação pessoal e manter conduta irrepreensível;
- k) manter o entusiasmo e o espírito de corpo;
- l) realizar inspeções com frequência;
- m) exigir cuidado com os bens públicos;
- n) cultivar a autocrítica e admitir seus erros;
- o) ser otimista, estimular e confiar nos subordinados;
- p) manter o autocontrole no trato com os subordinados;
- q) elogiar em público e repreender em particular;
- r) ser parcimonioso na aplicação de punições;
- s) defender os interesses legítimos dos subordinados;
- t) evitar intimidades com as praças;
- u) evitar tomar decisões impulsivas e imponderadas;
- v) evitar transações pecuniárias com subordinados; e
- w) ser justo ao emitir conceitos.

3.1.2 Esta lista não esgota todos os requisitos básicos de conduta. Porém, ao segui-la com rigor, certamente o oficial estará no caminho correto. A seguir, apreciar-se-á separadamente cada um desses Requisitos Básicos, onde serão abordados seus principais aspectos, com exceção do primeiro, que é autoelucidativo.

3.2 CONHECER OS SUBORDINADOS

3.2.1 Quando se diz que o Oficial deve conhecer os subordinados, isso deve ser entendido como a necessidade de saber e guardar seus nomes e, ainda, saber quais têm melhor desempenho em suas tarefas, identificando, em consequência, os que eventualmente se furtam ao trabalho e às mínimas exigências do serviço. Deve avaliar o caráter e temperamento dos subordinados, se são retraídos e como reagem às repreensões e aos elogios, se possuem falhas de caráter e demonstram insensibilidade aos apelos dos superiores. Deve, ainda, saber distinguir os que estão interessados em aprender e pretendem continuar na Aeronáutica, e os que encaram a permanência na vida militar como indesejável ou apenas uma ponte ou trampolim para outras carreiras.

3.2.2 O Oficial deve conhecer os possíveis subterfúgios utilizados por alguns para se eximirem das exigências dos serviços, para obterem dispensas não merecidas, ou para justificarem faltas disciplinares cometidas.

3.2.3 Deve, ainda, procurar identificar, entre os seus subordinados, aqueles que exercem efetiva liderança sobre seus pares, analisando o tipo de liderança exercida, sua intensidade e os efeitos que produz na Unidade. Esses elementos, detectados e analisados, devem ser considerados como prioridade, sempre que houver a intenção de se introduzir novos hábitos de trabalho, alterações na rotina ou correção de distorções existentes. Deve, finalmente, saber explorar as vantagens advindas das lideranças positivas, anulando as negativas e perniciosas.

3.2.4 O Oficial deve tomar cuidado para não sobrecarregar aquele subordinado que está sempre disponível para qualquer tarefa e que a executa com apuro, enquanto outros, que se furtam ao trabalho e evitam disponibilizar-se, são poupados.

3.2.5 No que tange aos recrutas recém-incorporados à Força Aérea Brasileira, os Oficiais Subalternos são os que mantêm um contato mais frequente com esses militares e, em consequência, devem sempre considerar os seguintes aspectos:

- a) os recrutas são os únicos militares não-voluntários dentro do quartel;
- b) são jovens de apenas dezoito anos e muitos, em suas casas, são tratados como adolescentes, como realmente o são. Tais jovens devem ser vistos como irmãos mais novos que necessitam de orientação, e esta deve ser a tônica: orientação. Não se deve, por colocarmos uma arma em suas mãos, exigir-lhes atitude, responsabilidade, bom senso, maturidade e coragem de um adulto formado;
- c) muitos, ao ingressarem na Força Aérea para o serviço militar inicial, pensam que estão iniciando e poderão seguir a carreira militar como aviadores. Esta ilusão deve ser corrigida com máximo cuidado e atenção, de modo a não provocar traumas e aversões à Aeronáutica;
- d) em hipótese alguma, o recruta deve ser utilizado para trabalhos braçais. Sendo necessário, os soldados mais antigos devem ser escalados para essas tarefas. Estes já conhecem sua situação na escala hierárquica, bem como as necessidades da Força; e
- e) deve-se sempre dispensar atenção, firmeza no trato, compreensão e orientação aos novos recrutas.

3.3 CHEFIAR EFETIVAMENTE A SEÇÃO

3.3.1 É motivo de constrangimento o fato de um oficial desconhecer as atividades inerentes ao setor que chefia, tendo que recorrer, com frequência, aos seus subordinados para esclarecimentos sobre assuntos de rotina. Esse desconhecimento pode ser traduzido como incompetência ou falta de responsabilidade, o que expõe o Oficial a situações indesejáveis e desgasta sua liderança junto aos subordinados. Isto compromete a disciplina e gera ineficiência administrativa.

3.3.2 O Oficial deve conhecer tudo o que é de sua esfera de competência, não podendo, em hipótese alguma, depender dos auxiliares para o trato dos assuntos básicos. Assim, a descentralização de atividades, instrumento válido que deve ser utilizado, não atinge a área de responsabilidade, que é exclusiva do chefe.

3.3.3 O Oficial tem por dever o pleno exercício de suas funções, devendo desempenhá-las com eficiência e probidade, planejando, orientando e controlando as tarefas a serem executadas.

3.3.4 Antes de assinar um documento, o Chefe deve ler e interpretar seu conteúdo. Deve, ainda, procurar conhecer o correspondente amparo legal, abstendo-se de aceitar informações verbais de supostos conhecedores do assunto, tampouco justificativas tais como “isso sempre foi feito assim”.

3.4 SER CORTÊS NO AMBIENTE DE TRABALHO

3.4.1 O Oficial é obrigado a tratar os subordinados dignamente e com urbanidade. Nada concorre mais para indispor um militar com a corporação e a coletividade do que o tratamento rude ou grosseiro do chefe. Aqueles que, porventura, dirigirem-se aos subalternos de forma exaltada e descortês, além de demonstrarem falta de educação, poderão estar transmitindo sua própria insegurança e receio.

3.4.2 Uma palavra educada por parte do Oficial tem geralmente o efeito imediato de predispor o subordinado ao cumprimento da ordem recebida. O Oficial não deve pensar que terá a sua autoridade diminuída pelo fato de usar expressões como “faça o favor” ou “muito obrigado”. O Oficial deve expressar-se de forma apropriada, abstendo-se do uso de gírias ou obscenidades na presença de seus subordinados.

3.5 CONHECER DETALHADAMENTE OS ASSUNTOS DE SERVIÇO

3.5.1 Uma parcela das falhas administrativas pode ser atribuída à ignorância nos assuntos de serviço. Por essa razão, é fundamental que o Oficial conheça todas as atribuições de sua esfera de competência, não só para determinar as tarefas, mas para orientar a execução. Além disso, o profissional mais experiente, que compartilha seu conhecimento, contribui para o desenvolvimento da equipe. O Chefe deve ter em mente que a qualidade dos trabalhos não depende somente do conhecimento, mas essencialmente do esmero. Assim, ao orientar a execução, deve também estimular a busca da perfeição.

3.5.2 Quando novas ordens são postas em execução, principalmente quando tratam de assuntos relevantes, os oficiais devem assegurar-se de que todos tenham tomado conhecimento das novas orientações.

3.5.3 Especial atenção deve ser dada aos militares recém-chegados à Unidade, de modo que recebam instruções detalhadas sobre as rotinas do serviço.

3.5.4 Em todos os casos, a tarefa da Organização será bem facilitada quando as ordens, atribuições e rotinas de serviço forem reguladas em documentos.

3.5.5 Um aspecto que deve ser exigido pelos Oficiais Subalternos é o *feedback* da ordem recebida. Assim, só deverão considerar que a ordem foi cumprida, quando o responsável por executá-la, os informar sobre seu cumprimento, ou o motivo pelo qual não a executou.

3.6 SER CONSISTENTE NAS EXIGÊNCIAS DO SERVIÇO

3.6.1 A consistência com que um Oficial age nas exigências do serviço reflete a sua firmeza de caráter e convicções.

3.6.2 Um Oficial que venha a agir inflexivelmente, quando se tratar da conduta dos seus subordinados, mas que se furte às suas próprias obrigações, revelará uma inconsistência que, certamente, não escapará à observação dos subordinados, com graves prejuízos para a disciplina.

3.6.3 Há pessoas cujo temperamento é imprevisível, tendo flutuações extremas no trato com os homens, ora usando de rigores excessivos e “explodindo” raivosamente ao observar pequenos deslizes, ora assistindo impávidos às faltas graves cometidas. Isso só pode despertar insegurança e aversão nos subordinados, que se sentem vítimas de um indivíduo que detém as prerrogativas do cargo, mas não possui as condições necessárias para o exercício deste.

3.6.4 É possível que oficiais com boa formação moral e qualidades para comando, possam, vez ou outra, permitir que alterações de humor geradas por assuntos particulares, interfiram com as questões relacionadas ao serviço. Por essa razão, é necessário que todos os oficiais reflitam e se disciplinem, evitando que, em um momento inopinado, possam “descarregar” nos subordinados os seus problemas pessoais.

3.6.5 Especificamente, o Oficial que exerce função de instrutor deve empenhar-se em evitar que problemas particulares reflitam na qualidade da instrução que ministra e no trato individual ao aluno.

3.6.6 Por outro lado, é comum o subordinado procurar o seu superior para solicitar dispensas durante o expediente para poder estudar. O aperfeiçoamento pessoal deve ser incentivado, porém o sacrifício deve ser do indivíduo e não da Força.

3.6.7 A Sindicância e o Inquérito Policial Militar (IPM) são dois instrumentos legais para apuração, sempre que necessário, de irregularidades observadas no serviço. Tais instrumentos protegem a Organização e seus administradores, e proporciona uma espécie de prestação de contas ao público interno que, geralmente, tem ciência das incorreções e espera da chefia uma atitude esclarecedora, além da aplicação das sanções cabíveis, sempre que for o caso.

3.6.8 A Sindicância e o IPM proporcionam ao Oficial Encarregado: instrução forçada, cultura militar, experiência acelerada e amadurecimento profissional. Ao Comandante, Chefe ou Diretor cabe orientar o Encarregado sobre a condução desses procedimentos, visando ao seu aprimoramento profissional.

3.6.9 Os Oficiais Subalternos não devem buscar motivos para esquivarem-se de realizar sindicâncias, visto que os maiores beneficiados serão eles próprios. Da mesma forma, para o Oficial mais antigo, existe o IPM.

3.7 CUMPRIR OS SERVIÇOS DE ESCALA COM APURO

3.7.1 Os Oficiais que concorrem às diferentes escalas de serviço, como Superior de Dia, Oficial de Dia, Oficial de Operações, Médico de Dia e outros, devem esforçar-se ao máximo no cumprimento das prescrições regulamentares, com presteza, eficiência e dedicação.

3.7.2 Os Oficiais devem estar cientes de que várias irregularidades podem ocorrer no quartel fora do horário de expediente, quando se encontra ausente a maior parte do efetivo. Dessa forma, somente uma vigilância eficiente, orientada e supervisionada pelo Oficial de Serviço poderá evitar fatos prejudiciais à disciplina e à segurança.

3.7.3 A segurança da Unidade repousa sobre o pessoal de serviço, cabendo ao Oficial escalado a parcela maior de responsabilidade. O Oficial de Dia é o responsável pela conferência de qualquer material recebido fora do expediente. Mesmo que delegue ou determine que a tarefa seja cumprida pelo Adjunto, ou por outro militar da Equipe de Serviço, a responsabilidade pelo recebimento será sempre sua.

3.7.4 Uma boa alimentação é um dos principais fatores de relações públicas internas. Dessa forma, a Equipe de Serviço deve inspecionar a qualidade, a apresentação, a quantidade e a higiene dos alimentos servidos.

3.7.5 Mesmo não constituindo um serviço de escala, as designações para a condução da Bandeira Nacional e do Estandarte da Organização, durante os desfiles militares, recaem sobre os Oficiais Subalternos, em OM com tropa ativada. Essas atividades, pela honraria que conferem, devem ser atribuídas àqueles Oficiais que tenham mérito, atitude marcial e capacidade de bem representar a Organização nos momentos solenes.

3.8 EMITIR ORDENS COM CLAREZA E BOM SENSO

3.8.1 Tanto nas relações de trabalho quanto no convívio com a tropa, o Oficial deverá emitir ordens com clareza e bom senso, visando a evitar má interpretação destas ou à expedição de ordens absurdas. Ao contrário, mesmo aqueles de valor intelectual e profissional elevados poderão fracassar no cumprimento da sua missão, por não desenvolverem a capacidade de liderar e de emitir ordens.

3.8.2 O conceito e o prestígio de uma Unidade da Força Aérea são resultantes do trabalho e do esforço de seus militares, principalmente da oficialidade, que deve incutir na tropa o desejo de bem servir e de produzir o melhor.

3.8.3 O Oficial, por mais jovem que seja, deve ter autoconfiança, sem nunca subestimar os problemas que surgem na tropa. Para tanto, necessita ser prudente, analisando detalhadamente cada um dos assuntos complexos e, ao reconhecer que não detém a experiência suficiente para solucioná-los, deve aconselhar-se com oficiais mais antigos.

3.8.4 O valor intelectual revelado pelos exames durante a formação, o mérito profissional observado durante o treinamento em sua especialidade e as qualidades de caráter atestadas pela popularidade e prestígio adquiridos entre os companheiros de turma, não são garantidores de que suas decisões, enquanto Oficial, serão sempre acertadas quando em contato com a tropa.

3.8.5 O Oficial deve refletir cuidadosamente antes de emitir uma ordem, procurando sempre antever as circunstâncias em que as mesmas serão cumpridas e avaliar a capacidade das pessoas que irão executá-las.

3.8.6 A garantia para a correção das ordens é que sejam dadas sem precipitação. Depois de emitir uma ordem, verifique se seu cumprimento foi satisfatório, quais as dificuldades encontradas em sua execução e se o objetivo pretendido foi alcançado.

3.8.7 O Oficial, ao emitir ordens, deve lembrar-se de dois pontos importantes:

- a) ser minucioso apenas o suficiente, a fim de não tolher a iniciativa e liberdade de ação dos subordinados; e
- b) ser conciso na transmissão das ideias, certificando-se sempre se foram bem entendidas.

3.8.8 Há pessoas que só transmitem ordens em tom exaltado, o que imediatamente provoca, nos subordinados uma resistência ao seu cumprimento. Outras emitem ordens com habilidade, despertando, nos auxiliares, a motivação necessária para a correta execução do solicitado. Lembre-se: toda ordem deve ser cumprida.

3.9 ACONSELHAR-SE COM OS OFICIAIS MAIS ANTIGOS

Os jovens Oficiais, ao chegarem numa nova unidade ou ao se depararem com uma situação inédita, devem consultar também os mais antigos sobre questões de disciplina, tratamento dos subordinados, detalhes do serviço e interpretação dos regulamentos. Deve haver o máximo de interesse nesses assuntos, visto que esse aprendizado será marcante na vida futura do Oficial.

3.10 ZELAR PELA BOA APRESENTAÇÃO PESSOAL E TER CONDUTA IRREPREENSÍVEL

3.10.1 O Oficial deve servir de exemplo para os seus subordinados, principalmente na correção e limpeza dos uniformes.

3.10.2 No seu orçamento particular, o Oficial deve prever os gastos com a aquisição de peças dos uniformes, buscando apresentar-se sempre com correção e esmero. Também deverá manter um adequado enxoval de roupas civis, que lhe confirmem uma apresentação social impecável.

3.10.3 Quanto à atitude, o Oficial deve evitar hábitos incompatíveis com a postura marcial, notadamente na presença de subordinados, seja na maneira de falar, de comportar-se em público ou no trato com outros oficiais.

3.10.4 O Oficial deve impor-se pelo exemplo, mantendo sempre uma atitude correta. Deve-se reconhecer como mau exemplo um oficial que, frente à tropa e em forma, converse ou descuide-se de sua postura.

3.11 MANTER O ENTUSIASMO E O ESPÍRITO DE CORPO

3.11.1 O Oficial deve sempre demonstrar, principalmente na frente dos subalternos, entusiasmo pela sua profissão, pela Força Aérea em geral e pela Unidade a que pertence.

3.11.2 Em todas as oportunidades, o Oficial deve fazer referências significativas à Unidade a que pertence e às Organizações situadas na cadeia hierárquica, procurando despertar um sentimento de coesão entre os subordinados.

3.11.3 Nunca é demais lembrar aos mais modernos a importância de sua atividade no conjunto das atribuições da Organização a que pertencem. Cabe ao Oficial incutir nos seus subordinados a importância da dedicação ao serviço e o orgulho pelo trabalho executado, evidenciando sua satisfação por tê-los como membros de sua equipe.

3.11.4 O Oficial deve ter em mente que as competições esportivas são recomendadas para despertar o entusiasmo dos homens e fortalecer o espírito de corpo.

3.11.5 A Força Aérea não pode cumprir sua missão, a menos que cada um de seus integrantes cumpra a sua parte – não importa se isso significa preencher um relatório de voo, fazer a manutenção de uma aeronave ou um planejamento orçamentário, consertar instalações hidráulicas, manter o pagamento em dia ou cumprir serviço de guarda. Em que pese a prioridade de sua atividade-fim, a FAB se sustenta principalmente no seu material humano: militares e civis dedicados, que contribuem de forma crucial para o cumprimento das missões da Força.

3.12 REALIZAR INSPEÇÕES COM FREQUÊNCIA

3.12.1 Ao cumprir o serviço de Oficial de Dia, o Oficial terá oportunidade de inspecionar toda a Organização, o que será de grande ajuda para o Comando. Ao encontrar pequenas irregularidades, sob o ponto de vista de limpeza e arrumação, deve saná-las imediatamente no próprio local, por meio do responsável pelo setor. Os casos graves devem ser relatados no “Livro de Partes”. Sempre que possível, o Oficial deve pessoalmente dar ciência das discrepâncias constatadas ao Comandante da subunidade ou seção.

3.12.2 Em sua unidade ou seção, o Oficial deve, constantemente, verificar a apresentação pessoal dos subordinados, o material carga e as instalações. Sempre que apresentar relatório acerca do setor que chefia, o Oficial deve fazê-lo de modo construtivo, adotando as medidas em sua esfera de competência e sugerindo aquelas que carecem da aprovação superior, tudo com vistas ao aprimoramento do serviço, por meio da racionalização das atividades e da conservação das instalações.

3.12.3 A inspeção, que deve ser realizada por todos os Oficiais, é uma atividade essencial para corrigir distorções, tanto aquelas decorrentes de desleixo, como as que são fruto do desconhecimento de normas ou da incompetência dos responsáveis pela execução do serviço ou pela administração do material. Para tanto, o Oficial deve perceber que é sua a maior parcela de responsabilidade.

3.12.4 Há duas espécies de inspeção: aquela que é formal e solene, na qual a tropa entra em forma e expõe o material a ser inspecionado, e a outra, ainda mais importante, que faz parte da vida diária da unidade ou seção, e na qual os Oficiais inspecionam o efetivo, os serviços a serem executados, o material, a limpeza e arrumação.

3.12.5 Em toda Base Aérea, Grupo, Esquadrão ou Seção, não deve haver uma única dependência, seja alojamento, banheiro, depósito, paiol, xadrez, rancho ou seção especializada, que não seja visitada com frequência por um oficial, com o objetivo de inspecioná-la. Os chefes de seção devem organizar estas inspeções como rotina.

3.12.6 Ao realizarem inspeções, os Oficiais devem se preocupar com a operacionalidade dos equipamentos, bem como com a limpeza e a arrumação das instalações.

3.12.7 As inspeções devem ser conduzidas com habilidade, cabendo ao Oficial orientar os inspecionados para a correção das deficiências constatadas, bem como para a adoção de rotinas que previnam ou inibam reincidências, principalmente as acidentais. O Oficial não deve limitar-se a verificar os efeitos, mas também procurar as causas. Deve, ainda, elogiar o que estiver correto, bem como os melhoramentos efetuados.

3.12.8 A importância das inspeções frequentes não pode ser esquecida, e o seu maior valor reside na regularidade. O subordinado, ao saber que qualquer avaria no material, bem como as negligências no serviço serão inevitavelmente assinaladas, tomará suas precauções para evitá-las.

3.13 EXIGIR CUIDADO COM OS BENS PÚBLICOS

3.13.1 Os Oficiais devem zelar pelos bens públicos e exigir que os subordinados assim o façam. É importante que se entenda a responsabilidade que pesa sobre os detentores do material, pois este não foi adquirido gratuitamente e sim com o sacrifício de todos aqueles que pagam impostos, incluindo os próprios companheiros.

3.13.2 O exemplo dado pelos Oficiais, ao demonstrarem zelo pelo material com que lidam, seja o mobiliário da Unidade, o armamento, as viaturas, os equipamentos e a própria aeronave, é marcante para os subordinados, que normalmente se inspiram no procedimento dos mais antigos.

3.13.3 Os Oficiais devem perseverar na orientação e no controle dos subordinados quanto ao uso racional e correto do material e às medidas necessárias a sua limpeza, conservação e estocagem. Deve-se evitar o uso particular de material carga, como, por exemplo, ferramentas, instrumentos musicais e outros.

3.14 CULTIVAR A AUTOCRÍTICA

O Oficial deve conhecer seus defeitos e limitações, procurando corrigi-los por meio de uma bem desenvolvida autocrítica, evitando comparações com outros companheiros, já que os padrões de raciocínio e desempenho são diferenciados, inerentes a cada indivíduo. O Oficial deve se basear no que está previsto nos procedimentos militares, administrativos, bem como nas condutas aceitas pela sociedade e no que o bom senso recomenda.

3.15 SER OTIMISTA, ESTIMULAR E CONFIAR NOS SUBORDINADOS

3.15.1 O Oficial deve ser otimista, não sob a forma ingênua daqueles que não sabem identificar as dificuldades, mas sim daqueles que sempre acreditam que há uma forma de melhorar as coisas; daqueles que, mesmo cientes que a Unidade está abaixo do nível desejado, nunca deixam de esforçar-se na busca pela melhoria de seu setor.

3.15.2 A melhor maneira de se criar uma organização sólida é dar responsabilidade aos subordinados. Dê-lhes uma tarefa, delegue a competência necessária e permita que façam o trabalho. Dar responsabilidade à equipe não significa eximir-se de controlar e deixar de fazer correções quando necessário. Quando erros ocorrem, a correta orientação do líder ajudará seus subordinados a aprenderem com erros cometidos de uma forma positiva. Todos os chefes e subordinados erram, porém os verdadeiros profissionais aprendem com os erros. Bons

chefes dão espaço para que os subordinados possam experimentar, dentro de limites aceitáveis.

3.15.3 O otimismo de um Oficial constitui-se num vigoroso e eficaz fator de motivação para os seus subordinados. Aquele que souber motivar os subordinados será capaz de conduzi-los com mais facilidade. O chefe deve criar oportunidades para que cada membro de sua equipe possa expressar suas opiniões. É importante escutar a todos, mesmo aqueles que não têm tanta experiência. Isso estimula a participação e a receptividade a novas ideias.

3.15.4 Nesse sentido, convém enfatizar que uma das formas de estimular os subordinados é facilitar seu crescimento profissional, por meio da execução de tarefas compatíveis com sua experiência e responsabilidade funcional. Dessa forma, ao incremento da produtividade da Organização se associa o bem-estar pessoal de cada um de seus integrantes, que pode ser traduzido como sentimento do dever cumprido.

3.15.5 Esse sentimento deve ser constantemente fortalecido por cada chefe, pelo reconhecimento de méritos, em nome da Organização. Sempre que possível, os agradecimentos serão formalizados em público, gesto que evidencia a contribuição dos subordinados.

3.15.6 A motivação do chefe também se fortalece ao perceber a resposta positiva de seus subordinados. Esta interação contribui para o estabelecimento de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

3.16 MANTER O AUTOCONTROLE NO TRATO COM OS SUBORDINADOS

3.16.1 O Oficial que, porventura, venha a exaltar-se ao falar com seus subordinados, tratando-os de forma descortês, demonstra insegurança e geralmente perde a razão. Quando um homem se vê humilhado e injustiçado por um superior, tende a esquecer a falta cometida e a perder o respeito pela autoridade.

3.16.2 Alguns Oficiais poderão recordar as decepções e os sentimentos de frustração e humilhação sofridos em situações passadas, ao não serem serenamente orientados, quando falharam ou cometeram imperfeições no serviço ou na instrução.

3.16.3 O Oficial que, no trato com os subordinados, não possui autocontrole, dá mostras de incapacidade para conduzi-los por meio de sua autoridade; demonstra, ainda, falta de condições para desempenhar seu papel como educador.

3.17 ELOGIAR E REPREENDER

3.17.1 Sempre que possível, deve-se elogiar em público e repreender em particular. De um modo geral, quanto mais inteligente for o homem, mais difícil será conduzi-lo sem habilidade, e o jovem Oficial deve lembrar-se disso.

3.17.2 Os bons militares são muito suscetíveis a serem influenciados por meio de elogios, principalmente quando isto ocorre na presença de companheiros de trabalho. O elogio desperta nos homens o interesse em melhorar, enquanto que uma repreensão mal aplicada pode ter efeitos desastrosos. Não há nada mais desestimulante para uma pessoa do que ser censurada quando fazendo seu melhor. Dessa forma, tanto o elogio como a repreensão devem ser oportunamente aplicados, baseando-se em fatos previamente analisados, de forma que sejam justos e cumpram com sua finalidade: estimular e orientar.

3.17.3 O Oficial deve lembrar-se de que, sendo bem orientados, seus subordinados trabalharão devotadamente durante semanas e meses. Portanto, o uso de palavras de encorajamento, de reconhecimento e de motivação é imprescindível.

3.17.4 Também é fato que a repreensão, justa e oportunamente aplicada, manterá nos subordinados a certeza de que o reforço e a punição são utilizados coerentemente. Esta situação estimulará os subalternos a manter atitudes corretas. Para tanto, é necessário que o Oficial compreenda a sua posição de educador e tenha paciência para ensinar e corrigir.

3.18 SER PARCIMONIOSO NA APLICAÇÃO DAS PUNIÇÕES

3.18.1 Sempre que um Oficial julgar necessário punir ou encaminhar parte de um subordinado, deve chamá-lo e ouvi-lo, mesmo que tenha presenciado o fato.

3.18.2 As punições de prisão e detenção devem ser aplicadas como recurso disciplinar, com valor educativo e com parcimônia. Os Oficiais devem, em princípio, usar as advertências e repreensões como forma de orientar os subordinados faltosos, deixando para aplicar as penas mais severas nos casos de reincidência ou quando houver dolo aparente na falta cometida. Ao aplicá-las, devem se preocupar em dosá-las proporcionalmente ao comportamento do militar e à gravidade da falta, considerando ainda as circunstâncias do fato.

3.18.3 Um dos principais fatores para desestimular faltas é a certeza da punição e não a severidade da mesma. Os Oficiais, como encarregados de orientar e conduzir subordinados, devem lembrar-se de que o número de punições aplicadas é inversamente proporcional à habilidade e qualidade do comando. O Oficial eficiente consegue, por meio de orientação, exemplo e dedicação, que seus subordinados busquem desenvolver mentalidades entusiásticas, cooperativas e disciplinadas, fatores que tendem a diminuir a incidência de faltas.

3.18.4 Por outro lado, cabe um alerta aos Oficiais Subalternos quanto ao indesejável espírito de tolerância “cômoda”, por vezes decorrente de uma série de fatores como baixos salários, autoestima declinante, comportamento de “bom moço”, que se alastram na caserna. Assim, por comodismo, alguns chefes toleram muitas faltas, como o militar com o uniforme em desalinho, atrasado, indisciplinado. Muitas vezes, nem mesmo uma desculpa apresenta o faltoso. Esta prática deve ser repelida e abolida. Ela é um risco para um dos pilares da profissão militar: a disciplina. E pode abalar o outro: a hierarquia.

3.19 DEFENDER OS INTERESSES LEGÍTIMOS DOS SUBORDINADOS

3.19.1 Esse procedimento, além de ser um gesto cavalheiresco e humanamente justo, constitui uma das formas pela qual o Oficial adquire estima, respeito e ascendência sobre os subordinados, aspectos que podem ser traduzidos como liderança.

3.19.2 É óbvio que só deve ser pleiteado para os subordinados aquilo a que façam jus, consoante o amparo nos regulamentos e normas de serviço. É importante que se evite o excesso, para não ser confundido com paternalismo, que torna o indivíduo “acomodado”.

3.19.3 Entre os assuntos pelos quais o Oficial deve interessar-se, no sentido de orientar os subordinados, constam os seguintes:

- a) limpeza e arrumação dos alojamentos;
- b) desenvolvimento de hábitos higiênicos;

- c) o erro em pensar na obtenção de recompensas por serviços excepcionais;
- d) orientação no preparo cultural, com vistas à admissão nas Escolas de Formação da Aeronáutica;
- e) prática de esportes e recreação, com o objetivo de preservar a saúde;
- f) alimentação sadia;
- g) manutenção impecável dos uniformes;
- h) promoções a que tenham direito, interessando-se para que os documentos regulamentares sejam providenciados com presteza; e
- i) escolha de amizades, ambientes e hábitos sadios, buscando preservar a conduta mais adequada para a permanência nas fileiras da Força.

3.19.4 O Oficial deve encorajar os subalternos a buscar conselhos e orientações, colocando-se à disposição para ajudá-los. Para tal, cada chefe deve estabelecer reuniões de rotina com os seus subordinados, na frequência julgada conveniente, como forma de proporcionar-lhes a oportunidade de serem ouvidos, de apresentar sugestões, de elucidar suas dúvidas.

3.20 EVITAR INTIMIDADES COM AS PRAÇAS

3.20.1 O Oficial deve ser cortês com as praças, evitando que estas confundam o trato educado com a intimidade. Nunca deve recusar-se a ouvir a exposição de problemas de família ou íntimos que um subordinado queira fazer. O Oficial deve ouvir mais e abster-se de emitir opiniões precipitadas sobre os casos, evitando envolver-se emocionalmente.

3.20.2 Não deve assumir o problema particular do subordinado, porém dar toda a atenção aos fatos expostos, encorajando-o para o equacionamento. Deve transmitir conselhos de prudência e de tolerância, apresentando outras soluções possíveis para os problemas.

3.20.3 Conduta recomendável, para evitar intimidade, é não expor problemas pessoais aos subalternos, não demonstrar temores ante qualquer situação adversa e evitar compartilhar assuntos jocosos com estes.

3.21 EVITAR TOMAR DECISÕES IMPULSIVAS E IMPONDERADAS

3.21.1 O Oficial nunca deve buscar angariar popularidade entre seus subordinados por meio de atitudes de “bom moço”, isto é, jamais deve encobrir faltas, ou deixar de repreender quando necessário, ou relegar o cumprimento de prescrições regulamentares ou de serviço.

3.21.2 Aquele que agrada aos subordinados, sendo complacente com procedimentos inadequados de serviço, encoraja a prática de faltas transgressoras, revela falta de convicção nas suas responsabilidades e acaba perdendo o respeito. Esse procedimento torna a Unidade indisciplinada e despreparada para o cumprimento de sua missão.

3.21.3 Todo Oficial deve saber dizer “não” aos seus subordinados, quando a pretensão destes for de encontro aos regulamentos ou aos interesses da Organização. Para tanto, deve ser firme e lógico, fundamentando sua argumentação nos fatos que justificam a negativa. A franqueza, essencial no trato entre o oficial e seus subordinados, deve deixar claro que o mau comportamento é um dos fatores impeditivos para a concessão do que foi pleiteado.

3.21.4 A firmeza de atitudes, a justiça no tratamento e o firme propósito de cumprir o dever geram a confiança e o respeito, fazendo do chefe um líder.

3.22 EVITAR TRANSAÇÕES PECUNIÁRIAS COM SUBORDINADOS

3.22.1 O Oficial deve evitar toda e qualquer transação pecuniária com os subordinados. Não deve jamais emprestar dinheiro ou pedir emprestado.

3.22.2 Do mesmo modo, não deve transacionar compra ou venda de objetos com estes. Também deve evitar servir de guardião de objetos de valor ou dinheiro dos seus subordinados.

3.22.3 Evitando qualquer transação particular que envolva valores ou bens, o Oficial eliminará a possibilidade da ocorrência de situações embaraçosas.

3.23 SER JUSTO AO EMITIR CONCEITOS

3.23.1 Os Oficiais, ao elaborarem os conceitos anuais dos subordinados, devem conscientizar-se de que o assunto é da mais alta relevância, não só para o conceituado como para o avaliador, bem como para a própria Força Aérea.

3.23.2 Sem sombra de dúvidas, julgar alguém é tarefa difícil e trabalhosa, que requer do avaliador poder de observação, conhecimento dos homens e senso de justiça. É importante que o Oficial, desde o início de sua carreira, prepare-se para o exercício dessa tarefa, desenvolvendo essas características, notadamente o senso de justiça. Assim procedendo, estará contribuindo para o êxito da Política de Pessoal do Comando da Aeronáutica, no processo de seleção de recursos humanos para promoção aos graus hierárquicos superiores. Este processo se faz com os seguintes propósitos:

- a) propiciar aos Quadros de Oficiais e de Graduados da Aeronáutica um fluxo de carreira regular e equilibrado, mediante promoções aos postos ou graduações superiores, realizadas de maneira seletiva, gradual e sucessiva, fundamentadas, principalmente, nos valores morais e profissionais do militar;
- b) estimular os bons e capazes; e
- c) permitir que só os melhores atinjam os mais altos níveis.

4. CONSIDERAÇÕES DOUTRINÁRIAS BÁSICAS

No que se refere à conduta militar, os seguintes aspectos relevantes devem ser ainda ressaltados:

- a) a integração das Forças Armadas;
- b) a segurança nos assuntos militares;
- c) os companheiros na inatividade;
- d) as reuniões formais de serviço;
- e) os boatos; e
- f) a política partidária.

4.1 INTEGRAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS

4.1.1 O conceito de integração das Forças Armadas se baseia no somatório de esforços, na unidade de doutrina, na complementação de ações e no emprego conjunto.

4.1.2 O emprego conjunto das Forças Armadas é imperioso e característico dos conflitos atuais, onde as ações se processam em terra, mar e ar, exigindo a concentração dos meios da forma mais integrada possível.

4.1.3 Para que se atinja a melhor integração, é necessário cultivar-se o bom relacionamento e a camaradagem entre os membros das Forças Armadas. É de fundamental importância que os Oficiais externem, em todas as oportunidades, notadamente na presença de subalternos, o respeito, a confiança e amizade aos companheiros da Marinha e do Exército.

4.2 SEGURANÇA NOS ASSUNTOS MILITARES

4.2.1 A palavra segurança significa a ação de proteger os conhecimentos sensíveis, instalações e materiais pertencentes ao Comando da Aeronáutica contra ameaças de qualquer natureza. Segurança envolve pessoas, processos e tecnologias, sendo que geralmente as pessoas são o ponto mais vulnerável em um esquema de proteção. Uma pessoa maliciosa, descuidada ou alheia às medidas de salvaguarda de conhecimentos sigilosos compromete o melhor dos planos de segurança.

4.2.2 A segurança da informação desempenha um papel estratégico dentro das Organizações, tornando-se uma necessidade crescente e indispensável para qualquer setor da atividade humana. Sendo assim, seja qual for a forma em que a informação é apresentada (impressa, escrita, falada, entre outras) faz-se necessário que ela seja sempre protegida adequadamente.

4.2.3 O uso dos recursos de tecnologia da informação atuais é indispensável em todo setor de trabalho, fornecendo o suporte às diversas atividades desempenhadas. Porém, os ataques para obtenção de informações, empregando tais recursos, são cada vez mais sofisticados, valendo-se, principalmente, da ingenuidade e do despreparo dos usuários. Dessa forma, estratégias voltadas para o aumento da mentalidade de segurança devem ser adotadas também no mundo virtual, para minimizar os riscos de comprometimento e de vazamento de informações.

4.2.4 Na prática, evite a indiscrição e a tendência de contar novidades; saiba manter segredo e tenha em mente que determinados assuntos nos são dados a conhecer por força do cargo que ocupamos, não sendo lícito divulgá-los ou utilizá-los fora da função e em caráter pessoal.

4.3 COMPANHEIROS NA INATIVIDADE

4.3.1 Cabe, nesse tópico, uma referência à conduta a ser adotada em relação aos companheiros na inatividade, ou seja, àqueles que estão na Reserva Remunerada e, portanto, sujeitos à convocação ou mobilização, e aos reformados, que já estão dispensados definitivamente da prestação de serviço, na ativa.

4.3.2 A eles, devemos sempre expressar a nossa reconhecida gratidão pelo muito que fizeram pela Força Aérea, tratando-os com o devido respeito que merecem e, até mesmo, exigindo que engalanem as nossas solenidades com suas presenças, participando, assim, da Família Aeronáutica que ajudaram a construir.

4.3.3 Quando um companheiro Reformado ou da Reserva Remunerada procurar nossa Unidade para tratar de assunto de seu interesse, especialmente se nossa Organização for um hospital, uma odontoclínica ou uma unidade de atendimento a inativos, devemos mostrar respeito e reconhecimento, chamando este companheiro por seu posto ou graduação seguido de seu nome. A omissão do posto ou graduação, assim como a utilização do primeiro nome, quando este não é o seu “nome-de-guerra”, constitui-se numa descortesia gratuita e desnecessária.

4.3.4 Não permitamos que esses homens e mulheres, que dedicaram as suas vidas à Aeronáutica, sejam relegados ao esquecimento, e lembremo-nos de que mais cedo ou mais tarde estaremos nessa mesma situação.

4.4 REUNIÕES FORMAIS

4.4.1 Os Oficiais, como assessores do Comandante, são normalmente convocados para participar de reuniões de serviço, tanto aquelas previamente programadas, com agendas definidas, como as extras, que são determinadas para o trato de assuntos específicos.

4.4.2 É importante que os Oficiais, ao tomarem conhecimento da agenda, que deverá ser previamente distribuída, preparem-se convenientemente para essas reuniões, colaborando, no que couber e da melhor forma possível, nos assuntos que forem tratados.

4.4.3 É necessário manter atitude respeitosa durante as reuniões, não só em razão da presença do Comandante ou de qualquer oficial mais antigo, como pelo caráter formal de que as mesmas se revestem. A postura, à mesa de reunião, deve obedecer às formalidades da etiqueta social.

4.4.4 Deve-se atentar para o fato de que os lápis e blocos, colocados à frente de cada participante, são para as anotações julgadas pertinentes e relativas aos assuntos tratados na reunião. Por isso, utilizá-los para outras finalidades, onde se incluem fazer rabiscos de qualquer natureza, é uma prática que não só impede a devida concentração como também demonstra má-educação.

4.5 BOATOS

4.5.1 O boato, que é definido no dicionário da língua portuguesa como “notícia anônima que ocorre publicamente sem confirmação”, merece um especial cuidado por parte dos Oficiais, pelos males que poderá trazer à Organização. Normalmente, os boatos visam a provocar dúvida, desconfiança, instabilidade, mal-estar, insatisfação e desarmonia.

4.5.2 Não se deve esquecer que os ingredientes básicos dos boatos são a desinformação, o anonimato, a maldade, as “meias-verdades”, a irresponsabilidade e os interesses de elementos mesquinhos, perniciosos e desagregadores.

4.5.3 É dever do Oficial impedir a proliferação de boatos em sua Unidade, procurando localizar a sua origem e, por meio da comunicação, dirimir as dúvidas, prestando informações claras e corretas, evitando, assim, que os “formadores e mensageiros de boatos” tenham condições de sobrevivência.

4.6 POLÍTICA PARTIDÁRIA

4.6.1 A relevância desse tema, pelas consequências indesejáveis que pode acarretar, motivou a sua inserção na Constituição Federal, conforme dispõe o artigo 142, inciso V: “O militar, enquanto em serviço ativo, não pode estar filiado a partidos políticos”.

4.6.2 Por essa razão, os Oficiais devem ser extremamente cautelosos nos assuntos referentes à Política, evitando toda e qualquer forma de participação, seja pela emissão de opiniões, seja pela filiação a entidades políticas ou até mesmo por intermédio da simples presença em atos políticos de natureza pública ou privada. Este zelo não só deve ser transmitido aos subordinados, mas deles também exigido.

4.6.3 O militar é mais que um funcionário público, é um servo do Estado, cabendo a si a defesa da Pátria, das instituições, da lei e da ordem, não sendo compatível seu envolvimento com a política partidária. A liderança, obtida a partir de atividades político-partidárias, é altamente prejudicial ao ambiente de qualquer Organização Militar.

5. DISPOSIÇÕES FINAIS

A presente Diretriz deverá ser de conhecimento de todos os Oficiais Subalternos da Aeronáutica, devendo constar dos programas de instrução das Organizações Militares da Aeronáutica.

REFERÊNCIAS

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2006.

BRASIL. Lei nº 6880 de 09 de dezembro de 1980. **Estatuto dos Militares**. Diário Oficial da União, D.O.U de 11 de dezembro de 1980. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6880.htm>. Acesso em: 23 nov 2015.

_____.Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado – Maior da Aeronáutica. **Manual de Liderança**. MCA 2 – 1. Boletim do Comando da Aeronáutica nº 164 de 26 de setembro de 2016. Brasília, DF, 2016.

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

_____._____._____.Centro de Inteligência da Aeronáutica. **Mentalidade de Segurança**. FCA **200-2**. Boletim do Comando da Aeronáutica nº 13 de 21 de janeiro de 2009. Brasília, DF, 2009.

_____._____._____.Comissão de Promoções de Oficiais. **Avaliação de Desempenho de Oficiais da Aeronáutica**. ICA **36-4**. Boletim do Comando da Aeronáutica nº 202 de 04 de novembro de 2015. Brasília, DF, 2015.

_____._____._____.Institucional: **Valores**. Disponível em : <<http://www.fab.mil.br/institucional>> Acesso em: 01 ago 2015b.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.

PFEFFER, J. **Managing with power: Politics and influence in organizations**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. 6th. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2006. p. xvi, 542 p.