



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

MARCOS OKIYAMA, Ten Cel Av

**A Trilha de Capacitação da Força Aérea Brasileira na formação de líderes para
um ambiente de Operações Conjuntas**

Rio de Janeiro
2021

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

MARCOS OKIYAMA, Ten Cel Av

**A Trilha de Capacitação da Força Aérea Brasileira na formação de líderes para
um ambiente de Operações Conjuntas**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Curso Avançado de
Comando e Estado-Maior da Escola de
Comando e Estado-Maior da Aeronáutica.
Linha de Pesquisa: Operações Militares
Orientador: Eduardo Sebastião de Paiva
Vidual.

Rio de Janeiro
2021

RESUMO

O mundo de hoje é caracterizado por sua volatilidade e complexidade, esse novo cenário acabou refletindo nos conflitos atuais. Nesse contexto, trabalhar de forma conjunta é a melhor maneira para enfrentar esses novos ambientes operacionais. Para atuar nesse ambiente, as Forças Armadas devem buscar um contínuo aperfeiçoamento de suas capacidades. Dentro dessas capacidades, a liderança destaca-se como tema de grande relevância para conduzir de forma eficaz e eficiente as atuais operações militares. No entanto, essa capacidade não surge do nada, ela deve ser formada e desenvolvida por meio de uma Trilha de Capacitação. Dessa forma, este trabalho teve como objetivo analisar o desenvolvimento de competências de liderança do Oficial Aviador, através de sua Trilha de Capacitação, a fim de desempenhar suas atribuições em um ambiente de Operações Conjuntas. Para atingir esse objetivo, esta pesquisa realizou levantamentos bibliográficos e documentais de atribuições necessárias nesse cenário e elaborou suas competências de liderança correspondentes. Essas competências foram comparadas com componentes da Trilha de Capacitação e foi observado que esse processo de aprendizagem possuía elementos correlacionados a todas as competências de liderança. Como forma de validar a eficiência da Trilha de Capacitação, foi avaliada a percepção dos Oficiais que passaram por esse processo e foi verificado que todos possuíam domínio das competências, apresentando variações justificadas por suas diferentes experiências profissionais e pessoais. Nesse sentido, verificou-se que o processo de aprendizagem continuada da FAB desenvolve as competências de liderança para atuar com eficiência em um ambiente de Operações Conjuntas.

Palavras-chave: Competência; Liderança; Operações Conjuntas; Trilha de Capacitação.

ABSTRACT

Today's world is characterized by its volatility and complexity, this new scenario ended up reflecting in current conflicts. In this context, working together is the best way to address these new operational environments. To act in this environment, the Armed Forces must seek a continuous improvement of their capabilities. Within these capabilities, leadership stands out as a theme of great relevance as a way to effectively and efficiently conduct current military operations. However, this capability does not come out of nowhere, it must be formed and developed through a Training Trail. Thus, this work aimed to analyze the development of leadership competences of the Aviator Officer, through his Training Path, in order to perform his duties in Joint Operations environment. To achieve this goal, this research conducted bibliographic and documentary surveys of necessary attributions in this scenario and elaborated their corresponding leadership skills. As a way of validating the efficiency of the Training Trail, the perception of the Officers who went through this process was evaluated and it was verified that all had mastery of competences, presenting variations justified by their different professional and personal experiences. In this sense, it was found that FAB's continuous learning process develops leadership competences to act efficiently in Joint Operations environment.

Keywords: *Competence; Joint Operations; Leadership; Training Trail.*

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1 - Trilha de Capacitação.	17
Esquema 2 - Processo metodológico.	18

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Moldura dinâmica da Competência.....	16
-------------------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percepção de domínio de competências.	30
Gráfico 2 - Percepção de domínio por indivíduo da amostra.	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Nível de percepção de domínio.....	19
Quadro 2 - Competências de liderança.....	21
Quadro 3 - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.....	22
Quadro 4 - Mapeamento da Trilha de Capacitação.....	24

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percepção dos Oficiais Aviadores em relação ao domínio das competências.....	28
Tabela 2 - Percepção por indivíduo da amostra.....	31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFA – Academia da Força Aérea

CACEM – Curso Avançado de Comando e Estado-Maior

CFAC – Comandante da Força Aérea Componente

Ch – Chefe

EAOAR – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica

ECEMAR – Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica

EMCj – Estado-Maior Conjunto

FA – Forças Armadas

FAB – Força Aérea Brasileira

F Cte – Força Componente

GITE – Grupo de Instrução Tática e Especializada

Op Cj – Operações Conjuntas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Liderança no contexto de Operações Conjuntas	14
2.2	Competências de liderança e a Trilha de Capacitação da FAB	15
3	METODOLOGIA	18
4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	21
4.1	Competências de liderança em Operações Conjuntas	21
4.2	Competências de liderança da Trilha de Capacitação	23
4.3	Apresentação e análise da percepção de domínio de competências	27
5	CONCLUSÃO	34
	REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

O mundo de hoje é caracterizado por ser complexo e incerto. As fronteiras se tornaram porosas, o acesso e a quantidade de informações cresceram em uma velocidade extraordinária e as distâncias estão cada vez menores devido ao desenvolvimento das tecnologias na área de transportes.

Nesse ambiente volátil, as últimas guerras contemplaram um amplo espectro, desde conflitos irregulares, insurgências, atentados terroristas até os tradicionais conflitos regulares. Esse cenário complexo poderá exigir a capacidade de confrontar um inimigo convencional em um determinado momento, enfrentar um grupo irregular em outro e, no momento seguinte, administrar atividades de ajuda humanitária e reestabelecer infraestruturas e instituições do governo local.

O estudo dessas guerras mostrou que os melhores resultados no Teatro de Operações foram atingidos por meio das ações integradas do poder aéreo, terrestre e naval. No entanto, não é tarefa fácil coordenar as ações de diferentes Forças, com formações, doutrinas e linguagem diversas. Nesse contexto, surge a importância do tema liderança, que se torna uma relevante ferramenta de integração para operar de forma Conjunta adaptando-se aos vários cenários possíveis.

Diante desse cenário, o Comando da Aeronáutica tem buscado um contínuo processo de aprimoramento do seu pessoal, fator considerado de extrema importância em todas as organizações. Dessa forma, a Concepção Estratégica “Força Aérea 100” delineou como prioridade a adoção das melhores práticas no processo de capacitação de pessoal, a saber:

No âmago da transição para este futuro, a **capacitação de seu efetivo** é uma condição prioritária. Por intermédio das suas **competências**, os militares e civis da FAB serão responsáveis por transformar o conceito em realidade e manter as atuais **demandas operacionais** durante o desenvolvimento da Força Aérea do Futuro (BRASIL, 2018b, p. 26, grifo nosso).

Com base na complexidade do atual espectro da guerra, o líder, para atuar nesse ambiente, deve desenvolver uma gama de competências que permita conduzir sua equipe com eficiência e eficácia em um teatro operacional que exija decisões rápidas no qual as ações táticas podem resultar em desastrosos efeitos estratégicos.

Dessa forma, considerando a importância do preparo adequado para se atingir um emprego eficaz e os recentes processos de reestruturação que a Força Aérea

Brasileira (FAB) tem passado, a fim de adequar suas capacidades para uma Força Aérea do futuro e a relevância da liderança no ambiente atual, surgiu a seguinte indagação: em que medida o processo de aprendizagem continuada na FAB desenvolve as competências de liderança necessárias para o Oficial Aviador desempenhar suas atribuições em um ambiente de Operações Conjuntas (Op Cj)?

Motivado por essa inquietação, este trabalho definiu como objetivo analisar o desenvolvimento de competências de liderança do Oficial Aviador, através de sua Trilha de Capacitação, a fim de desempenhar suas atribuições em um ambiente de Op Cj.

Para isso, no caminho da construção do conhecimento, foram inicialmente identificadas, por meio de pesquisa documental, as atribuições de um Oficial Aviador em um ambiente de Op Cj. A partir dessas atribuições, foram elaboradas, levando em consideração as pesquisas bibliográficas e documentais na literatura existente, as competências de liderança. Essas competências serviram de base para a análise da Trilha de Capacitação da FAB em busca de conhecimentos, habilidades e atitudes que integrassem um processo de desenvolvimento dessas capacidades.

A partir dos estudos dos Planos de Unidades Didáticas, que compõe a Trilha de Capacitação da FAB, foi realizado uma comparação com a finalidade de verificar se esses planos englobavam todos os itens necessários desse processo de aprendizagem.

Dentro desse processo também foram consideradas as experiências sociais e profissionais do público-alvo como fator complementar de domínio das competências levantadas.

E, por fim, foi avaliado o domínio dos componentes das competências de liderança por meio de um estudo de caso, tendo como público-alvo os Oficiais Aviadores alunos do Curso Avançado de Comando e Estado-Maior (CACEM) 2021, composto por seis turmas de formação, visto que eles passaram por todo o processo de aprendizagem de liderança mais atual da FAB e após o curso estarão prontos para aplicar suas competências em Op Cj.

Esse estudo se justifica no momento que aproxima o olhar para o desenvolvimento de competências, parte importante do macroprocesso finalístico de preparo da FAB do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (BRASIL, 2018a).

Cabe ressaltar ainda, a relevância do assunto liderança em todo o espectro da FAB, fato confirmado pela elaboração da Doutrina de Liderança da FAB (BRASIL,

2016) e a importância do mapeamento de competências específicas na Trilha de Capacitação da FAB (BRASIL, 2021a).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança no contexto de Operações Conjuntas

Loureiro (2008) afirma que, a fim de enfrentarem os complexos desafios dos conflitos nos Teatro de Operações modernos, as Forças Armadas devem ser Conjuntas, podendo ser Combinadas.

A Doutrina Militar Brasileira reforça a importância da interoperacionalidade, para permitir a aplicação adequada do Poder Militar como expressão Nacional na busca de soluções rápidas para os conflitos.

Os conflitos atuais tendem a ser limitados, não declarados, convencionais ou não, e de duração imprevisível. As ameaças são fluidas, difusas e também imprevisíveis. Tudo isso exige que o preparo das FA seja baseado em capacidades, significando isto dispor de forças militares capazes de atuar de forma conjunta, dotadas de flexibilidade, versatilidade e mobilidade (BRASIL, 2020, p.15).

Nesse contexto, Fernandes (2013) ressalta que o crescente ambiente de incerteza e complexidade exige do líder competências específicas, a fim de ser eficaz na sua atuação. Dessa forma, os Oficiais Aviadores, futuros componentes de um Estado-Maior em Op Cj, devem dominar as competências de liderança, a fim de utilizá-las nos diferentes ambientes operacionais, como forma de potencializar a atuação das Forças Conjuntas.

Vieira (2006) menciona que, apenas por meio do desenvolvimento contínuo de competências, os líderes militares do futuro apresentarão capacidades de confiança, coragem, sinceridade, visão de futuro, tornando-se líderes inspiradores e conquistando o respeito e confiança dos seus subordinados.

Assim, as competências de liderança são fundamentais nos processos de mudança, considerando o papel da líder, que exerce também um relevante papel na mobilização de outras funções (RUAS, 2005).

Nesse sentido, o processo de desenvolvimento de competências de liderança se insere no ambiente operacional no momento que é necessário influenciar os

membros do grupo a maximizar seus esforços individuais e coletivos para atingir os objetivos estabelecidos (YUKL, 2002).

2.2 Competências de liderança e a Trilha de Capacitação da FAB

Carbone et al. (2011) definem competências como um conjunto sinérgico composto por conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser e agir) que resulta no desempenho profissional dentro de uma organização.

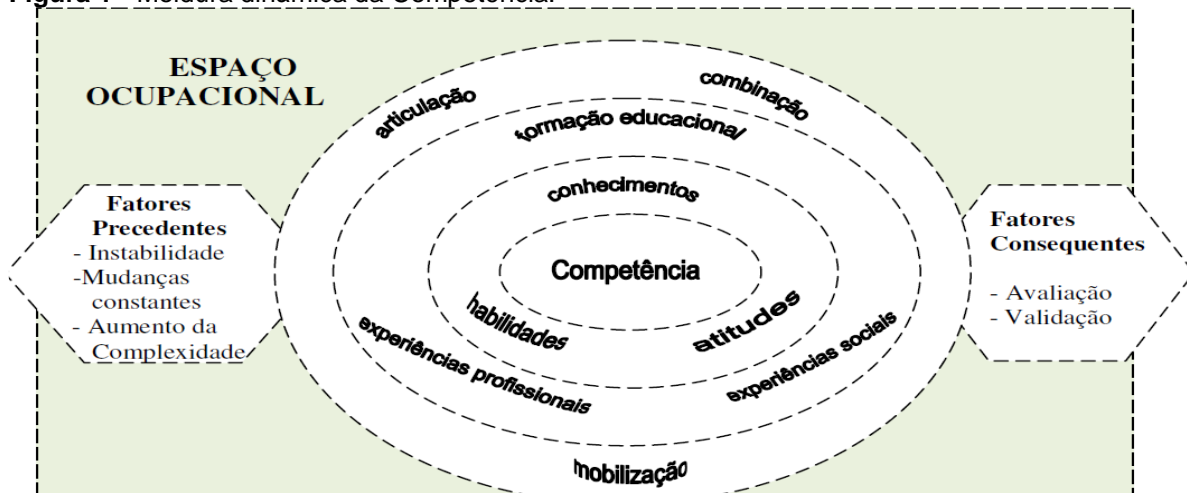
Nesse sentido, conhecimento é o saber que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, podendo ser classificado como tácito ou explícito. De acordo com Davenport e Prusak (1998), o conhecimento tácito é construído com base nas experiências pessoais e o conhecimento explícito é adquirido no processo de aprendizagem educacional continuado. O componente habilidade é a capacidade da pessoa incorporar conhecimentos e utilizá-los em uma ação de forma prática para resolver um determinado problema ou realizar uma atividade específica. Por fim, atitude é a vontade e a conduta da pessoa para agir nas diversas situações e ambientes que refletem os seus valores, podendo variar com a situação, com o ambiente ou com o objeto e depende de sua escolha pessoal.

A construção de competências é um processo longo e contínuo e é edificado, de acordo com Le Boterf (2005), sobre três pilares formados pela educação formal e continuada, pelas experiências sociais e profissionais e pelas características pessoais do indivíduo.

Vieira (2006) se relaciona com esse constructo conceitual, afirmando que a liderança militar é baseada em três bases doutrinárias: os conceitos e as técnicas, a formação continuada dos líderes e suas características individuais. Ulmer (2004) reforça a importância da experiência operacional, que proporciona ao indivíduo incorporar competências que o tornam um líder mais preparado e eficiente para enfrentar os conflitos atuais.

Da mesma forma, Bündchen, Rossetto e Silva (2011) relacionam a competência, suas características, sua formação e sua validação como um processo dinâmico.

Figura 1 - Moldura dinâmica da Competência.



Fonte: Bündchen, Rossetto e Silva (2011. p., 402).

Na figura 1, ilustra-se essa dinâmica. No núcleo se encontra a competência e seus elementos, como o conhecimento, a habilidade e a atitude. Ao redor da parte central, aparecem a formação acadêmica e as experiências sociais e profissionais como componentes do processo de formação de competências do indivíduo.

Na parte externa, são apresentados elementos como mobilização, combinação e articulação ressaltando a importância do agir, ou seja, o foco da competência é sua interação com o ambiente em que se encontra.

Costa et al (2020) reforçam a ideia dinâmica da competência ao relacionar os Fatores Precedentes instabilidade, mudanças constantes e aumento da complexidade à interação do indivíduo com o ambiente e como ele age em determinada conjuntura.

As Forças Armadas sabem que a liderança em um ambiente operacional possui um papel relevante no sucesso das operações. Nesse contexto, cada militar, deve aperfeiçoar o seu processo de autoaprendizagem baseado nas suas experiências sociais e profissionais, sendo responsabilidade da organização o desenvolvimento de processos de aprendizagem que proporcionem aos seus efetivos incorporar as competências necessárias de maneira gradual e contínua, a fim de se tornarem líderes no desempenho das suas atribuições (LOUREIRO, 2008).

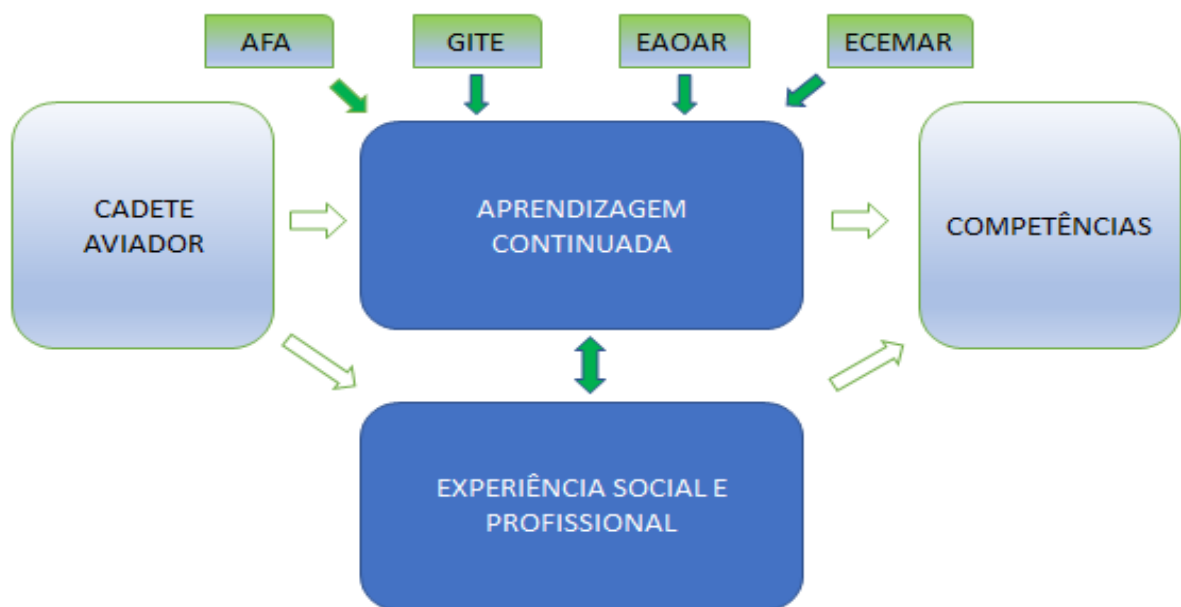
Ferraz e Belhot (2010) definem o processo de aprendizagem como um método de aprendizado e domínio de competências que compreende as fases de obtenção de novos conhecimentos e do desenvolvimento de habilidade e de atitudes.

No âmbito da FAB, a Trilha de Capacitação é a concretização das capacitações e qualificações que um militar deve alcançar, abrangendo os cursos e estágios da

FAB. Esse processo tem por objetivo completar as lacunas identificadas no mapeamento de uma determinada competência (BRASIL, 2021a).

No caso dos Oficiais Aviadores, esse processo se inicia na Academia da Força Aérea (AFA) e é complementada pelas demais Escolas de carreira: Grupo de Instrução Tática e Especializada (GITE), Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (EAOAR) e Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (ECEMAR).

Esquema 1 - Trilha de Capacitação.



Fonte: O autor.

Para aperfeiçoar o processo de aprendizagem, Sacristán (2000) defende a importância da análise dos conteúdos didáticos. Esses devem ser instrumentos dinâmicos, flexíveis e atuais para que se mantenham eficazes segundo o objetivo estabelecido.

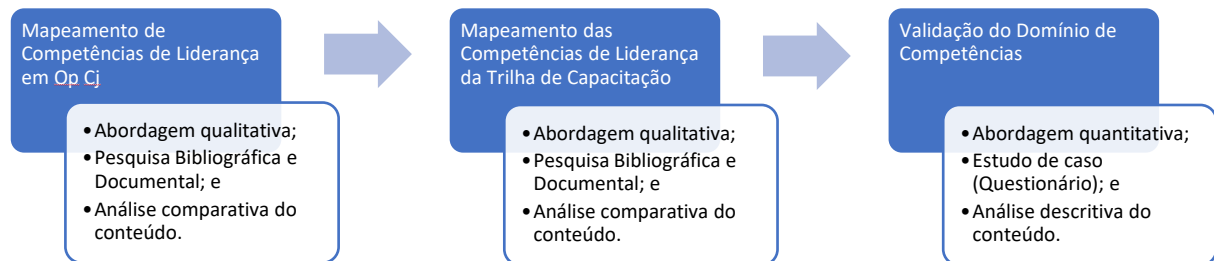
Dessa forma, para enfrentar a volatilidade, incerteza e complexidade dos conflitos modernos (LOUREIRO, 2008), é necessário que o líder possua competências específicas (CARBONE et al., 2011; LE BOTERF, 2003), desenvolvidas em uma Trilha de Capacitação (SACRISTÁN, 2000) associada a suas experiências sociais e profissionais (ULMER, 2004; VIEIRA, 2006).

3 METODOLOGIA

O processo metodológico deste estudo adotou o preconizado na Trilha de Capacitação da FAB, que recomenda para mapeamento de competências: análise documental, questionários, grupos focais e observação das tarefas realizadas no ambiente de trabalho; além de avaliar a percepção de domínio das referidas competências (BRASIL, 2021a). Esse método vai ao encontro do modelo dinâmico de Bündchen, Rossetto e Silva (2011) apresentado como referencial teórico deste estudo.

Dessa forma, foram estabelecidos, dentro da metodologia proposta, três fases com os objetivos específicos de mapear as competências de liderança em Op Cj, levantar as competências de liderança da Trilha de Capacitação da FAB e correlacioná-las com as competências elencadas na primeira fase e, por fim, validar o domínio das referidas competências.

Esquema 2 - Processo metodológico.



Fonte: O autor.

A primeira fase deste trabalho estabeleceu como objetivo específico o levantamento das competências de liderança necessárias para um Oficial Aviador desempenhar suas atribuições em um ambiente de Op Cj. Nesse constructo, foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais, que de acordo com Gil (2017) permitem ao investigador obter mais informações sobre os fenômenos observados do que pesquisar de forma direta.

Após a coleta inicial, os dados levantados foram comparados com a literatura existente, a fim de elaborar as competências de liderança à luz da conceituação de Carbone et al. (2011), atingindo, dessa forma, o primeiro objetivo. De acordo com Mayring (2000), a análise de conteúdo de forma qualitativa propõe uma análise textual sistemática, através da categorização do material estudado baseado em uma teoria pré-existente.

No segundo momento deste estudo, as competências de liderança em Op Cj foram mapeadas e comparadas com componentes da Trilha de Capacitação da FAB e, para isso, elas foram divididas em conhecimentos, habilidades e atitudes.

Baseado nos conhecimentos, habilidades e atitudes levantados, esta pesquisa realizou análises, conforme preconizado por Sacristán (2000), dos Planos de Unidades Didáticas (PUD) e dos Planos de Avaliação das Escolas de Formação e Carreira da FAB (AFA, GITE, EAOAR e ECEMAR), de forma a alcançar o segundo objetivo específico proposto.

E, por fim, foi estabelecido como terceiro objetivo específico a validação do domínio das competências de liderança e, com essa finalidade, foi aplicado um questionário, elaborado a partir das competências mapeadas previamente, a fim de realizar um estudo de caso com o intuito de identificar se as experiências sociais e profissionais aliadas ao processo de aprendizagem continuada da FAB desenvolveram as competências necessárias para o Oficial Aviador exercer suas funções em um ambiente de Op Cj (ULMER, 2004; VIEIRA, 2006).

O questionário foi estruturado utilizando uma escala de Likert composta de cinco níveis, para que os Oficiais Aviadores respondessem sua percepção de domínio das competências conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Nível de percepção de domínio.

Nível	Domínio	Descrição
1	Muito Abaixo do Normal	Posso me considerar um profissional com domínio muito pequeno ou muito superficial nesta competência.
2	Abaixo do Normal	Posso me considerar um profissional com domínio insatisfatório nesta competência.
3	Normal	Posso me considerar um profissional com domínio satisfatório nesta competência.
4	Acima do Normal	Posso me considerar um profissional com grande domínio nesta competência, porém ainda não atingi o nível de “especialista”.
5	Muito Acima do Normal	Posso me considerar um profissional “especialista” nesta competência.

Fonte: Adaptado de Alves (2011, p. 49).

Para analisar os resultados obtidos, foi utilizada estatística descritiva quantitativa (média, desvio-padrão, valor mínimo e valor máximo da estimação

intervalar), a fim de identificar as características da amostra e analisar a percepção do domínio das competências, validando o terceiro objetivo específico.

De acordo com Gil (2017), o estudo de caso não visa detalhar precisamente as características de uma população, mas sim uma perspectiva global do problema ou identificar possíveis relações entre as variáveis estudadas.

Por ser uma pesquisa de opinião, esse estudo é classificado por Vergara (2017) como descritiva, pois é caracterizada por correlacionar as variáveis estudadas e definir sua natureza, não tendo como objetivo esclarecer os fatos que são descritos.

Conjuntamente, foi adotada uma abordagem qualitativa, pois a intenção desse trabalho foi entender a relação de causa e efeito entre as variáveis Trilha de Capacitação e competências de liderança, analisando suas interações através do comportamento dos indivíduos (OLIVEIRA, 2004). De acordo com Conger (1998), os métodos qualitativos são mais adequados nos estudos sobre liderança nas organizações.

A população dessa pesquisa foi composta pelos Oficiais Aviadores, alunos do CACEM 2021, visto que todos passaram pela Trilha de Capacitação da FAB e estarão aptos a compor um Estado-Maior Conjunto (EMCj) após o término do curso.

Foi observado como limitação desse estudo, que a amostra adotada foi composta por Oficiais Aviadores que realizaram as suas respectivas Trilhas de Capacitação em períodos diferentes, no entanto como o escopo desse trabalho foi analisar o processo mais atual de aprendizagem e a percepção de domínio das competências, tal fato não prejudicou o resultado, pois foi verificado que as médias finais por turma ficaram dentro do intervalo escalar previsto. Outra limitação se refere ao fato de contemplar apenas Oficiais Aviadores não se aplicando, dessa maneira, as demais especialidades que podem compor um EMCj.

Após percorrer as três fases da metodologia e atingir seus objetivos específicos por meio da coleta dos dados composta pelos levantamentos bibliográficos e documentais e pelo questionário, foi realizada a análise das informações obtidas e foi alcançado o objetivo geral proposto.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Competências de liderança em Operações Conjuntas

Conforme a metodologia apresentada, a primeira fase desse estudo realizou o levantamento das atribuições de um Oficial Aviador em um ambiente de Op Cj. Os dados foram coletados da Doutrina de Op Cj do Ministério da Defesa (BRASIL, 2020).

A partir do resultado da análise documental, foram identificadas cinco macro atribuições do Oficial de Estado-Maior e foram elaboradas, por meio de análise comparativa de conteúdo à luz de Carbone et al (2011), as competências de liderança, atingindo o primeiro objetivo específico, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Competências de liderança.

(continua)

Atribuições das Seções do EMCj	Competências de liderança
Assessorar o Comandante, o Chefe (Ch) EMCj e o Subcomandante, quando for o caso, para a tomada de decisões em todas as fases da operação/campanha.	Assessorar o Comandante de acordo com as mudanças nos ambientes interno e externos à organização, reconhecendo e evitando questões irrelevantes e marginais, que não contribuam decisivamente para a resolução de determinado problema.
Participar do processo de planejamento desde a concepção inicial das operações, elaborando os planos decorrentes.	Gerenciar o processo de planejamento baseado nas características e capacidades dos sistemas que compõe a sua organização e no ambiente operacional, envolvendo e considerando as opiniões dos subordinados e demais membros da equipe através da integridade e exemplo, dando o devido reconhecimento pelas atividades realizadas.
Estabelecer normas, supervisionar e coordenar todas as atividades atinentes às seções.	Desenvolver nos subordinados e demais membros da equipe sentimento de união e espírito de corpo num clima de transparência, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência. Resolver conflitos, conciliando os diferentes interesses, a fim de cumprir os objetivos estabelecidos, além de desenvolver as capacidades nos subordinados, visando a uma melhor execução de suas tarefas.
Tratar os assuntos de suas respectivas áreas com os órgãos militares e civis, incluindo os EM das F Cte, desde que autorizado pelo Comandante Operacional.	Comunicar de forma assertiva com os membros da equipe e demais órgãos envolvidos, tomando decisões em ambientes difíceis, adversos e difusos, a fim de implementar ações com eficácia para cumprir os objetivos.

(conclusão)

Atribuições das Seções do EMCj	Competências de liderança
Zelar pela observância dos aspectos doutrinários conjuntos, propondo ao Ch EMCj os ajustes adequados.	Conhecer os aspectos doutrinários e, baseado neles, realizar autocrítica e reflexão, sem receio de analisar comportamentos e decisões anteriores, a fim de realizar os ajustes adequados.

Fonte: O autor.**Nota:** Atribuições das Seções do EMCj (BRASIL, 2020, p. 53).

Para prosseguir na análise, foi necessário decompor as competências de Liderança em conhecimentos, habilidade e atitudes, a fim de balizar o levantamento das competências relacionadas dentro da Trilha de Capacitação da FAB. Nessa fase, foi utilizado o método de análise de conteúdo qualitativa, que tem por objetivo identificar o conteúdo de um determinado tema. Esse processo apresentado por Mayring (2000) possibilita a interpretação e categorização dos dados coletados a partir da elaboração de categorias que orientam a compreensão do assunto pesquisado. As categorias são elaboradas baseadas em uma teoria pré-existente.

Quadro 3 - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

(continua)

Competências de liderança	Conhecimentos (C), Habilidades (H), Atitudes (A)
Assessorar o Comandante de acordo com às mudanças nos ambientes interno e externos à organização, reconhecendo e evitando questões irrelevantes e marginais, que não contribuam decisivamente para a resolução de determinado problema.	1. Conhecer com clareza os objetivos e metas da organização. (C) 2. Adaptar o comportamento às mudanças da situação. (A) 3. Reconhecer e evitar questões irrelevantes e marginais, que não contribuam decisivamente para a resolução de determinado problema. (H) 4. Ser ético e compartilhar valores comuns com a organização. (A)
Gerenciar o processo de planejamento baseado nas características e capacidades dos sistemas que compõe a sua organização e no ambiente operacional, envolvendo e considerando as opiniões dos subordinados e demais membros da equipe através da integridade e exemplo, dando o devido reconhecimento pelas atividades realizadas	5. Conhecer das capacidades da sua organização. (C) 6. Conhecer os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo. (C) 7. Adaptar-se às novas realidades tecnológicas. (H) 8. Promover a participação dos subordinados na tomada de decisão e na produção de ideias. (H) 9. Reconhecer o desempenho dos outros membros da Equipe. (H)

(conclusão)

Competências de liderança	Conhecimentos (C), Habilidades (H), Atitudes (A)
	10. Ser um exemplo através dos meus comportamentos. (A)
Desenvolver nos subordinados e demais membros da equipe sentimento de união e espírito de corpo num clima de transparência, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência. Resolver conflitos, conciliando os diferentes interesses, a fim de cumprir os objetivos estabelecido, além de desenvolver as capacidades nos subordinados, visando a uma melhor execução de suas tarefas.	11. Conhecer as teorias de liderança. (C) 12. Conhecer métodos de gestão estratégica. (C) 13. Reconhecer os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática. (H) 14. Gerenciar e mediar conflitos. (H) 15. Respeitar as crenças, valores e tradições culturais dos outros. (H) 16. Promover a comunicação através da escuta ativa. (H) 17. Tornar claro para a equipe os objetivos a serem atingidos. (H) 18. Criar um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros. (A)
Conhecer os aspectos doutrinários e baseado neles realizar autocrítica e reflexão, sem receio de analisar comportamentos e decisões anteriores, a fim de realizar os ajustes adequados.	19. Conhecer da doutrina de Op Cj e combinadas. (C) 20. Operacionalizar os meios e métodos adequados ao ambiente operacional. (H) 21. Adotar novas formas para executar o trabalho sempre que sejam vantajosas. (H) 22. Ter autocrítica e reflexão sobre as próprias atitudes, mudando de comportamento quando necessário. (A)
Comunicar de forma assertiva com os membros da equipe e demais órgãos envolvidos, tomando decisões em ambientes difíceis, adversos e difusos a fim de implementar ações com eficácia para cumprir os objetivos.	23. Conhecer técnicas de comunicação. (C) 24. Saber manifestar a opinião de forma clara e precisa. (H) 25. Assumir a responsabilidade pelas decisões em ambiente difícil e difuso. (A) 26. Ter coragem de expor a opinião, mesmo quando estiver em desacordo. (A) 27. Controlar as emoções quando confrontado com a oposição/ hostilidade dos outros. (A)

Fonte: O autor.**Nota:** Conhecimentos, habilidades e atitudes adaptadas de Loureiro (2008), Rouco (2012) e Fernandes (2013).

4.2 Competências de liderança da Trilha de Capacitação

Baseado nos dados levantados, foi realizada uma análise ontológica associativa com os Planos de Unidades Didáticas componentes da Trilha de Capacitação de FAB, pois, de acordo com Sacristán (2000), o currículo contempla o conteúdo necessário ao desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas ao objetivo fim de uma organização.

Quadro 4 - Mapeamento da Trilha de Capacitação.

(continua)

CONHECIMENTOS (Saber)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecer a Missão: Propósito de Existência da Organização. 2. Conhecer as tendências em relação ao emprego do Poder Aéreo 3. Conhecer a importância dos relacionamentos interpessoais e intrapessoais no ambiente de trabalho. 4. Conhecer os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo. 5. Identificar as principais conceituações que caracterizam a Doutrina de Operações Conjuntas. 6. Identificar as diferentes demandas que as Forças Componentes apresentam ao Comandante da Força Aérea Componente (CFAC) para prover ações eficientes em prol do Estado Final Desejado. 7. Identificar os projetos de Comando e Controle, bem como os principais projetos de aeronaves, além de armamento aéreo. Guerra eletrônica e data-link envolvidos no reaparelhamento da FAB. 8. Identificar o Comando de Operações Aeroespaciais como um Comando Operacional Conjunto, permanentemente ativado, responsável pelo planejamento, coordenação, execução e controle das operações aeroespaciais, tanto recorrentes quanto eventuais. 9. Identificar como é possível aproveitar as diferenças para alcançar êxito na missão da FAB. 10. Identificar as diferentes teorias e abordagens de liderança, de acordo com o foco de análise. 11. Identificar os recursos humanos como função estratégica para o alcance de resultados. 12. Identificar as principais metodologias de análise e Soluções de Problemas. 13. Identificar as riquezas e desafios das características culturais da sociedade brasileira. 14. Identificar a importância da comunicação oral efetiva sobre o sucesso e alcance individual da missão da Força Aérea. 15. Identificar as técnicas e princípios da comunicação oral efetiva. 16. Identificar como as técnicas efetivas de comunicação (oral, análise de auditório, escuta ativa) criam fortes pontes de comunicação dentro das organizações. 17. Identificar tendências, cenários, oportunidades e ameaças. 18. Identificar os tipos de liderança aplicáveis ao Poder Aeroespacial. 19. Identificar amostras de padrões de comportamento na interação grupal, principalmente nos aspectos de controle emocional e comunicação interpessoal. 20. Identificar os fatores determinantes de rendimento de equipe e processos de grupo 21. Identificar os fatores que interferem no planejamento de uma campanha aérea. 22. Identificar o conceito de ética e sua abrangência no exercício da liderança. 23. Distinguir os tipos e áreas de responsabilidade dos Comandos Operacionais das Operações Conjuntas. 24. Distinguir as Capacidades Essenciais, Tarefas Básicas e as Ações de Força Aérea. 25. Distinguir os comportamentos adotados durante a atividade e suas implicações no desempenho e na proficiência do trabalho do grupo, bem como no alcance dos objetivos propostos para a tarefa.

(continuação)

CONHECIMENTOS (Saber)

26. Distinguir o uso dos recursos (humanos, materiais e financeiros) de modo otimizado, a fim de obter resultados eficazes e eficientes no cumprimento da missão constitucional da Aeronáutica.
27. Distinguir as mudanças e condições emergentes dentro de novas estruturas, processos, requerimentos e culturas organizacionais.
28. Distinguir qual estilo de liderança deve ser utilizado em cada contexto organizacional.
29. Distinguir as ferramentas que apoiam o processo de tomada de decisão.
30. Distinguir o consenso como uma ferramenta decisória importante para o grupo.
31. Distinguir as implicações da cooperação e da interdependência no processo de desenvolvimento de equipes.
32. Distinguir os fundamentos doutrinários, conceitos e características das Forças Armadas em uma Operação Conjunta, nos aspectos relacionados à concepção de emprego.
33. Definir as principais abordagens teóricas sobre liderança: teorias com foco no líder, teorias com foco no contexto, teorias com foco nos relacionamentos do grupo, teorias com foco na díade líder-liderado.
34. Descrever fontes de informação disponíveis aos líderes da Força Aérea para distinguir o que é importante e como a informação influi nas decisões e ações de um líder.
35. Combinar as técnicas de gestão estratégica, visando ao aprimoramento da administração de recursos humanos, materiais e financeiros nas Unidades da Aeronáutica.
36. Relacionar a influência dos valores compartilhados por um grupo de indivíduos com seu comportamento e identificação com a Organização.
37. Reconhecer a necessidade da criação de um ambiente de suporte para garantir um processo de influência eficaz.
38. Compreender o método, as técnicas e o uso da tecnologia no contexto de processos de negócios.
39. Conceituar as técnicas aplicadas visando a melhoria organizacional.
40. Debater problemas operacionais relevantes para o CFAC.
41. Discutir a importância do alinhamento dos valores organizacionais com os valores individuais.
42. Explorar os conceitos de tomada de decisões e técnicas para tomar decisões sólidas, bem-informadas e oportunas apesar das condições de risco, ambiguidade e incerteza.

HABILIDADES (Saber fazer)

1. Aplicar os conhecimentos adquiridos para reforçar os conceitos básicos da Doutrina da Força Aérea, estratégias e operações conjuntas em um entorno situacional que exige interação em equipe, resolução de problemas, liderança e comunicação.
2. Aplicar conceitos, concepção de emprego e fatores condicionantes da arte operacional e desenho operacional nas Operações Conjuntas.
3. Aplicar as ferramentas estratégicas.
4. Aplicar as técnicas de escuta ativa.
5. Demonstrar às diferentes metodologias para desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico.

(continuação)

HABILIDADES (Saber fazer)
<ol style="list-style-type: none"> 6. Demonstrar a importância das atitudes de proatividade, criatividade e flexibilidade no ambiente de trabalho. 7. Empregar a escuta ativa como um recurso para o desenvolvimento da habilidade de liderança. 8. Empregar procedimentos de comunicação, organização e de estabelecimento de estratégias, objetivando a consecução de uma tarefa específica. 9. Empregar métodos apropriados MPC para melhorar uma condição de operação ou processo existente. 10. Debater as formas de emprego da Força Aérea em operações aéreas singulares e conjuntas. 11. Examinar os princípios doutrinários que fundamentam o emprego da Força Aérea em combate. 12. Refletir sobre o papel da gestão de recursos humanos na formação de ativos estratégicos para a empresa. 13. Apreciar a evolução da arte da guerra nas diferentes civilizações e o papel da tecnologia na formulação das doutrinas militares. 14. Gerir a informação e suas tecnologias associadas de forma estratégica, visando à melhoria substancial de desempenho de uma empresa, na busca de vantagens competitivas mais sustentáveis. 15. Apresentar a importância dos princípios como guia para os comportamentos, atitudes e decisões. 16. Articular os relacionamentos necessários no decorrer do processo de negociação aos resultados desejados pela organização. 17. Exemplificar a introspecção como uma ferramenta para desenvolver condutas que denotem profissionalismo, humildade, autocontrole, disciplina pessoal e valores. 18. Utilizar os recursos inerentes aos processos da comunicação para consolidar e efetivar a capacidade de expressar ideias, pensamentos e modelos mentais informativos, expositivos, argumentativos e dissertativos.
ATITUDES (Saber ser e agir)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliar aspectos operacionais que influenciam na formulação de alternativas e arranjos de capacidades militares e nas possibilidades de emprego do Poder Aeroespacial. 2. Avaliar a Tensão e Controle Emocional. 3. Explicar os conceitos de missão, visão, valores e objetivos organizacionais. 4. Explicar o Processo de Planejamento de Comando – PPC – como metodologia de análise e solução de problemas. 5. Explicar a Gestão de Conflitos e sua importância na realidade da organização. 6. Estimar o seu papel como participante de um Estado-Maior de nível operacional. 7. Selecionar métodos e técnicas de planejamento, visando ao emprego da Força Aérea em operações singulares e conjuntas. 8. Valorizar os atributos inerentes à liderança, espírito de corpo, rusticidade, pontualidade, persistência, resistência à frustração, coragem, autoconfiança, controle emocional, senso de organização do tempo e das coisas, decisão e camaradagem. 9. Valorizar o conhecimento das características pessoais e profissionais dos membros do grupo para a eficácia do trabalho de grupo.

(conclusão)

ATITUDES (Saber ser e agir)
10. Valorizar a relação entre a postura ética do líder e a sua interferência na cultura organizacional.
11. Valorizar a cooperação e interdependência na solução de um problema.
12. Valorizar o respeito e profissionalismo no convívio em ambiente de trabalho.
13. Valorizar o processo de definir objetivos claros para o desenvolvimento e o sucesso da tarefa.
14. Valorizar a técnica de exposição oral como processo de comunicação verbal eficaz.
15. Valorizar os conceitos de tomada de decisões e as técnicas para tomar decisões sólidas, bem-informadas e oportunas, na posição de líder de uma equipe, apesar das condições de risco, ambiguidade e incerteza.
16. Valorizar o comportamento Ético e Confiança.
17. Perceber mediante aos ensinamentos e a prática da doutrina militar o amadurecimento e o conhecimento de suas fortalezas, fraquezas, capacidades e limitações, para que possa controlar e disciplinar a si mesmo.

Fonte: O autor.

Nota: Conhecimentos, habilidades e atitudes adaptadas de Loureiro (2008), Rouco (2012), Fernandes (2013) e BRASIL (2019a, b; 2020; 2021b, c).

A identificação das competências de liderança desenvolvidas ao longo da Trilha de Capacitação da FAB relacionadas às atribuições de um Oficial Aviador em um ambiente de Op Cj permitiu alcançar o segundo objetivo específico e observar que para cada conhecimento, habilidade e atitude necessários em um ambiente de Op Cj pode se correlacionar pelo menos um item corresponde da Trilha de Capacitação.

4.3 Apresentação e análise da percepção de domínio de competências

Apesar da análise dos currículos dos Planos de Unidades Didáticas englobarem todas as competências de liderança, para inferir se eles foram efetivos no processo de formação de competências, foi necessário validar os resultados por meio do questionário aplicado (BÜNDCHEN, ROSSETTO, SILVA, 2011; CONGER, 1998).

Na elaboração do questionário foram consideradas as descrições das cinco competências, das quais foram elaboradas vinte e sete componentes de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados as características de liderança conforme o Quadro 3.

Foram enviados oitenta questionários aos Oficiais Aviadores alunos do CACEM 2021, dos quais setenta foram devolvidos, o que correspondeu a uma taxa de resposta de 87,5%. Para essa pesquisa foi considerado um índice de confiança de 95% com uma margem de erro de 4%. Os dados obtidos foram tabulados de forma a contemplar

a média de cada item, seu desvio padrão e o mínimo e máximo da estimação escalar de acordo a fórmula:

$$\mu - Z \frac{\sigma}{\sqrt{n}} < X < \mu + Z \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \quad (1)$$

A variável X representa a estimação intervalar dos dados, μ corresponde à média amostral, o fator Z é igual a quantidade de desvios padrão para um determinado nível de confiança, neste trabalho foi adotado o valor de 1,96 (valor correspondente a 95% de confiança) e, por fim, σ é o desvio padrão e n é a amostra da pesquisa.

A estimação intervalar permite aos pesquisadores quantificar e diferenciar os dados da amostra, ou seja, é mais adequada que as escalas nominais e ordinais, pois estas duas não consideram o conhecimento quantitativo.

Tabela 1 - Percepção dos Oficiais Aviadores em relação ao domínio das competências.

(continua)

	Competência	Desvio padrão	Mínimo	Média	Máximo
1	Conhecer com clareza os objetivos e metas da organização.	0,61	4,13	4,27	4,41
2	Adaptar o comportamento às mudanças da situação.	0,63	3,94	4,09	4,24
3	Reconhecer e evitar questões irrelevantes e marginais, que não contribuam decisivamente para a resolução de determinado problema.	0,82	3,81	4,00	4,19
4	Ser ético e compartilhar valores comuns com a organização.	0,50	4,62	4,74	4,86
5	Conhecer as capacidades da sua organização.	0,62	4,09	4,24	4,39
6	Conhecer os recursos disponíveis e sua utilização, a fim de identificar formas de alcançar os objetivos da organização.	0,64	3,99	4,14	4,29
7	Adaptar-se às novas realidades tecnológicas.	0,84	3,66	3,86	4,06
8	Promover a participação dos subordinados na tomada de decisão e na produção de ideias.	0,80	4,08	4,27	4,46
9	Reconhecer o desempenho dos outros membros da Equipe.	0,53	4,32	4,44	4,56
10	Ser um exemplo através dos meus comportamentos.	0,65	4,36	4,51	4,66

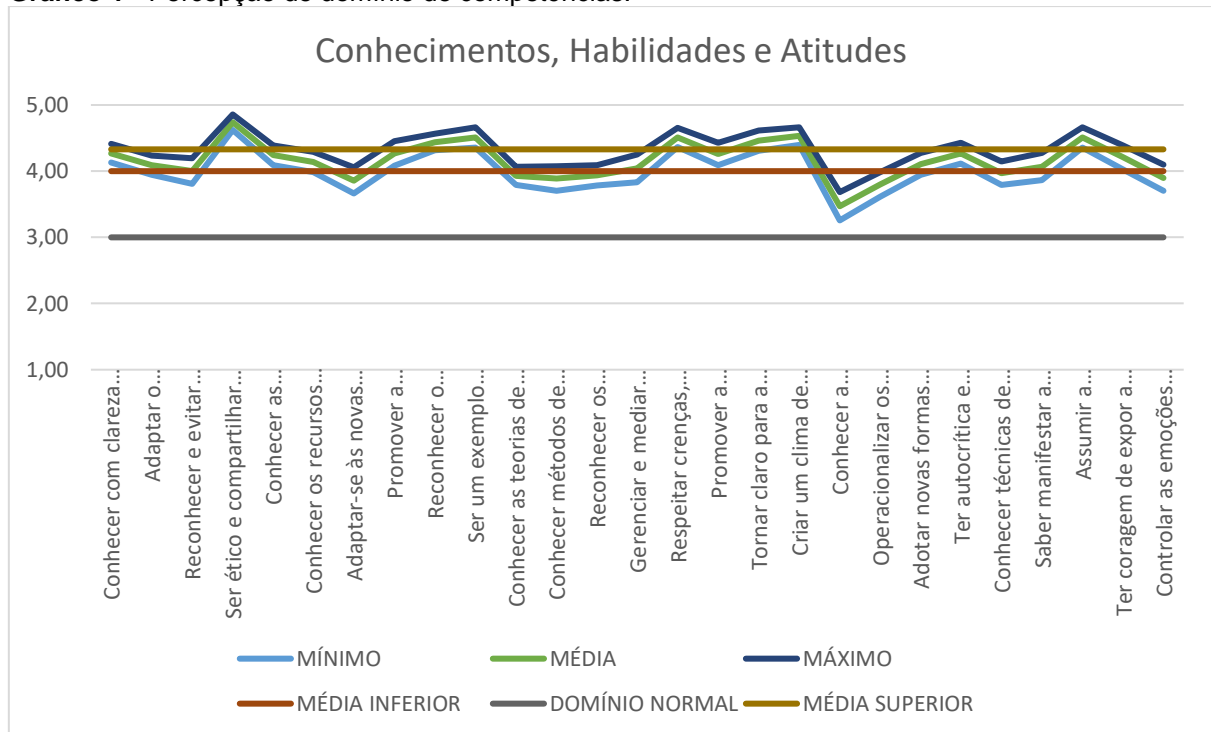
(conclusão)					
	Competência	Desvio padrão	Mínimo	Média	Máximo
11	Conhecer as teorias de liderança.	0,60	3,79	3,93	4,07
12	Conhecer métodos de gestão estratégica.	0,79	3,70	3,89	4,08
13	Reconhecer os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	0,66	3,79	3,94	4,09
14	Gerenciar e mediar conflitos.	0,89	3,83	4,04	4,25
15	Respeitar crenças, valores e tradições culturais dos outros.	0,63	4,36	4,51	4,66
16	Promover a comunicação através da escuta ativa.	0,74	4,09	4,26	4,43
17	Tornar claro para a equipe os objetivos a serem atingidos.	0,65	4,31	4,46	4,61
18	Criar um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros.	0,56	4,40	4,53	4,66
19	Conhecer a doutrina/conceito de operações conjuntas e combinadas.	0,91	3,26	3,47	3,68
20	Operacionalizar os meios e métodos adequados ao ambiente operacional.	0,79	3,61	3,80	3,99
21	Adotar novas formas para executar o trabalho sempre que sejam vantajosas.	0,69	3,95	4,11	4,27
22	Ter autocrítica e reflexão sobre as próprias atitudes, mudando de comportamento quando necessário.	0,68	4,11	4,27	4,43
23	Conhecer técnicas de comunicação.	0,76	3,79	3,97	4,15
24	Saber manifestar a opinião de forma clara e precisa.	0,87	3,87	4,07	4,27
25	Assumir a responsabilidade pelas decisões em ambiente difícil e difuso.	0,65	4,36	4,51	4,66
26	Ter coragem de expor a opinião, mesmo quando estiver em desacordo.	0,78	4,03	4,21	4,39
27	Controlar as emoções quando confrontado com a oposição/ hostilidade dos outros.	0,84	3,70	3,90	4,10
	MÉDIA	0,71	4,00	4,16	4,33

Fonte: O autor.

Considerando os dados obtidos e de acordo com Bündchen, Rossetto e Silva (2011), foi possível inferir o nível de domínio do Oficial Aviador aluno do CACEM 2021,

que passou por todo o processo de aprendizagem de liderança da FAB, sobre as competências de liderança necessárias em um ambiente de Op Cj, atingindo o terceiro objetivo específico e validando, dessa forma, o processo de formação de competências de liderança.

Gráfico 1 - Percepção de domínio de competências.



Fonte: O autor.

Em uma análise inicial, verificou-se que a média de todos os itens avaliados foi superior ao nível de domínio "normal", no entanto, observou-se que entre as competências elencadas houve discrepâncias nos valores obtidos por seus componentes.

Considerando como referência a média (4,00) do limite inferior da estimacão escalar, foi observado que 29% dos itens ficaram abaixo desse valor, apontando para uma necessidade de melhoria desses fatores na Trilha de Capacitaçao.

Nessa concepção, os itens abaixo da média foram: Adaptar-se às novas realidades tecnológicas (3,96); Conhecer as teorias de liderança (3,96); Conhecer métodos de gestão estratégica (3,89); Reconhecer os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática (3,94); Conhecer técnicas de comunicação (3,97); Controlar as emoções quando confrontado com a oposiçao/ hostilidade dos outros (3,90). Do outro lado, destacaram-se com médias acima da linha superior (4,33) os seguintes itens: Ser ético e compartilhar valores comuns com a organizaçao (4,74); Criar um clima de

confiança e de respeito pelas ideias dos outros (4,53); Ser um exemplo através dos meus comportamentos (4,51); Respeitar crenças, valores e tradições culturais dos outros (4,51); e Assumir a responsabilidade pelas decisões em ambiente difícil e difuso (4,51); Tornar claro para a equipe os objetivos a serem atingidos (4,46); e Reconhecer o desempenho dos outros membros da Equipe (4,44).

Da mesma forma, foram levantados os dados relativos à percepção do indivíduo, conforme a tabela 2.

Tabela 2 - Percepção por indivíduo da amostra.

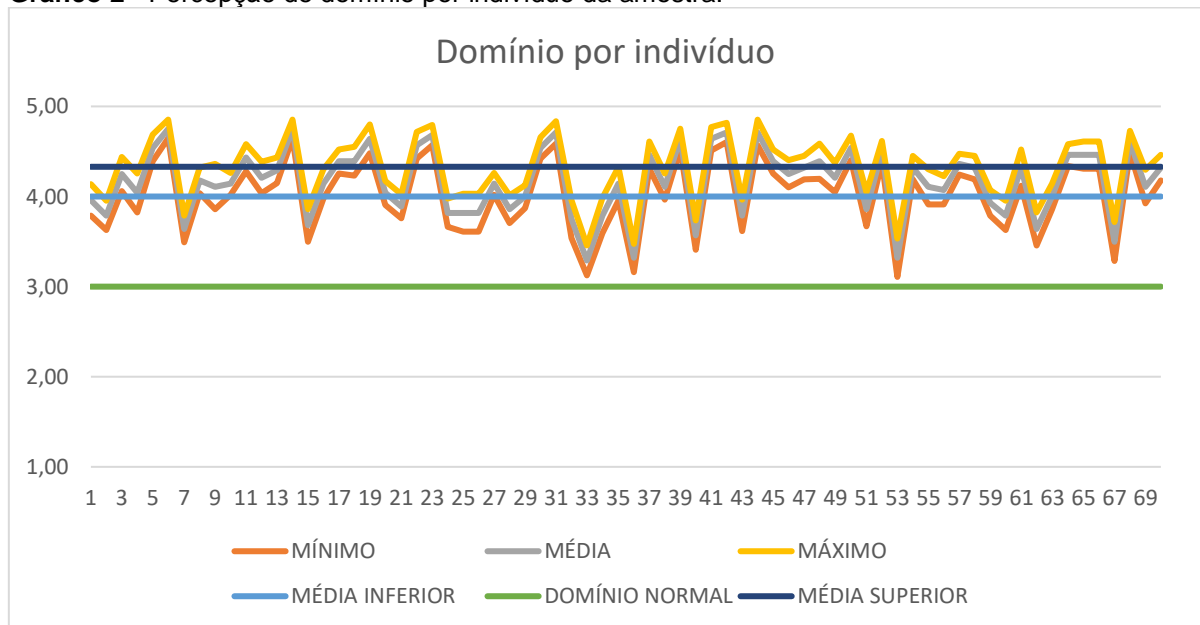
(continua)

Amostra	Desvio padrão	Mínimo	Média	Máximo
1	0,74	3,79	3,96	4,13
2	0,69	3,63	3,79	3,95
3	0,80	4,06	4,25	4,44
4	0,92	3,82	4,04	4,26
5	0,64	4,39	4,54	4,69
6	0,44	4,65	4,75	4,85
7	0,62	3,49	3,64	3,79
8	0,61	4,04	4,18	4,32
9	1,07	3,86	4,11	4,36
10	0,52	4,02	4,14	4,26
11	0,63	4,28	4,43	4,58
12	0,74	4,04	4,21	4,38
13	0,60	4,15	4,29	4,43
14	0,44	4,65	4,75	4,85
15	0,77	3,50	3,68	3,86
16	0,71	3,97	4,14	4,31
17	0,57	4,26	4,39	4,52
18	0,69	4,23	4,39	4,55
19	0,68	4,48	4,64	4,80
20	0,58	3,90	4,04	4,18
21	0,57	3,76	3,89	4,02
22	0,63	4,42	4,57	4,72
23	0,48	4,57	4,68	4,79
24	0,67	3,66	3,82	3,98
25	0,90	3,61	3,82	4,03
26	0,90	3,61	3,82	4,03
27	0,52	4,02	4,14	4,26
28	0,65	3,71	3,86	4,01
29	0,54	3,87	4,00	4,13
30	0,51	4,42	4,54	4,66
31	0,53	4,58	4,71	4,84
32	0,89	3,54	3,75	3,96
33	0,71	3,12	3,29	3,46
34	0,83	3,59	3,79	3,99
35	0,80	3,95	4,14	4,33
36	0,67	3,16	3,32	3,48

(conclusão)				
Amostra	Desvio padrão	Mínimo	Média	Máximo
37	0,64	4,31	4,46	4,61
38	0,63	3,96	4,11	4,26
39	0,49	4,53	4,64	4,75
40	0,69	3,41	3,57	3,73
41	0,56	4,51	4,64	4,77
42	0,46	4,60	4,71	4,82
43	0,74	3,62	3,79	3,96
44	0,60	4,57	4,71	4,85
45	0,57	4,26	4,39	4,52
46	0,65	4,10	4,25	4,40
47	0,55	4,19	4,32	4,45
48	0,83	4,19	4,39	4,59
49	0,69	4,05	4,21	4,37
50	0,58	4,40	4,54	4,68
51	0,80	3,67	3,86	4,05
52	0,51	4,38	4,50	4,62
53	0,90	3,11	3,32	3,53
54	0,55	4,19	4,32	4,45
55	0,83	3,91	4,11	4,31
56	0,66	3,91	4,07	4,23
57	0,49	4,25	4,36	4,47
58	0,55	4,19	4,32	4,45
59	0,60	3,79	3,93	4,07
60	0,69	3,63	3,79	3,95
61	0,86	4,12	4,32	4,52
62	0,78	3,46	3,64	3,82
63	0,61	3,86	4,00	4,14
64	0,51	4,34	4,46	4,58
65	0,64	4,31	4,46	4,61
66	0,64	4,31	4,46	4,61
67	0,92	3,28	3,50	3,72
68	0,50	4,49	4,61	4,73
69	0,79	3,93	4,11	4,29
70	0,61	4,18	4,32	4,46
Média	0,66	4,00	4,16	4,33

Fonte: O autor.

De forma geral, verificou-se que a média de todos os componentes da amostra foi superior ao nível de domínio “normal”, entretanto, observou-se que entre os indivíduos houve discrepâncias nos valores obtidos.

Gráfico 2 - Percepção de domínio por indivíduo da amostra.

Fonte: O autor.

Considerando como referência a linha média (4,00) do limite inferior da estimação escalar, foi observado que 30% dos entrevistados obtiveram resultados abaixo desse valor.

Essas divergências são explicadas por Le Boterf (2005) e Vieira (2006) ao afirmarem que apesar dos indivíduos da amostra passarem pela mesma Trilha de Capacitação, os níveis de domínio das competências variam em virtude das experiências sociais e profissionais e de suas características pessoais.

Em relação a limitação da pesquisa de contar como amostra seis turmas formadas em diferentes anos, as médias por turma ficaram dentro do intervalo médio escalar ($4,00 < \mu < 4,33$) não impactando, dessa forma, o resultado do trabalho.

A partir dessas considerações, ao analisar o processo de capacitação da FAB, através de sua Trilha de Capacitação, verificou-se que os seus Plano de Unidades Didáticas contemplam competências de liderança elencadas nesse trabalho e que os Oficiais Aviadores possuem, de acordo com suas percepções, o domínio dos respectivos conhecimentos, habilidades e atitudes, atingindo, dessa forma, o objetivo geral desse estudo de analisar o desenvolvimento de competências de liderança do Oficial Aviador, através de sua Trilha de Capacitação, a fim de desempenhar suas atribuições em um ambiente de Op Cj.

5 CONCLUSÃO

O ponto de partida deste trabalho foi a constatação da rápida evolução que o mundo atual vem passando e como essas mudanças refletem nos conflitos modernos tornando o ambiente operacional complexo e incerto, inserindo, dessa forma, as Forças Armadas em uma gama de novas situações, que exigem decisões rápidas e oportunas. Esse cenário, caracterizado por sua ambiguidade e sua incerteza, torna o ambiente operacional extremamente desafiador. Nesse sentido, o líder, atuando nesse contexto, necessita desenvolver uma gama de competências durante sua carreira militar, que lhe possibilite adaptar-se ao ambiente no qual estiver inserido e se tornar um líder de excelência.

Sob esse aspecto, o tema liderança é de extrema relevância para qualquer instituição que busque sinergia de esforços para atingir um objetivo comum, mas esse aspecto não aparece do nada, ele é fruto de um processo de aprendizagem que envolve as características do indivíduo, sua formação educacional e sua experiência profissional.

Observando o cenário dos conflitos modernos, a importância da liderança e como ela pode ser desenvolvida na organização, esta pesquisa buscou como objetivo analisar o desenvolvimento de competências de liderança do Oficial Aviador, através de sua Trilha de Capacitação, a fim de desempenhar suas atribuições em um ambiente de Op Cj.

Para atingir esse objetivo, este trabalho caminhou por uma metodologia baseada no mapeamento de competências da Trilha de Capacitação da FAB e no modelo dinâmico da competência de Bündchen, Rossetto e Silva (2011), esse processo foi balizado por autores e pesquisadores que abordaram os temas de liderança e processo de formação de competências (CARBONE et al., 2011; COSTA et al., 2020; LE BOTERF, 2005; ROUCO, 2012; ULMER, 2004; VIEIRA, 2006).

A abordagem inicial deste estudo identificou as atribuições de um Oficial de Estado-Maior em um ambiente de Op Cj e elaborou as competências de liderança correspondentes. Em um segundo momento, essas competências foram sistematizadas em elementos de conhecimentos, habilidades e atitudes, a fim de facilitar a correlação com os itens dos Planos de Unidades Didáticas componentes da Trilha de Capacitação.

Seguindo o processo metodológico, os elementos das competências foram validados por meio de um questionário sobre a percepção de domínio dos Oficiais Aviadores alunos do CACEM 2021. Os dados obtidos foram tabulados e analisados de forma descritiva, a fim de subsidiar a fase final de análise deste trabalho.

O processo metodológico permitiu elaborar cinco macro competências relacionadas as atribuições em um ambiente do Op Cj, que foram sistematizadas em seus componentes, os quais permitiram verificar que a Trilha de Capacitação da FAB possui elementos correspondentes a todos os componentes das competências necessárias para um Oficial Aviador exercer suas atribuições em um ambiente de Op Cj.

Apesar da Trilha de Capacitação contemplar todas as competências elencadas, foram observados que 29% dos componentes ficaram abaixo da linha de referência inferior da média intervalar indicando a possibilidade de aperfeiçoamento do treinamento e desenvolvimento das competências relacionadas a esses itens.

Em vista disso, essa pesquisa aponta para a oportunidade e necessidade de estudos científicos futuros mais aprofundados nos elementos componentes do processo de desenvolvimento das competências de liderança, tendo como base os níveis de aprendizagem de seu processo cognitivo.

Foi verificado como limitação deste trabalho, que a amostra adotada foi composta por Oficiais Aviadores que realizaram as suas respectivas Trilhas de Capacitação em períodos diferentes, no entanto essa limitação não causou impacto no resultado da pesquisa. Outra limitação observada foi que este trabalho se restringiu apenas aos Oficiais Aviadores, não contemplando as demais especialidades que podem compor um EMCj, tal fato abre possibilidades para futuras pesquisas a fim de complementar esse estudo.

E, por fim, este trabalho contribuiu para o aperfeiçoamento das práticas gerenciais componentes do macroprocesso finalístico de preparo da FAB do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica, na medida em que, ao atingir o objetivo proposto, identificou-se, por meio da análise da Trilha de Capacitação e da avaliação da percepção de domínio dos Oficiais Aviadores do CACEM 2021, que o processo de aprendizagem continuada na FAB desenvolve todas as competências de liderança necessárias para os Oficiais Aviadores cumprirem suas atribuições em um ambiente de Op Cj.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. P. R. **Os esportes tradicionais nos currículos de Educação Física: da formação acadêmica à futura atuação profissional.** 2011. 55 f. TCC (Graduação) - Curso de Educação Física, Departamento de Educação Física, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. Portaria AFA Nº 10/DE_SDPC, de 7 de janeiro de 2020. Aprova a reedição do Plano de Unidades Didáticas do Curso de Formação de Oficiais Aviadores MCA 37-213. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 053, f. 3913, 31 mar. 2020.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. Portaria Nº 178/COMPREP, de 1º de junho de 2021. Aprova o MCA 37-257 “Plano de Unidades Didáticas do Curso de Preparação de Oficiais de Esquadrão Aéreo (CPROE)”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 108, f. 6821, 14 jun. 2021.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral de Pessoal. Portaria Nº 121/3SC2, de 8 de fevereiro de 2021. Aprova o PCA 30-111 - Plano de Implantação da Trilha de Capacitação do Comando da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 032, f. 1994, 18 fev. 2021a.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria Nº 43/1SC, de 16 de setembro de 2016. Aprova a criação do Manual que dispõe sobre a Doutrina de liderança da Força Aérea Brasileira (FAB), MCA 2-1. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 164, f. 7697, 16 set. 2016.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria Nº 2.102/GC3, de 18 de dezembro de 2018. Aprova a reedição do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER), (PCA 11-47). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 222, f. 14766, 20 dez. 2018a.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1.597/GC3, 10 out. 2018. Aprova a reedição da DCA 11-45 “Concepção Estratégica - Força Aérea 100”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, RJ, n. 180, 15 Out. 2018b.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Universidade da Força Aérea. Portaria nº 48/SPF, de 23 de março de 2021. Aprova a reedição do Plano de Avaliação da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica, MCA 37-12. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 075, f. 4679, 26 abr. 2021b.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Universidade da Força Aérea. Portaria UNIFA Nº 172/EAOAR, de 1º de julho de 2019. Aprova a reedição do MCA 37-61 - Plano de Unidades Didáticas do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica – CAP. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 053, f. 12292, 03 set. 2019a.

- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Universidade da Força Aérea. **Portaria Nº 201-T/ECEMAR**, de 7 de agosto de 2019b. Aprova a edição do Plano de Unidades Didáticas do Curso de Comando e Estado-Maior para os quadros de Academia. Disponível em: <http://www.unifa.intraer/index.php/2019-08-12-13-06-39>. Acesso em: 11 maio 2021.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria Normativa Nº 84/GM-MD, de 15 de setembro de 2020. Aprova a Doutrina de Operações Conjuntas – MD30-M-01/Volumes 1 e 2 (2ª Edição/2020). **Diário Oficial da União**, Brasília, nº 178, f.250, 16 set. 2020.
- BUNDCHEN, E.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 69, n.2, p. 396-423, 2011.
- CARBONE, P. P. *et al.* (Org.). **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2011.
- CONGER, J. A. **Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership**. *Leadership quarterly*, v. 9 (1), p. 107- 121, 1998.
- COSTA, C. *et al.* Percepção dos gerentes de instituição financeira brasileira sobre a importância e o domínio das competências gerenciais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 10, p. 297-316, maio 2020. Quadrimestral. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i2.44406>. Acesso em: 15 maio 2021.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Working knowledge: how organizations manage what they know. **Boston: Harvard Business School Press**, 1998.
- FERNANDES, M. **Liderança Operacional: competências nucleares**. 2013. 55 f. Monografia (Especialização) - Curso de Curso de Estado-Maior Conjunto, Instituto de Estudos Superiores Militares, Pedrouços, 2013.
- FERRAZ, A. P. C. M.; BELHOT, R. V. Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 17, n. 2, p. 421-431, jun. 2010. Trimestral.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LE BOTERF, G. **Construir as competências individuais e coletivas**. 1º ed. Lisboa: Edições ASA, 2005.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LOUREIRO, J. C. S. M. A. **A Eficácia da Liderança em Operações Conjuntas**. 2008. 47 f. Monografia (Especialização) - Curso de Curso de Estado-Maior Conjunto, Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa, 2008.

MAYRING, P. **Forum: qualitative social research**. 2000. Disponível em: <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2385>. Acesso em: 13 jul. 2021.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ROUCO, J. C. D. **Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar**. 2012. 565 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa, 2012.

RUAS, R. **Gestão por competências**: uma contribuição à estratégia das organizações. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SACRISTÁN, J. G. **O Currículo**: uma Reflexão sobre a Prática. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

ULMER, W., *et al.* **Leadership Lessons at Division Command Level - 2004**, US Army War College, Carlisle: Carlisle Barracks, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

VIEIRA, G. S. B. Liderança Estratégica. **Boletim do Instituto de Estudos Superiores Militares**, Lisboa, v. 1, n. 1, p. 61-82, jul. 2006.

YUKL, G. A. **Leadership in Organizations**. 5 ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2002.