



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2023

ANDRÉ **ARRUDA** GAMA, Cap Av

Padronização de Coordenadores: um caminho para a uniformização do treinamento de oficiais temporários e a valorização da cultura da FAB.

Rio de Janeiro

2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2023

ANDRÉ **ARRUDA** GAMA, Cap Av

Padronização de Coordenadores: um caminho para a uniformização do treinamento de oficiais temporários e a valorização da cultura da FAB.

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas

Orientadora: Jaqueline de Azevedo Bruno, Ten Cel Int

Rio de Janeiro

2023

ANDRÉ **ARRUDA** GAMA, Cap Av

Padronização de Coordenadores: um caminho para a uniformização do treinamento de oficiais temporários e a valorização da cultura da FAB.

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

Aprovado por:

Jaqueline de Azevedo Bruno, Ten Cel Int
EAOAR

Wellington Azevedo dos Santos, Maj Inf
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

RESUMO

O número de oficiais temporários contratados pela Força Aérea Brasileira (FAB) aumentou consideravelmente. Essas contratações visam atender às necessidades específicas e manter a efetividade operacional. No entanto, os Estágios de Adaptação Técnica (EAT), que servem para adaptar o voluntário ao serviço militar, são conduzidos de maneiras difusas e sem padronização, apenas seguindo o currículo mínimo, o que resulta em níveis diferentes entre os formados. Com o intuito de aperfeiçoar o treinamento e minimizar as diferenças entre os estágios das Organizações Militares da Aeronáutica, o presente ensaio sustenta a criação de um Curso de Padronização de Coordenadores de Estágio (CPCE) para os oficiais responsáveis pela 1ª fase da EAT. O primeiro argumento defende que a padronização permitirá os coordenadores a ensinar os comportamentos observáveis previstos no currículo mínimo, assegurando a formação de profissionais mais qualificados para o serviço e diminuindo as inconformidades entre os cursos. Além disso, o segundo argumento defende que o CPCE ensinará os coordenadores a incorporar, nos estagiários, os valores e a cultura da FAB, promovendo a formação de oficiais alinhados com a missão e com a visão da instituição. Por fim, o trabalho destaca que o curso é o primeiro passo para o desenvolvimento sistêmico das competências previstas aos novos voluntários, podendo a instituição liderar e tornar-se referência, no Ministério da Defesa, na adaptação à vida militar dos voluntários e melhorar a sua imagem perante a sociedade.

Palavras-chave: Adaptação Técnica. Ensino Militar. Oficiais Temporários. Padronização de Coordenadores. Cultura Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O número de oficiais temporários recrutados pela Força Aérea Brasileira (FAB) tem aumentado significativamente, em conformidade com a DCA 11-45 "Concepção Estratégica Força Aérea 100" (BRASIL, 2018), que prevê a redução do quadro de militares de carreira. Essas contratações garantem que a FAB realize o cumprimento da sua missão institucional, atenda suas necessidades específicas e transitórias e mantenha sua efetividade operacional.

O voluntário recrutado, para se tornar militar, necessita realizar o Estágio de Adaptação Técnica (EAT), cujo objetivo é adaptar os incorporados às condições peculiares do Serviço Militar Temporário e às áreas profissionais em que atuarão no âmbito do Comando da Aeronáutica (BRASIL, 2015). Esse estágio é de responsabilidade do Serviço de Recrutamento e Preparo de Pessoal (SEREP).

O EAT é o momento que os estagiários aprendem sobre os valores, costumes e normas da organização, desenvolvendo as competências essenciais comuns a todos os militares da Aeronáutica.

Não obstante os EAT sigam o currículo mínimo estabelecido pela ICA 37-397 (BRASIL, 2015), observa-se que sua realização ocorre de formas despadronizadas em todo o Brasil, o que gera, como consequência, diferentes níveis de formação, sem atingir, por vezes, as competências exigidas ao oficial subalterno da FAB e os objetivos projetados pelo Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica (PPOA) (BRASIL, 2021).

Como forma de aperfeiçoar a formação dos oficiais temporários e mitigar as diferenças naturais dos estágios existentes entre diversas Organizações Militares (OM) do Comando da Aeronáutica (COMAER), este ensaio defende a tese da necessidade de criação do Curso de Padronização de Coordenadores de Estágio (CPCE) para os responsáveis pela 1ª Fase do EAT, no âmbito da FAB.

O curso de padronização dos coordenadores permitirá a consecução das competências previstas no currículo mínimo, por meio de comportamentos observáveis, garantindo-se, dessa forma, a formação de profissionais mais capacitados para o serviço ativo, bem como logrando êxito quanto aos objetivos da instituição.

Além disso, a padronização possibilitará que os coordenadores aprendam técnicas para fazer com que os voluntários, durante os estágios, incorporem e valorizem a cultura

e os valores da FAB, promovendo a formação de oficiais alinhados à missão e à visão da instituição, o que resultará, conseqüentemente, no aumento da produtividade e sentimento de pertencimento deles.

2 DESENVOLVIMENTO

Em 2017, havia na FAB 485 vagas para oficiais temporários (BRASIL, 2017), enquanto atualmente esse número é de 5.965 (BRASIL, 2022a), representando um aumento superior a 12 vezes. Cita-se, como exemplo, o Aviso de Convocação QOCon Tec 1-2022/23 (BRASIL, 2022b), em que houve o recrutamento de voluntários para 27 cidades do país e diversas Organizações Militares.

Para atender a formação da crescente quantidade de militares temporários nessas diversas localidades, é necessário, conseqüentemente, a realização de mais Estágios de Adaptação Técnica (EAT). No entanto, a realização desses estágios é feita de forma difusa, sem documentação oficial que padronize o método correto e eficaz de realizar o estágio e de como atingir as competências essenciais militares (BRASIL, 2016).

É fundamental ressaltar que a Concepção Estratégica da Força Aérea (BRASIL, 2018) destaca a gestão por competências como um elemento-chave para alcançar a excelência institucional dentro do COMAER. Nesse contexto, é imprescindível que todos os coordenadores sejam capazes de ensinar e avaliar a aquisição dessas competências pelos estagiários ao término da 1ª fase do estágio de formação.

Conforme constatado por Zucarrelli (2022), o currículo mínimo vigente do EAT estabelece que, ao final da primeira fase, o estagiário deverá adquirir 73 competências, divididas em 33 conhecimentos (C), 24 habilidades (H) e 16 atitudes (A). No entanto, o plano de avaliação não fornece aos coordenadores diretrizes e métodos específicos para atingir essas competências. Os coordenadores, em geral, acabam por conduzir as instruções somente com base na carga horária e nos objetivos estabelecidos.

2.1 Padronização dos Coordenadores: Em busca das competências.

Usualmente, o voluntário convocado e aprovado para realizar o EAT não possui conhecimento em relação à vida castrense. Para tanto, o curso de formação visa a proporcionar-lhes tal conhecimento. Contudo, há uma quantidade de variáveis que dificulta a conformidade da formação dos estagiários no âmbito do COMAER, tais como: as diferenças culturais entre as populações dos diversos estados brasileiros (OLIVEIRA, 2008); as distintas estruturas físicas organizacionais, que favorecem ou não a qualidade do estágio; e a maturidade de cultura organizacional entre as Organizações Militares.

A gestão por competência adotada pela Força (BRASIL, 2020), preconiza as competências que deseja desenvolver em seus oficiais, inclusive os temporários, para o efetivo cumprimento de suas funções, sem, contudo, delinear a forma de alcançá-las.

O Oficial Coordenador de estágio é o responsável pela coordenação, orientação e controle de todas as atividades da 1ª fase, bem como por atingir os objetivos propostos (BRASIL, 2015). Entretanto, é importante destacar que, por vezes, o coordenador também é um oficial temporário com pouca experiência na instituição.

Andujar (2014) afirma que o treinamento é um processo que capacita as pessoas a desempenharem suas tarefas e funções na instituição, seja a atual ou a futura. Nesse sentido, o CPCE permitirá a capacitação uniformizada desses profissionais que formarão os militares temporários, permitindo o aperfeiçoamento desses para o desempenho da função e o aperfeiçoamento baseado no conhecimento empírico dos EAT anteriores.

Celso de Magalhães (1947) e Ricupero (2015) afirmam que é de responsabilidade do funcionário público manter-se constantemente atualizado, seja por meio de obras, cursos ou acesso a materiais relacionados ao seu trabalho. Destacam que o servidor do Estado deve desempenhar suas funções adequadamente e entende que só haverá otimização do processo quando o servidor estiver atualizado sobre as práticas mais recentes. Por fim, afirmam que o aprendizado ocorre por meio da comparação, sendo essa possibilitada apenas quando se possui embasamentos prévios que os permitem absorver novos conhecimentos.

Logo, a criação do curso mostra-se fundamental, na medida em que possibilitará a comparação e modelagem de situações, a compreensão do atual processo de formação,

precipuaente, por parte dos novos coordenadores, e a redução das questões subjetivas que podem surgir durante o estágio. Em termos simples, o CPCE permitirá uma cultura compartilhada das boas práticas para a formação mais eficiente dos oficiais temporários.

2.2 Fortalecendo os valores e a cultura institucional

A Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) nº 37-393 (BRASIL, 2015), ao estabelecer o Currículo Mínimo do EAT, prevê que, ao término da formação, o aspirante deve demonstrar ter adquirido as atitudes de conduta moral alinhada aos valores da FAB e da Ética Militar, além de praticar e respeitar os valores e tradições do Brasil e das Forças Armadas Brasileiras, em especial da FAB.

Um dos principais objetivos do CPCE deve ser o de ensinar como os coordenadores desenvolverão nos estagiários os objetivos específicos previstos na referida ICA, atingindo no domínio afetivo o nível de internalização de valores, de acordo com a taxonomia de Bloom (1956), ou seja, o voluntário internalizará os novos hábitos após a conclusão do estágio e disseminará aos outros sobre a importância deles.

Destaca-se, ainda, que os oficiais temporários assumirão, por muitas vezes, cargo de chefia, sendo importantes disseminadores dos valores e cultura da organização para os militares mais modernos. Assim, ao considerarmos que atualmente o número de oficiais temporários é maior do que a soma de todos os oficiais subalternos e intermediários de carreira da FAB (BRASIL, 2022a), torna-se imperativo que os oficiais temporários assimilem e perpetuem os valores institucionais e a cultura organizacional.

Ao levarmos em consideração as peculiaridades da vida militar e da idiossincrasia do seu sistema organizado na hierarquia e disciplina (BRASIL, 1980), é fundamental para o bom andamento da instituição que todos os membros partilhem dos mesmos valores. Schein (2010) o chamou, em seu estudo, de Valores Compartilhados, sustentando que o desempenho e o sucesso de qualquer empresa são diretamente influenciados pela extensão em que os valores organizacionais são internalizados pelos integrantes.

Van Maanen e Schein (1979) realizaram um estudo sobre como os novatos assimilam os valores das instituições nas quais ingressam. Neste estudo, os autores verificaram a utilização de diversas táticas de socialização e os efeitos que desencadeiam

nos novatos. Essas táticas, usadas em conjunto ou não, ajudam a melhorar o processo de internalização dos valores e da cultura da organização.

Dentre as táticas de socialização, os autores afirmam que os rituais de ingresso podem ser realizados de maneira individual ou de forma coletiva, sendo que o ingresso coletivo facilita aos novatos a aceitação do *status quo*. Os EAT são realizados por turma, com todos vivenciando as mesmas experiências.

Os autores demonstram, ainda, que o rito de ingresso pode ser realizado separado dos membros mais antigos, aprendendo com os instrutores, ou de forma mais social, convivendo com os outros membros da organização. No caso do EAT, os estagiários são separados dos outros militares, e que, de acordo com o estudo, quanto mais isolados dos antigos membros, mais fácil a assimilação dos valores e normas da organização.

O estudo destaca também que o rito de ingresso pode ser construtivo ou destrutivo na medida que em os novatos recebem reforços sociais positivos ou negativos dos membros mais experientes. Defende que quanto mais vexatória for a experiência para o indivíduo, maior será a tendência de aceitação dos padrões organizacionais, fato observado no EAT.

De forma geral, mesmo que empiricamente, observa-se que as boas práticas para maior assimilação dos valores já são adotadas pelos EAT, porém não há documentação para perpetuá-las. Como visto no estudo de Van Maanen e Schein (1979), as táticas sociais podem ser utilizadas para maior interiorização dos valores e dos comportamentos esperados. É necessário transferir a responsabilidade do “como fazer”, hoje sob responsabilidade do coordenador, e centralizar, sistematicamente, por intermédio da implantação do Curso de Padronização de Coordenadores de Estágio.

Schein (2010) defende que a cultura organizacional compreende normas institucionalizadas, noções sobre o que é certo e o que é errado, e significados compartilhados. Por outro lado, Wood Jr (2001) afirma que os rituais (o estágio de adaptação, no caso) têm papel decisivo na socialização dos novos membros, na disseminação de valores e no estabelecimento de laços entre os indivíduos e a organização. Ao unirmos as ideias retromencionadas, podemos reafirmar como o CPCE é fator primordial na manutenção, fortalecimento e disseminação da Cultura Organizacional e dos Valores da FAB.

Por fim, a criação do curso é apenas um primeiro passo. As instituições precisam constantemente se atualizar em prol das evoluções sociais/organizacionais. Grupos de estudos na área e o recebimento de auxílios práticos de outras escolas de formação da FAB, agregariam na solução da problemática.

3 CONCLUSÃO

As diretrizes do COMAER são determinantes na convocação de oficiais temporários para os cargos de interesse não vinculados à atividade fim. Todavia, o crescente quantitativo de incorporados reforçou a importância do EAT para a assimilação dos valores e da conduta moral almejados na vida castrense.

Esse ensaio ressaltou a importância do EAT para a formação de bons oficiais e defende a criação, no âmbito da FAB, do Curso de Padronização de Coordenadores de Estágio para a 1ª fase do estágio.

A tese supra é suportada por dois argumentos. O primeiro defende que o CPCE possibilitará que os coordenadores sejam habilitados a desenvolverem nos estagiários as competências previstas no Currículo Mínimo do EAT. Atualmente, a gestão por competência – Conhecimento, Habilidade e Atitude -, é a política de pessoal da FAB para que seus militares cumpram corretamente suas funções: o homem certo, no local certo. O curso, ainda, possibilitará aos coordenadores a troca de experiência entre os diversos EAT e aumentará a conformidade da formação deles.

O segundo defende que os coordenadores aprendam a desenvolver nos voluntários a internalização dos valores e da cultura da FAB. Colaboradores que assimilam os valores e a cultura da organização são normalmente mais produtivos e dedicados. E, como visto, o rito de ingresso é o melhor momento para disseminá-los.

Por derradeiro, a instituição poderá liderar o desenvolvimento das competências nos voluntários ao serviço militar, auxiliando as outras instituições do Ministério da Defesa na consecução dessa atividade. Além disso, todos os militares são representantes da instituição, e a melhor formação deles contribuirá para o engrandecimento da Força Aérea perante a sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

ANDUJAR, A. M.; FÁTIMA R. T. **Gestão de pessoas**. 2. ed. rev. Florianópolis: IFSC, 2014.

BLOOM, B. S. et al. **Taxonomy of educational objectives**. New York: David Mckay, 1956. 262 p. (v. 1)

BRASIL. Decreto nº 9.049, de 12 de maio de 2017. Regulamenta a Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972, que dispõe sobre as promoções dos oficiais da ativa das Forças Armadas, para a Aeronáutica e dispõe sobre as promoções dos aspirantes a oficial e dos oficiais temporários do Comando da Aeronáutica. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 maio 2017.

BRASIL. Decreto nº 10.969, de 14 de fevereiro de 2022. Distribui o efetivo de Oficiais da Aeronáutica em tempo de paz para 2022. **Diário Oficial República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 fev. 2022.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 dez. 1980.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1597/GCE, de 10 de outubro de 2018. Aprova a 1ª modificação da DCA 11-45 “Concepção Estratégica – Força Aérea 100” (DCA 11-45). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 180, 15 out. 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando-Geral do Pessoal. Portaria nº 179/3SC2, de 05 de agosto de 2021. Aprova o Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (MCA 36-8). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 158, 26 de ago. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando-Geral do Pessoal. PORTARIA DIRAP Nº 142/3SM, de 20 de junho de 2022. Processo Seletivo para Convocação, Incorporação e Cadastramento em Banco de Dados de Oficiais Temporários, na área Técnica, para o ano de 2022/2023 (QOCon Tec 1-2022/2023). **Diário Oficial da União nº 116, Seção 1**, Brasília, DF, 15 fev. 2022, de 22 de junho de 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Portaria nº 336/DE-1, de 24 de agosto de 2015. Aprova o Currículo Mínimo da 1ª fase do Estágio de Adaptação e Técnico (ICA 37-393). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 160, 26 de ago. 2015.

BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 16/1SC, de 26 de março de 2020. Aprova o Manual para mapeamento de competências no Comando da Aeronáutica (MCA 30-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 066, 20 de abr. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1324/GC3, de 13 de outubro de 2016. Aprova a Conduta dos Oficiais Subalternos da Aeronáutica (DCA 29-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 177, 17 de out. 2016.

MAGALHÃES, C. [1942]. O aperfeiçoamento dos servidores do Estado. **Revista do Serviço Público Brasília - RSP**, v. 62, n. 4, p. 467-471, out/dez 2011. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

OLIVEIRA, R. C. de. **Culturas brasileiras: perspectivas antropológicas**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

RICUPERO, R. Profissionalização do servidor público: Requisito para o Desenvolvimento. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 45, n. 2, p. 149 - 153, 2015. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/804>. Acesso em: 10 mar. 2023.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey-Bass, 3rd ed, 2004.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. **Towards a theory of organizational socialization**. In: STAW, B. M. (Ed.). *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI, 1979. v. 1. p. 209-264.

WOOD JR., T. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

ZUCCARELLI, R.S. **A formação dos Oficiais Temporários Técnicos à luz das competências essenciais militares**. Rio de Janeiro: UNIFA, 2022.