



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

**MATHEUS TORRES ALVARENGA SILVA, Cap Eng**

**Implantação de um Modelo Sistêmico de Fortalecimento dos Valores,  
Doutrinas e Métodos de Liderança no ambiente da Força Aérea Brasileira**

Rio de Janeiro

2023

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

**MATHEUS TORRES ALVARENGA SILVA**, Cap Eng

**Implantação de um Modelo Sistêmico de Fortalecimento dos Valores,  
Doutrinas e Métodos de Liderança no ambiente da Força Aérea Brasileira**

Trabalho de conclusão 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.

Orientador: André Gonçalves, Prof. Dr.

Rio de Janeiro

2023

**MATHEUS TORRES ALVARENGA SILVA, Cap Eng**

**Implantação de um Modelo Sistêmico de Fortalecimento dos Valores,  
Doutrinas e Métodos de Liderança no ambiente da Força Aérea Brasileira**

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

Aprovado por:

---

**André Gonçalves**, Prof. Dr.  
EAOAR

---

**Herhich Rabelo** Alves Pereira, Ten Cel Av.  
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

## RESUMO

A Força Aérea Brasileira dispõe essencialmente de duas ferramentas de disseminação do tema liderança para o seu efetivo: o MCA 2-1 e o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAP). A discussão apresentada neste ensaio propõe a implantação de um programa, denominado aqui Programa de Fomento à Liderança, como ferramenta para disseminar os valores, métodos e doutrinas de liderança no âmbito da Força. Tal proposta surge da necessidade de um projeto completo, atualizado e abrangente de formação de líderes para o efetivo da FAB, uma vez que a disponibilização isolada do MCA 2-1 não é capaz de acompanhar a evolução constante acerca do tema liderança, além de não possuir a complexidade de metodologias apresentada no CAP. Este curso, por sua vez, não promove a formação e atualização constante de todos os líderes desejáveis no efetivo da FAB devido à sua aplicação restrita e temporal. A implantação do Programa de Fomento à Liderança apresentará, às Organizações em que for aplicado, sugestões de atividades e dinâmicas práticas em liderança e outras áreas de gestão empregadas no CAP, as quais podem vir a ser desenvolvidas pelos respectivos setores de capacitação junto aos efetivos destas OMs. Assim, será possível identificar e capacitar militares com perfis mais propícios à gestão, o que potencialmente pode gerar avanços em direção à uma eventual carreira em Y no âmbito da FAB.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Ativa. Capacitação. Ensino Militar. Liderança. Liderança Distribuída.

## 1. INTRODUÇÃO

A Força Aérea Brasileira (FAB) possui atualmente duas ferramentas empregadas na disseminação da liderança para o seu efetivo: o Manual do Comando da Aeronáutica (MCA) 2-1 e o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (CAP).

O MCA 2-1 é um documento de 52 páginas, com última edição datada de 2016 no momento em que se escreve este ensaio. O seu conteúdo, utilizado como referência no próprio CAP, apresenta diversas teorias de liderança, competências a serem trabalhadas e desenvolvidas pelo líder, além da definição acerca dos tipos de liderados. O manual trata ainda da prática da liderança militar, englobando os assuntos anteriores.

O CAP, gerido e aplicado pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (EAOAR), é um curso de carreira que faz parte dos requisitos obrigatórios para a ascensão dos oficiais ao posto de Major. A Escola possui por Missão desenvolver competências específicas no que diz respeito às funções administrativas, de assessoramento e operacionais a serem desempenhadas pelos oficiais, em especial aquelas relativas às suas capacidades de liderança e trabalho em equipe.

Ao analisar tais ferramentas, comparando-as aos efeitos práticos vividos por militares de diversos quadros dentro da Força, questiona-se neste ensaio o quanto restritivo é a instrução e internalização do tema liderança no âmbito da Aeronáutica pelo seu efetivo.

Desta forma, a necessidade de uma exposição abrangente, sistemática e atual acerca da liderança para todo o efetivo da FAB leva a proposta deste ensaio: a implantação de um modelo, denominado aqui Programa de Fomento à Liderança, aos moldes do atual Programa de Formação e Fortalecimento de Valores da FAB, como ferramenta para disseminar os valores, métodos e doutrinas de liderança no âmbito da Força, utilizando-se dos oficiais egressos do CAP como multiplicadores de conhecimento.

Tal premissa surge do fato da disponibilização isolada do MCA 2-1 não se mostrar eficaz para a formação de líderes na FAB, uma vez que este manual não acompanha a evolução constante acerca do tema liderança, além de não possuir a complexidade de metodologias apresentada no CAP.

Ainda, o CAP, apesar de se mostrar uma ferramenta completa quanto à formação no tema liderança, não é capaz de suprir a demanda necessária à formação e atualização constante, em termos de abrangência, de todos os líderes desejáveis no efetivo da FAB devido à sua aplicação restrita e temporal.

## **2. DISCUSSÃO**

A Força Aérea Brasileira, em reconhecimento à importância do tema liderança, disponibiliza para o seu efetivo o MCA 2-1 de 2016 (BRASIL, 2016), intitulado “Manual de Liderança da FAB”. Tal documento possui por objetivo disseminar conceitos teóricos, métodos e valores, bem como apresentar exemplos de aplicação prática de liderança, em especial na própria FAB através da liderança militar.

Em complemento, a FAB promove ainda o CAP como curso para os seus oficiais de carreira, o qual é composto de uma etapa a distância com duração de um ano, seguida de uma etapa de 13 semanas presencial, a qual é reconhecida pelo impacto provocado nos militares que dela participam. Além das exposições orais de conteúdo conciso, porém altamente reflexivos, as dinâmicas em grupo promovidas na etapa presencial concitam os oficiais a saírem de suas zonas de conforto, expandindo o seu conhecimento prático e emocional a respeito das diversas realidades vividas dentro da Força, tudo isso sobre a égide dos conceitos de Liderança.

Desta forma, percebe-se a importância dada à formação de líderes dentro da Força, bem como pode-se reconhecer os esforços atuais em andamento para que se atinja este objetivo.

### **2.1. Análise da efetividade do emprego isolado do MCA 2-1**

O MCA 2-1 pode ser categorizado como ferramenta mais ampla de disseminação da liderança para todo o efetivo da FAB, sendo inclusive tal manual produzido originariamente pela EAOAR e ainda em uso pela escola na disciplina de Liderança Organizacional. Contudo, a discussão a seguir mostra-se importante, pois demonstra a incapacidade deste manual, isoladamente, em formar de maneira apropriada todos os líderes desejáveis da Força Aérea.

Conforme descrito, o MCA 2-1 tem a sua última atualização datada de setembro de 2016, o que leva a um período não coberto de quase sete anos de avanços na

área. Diante de um assunto tão rico, detentor de diversos estudos teóricos e análises práticas de suas aplicações, é natural que o conteúdo do manual não se mantenha atualizado. Como exemplo, pode-se citar o Modelo de Liderança Situacional apresentado no MCA 2-1, o qual possui uma versão mais atual denominada Modelo de Liderança Situacional II, apresentada somente no CAP 1/2023 pelos instrutores da EAOAR e não presente no manual.

De fato, estudos diversos (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; HANNA *et al.*, 2020; ROSENHEAD *et al.*, 2019) são conduzidos de maneira recorrente para acompanhar a evolução do tema liderança ao longo do tempo. A quantidade de teorias que surgem e são complementadas por novas análises teóricas e práticas demonstram ser inviável que um manual editado possa vir a se manter atualizado.

Mesmo no âmbito teórico praticado no CAP, a EAOAR utiliza materiais suplementares, como a apostila de própria autoria intitulada “Desenvolvimento de Equipes”, ampliando os conhecimentos expostos na disciplina de Liderança Organizacional. A Escola promove ainda debates, aulas e estudos de casos com o intuito de aprofundar o aprendizado dos oficiais acerca do assunto, estimulando análises diferenciadas através de diversos pontos de vista sobre a temática da liderança. Esta abordagem moderna voltada ao modelo de aprendizagem ativa possui embasamento e reconhecido potencial transformador (COSNER, 2020; DEXTER *et al.*, 2020; ORR, 2020), tornando-se a ferramenta mais adequada atualmente em uso pela FAB para a formação de líderes.

Como exemplo, no módulo presencial do CAP dois tipos de atividade se destacam: estudos de casos e trabalhos em grupo; e as práticas de “*action learning*”. Nos estudos de casos e trabalhos em grupo, a liderança é alternada entre os integrantes da equipe, o que permite não só o treinamento e aplicação de conceitos de líder, mas também os de liderado. Nas práticas de “*action learning*”, como a construção de quadrados utilizando figuras geométricas pelo grupo sem utilizar comunicação verbal, os integrantes aprendem lições comportamentais e recebem feedbacks sobre suas posturas, conhecendo mais sobre si próprios. Tais tipos de exercícios são essenciais, porém impossíveis de serem replicados pelo Manual.

Identifica-se, desta forma, que o tema liderança já é entendido como essencial pela própria Força Aérea. O MCA 2-1, por sua vez, apesar de buscar atingir todo o efetivo e ser uma explanação válida sobre o assunto, não se mostra capaz de acompanhar a evolução do tema liderança no cenário mundial, tanto acadêmico como

prático. Ainda, por se tratar de um documento, é incapaz de promover os ganhos advindos das experiências práticas, estudos de casos, compartilhamento de experiências e entendimentos conforme pode ser visto no CAP.

Assim sendo, o MCA 2-1 se mostra uma ferramenta insuficiente para ser empregada de forma isolada com o intuito de preparar os militares da Aeronáutica para estarem aptos a se comportar como líderes nos mais diversos momentos de suas carreiras, em especial devido à ausência de atividades práticas à semelhança do que é feito no CAP.

## **2.2 Análise da abrangência e potencialidade do CAP**

Apesar da excelência na metodologia empregada pelo CAP na busca pelo aperfeiçoamento dos oficiais que por ele passam no que diz respeito à liderança, é inegável que o curso possui impacto pontual na carreira do oficial por ser aplicado uma única vez e ter a duração presencial de três meses.

O primeiro aspecto a ser refletido acerca deste fato reside nas consequências advindas da falta de uma formação adequada aos oficiais já em posição de chefia e que ainda não cursaram o CAP.

Diversos tenentes e capitães, tanto logo após os seus respectivos cursos de formação quanto no decorrer dos usuais 10 anos até o CAP, acabam por se deparar com os aspectos da díade líder-liderado sem os conhecimentos necessários para conduzir suas equipes para o sucesso da missão almejada. Ou seja, para muitos destes oficiais, a função de comando já terá sido exercida de forma intuitiva, o que pode impactar não só na eficiência no cumprimento do dever, mas também pode acarretar na condução dos subordinados a estilos indesejáveis de liderados ou até mesmo à uma eventual perda destes pelas fileiras da FAB.

Outro aspecto a ser discutido, que tange ao oficialato e tem interseção com o assunto já discorrido na seção referente ao MCA 2-1, é a evolução constante das análises dos conceitos e aplicações práticas de liderança. Esta tratativa tem no CAP um fator extra que acaba por potencializar suas implicações: o desenvolvimento e aperfeiçoamento constante da própria EAOAR e das suas metodologias de ensino.

Conforme exposto, o CAP por si só está em evolução, bem como o tema por ele ministrado. Assim sendo, o curso a ser aplicado daqui a 2 anos já oferecerá novos aprendizados, inovações e teorias que poderiam vir a fazer a diferença nos futuros

líderes. Como consequência, os oficiais já formados no passado estarão privados desta atualização.

Para piorar este cenário, ainda que se considerasse perene o tema liderança e a metodologia de ensino da Escola, deve-se levar em conta que a falta de contato com o assunto de forma ativa e recorrente pelos militares já formados irá acarretar, em sua maioria, no esmaecimento daquilo que um dia foi aprendido e compreendido.

De fato, estudos demonstram a perda de conhecimento com o decorrer do tempo desde o aprendizado inicial. Um exemplo clássico reside na curva do esquecimento e na metodologia encontrada para combater esta perda: a repetição periódica do assunto, a qual se inicia em intervalos menores, progredindo para intervalos maiores, mantendo assim o conhecimento original (CEPEDA *et al.*, 2008; MURRE; DROS, 2015; RADVANSKY *et al.*, 2022).

Por fim, tem-se ainda os praças e graduados que não possuem previsão em sua carreira de cursar o CAP e, portanto, não terão acesso ao aprendizado advindo deste curso. Tal lacuna de conhecimento em uma fatia considerável das fileiras da FAB pode vir a ser extremamente prejudicial à Força.

Estudos a respeito de liderança distribuída (HARRIS; JONES; ISMAIL, 2022; TANDON, 2021; ZABOLOTSKIKH; DUGINA; IGNATOVA, 2022) apontam que, em uma organização saudável e eficiente, a liderança precisa ser exercida pela maior quantidade possível de colaboradores, independentemente da posição hierárquica destes na referida organização.

Como exemplo relevante acerca da disseminação recorrente de temas essenciais aos militares da FAB, ainda que tais temas já tenham sido apresentados anteriormente ao militar em algum momento de sua carreira, tem-se o próprio Programa de Formação e Fortalecimento de Valores – PFV. Analisando o MCA 901-1, as palavras que compõem o prefácio do Manual em questão reafirmam a importância da criação de um Programa periódico e prático quando há necessidade de continuidade na abordagem de temas críticos, realizando debates e reflexões profundas sobre estes, levando ainda tal conhecimento para todos os integrantes do efetivo (BRASIL, 2021)

Desta forma, são expostas as razões pelas quais o CAP, apesar de possuir estrutura e metodologia modernas e eficazes de ensino da liderança, não abrange todo o efetivo da FAB, mostrando-se também incapaz de promover a “reciclagem” necessária aos oficiais já formados pelo curso ao longo de suas carreiras.

### 3. CONCLUSÃO

Conforme apresentado, este ensaio avalia a abrangência e penetração das ferramentas de disseminação do tema liderança atualmente em uso pela FAB. Para tanto, foram analisados o manual MCA 2-1 e o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, o CAP.

Através da discussão, foi identificado que o manual, utilizado de forma mais abrangente e disponível para todo o efetivo, não possui elementos chave encontrados no CAP, como a atualização e evolução constante. Em especial, o MCA 2-1 demonstrou ser incapaz de promover o entendimento prático obtido no curso pelos oficiais.

Neste ponto, o CAP passa então a ser uma solução possível às necessidades identificadas pelo emprego isolado do manual.

Entretanto, no decorrer do desenvolvimento deste ensaio, verifica-se a incapacidade por parte do Curso em abranger todo o efetivo, bem como as implicações advindas de sua atuação restrita na carreira de um oficial (aquisição do conhecimento tardiamente e gradual perda deste proveniente do esquecimento natural devido à falta de reforço do tema).

No entanto, tudo que foi analisado e observado acaba por originar uma solução não só viável, mas também extremamente eficaz: a implantação de um modelo abrangente e periódico, denominado aqui Programa de Fomento à Liderança, como ferramenta para disseminar os valores, métodos e doutrinas de liderança no âmbito da Força. Este programa se utilizaria ainda dos oficiais egressos formados anualmente no próprio CAP, transformando estes militares em multiplicadores de conhecimento.

Por fim, o Programa poderá influenciar as organizações, fornecendo aos respectivos setores de capacitação sugestões de atividades e dinâmicas práticas em liderança e outras áreas de gestão utilizadas no CAP. Tais ferramentas poderão ser empregadas junto aos efetivos destas OMs (similar a programas de *trainee* em empresas privadas), identificando e capacitando os militares com perfis mais propícios à gestão, gerando avanços relevantes em direção à uma eventual carreira em Y na FAB.

## REFERÊNCIAS

AVOLIO, Bruce J.; WALUMBWA, Fred O.; WEBER, Todd J. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 2/1SC, de 26 de fevereiro de 2021. Aprova a reedição do Manual que dispõe sobre o “Programa de Formação e Fortalecimento de Valores – PFV”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**. Rio de Janeiro, n. 042, 4 mar. 2021.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER 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 (MCA 2-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**. Rio de Janeiro, n. 164, f. 7697, 26 set. 2016.

CEPEDA, Nicholas J.; VUL, Edward; ROHRER, Doug; WIXTED, John T.; PASHLER, Harold. Spacing Effects in Learning. **Psychological Science**, v. 19, n. 11, p. 1095-1102, 2008.

COSNER, Shelby. A Deeper Look into Next Generation Active Learning Designs for Educational Leader Preparation. **Journal of Research on Leadership Education**, [S.L.], v. 15, n. 3, p. 167-172, 2020.

DEXTER, Sara; CLEMENT, Davis; MORAGUEZ, Daniel; WATSON, Ginger S. (Inter)Active Learning Tools and Pedagogical Strategies in Educational Leadership Preparation. **Journal of Research on Leadership Education**, v. 15, n. 3, p. 173-191, 2020.

HANNA, Andrew A.; SMITH, Troy A.; KIRKMAN, Bradley L.; GRIFFIN, Ricky W. The Emergence of Emergent Leadership: A comprehensive framework and directions for future research. **Journal of Management**, v. 47, n. 1, p. 76-104, 2021.

HARRIS, Alma; JONES, Michelle; ISMAIL, Nashwa. Distributed leadership: taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. **School Leadership & Management**, v. 42, n. 5, p. 438-456, 2022.

MURRE, Jaap M. J.; DROS, Joeri. Replication and Analysis of Ebbinghaus' Forgetting Curve. **PloS one**, v. 10, n. 7, p. e0120644, 2015.

ORR, Margaret Terry. Reflections on Active Learning in Leadership Development. **Journal of Research on Leadership Education**, v. 15, n. 3, p. 227-234, 2020.

RADVANSKY, Gabriel A.; DOOLEN, Abigail C.; PETTIJOHN, Kyle A.; RITCHEY, Maureen. A new look at memory retention and forgetting. **Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition**, v. 48, n. 11, p. 1698-1723, 2022.

ROSENHEAD, Jonathan; FRANCO, L. Alberto; GRINT, Keith; FRIEDLAND, Barton. Complexity theory and leadership practice: a review, a critique, and some recommendations. **The Leadership Quarterly**, v. 30, n. 5, p. 101304, 2019.

TANDON, Ankita. Leading learning and innovation in organizations: a distributed leadership perspective. **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, v. 36, n. 2, p. 5-7, 2022.

ZABOLOTSKIKH, A. V.; DUGINA, T. V.; IGNATOVA, T. A. Sociological analysis of the distributed team leadership. **RUDN Journal of Sociology**, v. 22, n. 4, p. 972-982, 2022.