

# DE ESTAGIÁRIO A ADAPTADOR: UM MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DO CADETE ADAPTADOR NA ACADEMIA DA FORÇA AÉREA<sup>1</sup>

## *FROM TRAINEE TO ADAPTER: A MAPPING OF THE LEADERSHIP COMPETENCIES OF ADAPTER CADET IN THE AIR FORCE ACADEMY*

**Natália Pim Lucas Costa Lima<sup>2</sup>**  
Raphael de Almeida Leitão\*

### RESUMO

O início da formação militar daqueles que ingressam nas Forças Armadas é uma das etapas mais importantes de suas vidas profissionais. Na Academia da Força Aérea (AFA), esse período é conhecido como Estágio de Adaptação Militar (EAM), e demanda muita dedicação dos candidatos, chamados de estagiários, e dos Oficiais do Comando do Corpo de Cadetes, responsáveis pela adequação de jovens inexperientes à nova e extenuante rotina. Para a realização de tal empreitada, faz-se mister que os Oficiais sejam auxiliados por um grupo de cadetes mais antigos para a condução das diversas atividades e que, conseqüentemente, influenciarão positivamente os estagiários durante seus primeiros dias na caserna. Esses cadetes, doravante denominados adaptadores, são escolhidos pelo seu Comando do Esquadrão por meio de um processo seletivo que deve ocorrer da maneira mais uniforme possível. A fim de prestarem tão importante serviço, é primordial que os adaptadores estejam devidamente capacitados, pois refletirão em seus liderados os atributos fundamentais de um cadete da Aeronáutica e servirão para eles como referência. No entanto, nota-se que, atualmente, esse processo seletivo de adaptadores não é formalmente padronizado. Nessa toada, o objetivo do presente trabalho é contribuir para o mapeamento das principais competências que o cadete adaptador precisa ter desenvolvido até o início do EAM, no intuito de cumprir melhor as tarefas para as quais será designado durante essa etapa. O modelo de liderança transacional servirá como base para a identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes nos campos cognitivo, afetivo e psicomotor dos discentes, de modo a explicar a importância de cada um. A metodologia consiste em uma pesquisa aplicada, descritiva e explicativa, com a utilização de questionário direcionado aos Oficiais dos Comandos dos Esquadrões da AFA, para análise das competências a serem sugeridas e implementadas. Ademais, foi realizada a revisão bibliográfica dos artigos, livros e trabalhos acadêmicos mais relevantes sobre o tema, e sobretudo, guardando aderência às publicações do Comando da Aeronáutica que tratam dos assuntos em lide. Nesse diapasão, ao final da pesquisa, foram elencadas as principais competências de um cadete adaptador, ressaltando a relevância de cada item e como esta função pode refletir assertivamente na carreira de um futuro Oficial da Força Aérea Brasileira.

**Palavras-chave:** Estágio de Adaptação Militar; liderança transacional; Academia da Força Aérea; mapeamento; competências.

---

<sup>1</sup>Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Formação de Oficiais Intendentes (CFOInt) da Academia da Força Aérea (AFA).

<sup>2</sup> Cadete Intendente do 4º Esquadrão (Turma Orthrus, 2023).

\*Cap QOINF Bacharel em Ciências Militares com habilitação em Infantaria da Aeronáutica, Bacharel em Administração com ênfase em Administração Pública e Pós-graduação "lato sensu" em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER. Academia da Força Aérea. E-mail: leitaoral@fab.mil.br.

## ABSTRACT

The beginning of military training of those who join the Armed Forces is one of the most important stages of their professional lives. At the Air Force Academy (AFA), this period is known as the Military Adaptation Internship (EAM), and demands a lot of dedication of the candidates, called trainees, and of the Officers of the Cadet Corps Command, who are responsible for adapting inexperienced young people to the new and strenuous routine. In order to carry out such a challenge, it is necessary that the Officers should be assisted by a group of cadets to conduct the various activities that will positively influence the trainees during their first days in the barracks. These cadets, now called as adapters, are chosen by their Squadron Command through a selection process that should occur as uniformly as possible. In order to provide such an important service, it is essential that the adapters are properly trained, as they will reflect on their subordinates the main attributes of an Air Force cadet and serve as a reference to them. However, it is noted that nowadays, the selection process for adapters is not formally standardized. In this sense, the objective of this work is to contribute to the mapping of the competencies that the adapter cadet needs to have developed by the beginning of the EAM, in order to better fulfill the tasks to which he/she will be assigned during this internship. The transactional leadership theory will serve as the basis for identifying knowledge, skills and attitudes in the cognitive, affective and psychomotor fields of the students, in order to explain the importance of each one. The methodology consists of an applied, descriptive and explanatory research, using a questionnaire with the Officers of the Squadron Commands of AFA, to analyze the sample of competencies to be suggested and implemented. In addition, it was done a bibliographic review of the most relevant articles, books and academic works on the subject, and paying special attention to the publications of the Air Force Command that deal with the issues at hand. At the end of this research, the main aspects of an adapter cadet were highlighted, emphasizing the meaning of each item and how it can assertively reflect on the career of a future officer of the Brazilian Air Force.

**Keywords:** Military Adaptation Internship; transactional leadership; Air Force Academy; mapping; competencies.

## INTRODUÇÃO

Todos os anos, diversos jovens adentram os portões da Academia da Força Aérea (AFA), em Pirassununga, São Paulo, com o objetivo de tornarem-se oficiais da Força Aérea Brasileira (FAB) após quatro anos de formação. Porém, antes de alcançar esta meta, aqueles que foram voluntários a tornarem-se Cadetes da Aeronáutica são submetidos, durante um período de aproximadamente quarenta dias, ao Estágio de Adaptação Militar (EAM).

Há duas formas de ingresso na AFA. A primeira é a partir de um processo seletivo para entrar diretamente na Academia. O processo é realizado em quatro fases, segundo o Edital. A primeira fase é uma prova escrita, com 64 questões objetivas, composta pelas disciplinas de

Português, Matemática, Física, Inglês e uma Redação. Caso consiga alcançar média suficiente na parte objetiva e fique classificado dentro do número de vagas estabelecido no referido edital, o candidato tem sua redação corrigida e poderá seguir para a próxima fase, que é uma inspeção de saúde minuciosa. Após isso, o candidato é encaminhado para um exame de aptidão psicológica e, por fim, o Teste de Avaliação de Condicionamento Físico (TACF). O TACF tem seus índices fixados por gênero, e são definidos pelo Comando da Aeronáutica, previstos na Portaria COMGEP nº 99/3SC3, sendo composto por flexão de braços, abdominal, corrida e salto horizontal.

A segunda forma de ingresso na AFA é através da conclusão da Escola Preparatória de Cadetes do Ar (EPCAr). Naquela Escola, localizada em Barbacena, Minas Gerais, os alunos cursam o Ensino Médio já na condição de militares da Aeronáutica. Após disputarem concorridas vagas em um processo seletivo análogo ao da AFA, os alunos passam a se preparar para tornarem-se cadetes, cultuando os valores previstos pelo Manual do Cadete (BRASIL, 2023a) no Código de Honra da AFA: Coragem, Lealdade, Honra, Dever e Pátria. Aqueles que obtêm média suficiente e são aprovados na Inspeção de Saúde são encaminhados para a AFA nos quadros de Aviação, Intendência e Infantaria, tornando-se estagiários junto àqueles aprovados no concurso.

Segundo o Manual do EAM (BRASIL, 2023b), a missão do EAM é adaptar os jovens à rotina do cadete e à FAB, utilizando para isso treinamentos físicos, doutrinários e militares. Ademais, esses treinamentos visam o desenvolvimento de características como espírito de corpo, disciplina, controle emocional e autoconfiança, pautados em princípios éticos e morais.

Durante este período, os estagiários são submetidos a uma rotina cansativa, que exige bastante condicionamento físico e preparo mental. Exercícios de prontidão militar, treinamentos de ordem unida e aulas sobre toda a dinâmica e padronizações da FAB são algumas das atividades previstas no Manual do EAM (BRASIL, 2023b), que vão demandar dos estagiários cooperação entre si e desenvolvimento como militares. Ao final do processo, todos estarão preparados para receber a tão almejada platina de Cadete da Aeronáutica.

A abundância de atividades, envolvendo tarefas de diversos graus de complexidade, exige um grande esforço de coordenação por parte do Comando do Corpo de Cadetes (CCAER). No intuito de potencializar a capacidade de coordenação do CCAER e facilitar a fluidez dos trabalhos, são selecionados aproximadamente sessenta cadetes para auxiliar e trabalhar em consonância com as diretrizes do Comando do futuro 1º Esquadrão e do cadete designado a ser o Líder do 1º Esquadrão, escolhido dentre os cadetes do 4º Esquadrão.

Os sessenta cadetes são escolhidos pelo Comando do Esquadrão ao final do 2º Ano da Academia, tornando-se adaptadores no ano seguinte, em que estarão cursando o 3º Ano. Após a seleção, os cadetes escolhidos são designados para o Curso de Padronização de Instrutores do Estágio de Adaptação Militar (CPI-EAM), juntamente com toda a Cadeia de Liderança, formada por cadetes do 4º Esquadrão. O curso objetiva uniformizar os procedimentos que serão tomados durante o EAM e aprender mais sobre liderança, em especial a transacional, utilizada na Adaptação. Ao final do curso, os candidatos a adaptadores realizam uma prova com questões relacionadas aos temas abordados. Haja vista a importância do citado curso, aqueles cadetes que não alcançarem a nota mínima de oito na referida prova serão excluídos da lista de adaptadores.

Segundo Bass (1985) e Bass (1990), a liderança transacional refere-se às recompensas aos seguidores de acordo com seu desempenho nas atividades propostas. Outrossim, Burns (1978) define que o líder transacional age como um motivador dos seus subordinados mediante recompensas, enquanto Robbins (2006) afirma que os líderes transacionais orientam os seus seguidores em direção a metas estabelecidas, esclarecendo requisitos dos papéis e das tarefas.

O Manual do Comando da Aeronáutica (MCA 2-1), que funciona como o Manual de Liderança da FAB (BRASIL, 2016), define que a liderança transacional ocorre quando o contato entre o líder e seus liderados existe com o propósito de efetuar trocas de valores, podendo envolver aspectos econômicos, políticos ou psicológicos. Estabelece, ainda, que existem dois fatores para exercer influência. O primeiro é a gestão da exceção, que diz respeito ao acompanhamento do líder sobre os resultados de seus subordinados e posteriores correções. O segundo é a recompensa contingente, que acontece quando o esforço do liderado dá-se mediante uma busca de recompensa.

A partir dessa concepção, o Manual do EAM (BRASIL, 2023b) adota a liderança transacional como a ferramenta de conscientização mais adequada para o período de adaptação, visto que é necessário acontecer uma acentuada mudança de comportamento em um curto período. Ainda, prevê que o líder pode utilizar-se de instrumento de punição e recompensa para exercer sua influência, desde que suas atitudes estejam adequadas a cada caso vivenciado pelo estagiário.

Apesar de o CPI-EAM ser uma excelente forma de igualar as atitudes dos cadetes para o período que se segue, as competências necessárias para que o cadete se torne adaptador não estão mapeadas. A seleção é feita a partir de uma minuciosa análise pelo Comando do Esquadrão dos adaptadores. Porém, há questionamentos acerca da definição dos parâmetros que foram utilizados. Essa situação mostra-se como uma oportunidade de melhoria, pois pode suscitar dúvidas acerca dos

motivos pelos quais foram ou não escolhidos para compor esse quadro, com o óbice de não saberem o caminho para alcançar essa almejada função no EAM a ser ministrado à futura turma.

Desta forma, este trabalho busca responder a seguinte pergunta: quais são as competências que o cadete precisa desenvolver para se tornar adaptador no EAM da AFA? A motivação pela busca do seu mapeamento ocorreu devido à percepção da necessidade de padronização do processo de capacitação dos adaptadores. Outrossim, espera-se contribuir para o processo seletivo, podendo funcionar como farol aos cadetes que tenham a intenção de se tornarem também adaptadores.

O objetivo geral deste trabalho é mapear as competências a serem desenvolvidas em um Cadete da Aeronáutica a fim de se tornar adaptador no Estágio de Adaptação Militar. Observou-se cinco objetivos específicos. O primeiro seria enunciar as competências de liderança previstas no Manual de Liderança da FAB. O segundo, implementar um questionário aos Comandos do Corpo de Cadetes da Aeronáutica. O terceiro, apresentar as características que os atuais Comandos do Corpo de Cadetes da Aeronáutica identificam em seus cadetes para torná-los adaptadores. O quarto, salientar a importância de cada competência analisada para um adaptador. Por fim, o quinto, expor como a função de adaptador pode acrescentar na formação de um futuro Oficial da Força Aérea Brasileira.

Para alcançar estes objetivos, o trabalho utilizará uma metodologia baseada em uma revisão documental dos manuais que baseiam o Estágio de Adaptação Militar (EAM), como Manual do Cadete, Manual do EAM e o MCA 2-1. Adicionalmente, será realizada uma pesquisa bibliográfica, de modo a abordar artigos que já discutiram a temática de formação militar e liderança. Ademais, será realizado um questionário com os Comandos dos Esquadrões da Academia da Força Aérea, responsáveis pelo processo seletivo dos adaptadores do EAM, a fim de coletar dados sobre os critérios utilizados para selecionar seus adaptadores. Como resultado, será apresentado um mapeamento das competências a serem desenvolvidas em um cadete da Aeronáutica para que ele se torne adaptador no EAM.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

No presente trabalho, serão abordados conceitos de mapeamento de competências, formação militar na Academia da Força Aérea e liderança, com destaque para a liderança transacional. Para melhor referenciar tais conceitos, pretende-se tomar como base teórica, publicações de autores

consagrados da área de competências e liderança, tais como: Burns (1978), Brandão (2005), Robbins (2005) e Leme (2012). Nesse contexto, vislumbra-se analisar as referências documentais que trazem reflexos do estudo de liderança no Comando da Aeronáutica, como o Manual de Liderança da FAB (MCA 2-1), o Manual do EAM e o Manual do Cadete. Além destes Manuais, serão utilizados artigos e livros de pesquisadores e autores sobre a área de competências e liderança.

De início, é necessário estabelecer a definição de competências. Carbone *et al.* (2016) afirma que:

Assim, entendemos competências como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que adicionam valor a pessoas e organizações na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas (CARBONE *et al.*, 2016, p.36).

Segundo Leme (2012), o conhecimento refere-se ao saber, aprendido nas escolas, livros e cursos. A habilidade é o saber fazer, o que se usa dos conhecimentos no dia a dia. E a atitude é a habilidade sendo exercida, isto é, é o querer fazer. Conforme Brandão e Bahry (2005), ao se aplicar as competências, tem-se o desempenho profissional, expresso através dos comportamentos e consequências destes.

Ainda segundo Carbone *et al.* (2016), um mapeamento de competências é a comparação entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada pela organização, em termos de visão, missão e objetivos, e as competências internas já disponíveis na organização. Desta forma, identifica-se, inicialmente, as competências necessárias para o alcance dos objetivos da organização e, posteriormente, uma coleta de dados de pessoas-chave da organização, para haver uma análise. Brandão e Bahry (2005) ainda acrescentam que é importante descrever referenciais de desempenho e uma condição em que este desempenho deve ocorrer, de modo a deixar todos os conceitos claros para os envolvidos.

A liderança é fundamental na vida de um militar. O MCA 2-1 (2016) afirma que:

O militar que exerce função de liderança em sua equipe, independente de seu nível hierárquico, deve buscar desenvolver tais competências a fim de produzir um processo de influência eficaz, obtendo resultados não só de obediência, mas sim de comprometimento em seus pares e subordinados (MCA 2-1, 2016, p. 33).

Robbins (2005) define que liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas, e os líderes podem surgir de forma natural em um grupo ou por indicação formal. Apesar de existirem diferentes tipos de liderança, o tipo utilizado no Estágio de Adaptação Militar na AFA é o transacional. Este, de acordo com Burns (1978), é caracterizado pelo reforço contingente, positivo ou negativo, que pune ou recompensa os subordinados conforme o grau de execução de suas tarefas. O autor também enfatiza, neste modelo, a gestão da exceção, que afirma que os líderes devem acompanhar seus liderados de modo a tomar posteriores atitudes.

O modelo transacional foi aquele escolhido para o EAM pois, segundo o Manual do EAM (BRASIL, 2023b), é o que melhor se aplica ao curto período de um mês de atividades. Desta forma, de acordo com o MCA 2-1 (BRASIL, 2016), os líderes podem, mediante punições e recompensas, exercer sua influência, adequando as consequências das ações dos estagiários com o nível de gravidade de cada uma e fundamentando o porquê de cada lição.

Em concordância com o Manual do EAM (BRASIL, 2023b), o período do EAM será coordenado e conduzido pelo Comando do Primeiro Esquadrão, pela Cadeia de Liderança dos Cadetes (CLC) e pelos cadetes adaptadores. O Comando é composto por Oficiais dos quadros de Aviação, Intendência e Infantaria, formados pela AFA. A CLC é constituída por cadetes do 4º Esquadrão designados por seu Comando para o desempenho de funções de Líder do 1º Esquadrão e Líderes de Esquadrilhas. Por fim, os cadetes adaptadores serão aqueles determinados pelo Comando do 3º Esquadrão. Ainda conforme o Manual do EAM (BRASIL, 2023b), todas as ações dos adaptadores, militares mais próximos aos estagiários durante o EAM, serão conduzidas pelo Comando e pela CLC, de modo a manter as padronizações e garantir o profissionalismo.

Outrossim, destaca-se que o Manual do EAM (BRASIL, 2023b) prevê que "as atribuições e as condutas da CLC e do Corpo de Adaptadores deverão ser balizadas pelo Manual de Liderança e Manual do Programa de Treinamento Militar, além das já definidas por este manual."

De modo a melhor elucidar as competências dos adaptadores, foram observadas as necessidades específicas de cada momento do EAM. Cabe destacar que esse período é constituído por quatro fases. Segundo o Manual do EAM (BRASIL, 2023b), a iniciação é a primeira semana da adaptação, que começa com a apresentação dos estagiários oriundos do meio civil e termina no momento anterior à apresentação dos alunos oriundos da Escola Preparatória de Cadetes do Ar.

Nessa fase, os estagiários do meio civil são orientados quanto às dificuldades que enfrentarão em seus respectivos cursos e são incentivados a superá-las. São dadas instruções sobre

ordem unida, valores militares e bases doutrinárias, bem como sobre a própria rotina do cadete. O referido Manual enfatiza que as orientações devem ser transmitidas de forma paciente e didática. As punições podem não surtir os efeitos desejados, em especial aquelas que exigem desgaste físico. As instruções devem ser transmitidas de maneira sóbria e firme. O treinamento físico será observado pela Seção de Educação Física (SEF), a fim de preparar o estagiário para a próxima fase.

A segunda fase, chamada integração, inicia-se, de acordo com o Manual do EAM (BRASIL, 2023b), com a chegada dos estagiários oriundos da EPCAr e segue-se nas duas semanas subsequentes a esse evento. Neste período, deve-se explicar a necessidade do empenho nas atividades, cobrando-se maturidade e seriedade. A prática de Ordem Unida se intensifica e os adaptadores devem manter a paciência e a didática, pois as exigências aumentam. Ao serem detectados erros dos estagiários, além de orientação, devem ser aplicadas medidas corretivas mais intensas.

O Manual prevê, ainda, que os erros devem ser corrigidos individualmente e comentados com toda a turma, de modo a evitar que se repitam. Isso reforça o espírito de corpo e faz o estagiário entender que seus atos influenciam na sua rotina. Não deve haver momentos de descontração entre adaptadores e estagiários. O treinamento físico se intensifica. A partir da segunda semana desta fase, tem início a pressão psicológica sobre treinamentos de prontidão militar (BRASIL, 2023b).

A terceira fase, denominada de intensificação, inicia-se a partir do terceiro domingo do início do EAM e segue-se nas duas semanas subsequentes. Conforme o Manual do EAM (BRASIL, 2023b), o peso das instruções e exigências será maior, forçando o Estagiário a trabalhar autocontrole, organização e planejamento. Os treinamentos físicos e de ordem unida são intensificados. A pressão psicológica é constante e os objetivos de cada instrução devem ser muito bem definidos, para evitar arbitrariedade e personalismos. Ponderações inadequadas devem ser prontamente corrigidas e a equipe de instrução deve atentar quanto à clareza na emissão de ordens. Pode haver mais treinamentos de prontidão militar.

Em concordância com o mesmo Manual, o nível de tolerância dos adaptadores será reduzido, bem como o nível de exigência será elevado. Os estagiários com comportamento inadequado receberão orientações personalizadas. Como o treinamento físico é intensificado, a equipe de instrução deverá se atentar quanto à alimentação, hidratação e repouso dos estagiários. Na segunda semana desta fase, os adaptadores também deverão buscar a coesão e vibração da tropa,

além de atingir o máximo nível de pressão psicológica. Os objetivos de cada instrução já devem ser de conhecimento de cada estagiário. Ainda, o treinamento físico atingirá seu ápice, em especial com atividades tipicamente militares (BRASIL, 2023b).

A quarta fase, de consolidação, inicia-se com o término da semana quatro e se encerra com a entrega de platinas aos estagiários. Os estagiários têm a incumbência de saber o que é esperado deles, além de demonstrarem o comportamento maduro de cadetes, em harmonia com o Manual do EAM (BRASIL, 2023b). O grupo já deve apresentar autocrítica, espírito de corpo e disciplina consciente. As exigências permanecem, porém o nível de pressão psicológica diminui. No entanto, não deve haver complacência por parte dos adaptadores. Deve haver treinamento de prontidão militar para aumentar a vibração com a entrega de platinas. Conforme o Manual já citado, os adaptadores devem acentuar a individualização dos erros. O treinamento físico se mantém, porém sua intensidade é reduzida, dando enfoque a vibração, união e sentimento de superação de obstáculos.

É importante ressaltar que, durante o EAM, o cadete adaptador permanece em período letivo. Desta forma, como prenunciado pelo Manual do EAM (BRASIL, 2023b), o desempenho acadêmico do adaptador não poderá ser prejudicado. Logo este seguirá uma escala em que, quando não estiver diretamente envolvido com a Adaptação, acompanhará normalmente a rotina de aula em sua turma.

Diante dos conceitos acima expostos, observa-se que a escolha dos adaptadores da AFA é feita por oficiais experientes e capacitados, que se baseiam no desempenho dos cadetes do 2º ano. Apesar disso, nota-se ausência de referência, norma ou manual que colabore para o referido processo seletivo, em proveito deste período tão importante na formação do Cadete da Aeronáutica. Deste modo, este trabalho propõe mapear conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuam para a tomada de decisão dos Comandos dos Esquadrões, guardando aderência ao conhecimento epistemológico deste referencial e ao preconizado pelos documentos balizadores da pesquisa, como o Manual do EAM e o MCA 2-1.

## **2 MÉTODOS DE ANÁLISE DO OBJETO DE ESTUDO**

Para a elaboração deste trabalho, foi realizada uma revisão bibliográfica por meio da análise de literaturas de autores consagrados nas áreas de liderança, adaptação, formação militar e

mapeamento de competências. Foi realizada, também, uma análise documental dos Manuais do Comando da Aeronáutica (COMAER) que guardam relação com o tema em destaque na pesquisa. Ainda, viu-se a necessidade de um estudo descritivo, a fim de retratar a realidade acerca da escolha dos adaptadores e apresentar os dados obtidos.

Conforme será discriminado adiante, o Manual de Liderança da FAB, o Manual do EAM e o Manual do Cadete trazem diversas características que os Cadetes precisam desenvolver durante a sua formação. Nesse diapasão, uma pesquisa de campo foi aplicada junto aos Oficiais dos Comandos dos Esquadrões da AFA no ano de 2023, por meio de coleta de dados (questionário) no modelo de *ranking*, apresentando nove critérios extraídos de Manuais do COMAER. Desta forma, foram questionados sobre quais características consideravam mais importantes na escolha dos adaptadores, considerando cada fase do EAM, consoante com o critério que cada Comando costuma utilizar para selecionar os cadetes adaptadores.

Fruto da análise qualitativa da pesquisa, foram selecionados, dentre aqueles nove critérios, os quatro considerados mais importantes, na opinião dos Oficiais, observando cada fase do EAM. Esses quatro atributos foram conceituados e contextualizados, de modo a entender a influência destes no desempenho do adaptador durante o Estágio, visando serem categorizados como competência. Para tanto, foi utilizado o método preconizado pelo MCA 30-1, Manual para Mapeamento de Competências no Comando da Aeronáutica. Como a intenção desta autora foi priorizar os critérios, foi solicitado aos Oficiais que atribuissem uma nota a cada critério proposto, sendo 1 o critério julgado mais importante e 9 o menos importante.

Os dados obtidos na pesquisa foram tabelados em planilhas do programa *Google Sheets* e analisados de forma quantitativa e qualitativa. As respostas dos Oficiais foram compiladas e, a partir disso, foi calculada a média aritmética de cada critério, de acordo com as fases do EAM. O cálculo da média foi feito automaticamente pelo próprio *software*. Na priorização, foram considerados os critérios mais relevantes aqueles que obtiveram as menores médias aritméticas e, por isso, teriam a maior prioridade na utilização como competência. Vale ressaltar que a pesquisa não identificou os militares participantes, de modo a manter a impessoalidade e a imparcialidade das informações.

Por fim, a partir da revisão bibliográfica e da análise dos dados obtidos com o questionário aos Oficiais, tem-se a intenção de estabelecer um mapeamento de competências que o cadete deverá

ter desenvolvido para melhor realizar suas funções como adaptador, buscando um processo seletivo mais apurado e contribuindo para uma oportunidade de melhoria para o EAM.

### 3 RESULTADOS

Serão apresentadas as características eleitas pelos Oficiais do Corpo de Cadetes da Aeronáutica como as mais importantes em um Cadete em cada fase do EAM.

#### 3.1 RESPOSTAS DOS OFICIAIS

O Manual de Liderança da FAB, o Manual do EAM e o Manual do Cadete estabelecem atributos que os militares precisam desenvolver durante o processo de sua formação. A fim de atingir o objetivo deste trabalho, foi solicitado que os Oficiais ordenassem, por importância, os seguintes critérios: boa comunicação, postura doutrinária, bom condicionamento físico, equilíbrio emocional, bom relacionamento interpessoal, organização, adaptabilidade, iniciativa e senso de justiça. Participaram desta pesquisa quatorze Oficiais que compõem, no ano de 2023, os Comandos dos quatro Esquadrões da Academia da Força Aérea.

Compilando as respostas de cada oficial, sendo 1 o critério que julgavam mais importante e 9 o menos importante, foi feita a média aritmética de cada critério, de acordo com cada fase do EAM. A média foi calculada automaticamente através do *software Google Sheets*. Os critérios com melhor classificação foram aqueles considerados mais importantes pelos Oficiais. No escopo deste trabalho, foram considerados os quatro critérios mais importantes em cada fase como aqueles essenciais para que um cadete se torne adaptador. Para melhor apresentar o panorama de respostas, os critérios seguirão a legendagem exposta na Tabela 1.

**Tabela 1** Legenda dos critérios elencados pelos Oficiais

Boa Comunicação	BC
Postura Doutrinária	PD
Bom condicionamento físico	CF
Equilíbrio emocional	EE
Bom relacionamento interpessoal	RI
Organização	OR

Continuação... Tabela 1

Adaptabilidade	AD
Iniciativa	IN
Senso de justiça	SJ

Fonte: elaboração própria com base em dados coletados na pesquisa.

Os critérios escolhidos, pelos Oficiais, como mais importantes para a fase 1 são:

**Tabela 2** Critérios elencados pelos Oficiais para a fase 1 do EAM

	BC	PD	CF	EE	RI	OR	AD	IN	SJ
Oficial 1	1	2	9	3	8	4	7	6	5
Oficial 2	2	3	7	6	8	5	9	1	4
Oficial 3	1	5	4	2	3	6	9	7	8
Oficial 4	1	5	7	3	4	6	2	9	8
Oficial 5	9	7	4	6	8	2	1	3	5
Oficial 6	8	1	5	4	9	2	6	3	7
Oficial 7	1	3	9	8	2	6	4	5	7
Oficial 8	5	6	2	3	1	4	8	9	7
Oficial 9	7	9	1	8	2	3	4	6	5
Oficial 10	2	1	3	4	9	8	7	5	6
Oficial 11	5	7	4	8	1	3	2	6	9
Oficial 12	1	3	8	2	9	4	5	6	7
Oficial 13	4	1	5	6	9	2	7	3	8
Oficial 14	1	2	9	3	5	4	6	7	8
<b>MÉDIA</b>	<b>3,4</b>	<b>3,9</b>	<b>5,5</b>	<b>4,7</b>	<b>5,6</b>	<b>4,2</b>	<b>5,5</b>	<b>5,4</b>	<b>6,7</b>

Fonte: elaboração própria com base em dados coletados na pesquisa.

Para a fase 2, os critérios mais relevantes em um adaptador são:

**Tabela 3** Critérios elencados pelos Oficiais para a fase 2 do EAM

	BC	PD	CF	EE	RI	OR	AD	IN	SJ
Oficial 1	1	2	9	5	8	6	3	7	4
Oficial 2	3	1	8	2	7	6	9	4	5
Oficial 3	2	1	3	4	7	5	6	9	8
Oficial 4	5	1	6	2	9	3	7	4	8

Continuação... Tabela 3

Oficial 5	4	9	5	8	6	3	1	2	7
Oficial 6	7	1	6	5	9	4	3	2	8
Oficial 7	6	1	8	2	7	3	4	9	5
Oficial 8	4	9	1	3	2	5	7	6	8
Oficial 9	8	7	1	9	6	2	4	3	5
Oficial 10	2	1	3	4	9	7	8	6	5
Oficial 11	6	7	5	8	2	4	1	3	9
Oficial 12	1	2	5	3	9	4	8	6	7
Oficial 13	6	1	5	2	9	3	7	4	8
Oficial 14	2	1	9	3	8	4	5	6	7
<b>MÉDIA</b>	<b>4,1</b>	<b>3,1</b>	<b>5,3</b>	<b>4,3</b>	<b>7,0</b>	<b>4,2</b>	<b>5,2</b>	<b>5,1</b>	<b>6,7</b>

Fonte: elaboração própria com base em dados coletados na pesquisa.

Na fase 3, por sua vez, os critérios que mais se destacam em um adaptador são:

**Tabela 4** Critérios elencados pelos Oficiais para a fase 3 do EAM

	BC	PD	CF	EE	RI	OR	AD	IN	SJ
Oficial 1	4	2	9	1	8	6	7	5	3
Oficial 2	3	2	8	1	9	6	7	4	5
Oficial 3	3	1	2	4	7	5	6	9	8
Oficial 4	9	5	2	1	8	4	3	7	6
Oficial 5	3	5	8	9	4	7	2	1	6
Oficial 6	4	1	8	5	9	3	6	7	2
Oficial 7	6	2	4	1	7	5	8	9	3
Oficial 8	4	8	2	3	1	5	7	6	9
Oficial 9	5	9	1	7	4	2	8	3	6
Oficial 10	2	1	3	4	7	8	9	5	6
Oficial 11	6	8	7	5	2	4	1	3	9
Oficial 12	5	1	3	4	9	7	8	6	2
Oficial 13	1	2	4	3	8	9	5	7	6
Oficial 14	3	1	2	4	9	5	8	6	7
<b>MÉDIA</b>	<b>4,1</b>	<b>3,4</b>	<b>4,5</b>	<b>3,7</b>	<b>6,6</b>	<b>5,4</b>	<b>6,1</b>	<b>5,6</b>	<b>5,6</b>

Fonte: elaboração própria com base em dados coletados na pesquisa.

Por fim, para a fase 4, os critérios elegidos pelos Oficiais como essenciais são:

**Tabela 5** Critérios elencados pelos Oficiais para a fase 4 do EAM

	BC	PD	CF	EE	RI	OR	AD	IN	SJ
Oficial 1	4	5	9	7	1	3	8	2	6
Oficial 2	1	3	9	4	2	5	7	6	8
Oficial 3	2	1	5	3	4	6	7	8	9
Oficial 4	6	1	5	7	8	4	2	9	3
Oficial 5	1	9	7	8	6	3	2	4	5
Oficial 6	3	1	7	5	9	4	8	6	2
Oficial 7	2	1	9	3	4	6	7	5	8
Oficial 8	5	8	1	3	2	4	6	7	9
Oficial 9	8	6	2	9	7	1	5	4	3
Oficial 10	2	1	3	4	7	8	9	6	5
Oficial 11	7	8	6	3	2	4	1	5	9
Oficial 12	5	1	3	4	9	7	8	6	2
Oficial 13	2	1	7	4	9	6	8	5	3
Oficial 14	1	2	9	7	8	5	6	4	3
<b>MÉDIA</b>	3,5	3,4	5,9	5,1	5,6	4,7	6,0	5,5	5,4

Fonte: elaboração própria com base em dados coletados na pesquisa.

Desta forma, os quatro critérios considerados mais importantes em cada fase são apresentados na tabela a seguir:

**Tabela 6** Os quatro critérios melhor avaliados pelos Oficiais

	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
1º	BC	PD	PD	PD
2º	PD	BC	EE	BC
3º	OR	OR	BC	OR
4º	EE	EE	CF	EE

Fonte: elaboração própria com base em dados coletados na pesquisa.

### 3.2 CONCEITUAÇÃO DOS CRITÉRIOS ESCOLHIDOS

Inicialmente, faz-se mister apresentar as definições dos critérios elencados na Tabela 6. Segundo o “Manual de *Corporate Resource Management (CRM)*” da Academia da Força Aérea, previsto pelo MCA 37-250 (2021), a comunicação é entendida da seguinte forma:

Nós nos comunicamos de forma a conseguir alcançar os nossos objetivos. Para conseguir alcançar esses objetivos, nós tentamos ser o mais eficaz e eficiente possível. Essa eficácia vai depender se você foi entendido ou não, se a mensagem foi realmente transmitida ou não, se existiram ruídos durante a transmissão que fizeram a mensagem ser distorcida ou não. A eficiência vai depender da velocidade com que a transmissão ocorre. A habilidade de se comunicar pode ser determinante para o sucesso ou falha em atingir objetivos (MCA 37-250, 2021, p. 31).

Segundo o Glossário das Forças Armadas (BRASIL, 2015), doutrina pode ser definida como o “conjunto de princípios, conceitos, normas e procedimentos, fundamentado principalmente na experiência, destinado a estabelecer linhas de pensamentos e a orientar ações, exposto de forma integrada e harmônica”. A postura doutrinária é como o cadete age em relação às normas e regras impostas pela Academia da Força Aérea, cumprindo-as não por receio de haver sanções disciplinares, mas sim pelo dever de seguir o que está previsto.

Quando se fala em equilíbrio emocional, várias definições são encontradas. O Manual do Programa de Formação e Fortalecimento de Valores (PFV), previsto no MCA 909-1, estabelece para esse critério a seguinte definição:

Equilíbrio emocional, no âmbito da FAB, pode ser compreendido como o conceito de Inteligência Emocional, o qual corresponde a capacidade do indivíduo de gerenciar as emoções, de modo a balancear as esferas emocional e racional, intrapessoal e interpessoal, possibilitando ao indivíduo reconhecer, avaliar e lidar com as próprias emoções e responder a situações adversas ou às interações de forma apropriada (MCA 909-1, 2022, p. 33).

A Organização refere-se à capacidade de planejar seu tempo e suas tarefas, de maneira a estabelecer corretamente prioridades e metas. Para Claessens *et al.* (2007), o gerenciamento do tempo refere-se aos comportamentos que buscam usar o tempo de forma eficaz para o cumprimento de objetivos específicos. O autor discorre, ainda, sobre a relação entre a organização do tempo e o

planejamento. O indivíduo deve definir quais tarefas irá realizar, com base em suas prioridades, e abster-se de distrações que possam ocorrer durante a execução destas tarefas.

Por fim, o bom condicionamento físico relaciona-se à boa forma e à capacidade do cadete conseguir realizar as atividades físicas previstas para o período de formação e na preparação para a carreira militar. Segundo a Norma de Sistema do Comando da Aeronáutica (NSCA) 54-3 (BRASIL, 2020a), a condição física é "o estado de aptidão física do indivíduo em um determinado momento." Ainda de acordo com a NSCA, este condicionamento pode ser associado à saúde (CFAS) ou físico-profissional (CFP). O primeiro relaciona-se ao bem-estar e promoção de saúde, e independe da função que o militar desempenha. Já o segundo refere-se ao desempenho profissional sem perda de qualidade durante sua jornada de trabalho (BRASIL, 2020a). Visto que o militar é o profissional da guerra, seu corpo deve estar sempre em condições hípidas, combinando o CFAS com o CFP.

## **4 DISCUSSÃO**

A partir dos resultados obtidos pela pesquisa com os Oficiais, vê-se a necessidade de analisar o motivo da importância dos critérios escolhidos.

### **4.1 FASE 1 - INICIAÇÃO**

Na fase 1 do EAM, o principal critério escolhido foi a boa comunicação. Neste momento, os estagiários tiveram pouco contato com a vida militar. Sendo assim, os adaptadores, com cortesia e paciência, devem explicar o que é para ser feito e, sempre que possível, o porquê de cada orientação. O foco desta fase está no aprendizado dos estagiários sobre as peculiaridades da nova rotina e o modo que podem ou não agir em uma organização militar. Há a necessidade de nivelar aqueles oriundos do meio civil e os estagiários que em breve se apresentarão oriundos da EPCAr. Logo, é fundamental que os adaptadores saibam transmitir suas experiências e as ordens emanadas do Comando do Primeiro Esquadrão e da Academia da Força Aérea.

Em seguida, o critério mais votado foi a postura doutrinária. Essa característica é fundamental, visto que os adaptadores são a referência que os estagiários terão do que é ser cadete e sobre a AFA. No entendimento desta autora, o motivo de tal característica não ter sido a primeira colocada, como nas outras fases, se deve ao fato dos estagiários ainda não terem plena consciência

do que é certo ou errado, de acordo com o estamento militar, então ainda não conseguirão evidenciar claramente se aquele comportamento é ou não um exemplo a ser seguido.

Como terceiro colocado, tem-se a organização. Esse critério, indispensável a qualquer cadete, mostra-se crucial ao adaptador nesse período. Primeiramente porque, como já abordado, o cadete que conduz a adaptação está em período letivo e seu desempenho acadêmico não pode ser prejudicado. Dessa forma, é necessário que o adaptador organize suas tarefas e saiba planejar seu tempo para bem realizar suas atribuições no EAM, estudos, atividade física e lazer. Ainda, a organização contribuirá para que este não deixe escapar nenhuma orientação aos estagiários, evitando ser prolixo e com o maior detalhamento dentro do tempo disponível.

Por fim, como quarto colocado está o equilíbrio emocional. Vale salientar que os estagiários terão muitas dúvidas acerca da nova realidade, sendo necessário ter paciência e não se irritar pelo excesso de perguntas ou falhas repetidas. Outrossim, é a primeira semana de um período extenuante, então o adaptador ainda estará aprendendo a lidar com as novas atribuições, o maior nível de cansaço e a responsabilidade de estar liderando uma tropa. É essencial que este consiga ter um comportamento profissional e controlar suas emoções, independente de quem esteja compondo sua tropa. Seja o estagiário um amigo que acabou de ingressar na AFA ou uma pessoa de personalidade diferente daquela com que costuma ter afinidade, todos devem ser tratados de forma igualitária, a depender de suas necessidades individuais.

#### 4.2 FASE 2 - INTEGRAÇÃO

Na fase 2 do EAM, os estagiários oriundos da EPCAr serão incorporados à tropa. Segundo os dados obtidos, o primeiro critério a ser observado nesta fase é a postura doutrinária. Agora, os estagiários oriundos do meio civil trocarão experiências com os ex-alunos, e isso irá influenciar a opinião deles sobre o certo e errado. Os estagiários vindos da EPCAr, por já serem militares há três anos, terão opiniões mais sólidas sobre a postura de cada adaptador, principalmente por já conhecer a maioria dos cadetes, oriundos da Escola Preparatória. Além disso, é neste momento que os estagiários observarão com mais atenção os exemplos dos adaptadores, de modo a respaldar suas atitudes. Logo, os adaptadores devem se atentar e agir sob o rigor da doutrina.

Em segundo lugar, está a boa comunicação. É importante que o adaptador consiga explicar sobre maturidade e corrigir os erros de forma coletiva. Ainda nessa fase, as orientações devem ser

mais minuciosas, de modo que todos os estagiários entendam os comportamentos a serem adotados. A boa comunicação também vai ser importante para explicar aos estagiários da EPCAr sobre as diferenças entre a cultura organizacional da Academia e de sua antiga escola, bem como salientar quaisquer padronizações que já haviam sido passadas anteriormente àqueles que chegaram primeiro.

A organização permanece na terceira posição. Isso acontece porque o cadete adaptador deve seguir administrando sua rotina e suas atribuições na função. Porém, estão com uma carga ainda maior de trabalho, visto que, neste momento, haverá mais estagiários sob seu comando. O número maior de estagiários não deve prejudicar a atenção individualizada que cada um deve receber, seja para sanar dúvidas, seja para receberem as devidas correções.

Finalmente, continua em quarto lugar o equilíbrio emocional. Esse critério é destacado nesta fase pelo fato de que muitos adaptadores já conhecem os estagiários oriundos da Escola de Barbacena, o que poderia influenciar o relacionamento entre eles. É importante que o adaptador mostre ao estagiário oriundo da EPCAr que a maturidade esperada em suas atitudes fica em um nível acima do que era cobrado do mesmo enquanto aluno. O equilíbrio emocional vai garantir que nenhum estagiário será tratado de forma diferenciada apenas pelo modo como agia na EPCAr, assegurando a isonomia entre todos.

#### 4.3 FASE 3 - INTENSIFICAÇÃO

A fase 3 do EAM é a mais sensível dentre todas. O critério mais destacado pelos Oficiais nos adaptadores nessa fase segue sendo a postura doutrinária. A intensificação, por exigir mais dos estagiários, é o período com maior nível de estresse. A cobrança, nessa fase, é alta e o nível de tolerância a erros é menor. Por isso, é imprescindível que os adaptadores mantenham exímia retidão, pois os estagiários observarão atentamente se o cadete cumpre aquilo que ele exige dos adaptandos.

O equilíbrio emocional assume, agora, o segundo lugar. O estado de tensão em que os estagiários se encontram nesta fase refletirá nos adaptadores. É importante que o adaptador consiga discernir o seu estresse daquilo que deve efetivamente ser cobrado dos estagiários, sem deixar de tratá-los com respeito. Ainda, possíveis momentos de irritação do adaptador não podem contaminar as suas atividades e nem fazer com que este tenha dificuldades acadêmicas. O adaptador deve

compreender o momento delicado pelo qual o estagiário está passando e saber a forma e o momento corretos de cobrar determinada padronização, atentando-se ao desgaste físico e mental dos adaptandos. Neste momento, os adaptadores têm mais autonomia para exigir do estagiário maior quantidade de exercícios físicos, visto que estes já estão mais preparados. Porém, os cadetes não devem permitir que esta autonomia afete seu julgamento e façam-nos descumprir os limites preconizados no Manual do EAM.

A boa comunicação está em terceiro lugar. Embora este aspecto ainda seja essencial para que comportamentos errôneos sejam corrigidos e normatizações sejam bem compreendidas, entende-se que, nesta fase, o estagiário já saiba diferenciar o certo e o errado e já entenda o motivo de ter que agir conforme as regras. Outrossim, espera-se que os estagiários oriundos da EPCAr auxiliem aqueles oriundos do meio civil, de modo que o adaptador não precise ser a principal fonte de conhecimentos, estimulando a amizade e o espírito de corpo na turma. Ainda, o excesso de sono dos estagiários acarretará maior desatenção. Logo, a comunicação deverá ser clara e objetiva.

Em quarto lugar, o condicionamento físico entra como um dos mais votados pelos Oficiais. Isso porque, na intensificação, o nível de atividade física dos estagiários atinge seu ápice. É exigido, também, do adaptador, que acompanhará a tropa em corridas, treinamentos de prontidão e por vezes em pernoites que assim exijam, como forma de exemplo e vibração. Vale ressaltar que os estagiários observarão constantemente seus adaptadores, inclusive aqueles que, porventura, não atinjam o padrão físico esperado. Por fim, o bom preparo físico é dever de todos os militares, e, considerando que os adaptadores passarão pelos mesmos padrões de Teste de Aptidão de Condicionamento Físico (TACF) dos estagiários e demais cadetes, o adaptador não pode deixar de apresentar vigor físico.

#### 4.4 FASE 4 - CONSOLIDAÇÃO

A fase 4, último período do EAM, obteve como primeiro lugar a postura doutrinária. Os estagiários, quase tornando-se cadetes, já são capazes de, dentre seus adaptadores, elencar aqueles cujo comportamento mais se assemelha com os regulamentos previstos para a AFA. Definem, neste momento, aqueles que serão seu espelho e criam maiores laços de proximidade com seus adaptadores.

A boa comunicação volta a ser colocada em segundo lugar. Os adaptadores passam, neste momento, a tratá-los mais como cadetes e menos como estagiários, o que permite sanar dúvidas que ainda possam existir e motivá-los a manter a vibração digna de quem receberá, em poucos dias, a platina de cadete da Aeronáutica. Embora, neste período, erros ainda devam ser corrigidos, os estagiários estarão na iminência de tornarem-se cadetes. Logo, são ministradas mais palestras sobre os quadros da AFA, serviços de escala e rotina, por exemplo. Para garantir o pleno entendimento das informações, os adaptadores devem estabelecer conversas mais francas e meticolosas com os estagiários, lembrando em que aspectos e como serão cobrados quando tornarem-se cadetes.

Em terceiro lugar, a organização, novamente, foi destacada. Os adaptadores devem, agora, garantir que os estagiários receberam toda a ajuda de que precisavam durante o EAM e que estão prontos para assumir a responsabilidade de um cadete. Ademais, o período letivo do adaptador já estará mais avançado e é importante que o cadete consiga retornar a sua rotina habitual, atentando-se a possíveis padronizações em sua rotina e ao planejamento dos estudos cujas aulas foram perdidas.

No quarto lugar, uma vez mais, encontra-se o equilíbrio emocional. O adaptador deve distinguir o estagiário que havia recém-chegado à Academia da Força Aérea do cadete que está se tornando. O momento de emoções com a aproximação da platina não deve ser confundido com a falta de correções que ainda se fazem necessárias. No entanto, mesmo que erros ainda aconteçam, a seriedade da revisão comportamental não pode ofuscar a vibração dos estagiários com a sua conquista.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Estágio de Adaptação Militar da Academia da Força Aérea visa adaptar os estagiários à rotina do Cadete mediante treinamentos físicos, doutrinários e militares. Para conduzir estas atividades, são escolhidos sessenta cadetes do 3º Ano, que trabalharão segundo as diretrizes do Comando do Primeiro Esquadrão e da Cadeia de Liderança dos Cadetes. De modo a conseguir os melhores resultados com os estagiários, o processo seletivo dos cadetes adaptadores deve observar as competências individuais necessárias para bem cumprirem essa tarefa. O processo seletivo destes militares, apesar de feito por oficiais capacitados, não apresenta norma ou manual que contribua para a padronização dos critérios de escolha.

Nesta toada, o propósito deste trabalho é propor o mapeamento das competências que um cadete deverá ter desenvolvido para ser selecionado, pelo Comando do seu Esquadrão, adaptador no EAM, a fim de contribuir para o aprimoramento tanto do Estágio em si como dos estagiários. Foram identificadas competências profissionais relacionadas com o desempenho e comportamento do indivíduo, usando o método proposto pelo MCA 30-1.

Para alcançar este objetivo, foi utilizada uma pesquisa de campo com os Oficiais dos Comandos dos Esquadrões no ano de 2023, questionando quais as características consideradas mais importantes na escolha dos adaptadores, considerando cada fase do EAM, de acordo com o critério que cada Comando utilizou. Desta forma, para o cadete se tornar adaptador e participar da formação dos estagiários durante o EAM, o militar deverá ser capaz de:

- a) transmitir informações e padronizações de forma paciente e clara;
- b) utilizar vocabulário adequado e respeitoso;
- c) saber organizar seu tempo entre as diferentes atividades, dentro e fora do EAM;
- d) distribuir bem o tempo despendido com cada estagiário, segundo as necessidades individuais;
- e) controlar suas emoções e saber diferenciar o pessoal do profissional;
- f) compreender as dificuldades dos estagiários; e
- g) ter hígidez física e bom condicionamento corporal.

As competências não foram listadas seguindo uma ordem específica, tendo sido apresentadas em uma escolha livre por parte da autora. Cabe destacar que as demais características apresentadas no questionário também possuem grande relevância e riqueza, podendo servir de temática para trabalhos futuros.

Após a observação dos dados obtidos com os questionários e a análise dessas respostas, é essencial compreender as implicações que esses resultados trazem para o processo de seleção de adaptadores. Entende-se que a escolha dos adaptadores não poderá ser feita baseada em apenas uma competência, mas sim em diversas. Uma competência é complementar a outra e todas são fundamentais para que o EAM tenha bom andamento.

Ressalta-se que estas competências, embora fundamentais em todos os adaptadores, não se restringem apenas ao âmbito do EAM. Sugere-se que todos os cadetes, futuros líderes da Força Aérea Brasileira, busquem desenvolver estes conhecimentos, habilidades e atitudes, de modo a

aperfeiçoar sua capacidade de liderança e servir de exemplo aos seus pares e subordinados. Todas as competências descritas serão essenciais para sua carreira e para o exercício de suas futuras funções.

Ainda, destaca-se como a função de adaptador é benéfica para a formação do Oficial da FAB. Desenvolver as competências elencadas desde o início da carreira, bem como ter maior autoridade e responsabilidade com mais modernos auxilia o cadete em seu preparo para, em breve, assumir cargos que exigem muito comprometimento.

A oportunidade de ser adaptador permite o desenvolvimento pessoal e profissional do cadete, visto que permite aos selecionados o aprimoramento de habilidades como liderança, comunicação, trabalho em equipe e gestão de pessoas. Em acréscimo, a interação com outros militares, mais antigos ou mais modernos, promove a criação de laços de amizade, essenciais para o trabalho a ser exercido por um Oficial da FAB.

Ressalta-se, ainda, que a experiência de participar do EAM como adaptador desenvolve no cadete mais adaptabilidade e independência para a resolução de problemas, visto que o militar irá se deparar com diversos desafios ao longo do período. Esta autora, por ter participado do EAM 2020 como estagiária e do EAM 2022 como adaptadora, consegue perceber como esta função é engrandecedora e merece devido destaque.

Ademais, é necessário que o Curso de Padronização de Instrutores do Estágio de Adaptação Militar reforce nos cadetes as competências que foram neles observadas para que eles se tornassem adaptadores. É importante que os cadetes entendam cada fase e saibam observar a relevância da aplicação das competências durante todo o período do EAM. Tais competências poderiam, futuramente, ser trabalhadas por meio de oficinas e estudos de caso, de modo a colocá-las em um contexto prático.

Nota-se que o estudo de competências está intrinsecamente ligado a fatores como liderança, hierarquia, comunicação e gestão de pessoas, inerentes à profissão militar. Presume-se, dessa forma, que o presente trabalho poderá implicar em modelos e proposições que tenham conexão com o desenvolvimento de competências e atributos tanto em outras escolas da Força Aérea quanto nas organizações de ensino do Exército Brasileiro e da Marinha do Brasil.

Por fim, as competências identificadas constituem mapeamento que contribui para a seleção dos cadetes adaptadores no Estágio de Adaptação Militar, atingindo a tese proposta. Espera-se, desta forma, contribuir para a escolha dos cadetes que, neste momento, apresentam os melhores

perfis para ensinarem e liderarem o início da formação militar dos estagiários e, desta forma, aprimorar o EAM e a formação dos cadetes da AFA.

## REFERÊNCIAS

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press, 1985.

BASS, B. M. **Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial application**. New York: The Free Press, 1990.

BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 56, n. 2, p. 179–194, 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/224/229/810>. Acesso em: 27 set. 2022

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. Portaria AFA nº 352/SUBCMDO-CCAER, de 20 de dezembro de 2022. Aprova a reedição do Manual do Cadete da Aeronáutica. **Boletim Ostensivo**, Pirassununga, nº 25, 06 fev. 2023a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. Portaria AFA nº 354/SUBCMDO-CCAER, de 29 de dezembro de 2022. Aprova a reedição do Manual do Estágio de Adaptação Militar. **Boletim Ostensivo**, Pirassununga, nº 25, 06 fev. 2023b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria COMGEP nº 32/3SC3, de 18 de maio de 2020. Aprova a 1ª Modificação da NSCA 54-3 “Teste de Avaliação do Condicionamento Físico no Comando da Aeronáutica”. (NSCA 54-3). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 087, 21 mai. 2020a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria COMGEP nº 99/3SC3, de 23 de novembro de 2020. Aprova a reedição da Norma de Sistema do Comando da Aeronáutica "Aplicação do Condicionamento Físico para Exames de Admissão, Seleção e Avisos de Convocação do Comando da Aeronáutica" (NSCA 54-4). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 222, 07 dez. 2020b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Portaria DIRENS nº 21/DNT, de 10 de fevereiro de 2021. Aprova a edição do Manual de Corporate Resource Management (CRM) na Academia da Força Aérea. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 034, 22 fev. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Portaria DIRENS nº 354/DCR, de 8 de março de 2023. Aprova as Instruções Específicas para o Exame de Admissão aos Cursos de Formação de Oficiais Aviadores, Intendentes e de Infantaria da Aeronáutica do ano de 2024 (IE/EA CFOAV/CFOINT/CFOINF 2024). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 046, 10 mar. 2023c.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Portaria DIRENS nº 364/DCR, de 21 de março de 2023. Aprova as Instruções Específicas para o Exame de Admissão ao Curso Preparatório de Cadetes do Ar do ano de 2024 (IE/EA CPCAR 2024). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 058, 29 mar. 2023d.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 21/ISC, de 24 de agosto de 2022. Aprova a reedição do MCA 909-1 - Programa de Formação e Fortalecimento de Valores - PFV. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 162, 29 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 43/ISC, 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, nº 164, 26 set. 2016.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 16/ISC, de 26 de março de 2020. Aprova a reedição do Manual para Mapeamento de Competências no Comando da Aeronáutica. MCA 30-1. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 066, 20 abr. 2020c.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Glossário das Forças Armadas MD 35-G-01**. Brasília, 2015.

Disponível em:

<https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/legislacao/emcfa/publicacoes/doutrina/md35-G-01-glossario-das-forcas-armadas-5-ed-2015-com-alteracoes.pdf/view>. Acesso em 06 maio 2023.

BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Harper, 1978.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2016.

CLAESSENS, B. J. C. *et al.* **A review of the time management literature**. Personnel review, 2007.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark Editora, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

## **Apêndice A - Questionário aos Oficiais dos Comandos dos Esquadrões da AFA**

O questionário a seguir faz parte da pesquisa “De estagiário a adaptador: um mapeamento das competências de liderança do Cadete Adaptador na Academia da Força Aérea”, de autoria da Cadete Intendente Natália Pim do Quarto Esquadrão.

O objetivo do estudo em tela é mapear as competências que um cadete deve desenvolver para se tornar adaptador no Estágio de Adaptação Militar da Academia da Força Aérea. Para tanto, faz-se mister identificar os principais aspectos observados pelos Comandos dos Esquadrões por ocasião da seleção dos adaptadores.

Este questionário fornecerá informações sobre cada fase do período de adaptação prevista no Manual do Estágio de Adaptação Militar, para a escolha das competências adequadas na visão dos Oficiais que responderão ao questionário. Na sequência, serão listadas algumas características pessoais retiradas do Manual de Liderança da FAB (MCA 2-1/2016), do Manual do EAM 2023 e do Manual do Cadete 2023. Cabe ressaltar que as características são aplicáveis aos adaptadores, e não aos estagiários.

Sendo assim, sua contribuição será valiosa, pois fornecerá material para o esboço de algumas competências dos cadetes que poderão exercer a função de adaptador. Pede-se, respeitosamente, que os participantes estabeleçam um ranking de 1 a 9 para as características descritas, sendo 1 o mais importante e 9 o menos importante, de acordo com cada fase da adaptação.

A iniciação é a primeira semana da adaptação, que se inicia com a apresentação dos estagiários oriundos do meio civil e termina no momento anterior à apresentação dos alunos oriundos da Escola Preparatória de Cadetes do Ar. Neste momento, os estagiários do meio civil são orientados quanto às dificuldades que enfrentarão em seus respectivos cursos e serão incentivados a superá-las. Serão dadas instruções sobre ordem unida, valores militares e bases doutrinárias, bem como sobre a própria rotina do cadete. As orientações devem ser transmitidas de forma paciente e didática. As punições podem não surtir os efeitos desejados, em especial aquelas que exigem desgaste físico. As instruções deverão ser transmitidas de maneira sóbria e firme. O treinamento físico será observado pela SEF, para adaptar o estagiário à próxima fase.

## 1) Critérios - Fase 1

Boa comunicação  
Postura doutrinária  
Bom condicionamento físico  
Equilíbrio emocional  
Bom relacionamento interpessoal  
Organização  
Adaptabilidade  
Iniciativa  
Senso de justiça

A integração inicia-se com a chegada dos estagiários oriundos da EPCAr e segue-se nas duas semanas subsequentes. Neste período, deve-se explicar a necessidade do empenho nas atividades, maturidade e seriedade. A prática de Ordem Unida se intensifica e os adaptadores devem manter a paciência e a didática, porém a cobrança aumenta. Ao serem detectados erros dos estagiários, além de orientar, deverão ser aplicadas medidas corretivas mais intensas. Os erros devem ser corrigidos individualmente e comentados com toda a turma, de modo a evitar que estes aconteçam novamente, além de reforçar o espírito de corpo e fazer o estagiário entender que seus atos influenciam na sua rotina. Não deve haver momentos de descontração entre adaptadores e estagiários. O treinamento físico se intensifica. A partir da segunda semana desta fase, terá início a pressão psicológica sobre treinamentos de prontidão militar.

## 2) Critérios - Fase 2

Boa comunicação  
Postura doutrinária  
Bom condicionamento físico  
Equilíbrio emocional  
Bom relacionamento interpessoal  
Organização  
Adaptabilidade  
Iniciativa

## Senso de justiça

A intensificação inicia-se a partir do terceiro domingo do início do EAM e segue-se nas duas semanas subsequentes. O peso das instruções e exigências será maior, forçando o Estagiário a trabalhar autocontrole, organização e planejamento. Os treinamentos físicos e de ordem unida se intensificarão. A pressão psicológica será constante e os objetivos de cada instrução devem ser muito bem definidos, para evitar arbitrariedade e personalismos. Ponderações inadequadas devem ser prontamente corrigidas e a equipe de instrução deve atentar quanto à clareza na emissão de ordens. Poderá haver mais treinamentos de prontidão militar. O nível de tolerância dos adaptadores será reduzido, porém sem diminuir a exigência. Os estagiários com perfil mais inadequado receberão orientações personalizadas. Ademais, o treinamento físico é intensificado e a equipe de instrução deverá se atentar quanto à alimentação, hidratação e repouso dos estagiários. Na segunda semana desta fase, os adaptadores também deverão buscar a coesão e vibração da tropa, além de atingir o máximo nível de pressão psicológica. Os objetivos de cada instrução já devem ser de conhecimento de cada estagiário. Ainda, o treinamento físico atingirá seu ápice, em especial com atividades tipicamente militares.

### 3) Critérios - Fase 3

Boa comunicação

Postura doutrinária

Bom condicionamento físico

Equilíbrio emocional

Bom relacionamento interpessoal

Organização

Adaptabilidade

Iniciativa

Senso de justiça

A consolidação inicia-se com o término da semana quatro e se encerra com a entrega de platinas dos estagiários. Os estagiários já deverão saber o que é esperado deles, além de demonstrarem um comportamento maduro dos cadetes. O grupo já deve apresentar autocrítica,

espírito de corpo e disciplina consciente. As exigências permanecem, porém o nível de pressão psicológica diminui. No entanto, não deve haver benevolência por parte dos adaptadores. Deverá haver treinamento de prontidão militar para aumentar a vibração com a entrega de platinas. Os adaptadores deverão acentuar a individualização dos erros. O treinamento físico se mantém, porém sua intensidade é reduzida, dando enfoque a vibração, união e sentimento de superação de obstáculos.

#### 4) Critérios - Fase 4

Boa comunicação

Postura doutrinária

Bom condicionamento físico

Equilíbrio emocional

Bom relacionamento interpessoal

Organização

Adaptabilidade

Iniciativa

Senso de justiça

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por toda a força e graça que sempre me concedeu, e à Nossa Senhora, por sempre ter me protegido.

Ao meu orientador, Capitão Leitão, por todos os ensinamentos, auxílios e dedicação durante todo o processo de elaboração deste artigo. A experiência e o conhecimento do senhor contribuíram para que este trabalho fosse muito produtivo. Espero ter correspondido às expectativas do senhor, apresentando um trabalho à altura das orientações recebidas.

Aos meus pais, Carla e Marcio, minhas maiores fontes de inspiração. Vocês sempre se dedicaram e se esforçaram para me ajudar ao longo da minha vida. Compartilho com vocês, hoje, a alegria de estar concluindo este período que é apenas o início do nosso sonho.

À minha família, que sempre compreendeu minhas ausências e minha dedicação e sempre me incentivou a buscar meus objetivos. Tenho em vocês minha base.

Aos meus amigos, que me ajudaram como puderam, me dando sugestões e motivando a melhorar. Conquistamos juntos essa vitória e todas as outras que virão.

À Força Aérea Brasileira, pela oportunidade de fazer parte desta instituição da qual tenho tanto orgulho e pela honra de concluir este curso.