



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

THIAGO PEREIRA CALÇADA, Ten Cel Av

EMAER como planejador e supervisor da atividade de Inteligência: Uma análise da
Trilha de Capacitação

Rio de Janeiro
2023

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

THIAGO PEREIRA CALÇADA, Ten Cel Av

EMAER como planejador e supervisor da atividade de Inteligência: Uma análise da
Trilha de Capacitação

Trabalho de conclusão de curso apresentado,
como requisito parcial para aprovação, no
Curso Avançado de Comando e Estado-Maior.
Linha de Pesquisa: Operações Militares.
Orientador: Alessandro da Costa Borges.

Rio de Janeiro

2023

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de expressar minha imensa gratidão a Deus, cuja graça e orientação foram a luz que me guiou ao longo desta jornada. Sua bênção tem sido a força motriz por trás de cada passo que dei. Gostaria também de expressar meus mais profundos agradecimentos à minha amada esposa. Seu apoio incondicional e incansável dedicação em cuidar de nossos filhos permitiram que eu me concentrasse neste projeto. Seu amor, carinho e encorajamento foram fontes inesgotáveis de inspiração e motivação. Você é verdadeiramente a espinha dorsal deste trabalho. Além disso, minha sincera gratidão ao meu orientador, por sua sabedoria, paciência e orientação. Sua experiência e conselhos foram fundamentais para a realização deste artigo. Sua dedicação em me ajudar a navegar pelos desafios e complexidades deste trabalho foi inestimável. Este artigo é fruto do apoio e orientação que recebi. Dedicado com gratidão a Deus, à minha esposa e ao meu orientador.

RESUMO

Em 2019, o EMAER passou a ser responsável pelo planejamento e supervisão da atividade de Inteligência. Baseado na Concepção Estratégica “Força Aérea 100”, há a necessidade da implantação do sistema de formação baseado em competências. O Manual para Mapeamento de Competências no Comando da Aeronáutica destaca que as competências da unidade organizacional são alcançadas por intermédio do desenvolvimento de competências individuais. Existe uma limitação do Sistema de Inteligência da Aeronáutica (SINTAER) em capacitar seus militares, porém existem outros cursos que podem complementar essa capacitação, como é o caso do Curso de Direção de Inteligência Estratégica Militar (CDIEM) realizado no Instituto de Inteligência das Forças Armadas da Argentina. Surge, então, a necessidade de mensurar qual é o impacto do CDIEM no desenvolvimento das atribuições do EMAER. O objetivo dessa pesquisa foi determinar se o CDIEM fornece aos militares do EMAER a capacitação necessária para que sejam cumpridas suas competências de unidade organizacional nas atividades do SINTAER. Primeiramente, houve uma análise documental, onde foram identificadas as competências individuais do currículo do CDIEM e as competências da unidade organizacional, por meio do ROCA e do RICA do EMAER. Em seguida, utilizou-se o método Delphi para determinar as competências individuais necessárias aos analistas do EMAER. Mediante análise comparativa entre as competências levantadas pela análise documental e aquelas levantadas pelos especialistas, chegou-se à conclusão de que o CDIEM proporciona 100% das competências necessárias. Haveria também um ganho da interação do analista com oficiais de outros países, formando uma rede de contato relevante para o SINTAER.

Palavras-chave: CDIEM; competência; EMAER; SINTAER.

ABSTRACT

In 2019, EMAER became responsible for planning and supervising Intelligence activities. Based on the Strategic Concept "Air Force 100," there is a need for the implementation of a competence-based training system. The Manual for Competence Mapping in the Air Force Command highlights that the organizational unit's competencies are achieved through the development of individual competencies. There is a limitation of Air Force Intelligence System (SINTAER) in training its military personnel, but there are other courses that can complement this training, such as the Course of Military Strategic Intelligence Direction (CDIEM) conducted at the Argentine Armed Forces Intelligence Institute. Therefore, there is a need to measure what the impact of CDIEM is on the development of EMAER's responsibilities. With this, the aim of this research is to determine if the CDIEM provides the necessary training to EMAER's military for them to fulfill their organizational unit competencies in SINTAER activities. Initially, there was a documentary analysis, where the individual competencies of the CDIEM curriculum and the organizational unit competencies were identified, through the ROCA and the RICA of the EMAER. Next, the Delphi method was used to determine the necessary individual competencies for EMAER analysts. Through a comparative analysis between the competencies identified by the documentary analysis and those raised by experts, it was concluded that the CDIEM provides 100% of the necessary competencies. There would also be a gain originating from the interaction of the analyst with officers from other countries, forming a relevant contact network for SINTAER.

Keywords: CDIEM; Competence; EMAER; SINTAER.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Competências desenvolvidas no CDIEM	16
Tabela 2 – Competências da unidade organizacional (EMAER)	19
Tabela 3 – Competências individuais	20
Tabela 4 – Matriz de competências individuais apuradas com nível de concordância	21
Tabela 5 – Competências individuais com ou sem conformidade com o currículo do CDIEM.....	22

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CACEM	Curso Avançado de Comando e Estado-Maior
Cc	Coefficiente de Concordância
CDIEM	Curso de Direção de Inteligência Estratégica Militar
CEMAER	Chefe do Estado Maior da Aeronáutica
CMTAER	Comandante da Aeronáutica
COMAER	Comando da Aeronáutica
ECEMAR	Escola de Comando e Estado Maior da Aeronáutica
EMAER	Estado Maior da Aeronáutica
FAB	Força Aérea Brasileira
IIFA	Instituto de Inteligência das Forças Armadas da Argentina
ODGSA	Órgãos de Direção-Geral, Setorial e de Assistência Direta e Imediata ao Comandante da Aeronáutica
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OM	Organização Militar
RICA	Regulamento Interno do Comando da Aeronáutica
ROCA	Regulamento de Organização do Comando da Aeronáutica
SINTAER	Sistema de Inteligência da Aeronáutica
2SC2	Segunda Seção da Segunda Subchefia do EMAER

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	METODOLOGIA.....	11
3	REFERENCIAL TEÓRICO	14
4	APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	16
5	CONCLUSÃO.....	24
	REFERÊNCIAS.....	28
	APÊNDICE A – Questionário	30

1 INTRODUÇÃO

O Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER) tem por natureza a missão de elaborar o planejamento, de nível estratégico, para o cumprimento da missão institucional, assessorar o Comandante da Aeronáutica e coordenar as ações que envolvam os Órgãos de Direção Setorial (ODS).

A partir de 2019, foram adicionadas novas competências ao órgão, incluindo o planejamento e a supervisão da atividade de Inteligência em nível de direção geral e permanecendo a produção da Avaliação Estratégica Setorial (AES). Tal documento é de estimativa, cuja característica é projetar as capacidades da força, tendo como base a conjuntura de cada grande comando.

Ademais, em 2018, a DCA 11-45 Conceção Estratégica “Força Aérea 100” ressaltou a necessidade de atingir, até 2041, uma capacidade dissuasória, operacional moderna e integrada. Sendo que, para que isso ocorra, há necessidade da implementação de um sistema de formação baseado em competência.

Além disso, conforme Brandão (2018, p.12) “as competências se manifestam nas pessoas e em níveis organizacionais”. Uma vez que as competências coletivas emergem das competências individuais de seus membros, é possível definir não apenas as competências individuais, mas também aquelas de um grupo como um todo. Além disso, elas permitem que as organizações atinjam seus objetivos estratégicos, conforme prevê o MCA 30-1 Manual para Mapeamento de Competências no Comando da Aeronáutica (BRASIL, 2020).

O mapeamento de competências é fundamental para o desenvolvimento e a gestão eficaz dos talentos dentro da organização. Ao identificar as competências individuais dos militares, é possível criar programas de treinamento e desenvolvimento personalizados para fortalecer as áreas do conhecimento e as habilidades necessárias para o sucesso individual e organizacional. Além disso, o mapeamento de competências permite que a Força Aérea Brasileira (FAB) identifique e capacite talentos internos, prevenindo lacunas de liderança e melhorando o aproveitamento desses militares.

A capacitação adequada dos militares da FAB é crucial para enfrentar os desafios do cenário aeroespacial em constante evolução. A rápida evolução das tecnologias aeronáuticas, as ameaças emergentes e a complexidade das operações exigem que a tropa esteja bem equipada, com suas habilidades atualizadas e tenha conhecimento especializado. Através de uma formação sólida e contínua, é possível adquirir as competências necessárias para operar

sistemas avançados, interpretar e analisar dados complexos, antecipar e responder a ameaças, e tomar decisões informadas em tempo real. Isso garante que a Aeronáutica esteja preparada para lidar com as demandas do cenário aeroespacial em constante mudança e fortalece sua posição como uma força moderna e eficaz.

A Inteligência está entre os macroprocessos previstos na Cadeia de Valor da Força Aérea Brasileira, conforme estabelecido pela DCA 11-1 Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica. Área essa que é apontada pela própria diretriz como capacidade futura sujeita a ajustes e necessária para a elaboração de cenários prospectivos que impactam o setor de Defesa (BRASIL, 2019a).

A inteligência no nível estratégico desempenha um papel fundamental no contexto atual, como destacado por Mintzberg (1994), ao ressaltar a relevância da estratégia para orientar as organizações em um ambiente cada vez mais complexo e incerto. Nesse cenário dinâmico e em constante mudança, a inteligência estratégica emerge como um processo fundamental para a tomada de decisões informadas e assertivas. Através da coleta, análise e interpretação de informações relevantes, a inteligência estratégica permite às organizações compreender o ambiente externo, antecipar tendências, identificar oportunidades e ameaças, além de avaliar a viabilidade e eficácia de suas próprias ações. Ao adotar uma abordagem baseada em dados e conhecimento, as organizações podem aprimorar sua capacidade de adaptação e alcançar vantagem competitiva em um mundo cada vez mais desafiador (MINTZBERG 1994).

Para atingir tal capacidade, é necessária a formação de militares qualificados na área de Inteligência. Vale ressaltar que a FAB não possui uma escola de Inteligência dedicada exclusivamente à formação de analistas de Inteligência. Existem alguns cursos que são ministrados pelo Centro de Inteligência da Aeronáutica (CIAER), contudo atualmente não abarcam todas as capacitações necessárias para o Sistema de Inteligência da Aeronáutica (SINTAER). Como exemplo, o Curso Avançado de Inteligência, que era responsável pela capacitação em documentos de estimativa e habilitava os militares a confeccionar os cenários de defesa e aeroespaciais, o qual não é realizado desde 2019. Por isso, muitas dessas capacitações foram direcionadas para serem realizadas em outras organizações, dentro e fora do Brasil, por meio de intercâmbios.

A disponibilidade para a realização de cursos em outras organizações fora do Comando da Aeronáutica (COMAER) possibilita não só um aprimoramento, mas também uma atualização da doutrina e das técnicas de análise.

Dentre os cursos ofertados, consta o Curso de Direção de Inteligência Estratégica Militar (CDIEM), com 5 meses de duração, sendo realizado no Instituto de Inteligência das Forças Armadas da Argentina (IIFA), que proporciona uma capacitação sem equivalência no Brasil.

O IIFA é responsável por planejar, desenvolver e supervisionar o ensino na área de Inteligência militar nos níveis de ensino universitário e não universitário, com o objetivo de educar e formar os militares das Forças Armadas da Argentina. Esse instituto é reconhecido por sua qualidade por outros países, os quais enviam seus militares para realizarem diversos cursos. O curso é ofertado para as Forças Armadas do Brasil por meio de intercâmbio, de forma gratuita.

O CDIEM é geralmente realizado por militares do SINTAER, embora a participação de militares do EMAER neste curso seja menos comum. Portanto, é importante avaliar se esse programa de capacitação atende às necessidades do EMAER.

Destarte, com a incorporação de importantes atribuições como planejar e supervisionar a atividade de Inteligência do Comando da Aeronáutica, surge a necessidade de responder tal questionamento: como a capacitação no Curso de Direção de Inteligência Estratégica Militar impacta no desenvolvimento das atribuições do EMAER no Sistema de Inteligência da Aeronáutica?

O tema proposto para a presente pesquisa se insere no núcleo temático Inteligência Operacional, pois como essa pesquisa abrange toda a estrutura e as atribuições do SINTAER, permitirá avaliar se a capacitação de militares do EMAER nesse curso impacta o desempenho das atribuições do EMAER no SINTAER, já que essa Organização Militar (OM) é a responsável pelo planejamento e supervisão do sistema.

A hipótese é que o Curso de Direção de Inteligência Estratégica Militar proporciona as competências essenciais para os militares se capacitarem, sendo que não haveria mais a necessidade de reforçar a trilha de capacitação da Inteligência, que opera em nível Estratégico. Assim, o militar estaria completo para trabalhar no EMAER, sem que ele precisasse realizar outros cursos para atender uma capacitação mínima.

O objetivo geral do trabalho é determinar se o CDIEM, fornece aos militares do EMAER a capacitação necessária para que essa OM cumpra suas competências de unidade organizacional nas atividades do SINTAER.

Para que seja possível atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos:

Objetivo Específico 1 (OE1) - Identificar quais são as competências individuais desenvolvidas no Curso de Direção de Inteligência Estratégica Militar.

Objetivo Específico 2 (OE2) - Identificar quais são as competências de unidade organizacional necessárias para atingir a capacidade desejável do EMAER.

Objetivo Específico 3 (OE3) - Identificar quais são as competências individuais necessárias que derivam das competências de unidade organizacional do EMAER.

Como chegar no Objetivo Geral (OG) - Correlacionar os objetivos específicos 1 e 3 para identificar se a competência adquirida atende a capacidade necessária.

A pesquisa torna-se importante por alguns motivos: primeiramente, a necessidade de identificar se o EMAER, como órgão responsável por realizar o planejamento de mais alto nível, está capacitado a realizar sua atribuição dentro da atividade de Inteligência. Em segundo lugar, justificar perante a governança da FAB a necessidade da realização do curso, tendo em vista que há um custo ao enviar militares para outros países se capacitarem, além do afastamento do militar de suas atividades laborais durante a realização do curso, que dura cinco meses.

2 METODOLOGIA

Considerando o objetivo geral da pesquisa e a classificação que propõem Gil (2018), o presente estudo científico classifica-se como qualitativo descritivo, pois tem como objetivo analisar, correlacionar e descrever as competências adquiridas no Curso de Direção de Inteligência Estratégica Militar e as competências organizacionais do EMAER a partir de 2019. O método qualitativo é especialmente adequado para investigar fenômenos complexos e compreender a natureza e o significado das experiências e dos comportamentos humanos. Permite explorar as percepções, interpretações e significados atribuídos pelos militares às competências, considerando sua experiência prática e o contexto organizacional em que estão inseridos.

Com relação ao levantamento de dados e estratégia, a pesquisa classifica-se como documental e de levantamento. Considera-se documental, pois analisou o conteúdo do currículo mínimo no Plano de Unidade Didática do curso, bem como os objetivos gerais e particulares de cada matéria ministrada, todas disponibilizadas no Programa de Formação e nos anexos do currículo, nos quais constam especificamente as informações de cada matéria. Além disso, foi analisada a documentação da FAB, que estipula as competências gerais e específicas do EMAER e suas atribuições no SINTAER, dentre outras.

A pesquisa é também de levantamento, pois distinguiu, dentre as competências institucionais do EMAER, quais seriam as competências individuais que os militares precisam desenvolver ou possuir para exercer suas funções.

O desencadeamento da metodologia considerou a importância que os referenciais teóricos, como Brandão (2018) e o Manual para Mapeamento de Competências no Comando da Aeronáutica (MCA 30-1), interrelacionam as competências individuais com as competências coletivas e organizacionais.

Sendo assim, a primeira etapa, com base na análise documental do curso, foi listar as competências desenvolvidas no curso em questão. Foram levantadas e listadas as competências, conforme Brandão (2018), que define que devem ser escritas de forma clara, simples e específica, respondendo o OE1 da pesquisa.

A segunda etapa do processo foi levantar as competências organizacionais necessárias para atingir a capacidade organizacional desejável do EMAER e do SINTAER. Para levantar tais capacidades, foram analisadas as competências institucionais por meio de análise do ROCA 20-5 Regulamento do Estado-Maior da Aeronáutica (BRASIL, 2021a), RICA 20-8 Regimento Interno do Estado-Maior da Aeronáutica (BRASIL, 2021b) e as capacidades dentro do PCA 11-47 Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2018 – 2027 (BRASIL, 2018a). Respondendo, desta forma, ao segundo objetivo específico da pesquisa (BRASIL, 2020).

Sendo que, para descrever tais competências, foi usado o seguinte padrão: verbo, objeto de ação, critério e/ou condição. Os verbos e o objeto de ação precisam dizer claramente o que se espera que o militar execute, sem deixar a ação abstrata. Os critérios e/ou condições precisam definir quais são os parâmetros através dos quais essa ação deverá ser executada. Com isso, foi atingido o OE2 (BRANDÃO, 2018).

Em continuidade ao trabalho, para atingir o OE3, foi realizada a terceira etapa da pesquisa utilizando o método Delphi em duas rodadas sucessivas, para que especialistas avaliassem quais competências individuais são necessárias para contribuir para as competências organizacionais, baseado no levantamento da segunda etapa. Não houve necessidade da terceira rodada de perguntas conforme previsto no método, que tem como característica classificar por grau de importância, o que não é o objetivo dessa pesquisa (SANTOS, 2001).

Os analistas consultados foram os oficiais de inteligência, que trabalharam no EMAER após 2019, com mais de 5 anos de experiência no SINTAER e que possuam curso de Inteligência no nível Estratégico. Tal critério foi estipulado pois os militares com curso nesse nível de experiência, e com esse tempo de especialização, participam de planejamentos estratégicos na área de Inteligência, além de já terem trabalhado no nível operacional e tático, e participado da formação de profissionais de Inteligência.

Dessa maneira, para a primeira rodada do questionário, foi elaborado um formulário com respostas discursivas, com o objetivo de pontuar as competências individuais necessárias.

O questionário conteve duas questões. Na primeira, o analista com base em sua experiência apontou, dentre as competências institucionais apresentadas, se houve alguma que não concordasse que seja atribuição do EMAER, ou que não estivesse clara. Na segunda questão, o analista descreveu quais competências individuais são necessárias para que o militar desempenhe suas funções no EMAER dentro da atividade do SINTAER, baseado nas competências institucionais.

A primeira resposta teve como objetivo corrigir qualquer imperfeição da segunda etapa da pesquisa. E ainda, com base nas respostas da segunda questão, foi montada uma matriz com as competências compiladas, eliminando possíveis redundâncias.

Em seguida, foi realizada uma segunda rodada, com um formulário de questões de múltipla escolha, com o objetivo de definir, dentre as competências levantadas, quais são essenciais e quais não são. Para a validação do processo, foi utilizado o Coeficiente de Concordância (Cc) definido por Santos (2001). O coeficiente é expresso em porcentagem, e a fórmula considera a quantidade de especialistas em desacordo com as competências e o número total de especialistas que participaram da última rodada.

$$Cc = (1 - Vn/Vt) \times 100$$

Vn = quantidade de especialistas em desacordo

Vt = quantidade total de especialistas

Santos (2001) considera que a concordância é aceitável quando o Cc é maior que 60%. Por isso, as competências que obtiveram valor abaixo de 60% serão descartadas.

Assim, foi gerada uma matriz destacando as competências individuais necessárias que derivam das competências de unidade organizacional do EMAER, cumprindo assim o terceiro objetivo específico.

A quarta etapa da pesquisa compete em realizar uma correlação entre os dados levantados no OE1 e OE3. Essa correlação definiu quais são as competências essenciais e quais não são adquiridas com a realização do curso, determinando se o CDIEM fornece aos militares do EMAER a capacitação necessária para que essa OM cumpra suas competências de unidade organizacional nas atividades do SINTAER. Com isso, foi atingido o objetivo geral do descrito estudo científico.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A capacitação é uma das principais ferramentas para o desenvolvimento e o aprimoramento das competências dos colaboradores nas organizações. Nesse sentido, é fundamental que as empresas invistam em programas de capacitação que estejam alinhados com as suas necessidades e com seus objetivos estratégicos. O enfoque em Inteligência Estratégica ressalta sua relevância, pois, como apontado por Mintzberg (1994), a estratégia é fundamental para orientar as organizações em um ambiente complexo e incerto.

A Concepção Estratégica da Força Aérea prioriza a gestão por competências em sua Estratégia Institucional, e define que o caminho para conduzir a instituição ao nível de excelência é utilizando o potencial e preparando seu efetivo para os desafios do futuro.

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

Conforme Brandão (2018), a gestão por competência permeia todo os processos organizacionais, especialmente os relacionados à gestão de pessoas. Mesmo sendo desmembradas em individuais e organizacionais, estão diretamente relacionadas, pois “[...]as competências individuais afetam as competências organizacionais e ao mesmo tempo são influenciadas por estas.” (BRANDÃO, 2018, p. 06).

Para a FAB, sua competência organizacional é:

O conjunto de competências coletivas do COMAER, segundo sua missão e visão, alinhadas à Estratégia de Governo. São alcançadas por intermédio do desenvolvimento das competências coletivas dos ODGSA e das suas Organizações Militares subordinadas, que se especializam no cumprimento de missões específicas que consolidam a missão da FAB “Manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, com vistas à defesa da Pátria.”. (BRASIL, 2019b apud BRASIL, 2020, p.10).

Sendo que as competências da unidade organizacional são definidas pela:

As competências coletivas dos ODGSA e de suas OM subordinadas dentro de seu contexto de atuação. São alcançadas por intermédio do desenvolvimento das competências individuais, técnicas e gerenciais, desenvolvidas, majoritariamente, mas não exclusivamente, no âmbito dos ODGSA e OM subordinadas. (BRASIL, 2020, p.10).

Sendo assim, a gestão por competência organizacional é consequência da missão, visão e dos objetivos estratégicos da empresa. Por isso, a OM é responsável pelo seu desempenho e resultado.

Considerando que o desempenho do grupo depende do desempenho individual, consequentemente as capacidades organizacionais dependem da capacidade do indivíduo em

exercer suas tarefas. Por isso que, segundo Fleury & Fleury (2004a) cada indivíduo e equipe, precisam ser competentes para agregar valor econômico para uma organização e valor social para o indivíduo.

Sendo que, para Coda (2016) deve haver um alinhamento entre as competências das pessoas e aquelas da organização. O autor recomenda, ainda, que as competências individuais derivem das organizacionais, para que as empresas atinjam os resultados pretendidos, mantendo-se ou tornando-se mais competitiva. Desta forma, dá-se a necessidade de analisar as competências do EMAER, as individuais e as que o CDIEM proporciona.

Conforme Brandão (2018) define, competência é uma ação que se espera que o indivíduo execute, podendo ser observada e avaliada no trabalho. É importante que esta seja escrita da forma mais clara possível.

Durante a análise documental, procura-se interpretar seu conteúdo e indicadores textuais que permitam definir quais as competências relevantes para a execução dos objetivos da organização.

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções em uma dada organização, visando ao alcance de seus objetivos. São representações de comportamentos observáveis que buscam expressar as capacidades desejadas de cada indivíduo (BRASIL, 2013; BRASIL, 2019a apud BRASIL, 2020, p. 9).

O desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões do modelo, isto é, pela assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho (DURAND, 2000, p. 286).

O mapeamento da trilha de capacitação é uma importante estratégia para avaliar se a organização tem a capacidade de cumprir sua missão, analisando tanto as competências individuais quanto as competências organizacionais. Essa análise pode ser utilizada para avaliar a eficácia de um determinado curso ou programa de capacitação em relação às competências necessárias para a organização atingir os seus objetivos (CODA, 2016).

Chiavenato (2014) ressalta a importância da gestão de pessoas como uma função estratégica nas organizações. Esse autor explora ainda como a gestão de pessoas pode colaborar para o alcance dos objetivos organizacionais, seja por meio do alinhamento das competências dos colaboradores com as metas da empresa, da criação de um ambiente motivador ou da promoção de uma cultura organizacional forte.

Segundo Fleury e Fleury (2004), a gestão por competências é uma abordagem que tem ganhado destaque nas organizações, pois permite que os investimentos em capacitação sejam

direcionados para as competências que são estratégicas para a empresa. Nesse modelo, a capacitação é vista como um investimento que deve trazer retorno para a organização, através do desenvolvimento de competências que agreguem valor ao negócio.

No contexto militar, a capacitação é fundamental para garantir a eficácia das missões e operações. Um oficial bem capacitado é capaz de liderar com eficiência suas tropas, planejar e executar operações complexas e tomar decisões rápidas e precisas em situações de risco e incerteza. Nesse sentido, a análise da trilha de capacitação pode ser uma importante ferramenta para avaliar se o curso de capacitação oferecido é capaz de desenvolver as competências necessárias para que o oficial possa cumprir sua missão com eficácia.

Além disso, Perrenoud (1999, p.36) comenta que “os currículos devem construir uma relação com o saber menos pautada em uma hierarquia baseada no saber erudito descontextualizado, visto que os conhecimentos sempre se ancoram, em última análise, na ação.” Por isso, demonstra-se a importância de absorver os conhecimentos e conseguir colocá-los em prática em seu trabalho. Desta forma, entende-se que não basta possuir o conhecimento, sendo necessário saber utilizá-lo para ser capaz de exercer as suas funções.

Considerando que para planejar e supervisionar é essencial conhecer o processo, não basta definir qual é o objetivo e obrigação do sistema, ou simplesmente apontar que ele está errado. É fundamental ter conhecimento destas atividades para saber como orientar adequadamente e conseguir atingir os objetivos propostos da organização e do SINTAER.

Por mais que se gaste tempo para desenvolver competências necessárias, esse às vezes é o único caminho para atender à falta de pessoas qualificadas (CODA, 2016).

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

Com foco em atingir o OE1 de identificar quais são as competências individuais desenvolvidas no Curso de Direção de Inteligência Estratégica Militar (CDIEM), foi analisado o currículo no Plano de Unidade Didática (PUD) do referido curso.

Com base em seu OE1, foram levantadas as competências desenvolvidas ao longo do aprendizado, as quais foram listadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Competências desenvolvidas no Curso de Direção de Inteligência Estratégica Militar

MATÉRIA	COMPETÊNCIA
1. Estratégia Geral	a. Conhecer as características das circunstâncias que condicionam as decisões estratégicas.
	b. Enfrentar os problemas de interação humana com uma abordagem política em que os interesses dos diferentes atores são tomados em consideração.
	c. Conhecer as características da tomada de decisão em situações de incerteza.

	d. Descrever o conflito múltiplo e misto inerente às Relações Internacionais, e os aspectos que permitem conduzir as próprias ações para o enfrentar.
	e. Praticar os conhecimentos adquiridos com casos reais e históricos.
2. Estratégia Aplicada	f. Compreender a importância da "racionalidade interdependente" na configuração da situação estratégica.
	g. Descrever as características da interação estratégica, em termos de cooperação e/ou conflito.
	h. Distinguir e interpretar as diferentes opções estratégicas assumidas pelos atores e o impacto que isso tem na dinâmica de uma situação estratégica.
	i. Reconhecer os fatores condicionantes das decisões de nível estratégico e a sua articulação com o planejamento estratégico.
	j. Compreender a importância da fase de controle para o método de raciocínio estratégico.
	k. Reconhecer a importância da inteligência estratégica em todo o processo de tomada de decisão.
	l. Compreender o desenvolvimento de uma equipe interdisciplinar de analistas estratégicos através da utilização de técnicas e dinâmicas de grupo.
3. Geopolítica	m. Adquirir conhecimentos sobre os principais fatores e forças da geopolítica, a sua interação nos processos estratégicos históricos e contemporâneos, e o impacto nas ações das potências de primeira e segunda ordem na cena internacional.
	n. Aprofundar o conhecimento das tendências históricas e dos determinantes geográfico-espaciais, bem como dos pensadores clássicos e seu legado na América do Sul atual.
	o. Identificar certas tendências contemporâneas da geopolítica e sua relação com a segurança estratégica regional e internacional.
	p. Interpretar a relação entre as diversas manifestações de poder e conflito numa perspectiva de segurança nacional.
4. Inteligência Estratégica	q. Relacionar Política, Estratégia e Inteligência Estratégica.
	r. Interpretar a interação dos diferentes níveis de Inteligência.
	s. Identificar a estrutura, missão e regras de funcionamento do Sistema Nacional de Informações e do Sistema de Informações Militares.
	t. Comparar os diferentes sistemas de informações militares de países amigos.
	u. Identificar os diferentes níveis de planejamento de informações e os produtos gerados em cada nível.
	v. Interpretar o impacto dos Componentes de Informações Estratégicas na análise das Informações Estratégicas Militares.
	w. Explicar os diferentes produtos de inteligência estratégica militar e a finalidade de cada um deles.
5. Relações Internacionais	x. Compreender os debates teóricos que tentam explicar os fenômenos internacionais, identificando os seus pontos fortes e fracos de explicação causal. Explicar as suas derivações no domínio da defesa e da segurança internacional.
	y. Fornecer ferramentas para a utilização e conceitualização crítica das análises formuladas pelos analistas com base nessas correntes teóricas, predispondo o gestor a uma utilização inteligente das suas próprias predisposições gestálticas e daquelas dos seus analistas.
6. Teoria dos Jogos	z. Compreender e aplicar as ferramentas fundamentais da Teoria dos Jogos.
	aa. Distinguir e gerir eficazmente a incerteza associada às situações de decisão.

	bb. Distinguir a aplicabilidade dos diferentes tipos de jogos referidos à análise da política internacional caracterizada pela incerteza, interesse, conflito e cooperação. Incorporar os métodos básicos da teoria dos jogos no processo reflexivo e deliberativo da tomada de decisão, estimulando a reflexão sobre todos os elementos que compõem o modelo teórico normativo, de modo a alcançar a sua compreensão na prática quotidiana da tomada de decisão.
	cc. Compreender os princípios do direito internacional público e privado.
7. Marco Jurídico Internacional da Defesa	dd. Compreender os princípios que regem o uso da força no Direito Internacional Público.
	ee. Compreender as diferentes formas de resolução de conflitos internacionais.
	ff. Identificar as fontes e órgãos de aplicação e a sua interpretação como regras do jogo que condicionam as decisões estratégicas.
8. Potenciais Estratégicos	gg. Capaz de avaliar as forças, fraquezas, capacidades e vulnerabilidades da componente econômico dos países no quadro global, continental e/ou regional, o seu impacto nas outras componentes do poder e em especial na Defesa Nacional.
9. Teoria das Organizações	hh. Dominar os princípios básicos de organização aplicáveis aos órgãos de produção de inteligência estratégica.
	ii. Interpretar os fundamentos da ética aplicada à cultura das organizações e a razão da necessidade de diferentes códigos de ética.
10. Prospectiva	jj. Compreender o impacto que a disciplina de prospectiva tem na formação de cenários ou situações futuras em contexto estratégico.
	kk. Compreender a interação epistemológica entre prospectiva, inteligência e estratégia.
	ll. Identificar e aplicar instrumentos de prospectiva num caso particular de natureza estratégica.
	mm. Distinguir e interpretar as opções estratégicas tomadas pelos atores estratégicos e o seu impacto na dinâmica dos acontecimentos futuros.
	nn. Reconhecer os constrangimentos das decisões de nível estratégico e a sua articulação com o planeamento estratégico de médio e longo prazo.
	oo. Reconhecer e compreender a importância da inteligência estratégica em todo o processo de tomada de decisão.
	pp. Compreender o desenvolvimento de uma equipe interdisciplinar e multidisciplinar de analistas estratégicos na aplicação de métodos prospectivos, com base na utilização de técnicas e dinâmicas de grupo.

Fonte: Currículo CDIEM

Para realização do segundo OE2, cumpre-se o MCA 30-1 Manual para Mapeamento de Competências no Comando da Aeronáutica que preconiza:

2.3.1 As organizações militares possuem diretrizes estratégicas alinhadas à sua missão, visão e valores. Além disso, a estrutura organizacional é direcionada ao alcance de seus objetivos. Sendo assim, o mapeamento das competências de unidade organizacional pode ser realizado por meio de análise de documentos basilares da OM, como regulamento (ROCA) e regimento interno (RICA). (BRASIL, 2020, p. 13)

Com base no ROCA e no RICA do EMAER, foram definidas as competências da unidade organizacional. No regulamento e no regimento do EMAER constam todas as atribuições referentes à Inteligência no nível estratégico que o esse Estado-Maior precisa

executar, justamente as novas atribuições que passou a exercer a partir de 2019, que são o foco desse estudo.

A terceira etapa do processo foi aplicar um questionário aos militares que serviram e servem na Segunda Seção da Segunda Subchefia (2SC2) do EMAER, seção encarregada do cumprimento das novas atribuições. Passaram pela seção, desde 2019, um total de 6 oficiais com mais de 5 anos de experiência no SINTAER. Conforme pré-definido na metodologia, foram a eles enviadas duas perguntas.

A primeira pergunta tinha como intuito corrigir qualquer erro de descrição das competências da unidade organizacional. A questão era composta de três respostas do tipo múltipla escolha, que avaliavam a concordância, discordância ou a incompreensão da competência.

Todos os militares responderam o questionário. O resultado foi unânime ao concordarem não só que as competências foram descritas de maneira adequada, mas também que elas correspondem ao que é necessário para atingir as atribuições do EMAER. Sendo assim, o OE2 foi atingindo e as competências foram descritas, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 - Competências da unidade organizacional (EMAER)

Competências da unidade organizacional (EMAER)	Planejar, no nível de Direção Geral, os assuntos relativos às atividades de Inteligência, cotidianamente, no âmbito do COMAER.
	Coordenar, no nível de Direção Geral, os assuntos relativos às atividades de Inteligência, cotidianamente, no âmbito do COMAER.
	Acompanhar, de forma precisa e oportuna, no nível de Direção Geral, os assuntos relativos às atividades de inteligência, no âmbito do COMAER.
	Acompanhar, cotidianamente, o cumprimento das diretrizes do Comandante da Aeronáutica (CMTAER) estabelecidas para a Atividade de Inteligência.
	Avaliar, em consonância com as legislações em vigor, o cumprimento das diretrizes do CMTAER estabelecidas para a Atividade de Inteligência.
	Coordenar, quando oportuno, a participação do EMAER no Sistema de Inteligência de Defesa, de acordo com as legislações em vigor.
	Relacionar os países e/ou temas prioritários para acompanhamento pelo Sistema de Inteligência da Aeronáutica.
	Executar a ligação com os Órgãos de Inteligência, do mesmo nível, nos limites da sua competência.
	Produzir assessoria, de forma clara e oportuna, ao Chefe do Estado Maior da Aeronáutica (CEMAER), nos assuntos relativos à Inteligência, no nível estratégico.
Elaborar, de acordo com as legislações em vigor, documentos de Avaliação Estratégica que expressem a provável evolução das Conjunturas Nacional e Internacional, com a finalidade de subsidiar decisões políticas e estratégicas que envolvam o preparo e o emprego da Força Aérea Brasileira, além do planejamento estratégico militar da Defesa Nacional.	

A segunda questão do questionário solicitava a citação das competências individuais que os militares da 2SC2 deveriam ter para capacitá-los a cumprir sua missão.

Tabela 3- Competências individuais

Competências	Especialistas - Oficiais de Inteligência					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
1. Identificar os diferentes níveis em que a Inteligência pode ser empregada (Estratégico, Operacional e Tático), de acordo com a Doutrina do SINTAER;	X		X	X	X	X
2. Identificar as ameaças e as oportunidades do Espaço Cibernético;		X				
3. Construir rede de contatos com outros órgãos de Inteligência, dentro da competência atribuída à Organização;	X	X	X		X	X
4. Integrar os conhecimentos de sua área de interesse e produzir Conjuntura conforme legislação em vigor;	X					X
5. Analisar e Avaliar a Conjuntura Nacional, com o objetivo de identificar riscos, ameaças e descrever oportunidades para a Força Aérea Brasileira;		X	X	X	X	X
6. Analisar e Avaliar a Conjuntura Internacional, com o objetivo de identificar riscos, ameaças e descrever oportunidades para a Força Aérea Brasileira;		X		X	X	X
7. Identificar e aplicar a disseminação da Doutrina e da Mentalidade de Inteligência por meio de palestras, aulas e briefings;				X		X
8. Elaborar Cenários Prospectivos no âmbito Internacional, com o objetivo de identificar riscos, ameaças e descrever oportunidades para a Força Aérea Brasileira;	X	X	X		X	X
9. Elaborar Cenários Prospectivos no âmbito nacional, com o objetivo de identificar riscos, ameaças e descrever oportunidades para a Força Aérea Brasileira;	X	X	X		X	X
10. Identificar as Teoria das Relações Internacionais em um conflito de contexto internacional;	X	X		X	X	
11. Identificar as Teorias Geopolíticas Clássicas em um conflito de contexto internacional;	X		X		X	
12. Compreender e aplicar as ferramentas fundamentais da Teoria dos Jogos;					X	
13. Compreender os princípios do direito internacional público e privado					X	

Fonte: o autor

Na primeira rodada de perguntas, foram levantadas 13 possíveis competências que deveriam ser atingidas pelos oficiais de inteligência que servem na 2SC2. Contudo, há a necessidade de averiguar o nível de concordância, conforme prevê o método Delphi (SANTOS, 2001).

Desta forma, houve uma segunda rodada de perguntas e foram consideradas as competências que atingiram coeficiente de concordância acima de 60% pelos 6 oficiais analistas de inteligência. O método prevê quando $Cc > 60\%$ a concordância é aceitável. Quando $Cc < 60\%$, a competência deve ser desconsiderada, já que não houve uma adesão por parte dos analistas. Foi assinalado como NC (não concordância) quando a competência não foi escolhida pelo analista.

Tabela 4 - Matriz de competências individuais apuradas com nível de concordância

Competências	Especialistas - Oficiais de Inteligência						CC %
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	
1. Identificar os diferentes níveis em que a Inteligência pode ser empregada (Estratégico, Operacional e Tático), de acordo com a Doutrina do SINTAER;	-	-	-	-	-	-	100
2. Identificar as ameaças e oportunidades do Espaço Cibernético;	-	NC	NC	NC	NC	NC	17
3. Construir rede de contatos com outros órgãos de Inteligência, dentro da competência atribuída à Unidade;	-	-	-	-	-	-	100
4. Integrar os conhecimentos de sua área de interesse e produzir Conjuntura, conforme legislação em vigor;	-	NC	-	NC	NC	-	50
5. Analisar e Avaliar a Conjuntura Nacional com o objetivo de identificar riscos, ameaças e descrever oportunidades para a Força Aérea Brasileira;	-	-	-	-	-	-	100
6. Analisar e Avaliar a Conjuntura Internacional com o objetivo de identificar riscos, ameaças e descrever oportunidades para a Força Aérea Brasileira;	-	-	-	-	-	-	100
7. Identificar e aplicar a disseminação da Doutrina e da Mentalidade de Inteligência por meio de palestras, aulas e briefings;	-	NC	NC	-	-	-	33
8. Elaborar Cenário Prospectivos no âmbito Internacional com o objetivo de identificar riscos, ameaças e descrever oportunidades para a Força Aérea Brasileira;	-	-	-	-	-	-	100
9. Elaborar Cenários Prospectivos no âmbito nacional com o objetivo de identificar riscos, ameaças e descrever oportunidades para a Força Aérea Brasileira;	-	-	-	-	-	-	100
10. Identificar as Teoria das Relações Internacionais em um conflito de contexto internacional;	-	-	-	-	-	-	100
11. Identificar as Teorias Geopolíticas Clássicas em um conflito de contexto internacional;	-	-	-	-	-	-	100
12. Compreender e aplicar as ferramentas fundamentais da Teoria dos Jogos;	-	-	NC	-	-	-	83
13. Compreender os princípios do direito internacional público e privado	NC	NC	NC	-	-	NC	33

Fonte: o autor

Ao analisar a matriz de competências individuais apuradas com nível de concordância (Tabela 4), das 13 competências levantadas previamente (Tabela 3), chegou-se a 9 competências necessárias para o militar da 2SC2. Com essas competências, o militar atenderia às expectativas, de forma que estivesse qualificado para realizar as atribuições a ele determinadas. Conforme Brandão (2018), essas seriam as condições para que a organização militar tivesse as competências necessárias para cumprir suas tarefas e, conseqüentemente, a sua missão.

Sendo assim, as competências listadas na tabela 4 cumprem o OE3, que é o levantamento de competências individuais necessárias, que derivam das competências de unidade organizacional do EMAER.

Com base nas competências levantadas no OE3, é possível prosseguir para a próxima etapa do processo para atingir o objetivo geral. Por meio das lentes de Perrenoud (1999), comparou-se os OE1 e OE3, chegando no OG.

Tabela 5 - Competências individuais com ou sem conformidade com o currículo do CDIEM

Competência	Presente ou Ausente no currículo
1. Identificar os diferentes níveis em que a Inteligência pode ser empregada (Estratégico, Operacional e Tático), de acordo com a Doutrina do SINTAER;	Ausente no currículo do CDIEM
2. Construir rede de contatos com outros órgãos de Inteligência, dentro da competência atribuída à Organização;	Ausente no currículo do CDIEM
3. Analisar e Avaliar a Conjuntura Nacional com o objetivo de identificar riscos, ameaças e descrever oportunidades para a Força Aérea Brasileira;	Presente no currículo nos itens a, b, c, i e k
4. Analisar e Avaliar a Conjuntura Internacional com o objetivo de identificar riscos, ameaças e descrever oportunidades para a Força Aérea Brasileira;	Presente no currículo nos itens d, g, h, i e m
5. Elaborar Cenário Prospectivos no âmbito Internacional com o objetivo de identificar riscos, ameaças e descrever oportunidades para a Força Aérea Brasileira;	Presente no currículo nos itens o, y, bb, cc, ee, jj, ll e mm
6. Elaborar Cenários Prospectivos no âmbito nacional com o objetivo de identificar riscos, ameaças e descrever oportunidades para a Força Aérea Brasileira;	Presente no currículo nos itens p, jj, ll e mm
7. Identificar as Teorias das Relações Internacionais em um conflito de contexto internacional;	Presente no currículo nos itens v, w, x e y
8. Identificar as Teorias Geopolíticas Clássicas em um conflito de contexto internacional;	Presente no currículo nos itens n, o e p
9. Compreender e aplicar as ferramentas fundamentais da Teoria dos Jogos;	Presente no currículo nos itens z, aa e bb

Fonte: o autor

Ao realizar uma análise primária, é possível averiguar que 2 (duas) competências estariam ausentes na análise do currículo do CDIEM.

A primeira competência seria identificar diferentes níveis que a Inteligência pode ser empregada (Estratégico, Operacional e Tático), de acordo com a Doutrina do SINTAER. Dentre as competências do curso, existe a matéria de Inteligência Estratégica, que possui como um dos objetivos o desenvolvimento da competência de interpretar a interação dos diferentes níveis de Inteligência e a identificação dos diferentes níveis de planejamento de informações e os produtos gerados em cada nível.

Ademais, a primeira competência seria algo peculiar à doutrina do SINTAER, mais restrita aos militares da FAB. Como é pré-requisito o militar já ter experiência na área de análise de Inteligência para trabalhar na 2SC2, por ser um órgão de supervisão, essa competência já seria adquirida nos Cursos Básicos de Inteligência e no Curso de Análise de Inteligência.

Não obstante, é pré-requisito do CDIEM que o militar possua experiência na área, já que esse curso é focado na aplicação da Inteligência no nível estratégico. Sendo assim, essa competência foi descartada para avaliar a relevância do curso, tendo em vista que é pré-requisito para sua realização.

A segunda competência seria construir rede de contatos com outros órgãos de Inteligência, dentro da competência atribuída à Organização Militar. Não há uma matéria que ensine como construir essas redes de contato. Contudo, existem algumas competências desenvolvidas que dão base para essa construção, tais como identificar a estrutura, missão e regras de funcionamento do Sistema Nacional de Informações e do Sistema de Informações Militares, além de comparar os diferentes sistemas de informação militares de países amigos.

Embora essa competência não conste oficialmente no currículo do CDIEM, ela abrange algo que inicialmente poderia ser considerado intangível. Todavia, o envio de militares para realizar um curso de inteligência em um país amigo e que possuiu um sistema de inteligência bem estruturado, com um Instituto especializado em formação na área de Inteligência, já é o início da construção de uma rede de contato, sendo um ganho que poderia ser mensurado através de futuros estudos.

Destarte, a rede de contato desempenha um papel fundamental na inteligência militar, pois permite a cooperação e o compartilhamento de informações entre diferentes unidades, agências e países. A troca de informações e o estabelecimento de relações de confiança entre os atores envolvidos no *network* proporcionam um ambiente propício para a identificação de ameaças, a análise de dados e a tomada de decisões estratégicas. Através do *network*, é possível ampliar o alcance e a profundidade da inteligência, aproveitando a expertise e os recursos de

parceiros estratégicos, com influência na diplomacia e na geopolítica (HAFNER-BURTON, 2009)

Além do mais, o *network* permite que a inteligência militar tenha acesso a recursos e conhecimentos especializados que podem ser cruciais para o sucesso das operações. Por meio do estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas, é possível obter informações privilegiadas, tecnologias avançadas, treinamentos especializados e experiências relevantes. Esses recursos e conhecimentos complementam as capacidades internas da inteligência militar, fortalecendo sua capacidade de análise e obtenção de informações estratégicas (ARIKAN, 2013).

Com isso, a participação do militar em um curso onde há a presença de militares de vários países da América Latina e Espanha, permite uma troca de experiência e a criação de uma rede de contatos com vários países. Isso permite a aproximação até mesmo com países que são membros da OTAN, no caso da Espanha. O próprio Exército brasileiro envia de 2 a 3 oficiais por ano para realizar o referido curso, por considerar a relevância, qualidade e importância do curso para a formação dos militares de Inteligência.

Em suma, a importância das redes de contatos para a inteligência militar é amplamente reconhecida e compartilhada por especialistas e profissionais da área, visando fortalecer a capacidade de análise e ampliar as fontes de informações e recursos disponíveis para enfrentar os desafios de segurança. Isso ajuda a justificar para a governança da FAB o investimento feito no analista de Inteligência.

Sendo assim, é possível afirmar que essa segunda competência também é atingida durante o curso.

Dessa forma, pode-se aferir que o curso do CDIEM proporciona 100% das competências que são necessárias para o militar exercer suas funções na 2SC2 e, conseqüentemente, impacta nas competências da unidade organizacional, nas tarefas e no cumprimento da missão.

5 CONCLUSÃO

A partir do ano de 2019, o Estado-Maior da Aeronáutica passou a ter atribuições ampliadas, incorporando importantes responsabilidades. Dentre elas, destaca-se o planejamento e a supervisão das atividades de Inteligência em nível de direção geral. Essa nova função envolve a coordenação e o direcionamento estratégico das ações de Inteligência dentro do Comando da Aeronáutica.

Com essas competências adicionais, o Estado-Maior da Aeronáutica reforça sua importância como um órgão geral, com foco estratégico, garantindo uma visão abrangente e atualizada das capacidades da Força Aérea, bem como direcionando efetivamente as atividades de Inteligência em busca da excelência operacional.

Com a ampliação de competências, houve a necessidade de avaliar se tais competências organizacionais estão sendo atingidas e fortalecer as competências em desenvolvimento. Esse processo foi embasado em legislações que reconheceram a importância de um planejamento estratégico sólido e eficiente baseado em competências, assim como o papel fundamental da atividade de Inteligência. Composto assim a Cadeia de Valor da FAB em seus macroprocessos.

Com base na necessidade de avaliar e fortalecer as competências em desenvolvimento, foi necessário analisar a formação do oficial de Inteligência que serve no Estado-Maior da Aeronáutica.

Durante a análise, constatou-se que atualmente não existe um curso dentro da Força Aérea Brasileira que capacite os oficiais para o mais alto nível de análise de Inteligência, uma vez que o Curso Avançado de Inteligência não está disponível no Centro de Inteligência da Aeronáutica.

No entanto, essa capacitação é essencial para que o militar possa atingir as competências necessárias e desempenhar o trabalho de Inteligência nos diferentes níveis: tático, operacional e estratégico. Diante disso, tornou-se crucial analisar se as novas competências do EMAER estão sendo efetivamente alcançadas e desenvolvidas.

Como prevê na DCA 37-10 - Implantação da Trilha de Capacitação de Oficiais do COMAER, para que uma organização atinja seus objetivos, precisa ter as competências da Unidade Organizacional bem definidas. Sendo que tais competências são alcançadas por intermédio do desenvolvimento das competências individuais.

Com o objetivo geral de esclarecer as competências individuais desenvolvidas no Curso de Direção de Inteligência Estratégica Militar, que é oferecido pela Forças Armadas da Argentina através de intercâmbio entre os países, o presente estudo investigou como essas competências se alinham com as atribuições da Segunda Seção da Segunda Subchefia do Estado-Maior da Aeronáutica. O foco foi analisar se as competências oferecidas pelo CDIEM são relevantes e aplicáveis ao contexto da 2SC2 do EMAER.

Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma análise fundamentada em referenciais teóricos que abordam o estudo das competências, tais como Coda, Brandão e Santos. Com base nesses referenciais teóricos, foi adotada uma metodologia que envolveu o estudo do Plano de Unidade Didática do CDIEM. Posteriormente, foi aplicado o método Delphi, utilizando

questionários para avaliar o grau de concordância em relação às competências identificadas relevantes. Para responder o questionário, foram selecionados oficiais de inteligência com mais de 5 anos justamente devido à experiência e capacitação.

Durante a análise do OE1 foram levantadas 42 competências individuais desenvolvidas no CDIEM. Para a realização do segundo OE2, foram definidas as competências da unidade organizacional com base no ROCA e no RICA do EMAER, onde foram levantadas 10 competências. A partir dessas competências organizacionais, foi possível realizar as rodadas de Delphi para o levantamento das competências individuais necessárias para o cumprimento da missão do EMAER. Sendo que, para considerar tais competências, foram realizadas duas rodadas de perguntas, na qual na segunda considerou o coeficiente de concordância (Cc) acima de 60% para definir quais são essas competências. Chegou-se ao resultado de 9 competências individuais com $Cc > 60\%$, cumprindo-se o OE3.

Ao finalizar a análise de dados, comparando o OE1 e OE3, foi constatado que o curso atinge 100% das competências necessárias para a preparação de um oficial de Inteligência para trabalhar no EMAER, mesmo com as novas competências.

Uma das principais constatações deste estudo foi que o CDIEM desempenha um papel crucial na formação de oficiais capacitados em inteligência, através do desenvolvimento de competências essenciais alinhadas com as necessidades do EMAER. Isso está em consonância com o que Perrenoud (1999) defende sobre a importância da formação e do desenvolvimento de competências no contexto educacional e profissional. De fato, competências bem desenvolvidas são um elemento chave para que organizações militares, ou quaisquer outras, cumpram suas tarefas e missões (Brandão, 2018).

Foi constatado que a criação de uma rede de contatos é uma competência inerentemente valiosa no campo da inteligência militar. Nesse sentido, o compartilhamento de informações e experiências com pares nacionais e internacionais enriquece o repertório e a capacidade de análise dos profissionais de inteligência. Destaca-se a importância das redes para ampliar o alcance e a profundidade da inteligência, aproveitando a expertise e os recursos de parceiros estratégicos.

O fato de o curso CDIEM ter enfoque em Inteligência Estratégica ressalta sua relevância, pois, como apontado por Mintzberg (1994), a estratégia é fundamental para orientar as organizações em um ambiente complexo e incerto.

Em conclusão, conforme a hipótese levantada no início da pesquisa, o Curso de Direção de Inteligência Estratégica Militar proporciona as competências essenciais para os militares se capacitarem, provando ser uma ferramenta valiosa na preparação de oficiais de inteligência para

servirem eficazmente no EMAER. O alinhamento entre as competências desenvolvidas no curso e as necessidades da unidade organizacional é evidente, o que reforça a pertinência e a importância do CDIEM. É fundamental que as instituições de ensino militar continuem a adaptar e a desenvolver seus currículos, em resposta a um mundo em constante mudança, a fim de preparar adequadamente os futuros líderes de inteligência.

Destarte, não somente o conteúdo ministrado no curso é eficaz, mas também a criação de uma rede de Inteligência, que é proporcionada aos militares participantes, pode ser útil para SINTAER. Nunca se saberá quando a Inteligência da FAB se utilizará dessa rede, bem como qual seria o valor e o impacto da troca de informação de Inteligência entre os países no emprego da missão da Força Aérea.

Dessa forma, chegou-se ao objetivo geral da pesquisa que era determinar se o CDIEM, fornece aos militares do EMAER a capacitação necessária para que essa OM cumpra suas competências de unidade organizacional nas atividades do SINTAER.

Outras sugestões para pesquisas futuras seriam a análise de como as competências desenvolvidas no CDIEM podem ser aplicadas em outros contextos além do EMAER e avaliar qual tem sido o impacto da criação de redes de contatos para a Inteligência da Força Aérea.

REFERÊNCIAS

ARIKAN, Burak. **Network Intelligence for All**. Leonardo, Vol. 46, No. 3, pp. 268-269, 2013. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/23468274>. Acesso em: 23 jun. 2023.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 12/6SC, de 06 de março de 2019. Aprova a reedição da DCA 11-1 Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica – Volume 1 – Planejamento. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 41, 14 mar. 2019a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER Nº 72/1SC, de 18 de setembro de 2019. Aprova a edição da Implantação da Trilha de Capacitação de Oficiais do COMAER. DCA 37-10. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 194, de 25 de out. 2019b.

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

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER Nº 16/CEMAER, de 18 de março de 2021. Aprova o Regimento Interno do Estado-Maior da Aeronáutica. RICA 20-8. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 050, de 16 de mar. 2021b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da Concepção Estratégica Força Aérea 100. DCA 11-45. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 180, 15 out. 2018b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 2.102/GC3, de 18 de dezembro de 2018. Aprova a reedição do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2018 – 2027. PCA 11-47. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 222, 20 dez. 2018a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 38/GC3, de 05 de fevereiro de 2021. Aprova a reedição do Regulamento do Estado-Maior da Aeronáutica. ROCA 20-5. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, nº 027, de 09 fev. 2021a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CODA, Roberto. **Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2016.

DURAND, T. **L'alchimie de l'compétence**. Revue Française de Gestion, n. 127, p. 261-293, jan. /fev. Paris, 2000.

DUTRA, J.S., **Competências: Conceitos e instrumentos para a Gestão de pessoas na empresa moderna**, Atlas, São Paulo, 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Alinhando Estratégias e competências**, Revista de Administração de empresas, Vol. 44, Num.1, pp. 45-57, 2004a.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2018.

HAFNER-BURTON, Emilie M.; KAHLER, Miles; MONTGOMERY, Alexander H. **Network Analysis for International Relations**. International Organization, Vol. 63, No. 3, pp. 559-592, Summer 2009. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40345947>. Acesso em: 23 jun. 2023.

MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Freeman, 1994.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed Editora.1999.

SANTOS, A. C. **O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências**. Revista de Administração, São Paulo v. 36, n. 2, p. 25-32, abr./jun.2001. Disponível em: < <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v36n2p25a32.pdf> >. Acesso em: 22 fev 2023.

APÊNDICE A – Questionário



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

Prezado analista,

A fim de consubstanciar o trabalho científico sobre o tema "**EMAER como planejador e supervisor da atividade de Inteligência: Uma análise da Trilha de Capacitação.**", verifico a possibilidade de vossa participação voluntária, por ocasião do Curso Avançado de Comando e Estado-Maior (CACEM 2023), da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica.

Este instrumento de pesquisa tem a finalidade de identificar a percepção dos analistas sobre o tema. O tempo de preenchimento estimado é de 05 minutos. Os dados coletados serão analisados visando à confecção de um Artigo Científico.

A respeito das perguntas, não existe resposta certa ou errada. O único propósito do questionário é conhecer a sua opinião sobre o assunto em tela. Desse modo, não há necessidade de se identificar, e reforço que sua percepção é de suma relevância para este trabalho.

Muito obrigado pela paciência e participação.

Respeitosamente,

Thiago Pereira **Calçada** Ten Cel Av

Oficial-Aluno CACEM 2023

TEMA: Como a capacitação no Curso de Direção de Inteligência Estratégica Militar impacta no desenvolvimento das atribuições do EMAER no Sistema de Inteligência da Aeronáutica?

Tendo como base a sua experiência como analista de Inteligência, aponte quais das competências listadas abaixo que senhor concorda, discorda, ou que considere incompreensiva como atribuição do EMAER.

1. Planejar, no nível de Direção Geral, os assuntos relativos às atividades de Inteligência, cotidianamente, no âmbito do COMAER.

- Concordo
- Discordo
- Incompreensiva

2. Coordenar, no nível de Direção Geral, os assuntos relativos às atividades de Inteligência, cotidianamente, no âmbito do COMAER.

- Concordo
- Discordo
- Incompreensiva

3. Acompanhar, de forma precisa e oportuna, no nível de Direção Geral, os assuntos relativos às atividades de inteligência, no âmbito do COMAER.

- Concordo
- Discordo
- Incompreensiva

4. Acompanhar, cotidianamente, o cumprimento das diretrizes do CMTAER estabelecidas para a Atividade de Inteligência.

- Concordo
- Discordo
- Incompreensiva

5. Avaliar, em consonância com as legislações em vigor, o cumprimento das diretrizes do CMTAER estabelecidas para a Atividade de Inteligência.

- Concordo
- Discordo
- Incompreensiva

6. Coordenar, quando oportuno, a participação do EMAER no Sistema de Inteligência de Defesa, de acordo com as legislações em vigor.

- Concordo
- Discordo
- Incompreensiva

7. Relacionar os países e/ou temas prioritários para acompanhamento pelo Sistema de Inteligência da Aeronáutica.

- Concordo
- Discordo
- Incompreensiva

8. Executar, a ligação com os Órgãos de Inteligência, do mesmo nível, nos limites da sua competência.

- Concordo
- Discordo
- Incompreensiva

9. Produzir assessoria, de forma clara e oportuna, ao Chefe do Estado Maior da Aeronáutica (CEMAER), nos assuntos relativos à Inteligência, no nível estratégico.

- Concordo
- Discordo
- Incompreensiva

10. Elaborar, de acordo com as legislações em vigor, documentos de Avaliação Estratégica que expressem a provável evolução das Conjunturas Nacional e Internacional, com a finalidade de subsidiar decisões políticas e estratégicas que envolvam o preparo e o emprego da Força Aérea Brasileira e o planejamento estratégico militar da Defesa Nacional.

- Concordo
- Discordo
- Incompreensiva

Tendo como base a sua experiência como analista de Inteligência, liste quais seriam as competências necessárias aos oficiais de inteligência da Segunda Subchefia do EMAER.

Cite no mínimo 06 competências necessárias ao oficial, sendo que as competências levantadas do EMAER seriam:

COMPETÊNCIA DO EMAER

1. Planejar, no nível de Direção Geral, os assuntos relativos às atividades de Inteligência, cotidianamente, no âmbito do COMAER.
2. Coordenar, no nível de Direção Geral, os assuntos relativos às atividades de Inteligência, cotidianamente, no âmbito do COMAER.
3. Acompanhar, de forma precisa e oportuna, no nível de Direção Geral, os assuntos relativos às atividades de inteligência, no âmbito do COMAER.
4. Acompanhar, cotidianamente, o cumprimento das diretrizes do CMTAER estabelecidas para a Atividade de Inteligência.
5. Avaliar, em consonância com as legislações em vigor, o cumprimento das diretrizes do CMTAER estabelecidas para a Atividade de Inteligência.
6. Coordenar, quando oportuno, a participação do EMAER no Sistema de Inteligência de Defesa, de acordo com as legislações em vigor.
7. Relacionar os países e/ou temas prioritários para acompanhamento pelo Sistema de Inteligência da Aeronáutica.
8. Executar, a ligação com os Órgãos de Inteligência, do mesmo nível, nos limites da sua competência.
9. Produzir assessoria, de forma clara e oportuna, ao Chefe do Estado Maior da Aeronáutica (CEMAER), nos assuntos relativos à Inteligência, no nível estratégico.
10. Elaborar, de acordo com as legislações em vigor, documentos de Avaliação Estratégica que expressem a provável evolução das Conjunturas Nacional e Internacional, com a finalidade de subsidiar decisões políticas e estratégicas que envolvam o preparo e o emprego da Força Aérea Brasileira e o planejamento estratégico militar da Defesa Nacional.

EXEMPLO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS:

1. Identificar os diferentes níveis que a Inteligência pode ser empregada (Estratégico, Operacional e Tático), de acordo com a Doutrina do SINTAER;
2. Identificar as ameaças e oportunidades do Espaço Cibernético;
3. Construir rede de contatos com outros órgãos de Inteligência, dentro da competência atribuída à Unidade;
4. Integrar os conhecimentos de sua área de interesse e produzir Conjuntura conforme legislação em vigor;
5. Analisar e Avaliar a Conjuntura Nacional com o objetivo de identificar riscos, ameaças e descrever oportunidades para a Força Aérea Brasileira;
6. Analisar e Avaliar a Conjuntura Internacional com o objetivo de identificar riscos, ameaças e descrever oportunidades para a Força Aérea Brasileira;
7. Identificar e aplicar a disseminação da Doutrina e Mentalidade de Inteligência por meio de palestras, aulas e briefings;
8. Elaborar Cenário Prospectivos no âmbito Internacional com o objetivo de identificar riscos, ameaças e descrever oportunidades para a Força Aérea Brasileira;
9. Elaborar Cenários Prospectivos no âmbito nacional com o objetivo de identificar riscos, ameaças e descrever oportunidades para a Força Aérea Brasileira;
10. Identificar as Teoria das Relações Internacionais em um conflito de contexto internacional;
11. Identificar as Teorias Geopolíticas Clássicas em um conflito de contexto internacional;
12. Compreender e aplicar as ferramentas fundamentais da Teoria dos Jogos;
13. Compreender os princípios do direito internacional público e privado.