



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2023

ARAMYS GONZAGA SANTOS, Cap Inf

Avaliação atitudinal: Uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de líderes
na Infantaria da Aeronáutica

Rio de Janeiro

2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 3/2023

ARAMYS GONZAGA SANTOS, Cap Inf

Avaliação atitudinal: Uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de líderes na Infantaria da Aeronáutica

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

Linha de Pesquisa: Ensino na Força Aérea
Orientadora: Mellina dos Santos Ferreira Barbosa, Maj Int

Rio de Janeiro

2023

ARAMYS GONZAGA SANTOS, Cap Inf

Avaliação atitudinal: Uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de líderes na Infantaria da Aeronáutica

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

Aprovado por:

Raphael **Osório** de Oliveira, Maj Av
EAOAR

Mellina dos Santos Ferreira Barbosa, Maj Int
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

RESUMO

O Oficial de Infantaria da Aeronáutica tem sido cada vez mais demandado em missões que lhe exigem competências que vão além de sua capacidade técnica. Operações reais, participação em missões de paz e instruções militares têm posto à prova sua capacidade de liderança e aspectos atitudinais. Nesse contexto, o Exercício de Desenvolvimento da Liderança (EDLI), realizado no terceiro ano do Curso de Formação de Oficiais de Infantaria da Aeronáutica (CFOInf), tem demonstrado grande relevância. O presente ensaio acadêmico tem por objetivo defender a revisão da estrutura de avaliação do EDLI, hoje focada nos aspectos cognitivo e psicomotor da competência, a fim de aprimorar a verificação dos aspectos atitudinais. Tal alteração possibilitaria a identificação de deficiências neste importante campo, permitindo a imediata intervenção dos envolvidos no processo formativo, mediante a verificação de seus perfis como liderados, e ao mesmo tempo, promoveria o desenvolvimento de líderes mais capazes para as tarefas que lhe serão atribuídas logo nos primeiros anos de carreira. O estudo foi desenvolvido a partir da relevância que o campo atitudinal tem ganhado nos últimos anos, passando pela necessidade de se realizar esse tipo de avaliação no CFOInf, mais especificamente no EDLI, e nos impactos que essa avaliação poderá gerar na Força Aérea Brasileira (FAB) como um todo, uma vez que esse exercício possibilita identificar e desenvolver competências essenciais ao efetivo exercício da liderança.

Palavras-chave: Liderança. Avaliação Atitudinal. *Followership*. Cadete de Infantaria. Exercício de Desenvolvimento da Liderança.

1 INTRODUÇÃO

Em seus primeiros anos como oficial, os jovens tenentes de Infantaria da Aeronáutica têm recebido demandas cada vez mais desafiadoras. Suas participações em missões de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) e em missões de paz tem lhes exigido uma série de competências profissionais e pessoais, com destaque para a capacidade de liderança.

Atento a essas necessidades, o Curso de Formação de Oficiais de Infantaria da Aeronáutica (CFOInf) tem realizado uma série de atualizações, em consonância com a divulgação do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER), no qual a modernização do sistema de ensino assume um papel de destaque como um dos objetivos estratégicos.

Essas atualizações foram determinadas pela Diretoria de Ensino da Aeronáutica (DIRENS) e acabaram por oportunizar a realização do Exercício de Desenvolvimento da Liderança (EDLI) para os Cadetes de Infantaria, aos moldes do que é realizado em todos os cursos de formação dos quadros combatentes da Academia Militar da Agulhas Negras (AMAN).

Essa atividade, restrita aos cadetes de Infantaria, representa uma oportunidade singular para a avaliação dos atributos atitudinais, os quais, quando associados aos domínios cognitivo e psicomotor, permitem obter uma indicação de como aquele futuro líder agirá sob condições físicas e psicológicas adversas.

No decorrer do período de formação na Academia da Força Aérea (AFA), o cadete é submetido a uma série de avaliações teóricas e práticas, as quais têm por objetivo examinar a capacidade deste para o desempenho das responsabilidades inerentes à posição de oficial subalterno. Contudo, apesar da missão da AFA ser a formação de líderes, é importante observar que parte substancial das avaliações lá realizadas não abrangem adequadamente os componentes emocionais inerentes a as competências necessárias para o exercício da liderança.

Considerando as ponderações anteriores e com o propósito de identificar e mitigar lacunas que possam surgir na formação dos cadetes de Infantaria, este trabalho defende a revisão da estrutura de avaliação do EDLI, de maneira a aprimorar a verificação dos aspectos atitudinais nos avaliados.

Uma vez que as ferramentas de avaliação atitudinal sejam concebidas e implementadas, será possível desvelar dimensões da personalidade que geralmente

permanecem obscuras em outros processos avaliativos, permitindo que sejam identificadas e desenvolvidas.

Na maior parte de suas carreiras, os oficiais são mais seguidores do que líderes. Mesmo quando liderando, ainda são liderados de alguma maneira. O processo formativo é uma excelente oportunidade de auto conhecimento no qual podemos perceber as nossas reações ao receber ordens, por vezes desafiadoras, nos mais variados cenários. Trata-se de uma oportunidade única para identificar as potencialidades do futuro líder a partir do seu perfil como liderado.

Essa atenção ao campo atitudinal contribui para o desenvolvimento integral do indivíduo, podendo ser aproveitada para desenvolver competências necessárias ao exercício da liderança e para direcionar suas futuras atividades profissionais.

2 O EXERCÍCIO DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Os Exercícios de Desenvolvimento da Liderança (EDLI) foram inicialmente concebidos pelo Exército Brasileiro (EB) com o propósito de fornecer ferramentas aos comandantes de unidades militares para avaliar não apenas as habilidades técnicas e táticas, mas também os aspectos emocionais dos quadros militares (Brasil, 2006, p. 5).

Na AFA, o EDLI é realizado no terceiro ano do CFOInf e consiste em duas fases distintas: a fase de preparação e as oficinas. A fase de preparação tem por objetivo submeter os participantes a desafios físicos e psicológicos semelhantes aos que enfrentam em situações reais de combate. Após a conclusão dessa fase, os cadetes são divididos em grupos menores para iniciar as oficinas, que são a parte central do EDLI.

Nessas oficinas, os cadetes são confrontados com uma série de situações-problema, que incluem tarefas como liderar uma patrulha de assalto, montar um sistema de forças, delimitar uma zona de pouso de helicópteros, configurar um sistema de comunicação por rádio, realizar missões de reconhecimento, conter um soldado desertor em um ambiente de combate e enfrentar diversas outras situações desafiadoras.

Propositamente aplicado no início do Programa de Treinamento da Liderança (PTL) do Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CCAer), o EDLI é realizado ao longo de

sessenta horas consecutivas de atividades que desafiam os cadetes a explorar e compreender seus limites físicos e psicológicos em cenários simulados de combate.

2.1 Obedecer e Liderar: Duas faces da mesma moeda.

Atualmente, a avaliação do Exercício de Desenvolvimento de Liderança (EDLI) é predominantemente orientada para os domínios psicomotores e cognitivos da competência, tais como a habilidade de percorrer um itinerário de marcha dentro de um tempo estipulado ou a capacidade de planejar patrulhas, calcular cargas explosivas ou identificar pontos em uma carta topográfica.

No entanto, é crucial destacar que a avaliação das competências não deve ser restrita aos domínios cognitivos e psicomotores, nem deve considerá-los mais relevantes do que o domínio atitudinal. Pois como afirma Novais (2021, p. 23) “a busca por um currículo que compartilhe habilidades técnicas com competências pessoais e interpessoais, tem sido o foco de inúmeras instituições de ensino superior”.

Ao avaliar a capacidade de um líder de mobilizar um grupo e influenciar seus comportamentos, cognições e emoções, é imperativo que se leve em consideração elementos intangíveis. Afinal, “liderar é um processo de natureza muito complexa para ser reduzido a aspectos puramente tangíveis, como a cognição ou a habilidade de realizar procedimentos específicos” (Carlino, 2020, p. 08).

Verifica-se, portanto, que um componente de significativa importância para o desenvolvimento das competências de liderança não está sendo adequadamente avaliado no contexto do EDLI, resultando na perda de uma oportunidade única de realizar uma avaliação atitudinal adequada.

Inúmeras são as vantagens desse tipo de avaliação, destacando-se, entretanto, a possibilidade de identificar o perfil de seguidor daqueles futuros líderes avaliados. Pois, como afirma Berg (2014, p. 02), todos os que atuam em uma equipe o fazem como líderes ou liderados, sendo fundamental que desenvolvam confiança mútua e respeito a fim de contribuir voluntariamente para a missão da organização.

O mesmo autor enfatiza que a identificação desses perfis e o aprendizado de como desenvolvê-los conduz a subordinados que são melhores preparados para o exercício da liderança futura.

Robert Keller¹ (1988), um dos pioneiros do “*Followership*”, compreendida como a habilidade de seguir a liderança no cumprimento de objetivos, enfatizou que o servidor eficaz deve ser capaz de agir de forma entusiasmada, inteligente e autossuficiente na busca de uma meta organizacional. Para o autor, seguidores eficazes são equilibrados, responsáveis, corajosos, honestos e comprometidos com a organização. Todas essas características podem, mediante a aplicação da ferramenta adequada, ser mensuradas e desenvolvidas ao longo do processo formativo.

A partir dos estudos de Keller, muitos outros autores descreveram o papel fundamental dessa habilidade para a formação de líderes. Duran-Stanton e Masson (2021), por exemplo, chegam a afirmar que no longo prazo, um seguidor melhor ajudará todos a se tornarem melhores líderes e gestores, uma vez que podem utilizar suas experiências como seguidores para otimizar seus papéis de liderança e gerenciamento.

O Corpo de Cadetes, responsável pelo campo militar, e a Divisão de Ensino, responsável pela formação técnico-especializada, poderão trabalhar conjuntamente a fim de criar ferramentas adequadas para acompanhar o desenvolvimento daqueles cadetes com maior dificuldade. Uma dessas ferramentas, aqui apresentada, é justamente a revisão da estrutura de avaliação do EDLI, que focada no campo atitudinal trará impactos significativos para toda a Infantaria da Aeronáutica.

2.2 A Formação de líderes integrais

A fim de potencializar os resultados da avaliação atitudinal realizada no EDLI, um minucioso acompanhamento dos atributos observados deve ser realizado. Nesse sentido, as informações coletadas durante essa atividade devem servir de base para uma equipe multidisciplinar composta por comandantes, instrutores, psicólogos e pedagogos. O objetivo dessa equipe é guiar os cadetes em direção a um desenvolvimento integral de suas capacidades como futuros líderes, concentrando-se nos aspectos atitudinais que precisam ser aprimorados.

¹ Robert E. Kelley foi professor na Escola de Pós-Graduação em Administração Industrial da Universidade Carnegie Mellon e presidente da *Consultants to Executives and Organizations*, Ltd. Foi o autor de diversos livros e artigos, incluindo "O Poder do Seguidor" (Doubleday, 1992) e "Elogio aos Seguidores" (novembro-dezembro de 1988).

McDougall (2020, p.51) pontua que somente os líderes excepcionais vão além do superficial, defendendo a empatia como um elemento essencial da liderança. Para o autor, a guerra é um “empreendimento fundamentalmente humano” sendo crucial que os comandantes compreendam sua dimensão humana com o objetivo de desenvolver equipes coesas e baseadas na confiança.

Considerando a perspectiva dos liderados, Lima (2018, p. 52) argumenta que “embora os sentimentos e pensamentos não possam ser observados diretamente, as ações e comportamentos que deles decorrem são perceptíveis e mensuráveis”. Isso implica que a imagem de um líder é predominantemente moldada por suas atitudes e comportamentos, não apenas por sua proficiência técnica. Em outras palavras, por mais que o oficial seja capaz, não poderá esconder deficiências no campo atitudinal, tão perceptíveis aos liderados.

Na FAB, todo o efetivo de soldados tem sua formação inicial ministrada por militares de Infantaria, especialmente por oficiais nos primeiros anos da carreira. Se considerarmos a formação dos oficiais e sargentos temporários, que hoje compõem grande parte do efetivo, e as instruções militares realizadas nas escolas de formação, fica evidente o impacto positivo que um oficial de Infantaria bem preparado e consciente de suas possibilidades e limitações pode causar à Força Aérea.

Quando abordamos a liderança sob a perspectiva do combate, Goulart (2012, p.179) destaca a importância predominante das emoções e atitudes no efetivo desenvolvimento da liderança, destacando que são elas que motivam os soldados a avançar em combate, impulsionados por seu líder.

Sobre essa temática, destaque-se que os cadetes de infantaria têm uma característica que lhes é muito peculiar: a possibilidade real de entrar em combate nos primeiros anos de carreira. Essa afirmação pode ser atestada pela recente participação da tropa de Infantaria nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) nos estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo e Rio Grande do Norte, além das atuações nas missões de paz sob a égide de organismos internacionais.

Em todas essas participações, jovens tenentes de Infantaria estavam à frente de suas frações de tropa, precisando decidir sob estresse, se comunicar e se relacionar com autoridades e subordinados, além de liderar com planejamento, organização, compromisso e ética, demonstrado assim, a relevância de realizar pequenas alterações com grande impacto para a Força Aérea, como a revisão de estrutura de avaliação do EDLI.

3 CONCLUSÃO

Como delineado no contexto deste estudo, verificamos que CFOInf tem sido objeto de uma série de transformações, impelidas pela necessidade de adequação às crescentes exigências contemporâneas. Entre essas transformações, merece destaque o EDLI, que transcende a mera concepção de disciplina para se configurar como uma eficaz ferramenta de avaliação das competências atitudinais dos cadetes, respondendo, assim, à dinâmica evolutiva do ambiente de formação militar.

Ao longo deste ensaio acadêmico, defendemos a premente necessidade de revisar a estrutura de avaliação do EDLI, com o objetivo de alterar o seu foco para o campo atitudinal da competência. Essa alteração, de implementação relativamente simples, desenvolverá os cadetes à estatura de verdadeiros líderes, conhecedores de suas tropas e de si mesmo.

Conforme foi visto ao longo de todo o trabalho, o campo atitudinal não representa apenas um suplemento aos conhecimentos e habilidades que compõem a competência, mas sim uma parte intrínseca e essencial desta. Conhecedores de suas possibilidades e limitações como liderado, os cadetes poderão aplicar suas experiências como líderes, uma vez que terão mais consciências das implicações de suas posturas, comportamentos e decisões perante suas equipes.

Uma vez que essas deficiências sejam identificadas e aprimoradas, verificamos que os atributos essenciais ao exercício da liderança serão desenvolvidos nos cadetes, de maneira que estarão mais preparados para exercer a liderança nos mais diversos níveis e situações que a carreira lhes impuser, especialmente em combate.

Finalmente, devido a profundidade e extensão do tema, este trabalho não se esgota em si mesmo. Estudos posteriores podem ser realizados com a finalidade de realizar um acompanhamento efetivo do campo atitudinal ao longo dos quatro anos de formação dos cadetes de Infantaria.

Além disso, tal é a importância do assunto, que não deve ser restrita à formação dos oficiais de infantaria, mas também dos demais cursos de formação da AFA, aviação e intendência. Realizadas as necessárias adaptações a cada público, a realização de exercícios de desenvolvimento da liderança com foco na avaliação atitudinal tem o potencial de aumentar a operacionalidade da Força Aérea como um todo, uma vez que possibilita identificar e desenvolver competências essenciais ao exercício da liderança.

REFERÊNCIAS

BERG, Paul. The Importance of Teaching Followership in Professional Military Education. **Journal of Military Learning**. Army University, 2020. Disponível em: <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/PDF-UA-docs/Berg-Followership-1-UA.pdf>. Acesso em: 25 out. 23.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. CI 20-10_3: **Exercícios de Desenvolvimento da Liderança**. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2006.

CARLINO, Eliana Prado. O conceito de liderança pela perspectiva de cadetes do curso de formação na Academia da Força Aérea. **Revista da UNIFA**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 1, 2020. Disponível em: https://www2.fab.mil.br/unifa/images/revista/pdf/v33n1/Art_156_Conceito__R4.pdf. Acesso em: 20 set. 2023.

DURAN-STANTON, Amelia; MASSON, Alicia. Lessons In Followership: Good Leaders Aren't Always Out Front. **Association of the United States Army**. 2021. Disponível em: <https://www.ausa.org/articles/lessons-followership-good-leaders-arent-always-out-front>. Acesso em: 24 out. 2023.

GOULART, Fernando. **Ação sob Fogo!** Fundamentos da Motivação para o Combate. 1. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2012.

KELLER Robert E. In Praise of Followers. **Harvard Business Review**. Novembro, 1988. Disponível em: <https://hbr.org/1988/11/in-praise-of-followers>. Acesso em: 25 out. 23

LIMA, Fabiano Corrêa Lourenço de. **Liderança militar: o desenvolvimento da liderança militar por meio do ensino de competências**. 2018. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/3065>. Acesso em: 18 set. 2023

MCDUGALL, John. A Liderança Baseada na Empatia - Entendendo a Dimensão Humana. **Military Review**. Segundo trimestre, Tomo 75, número 2. Kansas - EUA. 2020. Disponível em: <https://www.armyupress.army.mil/journals/edicao-brasileira/arquivos/segundo-trimestre-2020/>. Acesso em: 30 set. 2023.

NOVAIS, André Seixas. **Avaliando Soft Skills de estudantes em sessões de Active Learning**: apresentando o *Fuzzy Soft Skills Assessment*. 2021. Faculdade de Engenharia, Universidade Estadual de São Paulo, Guaratinguetá, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/items/a66ff485-cb7e-4bbd-b15c-cbad64c03a3e>. Acesso em: 21 set. 2023.