

A CONSTRUÇÃO DO LÍDER MILITAR: EFETIVIDADE DO ESTÁGIO DE ADAPTAÇÃO MILITAR NA FORMAÇÃO DOS OFICIAIS DE INFANTARIA DA AERONÁUTICA¹

THE CONSTRUCTION OF MILITARY LEADERSHIP: EFFECTIVENESS OF THE MILITARY ADAPTATION STAGE IN THE TRAINING OF AIR FORCE INFANTRY OFFICERS

Rickson Rodrigues de Oliveira²
Orientador(a): Raphael de Almeida Leitão³

RESUMO

A busca pelo aperfeiçoamento da liderança faz parte dos atributos almejados na formação militar dos futuros oficiais que ingressam na Academia da Força Aérea (AFA), especialmente aqueles que irão compor as Unidades de Infantaria da Aeronáutica. A pesquisa tem por finalidade analisar em que medida o exercício da liderança no Estágio de Adaptação Militar (EAM) implica no desenvolvimento atitudinal dos Cadetes de Infantaria da Aeronáutica, visando suas funções futuras como comandantes de fração na tropa. De acordo com o perfil desejado de um Oficial da Aeronáutica, conforme estabelecido pelo Manual do Comando da Aeronáutica (MCA) 36-9, que menciona a importância das competências de liderança, o presente trabalho busca compreender de que forma o EAM contribui para o aprimoramento dessas habilidades nos Cadetes de Infantaria. A condução dessa pesquisa seguirá por meio de uma abordagem qualitativa, buscando uma revisão bibliográfica a respeito de teorias e conceitos de liderança, assim como exploração de documentos e manuais do Comando da Aeronáutica. Além disso, serão considerados os manuais relacionados ao EAM da AFA, a fim de compreender sua estrutura e as atribuições recebidas pelos Cadetes adaptadores. Espera-se que os resultados desta pesquisa forneçam *insights* relevantes sobre a relação entre o EAM e a formação de líderes na Força Aérea Brasileira, bem como sobre a contribuição dessa experiência para a carreira militar dos Cadetes de Infantaria dentro e fora da AFA.

Palavras-chave: Adaptação; Liderança; Formação militar; Academia da Força Aérea (AFA).

¹ Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Formação de Oficiais de Infantaria da Aeronáutica(CFOInf) da Academia da Força Aérea (AFA).

² Cadete de Infantaria do 4º Esquadrão (Turma Árion, 2024).

³ 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. Mestre em Ciências Aeroespaciais pela Universidade da Força Aérea. E-mail: leitaoral@fab.mil.br

ABSTRACT

The pursuit of leadership improvement is part of the desired attributes in the military training of future officers entering the Air Force Academy (AFA), especially those who will be part of the Air Force Infantry Units. The research aims to analyze to what extent the exercise of leadership in the Military Basic Training (EAM) affects the attitudinal development of the Aeronautics Infantry Cadets regarding their future roles, such as section commanders in the troop. In line with the desired profile of an Aeronautics Officer, as established by the Air Force Command Manual (MCA) 36-9, which highlights the importance of leadership competencies, this study seeks to understand how the EAM contributes to the enhancement of these skills in Infantry Cadets. The conduct of this research will follow a qualitative approach, seeking a literature review on theories and concepts of leadership, as well as exploring documents and manuals from the Air Force Command. Moreover, manuals related to the EAM at the AFA will be considered, aiming to understand its structure and the assignments given to the adapter cadets. It is expected that the results of this research will provide relevant insights into the relationship between the EAM and the development of leaders in the Brazilian Air Force, as well as the contribution of this experience to the military career of Infantry Cadets both within and outside the AFA.

Keywords: Adaptation; Leadership; Military Training; Brazilian Air Force Academy (AFA).

INTRODUÇÃO

Ao ingressarem na Academia da Força Aérea (AFA), localizada em Pirassununga, São Paulo, jovens de diversas regiões do Brasil embarcam em uma formação intensiva de quatro anos, com o objetivo de se tornarem líderes e alcançarem o oficialato. Conforme o Manual do Comando da Aeronáutica (MCA) 36-9, que estabelece o Perfil do Oficial da Aeronáutica, é esperado que um oficial possua a habilidade de liderar pessoas, diante das situações que possam surgir ao longo de sua carreira, sendo preparado especificamente para essa finalidade (Brasil, 2021).

De acordo com os Planos Pedagógicos de Curso (PPC) dos cursos de Aviação, Intendência e de Infantaria da Aeronáutica estabelecidos nas Instruções do Comando da Aeronáutica (ICA) 37-863, 37-900 e 37-901, na Academia da Força Aérea (AFA), existem muitas oportunidades para exercer a liderança, como, por exemplo, nas Atividades de Campanha (ATC), nos serviços prestados, nas chefias de turma e nas equipes esportivas (Brasil, 2022a, 2022b, 2022c). No entanto, a oportunidade de atuar como Cadete adaptador durante o Estágio de Adaptação Militar (EAM) é uma experiência ímpar e distinta na vida do Cadete da Aeronáutica no quesito liderança.

Ademais, a seleção do Cadete adaptador é realizada ao final do segundo ano letivo, considerando uma série de competências necessárias e o desempenho individual do militar. Durante 60 dias, o Cadete adaptador vivencia responsabilidades burocráticas, entra em contato direto com a

tropa e lida com o gerenciamento de suas próprias atribuições, bem como com as dos estagiários. Além disso, o militar transmite valores, visão e princípios da caserna, conduzindo o comportamento dos estagiários recém chegados para o padrão de conduta esperado do Cadete da Aeronáutica (Brasil, 2024b).

O Cadete de Infantaria é o militar que, após formado, tem como missão manter em terra o domínio do Ar. Diferente dos demais oficiais da FAB, previstos no Decreto Nº 11.885, de 18 de janeiro de 2024 (Brasil, 2024a), o mesmo possui uma peculiaridade na sua finalidade, sendo o profissional responsável pela formação básica de todas as outras classes de militares da Força Aérea Brasileira tendo, dessa forma, a gestão de recursos humanos e condução de táticas e estratégias como seus principais atributos a serem desenvolvidos como Cadete. Enquanto adaptadores, os Cadetes de Infantaria do terceiro ano letivo podem adquirir e desenvolver habilidades e competências que posteriormente, na condição de Cadetes mais antigos e como Oficiais, podem facilitar e otimizar o seu trato com a tropa, porém nem todos são selecionados para tal função criando uma lacuna não preenchida em sua formação militar.

Portanto, o escopo de análise desta pesquisa baseia-se, em essência, na Formação do Oficial de Infantaria da Aeronáutica, por meio da percepção das competências trabalhadas nos Cadetes adaptadores no Estágio de Adaptação Militar da AFA, sobretudo em como o Estágio pode contribuir no desenvolvimento da liderança dos futuros oficiais da FAB.

Diante disso, a pergunta de pesquisa que norteará esta investigação é: em que medida o exercício da liderança no EAM implica no desenvolvimento atitudinal dos Cadetes de Infantaria da Aeronáutica visando suas funções futuras, como comandantes de fração na tropa?

A partir da pesquisa em tela, delineou-se o seguinte objetivo: analisar a influência do Estágio de Adaptação Militar da Academia da Força Aérea no desenvolvimento atitudinal dos Cadetes adaptadores de Infantaria visando suas funções futuras como Oficiais da tropa terrestre na Aeronáutica. A partir do Objetivo Geral, objetivos específicos foram desenvolvidos para alcançá-lo, dos quais: identificar os principais aspectos de liderança fundamentais na formação do Cadete; descrever o Estágio de Adaptação Militar (EAM) à luz do desenvolvimento atitudinal dos Cadetes de Infantaria da Aeronáutica; e relacionar as experiências atitudinais adquiridas no Estágio de Adaptação Militar (EAM) com as funções a serem exercidas pelo Oficial de Infantaria após sua formação na Academia da Força Aérea. Dessa maneira, este estudo vislumbra contribuir ao trazer informações relevantes para a Força Aérea Brasileira no que consta à melhor formação possível para seus Oficiais de Infantaria, resultando em uma melhoria significativa no desenvolvimento da

liderança, promovendo mais confiança, comunicação eficaz, capacidade de tomar decisões sob pressão, dentre outros atributos, contribuindo para o bom exercício do oficialato. E, também, poderá fornecer dados que possibilitem a inserção da obrigatoriedade do Cadete de Infantaria em participar do Estágio de Adaptação Militar por meio de uma possível revisão de documentos doutrinários de aplicabilidade e de embasamento na criação de novas bibliografias.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o propósito de aprimorar a compreensão dos objetivos deste estudo, é imprescindível estabelecer conceitos fundamentais que se encontram ligados aos objetivos gerais e específicos desta pesquisa. Dentre esses destacam-se: o conceito de Liderança, Formação, o Perfil Profissional esperado do Oficial da Força Aérea e a formação militar na AFA. Essas definições são indispensáveis para uma melhor apreciação deste trabalho.

1.1 LIDERANÇA

Burns (1978), introduziu o conceito de liderança transformacional, que considera a liderança como um processo pelo qual os líderes e seguidores se elevam mutuamente para níveis mais altos de moralidade e motivação. Segundo Burns, a liderança transformacional ocorre quando líderes e seguidores se engajam de maneira a criar uma conexão que eleva o nível de aprendizado de ambos. Este tipo de liderança se distingue por sua capacidade de inspirar seguidores a transcender seus próprios interesses em favor do bem maior, promovendo mudanças significativas tanto nos indivíduos quanto nas organizações. Na Academia da Força Aérea, a liderança transformacional é observada majoritariamente, de acordo com o Programa de Treinamento de Liderança (Brasil, 2009), nos 4º e 3º Esquadrões, onde os Cadetes mais antigos são tratados com maior nível de maturidade por militares mais antigos, sendo responsáveis pelo ensino das diretrizes e regras aos Cadetes dos Esquadrões mais modernos.

Robbins (2005), por outro lado, aborda a liderança sob uma perspectiva mais pragmática e comportamental, enfatizando o papel das habilidades interpessoais na gestão eficaz das organizações. Robbins argumenta que a liderança envolve a influência sobre os outros para alcançar objetivos comuns, destacando a importância da comunicação, da motivação e estímulos contingentes, positivos ou negativos, que punem ou premiam os subordinados conforme o grau de realização de suas atribuições. Seu enfoque está na capacidade do líder de entender e gerenciar as

dinâmicas de grupo, bem como de adaptar seu estilo de liderança para atender às necessidades da equipe e da situação. O Estágio de Adaptação Militar (EAM) tem como foco o uso da liderança transacional por parte dos Cadetes adaptadores que são, em primeira linha, os primeiros instrutores militares dos estagiários recém ingressados. Este tipo de liderança é considerada a abordagem mais eficaz para induzir uma mudança de comportamento visível nos estagiários durante o período aproximado de um mês de atividades oferecido pelo EAM.

Zaccaro (2001), relacionou a cognição e a liderança e concluiu que a eficácia da liderança é significativamente influenciada pela inteligência cognitiva do líder e por suas habilidades em entender contextos complexos, antecipar desafios e elaborar estratégias. A habilidade cognitiva permite aos líderes não apenas a compreensão profunda das situações à sua frente, mas também a capacidade de comunicar sua visão e motivar seus seguidores eficazmente. Zaccaro (2001), salienta que líderes com alta capacidade cognitiva são mais aptos a identificar padrões em ambientes instáveis, facilitando a tomada de decisões que alinham as ações da equipe com os objetivos organizacionais. Dessa forma, o uso da cognição na execução da liderança serve como um fundamento para a eficácia, enfatizando a intersecção entre a inteligência, a tomada de decisão e a habilidade de liderar de maneira efetiva e adaptativa em contextos desafiadores.

Vislumbra-se, portanto, analisar em que medida os conceitos de liderança apresentados anteriormente podem contribuir favoravelmente para o crescimento profissional do Cadete de Infantaria ao longo de suas atribuições, enquanto adaptador, durante o Estágio de Adaptação Militar.

1.2 O CADETE DE INFANTARIA

A capacidade de influenciar e gerir pessoas para motivá-las a um objetivo em comum é essencial na vida de qualquer gestor de sucesso. Na FAB, desde as pequenas frações, comandadas por Cabos ou Soldados, ao Alto Comando, composto pelos militares de maior grau hierárquico na instituição, todos os militares necessitam de tal capacidade para mobilização de pessoal em prol do cumprimento da missão-síntese da Força Aérea: “manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional com vistas a defesa da pátria” firmado na Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 11-45, intitulada “Força Aérea 100” (Brasil, 2018). Diante do exposto, o MCA 2-1 estabelece 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 (Brasil, 2016, p. 33)

Os Oficiais da Aeronáutica são autoridades responsáveis pelo comando, direção e chefia de unidades, setores e das diversas organizações militares espalhadas pelo país (Brasil, 2021). A Academia da Força Aérea (AFA) é uma instituição militar de nível superior que tem como principal finalidade formar Oficiais de Carreira da Aeronáutica dos Quadros de Oficiais Aviadores (CFOAV), Intendentes (CFOINT) e de Infantaria da Aeronáutica (CFOINF). A AFA objetiva formar oficiais capazes de liderar uma moderna Força Aérea, para isso, busca-se desenvolver atributos militares, intelectuais e profissionais, além do fomento de aspectos éticos, morais, cívicos e sociais (Brasil, 2024c). Após a conclusão do curso, os recém-declarados Aspirantes-a-Oficial, dentre as inúmeras competências adquiridas durante o curso, necessitam para o bom emprego de recursos humanos a fim de atingir objetivos estratégicos do exercício da liderança para com seus subordinados, a habilidade de liderar, amplamente exercitada durante sua formação como Cadete da Aeronáutica, nesse contexto, o MCA 36-9 afirma que

é necessário aplicar os fundamentos de liderança para empregar os recursos humanos sob sua responsabilidade, primando pela otimização das capacidades individuais e coletivas dos subordinados, estimulando o desenvolvimento das competências administrativas e minimizando eventuais limitações que venham a prejudicar o trabalho. (Brasil, 2021, p. 19).

De acordo com a ICA 37-901 (Brasil, 2022c) que disserta sobre o Projeto Pedagógico de Curso de Oficiais de Infantaria o Curso de Formação de Oficiais de Infantaria CFOINF, curso com duração de 4 anos em regime de internato, tem como finalidade preparar os futuros oficiais para conduzir ações de Força Aérea de segurança e defesa, além de desenvolver habilidades administrativas e de gestão financeira. A Infantaria da Aeronáutica atua em áreas como Segurança e Defesa, Defesa Aeroespacial, Operações Especiais, Busca e Salvamento e a Academia da Força Aérea visa preparar os oficiais do futuro para conduzir tais ações após formados. A justificativa do desenvolvimento das capacidades anteriormente mencionadas está na Lei de Ensino da Aeronáutica (Brasil, 2011), que prevê a graduação, após a conclusão do CFOINF, nos graus de Bacharel em Ciências Militares, com habilitação em Infantaria da Aeronáutica, e Bacharel em Administração, com ênfase em Administração Pública.

Consoante as definições contidas no Manual do Cadete da Aeronáutica (Brasil, 2024c), na formação dos Cadetes da Aeronáutica, são essenciais o Programa de Treinamento Militar (PTM) e o Programa de Treinamento de Liderança (PTL). O PTM, voltado para os dois Esquadrões mais modernos, foca no desenvolvimento de autodisciplina, entendimento de hierarquia, espírito de

equipe e lealdade, desafiando os Cadetes a aprimorarem resiliência e coragem. Já o PTL, para os dois Esquadrões mais antigos, aprofunda habilidades de comunicação e liderança, preparando os Cadetes para aplicar os conhecimentos adquiridos e interagir efetivamente com os mais novos. Ambos os programas constituem o núcleo da preparação militar, visando a excelência e a integridade na carreira.

1.3 O ESTÁGIO DE ADAPTAÇÃO MILITAR

Segundo o Manual do EAM 2024 (Brasil, 2024b), o EAM trata-se do período compreendido entre a apresentação do estagiário na AFA e a cerimônia de recebimento de platinas. Existem duas vias para o ingresso na Academia da Força Aérea. O estagiário pode ser oriundo da Escola Preparatória de Cadetes do Ar, instituição de ensino médio da FAB, caso tenha concluído o curso com aproveitamento, ou, ser pertencente ao grupo de candidatos aprovados e classificados no Exame de Admissão do Curso de Formação de Oficiais Aviadores, Intendentes e de Infantaria da Aeronáutica (EA CFOAV/CFOINT/CFOINF). Além dessas duas vias de acesso, o estagiário pode ser pertencente a nações estrangeiras que tenham vínculos diplomáticos com o Brasil sendo submetido a um processo de seleção diferenciado para ingresso na AFA.

Ainda segundo o Manual do EAM 2024 (Brasil, 2024b) a missão do EAM é adaptar os jovens à rotina do Cadete na FAB bem como as particularidades que a Academia da Força Aérea pode proporcionar, por meio de treinamentos físicos, doutrinários e militares. Durante este período, os estagiários são submetidos a uma árdua rotina como privações correspondentes à realidade que podem encontrar em um cenário de conflito real, devendo estarem sempre preparados. Além disso, o estágio exige e estimula o condicionamento físico e preparo mental dos jovens recém-ingressados na instituição.

Em concordância com o Manual do EAM (Brasil, 2024b), o Estágio de Adaptação Militar é coordenado pelo Comando do Primeiro Esquadrão tendo como Coordenador-Geral o Comandante do Primeiro Esquadrão. A condução e execução do estágio ficam sob a responsabilidade da Cadeia de Liderança dos Cadetes (CLC) composta pelos Cadetes do 4º Esquadrão e pelos Cadetes Adaptadores do 3º Esquadrão, escolhidos por oficiais de seus respectivos Esquadrões. Os Adaptadores atuam de forma mais próxima aos estagiários exercendo funções de Doutrinador, Alterações, Gestor de material, Gestor de efetivo, "Aguardando Desligamento" (AGD), Enfermeiro, Apoio ao Cadete de Nação Amiga (CNA) e Observador e Controlador de Adestramento (OCA). Tais funções propiciam responsabilidade, capacidade de gerenciamento múltiplo de tarefas, control

e emocional e principalmente o desenvolvimento da liderança, visto que necessitam inserir indivíduos alheios ou com pouca experiência na vida militar de forma rápida e eficaz, norteados pelos pilares do militarismo: hierarquia e disciplina, Estatuto dos Militares (Brasil, 1980).

Lima e Leitão (2023), realizaram um estudo envolvendo Oficiais dos Comandos dos Esquadrões, a respeito da estratégia na identificação das competências essenciais para a seleção de adaptadores no contexto do EAM. Questionários foram utilizados a fim de explorar as características valorizadas por cada Comando na escolha desses profissionais, enfatizando a importância de um conjunto diversificado de habilidades. As competências identificadas foram a capacidade de comunicação clara e paciente, uso de vocabulário respeitoso, gestão eficaz do tempo, atenção às necessidades individuais dos estagiários, controle emocional, empatia e condição física exemplar. A análise dos dados coletados na pesquisa reforça a ideia de que a seleção de adaptadores deve ser um processo holístico, considerando um espectro amplo de competências que, juntas, formam o alicerce para o sucesso e o desenvolvimento efetivo dos estagiários durante o EAM.

2 METODOLOGIA

Este trabalho adota uma abordagem qualitativa, conforme definido por Serapioni (2004), que enfatiza a compreensão das percepções, experiências e significados atribuídos pelos indivíduos, permitindo, dessa forma, uma investigação aprofundada das complexidades e nuances do desenvolvimento da liderança em Cadetes de Infantaria, oferecendo *insights* valiosos sobre as competências de liderança desenvolvidas durante o Estágio de Adaptação Militar (EAM).

Inicialmente, será realizada uma revisão bibliográfica extensiva, abrangendo teorias e definições de liderança relevantes ao contexto militar, visando estabelecer uma base teórica sólida para a investigação. Esta revisão incluirá literatura acadêmica, artigos científicos e obras de referência que discutem as competências essenciais para a liderança eficaz.

Em paralelo, será conduzida uma análise documental detalhada de materiais institucionais específicos, incluindo o Manual de Liderança da FAB (MCA 2-1) e o Manual do Cadete da Aeronáutica (Brasil, 2024c). Esses documentos serão examinados para identificar os atributos de liderança e competências explicitamente valorizados e promovidos pela FAB no treinamento e formação de seus oficiais de Infantaria.

Por fim, as bibliografias e documentos serão analisados e interpretados para avaliar o impacto do EAM no desenvolvimento da liderança nos Cadetes de Infantaria, e como essa formação contribui para sua futura atuação como comandantes de fração na tropa. A análise buscará

identificar tendências, padrões e *insights* significativos que possam contribuir para o entendimento mais amplo da eficácia do treinamento de liderança na FAB, culminando em conclusões sobre a importância e a aplicabilidade das experiências adquiridas durante o EAM no exercício da liderança militar.

3 DISCUSSÃO

3.1 O OFICIAL DE INFANTARIA EM FORMAÇÃO

O Cadete de Infantaria e sua formação na Academia da Força Aérea (AFA) revelam uma estrutura educacional complexa e abrangente, projetada para estimular, nos futuros oficiais, inúmeras competências essenciais que vão além do conhecimento técnico e operacional, visando suas atribuições futuras. Durante a carreira, conforme o MCA 2-1 (Brasil, 2016) um oficial, dentro de sua equipe e sem considerar a posição que ocupa na cadeia de comando, deve aspirar a aprimorar suas habilidades de liderança para estabelecer uma influência positiva, alcançando não apenas a adesão às ordens, mas também criando engajamento e dedicação entre seus pares e subordinados.

A ICA 37-901 (Brasil, 2022c) descreve inúmeras disciplinas previstas para o CFOINF, divididas em quatro campos: campo de formação geral, campo de formação profissional, campo de formação militar e atividades complementares, totalizando uma carga de 6.721 horas acumuladas e distribuídas em quatro anos de formação. Nos dois primeiros campos mencionados anteriormente, em especial no campo de formação profissional, o desenvolvimento do domínio afetivo é extremamente importante para o bom desempenho das matérias presentes nesses campos. O domínio afetivo consiste em

o domínio afetivo diz respeito à atitude e à disposição emocional em relação à aprendizagem, englobando aspectos como a recepção, a resposta, a valorização, a organização e a caracterização por um valor ou complexo de valores. No contexto militar, isso se traduz na internalização de valores, atitudes e disposições emocionais necessárias para a disciplina, o espírito de corpo e a lealdade à missão. (Krathwohl, 1973)

No 2º ano de formação, os Cadetes de Infantaria iniciam suas atividades técnicas específicas da área profissional. Conforme a ICA 37-901 (Brasil, 2022c), durante este período letivo, o Cadete de Infantaria cursa disciplinas práticas como Atividade de Desenvolvimento de Liderança (ADLI), Técnicas de Emprego de Frações de Tropa (TEFT), Técnicas de Navegação Terrestre (TNAV), Técnicas de Patrulha (TPAT) e Técnicas Individuais para o Combate Terrestre (TICT). No 3º ano, os Cadetes cursam Estágio Básico de Combatente de Montanha (EBCM), Estágio de Manipulação

de Material de Demolição (EMAD), Operações Aeromóveis (OPAM) e Operações Urbanas (OPUB). Por fim, no 4º ano, os Cadetes prosseguem com Operações na Selva (OPSE), Operações Aeroterrestres (OPAE).

Tabela 1 Descrição das disciplinas práticas técnico-especializadas do 2º ano do CFOINF

Ano de Formação	Disciplina Prática	Objetivo Principal
2º ANO	Atividade de Desenvolvimento de Liderança (ADLI)	Desenvolver a gestão emocional sob estresse através de missões durante 60 horas ininterruptas, incluindo privações e oficinas de liderança, para aprimorar resiliência e capacidade de comando em condições adversas.
	Técnicas de Emprego de Frações de Tropa (TEFT)	Aplicar técnicas básicas de combate terrestre, individuais e coletivas, abrangendo maneabilidade, planejamento de missões, segurança em deslocamentos, navegação terrestre, atendimento pré-hospitalar em combate, comunicações, e gestão de contingências, visando a eficácia e segurança nas operações de Infantaria.
	Técnicas de Navegação Terrestre (TNAV)	Utilizar meios de navegação, incluindo cartas topográficas e GPS, para o planejamento e execução de deslocamentos terrestres, por meio de exercícios práticos de navegação, enfatizando a habilidade de gerir rotas em diferentes ambientes e condições.
	Técnicas de Patrulha (TPAT)	Planejar e coordenar o emprego de frações de tropa em ações ofensivas e defensivas, seguindo normas de comando, mantendo equilíbrio emocional, resiliência e abnegação em favor da missão. Isso inclui exercícios práticos de patrulha que enfatizam a necessidade de exercer a liderança e adaptar-se diante de adversidades.
	Técnicas Individuais para o Combate Terrestre (TICT)	Aplicar técnicas de combate terrestre, individuais e coletivas, com ênfase na execução metódica e na superação de adversidades, além de adaptar-se a mudanças táticas e ambientes novos. Os exercícios práticos incluirão aprestamento individual, uso do terreno, camuflagem, funções individuais, marchas e estacionamentos.

Fonte: Elaboração própria com base em ICA 37-901 (Brasil, 2022c).

Tabela 2 Descrição das disciplinas práticas técnico-especializadas do 3º ano do CFOINF

Ano de Formação	Disciplina Prática	Objetivo Principal
3º ANO	Estágio Básico de Combatente de Montanha (EBCM)	Capacitar o combatente da FAB nos fundamentos, técnicas e procedimentos de segurança para operações de escalada e desescalada em ambientes montanhosos, abrangendo legislação, conceitos e práticas específicas ao contexto militar de montanha.
	Operações Aeromóveis (OPAM)	Aplicar conceitos operacionais e técnicas específicas do papel de aeronaves de asa rotativa no emprego de subunidades de Infantaria em operações aeromóveis. Adquirir conhecimento de equipamentos e técnicas de infiltração e exfiltração, como nós, técnicas de rapel, fast hope, helocast, além de comunicação e patrulha aeromóvel, preparando para a execução de missões aeromóveis.
	Estágio de Manipulação de Material de Demolição (EMAD)	Compreender e aplicar, com segurança, o funcionamento, emprego e manejo de explosivos pela FAB, incluindo a construção de sistemas de iniciação e coordenação de atividades de demolição. Isso envolve um entendimento de efeitos adversos dos explosivos e a habilidade de operar cargas explosivas em suporte às operações do combatente terrestre.
	Operações Urbanas (OPUB)	Aplicar conceitos, técnicas e procedimentos em atendimento pré-hospitalar, controle de distúrbios e garantia da lei e da ordem, demonstrando empenho, responsabilidade com recursos, conformidade com a legislação, equilíbrio emocional e comunicação efetiva durante missões e situações de estresse.

Fonte: Elaboração própria com base em ICA 37-901 (Brasil, 2022c).

Tabela 3 Descrição das disciplinas práticas técnico-especializadas do 4º ano do CFOINF

Ano de Formação	Disciplina Prática	Objetivo Principal
4º ANO	Operações na Selva (OPSE)	Desenvolver compreensão das dinâmicas do ambiente de selva para operações militares, utilizando conhecimentos de patrulha previamente adquiridos, incluindo a aplicação segura de técnicas e táticas, além de fomentar adaptabilidade, resiliência e habilidade de planejamento antecipatório para superar desafios e otimizar a execução de missões.
	Operações Aeroterrestres (OPAE)	Explorar o salto militar armado e mochilado, abrangendo desde a preparação e uso de equipamentos até técnicas de navegação, controle do paraquedas, gestão de emergências, procedimentos de embarque, desembarque, saída da aeronave, e aterragem. Além disso, desenvolver a competência de realizar patrulhas de combate utilizando técnicas de infiltração por paraquedas.

Fonte: Elaboração própria com base em ICA 37-901 (Brasil, 2022c).

Essas disciplinas listadas anteriormente são as atividades práticas mais importantes para o desenvolvimento de habilidades fundamentais ao futuro oficial, incluindo capacidade de comunicação, relacionamento interpessoal e atributos físicos e morais essenciais à liderança. Durante sua permanência na AFA, o Cadete de Infantaria enfrenta situações desafiadoras projetadas para desenvolver sua habilidade de gerenciar tarefas e pessoas sob pressão, superando limites pessoais e aprimorando o controle emocional junto aos colegas. As práticas delineadas na ICA 37-901 (Brasil, 2022c) são cruciais para estabelecer o *ethos* militar do Cadete, influenciando significativamente suas futuras ações e habilidade de tomar decisões corretas ao interagir com a tropa.

Contudo, apesar de uma formação abrangente e diversificada, o Cadete de Infantaria raramente assume papéis de liderança diante de Cadetes mais novos até o final do terceiro ano. As

oportunidades para aplicar sua liderança de maneira prática geralmente se limitam a gerenciar e conduzir militares do mesmo nível hierárquico, representando um desafio para o desenvolvimento da capacidade de tomar decisões e gerir militares menos experientes — uma exigência frequente na vida de um infante.

Portanto, destaca-se a importância de um treinamento estruturado que foque no exercício prático e empírico da liderança, preparando-os para as responsabilidades que enfrentarão como oficiais. Essa formação em liderança, construída a partir de experiências concretas, capacitará esses militares a liderar suas equipes com eficácia, promovendo um ambiente de trabalho coeso e motivado no futuro.

3.2 ANÁLISE DE EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NO EAM

Robbins (2005) destaca a influência, comunicação e motivação como elementos-chave, além do uso de estímulos negativos e positivos para modelar o comportamento dos subordinados, adaptando os estilos de liderança conforme as necessidades da equipe e as circunstâncias. Essas práticas são particularmente enfatizadas e exigidas dos adaptadores, especialmente nas primeiras semanas do Estágio, por serem consideradas métodos eficazes para assegurar que os estagiários internalizem as normas e compreendam a importância do respeito a elas. Além disso, estímulos estressores são empregados para fomentar a coesão do grupo, ressaltando que falhas de um indivíduo são responsabilidade de toda a equipe. Esse procedimento visa desenvolver, ao longo do estágio, o espírito de corpo entre os estagiários, um atributo fundamental para a formação na Academia da Força Aérea. Assim, o MCA 2-1 versa que

o time funciona perfeitamente em equipe e os objetivos pessoais são colocados em segundo plano em prol dos objetivos coletivos. A equipe começa a se parecer com uma família e os membros confiam completamente uns nos outros para cumprir a missão corretamente (Brasil, 2016, p. 30)

Burns (1978) introduz o conceito de liderança transformacional, destacando a interação elevadora entre líderes e liderados, resultante em maior moralidade e motivação. No EAM, esse estilo de liderança é amplamente utilizado pelos Cadetes do 4º Esquadrão que compõem a Cadeia de Liderança dos Cadetes (CLC), que gerenciam e coordenam as atividades no nível tático, no trato com os Cadetes adaptadores do 3º Esquadrão. Apesar da diferença de antiguidade entre as turmas que conduzem o EAM, a relação entre elas é flexibilizada por trabalharem juntos em prol de um só objetivo. Além disso, a formação da liderança do Cadete adaptador, de acordo com o Manual do

PTL é também de responsabilidade do 4º Esquadrão que irá orientá-los e proporcionar um ambiente ideal para desenvolverem suas competências como líderes.

Zaccaro (2001) analisa a relação entre cognição e liderança, destacando como a eficácia da liderança é significativamente impactada pela capacidade do líder de entender contextos e prever desafios, o que é essencial para comunicar visões e motivar os liderados. Essas características e princípios são especialmente relevantes para o desenvolvimento dos Cadetes de Infantaria, evidenciando a importância da aplicação de princípios cognitivos à liderança. Isso os habilita a navegar por complexidades, antecipar obstáculos e transmitir claramente suas visões, reforçando a motivação e o engajamento dos subordinados. Durante o Estágio de Adaptação Militar, os Cadetes de Infantaria são expostos a situações que fomentam o desenvolvimento dessas competências, preparando-os para liderar de forma mais efetiva no futuro, adaptando-se às dinâmicas variáveis do ambiente militar e contribuindo para o sucesso coletivo.

A participação no Estágio de Adaptação Militar é altamente benéfica para os Cadetes de Infantaria, uma vez que proporciona o desenvolvimento e aprimoramento de competências cruciais para o exercício de uma liderança eficaz e assertiva. Este período, caracterizado por sua intensidade, visa aprimorar não apenas a formação militar do estagiário mas também as habilidades atitudinais dos adaptadores que são fundamentais para o sucesso nas diversas funções que os futuros oficiais desempenharão. Ao longo do EAM, os Cadetes Adaptadores são colocados em situações desafiadoras que exigem gestão eficiente de pessoas e tarefas sob condições de pressão, incentivando-os a superar limites pessoais e a desenvolver uma capacidade de controle emocional, evitando futuros excessos ou leviandades. Esta experiência única ocorre em um ambiente controlado e rigorosamente supervisionado por Cadetes mais antigos e Oficiais, onde erros e acertos são parte crucial do processo de aprendizado e desenvolvimento do militar.

Além disso, esse processo intensivo contribui significativamente para a construção de confiança e capacidade de comunicação, elementos que distinguem os militares participantes dos demais que não vivenciaram essa experiência. Através da superação de desafios e da constante interação com militares mais modernos, os Cadetes Adaptadores desenvolvem um senso aguçado de liderança, melhorando seu preparo para assumir funções de comando e gestão. O EAM, portanto, não apenas estimula o crescimento individual, mas também prepara o Cadete Adaptador para inspirar, engajar e promover dedicação entre seus pares e subordinados, fortalecendo o espírito de corpo e a coesão dentro da AFA. Este ganho de experiências pessoais garante que, ao final do

estágio, os Cadetes estejam mais aptos e confiantes para enfrentar os desafios da liderança militar, e futuramente contribuam significativamente para o cumprimento das missões terrestres da FAB.

3.3 IMPLICAÇÕES AO FUTURO OFICIAL

Conforme o MCA 36-9, as habilidades militares essenciais como a liderança, responsabilidade e patriotismo são enfatizadas como atributos básicos para um líder, destacando o compromisso com valores nacionais e a ética militar. A promoção do espírito de corpo e a prática dos valores militares são indispensáveis para a coesão e estabelecem um padrão de excelência. Além disso, a valorização dos subordinados, reconhecendo suas forças e áreas a desenvolver, é vital para o aprimoramento contínuo e a eficácia da equipe. Essas competências combinam habilidades de comando com uma forte base ética e um compromisso com o progresso coletivo, delineando o perfil do militar ideal.

As competências essenciais para o infante, de acordo com o MCA 36-9 destacam a importância de habilidades específicas na instrução militar, incluindo o conhecimento em métodos eficazes de comunicar informações de forma clara. Também é crucial o domínio de técnicas de Ordem Unida e procedimentos para o Treinamento Físico Profissional Militar (TFPM), essenciais para a disciplina, condicionamento físico e coesão da tropa. Além disso, entender o suporte logístico para atividades instrucionais assegura a eficiência operacional.

Assim, torna-se evidente a similaridade entre o Estágio de Adaptação Militar (EAM) e a realidade que os oficiais de Infantaria enfrentarão nas diversas unidades de segurança e defesa pelo país. As principais responsabilidades frequentemente atribuídas a um oficial de Infantaria recém-formado do CFOINF podem incluir a liderança de centenas de recrutas no setor de recrutamento de seu Grupo de Segurança e Defesa (GSD) ou a gestão de inúmeros soldados e sargentos especializados em uma companhia de Polícia da Aeronáutica (PA). Em ambos os cenários, a gestão eficaz da tropa é crucial. Essas responsabilidades podem ser vivenciadas de maneira similar pelos Cadetes na função de adaptadores, dada a semelhança na formação dos estagiários na AFA. A diversidade sociocultural dos soldados e recrutas, que reflete a variedade encontrada em todo o Brasil, é algo também observado no EAM da AFA, com estagiários oriundos de diversos estados brasileiros. Além disso, soldados, recrutas e estagiários compartilham faixas etárias e níveis de maturidade semelhantes ao ingressarem na caserna. Tanto os recrutas quanto os Cadetes passam por um Estágio de Adaptação Militar, adquirindo instruções e conhecimentos essenciais para a vida militar, onde o infante desempenha um papel crucial na formação desses

militares. Portanto, conclui-se que o EAM desempenha um papel vital no desenvolvimento dos futuros líderes da Infantaria da Aeronáutica.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo explorou a formação dos Cadetes de Infantaria na Academia da Força Aérea, com ênfase no papel do Estágio de Adaptação Militar (EAM) no desenvolvimento de habilidades de liderança. Através de uma análise bibliográfica e documental, pôde ser observado os desafios enfrentados pelos Cadetes em sua formação, podendo ser perceptível a extensão em que o EAM contribui para prepará-los para suas futuras funções como comandantes de fração na tropa. Diante da pergunta de pesquisa, este trabalho conclui que o EAM desempenha um papel fundamental no desenvolvimento atitudinal dos Cadetes de Infantaria, preparando-os de maneira significativa para as exigências futuras em termos de gestão de equipe e tomada de decisões sob pressão.

A liderança, elemento fundamental na carreira do oficial de Infantaria, emerge como um dos pilares da formação na AFA, sendo constantemente estimulada e avaliada através de diferentes práticas e disciplinas. As atividades propostas ao longo dos quatro anos de formação, em especial o Estágio de Adaptação Militar (EAM), revelam-se como momentos cruciais no desenvolvimento das habilidades de liderança, comunicação, gestão sob pressão e tomada de decisão, preparando o Cadete para enfrentar os desafios inerentes às futuras responsabilidades como oficial da Força Aérea Brasileira (FAB).

A integração entre a formação técnico-operacional e o desenvolvimento de competências emocionais e cognitivas é crucial para o sucesso de um líder. O EAM, ao enfatizar a liderança transacional e transformacional, a comunicação eficaz e a motivação de equipes, proporciona aos Cadetes de Infantaria uma experiência imersiva que simula a rotina do cotidiano dos batalhões em que irão servir, promovendo um aprendizado ativo e factível em um ambiente controlado. Esta abordagem prepara os Cadetes não apenas para executar tarefas técnicas, mas também para liderar.

Contudo, apesar da abrangência das disciplinas de formação oferecidas pela AFA, identifica-se a necessidade de maior ênfase na prática da liderança em situações que simulem com mais fidelidade os desafios enfrentados no período pós formado. Diante deste fato, o trabalho conclui que o EAM, ao desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento atitudinal dos Cadetes de Infantaria, poderia se tornar uma atividade curricular para esses Cadetes. Essa lacuna

sugere a oportunidade de aprimoramento contínuo do currículo e das metodologias de ensino, visando o fortalecimento das competências de liderança aplicadas.

Em conclusão, este trabalho responde de forma clara à pergunta de pesquisa, demonstrando que o EAM é extremamente importante no desenvolvimento atitudinal dos Cadetes de Infantaria, especialmente em relação à liderança. A experiência proporcionada pelo Estágio gera uma base sólida que facilita a transição dos Cadetes de Infantaria para o oficialato, onde a capacidade de liderar com integridade, influenciar positivamente e compreender situações de maneira estratégica será indispensável. Portanto, vislumbra-se que a presente pesquisa implique em futuros estudos, no sentido de promover *insights* que possam contribuir para o desenvolvimento de futuros líderes militares, de outros quadros e escolas de formação, destacando a importância de continuar evoluindo e adaptando seus respectivos programas de formação visando atender às demandas contemporâneas da liderança militar.

REFERÊNCIAS

- BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. **Liderança nas organizações**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, 2ª ed., Porto Alegre: Artmed, p. 413–449, 2014.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. **Manual do Estágio de Adaptação Militar**. Pirassununga: 2024b.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. **Manual do Cadete da Aeronáutica**. Pirassununga: 2024c.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. **Programa de Treinamento de Liderança do CCAER**. Pirassununga: 2009.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **DCA 11-45 Concepção Estratégica Força Aérea 100**. Brasília. 2018. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=3081>. Acesso em: 10 mai. 2023.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **DCA 125-5 Conceito de Emprego da Infantaria da Aeronáutica**. Brasília: 2019. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2019/bca_99_10-06-2019.pdf. Acesso em: 11 mar. 2024.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado Maior da Aeronáutica. **MCA 2-1 Manual de Liderança da FAB**. Brasília: 2016. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=10>. Acesso em: 08 mai. 2023.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **ICA 37-863 Projeto Pedagógico de Curso para o Curso de Formação de Oficiais de Aviadores**. Brasília: 2022a. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=34846>. Acesso em: 08 mai. 2023.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **ICA 37-900 Projeto Pedagógico de Curso para o Curso de Formação de Oficiais Intendentes**. Brasília: 2022b. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=31872>. Acesso em: 08 mai. 2023.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **ICA 37-901 Projeto Pedagógico de Curso para o Curso de Formação de Oficiais de Infantaria**. Brasília: 2022c. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=31874>. Acesso em: 08 mai. 2023.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **MCA 36-9 Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica - PPOA - Volume I - QOAV, QOINT e QOINF**. Brasília: 2021.

Disponível em:

<https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=25793>. Acesso em: 08 mai. 2023.

BRASIL. Senado Federal. Lei n. 6880. **Diário Oficial da União**, Brasília, 9 dez. 1980. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16880.htm. Acesso em: 10 ago. 2023

BRASIL. Senado Federal. Lei n. 12.464. **Diário Oficial da União**, Brasília, 4 ago. 2011. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/584320/publicacao/15759371>. Acesso em: 10 jun. 2024

BRASIL. Presidência da República. Decreto n. 11.885. **Diário Oficial da União**, Brasília, 18 jan. 2024a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/D11885.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2011.885%2C%20DE%2018,vista%20o%20disposto%20no%20art.. Acesso em: 10 jun. 2024

BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Harper, 1978. Disponível em: <https://www.amazon.com/Leadership-James-MacGregor-Burns/dp/0061319759>. Acesso em: 11 ago. 2023.

KRATHWOHL, D. R.; BLOOM, B. S.; MASIA, B. B. **Taxonomy of Educational Objectives, the Classification of Educational Goals**. Handbook II: Affective Domain. New York: David McKay, 1973. Disponível em: https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/43808/11217_2004_A?sequence=1. Acesso em: 10 mar. 2024.

LIMA, N. P. L. C.; LEITÃO, R. A. **From Trainee to Adapter: a mapping of leadership competencies of adapter cadet in the Air Force Academy**. International Journal of Social Science And Human Research. , v.6, p.6631 - 6642, 2023. DOI: <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i11-08>

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: [Comportamento Organizacional - Robbins, Stephen P. - Internet Archive](https://www.archive.org/details/comportamento-organizacional-robbins-s-p-11-ed-2005). Acesso em: 10 ago. 2023.

SERAPIONI, M. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: **algumas estratégias para a integração**. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 5, p. 187-192, 7 out. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/8MGqFCjhjvXKQsq37t6q7PK/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 ago. 2023.

ZACCARO, S. J. **The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success**. Washington, DC: American Psychological Association, 2001. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2001-00142-000>. Acesso em: 10 mar. 2024.