

Academia da Força Aérea

Divisão De Ensino

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA SERVIDORA COM ÊNFASE NA
MOTIVAÇÃO DO LIDERADO: UM ESTUDO NA ACADEMIA DA FORÇA
AÉREA BRASILEIRA¹**

Lucas Manoel Queiroz de Oliveira ²

Prof^a. Dr^a. Paulina Montejano ³

RESUMO

No contexto Academia da Força Aérea (AFA), torna-se necessária a busca por uma liderança eficaz, uma vez que essa instituição visa formar os futuros líderes da Força Aérea Brasileira (FAB). Dentre diversos estilos de liderança, este artigo irá tratar a do tipo servidor, trazida por Robert K. Greenleaf na década de setenta, o qual apresentou de forma filosófica, que o líder deve servir ao subordinado, no sentido de atender às reais necessidades e não aos desejos pessoais deste. Dentre as diversas necessidades legítimas que serão apresentadas ao longo do artigo, este por sua vez irá abordar em específico sobre a motivação e como o líder, por meio dos aspectos da liderança servidora, poderá inspirar o liderado. Dessa forma, este artigo buscará na literatura pesquisas desenvolvidas por estudiosos de grande referência no campo de pesquisa, alinhadas aos valores apresentados no Manual de Liderança da FAB, e terá como objetivo apresentar os princípios da Liderança Servidora destacando a sua importância no âmbito Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CCAER), além de reforçar a responsabilidade do líder em incentivar o seu liderado.

Palavras-chave: Academia da Força Aérea. Liderança Servidora. Motivação.

¹ Artigo apresentado para Avaliação Final do Trabalho de Conclusão de Curso, como pré-requisito para a conclusão do Curso de Formação de Oficiais Aviadores da Academia da Força Aérea de Pirassununga/ SP.

² Cadete do 4º ano, Esquadrão ANUBIS da Academia da Força Aérea - Pirassununga/SP

³ Doutora em Educação pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Possui graduação em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino. Docente na Academia da Força Aérea

**THE IMPORTANCE OF SERVANT LEADERSHIP EMPHASIZING LED'S
MOTIVATION: AN BRAZILIAN AIR FORCE ACADEMY STUDY**

ABSTRACT

In the Brazilian Air Force Academy context, it is necessary to seek effective leadership, since this institution aims to train the leaders of the Brazilian Air Force. Among the different leadership styles, this article will deal with the organization of the servant's needs, brought by Robert K. Greenleaf in the seventies, which presents leadership in a philosophical way, which must serve the subordinate, by meeting his real needs and not personal desires. Among the various legitimate needs, this article will emphasize motivation and how the leader can encourage the led through the principles of servant leadership. Thus, this article will search the literature for researchers developed by scholars of great reference, aligned with the values presented in the FAB Leadership Manual, and nevertheless, it will aim to present the principles of Servant Leadership, highlighting its importance in the scope of the Air Force Cadet Wing in addition to reinforcing the leader's responsibility to encourage his team members.

Keywords: *Brazilian Air Force Academy. Servant Leadership. Motivation.*

INTRODUÇÃO

A Academia da Força Aérea tem como objetivo formar os oficiais da Força Aérea Brasileira dos quadros da Aviação, Intendência e de Infantaria, os quais irão se tornar os futuros líderes. Partindo desse pressuposto, observa-se a importância em desenvolver atributos de líderes entre os cadetes durante a formação, para que no futuro possam liderar os subordinados da forma mais eficaz e eficiente possível.

Uma liderança eficaz garante que o objetivo seja alcançado independente do cenário, e cabe ao líder julgar qual postura irá adotar considerando as variáveis de cada situação. Paralelo a isso, Chiavenato (1999), expõe que não existe um único modelo a ser considerado válido, uma vez que sua aplicabilidade depende de cada contexto.

Ciente dessa característica contextual da liderança, este artigo irá abordar de maneira específica sobre a Liderança Servidora no ambiente militar e como ela pode contribuir para o desenvolvimento do liderado, e consequentemente da instituição.

Nos anos 70, Robert K. Greenleaf, contribuiu com o âmbito empresarial, quando desenvolveu o conceito da Liderança Servidora, que afirma ser responsabilidade do líder identificar e satisfazer as necessidades legítimas de seus subordinados. Para ele, tratam-se de necessidades legítimas tudo aquilo que o indivíduo necessita para alcançar a satisfação pessoal e profissional.

O psicólogo norte-americano Abraham H. Maslow, na década de cinquenta, desenvolveu a “hierarquia das necessidades humanas”, por meio de uma pirâmide, exposta na Figura 1, na pág. 6 deste artigo. Na base da pirâmide, o autor colocou as necessidades consideradas básicas para a sobrevivência e no topo as mais complexas, que corroboram para a satisfação pessoal do indivíduo.

Ao considerar a Pirâmide de Maslow, em paralelo aos princípios da Liderança Servidora, será reconhecido como responsabilidade do líder satisfazer as necessidades de seus subordinados. Além disso, será dado ênfase na autorrealização do indivíduo, carência que está relacionada diretamente ao nível de motivação do ser humano.

Com isso, o presente estudo trilha na identificação de quando as necessidades legítimas do subordinado não estão sendo supridas. Além disso,

sua relevância está ligada à possibilidade que se abre para a reflexão sobre como o líder poderá incentivar o liderado, após ter o conhecimento de que alguma carência verdadeira não está sendo atendida.

Diante do exposto emergiu a seguinte questão: De que maneira o líder poderá contribuir para que o subordinado esteja motivado? Para isso, o objetivo geral deste artigo é apresentar a importância da Liderança Servidora no contexto da FAB, e como ela pode ser uma ferramenta adequada e eficaz para o líder em seu papel motivador.

Além disso, os objetivos específicos são:

- 1) discorrer sobre o conceito de liderança e apresentar o modelo servidor;
- 2) elencar os fundamentos e as características da Liderança Servidora;
- 3) ressaltar a importância da motivação dos que estão inseridos no ambiente organizacional;
- 4) dissertar sobre o desenvolvimento da formação e da liderança na Academia da Força Aérea; e
- 5) explicar como um líder consegue colocar em prática os princípios da Liderança Servidora no âmbito Força Aérea Brasileira corroborando para a motivação dos seus subordinados.

Com base nestes objetivos, o artigo apresenta-se organizado da seguinte forma: primeiramente, serão apresentados alguns conceitos da liderança, e a relação que ela possui com as necessidades humanas. Após isso, será apresentada a liderança de estilo servidor, objeto de estudo deste artigo, e seus fundamentos básicos. Na sequência, será retratada a importância da motivação do indivíduo no clima organizacional de qualquer instituição.

Em seguida, será apresentada uma síntese sobre a formação do cadete na AFA, demonstrando como a liderança pode ser empregada na prática. E, por fim, serão apresentados alguns atributos da Liderança Servidora, que contribuirão para o líder em seu papel motivador.

1 A LIDERANÇA SERVIDORA

1.1 Conceitos básicos de liderança

Na história mundial, observa-se que há uma luta constante da humanidade por sua sobrevivência. Nos primórdios, por exemplo, o ser

humano se organizava em grupos que eram liderados por aqueles que eram considerados mais fortes e experientes.

Com o decorrer do tempo, o homem foi evoluindo e, conseqüentemente, suas necessidades ampliaram. Deste modo, tornou-se necessário a figura de um líder, que tivesse capacidade de conduzir, e pensasse na melhor forma de prosperar aquele povo. (HOLMER, 2018)

Por acompanhar a humanidade desde o início, o conceito de liderança, é desenvolvido por diversos estudiosos, tais como, Stogdill (1974, p. 411), que define a liderança como “o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação”.

Já, para Rauch & Behling (1984, p. 46), é “o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo”. Conceito esse, que é similar ao que foi adotado pelo Manual de Liderança da FAB, “liderança é um processo, no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum.” (BRASIL, 2016, p. 10).

Nada obstante, para cada época fora necessário que o líder possuísse habilidades diferentes, e, dessa forma, o estilo de liderança teve que se adaptar de acordo com o contexto em que estava inserido. Chiavenato (1999), retrata essa característica situacional da liderança, da seguinte forma:

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como: a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 1999, p. 6)

A partir do pressuposto de que existe uma infinidade de variáveis relevantes a serem consideradas na gestão de pessoas, o artigo dá um destaque às necessidades humanas, visto que, o papel do líder servidor será satisfazê-las.

Após aprofundar os seus estudos na área da teoria da personalidade e do desenvolvimento humano, Abraham Maslow, em 1943, publicou em seu artigo “A Teoria da Motivação Humana”, o que se denomina como a Pirâmide das Necessidades. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006)

Segundo Maslow, cada indivíduo possui necessidades que podem ser hierarquizadas, desde as fisiológicas consideradas básicas até as mais complexas que estão ligadas diretamente a realização pessoal do indivíduo, conforme representado na figura 1:

Figura 1 - Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Blog *3mindcontent*⁴

Robbins (2009) retrata cada nível das necessidades humanas. Em primeiro lugar ele explica as fisiológicas, as quais estão relacionadas ao organismo humano, como alimentação, sono, água, dentre outros. Na segunda estância, vem o estágio da segurança, o qual exige um ambiente de trabalho seguro e protegido.

Por conseguinte, surgem as sociais, que estão ligadas diretamente ao fato de se relacionar com alguém, de pertencer a um grupo saudável e acolhedor. Após isso, surge a necessidade de estima, que será atendida por meio do reconhecimento social, por exemplo, se o subordinado for valorizado, tratado com respeito ou até mesmo premiado, certamente terá sua estima elevada.

Por fim, após serem atendidas todas essas necessidades, surge o nível mais complexo da pirâmide, que será o maior desafio do líder de satisfazer, a autorrealização. Diversos autores tentaram defini-la, por exemplo, Motta e

⁴ Disponível em: < <https://www.blog.3mindcontent.com.br/piramide-de-maslow/> >. Acesso em 21 maio 2022

Vasconcelos (2006) disseram que é um elemento particular e intrínseco a cada indivíduo, que não tem o mesmo sentido para todos.

De acordo com Maximiano (2000, p.351) as necessidades de autorrealização se compreendem como “crescimento pessoal, aceitação de desafios, sucesso pessoal, autonomia”. Já Robbins (2009), nos diz que a autorrealização está ligada àquilo que o ser humano é capaz de ser e se tornar através do seu próprio potencial.

1.2 Fundamentos da Liderança Servidora

A Liderança Servidora foi divulgada cientificamente por Robert K. Greenleaf, em seu livro *The Servant as Leader* (1977). Sua definição se baseia em servir prioritariamente, ou seja, servir o liderado e atender às suas reais necessidades:

O líder servidor é aquele que serve primeiro [...]. Isso inicia com o sentimento natural de querer servir, de servir primeiro. A escolha consciente inspira o líder. O líder servo é nitidamente diferente daquele que é um líder primeiro, talvez por causa da necessidade de aplacar o poder de direção anormal ou para adquirir possessões materiais. Para tal, vai ser uma escolha posterior a servir - depois que a liderança é estabelecida. O que busca a liderança primeiramente e o que procura o servir primeiro são dois tipos extremos. Entre eles existem sombras e misturas que fazem parte da variedade infinita do ser humano (GREENLEAF, 1977, p. 27).

Dyck e Schroeder (2005) fizeram uma relação deste estilo de liderança à imagem divina, uma vez que, o próprio Jesus, o filho de Deus, declarou que não veio para ser servido e sim para servir. Ainda, Hunter (2004) afirma que independente da crença da pessoa, a influência de Jesus na história da humanidade é algo inquestionável e incontestável. Inclusive ele cita uma frase de H. G. Wells, um grande historiador denominado ateu, em que diz “Sou um historiador, não um crente. Mas não posso deixar de reconhecer que (...) Jesus Cristo é de longe a figura mais dominante em toda história” (HUNTER, 2004, p. 18).

Ao analisar a palavra “servir” fora do contexto, o leitor pode compreender o seu conceito no sentido de agradar e atender as vontades do liderado, entretanto para fins didáticos, vale salientar a diferença entre o ato de satisfazer as vontades e necessidades de alguém.

Hunter (2004), em seu livro, “O monge e o executivo”, ressalta essa diferença, ao definir vontade como um desejo que não considera as consequências daquilo que se anseia, ou seja, uma aspiração precipitada e inconsequente. Em contrapartida, para o autor, uma necessidade é uma legítima exigência física ou psicológica que contribui para o bem-estar do indivíduo. Para tanto, vale salientar que a Liderança Servidora tem como fim às necessidades do indivíduo, e não as suas vontades.

Ainda, Dennis (2004), evidencia que este estilo de liderança se baseia em cinco virtudes: amor; empoderamento; visão; humildade e confiança. Para ele o amor moral, diferentemente daquela afeição que sentimos quando estamos apaixonados por alguém, entende-se como o real interesse pelo desenvolvimento e bem-estar do subordinado, dando o seu devido valor e importância.

O empoderamento, o autor define como o ato de dar poder ao liderado, com o intuito de fortalecer valores de corporativismo e igualdade, além de trabalhar a responsabilidade e lealdade. Já a visão, além de zelar pelos objetivos e valores organizacionais, o líder deve se preocupar com os valores individuais de cada integrante de sua equipe.

Quanto à humildade, é ressaltada a importância do líder em respeitar os integrantes da organização. Por fim, quanto a confiança, o autor enfatiza que é a base de qualquer relacionamento, para isso ela deve ser mútua, ou seja, o líder precisa confiar em seu liderado e vice-versa, para que as relações interpessoais construídas sejam sólidas e duradouras.

Antes de aprofundar na aplicabilidade da Liderança Servidora, o estudo destaca alguns princípios importantes que Hunter expõe sobre liderar. Primeiramente, liderar não é uma gerência, para o autor, gerenciar está ligado diretamente à administração de uma empresa, um negócio, ou até mesmo um serviço, enquanto que liderar é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem de uma forma entusiástica, visando a atingir os objetivos” (HUNTER, 2004, p. 16).

Outra afirmação que o autor faz, é que ser líder é diferente de ser chefe. Ambos projetam alcançar um objetivo, entretanto, enquanto o chefe utiliza-se

somente do poder para conduzir o grupo, o líder utiliza-se principalmente da autoridade.

Para Max Weber (1991), o poder é a faculdade de obrigar alguém a fazer a sua vontade, por conta do seu status social ou cargo, mesmo que a pessoa não quisesse fazê-la. Em oposição, a autoridade é a habilidade de conseguir fazer com que as pessoas cumpram a sua vontade de forma consciente e de bom grado, por conta da sua influência pessoal (HUNTER, 2004).

Conforme prevê o Art. 36 da Lei N° 6.880, de 9 de dezembro de 1980, o oficial em sua carreira terá que assumir cargos que exigem responsabilidade, principalmente quando tiver outros militares subordinados à sua autoridade. Para isso, o oficial, quando na condição de chefe de alguma seção, pode-se utilizar do poder hierárquico inerente ao militarismo, inclusive, este artigo não exclui o fato de que às vezes será necessário que o líder utilize o poder para influenciar seus chefiados.

Hunter (2004), revela que o poder compromete a influência pessoal do líder e desgasta os relacionamentos, elementos fundamentais para que seja exercida a Liderança Servidora. No ambiente militar, devido a hierarquia e disciplina, cultivar relacionamentos pode ser interpretado como algo errado dentro da cultura organizacional, entretanto, há indícios de que, um relacionamento interpessoal deficiente além de não agregar resultados positivos pode gerar uma equipe desmotivada, gerando prejuízos à imagem e ao sucesso da organização. (FEITOSA; MÁXIMO, 2014)

Outro princípio destacado pelo autor é que a liderança é uma influência, e que a verdadeira liderança é desenvolvida quando é despertado nos subalternos um sentimento de entrega e total comprometimento com o sucesso da equipe. Volpato (1998) pressupõe que os liderados podem se tornar uma fonte de criatividade e inovação no ambiente de trabalho, deixando de ser espectadores para serem cooperadores e sujeitos de ação.

1.3 Conceitos e a importância da motivação no ambiente de trabalho

Antes de ressaltar a importância da motivação no ambiente de trabalho, este artigo considera pertinente apresentar alguns conceitos apresentados por diferentes autores:

[...] a motivação é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação, da orientação (para uma meta ou, ao contrário, para se afastar dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a atividade. (LIEURY&FENOUILLET, 2000, p. 9).

“A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo a atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta seja conseguida ou a resposta seja bloqueada” (SOTO, 2002, p.118).

A palavra motivação origina-se do latim *movere*, que significa mover. Nesse sentido, nota-se que a motivação é a força motriz que impulsiona uma ação, ou seja, é aquilo que faz as pessoas se moverem para realizar algo (CHIAVENATO, 2010).

Além disso, a motivação está ligada diretamente a necessidade de autorrealização apresentada na pirâmide de Maslow, e como dito anteriormente, por mais que seja um sentimento intrínseco e individual a cada indivíduo, é necessário que haja um sacrifício por parte do líder. Neste caso, o líder investirá em relacionamentos interpessoais com o objetivo de conhecer seus subordinados, pois o que motiva um indivíduo não necessariamente pode motivar o outro.

De acordo com Bergamini:

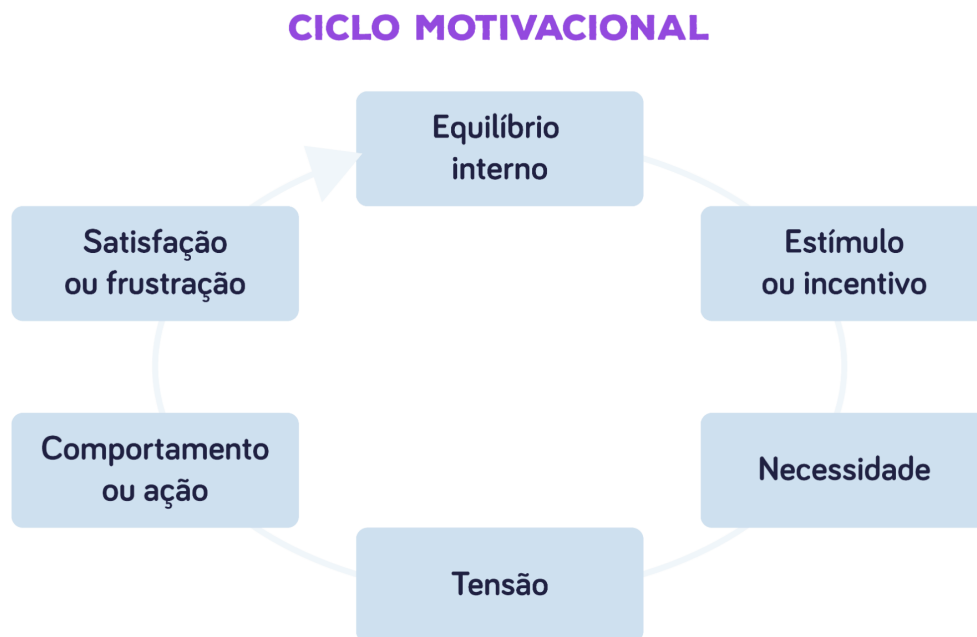
Em todos os setores da vida humana, existe sempre alguém interessado em conseguir que o outro alguém faça aquilo que precisa ser feito. [...] O simples fato de desejar que alguém faça alguma coisa não é suficiente para que essa pessoa queira e chegue a fazê-lo ou tenha alguma motivação para tanto. (BERGAMINI, 2013, p. 85)

O maior desafio do líder será motivar alguém, visto que a motivação é um fator intrínseco a cada um, e tentar elevar a moral de um subordinado com recompensas extrínsecas não será suficiente. Para isso, Bergamini (2013), considera importante que o líder invista no ambiente organizacional, de uma forma que torne o trabalho altamente interessante e que dê condições suficientes para que haja o suprimento das necessidades de autorrealização do subordinado.

1.3.1 Processo motivacional

Chiavenato (2000), desenvolveu em seu livro o ciclo motivacional, “um conjunto de etapas que explica como a busca pela satisfação de necessidades influencia diretamente no comportamento humano” (JUSTO, 2020). Conforme representado na figura 2:

Figura 2 - Ciclo Motivacional de Chiavenato



Fonte: Blog *twygo*⁵

Para Chiavenato, o ser humano se encontra, naturalmente, em um estado de normalidade e equilíbrio, até o momento que surge o estímulo ou incentivo, que é qualquer condição que corrobora para um desequilíbrio interno, gerando assim uma necessidade.

A necessidade, por sua vez, é qualquer carência que o indivíduo possui que fere o seu bem estar. Caso seja percebida a existência de uma necessidade e esta não for atendida, é gerada uma tensão na pessoa, podendo acarretar até mesmo num estresse ou ansiedade. Sabendo disso, o sujeito é motivado a tomar alguma atitude (comportamento ou ação) com a finalidade de atender essa necessidade e solucionar o problema.

⁵ Disponível em: < <https://www.twygoead.com/site/blog/ciclo-motivacional/> >. Acesso em 26 set 2022

Após a carência ser atendida, surge a etapa da satisfação, caso contrário, se não for suprida é gerado um sentimento de frustração no indivíduo. Na atualidade, a frustração profissional é um dos grandes problemas que as organizações têm enfrentado no seu cotidiano, além disso é um fator que atrapalha a melhoria dos processos produtivos da empresa e prejudica o sucesso da instituição (ERIC CAZELATO, 2017).

E para um líder, o primeiro cuidado importante, que deve ter, a fim de evitar o surgimento desse sentimento indesejado, é agir de uma forma que não atrapalhe o desenvolvimento da motivação do subordinado. Como disse Bergamini (1997, p. 23):

Se no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação mudou de sentido. Passa-se a perceber que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional.

Por outro lado, na atualidade, existem muitas pessoas que acreditam que a melhor forma de lidar com a desmotivação seria atendendo as necessidades financeiras do subordinado. Entretanto Volpato (1998) deixa claro que o principal fator motivacional para o trabalhador não é o dinheiro, mas sim o reconhecimento e as recompensas que são colhidas do fruto do esforço de seu trabalho, ou seja, o que move o indivíduo são os fatores intrínsecos atrelados ao desenvolvimento e a realização pessoal.

1.4 Análise da formação do Cadete

1.4.1 A Academia da Força Aérea

Segundo o *website* da AFA, a Academia da Força Aérea está sediada em Pirassununga-SP, desde 1971, anteriormente, se localizava no Campo dos Afonsos, no Rio de Janeiro-RJ. Segundo o regulamento da Academia da Força Aérea (ROCA 21-88), é responsabilidade da AFA, formar tanto intelectual, como profissionalmente, os futuros Oficiais dos quadros de Aviação, Infantaria e Intendência.

Para isso, os cadetes passam por quatro anos em formação, sob regime de internato, tendo aulas científicas, treinamentos militares, atividades

específicas de cada quadro e além disso práticas desportivas e extra curriculares.

O curso é dividido em três eixos temáticos que são: Eixo de Instrução Militar e Doutrina, composto pelo campo de formação militar; Eixo de Administração Pública, constituído pelo campo de formação profissional do Administrador, e o Eixo técnico-especializado que no quadro da Aviação é contemplado pelo curso de Ciências Aeronáutica, na Infantaria Ciências Militares e na Intendência Ciências da Logística.

Além disso, visto que o oficial é responsável por chefiar e comandar organizações e sessões, além de desenvolver atributos éticos e morais, o Manual de Comando da Aeronáutica, MCA 36-8 (2021), ressalta o quão importante é desenvolver, ainda na vida de cadete, habilidades interpessoais de liderança, para que, quando este for oficial saiba liderar os seus subordinados da forma mais eficaz possível.

1.4.2 Uma síntese da formação do cadete

Ao ingressar na AFA, o cadete, neste momento chamado de estagiário, passa pelo Estágio de Adaptação Militar (EAM). Conforme prevê o Manual do Cadete 2022, o EAM, tem como objetivo adaptar o jovem à vida da caserna e ao início de sua jornada acadêmica. Para isso, ele passará por um programa de treinamento militar, físico e doutrinário, a fim de estimular no estagiário hábitos sólidos e valores essenciais para se tornar futuramente, um honrado cadete.

Após esse período, os estagiários ingressam oficialmente na rotina acadêmica do Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CCAER), e compõem o denominado Esquadrão, que é o conjunto de cadetes que ingressaram na AFA no mesmo ano. Visto que a formação se estende por quatro anos, o CCAER possui quatro esquadrões, e cada um deles é dividido em esquadrilhas, uma para intendência, uma para infantaria, e dependendo da quantidade, de três a quatro para aviação.

Segundo o Manual do Cadete 2022, os quatro esquadrões são divididos em dois programas de formação. O 1º e o 2º Esquadrão são as turmas mais

modernas, e por isso constituem o Programa de Treinamento Militar (PTM), nele são desenvolvidos valores básicos que se espera de um cadete da aeronáutica, como integridade, autodisciplina, coragem, lealdade para com os irmãos de farda e para com o país.

Enquanto que o 3º e o 4º Esquadrão representam a fase mais avançada da formação, o Programa de Treinamento de Liderança (PTL). Neste programa são desenvolvidos no cadete, capacidade de comunicação, relacionamento interpessoais e atributos físicos e morais julgados como essenciais para exercer a liderança.

1.4.3 Desenvolvimento da liderança na AFA

No currículo para a formação do oficial, estão previstas aulas sobre a liderança. Nelas são ministrados diversos assuntos que englobam situações tanto da rotina do cadete, quanto situações da vida pós-formação, com o objetivo de instruir o mesmo sobre quais ferramentas possui, para que no futuro, consiga liderar um grupo da melhor forma possível.

Quanto à parte prática, existem cargos e funções previstos no Manual do Cadete 2022, como por exemplo, a Cadeia de liderança e diretores da Sociedade Acadêmica, que permite que o cadete aplique os conhecimentos difundidos na sala de aula. Além disso, existem também os serviços realizados pelos cadetes do 3º e 4º Esquadrões, que durante 24 horas são responsáveis em conduzir a rotina do esquadrão a qual foi designado, e ao contrário das funções, todos os cadetes realizam esse serviço.

A Cadeia de Liderança (CLC) é composta por cinco elementos: Líder do CCAER, Líderes de Quadro (Aviação, Infantaria e Intendência), Líderes de Esquadrão, Líderes de Esquadrilhas e Líderes de Elemento, a qual é a única função da CLC composta por cadetes do 3º ano. Segue abaixo algumas atribuições de cada função da CLC, segundo o Manual do Cadete 2022:

- a) Líder do CCAER: denominado ao cadete primeiro colocado do curso CFOAV ao final do 3º ano, é considerado como o guardião da doutrina do Corpo de Cadetes;

- b) Líderes de Quadro: serão os porta-vozes do respectivo quadro sendo que o líder da aviação é o segundo colocado ao final do 3º ano do CFOAV, e os líderes da intendência e infantaria os primeiros colocados ao final do 3º ano dos cursos CFOINT e CFOINF, respectivamente.
- c) Líderes de Esquadrão: são cadetes do 4º ano que se destacaram ao longo dos anos pelo seu desempenho global, e que cuidarão de assuntos doutrinários do CCAER juntamente ao esquadrão que estiver liderando;
- d) Líderes de esquadrilha: também serão cadetes do 4º ano que se destacaram pelo seu desempenho nos anos anteriores, entretanto serão responsáveis apenas por uma determinada turma de aula;
- e) Líderes de Elemento: é responsável por liderar em média de dois a três cadetes, integrantes do 1º e 2º esquadrão. Deverá acompanhar o desempenho global do liderado, a fim de orientar, compartilhar experiências e conhecimento sobre as mais diversas tarefas institucionais;

O Líder de Elemento é peça fundamental no processo de acompanhamento de cada Cadete, pois estará mais próximo dos seus liderados, orientando-os quanto à conduta e assuntos doutrinários, cumprindo as demais atribuições definidas em manuais específicos para sua função. (BRASIL, 2022, p. 32)

2 MÉTODOS DE ANÁLISE

Para desenvolver este artigo foram levantados conhecimentos referentes a Liderança Servidora, com o objetivo de retratar como tal estilo, uma vez implantado, torna-se uma ferramenta eficaz para o líder, em seu papel motivador.

Para isso, foi realizada uma pesquisa documental, sendo analisados documentos que direcionam o ensino de liderança na AFA, de uma forma que, a aplicação dos princípios deste estilo, coincida com as diretrizes dos manuais de liderança da FAB.

Tendo em vista que a liderança é um tema que possui um grande número de artigos já publicados, quanto a modalidade, esta pesquisa tem como característica, a de ser bibliográfica, que segundo, Prodanov e Freitas (2013) é:

[...] elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. r (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54).

Além disso, este artigo, trata-se de uma pesquisa básica, que tem como objetivo adquirir novos conhecimentos sobre um determinado assunto. Cervo e Bervian (2005) alegaram que numa pesquisa básica, o pesquisador visa o saber, satisfazendo a necessidade intelectual pelo conhecimento.

Quanto ao problema, foi realizada uma abordagem qualitativa, em que não se faz necessária a aplicação de técnicas nem de dados estatísticos, para Creswell (2010), este tipo de abordagem é empregado através de métodos de coleta, análise e interpretação de dados.

3 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Quanto à aplicabilidade da Liderança Servidora, a partir de seus princípios e da real importância da motivação dos liderados, este artigo apresenta alguns atributos que serão balizadores de atitudes. Podendo o cadete aplicar nas mais diversas situações que for enfrentar, seja durante a formação, assumindo cargos, funções ou até mesmo serviços, seja na vida de oficial, quando estiver na condição de chefe ou diretor.

Varela (2020), em seu trabalho, identifica a liderança de elemento como uma possível aplicação na AFA, visto que esta liderança é mais restrita, com acompanhamento mais aproximado. Segundo ele, “conceitos como empatia, a capacidade para ouvir, a persuasão e o comprometimento com o crescimento da pessoa, todos abordados por Greenleaf (1970) tornam-se essenciais para uma melhor eficácia da liderança” (VARELA, 2020, p. 42)

Para tanto, Russel e Stone (2002), elencaram nove atributos funcionais, que podem contribuir para esse acompanhamento individualizado, são eles:

- a) Visão: neste atributo deverá ser dada atenção ao liderado. O líder de elemento deve reconhecer e demonstrar a importância que o subordinado tem para a instituição;

- b) Honestidade e integridade: Para os autores, quer dizer ser honesto, ou seja, ser verdadeiro com o subordinado, transmitindo para ele um retorno de como tem sido o seu desempenho. Neste aspecto, o líder de elemento daria um feedback periodicamente quanto ao desempenho global do subordinado, retratando eventuais falhas e pontos a serem aperfeiçoados. Paralelo a isso, Hunter (2004), alega que a integridade está atrelada ao fato de a pessoa ser coerente com as suas falas e ações, o que é essencial no processo de exercer influência na vida de alguém, pois gera credibilidade e confiança;
- c) Confiança: construída através da honestidade, é um elo que une os relacionamentos, o líder deverá confiar no liderado e vice-versa;
- d) Serviço: pode-se dizer que é a essência da Liderança Servidora. O líder deve ter esse desejo espontâneo de servir, independente, se o líder assumiu essa função voluntariamente ou não, ele precisa assumir a responsabilidade de ter sido confiado a ele o acompanhamento do crescimento e desenvolvimento do subordinado;
- e) Modelagem: o líder deve ser exemplo para o liderado, um modelo a ser seguido, seja de comprometimento, tanto para com o liderado quanto para a instituição, seja de excelência, dando o melhor em tudo o que fizer, a fim de despertar no liderado esse desejo de dar o melhor de si;
- f) Pioneirismo: aqui entra o caráter criativo e inovador, o objetivo do líder será desenvolver no subordinado um interesse em alcançar novas direções e propósitos, fazendo a diferença onde estiver. No cotidiano, os cadetes são submetidos a atividades programadas, mas também, existem algumas atividades extracurriculares, como por exemplo clubes de aprimoramento pessoal e de línguas estrangeiras, grupos religiosos, atividades desportivas, esquadilha de voo a vela, dentre outros. Sabendo disso, o líder de elemento seria a peça-chave para despertar no liderado, interesse em participar desses grupos, a fim de estimular um desenvolvimento social e profissional no subordinado, de uma forma que contribua em seu crescimento pessoal;
- g) Apreciar a outros: líderes servidores tratam seus subordinados com paciência, bondade, respeito, humildade, generosidade, honestidade e compromisso;

h) Delegar autoridade: o empoderamento é um elemento muito importante na Liderança Servidora, pois é uma chamada à responsabilidade. Uma vez que o poder é concedido ao liderado, este precisará agir, para isso o líder irá acompanhá-lo dando suporte e identificando eventuais discordâncias entre o padrão desejado do cadete e o seu real desempenho.

Ao direcionar esse acompanhamento para o nível de motivação do liderado, Hunter (2004) elenca cinco necessidades que contribuirão para o líder em seu papel motivador. Para o autor, as empresas mais bem sucedidas se preocupam em satisfazê-las, devido ao fato de que são consideradas as mais profundas do ser humano.

Primeiramente, Hunter elenca a necessidade de uma grande liderança, e quanto a isso o líder deverá estar comprometido em sua missão de contribuir para o crescimento de seu liderado. Sabendo disso, os cadetes do 4° e 3° ano que forem designados a quaisquer funções da CLC, deverão encarar essa oportunidade, como uma oportunidade de fazer a diferença na vida de outro ser humano.

Outra necessidade é a de significado e propósito, Rick Warren, em seu livro “Uma vida com propósitos” (2003), faz uma citação de Thomas Carlyle que retrata a importância do propósito na vida de uma pessoa, para ele um homem sem propósito é como um barco sem um leme, ele navega para onde o vento o levar, sem objetivo algum.

Quanto a essa segunda necessidade, trazendo para o âmbito da AFA, o cadete que está na posição de líder, teria a responsabilidade de ratificar o significado que o liderado possui para a instituição. Além disso, deverá ser reforçado no subordinado, que por mais que a vida durante a formação seja difícil, ela tem um propósito, que é formar oficiais capacitados a cumprirem qualquer que seja a missão.

Paralelo às necessidades de estima de Maslow (1943), mencionadas anteriormente neste artigo, Hunter elenca a necessidade de ser apreciado e respeitado. No militarismo, existe uma frase com origem desconhecida, que é empregada por muitos, que diz o seguinte, “Não há mérito algum no

cumprimento do dever”. Esta frase retrata que é obrigação do subordinado cumprir qualquer missão designada, e por isso, não há prestígio algum na execução da mesma.

Em contrapartida, Hunter (2004), nos diz o quão importante é reconhecer os esforços empregados pelo indivíduo para realização de tarefas, visto que isso é uma necessidade intrínseca ao ser humano. Para tanto, o cadete que estiver na posição de líder deverá apreciar a capacidade de execução do subordinado, elogiando suas intenções e ações quando forem realizadas devidamente.

Há também, a necessidade de fazer parte de algo especial, para Hunter (2004), isso está relacionado, ao fato de exigir o melhor da pessoa, a fim de que a busca pela excelência se torne um hábito e conseqüentemente, a própria motivação do subordinado. Na FAB, muitos militares se limitam ao cumprimento daquilo que está estritamente previsto, entretanto, o caminho da excelência por mais que gere um desconforto inicialmente, ele contribui para o desenvolvimento do ser humano, e por conseguinte, para o crescimento da instituição.

Uma vez identificado pelo líder que o liderado não está buscando a excelência, existem ferramentas que a psicologia proporciona, que não são o foco desta pesquisa, entretanto podem contribuir para o líder em seu papel motivador. Por exemplo, a teoria do behaviorismo disseminada por Skinner (1967), em que atitudes indesejadas podem ser removidas, através do reforço negativo. Para isso, o próprio militarismo, permite que o superior hierárquico utilize medidas corretivas quando o subordinado apresenta alguma postura inadequada.

E, por fim, a última necessidade elencada por Hunter (2004), que é a necessidade de integrar uma entidade assistencial, o que compatibiliza com o ambiente em que o cadete está inserido, visto que as Forças Armadas do Brasil, são instituições nacionais sem fins lucrativos que estão a serviço da Pátria. E o líder, deverá reforçar em seu liderado, esse desejo de servir a nação brasileira, pois além de ser uma necessidade intrínseca ao ser humano, de prestar assistência social, é também o motivo da existência da FAB.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste artigo foi apresentar a importância da Liderança Servidora no âmbito da FAB, dando ênfase em como ela pode ser utilizada como uma ferramenta adequada e eficaz para contribuir com o líder em seu papel motivador. Para isso, foram apresentados os princípios e as características deste estilo de liderança, em que o líder ficará atento em atender as reais necessidades do liderado.

Dentre todas as necessidades humanas apresentadas pela literatura abordada, foi dado um destaque quanto a motivação do indivíduo, no quanto ela é importante para o desenvolvimento do colaborador. Além disso, foi comentado como é desenvolvido o processo motivacional, com a finalidade de instruir o líder em como ele poderá incentivar o subordinado, de uma forma que este consiga atingir o nível de motivação desejado.

Por fim, foi realizada uma síntese da formação dos futuros oficiais da FAB, e um estudo sobre como pode ser aplicada a Liderança Servidora no contexto da AFA. Para tanto, observou-se que a liderança de elemento é uma possível aplicação, visto que o acompanhamento do crescimento do subordinado é mais individualizado, e dessa forma, poderá ser identificado se alguma necessidade do liderado não está sendo atendida.

Vale ressaltar um dos princípios elencados por Hunter (2004), que liderar é influência, desse modo, o líder deverá exercer autoridade sobre os seus subordinados, evitando na medida do possível utilizar-se do poder. Uma vez utilizado o poder para que o objetivo seja alcançado, pode-se dizer que a influência pessoal não foi autossuficiente.

Portanto, após análises e discussões, conclui-se que o objetivo deste artigo foi atingido e que a Liderança Servidora pode ser considerada como uma ferramenta eficaz que contribui para o líder em seu papel motivador. Além disso, aliado aos manuais que regem a formação do oficial da FAB, este estilo de liderança pode ser colocado em prática na AFA. Vale salientar que, este estudo não esgota o assunto, e abre espaço para novas pesquisas sobre o tema abordado.

REFERÊNCIAS

- AFA. **Academia da Força Aérea**, 2022. Sobre a AFA. Disponível em: <https://www2.fab.mil.br/afa/index.php/sobre-a-afa/missao-visao-e-valores>. Acesso em: 23 jul. 2022
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2013
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. Portaria nº478/GC3, de 12 de abril de 2018. Aprova a edição do Regulamento da Academia da Força Aérea (ROCA 21-88). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, nº063, de 17 de abril de 2018.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria COMGEP nº 179/3SC2, de 5 de agosto de 2021. Aprova o “Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (MCA 36-8)”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, nº 158, de 26 de agosto de 2021.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ensino. Portaria AFA nº 185/Subcomando-CCAER, de 4 de janeiro de 2022. Aprova a reedição do Manual do Cadete da Aeronáutica. **Boletim Interno Ostensivo [da AFA]**, Pirassununga, SP, nº 6 de 10 de janeiro de 2022.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 43/1SC, de 16 de setembro de 2016. Aprova a criação do Manual que dispõe sobre a doutrina de liderança da Força Aérea Brasileira (MCA 2-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, nº 164, de 26 de setembro de 2016.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1324/GC3, de 13 de outubro de 2016. Aprova a reedição da Diretriz que trata da conduta dos oficiais subalternos da Aeronáutica (DCA 29-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, nº 177, de 17 de outubro de 2016.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 03 jul. 2022.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. Portaria DIRENS Nº 175/SPF, de 26 de dezembro de 2021. Aprova a reedição do Projeto Pedagógico de Curso para o Curso de Formação de Oficiais Aviadores – ICA 37-863. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 239, f. 19417, 30 de dezembro de 2022. Disponível em: <https://apl1.sti.fab.mil.br/sisbca/>. Acesso em: 08 ago. 2022.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. Portaria DIRENS Nº 184/DPE, de 19 de janeiro de 2022. Aprova a edição do Projeto Pedagógico de Curso para o Curso de Formação de Oficiais de

Infantaria– ICA 37-901. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 016, f. 1084, 24 de janeiro de 2022. Disponível em: <https://apl1.sti.fab.mil.br/sisbca/>. Acesso em: 08 ago. 2022

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. Portaria DIRENS Nº 185/DPE, de 19 de janeiro de 2022. Aprova a edição do Projeto Pedagógico de Curso para o Curso de Formação de Oficiais Intendentes– ICA 37-900. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 016, f. 1083, 24 de janeiro de 2022. Disponível em: <https://apl1.sti.fab.mil.br/sisbca/>. Acesso em: 08 ago. 2022.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5ª Edição. São Paulo: Editora Pearson, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos** [documento eletrônico]. 7ª Edição. Revista Atual. Barueri, SP: Manole, 2009. Reimpressão 2010

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 6ª tiragem – Editora Campus S.A – Rio de Janeiro 1999.

CHIAVENATO, Idalberto: **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: - Ed. Campus, 2000.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª Edição. Editora Artmed, 2010.

CRUZ, Raimunda Maria da. **A Importância da Relação Interpessoal no Ambiente de Trabalho**. 2016. Disponível em: <https://psicologado.com.br/atuacao/psicologiaorganizacional/a-importancia-da-relacao-interpessoal-no-ambiente-de-trabalho>. Acesso em: 22 fev. 2022.

DENNIS, R. **Development of the servant leadership assessment instrument**. Dissertation Abstracts International. 2004.

DYCK, B.; SCHROEDER, D. **Management, theology and moral points of view: towards an alternative to the conventional materialist-individualist ideal-type of management**. Journal of Management Studies, v. 42, n. 4, 2005

ERIC CAZELATO, Lucas Brito. **Motivação no Ambiente de Trabalho: A importância da motivação profissional na busca de metas e resultados organizacionais**. Administração, Campinas-SP. 2017. Disponível em: https://trabalhosacademicos.iescamp.com.br/wp-content/uploads/2018/10/2017-8ADM-TCC-E03-Cazelato_final.pdf. Acesso em: 29 jun. 2022

ESTATUTO DOS MILITARES: Lei Nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm. Acesso em: 30 jun. 2022

FEITOSA, Micaele Rodrigues; MÁXIMO, Agna Ligia Pinheiro. **A influência do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho: um estudo bibliográfico.** Anais da VI Semana Científica da FJN, 2014.

GIL, Carlos Antonio. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2017.

GREENLEAF, R. K. **Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness.** New York: Paulist Press, 1977.

HOLMER, Camille. **O que é liderança?** Priorize, 2018. Disponível em: <https://priorizegestao.com.br/blog/o-que-e-lideranca/#:~:text=Entretanto%2C%20o%20conceito%20de%20lideran%C3%A7a.ferramentas%20produtivas%20alc%C3%A7asse%20alto%20desempenho>. Acesso em: 25 maio 2022.

HUNTER, James C. **Como se Tornar um Líder Servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo,** Primeira Pessoa, 2004

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança.** 1ª Edição. [S.l.]: Sextante, 2004. 144 p.

JUSTO, Andreia da Silva. **Ciclo Motivacional: o que você precisa saber para manter seu time motivado.** TWYGO, 2020. Disponível em: <https://www.twygoead.com/site/blog/ciclo-motivacional/>. Acesso em: 31 abr. 2022.

LIEURY, A. & FENOUILLET, F. **Motivação e aproveitamento escolar.** Tradução de Y. M. C. T. Silva. São Paulo: Loyola. (trabalho originalmente publicado em 1996), 2000.

MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation.** 1943. Disponível <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em: 18 set. 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução á Administração: Motivação e desempenho.** Cap. 12, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro_-_Introdu%27%E3o_%20Administra%27%E3o_-_Antonio_Cesar_Amaru_Maximiano_-_5%20Ed.pdf. Acesso em: 3 jul. 2022.

MCGEE-COOPER, A.; TRAMMELL, D. **From Hero-as-Leader to Servant-as-Leader.** In: SPEARS, L.; LAWRENCE, M. Focus on leadership. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002, p. 141-152

MOTTA, F. C. P. VASCONCELOS. I. F. G. **Teoria Geral da Administração.** 3ª Edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

RAUCH, C. F., & BEHLING, O. (1984). **Functionalism: Basis for an Alternate Approach to Study of Leadership** (Adı Geçen Kaynak: Gary Yukl, Leadership in Organizations, 2002, Hamilton Printing Company, New Jersey)

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 6ª Edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/31570402/ROBBINS_2009_Livro_comportamento_organizacional_steph. Acesso em: 21 maio 2022.

RUSSELL, R. F.; STONE, A. G. **A review of servant leadership attributes: developing a practical model**. Leadership & Organization Development Journal, v. 23, n. 3, p. 145-157, 2002

SILVA, Júlio Fernando da. **Novas abordagens da liderança: A liderança servidora e seu impacto nos resultados organizacionais**. Revista Eletrônica de Administração, Franca, v. 17, n.1, p. 32-44, Jan-Jun 2018. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/viewFile/1144/1176>. Acesso em: 26 abr. 2021

SILVA ROCHA, Jandira Alves; RIBEIRO, Lucas de Paula. **Influência da liderança na motivação para o trabalho**. Volta Redonda-RJ. 2013. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/2413/2013-Administra%E7%E3o-JANDIRA%20ALVES%20DA%20SILVA%20ROCHA%20e%20LUCAS%20DE%20PAULA%20RIBEIRO.pdf;jsessionid=3EA1E40BD7E83A27D8984AB651B255F3?sequence=1>. Acesso em: 31 abr. 2022.

SKINNER, B. F. **Ciência e Comportamento Humano**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1967.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership**. N. Y.: MacMillan/ Free Press, 1974.

VARELA, R. A. F. **Liderança Servidora e a Busca pelo Modelo Ideal de Liderança**. Pirassununga-SP. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.34180/24479365.2020v5n3p43>. Acesso em: 13 jul. 2022.

VOLPATO, A.C. **Psicoterapias: abordagens atuais**. 2ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 1998.

WARREN, Rick. **Uma vida com propósitos**. 3ª Edição. Vida Livros, 2013

WEBER, M. **Sobre a Teoria das Ciências Sociais**. São Paulo: Moraes, 1991.