

ACADEMIA DA FORÇA AÉREA
DIVISÃO DE ENSINO

**INTRODUÇÃO AOS ATRIBUTOS DE LIDERANÇA: FORMAÇÃO DE
LÍDERES NA FORÇA AÉREA ¹**

THIAGO GOULART GOMES OLIVEIRA²

GRACIELLA SEIBERT LYRIO³

RESUMO

Na conjuntura do mundo moderno, deparamo-nos mais e mais com a necessidade de líderes com a destreza necessária para conduzir pessoas em favor de um objetivo comum de forma a capacitá-las para que possam contribuir com o meio social onde atuam. Na Força Aérea Brasileira (FAB), mais especificamente na Academia da Força Aérea (AFA), esse processo é acentuado, visto que a finalidade das escolas de formação de oficiais, além da capacitação técnica específica, é formar líderes que comandarão a instituição no futuro. Objetivando compreender o estado de conhecimento sobre “Introdução aos atributos de liderança: formação de líderes na Força Aérea”, foi realizada uma revisão de literatura em trabalhos publicados nos últimos cinco anos (2017-2021) utilizando como base de dados o Portal de Periódicos da CAPES. Além dos trabalhos analisados no levantamento do estado da arte, foi considerado para estudo o Manual de Liderança da FAB. O Manual de Liderança da FAB adota como mais adequado um estilo de liderança transformacional que deve levar em consideração o contexto geral dos acontecimentos, analisando cenário, indivíduo e demais variáveis que estejam influenciando no fenômeno da liderança. O Manual busca, desta forma, gerar uma mudança de comportamento com base no entendimento e não somente em punições e recompensas. Estes estudos e análise possibilitaram discutir e apresentar várias qualidades inerentes a um líder e a influência desses atributos na condução de um grupo a partir da visão de diferentes abordagens da liderança. Identificou-se que uma das principais qualidades do líder, que contribui para promover a liderança de forma realmente transformacional e efetiva, dentro não só da AFA, mas da FAB, é ser exemplo. Como resultado desse estudo pretende-se encontrar conteúdo teórico que possa ser acrescentado aos métodos de liderança ensinados na AFA.

Palavras-chave: Aeronáutica. Cadetes. Liderança.

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 Esquadrão do CFOAv da Academia da Força Aérea – Pirassununga/ SP.

³ Major Intendente da Academia da Força Aérea – Pirassununga/ SP.

INTRODUCTION TO LEADERSHIP ATTRIBUTES: TRAINING LEADERS IN THE AIR FORCE

ABSTRACT

In the conjuncture of the modern world, we are faced more and more with the need for leaders with the necessary skills to lead people in favor of empowering them so that they can contribute to the social environment in which they operate. At the Brazilian Air Force (FAB), more specifically at the Air Force Academy (AFA), this process is highlighted, since the purpose of officer training schools, in addition to specific technical training, is to train leaders who will command the institution in the future. Aiming to understand the state of knowledge on "Introduction to leadership attributes: formation of leaders in the Air Force", a literature review will be carried out on works published in the last five years (2017-2021) using the Portal of periodicals of the CAPES. In addition to the works analyzed in the state-of-the-art survey, the FAB Leadership Manual was considered for study. The FAB Leadership Manual adopts a transformational leadership style that must take into account the general context of events, analyzing scenario, individual and other variables that are influencing the leadership phenomenon. The Manual, in this way, seeks to generate a change in behavior based on understanding and not only on punishments and rewards. These studies and analysis made it possible to discuss and present several qualities inherent to a leader and the influence of these attributes in the conduct of a group from the point of view of different approaches to leadership. It was identified that one of the main qualities of the leader, which contributes to promoting leadership in a truly transformational and effective way, within not only the AFA, but also the FAB, is to be an example. As a result of this study, it is intended to find theoretical content that can be added to the leadership methods taught at AFA.

Keywords: Air Force. Cadets. Leadership.

INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, cada vez mais a liderança toma destaque no papel de gestão, seja quando falamos da família, de grupos sociais e, principalmente, de grandes organizações. Além disso, para Camargo e Azevedo (2017), o líder tem habilidade importante na organização, se volta para a continuidade de oportunidades tomando responsabilidades para si e embarcando os liderados na mesma linha de raciocínio. O líder também explora e desenvolve os pontos fortes de cada um, a fim de atingir tanto resultados pessoais dos próprios liderados quanto profissionais que beneficiam a instituição.

A Força Aérea Brasileira (FAB), ocupando o lugar de grande organização neste contexto, necessita de líderes bem preparados e prontos para gerir a instituição. Diferentemente de outras organizações, a FAB possui um setor chamado Corpo de Cadetes da Aeronáutica que é responsável por formar líderes que atenderão à própria força, estando localizado na Academia da Força Aérea (AFA) na cidade de Pirassununga-SP.

Segundo o Regimento Interno da Academia da Força Aérea, ao Corpo de Cadetes da Aeronáutica compete: “tratar dos assuntos relativos à formação moral, militar, de liderança, cívica, social e desenvolvimento físico dos cadetes” (BRASIL, 2019, p. 61). No cumprimento de suas atribuições, o Corpo de Cadetes da Aeronáutica divide a formação em duas fases: o Programa de Treinamento Militar (PTM) e o Programa de Treinamento de Liderança (PTL).

O PTM é o momento em que, segundo o Manual do Cadete, são desenvolvidos atributos como autodisciplina, coragem e tenacidade, além de ser o momento em que os Cadetes ganham o entendimento sobre autoridade e hierarquia. Na sequência do PTM, o Cadete ingressa no PTL, que ainda, de acordo com o manual, é descrito como a fase mais avançada da formação militar na AFA, caracterizado pelo aprimoramento da capacidade de comunicação, relações interpessoais e da moralidade necessária para liderar.

Feita essa explanação, é possível perceber a importância de se desenvolver o tema “Introdução aos atributos de liderança: formação de líderes na Força Aérea”, buscando responder a seguinte questão: de que forma é

possível aprimorar cada vez mais o resultado final do processo de formação de líderes?

Os liderados desejam mais confiança e compreensão de seus líderes, e a dinamicidade das estratégias e dos modelos de liderança, visam atender também às necessidades das organizações, meios orgânicos onde essas inter-relações tomam forma e têm que se harmonizar buscando um objetivo único. O Manual de Liderança da FAB enfatiza a relação entre líder e liderado no processo de liderança:

Ao assumir que a liderança é um processo, passa-se a identificar uma relação biunívoca entre o líder e seus liderados, sendo que o líder, ao mesmo tempo, afeta e é afetado por eles. Isto enfatiza que a liderança é um evento interativo e bidirecional. Sendo assim, o fenômeno da liderança passa a ser um processo social, construído por um grupo de pessoas (BRASIL, 2016, p. 10).

A AFA almeja a formação de líderes capazes de tratar a complexidade das relações humanas do mundo atual, sendo a missão dessa instituição militar “formar oficiais em condições de se tornarem líderes de uma moderna Força Aérea” (BRASIL, 2014). Esses líderes devem estar preparados para atuar, dentre outros serviços demandados pela Força Aérea, na formação de cadetes, para que esses se desenvolvam a partir de orientações coerentes com seu nível de maturidade e capacitação.

O Manual de Liderança da FAB apresenta uma reflexão crítica sobre uma formação comportamentalista no mundo contemporâneo, afirmando que esta não pode ser entendida somente a partir de prêmios e punições e que no “século XXI, estamos completamente inseridos em um novo cenário permeado de complexidades” (BRASIL, 2016, p. 8).

Quando observamos tais afirmativas podemos perceber que muito tem sido feito desde que teve início o processo de formação de líderes e que os aprimoramentos nesse processo são indispensáveis. Contudo, como se pode aprimorar esse processo? Quais análises já foram feitas acerca do tema?

Dada a importância da liderança, do seu desenvolvimento e de sua forma de aplicação na formação de oficiais, neste artigo será tratado o tema “Introdução aos atributos de liderança: formação de líderes na Força Aérea”.

Para isso, procuramos compreender o estado de conhecimento sobre essa temática em pesquisas recentes, buscando identificar as diferentes concepções de liderança e de líderes apresentadas nos trabalhos que serão analisados.

Na próxima seção, o aporte teórico sobre liderança será apresentado, fundamentado em documentos oficiais da Força Aérea Brasileira e em pesquisadores da área.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

O Manual de Liderança da Academia da Força Aérea MCA 2-1 (BRASIL, 2016, p. 10) cita que “o fenômeno da liderança é um evento que surge na interação humana e que tem lugar no relacionamento entre o líder e seus liderados”.

No MCA 2-1 (BRASIL, 2016) encontramos as diretrizes que orientam a liderança e sua evolução ao longo da formação e capacitação dos líderes, que serão os responsáveis por esses processos. Essas diretrizes evidenciam a complexidade do desenvolvimento da liderança e a classificam como resultado combinado de diversos fatores. Não observando esse fenômeno como resultado de fatores sociais isolados.

A liderança, assim como seu meio de ação, está em constante mudança. Ela se adapta ao público e procura gerar bons resultados visando o coletivo. Uma forma diferente de liderança parte do líder que busca alterar as decisões tomadas pelos subordinados, causando uma mudança de comportamento e postura no futuro.

Para o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2010-2031 - PEMAER (BRASIL, 2010), liderança e iniciativa devem ser qualidades dos comandantes de forma que conquistem seus subordinados através de exemplos de competência e profissionalismo. Obtendo assim, subsídios para mobilizar suas equipes no cumprimento das tarefas, atentando sempre para tratar com justiça os subordinados e para reconhecer a contribuição deles para a equipe.

O MCA 2-1 (BRASIL, 2016, p. 10) apresenta, considerando Northouse (2007), o conceito de liderança como “[...] um processo, no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum.” Essa relação de influência, presente entre líder e liderado, deve ser pautada em

aspectos que variam de acordo com o autor e a abordagem. Dorneles, Salvagni e Nodari (2017), a partir de Davel e Machado (2001), entendem a liderança como um processo psicossocial, onde aspectos como emoção, poder, consentimento e ordenamento se tornam presentes na relação entre líder e liderado. Considerando, dessa forma, a liderança como um processo social, interativo e bidirecional, líder e liderados constroem uma relação biunívoca, nas palavras do Manual de Liderança da FAB.

O MCA 2-1 (BRASIL, 2016, p. 11) ressalta a importância de distinguir os termos influência, poder e autoridade com base em Yukl (2016), Northouse (2007) e French e Raven (1959), respectivamente, para melhor compreender o fenômeno da liderança.

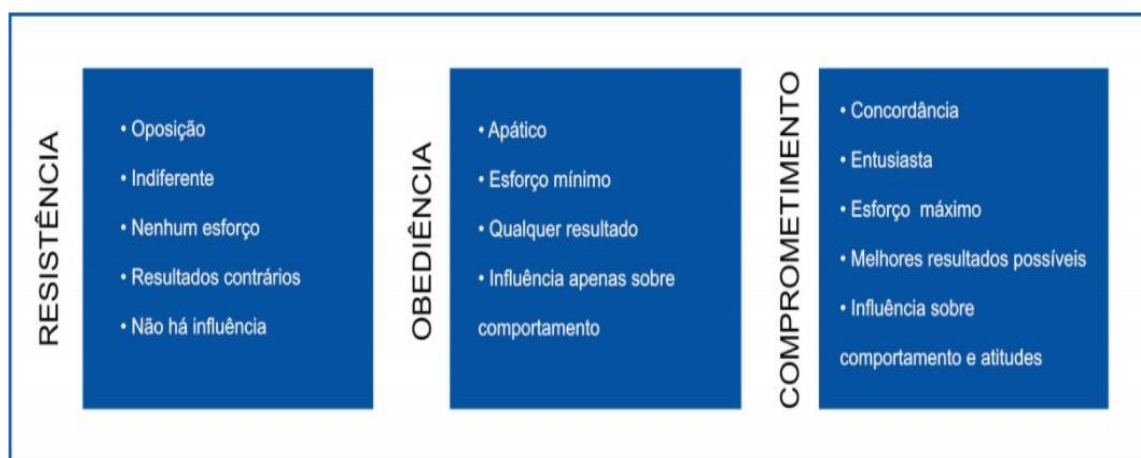
Sobre influência, o Manual cita que:

[...] significa o efeito exercido por um agente sobre uma pessoa e pode incidir sobre seu comportamento, atitudes e percepções [...] essa influência pode resultar em resistência, obediência ou comprometimento, ou seja, quanto mais o liderado for influenciado no nível da percepção, mais comprometido ele é (BRASIL, 2016, p. 11).

O Manual apresenta também comportamentos relacionados à influência, mostrados na Figura 1 a seguir.

Figura 1: Resultado da influência

QUADRO 1-RESULTADOS DA INFLUÊNCIA.



Fonte: (BRASIL, 2016, p. 8)

Com base em Northouse (2007), o Manual cita que poder:

[...] está relacionado à prática da liderança porque é parte do processo de influência e deve ser entendido como potencial ou capacidade de exercer influência. Segundo ele (Northouse, 2007), as pessoas têm poder quando conseguem afetar as crenças, atitudes e linhas de ação de outras pessoas (BRASIL, 2016, p. 11).

O Manual apresenta um quadro, adaptado de French e Raven (1959), para explicar os cinco tipos de poder: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de especialista e poder de referência.

Figura 2: Quadro adaptado de French e Raven (1959), para explicar os cinco tipos de poder

Taxonomia dos tipos de poder (French e Raven)	
Tipos de poder	Descrição
Poder de Recompensa	A pessoa concorda com a influência para obter recompensas.
Poder Coercitivo	A pessoa concorda com a influência para evitar punições.
Poder Legítimo	A pessoa concorda com a influência porque acredita que o agente tem o direito de fazer solicitações e ela tem a obrigação de cumpri-las.
Poder de Especialista	A pessoa concorda com a influência porque acredita que o agente detém o conhecimento necessário para decidir o que deve ser feito.
Poder de Referência	A pessoa concorda com a influência porque ela admira o agente ou se identifica com ele, fazendo o possível para ganhar a sua aprovação.

Fonte: (BRASIL, 2016, p. 12)

No quadro da Figura 2 podemos observar características comportamentalistas nos poderes de recompensa e coercitivo, relacionados aos prêmios e punições. No poder legítimo e de especialista, o liderado se ampara no respeito à hierarquia e ao conhecimento do líder, respectivamente. Enquanto que no poder de referência, o liderado é influenciado segundo a admiração que tem pelo líder.

Com base em Yukl (2006), o Manual escreve que autoridade:

[...] envolve os direitos, prerrogativas, obrigações e deveres associados a uma posição particular dentro de uma organização ou sistema social. Portanto, a autoridade de um líder geralmente inclui o direito de decidir em nome da

organização ou então de fazer solicitações diretas aos seus subordinados que, diante da autoridade do líder, têm a obrigação de obedecer (BRASIL, 2016, p. 12).

Em meio às várias teorias de liderança, que a partir de diferentes perspectivas de análise conseguem criar modelos díspares de abordagem, o Manual adota como representante principal, quando tratando das teorias centradas no contexto, o modelo de liderança situacional. Nesse modelo, é levado em consideração não só características do líder, mas também o cenário de atuação, que é determinante para a escolha da abordagem correta.

Figura 3: Quadro adaptado de Lobato (2013) - liderança situacional e a maturidade do liderado

ESTILO DO LÍDER	CARACTERÍSTICAS
DETERMINAR (E ₁)	Ênfase no comportamento diretivo. O líder decide, fornece instruções específicas e supervisiona o seu cumprimento, ou seja, diz o que e como deve ser feito.
PERSUADIR (E ₂)	O líder explica suas decisões e oferece oportunidades de esclarecimento, ou seja, fornece tanto direção quanto apoio.
COMPARTILHAR (E ₃)	O líder e o subordinado trocam ideias e partilham a tomada de decisões, ou seja, o papel do líder é facilitar e comunicar.
DELEGAR (E ₄)	O líder transfere as decisões e sua execução ao subordinado, ou seja, fornece pouca direção e apoio.

Fonte: (BRASIL, 2016, p. 14)

No quadro da Figura 3, que destaca as características e abordagens do líder no exercício da liderança situacional, é inteligível a importância de tratar a liderança como um processo mais complexo e estruturado, levando também em conta a maturidade do liderado e o cenário encontrado, para realizar uma abordagem coerente e que tenha resultado factual.

Dessarte, é possível entender sobre o processo de liderança, seus diversos mecanismos de ação, seus participantes e as características exigidas dos líderes tais como dos liderados, para que seja possível dar continuidade e desenvolver gradativamente o método e as pessoas pertencentes a ele. Como será descrito na metodologia, este trabalho se constitui no levantamento do estado de conhecimento sobre a introdução aos atributos de liderança:

formação de líderes na Força Aérea, em trabalhos científicos publicados nos últimos cinco anos, utilizando como base de dados o Portal de Periódicos da CAPES, constituindo-se, assim, em uma revisão de literatura.

2. METODOLOGIA

Essa revisão tem abordagem qualitativa com o objetivo de compreender o estado de conhecimento em trabalhos científicos sobre a introdução aos atributos de liderança: formação de líderes na Força Aérea. Utilizamos como base de dados, para fazer o mapeamento das produções (artigos), o Portal de Periódicos da CAPES. Essa base de dados permite personalizar a pesquisa a partir dos filtros disponíveis, assim estabelecemos o recorte temporal da pesquisa nos últimos 5 anos, e somente revistas revisadas por pares. Escolhemos para a busca dos trabalhos, os descritores “liderança militar, líder, liderado”.

Para análise das publicações utilizamos a técnica da análise de conteúdo (MORAES, 1999). Essa técnica sistematiza o conteúdo das mensagens em cinco fases: preparação; unitarização; categorização; descrição e interpretação. A preparação foi a fase de organização, caracterizada pela busca e pela leitura flutuante dos artigos analisados. Nessa etapa identificamos e selecionamos os artigos que tratavam da temática em questão: liderança.

A unitarização foi o momento da desmontagem do texto, identificando e destacando as unidades de análise. Nossas unidades de análise foram recortes dos textos que permitiram compreender o conceito de liderança e a interpretação na visão dos autores pesquisados. Neste trabalho, não elaboramos categorias, as informações dos artigos foram organizadas em texto construído a partir de citações dos autores. Na última fase da análise, apresentamos nossa interpretação dialogando com a fundamentação teórica.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A revisão foi realizada no mês de dezembro de 2021 e possibilitou localizar seis artigos dentro dos critérios de seleção desta pesquisa, no Portal de Periódicos Capes.

Todos os trabalhos pesquisados abordam o processo da liderança no âmbito militar. Na análise, foi possível identificar formas de liderança que se

desenvolvem de forma similar, dando bastante importância à relação entre líder e liderado, na mesma direção do MCA 2-1 (BRASIL, 2016), ao considerá-la como processo social, interativo e bidirecional, construindo uma relação biunívoca entre líder e liderados.

A pesquisa de Filho e Montejano (2020) tem como documentos analisados o Manual de Liderança da FAB, o Manual do Cadete e o Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica (PPOA). Os autores apresentam o mesmo entendimento quanto à necessidade de se liderar pelo exemplo, uma das características da liderança servidora, forma de liderança essa que foi cerne da pesquisa realizada por eles. Os autores explicam também que os líderes devem, por meio da força do caráter e do exemplo, instigar seus subordinados a se envolver de forma comprometida com o objetivo a ser alcançado, se empenhando ao máximo e dando tudo pela equipe.

Filho e Montejano (2020) também mostram que a liderança tem-se desenvolvido de forma rápida e descentralizada desde o fenômeno da globalização. Os autores citam que nesse cenário surgiram diversas teorias de liderança com principal enfoque na aplicação empresarial devido ao advento da competição em escala global entre empresas. Existe a proposta de liderança servidora como um modelo a ser aplicado no Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CCAER). Na concepção dos autores, a liderança servidora busca focar nas relações entre líder e liderado, expondo também o líder às responsabilidades para com a instituição. Esta forma de liderança foi escolhida devido aos atributos que busca desenvolver, atributos esses que muito se assemelham com as características necessárias para a ocorrência da liderança situacional, modelo de liderança prescrito no Manual de Liderança da FAB.

Nuno (2019) busca identificar a correlação entre a atuação do líder segundo o modelo de liderança implementado na AFA e o *engagement*. O *engagement* se relaciona ao comprometimento com o trabalho a ser realizado a despeito do cansaço e de fatores alheios à execução do mesmo. Esse fator está fortemente ligado à presença, participação e influência do líder. Desta forma, fica perceptível a importância do exemplo do líder em qualquer cenário em que a liderança se faça presente e é preciso destacar que, nas academias militares, esse fenômeno ocorre de forma similar às demais instituições.

Porém, nas Forças Armadas, a liderança do dia a dia toma outro papel quando se entra em cenário de combate ou conflito, tornando-se o exemplo um aspecto primordial na condução do grupo.

No caso da Instituição Militar, para inspirar soldados, os líderes devem adotar uma postura persuasiva para motivar os seus homens a avançar sob fogo ou segurar uma posição complicada (Roberts, 2018). Para atingir este objetivo, continua o mesmo autor, o líder militar deve estar presente na frente de batalha para que os seus soldados sigam o seu exemplo e respeitem o seu julgamento, habilidade para liderar e conhecimento tático (NUNO, 2019).

O *Full Range Leadership Model* (FRLM), abordado por Nuno (2019), também corrobora com os aspectos eleitos pelo Manual de Liderança da FAB, uma vez que foca não só na inter-relação dos envolvidos no processo, mas também no panorama onde se desenvolve o trabalho da liderança. O autor explica, considerando o entendimento de Bass e Riggio (2006), que o Full Range Leadership Model (FRLM) preocupa-se com o estágio de desenvolvimento dos subordinados, considerando a liderança transacional e transformacional.

O cenário onde o conceito de liderança vem se moldando e se aperfeiçoando, com o passar do tempo, traz à tona a necessidade de olhar para ocupantes atuais dos cargos de liderança na Força Aérea como líderes que carregam traços da forma de liderar que foi ensinada às gerações passadas e que estudam na busca de acompanhar o desenvolvimento desse fenômeno tão dinâmico que é a liderança na atualidade.

Magarão (2019) aborda essa conjuntura tentando analisar a divergência do conceito de liderança preconizado pelo Comando da Aeronáutica e os anseios atuais com enfoque nas gerações X e Y.

A partir dessa problemática e orientado pelo Manual de Liderança da FAB, a liderança situacional, com base na inter-relação líder e liderado, pode ser aplicada em um modelo específico de liderança. Sendo que alguns desses modelos fazem parte de outros trabalhos que compõem os resultados dessa revisão.

Carlino (2019), por meio da análise da narrativa de Cadetes que participaram do estágio de adaptação da AFA no ano de 2015, busca compreender as fontes dos aprendizados sobre liderança para eles. Em meio às análises fica evidente a importância do exemplo e da vivência na construção do conceito de liderança dos futuros líderes. Em Carlino (2020) isso se confirma na afirmativa de vários Cadetes entrevistados, na qual defendem a necessidade de haver coerência nas ações do líder, coerência essa que leva novamente o líder a encarar o compromisso de ser exemplo, visto que aquilo que é exigido também deve ser cumprido. Em colaboração a isso, Pires (2017) escreve que, cada vez mais, grupos buscam lideranças legítimas e éticas, de forma a encontrar uma liderança, ou melhor traduzindo, um líder em que possa se confiar, em que possa se espelhar. O autor também ressalta a importância de o relacionamento com os liderados ser apoiado em objetivos morais e coerentes e assim obter o sucesso organizacional.

Pires (2017) elabora os conceitos de liderança autêntica e percebe-se que a construção do líder depende também de introversão e autoconhecimento, de forma que a originalidade do líder em muito é influenciada pelas experiências que ele vivenciou e principalmente pelo significado atribuído a elas pelo líder.

Carlino (2019), considerando a pesquisa de Vargas (2018), explica que o tempo considerável de formação a que os Cadetes são submetidos na AFA permite a eles ter contato com diversos oficiais formados e outros instrutores, os quais influenciam direta ou indiretamente as condutas e comportamentos futuros dos Cadetes no que tange ao conceito e exercício da liderança. No decorrer das narrativas fica evidente o distanciamento dos Cadetes da literatura sobre liderança, em sua maior parte se embasam em experiências que tiveram ao longo da própria formação, ou até antes disso, julgando-as coerentes ou não de serem reproduzidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, foi realizada uma revisão de literatura em trabalhos publicados nos últimos cinco anos (2017-2021) utilizando como base de dados o Portal de Periódicos da CAPES. Buscamos refletir sobre o estado do conhecimento sobre as diferentes concepções de liderança e de líderes apresentadas nos trabalhos.

Além dos trabalhos analisados no levantamento do estado da arte, foi considerado para estudo o Manual de Liderança da FAB. Este estudo e análise possibilitaram discutir e apresentar várias qualidades inerentes a um líder e a influência desses atributos na condução de um grupo a partir da visão de diferentes abordagens da liderança.

O levantamento realizado permitiu compreender melhor o ambiente de formação a partir da visão dos pesquisadores. Nesse sentido, nas pesquisas, identificou-se que uma das principais qualidades do líder, que contribui para promover a liderança de forma realmente transformacional e efetiva, dentro não só da AFA, mas da FAB, é ser exemplo. Os trabalhos indicam também que a liderança tem se desenvolvido de forma rápida e descentralizada desde o fenômeno da globalização.

Autores procuram correlação entre a atuação do líder, segundo o modelo de liderança implementado na AFA, e o comprometimento com o trabalho a ser realizado a despeito do cansaço e de fatores alheios à execução do mesmo (engagement). Há trabalhos que orientam que focar não só na inter-relação dos envolvidos no processo, mas também no panorama onde se desenvolve o trabalho da liderança contribui para o processo de formação de líderes. Em relação à formação das gerações mais jovens, na sociedade contemporânea, os autores ressaltam a necessidade de compreender que existe uma divergência do conceito de liderança preconizado pelo Comando da Aeronáutica e os anseios atuais identificados nas gerações X e Y.

As pesquisas analisadas, que apresentam relatos feitos pelos próprios Cadetes da AFA, mostram que de maneira geral os líderes em formação constroem de forma altamente empírica seus alicerces sobre liderança. Além disso, essa formação baseia-se majoritariamente em experiências vividas e na

projeção dessas com os ajustes que acham pertinentes no desenvolvimento de uma liderança autêntica.

Desta forma, percebe-se o afastamento dos Cadetes do que tange a literatura e ao conhecimento científico sobre liderança, fator que torna cada vez mais subjetivo o trabalho de formar líderes. Nesse cenário, poderia ser interessante estimular a busca pelo conhecimento sobre a liderança por meio da leitura e do estudo, não somente da vivência. Consideramos que o trabalho de conclusão de curso, realizado pelos cadetes, pode ser um recurso de aprimoramento nesse sentido, estabelecendo índices mínimos de trabalhos relacionados ao tema liderança.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, C.; SANTOS, F.; PERES, S. Processo de transição para uma posição de liderança: um estudo com mulheres. **Revista de Psicologia Militar**, v. 9, n.1, pp. 9-23, 2020. DOI: 10.17267/2317-3394rpdsv9i1.2559

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. **Proposta de planejamento estratégico Academia da Força Aérea 2015 – 2030**. Pirassununga, SP: AFA, 2014.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria COMGEP nº 954/7EM, de 1º de novembro de 2012. **Aprova o “Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica”** (MCA 36-7). Boletim do Comando da Aeronáutica, no 211, de 6 de novembro de 2012.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. Portaria DIRENS nº 63/SDGE, de 9 de dezembro de 2019. **Aprova a reedição do Regimento Interno da Academia da Força Aérea**. Boletim do Comando da Aeronáutica, Brasília, n. 229, 17 dez. 2019.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. Portaria AFA nº185/SUBCMDO-CCAER, de 4 de janeiro de 2022. **Aprova a reedição do Manual do Cadete da Aeronáutica**. Boletim Ostensivo, Pirassununga, n.06, 6 jan. 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. **Planejamento estratégico Militar da Aeronáutica 2010-2031**. Brasília, DF: EMAER, 2010. Disponível em: <http://www.iea.usp.br/noticias/documentos/plano-da-aeronautica>. Acesso em: 10 maio. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 43/1SC, 16 de setembro de 2016. Aprova a criação do MCA 2-1 “**Manual de Liderança da FAB**”. Boletim do Comando da Aeronáutica, n. 164, de 26 de setembro de 2016. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2016/bca_164_26-09-2016.pdf. Acesso em: 12 maio. 2021.

CAMARGO, Natália de; AZEVEDO, Brian Castelli. Líder e empreendedor como paradigma. **Revista científica eletrônica de ciências aplicadas da FAIT**. n. 1, p. 1-7, 2017. Disponível em: http://www.fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/nvQeTOfBJsYm1St_2020-8-21-18-19-16.pdf. Acesso em: 10 abr. 2022.

CARLINO, E. P. As referências utilizadas pelos cadetes da Academia da Força Aérea para o exercício da liderança: o que eles falam sobre isso. **Revista Defesa e Segurança (RDS)**. V.4, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.34180/2447-9365.2019v4n6p99>

CARLINO, E. P. O conceito de liderança pela perspectiva de cadetes do curso de formação na Academia da Força Aérea. **Revista da UNIFA**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 1, p. 6-13, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.22480/rev.unifa.v33n1>

DAVEL, E., MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, 5 (3), 107-126, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-6552001000300006>

DORNELES, E; SALVAGNI, J; NODARI, C. A liderança como diferencial nas organizações: um estudo sobre a percepção dos gestores. **HOLOS**, ano 33, Vol. 08, 2017. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/4151/pdf> . Acesso em: 31 ago. 2021.

FILHO, R. V. A; MONTEJANO, P. Liderança servidora e a busca pelo modelo ideal de liderança: um estudo na Academia da Força Aérea Brasileira. **Revista Defesa e Segurança (RDS)**. V.5, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.34180/24479365.2020v5n3p43>

FRENCH, J. R.; RAVEN, B. H. **The bases of social power**. In: CARTWRIGHT, D. (ed.). *Studies of Social Power*. Ann Arbor: Institute for Social Research, 1959. p. 150-167.

MAGARÃO, L. G.S. **Liderança estratégica**: Como os conceitos de liderança preconizados pelo Comando da Aeronáutica estão se consolidando perante as novas gerações. 2019. 66f. Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia, Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://repositorio.esg.br/handle/123456789/831>. Acesso em: 05 dez. 2021.

MORAES, R. Análise de Conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod_resource/content/1/Roqu e-Moraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf. Acesso em: 20 ago. 2021.

MACEDO, J. L.; VILAS BOAS, A. A. **Liderança: um estudo de caso sobre o papel dos gerentes na difícil tarefa de influenciar os recursos humanos de uma organização**. 2006. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/46_artigo%20-%20lideranca.pdf. Acesso em: 15 dez. 2021.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership : theory and practice**. 4th. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2007. 395 p.

NUNO, J. **Formação de Líderes no Ensino Superior Militar**: Estudo de Caso da Academia da Força Aérea. 2019. 93f. Dissertação (Mestrado) - Mestrado em Liderança-pessoas e organizações. Departamento de Estudos de Pós-Graduados da Academia Militar, Lisboa, 2019. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/33368?locale=en>. Acesso em: 05 dez. 2021.

PIRES, J. S. L. **Liderança autêntica e ética**: uma abordagem organizacional nas Forças Armadas. 2017. 104f. Instituto Universitário Militar Departamento de Estudos Pós-Graduados Curso de Promoção a Oficial General, Pedrouços, 2017. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/24547>. Acesso em: 05 dez. 2021.

VARGAS, G. de A. **O exemplo como um dos fatores determinantes na aprendizagem da liderança na AFA**. 2018. 42f. Trabalho de conclusão de curso. Academia da Força Aérea. Pirassununga, 2018.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. 6th. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2006. p. xvi, 542 p.