



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2023

FRANCESCO VIEIRA PADULA, Cap Inf

Ides comandar, aprendei a obedecer: Inserção do estudo de *Followership* na
formação de oficiais temporários

Rio de Janeiro
2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2023

FRANCESCO VIEIRA PADULA, Cap Inf

Ides comandar, aprendei a obedecer: Inserção do estudo de *Followership* na formação de oficiais temporários

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

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas
Orientadora: Mellina dos Santos Ferreira
Barbosa, Maj Int

Rio de Janeiro

2023

FRANCESCO VIEIRA PADULA, Cap Inf

Ides comandar, aprendei a obedecer: Inserção do estudo de *Followership* na formação de oficiais temporários

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

Aprovado por:

Thiago Diorgilis Ribeiro **Daniel**, Ten Cel Av
EAOAR

Mellina dos Santos Ferreira Barbosa, Maj Int
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

RESUMO

A FAB investe cada vez mais na absorção de efetivo temporário, o qual deverá compor a maior parte dos oficiais subalternos até o centenário, em 2041. Tais oficiais passam por uma formação militar básica, organizada em estágios de adaptação à vida militar e ao oficialato. Dentre os estágios, destacamos o EAT, no qual são formados os oficiais de áreas técnicas. No Currículo Mínimo deste estágio encontra-se a disciplina de “Chefia e Liderança”, cuja ementa prevê os aspectos relacionados à liderança e ao líder em si, porém não contempla o estudo da figura do liderado, elemento *sine qua non* na relação de influência. Evidenciou-se a existência de uma lacuna entre as competências desenvolvidas e as necessárias. Estes oficiais, logo após a formatura já iniciam suas carreiras como chefes de setores, requisitando, dentre outras, competências adequadas para serem ótimos líderes e liderados. Este ensaio defende a tese de que a temática do estudo do perfil do liderado, ou *Followership*, passe a compor estruturalmente a grade horária do EAT na disciplina “Chefia e Liderança”, de forma que o estágio abarque este conhecimento fundamental na gestão de pessoas, não somente para o desenvolvimento desses oficiais como liderados, necessitados de autoconhecimento para uma boa assessoria, mas também seu desenvolvimento como líderes de equipes, conhecendo cada um de seus subordinados a fim de desenvolvê-los, podendo ainda ser extrapolado aos demais currículos de formação de oficiais e praças da FAB.

Palavras-chave: *Followership*. Liderança. Oficiais Temporários. Ensino Militar. Currículo.

1 INTRODUÇÃO

A Força Aérea requer dos seus oficiais subalternos várias condutas consideradas básicas para o exercício do oficialato, algumas delas relacionadas ao aspecto da liderança, já que “esses tenentes poderão ter sob sua chefia um expressivo número de graduados, o que demanda elevado grau de responsabilidade no exercício de suas funções” (BRASIL, 2016, p. 14).

Não somente, mas para auxiliá-los nesse propósito, a FAB desenvolveu um Manual de Liderança (MCA 2-1), onde é ressaltado que “uma competência essencial para o sucesso profissional é a capacidade que um gestor possui para influenciar as pessoas que estão ao seu redor, e motivá-las a trabalhar em equipe” (BRASIL, 2016, p. 8).

Dentro do escopo do oficialato, a FAB investe cada vez mais no recrutamento e formação de temporários (oficiais e graduados), já sendo uma atribuição de rotina das OM os processos relativos a esse público-alvo. Um exemplo de processo de formação para temporários é o Estágio de Adaptação Técnico (EAT), ministrado aos aspirantes-a-oficial ingressos no QOCON, no qual são ministradas as instruções básicas para adaptação à vida militar. O Currículo Mínimo deste estágio (ICA 37-393) data de 2015, sem atualização posterior. Entre as disciplinas abrangidas pelo Currículo encontra-se a “Chefia e Liderança”, cuja ementa prevê desenvolver nos alunos a capacidade de conceituar e identificar os aspectos relacionados à liderança e ao líder em si, porém não contempla o estudo da figura do liderado, elemento *sine qua non* na relação de influência.

Este ensaio defende a tese de que a temática do estudo do perfil do liderado, ou *Followership*, passe a compor estruturalmente a grade horária do EAT na disciplina “Chefia e Liderança”, de forma que o estágio abarque este conhecimento fundamental na gestão de pessoas.

O assunto reveste-se de relevância, porque o tenente formado no estágio deverá assessorar a chefia imediata no processo de tomada de decisão, demonstrar lealdade e honestidade nas atividades de assessoramento, bem como pró-atividade (BRASIL, 2021, p. 15). Para tanto, o mesmo deverá possuir habilidades como subordinado, principalmente o autoconhecimento como seguidor e assessor.

Simultaneamente, ele será chefe de equipes de militares e deverá liderá-los adequadamente. Percebemos, então, a necessidade deste líder identificar a condição e perfil dos subordinados, para que possa, a partir desse conhecimento, tomar as medidas para desenvolvê-los à excelência.

2 DESENVOLVIMENTO

No ano de 2018, a Força Aérea Brasileira (FAB) apresentou um programa de reestruturação denominado “Concepção Estratégica Força Aérea 100”, projetando uma visão prospectiva para a FAB em 2041, ano do centenário de sua criação. Dentro dos objetivos estratégicos definidos, foi priorizada a redução do efetivo e a modernização da gestão de recursos humanos.

Nesse contexto, a FAB estabeleceu como uma das metas a redução do quadro de militares de carreira, utilizando como solução a contratação de oficiais e praças temporários, voluntários à prestação do Serviço Militar, sendo os primeiros o objeto desta dissertação. Estes cidadãos, uma vez incorporados e formados, serão tenentes e deverão “desempenhar as funções e atribuições de caráter militar próprio de um Oficial Subalterno da Aeronáutica” (BRASIL, 2015, p. 11). Nessas circunstâncias, “esses tenentes poderão ter sob sua chefia um expressivo número de graduados, o que demanda elevado grau de responsabilidade no exercício de suas funções e, principalmente, no trato com seus subordinados” (BRASIL, 2016, p. 14).

Para atenderem a essas exigências, ao ingressarem na FAB, esses oficiais realizam um estágio de adaptação à vida militar e ao oficialato, sendo um deles o Estágio de Adaptação Técnico (EAT) – objeto do nosso estudo –, o qual tem duração de 60 dias corridos. Cabe ressaltar que, imediatamente após o término do estágio, o egresso já assume uma função de chefia subalterna na organização.

De forma a suprir a demanda da formação do *líder*, o estágio contém uma disciplina específica chamada “Chefia e Liderança”. A disciplina possui carga horária de quatro tempos e a seguinte ementa, ou seja, aborda os seguintes tópicos:

- 1) Chefia: conceituações; tipos de chefia; características da chefia.
- 2) Liderança: conceituações; tipos de liderança; características do líder; liderança militar.
- 3) Avaliação de Desempenho de Oficiais da Aeronáutica (ICA 36-4).
- 4) Atributos avaliados na Ficha de Avaliação de Oficiais (BRASIL, 2015, p. 13).

Percebemos que o foco da disciplina é transmitir conhecimentos relacionados à figura do líder, bem como algumas ferramentas de chefia institucional (avaliação de desempenho). Ao analisarmos o conteúdo ministrado na disciplina de “Chefia e Liderança” do EAT, notamos a ausência de um aspecto fundamental da liderança: **o liderado**.

O *Followership* (ou o estudo do liderado) é “amplamente identificado como uma área emergente e importante no contexto da literatura sobre liderança” (HOPTION, 2014, p. 129, tradução nossa). Porém, “quando aprende-se liderança, o tópico do *Followership* talvez nunca surja” (HOPTION, 2014, p. 130, tradução nossa). “O estudo do *Followership* é bem ausente na literatura sobre liderança” (UHL-BIEN *et al.*, 2014, p. 7, tradução nossa).

Usaremos o termo *Followership* para “ênfatar as habilidades, qualidades, caráter e poder da pessoa enquanto segue um líder” (BILLOT *et al.*, 2013, p. 93, tradução nossa), podendo ser descrito como a “adesão e aceitação a um líder” (RAMESH *et al.*, 2018, p. 71, tradução nossa), de forma voluntária e ativa, pois na “relação líder/seguidor, ambas as partes contribuem de forma interativa para o produto final” (BILLOT *et al.*, 2013, p. 94, tradução nossa).

2.1 Conhece a ti mesmo

Já dizia Rui Barbosa: “bem sabe mandar, quem bem soube obedecer” e, segundo John Maxwell, raros são os grandes líderes que não aprenderam antes a serem bons subordinados. Kelley (1992, p. 8, tradução nossa) esclarece que a maioria das pessoas passam mais tempo trabalhando como seguidores do que como líderes. Essa afirmativa é verificada empiricamente na carreira dos oficiais temporários, os quais nunca ascendem de círculo hierárquico, permanecendo toda a carreira militar classificados como “subalternos”. Estes subalternos nem sempre possuem chefes em condições de desenvolvê-los como liderados, e acabam por encontrarem-se na necessidade de buscarem o autoconhecimento como seguidores.

A grande maioria dos líderes mais antigos da FAB desconhece a temática do seguidor, bem como da relação bivalente líder-seguidor, ou liderança transformacional, uma vez que o assunto é recente na Força e consta apenas no Manual de Liderança, de 2016. Estes tenentes, pois, deverão tratar com líderes cuja

base de pensamento é apenas a liderança transacional (recompensa-punição), modelo ensinado até então.

“Os seguidores efetivos são vistos como as peças-chave da organização” (CHUNG; CHUNG, 2021, p. 271, tradução nossa), pois são os seguidores que definem os líderes, já que sem eles, a liderança não tem sentido. “O seguidor define a qualidade do líder” (BILLOT *et al.*, 2013, p. 94, tradução nossa), e “os líderes raramente usam seu poder sabiamente ou efetivamente por longos períodos, a não ser que sejam sustentados por seguidores que tenham estatura para ajudá-los nisso” (CHALEFF *apud* UHL-BIEN *et al.*, 2014, p. 9, tradução nossa).

O entendimento aprofundado do *Followership*, para alinhar os alunos numa prática ativa desse conhecimento, “proporcionará a eles o desenvolvimento de características e comportamentos que exemplificam a firmeza e o valor, bem como a percepção do potencial para participarem na liderança enquanto na posição de subordinados” (HOPTION, 2014, p. 131, tradução nossa), ou seja, serão mais úteis no processo de tomada de decisão de seus líderes. Ainda, se tornarão “seguidores mais efetivos com melhores habilidades interpessoais” (RAMESH *et al.*, 2018, p. 72, tradução nossa). Possuirão a estatura necessária à sustentação de seus líderes.

Muitas vezes, usando da prerrogativa de especialistas em áreas técnicas específicas, haverá momentos em que esses tenentes serão reconhecidos como líderes, ficando seus chefes numa posição de seguidor das suas determinações (BILLOT *et al.*, 2013, p. 99, tradução nossa), porém eles manterão suas condições hierárquicas de subordinados, exigindo deles esse autoconhecimento como liderado, de forma que não venham a se sobrepor à figura do chefe. Deverão “demonstrar lealdade e honestidade nas atividades de assessoramento” (BRASIL, 2021, p. 15). Para tal, precisarão ser muito sensíveis a esse contexto e, ao mesmo tempo, resolutos. “É preciso coragem para ser um bom seguidor. Os seguidores, às vezes, experimentam até maior necessidade dessa qualidade por causa da sua posição subordinada” (RAMESH *et al.*, 2018, p. 71, tradução nossa). O *Followership* aparece, nesse momento, como uma ótima ferramenta de autoconhecimento para esse oficial, e deveria ser ensinada na formação básica inicial.

2.2 Um bom líder conhece seu subordinado

A FAB exige ainda que os Oficiais “demonstrem atitudes a fim de conduzir os

subordinados em busca dos objetivos estratégicos estabelecidos” (BRASIL *apud* ZUCARELLI, 2022, p. 13). “A liderança é um processo, no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum” (NORTHOUSE *apud* BRASIL, 2016, p. 10). Ao unirmos as ideias retromencionadas, podemos concluir que este conduzir é *liderar*.

Kelley (1992, p. 9, tradução nossa) ressalta ainda que a maioria das pessoas costumam ser líderes e seguidores ao mesmo tempo, e que é muito importante possuir o conhecimento dessas duas partes de si mesmo. É exatamente o caso dos tenentes temporários, que são seguidores, mas também líderes simultaneamente, e durante todo o tempo em que estiverem no serviço ativo.

Em nosso contexto, esses oficiais devem apresentar, dentre outras, as seguintes competências, segundo o Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica (MCA 36-8): formar equipes de alto desempenho; identificar as competências profissionais dos seus subordinados, identificando suas potencialidades e fraquezas, buscando a melhoria de sua performance e da equipe.

Dentre as teorias de liderança mais proeminentes e assimiladas pela FAB em seu manual (MCA 2-1), a de Hersey e Blanchard (1988) é desenvolvida num escopo situacional, onde o líder necessita da identificação do nível de maturidade dos liderados. “O conceito de maturidade refere-se à capacidade e à disposição/segurança dos liderados para realizar determinada tarefa” (HERSEY; BLANCHARD *apud* BRASIL, 2016, p. 14).

Ainda, contemplamos as teorias baseadas nos relacionamentos entre o líder e seus liderados, as quais conceituam a liderança a partir das interações recíprocas entre eles, e “entende o processo de liderança como uma faixa de possibilidades (*Full Range Leadership Model*)” (BRASIL, 2016, p. 17). “A liderança transformacional enxerga o líder como fundamental na construção do comprometimento do seguidor na consecução dos objetivos e na motivação deles em performar” (UHL-BIEN *et al.*, 2014, p. 4, tradução nossa).

Em ambos os modelos, é exigida do líder a atenção às necessidades e perfil do subordinado, devendo aquele fazer o possível para que ele consiga alcançar seu pleno potencial. Fazer os alunos “explorarem a perspectiva do subordinado facilita o desenvolvimento da liderança desse aluno”, bem como “expô-los às qualidades

positivas dos seguidores pode ajudá-los a edificar o respeito e a conexão com os subordinados no ambiente de trabalho” (HOPTION, 2014, p. 134, tradução nossa).

A ferramenta desenvolvida por Kelley foi selecionada pela Força para atender a essa demanda, sendo sugerida no Manual de Liderança para uso, e “sabemos de longa data que o *Followership* é essencial para a liderança” (UHL-BIEN *et al.*, 2014, p. 1, tradução nossa). Pelo exposto, sustentamos que este conhecimento do seguidor, do *follower*, deve ser um conhecimento a ser ministrado aos futuros oficiais.

3 CONCLUSÃO

A FAB investe cada vez mais na absorção de efetivo temporário, o qual deverá compor a maior parte dos oficiais subalternos até o centenário, em 2041. Tais oficiais são formados nas OM respectivas de incorporação e passam por uma formação militar básica de 60 dias, organizados em estágios de adaptação à vida militar e ao oficialato. Dentre os estágios, destacamos o EAT, no qual são formados os oficiais de áreas técnicas. Estes oficiais, logo após a formatura já iniciam suas carreiras como chefes de setores, requisitando, dentre outras, competências adequadas para serem ótimos líderes e liderados.

Portanto, de acordo com o arcabouço teórico apresentado, verificamos a verdadeira importância do conhecimento do *Followership* para esses tenentes recém-incorporados, tanto para seu desenvolvimento como liderados, necessitados de autoconhecimento para uma boa assessoria, bem como seu desenvolvimento como líderes de equipes, conhecendo cada um de seus subordinados a fim de desenvolvê-los.

Sugere-se que a temática do estudo do perfil do liderado, ou *Followership*, passe a compor estruturalmente a grade horária do EAT na disciplina “Chefia e Liderança”. Evidenciou-se a existência de uma lacuna entre as competências desenvolvidas e as necessárias. Tal empreendimento tem ainda o desiderato de se expandir horizontalmente, podendo ser inserido em outros currículos de formação de oficiais e praças, de forma que dê seu resultado verticalmente, formando líderes e liderados mais capazes para uma moderna força aeroespacial, conhecedores de si e do outro. Os estudos de liderança já reconhecem a necessidade do *Followership*. Basta agora a temática ser levada para a sala de aula.

REFERÊNCIAS

BILLOT, Jennie *et al.* Followership in higher education: Academic teachers and their formal leaders. **Teaching and Learning Inquiry**, v. 1, n. 2, p. 91-103, 2013. Disponível em: <http://cdm.ucalgary.ca/index.php/TLI/article/download/57388/43161>. Acesso em 15 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 42/1SC, 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**, Rio de Janeiro, n. 164, 26 set. 2016. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=10>. Acesso em 12 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando-Geral do Pessoal. Portaria nº 179/3SC2, de 05 de agosto de 2021. Aprova o Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (MCA 36-8). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 158, 26 de ago. 2021. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=25793>. Acesso em 12 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Diretoria de Ensino da Aeronáutica. Portaria nº 336/DE-1, de 24 de agosto de 2015. Aprova o Currículo Mínimo da 1ª fase do Estágio de Adaptação e Técnico (ICA 37-393). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 160, 26 de ago. 2015. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=1626>. Acesso em 12 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1324/GC3, de 13 de outubro de 2016. Aprova a Conduta dos Oficiais Subalternos da Aeronáutica (DCA 29-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 177, 17 de out. 2016. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=529>. Acesso em 12 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1597/GCE, de 10 de outubro de 2018. Aprova a 1ª modificação da DCA 11-45 “Concepção Estratégica – Força Aérea 100” (DCA 11-45). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 180, 15 out. 2018. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=3081>. Acesso em 12 jun. 2023.

CHUNG, Fu-Ling; CHUNG, Hsin-Hsuan. The Importance of Followership in Human Resources. **Performance Improvement Quarterly**, v. 34, n. 3, p. 261-277, 2021. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/piq.21377>. Acesso em 15 jun. 2023.

HOPTION, Colette. Learning and Developing Followership. **Journal of Leadership**

Education, v. 13, n. 3, 2014. Disponível em: https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/02/13_3_hoption222.pdf. Acesso em 15 jun. 2023.

KELLEY, Robert. **The Power of Followership**: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves. New York: Doubleday, 1992.

RAMESH, R. S. *et al.* Factors for Effective Followership. **Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)**, v. 5, n. 7, p. 71-74, 2018.

Disponível em: [https://www.google.com/url?](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiko9LBpYeAAxVKqpUCHb-7AJUQFnoECBYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.jetir.org%2Fdownload1.php%3Ffile%3DJETIR1807731.pdf&usg=AOvVaw3ne5kLy7ZUXpSErUiuNj-6&opi=89978449)

[sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiko9LBpYeAAxVKqpUCHb-7AJUQFnoECBYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.jetir.org%2Fdownload1.php%3Ffile](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiko9LBpYeAAxVKqpUCHb-7AJUQFnoECBYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.jetir.org%2Fdownload1.php%3Ffile%3DJETIR1807731.pdf&usg=AOvVaw3ne5kLy7ZUXpSErUiuNj-6&opi=89978449)

[%3DJETIR1807731.pdf&usg=AOvVaw3ne5kLy7ZUXpSErUiuNj-6&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiko9LBpYeAAxVKqpUCHb-7AJUQFnoECBYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.jetir.org%2Fdownload1.php%3Ffile%3DJETIR1807731.pdf&usg=AOvVaw3ne5kLy7ZUXpSErUiuNj-6&opi=89978449).

Acesso em 15 jun. 2023.

UHL-BIEN, Mary *et al.* Followership theory: A review and research agenda. **The leadership quarterly**, v. 25, n. 1, p. 83-104, 2014. Disponível em:

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984313001227/pdf?](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984313001227/pdf?md5=0202db9c17a906e06d270208b8aff0ce&pid=1-s2.0-S1048984313001227-main.pdf)

[md5=0202db9c17a906e06d270208b8aff0ce&pid=1-s2.0-S1048984313001227-main.pdf](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984313001227/pdf?md5=0202db9c17a906e06d270208b8aff0ce&pid=1-s2.0-S1048984313001227-main.pdf). Acesso em 15 jun. 2023.

ZUCCARELLI, R.S. **A formação dos Oficiais Temporários Técnicos à luz das**

competências essenciais militares. Rio de Janeiro: UNIFA, 2022. Disponível em:

[https://www.redebia.dirensri.fab.mil.br/Direns_RI/Busca/Download?](https://www.redebia.dirensri.fab.mil.br/Direns_RI/Busca/Download?codigoArquivo=15881)

[codigoArquivo=15881](https://www.redebia.dirensri.fab.mil.br/Direns_RI/Busca/Download?codigoArquivo=15881). Acesso em 12 jun. 2023.