

A LIDERANÇA MILITAR DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA (FAB) COMPARADA AO MODELO DE LIDERANÇA DE RENSIS LIKERT

MILITARY LEADERSHIP IN THE BRAZILIAN AIR FORCE (FAB) COMPARED TO RENSIS LIKERT'S LEADERSHIP MODEL

Gabriel de Azevedo Marques Ferreira Pinto¹

Maria Estela Ferreira do Nascimento*

Priscila Petian Anchieta**

RESUMO

A liderança é um assunto crucial em todas as organizações e ainda mais significativo em organizações militares, onde as decisões podem ter repercussões imediatas na vida dos membros da equipe. A Força Aérea Brasileira (FAB) define liderança como "a habilidade de influenciar pessoas para alcançar objetivos compartilhados, de maneira ética e profissional", de acordo com o Manual de Liderança da FAB (MCA 2-1/2016). Vários estudiosos desenvolveram modelos de liderança, incluindo Kurt Lewin, Blake e Mouton, Fiedler e Rensis Likert. Cada um desses estudiosos possui uma abordagem única sobre liderança que pode ser usada para examinar a liderança militar da FAB. Kurt Lewin (1939) destacava a importância de líderes democráticos que envolvessem seus seguidores nas decisões e promovessem uma atmosfera cooperativa. Blake e Mouton (1985) elaboraram a "Grade Gerencial", que avalia o comportamento do líder em dois eixos: a atenção às pessoas e a atenção à produção. Fiedler (1967), em seu modelo de contingência, propôs que a efetividade do líder depende da correspondência entre seu estilo de liderança e a situação em que ele está liderando. Rensis Likert (1961), por sua vez, desenvolveu uma abordagem de liderança com base em quatro estilos: coercitivo-autoritário, benevolente-autoritário, consultivo e participativo, além de uma escala de liderança que varia de "gerente autoritário" a "gerente participativo". O propósito desta pesquisa é examinar qual estilo de liderança, com base no modelo de Rensis Likert, é mais adequado ao perfil de liderança militar estabelecido no MCA 2-1/2016. Para isso, busca-se extrair da leitura do MCA 2-1/2016 algumas competências que compõem esse perfil, a fim de compará-las com o modelo de liderança de Rensis Likert. Essa comparação permitirá identificar qual estilo de liderança, dentre os existentes, melhor se adapta ao perfil previsto em relação à liderança militar da FAB. A pergunta-chave a ser respondida neste estudo é: Qual estilo de liderança abordado por Rensis Likert está mais alinhado com as diretrizes da Força Aérea Brasileira definidas no MCA 2-1/2016? Para atingir os objetivos deste trabalho, é essencial identificar o perfil de liderança militar previsto no MCA 2-1/2016 e descrever os perfis que o compõem. Com base nessas informações, será possível analisar a liderança militar na FAB e verificar como a abordagem de Rensis Likert se harmoniza com as diretrizes da Força Aérea Brasileira.

Palavras-Chave: Liderança Militar; MCA 2 - 1/2016; Modelo de Liderança de Rensis Likert

¹ Cadete do 4º Esquadrão de Intendência (Orthrus, 2020).

* Doutora em Ciências Sociais . E-mail: mariaestela519@gmail.com

** Doutora em Ciências da Linguagem . E-mail: priscilapanchieta@gmail.com

ABSTRACT

Leadership is a crucial topic in all organizations and even more important in military organizations, where decisions can have immediate consequences in the lives of team members. The Brazilian Air Force (FAB) defines leadership as "the ability to influence people to achieve common goals, in an ethical and professional manner," according to the FAB Leadership Manual, MCA 2-1/2016. Several theorists have developed models of leadership, including Kurt Lewin, Blake e Mouton, Fiedler, and Rensis Likert. Each of these theorists has a unique approach to leadership that can be used to analyze FAB military leadership. Kurt Lewin (1939) emphasized the importance of democratic leaders who involve their followers in decisions and promote a collaborative atmosphere. Blake e Mouton (1985) developed the "Managerial Grid", which evaluates leader behavior along two axes: concern for people and concern for production. Fiedler (1967), in his contingency model, proposed that the leader's effectiveness depends on the match between his leadership style and the situation in which he is leading. Rensis Likert (1961), in turn, developed a leadership approach based on four leadership styles: authoritarian, benevolent authoritarian, consultative, and participative, as well as a leadership scale ranging from "authoritarian manager" to "participative manager". The objective of this research is to verify which leadership style, based on Rensis Likert's model, best fits the military leadership profile provided for in MCA 2-1/2016. To do this, it is intended to extract from the reading of MCA 2-1/2016 some competencies that make up this profile to compare them to Rensis Likert's leadership model. This comparison will make it possible to identify which leadership style, among the existing ones, best fits the expected profile referring to FAB military leadership. The key question to be answered in this work is: Which leadership style addressed by Rensis Likert is most aligned with the Brazilian Air Force guidelines defined in MCA 2-1/2016? To achieve the objectives of this work, it is essential to identify the military leadership profile foreseen in MCA 2-1/2016 and describe the profiles that compose it. Based on this information, it will be possible to analyze military leadership in the FAB and verify how Rensis Likert's approach aligns with the Brazilian Air Force guidelines.

Keywords: Military Leadership; MCA 2 - 1/2016; Rensis Likert's Leadership Model.

INTRODUÇÃO

A liderança é um tema recorrente e crucial em qualquer organização, sendo que sua importância é ainda maior em organizações militares, onde a tomada de decisões pode ter consequências imediatas na vida dos membros da equipe. A Força Aérea Brasileira (FAB) define liderança como "a capacidade de influenciar pessoas para atingir objetivos comuns, de forma ética e profissional", conforme estabelecido pelo MCA 2-1/2016. Dentre os principais teóricos que desenvolveram modelos de liderança, destacam-se Kurt Lewin, Blake e Mouton, Fiedler e Rensis Likert. Cada um desses teóricos possui uma abordagem única sobre liderança, que pode ser

utilizada para analisar e comparar a liderança militar da FAB, todavia, neste trabalho a comparação será feita somente com o modelo de liderança de Rensis Likert.

Kurt Lewin (1939), em sua teoria de liderança, enfatizava a importância de líderes democráticos que envolvessem seus seguidores nas decisões e promovessem uma atmosfera colaborativa. Blake e Mouton (1985), por sua vez, desenvolveram o "Grid Gerencial", que avalia o comportamento do líder em dois eixos: a preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção. Fiedler (1967), em seu modelo de contingência, propôs que a eficácia do líder depende da correspondência entre seu estilo de liderança e a situação em que ele está liderando. Likert (1961), por sua vez, desenvolveu uma abordagem de liderança baseada em quatro estilos de liderança: autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo. Esse foi utilizado como base para alcançar o objetivo deste artigo científico.

O objetivo dessa pesquisa é verificar qual o estilo de liderança, baseado no modelo de Rensis Likert, se adequa mais ao perfil de liderança militar previsto no MCA 2- 1/2016. Para tanto, pretende-se extrair da leitura do Manual de liderança da FAB algumas competências que compõem esse perfil para ser comparado ao modelo de liderança de Rensis Likert. Essa comparação permitiu identificar qual o estilo de liderança, entre os existentes, mais se adequa ao perfil previsto referente à liderança militar da FAB.

Assim sendo, a questão chave a que se pretende responder e que compõe o problema de pesquisa deste trabalho é: Qual estilo de liderança, dentre os estilos abordados por Rensis Likert, mais se alinha às diretrizes da liderança na Força Aérea Brasileira defendida pelo MCA 2-1/2016?

Para atingir os propósitos deste trabalho, é essencial identificar o perfil de liderança militar estabelecido no MCA 2-1/2016 e os atributos que o constituem. Com base nessas informações, é viável identificar como a abordagem de Rensis Likert se harmoniza com as orientações da Força Aérea Brasileira.

Com base nos elementos estudados, foi possível realizar uma análise comparativa entre o modelo de liderança de Rensis Likert e as diretrizes da Força Aérea Brasileira, proporcionando insights valiosos sobre como a abordagem de Likert se relaciona com a liderança militar especificamente na FAB. Ao realizar essa investigação, contribuiu-se para uma compreensão mais aprofundada e para o aprimoramento contínuo da liderança militar na instituição.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos estudos ligados à liderança, várias pesquisas se destacaram, dentre elas: Kurt Lewin (1939) com os estilos de liderança; Blake e Mouton (1985) e o modelo de liderança do Grid Gerencial; o modelo de liderança de Fiedler (1967): Teoria da Contingência e o modelo de liderança de Likert (1961) baseado em 4 sistemas gerenciais: autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo.

Esses modelos serão citados e descritos como base teórica para apresentar diferentes estudos sobre estilos de liderança existentes na literatura que contribuem para a análise do processo de liderança praticados em diferentes ambientes organizacionais. Porém, nesse artigo, deu-se ênfase a um dos autores que se destacou no período que foi Rensis Likert (1961) por tratar dos problemas relacionados à eficiência e à busca por novas variáveis: a motivação, a tensão e as necessidades individuais que impactaram no exercício da liderança.

Inicialmente, foi realizado um breve descritivo desses modelos, e posteriormente, foi realizada uma descrição detalhada do modelo de liderança de Rensis Likert (1961), base de comparação dessa pesquisa com o modelo de liderança adotado na FAB de acordo com o MCA 2 - 1/2016.

1.1 LIDERANÇA

Liderança é um tema amplamente estudado por diversos teóricos que buscaram entender os diferentes aspectos que envolvem essa habilidade essencial para o sucesso de qualquer organização. Dentre os principais teóricos que contribuíram para o estudo da liderança estão Kurt Lewin (1939), Blake e Mouton (1985), Fiedler (1967) e Rensis Likert (1961).

Kurt Lewin (1939) é considerado um dos pioneiros na pesquisa sobre liderança e destacou a importância do líder na motivação dos liderados. Segundo Lewin (1939), a liderança deve ser adaptada ao grupo, ao contexto e a efetividade da liderança está diretamente relacionada à capacidade do líder de compreender e atender às necessidades dos liderados. Além disso, Lewin (1939) propôs a Teoria do Estilo de Liderança, que classifica os estilos de liderança em três tipos:

Liderança autoritária: Caracterizada por um líder dominador que toma decisões sozinho e espera obediência estrita dos membros da equipe.

Liderança democrática: Envolve um líder que valoriza a participação ativa dos membros da equipe no processo de tomada de decisão e promove a colaboração.

Liderança laissez-faire: Caracterizada por um líder que dá muita liberdade aos membros da equipe, permitindo que tomem suas próprias decisões sem muita orientação ou supervisão.

Já a Teoria da Grade Gerencial, desenvolvida por Blake e Mouton (1985), busca identificar diferentes estilos de liderança com base em dois critérios: a preocupação com a produção e a preocupação com as pessoas.

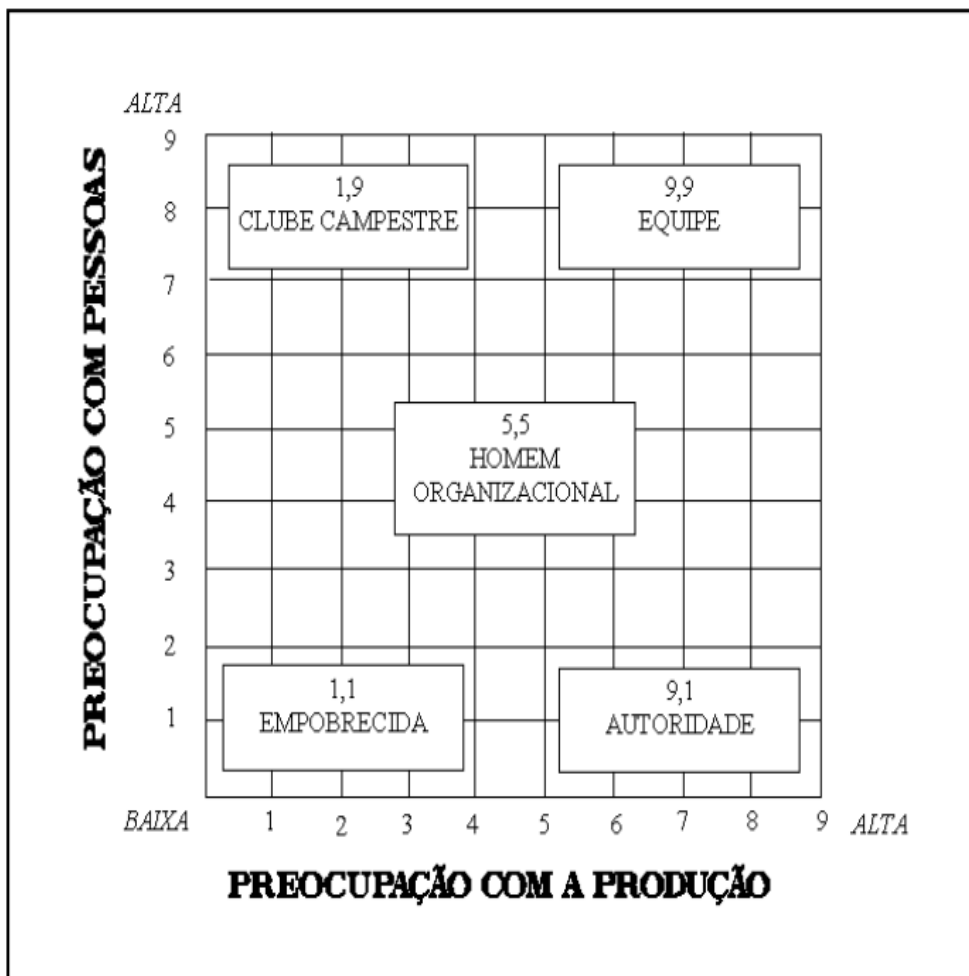


Figura 1 Grid Gerencial de Blake e Mouton

Fonte: Blake e Mouton (1987)

Na tabela acima, existem cinco estilos básicos de uso de autoridade definidos por Blake e Mouton:

Estilo (9,1): Neste estilo, o líder tem uma preocupação máxima com a produção e mínima com as pessoas. Ele tende a ser centralizador e controlador, utilizando sua autoridade para alcançar resultados.

Estilo (1,9): Neste estilo, o líder tem uma preocupação máxima com as pessoas e mínima com a produção. Ele cria um ambiente de trabalho harmonioso, buscando a harmonia de relacionamentos, mesmo que isso possa comprometer a eficiência e a eficácia do trabalho realizado.

Estilo (1,1): Neste estilo, o líder tem uma preocupação mínima tanto com a produção quanto com as pessoas. Ele adota uma postura passiva em relação ao trabalho, fazendo apenas o mínimo necessário para garantir sua permanência na organização.

Estilo (5,5): Neste estilo, o líder busca um meio-termo, com uma preocupação média tanto com a produção quanto com as pessoas. Ele trabalha com base no pressuposto do "homem organizacional", buscando equilibrar resultados e o ânimo e disposição dos colaboradores no trabalho.

Estilo (9,9): Neste estilo, o líder tem uma preocupação máxima tanto com a produção quanto com as pessoas. Ele acredita no trabalho em equipe como forma de alcançar resultados, estimulando a máxima participação e interação entre os subordinados na busca de objetivos comuns.

Esses diferentes estilos refletem a forma como os líderes lidam com a relação entre a produção de resultados e o envolvimento das pessoas, e cada estilo tem suas próprias características e implicações na dinâmica e eficácia da liderança.

A Teoria da Contingência, proposta por Fiedler (1967), destaca a importância das características situacionais no desempenho do grupo e reconhece que o estilo de liderança deve ser adaptado ao contexto em que é exercido. Essa teoria classifica os líderes em dois tipos: orientados para a tarefa e orientados para as relações interpessoais.

A liderança orientada para a tarefa é caracterizada pelo foco nas metas e na eficiência das tarefas. Os líderes desse estilo priorizam a comunicação clara, tomam decisões baseadas em critérios objetivos e buscam alcançar resultados de forma eficaz. Por outro lado, a liderança orientada para as relações interpessoais enfatiza as relações e o bem-estar dos membros da equipe. Os líderes desse estilo valorizam a comunicação aberta, consideram as opiniões dos membros da equipe e buscam criar um ambiente colaborativo.

A Teoria da Contingência destaca que o sucesso da liderança está diretamente relacionado à adequação do estilo de liderança ao contexto em que é exercido. Não existe um estilo de liderança universalmente eficaz, mas sim a necessidade de adaptar o estilo de liderança às demandas

específicas da situação. Portanto, os líderes devem avaliar as características situacionais, como a natureza da tarefa, a dinâmica da equipe e o ambiente organizacional, para adotar o estilo de liderança mais apropriado e alcançar resultados positivos.

Por fim, a Teoria dos Sistemas de Administração, desenvolvida por Rensis Likert (1961), propõe quatro tipos de liderança:

Liderança autoritária-coercitiva: Decisões centralizadas, pouca participação da equipe, comunicação unidirecional.

Liderança autoritária-benevolente: Decisões centralizadas com alguma consideração às necessidades dos membros da equipe, comunicação limitada.

Liderança consultiva: Consulta a equipe antes de decidir, busca de opiniões, comunicação bidirecional.

Liderança participativa: Tomada de decisão compartilhada, envolvimento ativo da equipe, comunicação aberta e busca de consenso.

Segundo Likert (1961), a liderança participativa é a mais efetiva, pois permite a participação dos liderados no processo de tomada de decisão, aumentando a motivação e o comprometimento dos membros da equipe.

Em suma, a liderança é um tema complexo que envolve diversos aspectos e abordagens teóricas. Cada teoria apresenta suas contribuições e limitações, e a escolha do melhor estilo de liderança deve levar em consideração as características do grupo e do contexto em que é exercida.

1.1.1 Liderança para Rensis Likert

Rensis Likert é um renomado teórico da administração que desenvolveu a Teoria dos Sistemas de Administração, que inclui uma abordagem sobre a liderança. Likert (1961) acreditava que a liderança eficaz era um fator crítico para o sucesso de uma organização e propôs quatro estilos de liderança: autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo.

O estilo autoritário-coercitivo é caracterizado por um líder que é altamente diretivo e controlador, utilizando punições e ameaças para motivar os subordinados. De acordo com Likert (1961), este estilo é ineficaz a longo prazo e leva a baixa satisfação e produtividade dos funcionários.

O estilo autoritário-benevolente é aquele em que o líder é mais amigável e benevolente, mas ainda assim mantém um alto nível de controle sobre as decisões e atividades da equipe. Este estilo é

um pouco mais eficaz do que o autoritário-coercitivo, mas ainda assim, de acordo com Likert (1961), não é suficientemente efetivo em garantir a alta produtividade e satisfação dos funcionários.

O estilo consultivo envolve o líder em busca da opinião e feedback dos subordinados, mas mantém o poder final de decisão. Este estilo de liderança é mais efetivo do que os dois anteriores, de acordo com Likert (1961), mas ainda apresenta algumas limitações.

O estilo participativo é o mais efetivo na opinião de Likert (1961) e envolve a delegação de autoridade e tomada de decisões para a equipe. O líder atua como facilitador e suporte, fornecendo orientação e recursos quando necessário.

Para trazer a teoria para a prática, Rensis Likert desenvolveu uma tabela a qual correlaciona os quatro perfis de liderança, já mencionados, com variáveis definidas por ele:

Quadro 1 Perfis de liderança de Likert e as variáveis

Variáveis	Autoritário-coercitivo	Autoritário-benevolente	Consultivo	Participativo
Papel do líder	Controlador e supervisor	Preocupado com o bem-estar dos subordinados	Diretor e coordenador	Facilitador e orientador
Envolvimento dos subordinados	Pouco envolvimento	Envolvimento limitado	Alguns envolvimento	Alto envolvimento

Variáveis	Autoritário-coercitivo	Autoritário-benevolente	Consultivo	Participativo
Comunicação e confiança	Mão única e baixa confiança	Bidirecional limitada e baixa confiança	Bidirecional aberta e confiante	Aberta e confiante
Tomada de decisão	Centralizada	Centralizada com consulta	Descentralizada com consulta	Descentralizada

Fonte: elaborado pelo autor

A tabela proposta por Rensis Likert (1961) sobre os perfis de liderança aborda seis variáveis: natureza do trabalho, papel do líder, envolvimento dos subordinados, comunicação, motivação e tomada de decisão. Cada uma dessas variáveis é relacionada a um perfil de liderança específico.

A natureza do trabalho se refere à complexidade e ao desafio das tarefas que os subordinados executam. Em seu livro "New Patterns of Management", Likert (1961) descreve o primeiro perfil de liderança, o autoritário-coercitivo, como adequado para trabalhos simples e repetitivos. O segundo, o autoritário-benevolente, é mais adequado para tarefas de baixa complexidade, em que o líder toma as decisões de forma centralizada e demonstra preocupação com o bem-estar dos subordinados. O terceiro, o consultivo, é mais adequado para tarefas de complexidade moderada, em que é necessário o envolvimento e a participação dos subordinados para tomar decisões eficazes. E por fim, o quarto perfil, participativo, é mais adequado para tarefas complexas e desafiadoras.

O papel do líder, segundo Likert (1961), se refere à atitude do líder em relação aos seus subordinados. No primeiro perfil, o líder é controlador e supervisor, enquanto no segundo perfil, o líder é preocupado com o bem-estar dos subordinados. No terceiro perfil, o líder é diretor e coordenador, enquanto no quarto perfil, o líder é facilitador e orientador.

Para Likert (1961), o envolvimento dos subordinados se refere à participação dos subordinados nas atividades da equipe. No primeiro perfil, o envolvimento é limitado, já no segundo e no terceiro o envolvimento é intermediário em graus diferentes, enquanto no quarto perfil, é alto.

A comunicação se refere à forma como o líder se comunica com seus subordinados. No primeiro perfil, a comunicação é unidirecional, enquanto no quarto perfil, é aberta e confiante. No segundo e terceiro perfis, a comunicação é bidirecional, mas limitada no segundo perfil e aberta no terceiro, para Likert (1961).

Já a motivação se refere às estratégias que o líder utiliza para motivar seus subordinados. No primeiro perfil, a motivação é baseada em recompensas e punições, enquanto no quarto perfil, é baseada em apoio e envolvimento. No segundo perfil, é baseada em recompensas e afeição, e no terceiro perfil, é baseada em encorajamento e facilitação.

Por fim, Likert (1961) define que a tomada de decisão se refere ao processo de tomada de decisão dentro da equipe. No primeiro perfil, a tomada de decisão é centralizada e unilateral, enquanto no quarto perfil, é descentralizada. No segundo e terceiro perfis, a tomada de decisão é centralizada, mas com consulta aos subordinados.

Então, a teoria de liderança de Rensis Likert (1961) apresenta uma abordagem sistemática e estruturada para entender os diferentes perfis de liderança e suas relações com as variáveis organizacionais. Seus estudos contribuíram para o desenvolvimento de teorias mais humanizadas de liderança, enfatizando a importância da participação e do envolvimento dos subordinados no processo de tomada de decisão.

1.2 LIDERANÇA MILITAR SEGUNDO O MCA 2-1/2016

O Manual de Liderança da FAB (MCA 2-1/2016) é um documento elaborado pela Força Aérea Brasileira com o objetivo de orientar e desenvolver os líderes militares da instituição. Ele estabelece as diretrizes e as competências esperadas de um líder da FAB, bem como apresenta conceitos, técnicas e práticas de liderança que visam aprimorar a eficácia da gestão de pessoas e o

alcance dos objetivos organizacionais. O MCA 2-1/2016 é considerado uma ferramenta importante para o desenvolvimento do líder militar e tem como base a experiência e a tradição da FAB em liderança.

A liderança é uma habilidade essencial para o sucesso de qualquer organização, independentemente de cargos formais de gestão. O MCA 2-1/2016, publicado pelo Comando da Aeronáutica, define liderança como "a capacidade de influenciar pessoas para atingir objetivos comuns, de forma ética e profissional".

Segundo o manual, a habilidade de liderança é fundamental em situações de crise, onde é necessário tomar decisões rápidas e efetivas para garantir a segurança e o sucesso das operações (MCA 2-1/2016). Nesse sentido, a liderança deve ser pautada pela ética e profissionalismo, servindo como exemplo para os demais membros da equipe.

Dessa forma, segundo o MCA 2-1/2016, a liderança é uma habilidade fundamental para o sucesso de qualquer organização, devendo ser exercida de forma ética e profissional, independentemente de cargos formais de gestão. Além disso, a habilidade de liderança pode ser aprimorada por meio de treinamentos e experiências, sendo uma responsabilidade individual de cada membro da organização buscar constantemente seu aprimoramento.

1.2.1 Das Competências do Líder, segundo o MCA 2-1/2016

Ao abordar sobre os atributos de um líder, o MCA 2-1/2016 descreve quais as competências e características que a Força Aérea Brasileira espera de um líder para exercer as mais diversas funções de destaque em suas fileiras.

São elas:

Comunicação eficaz;

Equilíbrio emocional;

Bom relacionamento interpessoal;

Adaptabilidade;

Tomada de decisão;

Orientação para resultados;

Visão estratégica;

Capacidade de motivar e inspirar pessoas;

Liderança situacional;

Ética e profissionalismo;
Conhecimento técnico e
Desenvolvimento contínuo de liderança.

Essas propriedades e aptidões são fundamentais para a construção de líderes capazes de exercer influência sobre indivíduos, alcançar metas compartilhadas de maneira ética e profissional, e conduzir operações de forma segura e eficiente.

Neste trabalho foram aprofundadas as seguintes competências: comunicação, equilíbrio emocional, bom relacionamento interpessoal e adaptabilidade. Esses atributos foram escolhidos, pelo autor deste trabalho, dentre os demais para serem estudados e comparados de maneira mais minuciosa por serem mais determinantes para um líder, pois abrangem as áreas interpessoal, intrapessoal e situacional.

Comunicação: O MCA 2-1/2016 destaca a comunicação como uma das competências essenciais para um líder. A habilidade de se comunicar de forma clara e objetiva é fundamental para transmitir informações importantes, estabelecer metas claras, dar feedbacks construtivos e motivar a equipe. Além disso, a comunicação eficaz permite que o líder mantenha a equipe informada sobre as decisões que afetam a organização como um todo, promovendo uma maior transparência e confiança.

Equilíbrio emocional: O MCA 2-1/2016 enfatiza a importância do equilíbrio emocional para um líder. Manter a calma e o autocontrole em situações de pressão e estresse é fundamental para tomar decisões rápidas e efetivas, garantindo a segurança e o sucesso das operações. Além disso, o líder deve ser capaz de lidar com as emoções dos membros da equipe, ajudando a manter a motivação e o engajamento.

Bom relacionamento interpessoal: O MCA 2-1/2016 destaca o bom relacionamento interpessoal como uma das competências essenciais para um líder. A habilidade de se relacionar bem com os membros da equipe, estabelecer uma comunicação clara e direta e manter uma postura empática e colaborativa é fundamental para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Além disso, o líder deve ser capaz de gerenciar conflitos e resolver problemas de forma construtiva.

Adaptabilidade: O MCA 2-1/2016 enfatiza a importância da adaptabilidade para um líder. Com o ambiente de trabalho em constante mudança, o líder deve ser capaz de se adaptar rapidamente às novas situações e desafios, desenvolvendo soluções criativas e inovadoras. Além disso, o líder deve ser capaz de liderar equipes multigeracionais, com diferentes experiências e perspectivas, e ser flexível o suficiente para se adequar às suas necessidades e expectativas.

2 MÉTODOS DE ANÁLISE DO OBJETO DE ESTUDO

A metodologia utilizada neste trabalho consistiu em uma revisão bibliográfica abrangente, empregando uma abordagem qualitativa por meio da análise documental. Foram examinados artigos científicos, dissertações, teses e livros relevantes sobre liderança, obtidos de fontes confiáveis, como o Google Acadêmico. Além disso, foram utilizados documentos oficiais, regulamentos e manuais da Força Aérea Brasileira, acessados por meio do Sistema de Legislação da Aeronáutica (SISLAER).

Durante o desenvolvimento da pesquisa, foi realizada uma análise minuciosa das principais teorias de liderança: Teoria dos estilos de liderança, de Kurt Lewin (1939), Teoria do Grid Gerencial, de Blake e Mouton (1985), Teoria da Contingência, de Fiedler (1967) e a Teoria dos Sistemas de Gerenciamento Participativo, de Rensis Likert (1961), com especial ênfase na abordagem proposta por Rensis Likert. Essa análise foi conduzida considerando a perspectiva da liderança militar idealizada para a Força Aérea Brasileira, conforme delineada no MCA 2-1/2016.

O objetivo central da metodologia adotada foi obter resultados sólidos e fundamentados, buscando responder à pergunta sobre qual estilo de liderança proposto por Rensis Likert se aplica melhor à liderança militar exigida pela FAB. Através dessa análise criteriosa, buscou-se proporcionar insights valiosos e embasamento teórico consistente para a compreensão e aprimoramento da liderança militar na Força Aérea Brasileira, contribuindo para o avanço do conhecimento nessa área de estudo tão relevante e complexa.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com o MCA 2-1/2016, que define as competências que um líder deve possuir, existem quatro atributos essenciais para liderança: comunicação, equilíbrio emocional, bom relacionamento interpessoal e adaptabilidade. Essas habilidades podem ser relacionadas aos quatro perfis de liderança presentes na tabela de liderança de Rensis Likert.

Neste capítulo foi feita a associação entre cada um dos atributos mencionados no parágrafo anterior, abordados pelo Manual de Liderança da FAB, com cada um dos perfis de liderança de Likert, trazendo, dessa forma, uma análise de cada atributo sob a ótica dos perfis de liderança de

Rensis Likert.

- Comunicação e Liderança Autoritária-Coercitiva:

No contexto da liderança autoritária coercitiva, o atributo da comunicação é utilizado principalmente para transmitir ordens e instruções de forma clara e concisa. Nesse perfil, a comunicação é predominantemente de cima para baixo, com o líder emitindo diretrizes e os subordinados obedecendo. Embora a comunicação seja essencial para garantir a execução das tarefas, ela pode ser limitada em termos de diálogo e participação dos subordinados.

- Comunicação e Liderança Autoritária-Benevolente:

Na liderança autoritária benevolente, a comunicação é utilizada pelo líder para transmitir informações e instruções, mas há um maior espaço para a expressão de opiniões e sugestões dos subordinados. O líder busca ouvir as perspectivas dos membros da equipe e considerá-las ao tomar decisões. Embora a decisão final ainda seja centralizada no líder, a comunicação permite uma certa participação e influência dos subordinados.

- Comunicação e Liderança Consultiva:

A liderança consultiva valoriza a comunicação como uma ferramenta importante para o engajamento dos subordinados. Nesse perfil, o líder busca ativamente a opinião e a contribuição dos membros da equipe durante o processo de tomada de decisões. A comunicação é aberta e bidirecional, permitindo a troca de informações, ideias e perspectivas. O líder busca criar um ambiente de confiança e colaboração, no qual a comunicação é vista como uma via de mão dupla.

- Comunicação e Liderança Participativa:

Na liderança participativa, a comunicação desempenha um papel central. Esse estilo de liderança busca envolver os subordinados em todas as fases da tomada de decisões, desde a coleta de informações até a implementação das ações. A comunicação é amplamente utilizada para promover o diálogo, o compartilhamento de ideias e a busca de consenso. O líder incentiva a expressão de opiniões e valoriza a contribuição de todos os membros da equipe.

Logo, em todos os perfis de liderança definidos por Likert, a comunicação desempenha um papel importante, embora sua natureza e abrangência possam variar. À medida que avançamos do perfil autoritário coercitivo para o participativo, a comunicação se torna mais aberta, inclusiva e valoriza a participação ativa dos subordinados. A comunicação efetiva é uma ferramenta essencial para estabelecer relacionamentos saudáveis, promover o engajamento da equipe e facilitar a colaboração em todos os níveis da liderança.

- Equilíbrio Emocional e Liderança Autoritária Coercitiva:

No contexto da liderança autoritária coercitiva, o equilíbrio emocional é caracterizado por um líder que mantém a calma e a estabilidade emocional, mesmo sob pressão. Esse líder é capaz de lidar com situações desafiadoras e de alto estresse de forma controlada, o que pode transmitir uma sensação de segurança para os subordinados. No entanto, o equilíbrio emocional nesse perfil de liderança pode ser excessivamente rígido, não permitindo uma expressão adequada das emoções dos subordinados.

- **Equilíbrio Emocional e Liderança Autoritária Benevolente:**

Na liderança autoritária benevolente, o equilíbrio emocional é importante para o líder demonstrar consideração e empatia pelos subordinados. O líder mantém a calma e a estabilidade emocional, mesmo ao lidar com situações desafiadoras, e busca transmitir uma sensação de apoio e cuidado. O equilíbrio emocional ajuda a construir relacionamentos de confiança com os subordinados, proporcionando um ambiente de trabalho mais harmonioso.

- **Equilíbrio Emocional e Liderança Consultiva:**

No perfil de liderança consultiva, o equilíbrio emocional é essencial para o líder promover um ambiente de trabalho aberto e confiável. O líder busca ouvir e considerar as emoções e perspectivas dos subordinados, mantendo-se estável emocionalmente durante o processo de tomada de decisões. O equilíbrio emocional permite ao líder gerenciar as próprias emoções e reações, bem como criar um espaço seguro para que os subordinados expressem seus sentimentos e opiniões.

- **Equilíbrio Emocional e Liderança Participativa:**

Na liderança participativa, o equilíbrio emocional é fundamental para promover um ambiente de trabalho colaborativo e engajador. O líder demonstra abertura e receptividade às emoções e perspectivas dos subordinados, valorizando a expressão emocional como parte do processo de tomada de decisões. O equilíbrio emocional permite ao líder gerenciar efetivamente as dinâmicas emocionais da equipe, incentivando um clima positivo e construtivo.

Portanto, o equilíbrio emocional é um atributo relevante em todos os perfis de liderança definidos por Rensis Likert, mas sua expressão e aplicação podem variar. Em todos os casos, um líder emocionalmente equilibrado é capaz de lidar com as pressões e desafios de forma controlada, enquanto também demonstra empatia e consideração pelos subordinados. O equilíbrio emocional contribui para a construção de relacionamentos saudáveis e ambientes de trabalho positivos, promovendo a colaboração e o engajamento da equipe.

- **Bom Relacionamento Interpessoal e Liderança Autoritária Coercitiva:**

No contexto da liderança autoritária coercitiva, um bom relacionamento interpessoal pode

ser menos enfatizado. Nesse perfil, o líder exerce autoridade de forma direta e controladora, o que pode resultar em uma abordagem mais distante e menos colaborativa. No entanto, um líder com bom relacionamento interpessoal ainda é capaz de manter uma comunicação respeitosa e profissional com os subordinados, apesar da natureza unilateral das relações.

- **Bom Relacionamento Interpessoal e Liderança Autoritária Benevolente:**

Na liderança autoritária benevolente, um bom relacionamento interpessoal é valorizado. O líder busca estabelecer laços de confiança e respeito com os subordinados, demonstrando interesse em suas necessidades e preocupações. Esse tipo de líder se esforça para criar um ambiente de trabalho mais colaborativo, promovendo interações positivas e valorizando o trabalho em equipe.

- **Bom Relacionamento Interpessoal e Liderança Consultiva:**

O bom relacionamento interpessoal desempenha um papel fundamental na liderança consultiva. Nesse perfil, o líder busca ativamente envolver os subordinados no processo de tomada de decisões, o que requer uma base sólida de relacionamentos interpessoais. O líder deve desenvolver um ambiente de confiança, em que os subordinados se sintam à vontade para expressar suas opiniões e contribuições. Um bom relacionamento interpessoal ajuda a fortalecer a colaboração e a eficácia da equipe.

- **Bom Relacionamento Interpessoal e Liderança Participativa:**

Na liderança participativa, um bom relacionamento interpessoal é essencial. O líder participativo valoriza o trabalho em equipe, cultivando um ambiente de confiança, respeito mútuo e cooperação. Um líder com bom relacionamento interpessoal estabelece conexões positivas com os subordinados, criando um ambiente onde todos se sintam valorizados e ouvidos. Esse tipo de relacionamento ajuda a impulsionar a motivação, o engajamento e a produtividade da equipe.

Em resumo, um bom relacionamento interpessoal é importante em todos os perfis de liderança definidos por Rensis Likert, embora sua ênfase possa variar. Independentemente do estilo de liderança, um líder com habilidades interpessoais bem desenvolvidas é capaz de criar vínculos positivos e eficazes com os subordinados, promovendo um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. Isso contribui para a confiança mútua, a comunicação aberta e a eficácia geral da equipe.

- **Adaptabilidade e Liderança Autoritária Coercitiva:**

No contexto da liderança autoritária coercitiva, a adaptabilidade pode ser menos enfatizada. Nesse perfil, o líder tende a seguir uma abordagem rígida e inflexível, impondo suas decisões aos subordinados. No entanto, um líder adaptável pode demonstrar flexibilidade ao lidar com situações

inesperadas ou quando ocorrem mudanças significativas, buscando ajustar a abordagem para garantir a eficiência operacional.

- **Adaptabilidade e Liderança Autoritária Benevolente:**

Na liderança autoritária benevolente, a adaptabilidade é um atributo importante. Embora o líder mantenha o poder de tomada de decisões, a adaptabilidade permite ajustar a abordagem e considerar as perspectivas dos subordinados. O líder pode estar aberto a mudanças e buscar adaptar-se às necessidades e preocupações da equipe, demonstrando flexibilidade quando apropriado.

- **Adaptabilidade e Liderança Consultiva:**

A adaptabilidade é fundamental na liderança consultiva. Nesse perfil, o líder busca ativamente a opinião e a contribuição dos subordinados, adaptando sua abordagem com base nas informações recebidas. A capacidade de se adaptar às diferentes perspectivas e ideias promove um ambiente de trabalho colaborativo e inovador. O líder consultivo está disposto a modificar as decisões com base em novos insights, o que fortalece a participação e o comprometimento da equipe.

- **Adaptabilidade e Liderança Participativa:**

Na liderança participativa, a adaptabilidade é essencial. Esse perfil de liderança valoriza a inclusão e a participação ativa dos subordinados em todas as fases do processo de tomada de decisões. Um líder participativo demonstra alta adaptabilidade ao aceitar e incorporar as sugestões e contribuições da equipe. A adaptabilidade nesse contexto permite ajustar a direção estratégica com base no consenso e na evolução das circunstâncias.

Dessa forma, a adaptabilidade desempenha um papel significativo em todos os perfis de liderança, embora sua aplicação possa variar. A capacidade de se adaptar às mudanças, às necessidades da equipe e às novas informações permite que um líder seja eficaz em diferentes cenários. Um líder adaptável está disposto a modificar a abordagem e considerar diferentes perspectivas, o que resulta em um ambiente de trabalho mais dinâmico, colaborativo e resiliente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança desempenha um papel fundamental nas organizações, especialmente nas organizações militares, onde as decisões tomadas pelos líderes podem ter um impacto direto na vida dos membros da equipe. No contexto da Força Aérea Brasileira (FAB), a liderança é definida como

a capacidade de influenciar pessoas de maneira ética e profissional para alcançar objetivos comuns, conforme estabelecido no Manual de Liderança da FAB.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, foram explorados diferentes modelos e teorias de liderança propostos por teóricos renomados, como Kurt Lewin, Blake e Mouton, Fiedler e Rensis Likert. Cada um desses modelos oferece uma abordagem única para a compreensão da liderança e pode ser aplicado para analisar a liderança militar na FAB, todavia, o trabalho aprofundou-se apenas na abordagem de Rensis Likert.

Kurt Lewin destacou a importância da liderança democrática, que envolve a participação dos seguidores nas decisões e promove uma atmosfera colaborativa. Blake e Mouton desenvolveram o "Grid Gerencial", que avalia o comportamento do líder em relação à preocupação com as pessoas e com a produção. Fiedler, por sua vez, propôs um modelo de contingência que enfatiza a importância da correspondência entre o estilo de liderança e a situação em que o líder atua. Já Rensis Likert desenvolveu um modelo que apresenta quatro estilos de liderança: autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo.

O objetivo desta pesquisa foi identificar qual estilo de liderança, baseado no modelo de Rensis Likert, melhor se alinha ao perfil de liderança militar previsto no MCA 2-1/2016 da FAB. Para alcançar esse objetivo, foram identificadas as competências que compõem o perfil de liderança militar estabelecido no MCA 2-1/2016. Em seguida, foi realizada uma comparação dessas competências com os estilos de liderança propostos por Rensis Likert.

A análise realizada permitiu identificar que o estilo de liderança participativo de Rensis Likert se alinha de maneira mais consistente com as diretrizes estabelecidas no MCA 2-1/2016 da FAB, pois esse estilo de liderança promove a participação ativa dos membros da equipe, busca opiniões e tomada de decisões compartilhada. Essas características estão em consonância com a ênfase na ética, profissionalismo e alcance de objetivos comuns, conforme estabelecido no manual.

Ao concluir esta pesquisa, é possível afirmar que a abordagem de liderança de Rensis Likert, especificamente o estilo participativo, é o mais adequado para a liderança militar exigida pela FAB, conforme descrito no MCA 2-1/2016. No entanto, é importante ressaltar que a liderança é uma área complexa e dinâmica, e cada situação pode exigir uma adaptação do estilo de liderança utilizado. Portanto, é fundamental que os líderes militares estejam preparados para desenvolver habilidades e competências necessárias para liderar de maneira eficaz em diferentes contextos e desafios.

REFERÊNCIAS

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. *The managerial grid III: the key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Company, 1985.

BLAKE, R.R. & Mouton, J.S. *Solving Costly Organizational Conflicts: Achieving Intergroup Trust, Cooperation, and Teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.1985.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **MCA 2-1 “Manual de Liderança da FAB”**. 2016a.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **MCA 909-1 “Programa de Formação e Fortalecimento de Valores - PFV”**. 2016b

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FIEDLER, F. E. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.

FIEDLER, Fred E. **A Teoria da Liderança de Contingência: Uma Abordagem ao Estudo da Liderança**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

GARDNER, J. W. *On leadership*. New York, 1993.

GIMENES, Antônia Maria et al. **O Papel Dos Líderes Nas Organizações**. Londrina, 2006.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. São Paulo, 2001.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Cengage Learning, 2014.

JUNIOR, A.P. et al. **Liderança: Evolução das Suas Principais Abordagens Teóricas**. Porto Velho, 2014.

LEWIN, K. *Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods*. American Journal of Sociology. 1939.

LEWIN, K., Lippitt, R., & White, R. K. *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. Journal of Social Psychology. 1939.

LEWIN, Kurt. *Frontiers in group dynamics: concept, method, and reality in social science; social equilibria and social change*. Human Relations. 1947.

LEWIN, Kurt. **Liderança em Grupo e em Organizações**. São Paulo: Cultrix, 2013.

LIKERT, Rensis. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill, 1961.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 8th ed. Sage Publications. San Francisco,

2019.

PASCHOALOTTO, Marco Antônio Catussi et al. **Liderança Organizacional**: uma revisão integrativa brasileira. Rio de Janeiro: Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 2020.

YUKL, Gary. *Leadership in organizations*. Pearson, 2013.