

# CONTRIBUIÇÕES DA LIDERANÇA SERVIDORA: UM ESTUDO NA SEÇÃO DE SUBSISTÊNCIA DA ACADEMIA DA FORÇA AÉREA<sup>1</sup>

## *CONTRIBUTIONS OF SERVANT LEADERSHIP: A STUDY IN THE SUBSISTENCE SECTION OF THE AIR FORCE ACADEMY*

**Anna Clara de Carvalho Silva<sup>2</sup>**  
Paulina Montejano Zibordi\*

### RESUMO

Os estudos de métodos mais eficientes de liderança ganharam força desde a abertura do processo de globalização. Ao trazer consigo novas demandas para o mundo corporativo, forçou as organizações a se adaptarem ao cenário competitivo de mercado. Inicialmente, a necessidade de mudança sobre o modo de gerir os negócios e sobre a concepção do papel do líder para o alcance dos resultados esperados ocorreu no setor privado e, na sequência, os modelos foram gradativamente inseridos no setor público. O fato, segundo estudiosos, revelou a necessidade de o líder focar no desenvolvimento de suas capacidades relacionais, conjuntamente às suas habilidades gerenciais. Uma vez que no contexto das Forças Armadas a busca pelo exercício de uma liderança efetiva por parte dos Oficiais é uma realidade, justifica a relevância desta pesquisa. Assim, o objetivo central do trabalho foi o de analisar como a Liderança Servidora pode contribuir para a gestão da Seção de Subsistência na Academia da Força Aérea (AFA) por parte do Oficial Intendente por ela encarregado. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental. Enquanto a primeira subsidiou a compreensão acerca do significado de liderança sob diferentes perspectivas, o exame em fontes primárias da Força Aérea Brasileira (FAB) permitiu verificar a presença de conceitos abordados pelo modelo servidor, bem como a exposição de seus fundamentos e características aos discentes da AFA. Além disso, foi possível constatar que o líder servidor, por meio da complementaridade de suas qualidades individuais e relacionais, além do acompanhamento mais próximo de seus subordinados, consegue promover um ambiente de trabalho seguro e propício à motivação e ao crescimento pessoal e profissional destes, o que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.

**Palavras-chave:** Liderança Servidora; Academia da Força Aérea; Liderança na Seção de Subsistência.

---

<sup>1</sup> Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Formação de Oficiais Intendentes (CFOInt) da Academia da Força Aérea (AFA).

<sup>2</sup> Cadete Intendente do 4º Esquadrão (Turma Orthrus, 2023).

\* Doutora em Educação pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Possui graduação em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino. Docente na Academia da Força Aérea. E-mail: [paulimontejano@gmail.com](mailto:paulimontejano@gmail.com)

## ABSTRACT

Studies on more efficient leadership methods have gained momentum since the onset of globalization. Bringing new demands to the corporate world, it forced organizations to adapt to the competitive market scenario. Initially, the need for change in the way businesses are managed and the conception of the leader's role in achieving expected results occurred in the private sector, and subsequently, these models were gradually introduced in the public sector. According to scholars, this fact revealed the need for leaders to focus on developing their relational capabilities in conjunction with their managerial skills. Given that the pursuit of effective leadership by officers is a reality in the context of the Armed Forces, the relevance of this research is justified. Thus, the main objective of this study was to analyze how Servant Leadership can contribute to the management of the Subsistence Section at the Air Force Academy (AFA) by the assigned Intendant Officer. To achieve this, a bibliographic and documentary research was conducted. While the former supported the understanding of the meaning of leadership from different perspectives, the examination of primary sources from the Brazilian Air Force (FAB) allowed for the verification of the presence of concepts addressed by the servant leadership model, as well as the exposure of its foundations and characteristics to AFA students. Furthermore, it was possible to ascertain that the servant leader, through the complementarity of their individual and relational qualities, as well as closer monitoring of their subordinates, can promote a safe working environment conducive to motivation and to personal and professional growth, which contributes to the achievement of organizational objectives.

**Keywords:** Servant Leadership; Air Force Academy; Leadership in the Subsistence Section.

## INTRODUÇÃO

De acordo com Holmer (2018), a designação de líderes para se atingir determinado objetivo trata-se de um fato que sempre esteve presente na história da humanidade. Sendo assim, o questionamento a respeito dos aspectos comportamentais e habilidades de um indivíduo que o tornam eficaz em sua liderança não se enquadra como um tema atual (CAMPOS, 2011).

No âmbito das empresas, Macedo (2006) discorre que essas passaram a agregar maior relevância ao estudo da liderança a partir dos séculos XX e XXI, período que, devido à globalização mundial dos mercados, caracterizou-se por elevado crescimento econômico, desenvolvimento de tecnologias de informação e gestão de negócios. O autor explica:

O tema liderança torna-se importante face ao crescente aperfeiçoamento das empresas em desenvolver produtos de elevado padrão de qualidade a custos cada vez mais baixos, colocando-a com maior rapidez no mercado visando à concorrência e o domínio do mercado, o que faz com que as instituições invistam cada vez mais em seus recursos humanos, principalmente, nos níveis estratégicos e gerenciais (MACEDO, 2006, p. 1).

Nesse contexto, a liderança empresarial surge como instrumento de modernização da gestão das empresas, por meio do qual seus administradores almejam a obtenção de vantagem no mercado cada vez mais concorrido (MACEDO, 2006).

Dessa forma, o autor caracteriza o líder como o indivíduo encarregado de influenciar seus subordinados por meio do processo de comunicação humana nas mais diversas situações, fornecendo-lhes a assistência e as orientações necessárias, além de reduzir as possíveis incertezas e prejuízos quanto ao alcance dos objetivos organizacionais (MACEDO, 2006).

Sinek (2019) ressalta também a responsabilidade do líder de manter um bom ambiente organizacional, fazendo-a por meio da mudança de foco anteriormente sobre eles próprios e atribuindo-o a seus subordinados. O autor afirma que, mediante essa abordagem, acompanhada pela construção de círculos de segurança no trabalho e pela promoção da união entre seus funcionários, garante-se a cooperação destes mesmo nos momentos mais desafiadores e ameaçadores enfrentados pela empresa.

Não obstante, Chiavenato (2014) expõe o caráter contingencial e situacional da liderança, alegando não haver um único modelo legítimo a ser adotado. De outro modo, cumpre ao líder analisar o cenário da organização e adotar posturas condizentes em seus diferentes contextos, levando-se em consideração as potenciais variáveis neles envolvidas, como a cultura corporativa, os processos internos ou as características das pessoas que a constituem.

Diante dos pontos ressaltados, tornaram-se necessários novos estudos no âmbito da liderança. Essa passa a demandar da qualidade de atender não somente à missão e aos propósitos da organização, mas também às necessidades de seus subordinados, proporcionando-lhes orientação, um ambiente de trabalho saudável, além de flexibilidade, por meio das relações interpessoais líder-liderado.

Assim sendo, obteve-se, durante os anos 70, a cooperação de Robert K. Greenleaf no âmbito empresarial, elaborador do conceito da Liderança Servidora, que versa a respeito da eficiência na gestão das organizações, bem como das pessoas que a compõem, mediante a fusão dos papéis líder

e servo (GREENLEAF, 2002). Esse modelo de liderança compreende desde os compromissos assumidos pelo líder em sua organização até a busca quanto ao crescimento profissional e pessoal de seus liderados (VARELA, 2020).

A Força Aérea Brasileira, que apresenta como missão síntese a manutenção da soberania no espaço aéreo e a integração do território nacional (BRASIL, 2018), a fim de atender suas necessidades, declara anualmente novos Oficiais de Carreira da Aeronáutica (BRASIL, 2022d). A esses é designado o papel de líderes da Força, a quem se atribui as posições de Chefia dos diversos setores organizacionais, de acordo com seus respectivos quadros, Aviação, Intendência ou Infantaria da Aeronáutica (BRASIL, 2021b).

Em se tratando especificamente dos Oficiais Intendentes, esses podem assumir a função de gestor da Seção de Subsistência (SSUB), ou Rancho, que compreende atribuições como gerenciamento, fiscalização e controle dos recursos materiais e humanos que a compõem (BRASIL, 2021c). Sendo assim, o encargo demanda dos Oficiais responsáveis qualidades que lhe garantam eficiência tanto na gerência como na liderança do setor.

Uma vez que no contexto das Forças Armadas a busca pelo exercício de uma liderança efetiva por parte dos Oficiais é uma realidade, justifica a relevância deste estudo. Ao analisar o conceito da Liderança Servidora e os aspectos individuais e relacionais por ela abordados, bem como as vantagens trazidas às organizações que a adotam como referência, este artigo procurou responder à seguinte pergunta: De que maneira a Liderança Servidora pode contribuir para a gestão da Seção de Subsistência na Academia da Força Aérea?

À vista disso, o objetivo geral deste trabalho foi analisar como a Liderança Servidora pode contribuir para a gestão da Seção de Subsistência na Academia da Força Aérea por parte do Oficial Intendente por ela encarregado. Além disso, foram considerados cinco objetivos específicos, a saber:

- a) apresentar os conceitos de liderança e da Liderança Servidora;
- b) dissertar sobre os fundamentos e características do modelo servidor;
- c) caracterizar o funcionamento da Seção de Subsistência da Academia da Força Aérea por meio dos normativos;
- d) discorrer sobre a formação e o desenvolvimento da liderança no Curso de Formação

de Oficiais Intendentes (CFOInt) da Academia da Força Aérea;

- e) relacionar a abordagem da Liderança Servidora com suas possíveis contribuições para a gestão da Seção de Subsistência da AFA.

Não obstante, em termos de organização, este artigo estruturou-se em cinco tópicos. Dentre eles, o primeiro referiu-se à metodologia utilizada na pesquisa, cujas classificações foram embasadas nas obras de autores como Gil (2002), Cervo e Bervian (2005) e Creswell (2010).

No tópico posterior, intitulado “Liderança e Liderança Servidora”, foram utilizados como referência os estudos de diversos autores para desenvolver a base conceitual da liderança, como Chiavenato (2003) e Bergamini (1994), como ainda as obras de Arruda (2010) e Vergara (2007), as quais contribuíram para discorrer sobre a diferença entre os conceitos de liderança e gerência. Logo em seguida, foi apresentado o modelo de Liderança Servidora, bem como suas características e fundamentos considerados mais relevantes para este trabalho.

No tópico 3, referente à “Liderança na Seção de Subsistência”, o texto apresentou uma descrição da seção mencionada no âmbito da AFA, mediante a norma relativa ao funcionamento da Seção de Subsistência da Divisão Administrativa da Academia da Força Aérea, NPA 414-DA (2021a). Também, foi elaborada uma síntese acerca do quadro de servidores que compõe o setor, bem como das responsabilidades do Oficial Intendente por ele encarregado.

Na sequência, sucedeu ainda um subtópico com uma breve explanação acerca da formação dos futuros líderes da Força Aérea Brasileira, direcionada àqueles que constituem o quadro de Intendência da Aeronáutica, por meio do Projeto Pedagógico de Curso para o Curso de Formação de Oficiais Intendentes, ICA 37-900 (2022b).

Finalmente, o tópico 4 tratou das análises e discussões do texto, por meio do levantamento e comparação entre os conceitos de liderança abordados pelo Manual de Liderança da FAB (2016) e pela Liderança Servidora. Neste tópico, também foi apresentada a correlação entre os fundamentos e características do modelo servidor de liderança com suas possíveis contribuições para a gestão da SSUB da AFA.

## 1 METODOLOGIA

Com base no exposto, este trabalho tem como objetivo analisar como a Liderança Servidora pode contribuir para a gestão da Seção de Subsistência na Academia da Força Aérea por parte do Oficial Intendente por ela encarregado.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e exploratória, que sucedeu por meio da análise de artigos científicos, livros e teses referentes ao tema da liderança, bem como do modelo servidor. Segundo Gil (2002), aquela, caracterizada pelo estudo de materiais previamente publicados, obtém vantagem na coleta de informações quando comparada ao levantamento de dados primários, uma vez que confere ao investigador acesso a uma amplitude de informações muito maior.

O estudo caracteriza-se também por uma pesquisa básica, que, de acordo com Cervo e Bervian (2005), encontra fundamento na própria satisfação da necessidade intelectual do homem, por meio da geração de novos conhecimentos.

Além disso, para abordar o problema, utilizou-se o método qualitativo, que recorreu ao posicionamento de diversos autores a respeito do tema. De acordo com Creswell (2010), notam-se distintas alegações de conhecimento nessa metodologia, além de estratégias de investigação e métodos para analisar os dados coletados.

Não obstante, a fim de delimitar o escopo deste estudo, foi realizada uma pesquisa documental. Segundo Gil (2017, p. 35), esta “vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação etc” e diferencia-se da pesquisa bibliográfica, uma vez que esta se embasa em materiais publicados por autores com propósitos e públicos alvos específicos.

Sendo assim, os manuais e documentos abordados por este artigo são importantes pois permitem ao leitor compreender o funcionamento do Rancho da Academia da Força Aérea, bem como a formação e o processo de desenvolvimento de liderança dos Cadetes Intendentes da FAB, mediante a NPA 414-DA (2021a), a ICA 37-900 (2022b) e o Manual do Cadete da Aeronáutica, de 2022, respectivamente.

## 2 LIDERANÇA E LIDERANÇA SERVIDORA

Este tópico versa sobre o tema da liderança. Sendo assim, em um primeiro momento, são apresentadas suas diferentes perspectivas de análise, que, a partir das inferências de seus estudiosos, buscam promover ao leitor uma base conceitual sólida acerca do assunto. Nesse sentido, também é realizada uma distinção entre os termos “gerência” e “liderança”, que, ao passo que contribui para a compreensão da necessidade de os gestores da atualidade desenvolverem ambas as habilidades, esclarecem que essas não se asseguram mutuamente.

Em seguida, sucede um subtópico alusivo à Liderança Servidora, que apresenta as características e os fundamentos norteadores da conduta do líder servidor, bem como esclarece possíveis equívocos quanto à interpretação de seus conceitos, os quais contribuem para as análises e discussões deste artigo.

### 2.1 LIDERANÇA: BASE CONCEITUAL

Chiavenato (2003) explica que, dentre os temas relacionados ao comportamento humano, a liderança tem sido um dos mais analisados ao longo das últimas décadas. Bergamini (1994) salienta a existência de diversos ângulos sob os quais é possível conceituá-la. A autora fundamenta-se no fato de que as inferências de seus estudiosos têm origem em uma perspectiva individual, de acordo com os atributos que mais lhe são expressivos para o exercício de uma liderança eficaz.

Chiavenato (2003) introduz o conceito de liderança ao retratá-la como fenômeno intrínseco à existência de qualquer tipo de organização humana, em que podem ser determinados distintos objetivos. Enquanto isso, Jacobs e Jaques (1990) a definem como o processo a partir do qual o líder atribui propósito ao esforço coletivo de seus subordinados, estimulando neles o desejo de empenharem-se em prol da organização.

Segundo Macedo (2006), a liderança pode ser conceituada como um fenômeno de influência interpessoal que, por meio do processo de comunicação humana, reduz as incertezas do grupo e direciona seus membros ao alcance de seus objetivos. Pensamento este, que caminha no mesmo sentido de Pollard (1996), ressalta a necessidade de o líder ser exemplo para seus subordinados, a fim de obter destes as mudanças de comportamentos esperadas.

Os argumentos de Hunter (2004b) complementam a ideia de que os líderes devem ser capazes de proporcionar a seus liderados um ambiente saudável. De outro modo, não se pode esperar o crescimento sadio destes. O autor ressalta também a necessidade de obtenção da cooperação dos subordinados, que, na prática, ocorre por meio da normatização de seus comportamentos e da satisfação de suas necessidades, como de segurança e proteção.

Não obstante, Macedo (2006) salienta que a efetividade das ações do líder depende da conjugação de suas características com a de seus subordinados, levando-se em consideração o cenário no qual estão inseridos, evidenciando o caráter situacional da liderança. De acordo com sua compreensão, a postura adotada por uma pessoa caracterizada como líder em determinado grupo e contexto não necessariamente será bem sucedida em situações distintas.

Diversos autores discorrem sobre o valor dos estudos acerca da liderança ao considerar o cenário atual globalizado, este marcado pela rapidez com que ocorrem as transformações e pela necessária busca por respostas eficazes no que tange à melhoria no modo de gerir as organizações na realidade presente para os gestores. Dentre eles, Mascarenhas (2011) destaca a relevância da contribuição das práticas de liderança para a implementação de um sistema de gestão de qualidade. Em concordância, Bennis e Nanus (1985) pontuam-nas como força fundamental de sustentação das organizações bem sucedidas, vitais e viáveis.

### **2.1.1 Gerência e Liderança**

Bennis e Nanus (1985) atentam sobre a importância da gestão e da liderança no contexto organizacional e advertem que se deve ter em mente que ambas configuram-se como fenômenos distintos. Ao discorrer sobre elas, os autores atribuem à gerência a capacidade de provocar, realizar e comandar, por exemplo. Em contrapartida, à liderança é conferida a habilidade de influenciar e direcionar ações ou pensamentos.

Em outras palavras, os supracitados autores argumentam que à personalidade do gestor cabe o domínio e a garantia da satisfação de todas as atividades rotineiras sob sua responsabilidade, de maneira correta e eficiente. Enquanto isso, ao líder cabe conferir à organização a visão e a convicção para a condução das atividades necessárias, de modo a mobilizar seus liderados e romper suas possíveis resistências às mudanças quando requeridas (BENNIS; NANUS, 1985).

Arruda (2010) corrobora tal abordagem ao apontar como fundamento dos gerentes a obediência de regras, normas e procedimentos vigentes na organização, enquanto o líder baseia-se em capacitações, habilidades e em seus subordinados.

Kets de Vries (2001) também contribui para a distinção dos papéis dos gestores e líderes ao ressaltar as distintas perspectivas de cada um deles. Ao passo que o gestor planeja-se a curto-prazo, preza pela execução das atividades e pela tomada de decisões baseadas na lógica, o líder o faz a longo-prazo, além de questionar a motivação dos diferentes posicionamentos da organização com base em futuras possibilidades.

Nesse sentido, Carvalhal e Ferreira (2001) salientam a necessidade da completividade de ambos os fenômenos nas organizações. O fato justifica-se em virtude de o equilíbrio e a vantagem competitiva dessas serem alcançados por intermédio tanto de parâmetros de continuidade como de mudança, que, por sua vez, são conferidos pela gerência e liderança, respectivamente.

Não obstante, apesar das distinções e da complementaridade dos papéis líder e gestor, ambos podem ser desempenhados por um único indivíduo no contexto organizacional. De acordo com Rego e Cunha (2007), os gestores são capazes de exercer a função de liderança nas organizações das quais fazem parte ao proporcionar a seus subordinados direção, estratégias e inspirações por meio de seu comportamento, de modo a reforçar a visão e seus valores intrínsecos.

Macedo (2006), no que lhe diz respeito e em concordância com os autores previamente mencionados, acrescenta que os direitos formais convencionados pelas instituições a seus gestores não lhes asseguram a habilidade de exercer uma liderança eficaz, o que Vergara (2007) exemplifica como a obtenção de obediência por meio da coação. Em contrapartida, a liderança pode surgir espontaneamente em menores grupos da organização, mesmo que não haja formalização do papel de líder.

Destarte, cabe retomar as indagações de Botelho (1990), sobre as exigências de um contexto caracterizado pela globalização econômica, avanços tecnológicos e concorrência de mercados cada vez mais ardorosos, cenário no qual estão inseridas as corporações mundiais, o que demanda mudanças rápidas e profundas por parte delas.

Sendo assim, Kotter (2017) indica a liderança como único mecanismo habilitado para interromper as estagnações organizacionais, em que o líder, por meio de suas ações, confere a seus dirigidos a motivação necessária para que haja modificação de comportamento.

À vista disso, Vergara (2007) argumenta que os gestores/líderes devem estar preparados não somente para discernir os novos requisitos quanto às competências de sua instituição. De outra forma, para a autora é imprescindível que os líderes compreendam que as organizações humanas são altamente influenciadas por suas relações sociais, sejam elas baseadas na cooperação ou nos conflitos.

Botelho (2018) acrescenta que o estilo de liderança adotado, bem como a estrutura organizacional e o ambiente construídos por ela, impactam diretamente na capacidade produtiva de seus membros e, conseqüentemente, na competitividade da organização. Nesse sentido, Gomes (1998) defende que a motivação, criatividade e competência dos funcionários devem ser valorizadas e aproveitadas por seus dirigentes, que, por sua parte, devem saber lidar com as inovações.

Botelho (1992) reforça a ideia de que, embora as funções gerenciais sejam essenciais para a manutenção e sobrevivência das organizações, tornam-se cada vez mais necessários o desenvolvimento e o exercício da liderança por parte de seus gestores. Em outras palavras, o presente panorama global requer autoridades que, simultaneamente ao cumprimento de suas atividades administrativas, exerçam uma postura de liderança eficaz sobre seus subordinados.

Por esse motivo, diferentes abordagens acerca da liderança têm sido realizadas na tentativa de propor um modelo capaz de conferir melhor eficácia no que tange à gestão das organizações por parte de seus gestores/líderes.

Dentre as teorias criadas, destaca-se a Liderança Servidora, que, ao focar nos aspectos relacionais da liderança, atribui às responsabilidades do líder não somente suas obrigações com a organização da qual faz parte, mas o esforço que deve despender em favor do desenvolvimento pessoal e profissional de seus liderados (VARELA, 2020).

## 2.2 LIDERANÇA SERVIDORA

O conceito de Liderança Servidora, difundido por Robert K. Greenleaf, em seu livro *The Servant as Leader* (2002), apresenta como enfoque sobretudo o servir. Dessa maneira, ao tratar sobre seus líderes, o autor discorre: “O líder servidor é um servo primeiro [...]. Isso se inicia com o sentimento natural de querer servir, de servir primeiro. Posteriormente, uma escolha consciente o leva à aspiração de liderar” (GREENLEAF, 2002, p. 27).

Nesse sentido, Hunter (2004b), em seu livro “O Monge e o Executivo”, discorre acerca da interpretação equívoca ainda existente por parte de muitas pessoas acerca do verdadeiro significado de “servir”. Segundo o autor, seu exercício não se baseia na satisfação das vontades de seus liderados, mas de suas reais necessidades, conforme expõe ao diferenciá-las:

Uma vontade [...] é simplesmente um anseio que não considera as consequências físicas ou psicológicas daquilo que se deseja. Uma necessidade, por outro lado, é uma legítima exigência física ou psicológica para o bem-estar do ser humano (HUNTER, 2004b, p. 53).

Não obstante, acrescenta-se que a permissividade do líder prejudica o crescimento profissional e pessoal de seus subordinados, uma vez que os priva de receberem o que de fato precisam, como um ambiente de trabalho com regras, limites e responsabilidades. De outro modo, cabe ao dirigente incentivá-los a se tornarem o melhor que puderem ser na posição que ocupam, mesmo que para isso sejam constantemente disciplinados.

Hunter (2004a) também contribui para os estudos de Greenleaf (2002) ao redigir o livro “Como se Tornar um Líder Servidor: os princípios de liderança de O Monge e o Executivo”, no qual esclarece os fundamentos da Liderança Servidora. Antes de abordar alguns deles, considerados mais relevantes para este trabalho, considerou-se apropriado apresentar a definição da Liderança segundo o autor, a saber:

A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter [...]. Liderança significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe (HUNTER, 2004a, p. 13).

Inicialmente, a liderança é uma influência interpessoal. Nesse sentido, Chiavenato (2003) a descreve como um fenômeno social, resultante dos relacionamentos desenvolvidos nas organizações e por meio dos quais se pode modificar intencionalmente o comportamento de seus integrantes. Dessa forma, Hunter (2004a) explicita a necessidade de o líder, por meio do exemplo de atitudes, obter de seus subordinados, voluntariamente, dedicação e comprometimento total em prol do sucesso da equipe.

Para isso, o autor evidencia na Liderança o fundamento de que, não obstante à ocupação de uma posição de poder, essa deve ser desenvolvida com base na autoridade. Max Weber (1991), em seu livro “*The Theory of Social and Economic Organization*”, discorre a respeito da diferença entre os termos.

De acordo com este autor, define-se poder como a capacidade de obrigar alguém a fazer sua vontade, em razão de seu posto ou status social, mesmo que este prefira não o fazer. Em contrapartida, a autoridade é descrita como a aptidão de gerar em outras pessoas o ânimo e o querer para cumprir sua vontade, motivados por sua influência pessoal, ou, melhor dizendo, por seu caráter (WEBER, 1991).

Posto isso, Hunter (2004a) esclarece que o poder, embora possa ser necessário para se estabelecer limites, por exemplo, de modo geral, é a maneira por meio da qual os líderes obtêm a obediência de seus subordinados utilizando-se de imposições e, em alguns casos, até de ameaças. Por consequência, pode-se notar, a longo prazo, o esgotamento dos relacionamentos da organização, e, conseqüentemente, da influência do líder sobre o grupo, o que torna seu exercício incoerente para o modelo servidor.

Outro princípio ressaltado pelo autor baseia-se no fato de que a eficácia de um líder procede de seu caráter, pois por meio dele se manifestam todas as suas decisões e reações, evidenciando-se as que dizem respeito ao trato de seus subordinados. Nesse sentido, o autor ressalta que os dirigentes devem ser capazes de praticar os valores éticos e morais pregados, resistindo a possíveis estímulos estressores e às vaidades de sua parte, além de, muitas vezes, sacrificar sua boa imagem em prol da correção de seus liderados.

Ademais, Martins (2012), em concordância com Hunter (2004a), esclarece que a Liderança Servidora deve ser desenvolvida e praticada com base no amor. Ao discorrer sobre o tópico, este complementa que, destoando-se do falho entendimento de muitos gerentes, o amor não se restringe à emoção ou afeto, mas trata-se da decisão de servir, ou seja, de se pôr à disposição de seus liderados, individual e coletivamente, buscando o bem maior, além de fazê-lo de maneira empática e diária, independentemente de sua vontade ou de seu sentimento em relação a eles.

Não obstante, este trabalho considerou relevante compilar algumas características que determinam o líder servidor. Para isso, tendo em vista a convergência de ideias entre os autores, foi utilizado o livro de Robert K. Greenleaf, *The Servant as Leader* (2002), como também o artigo de

Robert J. Fitzgerald, *Becoming Leo: Servant Leadership as a Pedagogical Philosophy*, publicado em 2015, obras que embasaram as explicações da Tabela 1, a seguir:

**Tabela 1** Características do Líder Servidor

Características	Descrição
Escuta	Capacidade para ouvir
Empatia	Capacidade de projetar sua consciência em outra pessoa
<i>Healing</i>	Capacidade de “tornar completo”
Percepção	Capacidade de analisar os acontecimentos de seu meio
Persuasão	Capacidade de influenciar pessoas por meio do convencimento
Presciência	Capacidade de prever acontecimentos futuros
Espírito de comunidade	Capacidade de promover a harmonia no ambiente em que lidera

Fonte: GREENLEAF (2002); FITZGERALD (2015), adaptado pela autora.

De acordo com o item “escuta”, os autores salientam que esse corresponde a um esforço consciente e contínuo de ouvir e entender o que seus liderados têm a dizer, tão somente por meio do qual, associado à empatia, Fitzgerald (2015) afirma ser possível que os líderes conheçam, compreendam e identifiquem-se com as reais necessidades de seus subordinados, a fim de satisfazê-las.

Ademais, ao discorrer sobre a empatia, Greenleaf (2002) a relaciona à qualidade de aceitação. Ao descrevê-la como a aptidão para receber com aprovação ou consentimento o que é oferecido, o autor discorre sobre a necessidade da postura empática do líder, o qual deve aceitar todos os que desejam submeter-se à sua liderança, fato que não os impede de serem julgados quanto ao seu desempenho diante de suas reais capacidades.

No que diz respeito ao tópico “*Healing*”, embora não haja uma tradução literal da palavra para o contexto da liderança, esta se refere à destreza de o líder “curar” a si próprio e a outros. Em outras palavras, a Liderança Servidora parte do princípio de que os seres humanos não são completos por si só, mas alcançam a totalidade por meio de relacionamentos servidores, em que ambos se beneficiam (FITZGERALD, 2015). Nesse sentido, o autor discorre sobre a importância de

o líder servidor reconhecer suas falhas e fraquezas para compreender que precisa da ajuda de seus subordinados, assim como estes precisam dele.

No que concerne ao item “percepção”, esta se refere à competência de o líder servidor, a partir do enfoque no momento presente, captar amplas informações do ambiente que o circunda, além das características sensoriais (GREENLEAF, 2002). Nesse sentido, Greenleaf (2002) afirma ser possível ao líder armazenar, consciente e inconscientemente, uma vasta quantidade de recursos para lidar com as diferentes demandas do futuro.

Além disso, no que tange à característica de persuasão dos líderes servidores, Greenleaf (2002) evidencia que esta deve ser exercida, individual ou coletivamente, por meio da argumentação clara, orientada e persistente, a fim de obter o consenso e o voluntariado de seus liderados para seguirem suas diretrizes. Não obstante, Fitzgerald (2015) enfatiza que a liderança voltada ao serviço ao próximo torna incoerente a prática da coerção, que, ao contrário da persuasão, concentra-se no líder e mantém-se por meio da manipulação e do medo.

Quanto à presciência do líder, os autores salientam que esta se trata de um fenômeno racional, resultante de uma mentalidade em que o presente, o passado e o futuro complementam-se, além de serem intencional e constantemente refletidos e comparados, a fim de se manter a iniciativa sobre as demandas futuras, além de permiti-los transmitir seus conhecimentos a seus subordinados. Nesse sentido, os autores acrescentam que a falta de previsão, que resulta na tentativa de liderar por meio da “resposta e reação”, configura-se como uma falha ética e descomprometimento com o encargo, propensa ao fracasso.

No que se refere ao item “espírito de comunidade”, este diz respeito à necessidade de o líder assegurar que seus subordinados sintam-se respeitados, valorizados, aceitos e importantes para o processo maior (FITZGERALD, 2015). Além disso, Fitzgerald (2015) discorre acerca da responsabilidade de o líder, diante do surgimento de discordâncias e conflitos de interesse entre os membros da comunidade, conduzi-los à reflexão e propor soluções que beneficiem o grupo como um todo.

### **3 LIDERANÇA NA SEÇÃO DE SUBSISTÊNCIA**

Este tópico se inicia com a caracterização do funcionamento da Seção de Subsistência da Academia da Força Aérea por meio de seus normativos, como a Norma do Sistema de Subsistência

do Comando da Aeronáutica (SISUB), NSCA 145-1 (2021c), e a NPA 414-DA (2021a), com enfoque na descrição das competências de sua Chefia, a qual é designada a um Oficial Intendente da FAB.

À vista disso, sucede um subtópico que versa sobre a formação do líder no Curso de Formação de Oficiais Intendentes na AFA, que compreende o desenvolvimento de seus Cadetes, alunos da Instituição, em aspectos gerenciais e de liderança, estas relacionadas à capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal, por exemplo. Conforme discorre o texto, a complementaridade dessas habilidades proporcionam aos futuros Oficiais do quadro a eficiência necessária para o cumprimento de suas atribuições.

### 3.1 DESCRIÇÃO DA SEÇÃO DE SUBSISTÊNCIA DA ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

De acordo com o Estatuto dos Militares, Lei nº 6.880, conforme exposto no Art. 50, inciso IV, letra “g”, promulgado em 9 de dezembro de 1980, aos militares é assegurado o direito à alimentação, sendo este, por sua vez, compreendido como o fornecimento de refeições às tropas quando no exercício de suas atividades.

Por esse motivo, a Força Aérea Brasileira, a fim de efetivar, garantir e uniformizar o provimento de alimentação ao seu efetivo, instaurou, em 12 de maio de 1981, o Sistema de Subsistência do Comando da Aeronáutica (COMAER), que, mediante a NSCA 145-1 (2021c), tem como finalidade planejar, conduzir, executar e controlar as atividades de subsistência de seu domínio. Além disso, o documento justifica a relevância da satisfação do direito, uma vez que esse permite o contínuo preparo e emprego de militares capacitados para o exercício das operações da FAB.

Ademais, no que diz respeito à sua constituição, o SISUB compreende um conjunto de órgãos integrantes e interdependentes, sujeitos às orientações técnico-normativas e à fiscalização de seu Órgão Central, Diretoria de Administração da Aeronáutica (DIRAD). Sendo assim, dentre os órgãos mencionados, encontram-se os Elos Executivos, que se referem às Organizações Militares (OM) do COMAER classificadas como “Unidades Apoiadoras” ou “OM Arranchadora”, por apresentarem Serviço de Subsistência, ou Rancho, organizado e capacidade de produção própria de alimentos (BRASIL, 2021c).

No âmbito da Guarnição da Aeronáutica de Pirassununga (GUARNAE-YS), localizada no Estado de São Paulo, a Seção de Subsistência (SSUB) da Divisão Administrativa (DA) da Academia da Força Aérea (AFA), esta classificada como Unidade Apoiadora, funciona como setor responsável pelo Serviço de Subsistência, e, para isso, integra um conjunto de recursos orçamentários, materiais, infraestruturais, de processos e humanos (BRASIL, 2021c).

Nesse sentido, de acordo com a norma que estabelece o seu funcionamento, NPA 414-DA (2021a), constitui-se como competência de sua Chefia coordenar o planejamento, recebimento, armazenamento, preparo e distribuição dos alimentos a serem fornecidos ao efetivo da AFA.

À vista disso, o Oficial encarregado deve ser capaz de desempenhar atividades gerenciais como previsão, aquisição, contabilização, liquidação e escrituração, tanto dos gêneros alimentícios como de outros materiais que compreendem a Seção. Ademais, compete ao gestor planejar, organizar, coordenar e controlar as atividades dos setores que a constituem, a saber, Contabilidade, Manutenção, Reserva de Material e Secretaria (BRASIL, 2021a).

No que diz respeito ao quadro de servidores do Rancho, este é composto por militares de diferentes níveis hierárquicos, dentre os quais podem ser citados, além do Chefe geral da Seção, seu adjunto e demais subordinados, a saber, sargentos, taifeiros, cabos, soldados e nutricionistas (BRASIL, 2015). Além disso, o efetivo da Seção abrange militares advindos de diferentes formações e localidades do Brasil, o que implica em diferentes culturas, faixas etárias, hábitos e maneiras de trabalhar.

Assim, constitui-se como atribuição do Chefe do Rancho a administração do efetivo do SSUB, de modo a proporcionar a seus subalternos habilidades, conhecimentos, treinamentos e atitudes necessárias ao cumprimento eficiente de suas funções, bem como doutriná-los e conscientizá-los acerca da influência de seus encargos no bem-estar e moral da tropa (BRASIL, 2021a).

### 3.2 FORMAÇÃO DO LÍDER NO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS INTENDENTES NA ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

A Academia da Força Aérea, sediada na cidade de Pirassununga, Estado de São Paulo, constitui-se por uma Organização do COMAER que tem por objetivo formar, intelectual e

profissionalmente, Aspirantes a Oficial dos Quadros de Oficial Aviador (QOAv), Oficial Intendente (QOInt) e Oficial de Infantaria da Aeronáutica (QOInf) (BRASIL, 2022d).

Não obstante, o Regulamento da Academia da Força Aérea, ROCA 21-88 (2022d), estabelece como competência da AFA a observância no que diz respeito ao desenvolvimento dos padrões Militares, Éticos, Morais, Cívicos e Culturais de seus Cadetes, alunos da Instituição, mediante diretrizes da Diretoria de Ensino (DIRENS).

Quanto ao ingresso na Academia, este pode ser realizado de duas maneiras, ambas por meio de concurso público. A primeira oferece aos candidatos, oriundos do meio civil, a possibilidade de escolha dos três cursos ministrados pela Organização de Ensino, a saber, Aviação, Intendência e Infantaria da Aeronáutica.

Enquanto isso, o segundo modo de admissão ocorre a partir do ingresso na Escola Preparatória de Cadetes do Ar (EPCAr), que, com duração de três anos precedentes à formação na AFA, constitui-se como curso de nível médio e direciona seus alunos à realização do Curso de Oficiais Aviadores na Academia.

Sendo assim, a formação dos Cadetes ocorre dentro de um período de quatro anos, sob regime de internato e em tempo integral, que compreende, nos dias úteis, uma rotina com aulas presenciais, práticas militares e desportivas, estas de acordo com a identificação dos Cadetes, além de atividades extracurriculares e específicas de cada quadro (BRASIL, 2022b).

Ademais, a concepção e a estrutura do Curso de Formação de Oficiais de Carreira da Aeronáutica (CFO) são embasadas pelo Projeto Pedagógico de Curso (PPC) específico para cada quadro, que estabelece a compreensão dos cursos em três eixos, a saber: eixo de Administração Pública, eixo técnico-especializado e eixo de Instrução Militar e Doutrina (BRASIL, 2022b).

Especificamente neste trabalho, será realizada uma análise do Curso de Formação de Oficiais Intendentes da Aeronáutica (CFOInt), com enfoque nos aspectos de liderança que, conjuntamente às demais capacitações, tais como de âmbito gerencial, proporcionam aos Oficiais do quadro a eficiência necessária para o cumprimento de suas atribuições.

### **3.2.1 Curso de Intendência na AFA**

O Serviço de Intendência consiste em um conjunto de atividades logísticas que, mediante planejamento adequado e provisão em tempo oportuno, visa atender os objetivos militares. Sendo

assim, a Intendência da Aeronáutica compreende distintas funções específicas, de acordo com as necessidades da Força, tais como alimentação, assistência social, recursos financeiros, estadia e abrigo (BRASIL, 2022b).

Dessa maneira, a fim de propiciar à FAB Oficiais Intendentes eficientes no desempenho de seus encargos, o COMAER estabelece suas reais necessidades no que se refere ao quadro de pessoal, e, para isso, traça uma série de competências a serem desenvolvidas nos futuros líderes da Força durante seus quatro anos de formação na AFA.

Essas informações estão contidas no documento que referencia o Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica (PPOA), MCA 36-8 (2021b), e são discriminadas entre competências comuns aos três quadros (Intendência, Aviação e Infantaria) e específicas para cada um deles.

Segundo o PPOA (2021b), compete ao Oficial Intendente, após conclusão do CFOInt, atuar nos setores relativos ao suporte administrativo da FAB, na posição de Gestor Patrimonial, Financeiro, de Aquisições ou de Serviços, este abrangendo seções como de subsistência, transporte e hospedagem.

À vista disso, o Curso confere duas certificações distintas a seus concludentes, que compreende a graduação de bacharel em Ciências da Logística, com habilitação em Intendência da Aeronáutica, e a graduação de bacharel em Administração, com ênfase em Administração Pública (BRASIL, 2022b).

No que se refere ao eixo Administração Pública, o Curso abrange conteúdos curriculares direcionados à área de administração, com viés específico para a gestão pública, como orçamento, finanças, contabilidade, e auditoria governamental, o que, por sua vez, abrange os tópicos relacionados à governança e ao controle interno (BRASIL, 2022b).

No que concerne ao eixo Ciências da Logística, que constitui o campo técnico-especializado do CFOInt, este diz respeito à formação profissional específica do Oficial Intendente. Sendo assim, seus conteúdos relacionam-se às áreas da Intendência Clássica, como Pagamento de Pessoal, Logística e Administração de Próprio Nacional Residencial (PNR), além de compreender instruções sobre o uso dos Sistemas Corporativos do Governo Federal e do COMAER, ambos de utilização obrigatória (BRASIL, 2022b).

Além disso, este eixo é composto por um conjunto de atividades complementares às disciplinas ministradas em sala de aula, como cozinha experimental, laboratório, visitas a outras

organizações militares, conferências, além de estágios, com o objetivo de fornecer aos Cadetes uma visão real acerca das funções de sua carreira profissional (BRASIL, 2022b).

Ademais, quanto ao eixo Instrução Militar e Doutrina, comum aos três quadros, este enfoca nos princípios do militarismo. Para isso, o campo compreende exercícios como Atividades de Campanha e Sobrevivências no Mar e na Selva, que, por meio da simulação de cenários de confronto, visam desenvolver nos Cadetes características como rusticidade, resiliência e autoconhecimento (BRASIL, 2022b).

Não obstante, à Seção de Doutrina (SDOUT) da AFA compete, neste eixo, proporcionar aulas teóricas aos Cadetes voltadas ao desenvolvimento de virtudes e valores intrínsecos ao profissional militar. Dentre eles, o PPC para o CFOInt (2022b) estabelece a liderança, tendo em vista a importância de o gestor influenciar os demais membros da sua equipe.

### **3.2.2 Processo de desenvolvimento de liderança dos Cadetes da AFA**

De acordo com o documento referente ao Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (2021b), estes, por serem responsáveis pela execução das funções de Chefia da Força, devem compreender e aplicar, desde seu período de formação, os fundamentos da liderança no âmbito da gestão dos recursos humanos sob sua responsabilidade.

À vista disso, a AFA estabelece para o CFO dois programas de formação distintos. O primeiro deles, o Programa de Treinamento Militar (PTM), é constituído pelos 1º e 2º Esquadrões, e tem por objetivo desenvolver nos Cadetes os princípios básicos da profissão militar, como autodisciplina, compreensão da hierarquia, camaradagem, coragem e entusiasmo (BRASIL, 2022a).

Posteriormente, ao término do PTM, inicia-se o Programa de Treinamento de Liderança (PTL) com as turmas mais antigas da Academia, composta pelos Cadetes do 3º e 4º Esquadrões. Nessa fase, constitui-se como responsabilidade destes, mediante normas de conduta e procedimentos, a aplicação do PTM, ou seja, a participação na formação dos Cadetes mais modernos. Para isso, o período compreende o desenvolvimento de seus Cadetes em aspectos como capacidade de comunicação, relacionamento interpessoal, além de atributos físicos e morais relacionados ao exercício da liderança (BRASIL, 2022a).

Sendo assim, o PTL compreende aulas teóricas sobre liderança, que fornece aos discentes recursos aplicáveis à rotina e à futura carreira de Oficial. Além disso, o Programa abrange estruturas

e funções que, desempenhadas pelos Cadetes que a compõem, permitem que esses pratiquem e adquiram experiência no que diz respeito aos conteúdos aprendidos ao longo do Curso (BRASIL, 2022a).

Dentre eles, o Manual do Cadete de 2022 estabelece a Cadeia de Liderança dos Cadetes (CLC), constituída pelos Cadetes do 4º Esquadrão, nos encargos de Líder do Corpo de Cadetes, Líderes de Quadro (Aviação, Intendência e Infantaria), Líderes de Esquadrão e de Esquadrilha e Líderes de Elemento, este ocupado também por Cadetes do 3º Esquadrão. Esse órgão de assessoramento é supervisionado pelos Comandos dos Esquadrões e pela SDOUT da AFA e compreende atribuições como instrução, fiscalização, orientação e correção das turmas mais modernas, a saber, 1º e 2º ano (BRASIL, 2022a).

Ademais, o documento discorre acerca dos serviços assumidos pelos Cadetes do 4º e 3º Esquadrões, que também funciona como instrumento de emprego da liderança ao conferir-lhes a atribuição de manter a disciplina e acompanhar a rotina dos esquadrões sob sua responsabilidade (BRASIL, 2022a).

Não obstante, a Associação dos Cadetes da Aeronáutica (SCAER) promove atividades extracurriculares, sociais e recreativas organizadas por Cadetes compreendidos em uma estrutura hierárquica de diretores e assessores, estes pertencentes ao 4º e demais Esquadrões, respectivamente (SCAER, 2023). Sendo assim, a SCAER contribui para o desenvolvimento conjunto de qualidades gerenciais e de liderança de seus componentes (SCAER, 2023).

#### **4 ANÁLISES E DISCUSSÕES**

Mediante os apontamentos extraídos do Manual de Liderança da FAB (2016), é possível fortalecer as ideias sobre a importância da liderança no contexto organizacional. Do mesmo modo, o documento esclarece que cada ponto tratado por esta doutrina relaciona-se com os esforços que são empreendidos em relação ao desenvolvimento da liderança nos Cadetes ao longo de sua formação, tendo em vista o alcance do objetivo da AFA de formar os futuros líderes da Força Aérea Brasileira.

O referido documento, ao passo que contribui para a compreensão de que a liderança é um processo de influência, que insere de maneira sistemática os Cadetes na FAB, promove o entendimento da relevância deste fenômeno para a unificação de um corpo coeso, assim

fundamentado: “[...] um processo, no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum [...]” (BRASIL, 2016, p. 10).

Ademais, no âmbito da Liderança Militar, afirma que “uma liderança eficiente é capaz de transformar potencial humano em eficiente performance no presente”, por meio da motivação e do direcionamento proporcionados pelo líder aos seus subordinados, o que evidencia o comprometimento que o primeiro deve apresentar com relação ao crescimento profissional destes (BRASIL, 2016, p. 24).

Acerca do desenvolvimento da liderança, também discorre que o processo é obtido por meio da prática diária dos valores pregados pela Força, constantes no Manual relativo ao Programa de Formação e Fortalecimento de Valores da FAB (2022c), como integridade, espírito de corpo e comprometimento (BRASIL, 2016). Dessa maneira, pode-se notar a valorização do caráter do líder, manifestado por meio de ações alinhadas com os valores éticos e morais defendidos pela Organização, bem como a Liderança Servidora estabelece como fundamento.

No contexto de complexidade das tarefas diárias dos Oficiais, que vão além das associadas descritivamente ao seu encargo, tendo em vista os imprevistos e a dinamicidade na qual a Força Aérea se encontra, também complementa que os líderes devem conseguir apresentar autocontrole, de modo a mobilizar recursos humanos e materiais, submeter-se ao processo de aprendizagem e de engajamento, assumir responsabilidades, perceber o contexto de sua seção e apresentar visão de futuro (BRASIL, 2016).

Não obstante, o documento expõe a necessidade de o líder expressar competências nas esferas social e afetiva em seu ambiente de trabalho, como comunicação, construção de relacionamentos cooperativos, demonstrar sensibilidade quanto às demandas e ao bem-estar de seus subordinados, por meio, inclusive, da escuta, além de corrigi-los e orientá-los quanto ao seu desempenho diante de suas reais capacidades (BRASIL, 2016).

No âmbito da Academia da Força Aérea, o Manual de Atribuições da Cadeia de Liderança dos Cadetes (2017) prevê a Liderança de Elemento como importante ferramenta de desenvolvimento da liderança dos Cadetes. Ademais, Varela (2020), em seu trabalho, identifica-a como uma possível aplicação da Liderança Servidora no contexto da AFA, tendo em vista sua característica de ser mais restrita, com acompanhamento mais próximo do liderado, além de apresentar “uma liberdade de ação que depende da disponibilidade e criatividade de cada líder, desde que este cumpra com suas responsabilidades” (VARELA, 2020, p. 57) .

Nessa perspectiva, o documento referente ao Programa de Treinamento de Liderança do Corpo de Cadetes da Aeronáutica (2009) reforça a possibilidade de utilização da Liderança Servidora por parte do Líder de Elemento ao conferir-lhe competências que convergem com o modelo servidor apresentado no referencial teórico deste artigo.

Dentre elas, encontra-se a responsabilidade de o Líder de Elemento ser exemplo a seus liderados, de transmitir-lhes conhecimentos e experiências úteis à vida na caserna, de exigir resultados satisfatórios quanto ao seu desempenho acadêmico, desportivo e militar, bem como atentar-se quanto a possíveis problemas, dificuldades e/ou deficiências em métodos de estudo, aprendizado ou de fatores sociais ou psicológicos, como decorrentes de sua condição familiar, financeira ou da adaptação à rotina da AFA. Também, complementa que o Líder deve orientar e corrigir seus subordinados sempre que necessário, motivá-los quanto ao cumprimento de suas tarefas e reforçar os valores da Instituição (BRASIL, 2009).

A partir do exposto, evidencia-se a exposição dos Cadetes da FAB aos conceitos abordados pela Liderança Servidora já durante a formação na AFA, o que lhes confere meios de utilizá-los na carreira de Oficial. Além disso, em alinhamento ao objetivo do Manual de Liderança da FAB (2016, p. 9), relativo à apresentação de “modelos de liderança como uma faixa de possibilidades de atuação do líder no trato com seus subordinados”, e no mesmo sentido de Varela (2020), este artigo busca apresentar as contribuições que o modelo servidor de liderança pode proporcionar à gestão da Seção de Subsistência na Academia da Força Aérea por parte do Oficial Intendente por ela encarregado.

Este trabalho, ao citar Chiavenato (2003), evidenciou a liderança como fator intrínseco à existência de qualquer tipo de organização humana. Ademais, os estudos de Rego e Cunha (2007) apontaram para a necessidade de complementaridade dos papéis do líder e do gestor no contexto organizacional, os quais podem ser designados a um único indivíduo.

Diante disso, ao levar em consideração as competências do Gestor do Rancho previamente mencionadas no tópico 3.1 deste artigo, os estudos acerca da Liderança Servidora podem trazer contribuições não apenas gerenciais ao referido setor, como ainda propiciar melhorias nas relações interpessoais e no ambiente organizacional, ao torná-lo propício à motivação de seu efetivo, conforme Varela (2020) explicou:

O ensino da Liderança Servidora, então, pode ser essencial para o treinamento de líderes eficazes, pois suas características envolvem tanto aspectos individuais, como a habilidade de reter mais informações do ambiente (*Awareness*), quanto aspectos relacionais, que envolvem os relacionamentos humanos, tais como a empatia (*Empathy*) (VARELA, 2020, p. 10).

Primeiramente, a análise esteve centrada sobre quais são os possíveis aspectos da Liderança que podem contribuir com o líder para a melhoria do dia-a-dia de trabalho no Rancho. Desse modo, um dos aspectos examinados se refere à prática da empatia, a qual prevê a necessidade de o líder se dispor a genuinamente aceitar, entender e adaptar-se às particularidades de seus liderados, sem que isso comprometa sua autoridade e o crescimento destes, tendo em vista os diferentes perfis dos militares que compõem a Seção.

Ademais, uma vez associada à capacidade de escuta, a empatia e a percepção permitem que os líderes conheçam e busquem satisfazer as reais necessidades físicas e emocionais de seus subordinados, o que compreende não somente suas demandas no contexto organizacional, mas também a existência de problemas pessoais que se revelem por meio de seu comportamento no ambiente de trabalho, caso seja observada abertura para isso.

Dessa maneira, o líder torna-se capaz de obter na Seção o que a Liderança Servidora aborda como “comunidade”, ou seja, uma organização na qual seus integrantes sentem-se aceitos, “percebidos”, valorizados e importantes para o processo maior (FITZGERALD, 2015).

Sendo assim, Sinek (2019) afirma ser possível ao líder promover uma cultura organizacional baseada no acolhimento, na cooperação e na confiança, em que seus membros sentem-se seguros e são motivados a exercerem suas funções não por obrigação, mas de bom grado e dispostos a doarem-se pelos propósitos da Instituição e pelas pessoas que a compõem, como o líder o faz.

Além disso, a compreensão da característica abordada como “*healing*” neste trabalho propicia a ruptura de possíveis comportamentos de arrogância, individualismo e senso de superioridade por parte dos integrantes da Seção, caso houver. Ou seja, a ciência de sua incompletude, de suas deficiências, falhas e limitações como ser humano, bem como a capacidade de reconhecer qualidades nos demais membros as quais não detém, direciona-os à humildade, ao processo de aprendizagem e também favorece um ambiente baseado na ajuda mútua.

Ademais, conforme estabelece a NPA 414-DA (2021a), ao Oficial encarregado pela Seção do Rancho da AFA são atribuídas distintas competências de âmbito gerencial. Dentre elas, encontram-se a previsão e o controle do consumo diário de gêneros alimentícios por parte do

efetivo, o planejamento das aquisições materiais e de serviços do setor, além da compreensão e proposição de medidas que possam contribuir para o aperfeiçoamento de seus subordinados quanto à eficácia de seu desempenho.

À vista disso, a percepção, associada à presciência do gestor, favorece a estabilidade e a serenidade no contexto organizacional, pois o permite prever demandas futuras do setor em tempo oportuno e identificar problemas em potencial, a fim de resolvê-los antes que se tornem uma dificuldade para gerir a Seção.

Também nesse sentido, a percepção do líder possibilita-o, mediante a ampla quantidade de experiências e informações armazenadas, colocá-las em perspectiva e identificar soluções, inclusive, diante de situações de conflitos, estresses ou incertezas (GREENLEAF, 2002).

Não obstante, a presciência do líder propicia seu amadurecimento, uma vez que o permite aprender com os erros do passado e não tornar a repeti-los no presente. Também, possibilita-o buscar por novos comportamentos e/ou procedimentos, em adequação com as demandas organizacionais, o que contribui para o aperfeiçoamento do setor e do efetivo que o compõe, tendo em vista a possibilidade de transmissão de experiências e aprendizados a seus liderados.

Por meio da Liderança Servidora, é possível verificar ainda um alinhamento no que diz respeito aos objetivos da Organização e de seus integrantes. Hunter (2004a, p.23), ao mencionar Max De Pree (2000), escritor de “Liderar é uma Arte”, esclarece: “Liderança é uma profunda interferência na vida de outras pessoas”, e, desse modo, evidencia o impacto positivo que o líder pode proporcionar, a partir da convivência, do exemplo e do desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável, às demais áreas da vida de seus liderados, como no desempenho de seus papéis de pai, mãe ou cônjuge, nos quais estes também ocupam a posição de líderes.

Ainda nesse sentido, o comprometimento com o crescimento profissional e pessoal de seus subordinados contribui para a obtenção de um quadro de servidores para o Rancho mais habilitado para o cumprimento eficiente de suas responsabilidades, sejam elas gerenciais ou interpessoais, o que, por sua vez, influencia tanto na satisfação pessoal dos subordinados como na qualidade dos serviços prestados à Força e, conseqüentemente, no alcance dos objetivos organizacionais.

Entretanto, apesar das contribuições que a Liderança Servidora pode promover à gestão do Rancho, conforme explanado neste tópico, pode-se citar como ponto dificultador de sua adoção o cuidado que o líder deve apresentar quanto à dosagem da proximidade que desenvolve de seus

liderados, a fim de que sua autoridade e impessoalidade sejam mantidas, bem como não haja abertura para possíveis faltas de respeito ou desobediência.

Nesse sentido, evidencia-se a importância da formação de uma base sólida e da compreensão do gestor quanto ao seu papel como líder servidor, a fim de que não haja desvios indesejáveis em sua conduta, que deve ser norteada pelo fato de que os anseios pessoais de seus subordinados não devem anteceder às necessidades da Organização. Desse modo, o líder também consegue evitar possíveis frustrações por parte de seus liderados e, conseqüentemente, distanciamentos ou perdas de influência sobre estes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho versou sobre questões relacionadas à Liderança Servidora no contexto da Força Aérea Brasileira. Sendo assim, seus estudos se inserem na linha de pesquisa da Administração Pública, com núcleo temático relativo à Ética e Liderança. Ademais, mediante a pergunta norteadora da pesquisa, foi traçado o objetivo geral que consiste em analisar como a Liderança Servidora pode contribuir para a gestão da Seção de Subsistência na Academia da Força Aérea por parte do Oficial Intendente por ela encarregado, na busca de respostas à referida questão de pesquisa, assim formulada: De que maneira a Liderança Servidora pode contribuir para a gestão da Seção de Subsistência na Academia da Força Aérea?.

Para isso, foram considerados também cinco objetivos específicos. Por meio do primeiro deles, que se dedicou à apresentação dos conceitos mais gerais de liderança, foi possível introduzir e formular uma base conceitual sólida acerca do tema, cuja análise compreendeu diferentes perspectivas, de acordo com as inferências trazidas por seus estudiosos. Também, a distinção realizada entre os termos “gerência” e “liderança” constatou a importância da compreensão e do fortalecimento de ambas as competências por parte dos gestores na atualidade, além de esclarecer que essas não se asseguram mutuamente.

Além disso, os estudos acerca da Liderança Servidora evidenciaram a principal motivação do líder servidor, o “servir”, que, posteriormente, leva-o à aspiração de liderar. A partir do exposto, pôde-se discorrer sobre o segundo objetivo específico deste artigo, que permitiu a compreensão das principais características, bem como dos fundamentos que orientam a conduta do líder servidor,

com vistas ao alcance de uma liderança eficaz, importantes para as análises e discussões deste artigo.

Contudo, os conceitos abordados pelo modelo servidor de liderança tornaram necessário o esclarecimento de algumas interpretações equívocas que ainda impedem seu exercício por parte de muitos gestores/líderes. Nesse sentido, o líder servidor não é aquele que satisfaz todas as vontades de seus liderados, mas suas reais necessidades. Do contrário, uma postura permissiva por parte do líder pode ser prejudicial tanto para a organização como para seus subordinados, que deixam de receber as correções e limites necessários ao seu crescimento profissional e pessoal.

Também, o trabalho discorreu acerca do verdadeiro significado do amor sobre o qual a Liderança Servidora é fundamentada. Nesse sentido, foi possível elucidar que o fenômeno se refere à decisão diária de doar-se, de colocar-se à disposição de servir seus subordinados e de prezar pelo seu bem-estar, de maneira independente à sua vontade ou sentimento, embora este possa ser desenvolvido no contexto organizacional por meio de seus relacionamentos.

Mediante o terceiro objetivo específico deste artigo, relativo à descrição da Seção de Subsistência da Academia da Força Aérea, pôde-se apresentar e corroborar a importância e a abrangência do Serviço de Subsistência. Ao permitir a continuidade do preparo e emprego de militares capacitados para exercerem suas funções na FAB, a provisão de alimentação às tropas compreende desde o planejamento à execução das atividades de seu domínio.

Além disso, a apresentação das competências da Chefia da SSUB sobre os recursos materiais e humanos da Seção, inclusive ao mencionar as especificidades destes, evidenciou a demanda por habilidades gerenciais e relacionais por parte do Oficial encarregado pelo setor.

Ademais, o quarto objetivo específico deste trabalho, que versou sobre a formação dos Cadetes pertencentes ao CFOInt, permitiu a contextualização e compreensão do leitor quanto ao funcionamento da Academia da Força Aérea, bem como explicitou seu objetivo de formar os futuros líderes da Força, o que, por sua vez, evidenciou a importância do desenvolvimento da habilidade de liderar dos Cadetes, conjuntamente às capacidades gerenciais adquiridas ao longo do Curso.

Por fim, nas análises e discussões deste trabalho, o estudo das definições de liderança defendidas pelo Manual de Liderança da FAB (2016) possibilitou a constatação de diversas convergências com os conceitos abordados pela Liderança Servidora, previamente esclarecidos no Referencial Teórico deste artigo. Não obstante, o apontamento de Varela (2020) quanto às

competências do Líder de Elemento na AFA evidenciaram a prévia exposição dos Cadetes a responsabilidades atribuídas a um líder servidor, conforme mencionadas no texto.

Destarte, por meio de todos os objetivos específicos acima referenciados e após todas as discussões acerca das contribuições que as características e fundamentos da Liderança Servidora podem proporcionar aos gestores/líderes da atualidade, no contexto de imprevisibilidade e dinamicidade no qual a FAB também está inserida, considera-se que a pergunta de pesquisa deste trabalho foi respondida, bem como seu objetivo geral alcançado.

Não obstante, diante de todos os argumentos apresentados, como contribuição deste artigo são evidenciadas novas possibilidades de pesquisas futuras, com o propósito de explorar a utilização do modelo servidor de liderança na gestão da Seção de Subsistência na Academia da Força Aérea por parte do Oficial por ela encarregado.

## REFERÊNCIAS

- ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Leaders: Strategies for Taking Charge**. New York: Harper & Row, 1985.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994.
- BOTELHO, E. F. **Administração Inteligente: A Revolução Administrativa**. São Paulo: Atlas, 1992.
- BOTELHO, E. F. **Do Gerente ao Líder: A Evolução do Profissional**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BOTELHO, E. F. **Momentos De Sabedoria em Liderança**. São Paulo: Gente, 2018.
- BRASIL. **Lei nº 6880, de 9 de dezembro de 1980**. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Brasília, DF: Senado Federal, 1980.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. Portaria AFA nº 119/SDAP, de 2 de agosto de 2021. Aprova a edição da Norma que estabelece o funcionamento da Seção de Subsistência da Divisão Administrativa da AFA - NPA 414-DA. **Boletim Interno Ostensivo [da AFA]**: Pirassununga, SP, nº 162, de 31 de agosto de 2021a.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. Portaria AFA nº 185/SUBCMD0-CCAER, de 4 de janeiro de 2022. Aprova a reedição do Manual do Cadete da Aeronáutica. **Boletim Interno Ostensivo [da AFA]**: Pirassununga, SP, nº 6, de 10 de janeiro de 2022a.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria COMGEP nº 179/3SC2, de 5 de agosto de 2021. Aprova a edição do MCA 36-8 - Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica - PPOA. **Boletim do Comando da Aeronáutica**: Brasília, DF, nº 158, de 26 de agosto de 2021b.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ensino. Academia da Força Aérea. Portaria AFA nº 240/CCAER\_SDOUT, de 27 de dezembro de 2017. Aprova a reedição do Manual que estabelece as atribuições dos componentes da Cadeia de Liderança de Cadetes da Aeronáutica. **Boletim [Interno Ostensivo da AFA], [S.i.]**, 2017.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ensino. Academia da Força Aérea. Portaria nº 154 / CMD0, de 16 de dezembro de 2009. Aprova a edição do Programa de Treinamento de Liderança do CCAER. **Boletim [Interno Ostensivo da AFA], [S.i.]**, 2009.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Administração da Aeronáutica. Portaria nº 142/AJUR, de 3 de dezembro de 2021. Aprova a reedição da Norma que

dispõe sobre o Sistema de Subsistência do Comando da Aeronáutica - NSCA 145-1. **Boletim do Comando da Aeronáutica**: Brasília, DF, nº 225, de 9 de dezembro de 2021c.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. Portaria DIRENS nº 185/DPE, de 19 de janeiro de 2022. Aprova a edição do “Projeto Pedagógico de Curso para o Curso de Formação de Oficiais Intendentes” - ICA 37-900. **Boletim do Comando da Aeronáutica**: Brasília, DF, nº 16, de 24 de janeiro de 2022b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 21/ISC, de 24 de agosto de 2022. Aprova a reedição da MCA 909-1 - Programa de Formação e Fortalecimento de Valores - PFV. **Boletim do Comando da Aeronáutica**: Brasília, DF, nº 162, de 29 de agosto de 2022c.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 43/ISC, de 16 de dezembro 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**: Brasília, DF, nº 164, de 26 de setembro de 2016.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 49/ISC, de 14 de dezembro de 2015. Aprova o Manual de implantação de Grupamento de Apoio - MCA 21-1. **Boletim do Comando da Aeronáutica**: Brasília, DF, nº 233, de 18 de dezembro de 2015.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da DCA 11-45 “Concepção Estratégica - Força Aérea 100”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**: Brasília, DF, nº 180, de 15 de outubro de 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Gabinete do Comandante da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 399/GC3, de 20 de outubro de 2022. Aprova o Regulamento da Academia da Força Aérea - ROCA 21-88. **Boletim do Comando da Aeronáutica**: Brasília, DF, nº 200, de 25 de outubro de 2022d.

CAMPOS, F. A Liderança e as Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho. **Administradores**, 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-lideranca-e-as-relacoes-interpessoais-no-ambiente-de-trabalho>. Acesso em: 27 jan. 2023.

CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. **Ciclo de vida das organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DE VRIES, M. K. **Organizational paradoxes:** Clinical approaches to management. Londres: Routledge, 2001.

FITZGERALD, R. J. **Becoming Leo:** Servant Leadership as a pedagogical philosophy, *Critical Questions in Education*. 6.2: 75-85. 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GREENLEAF, R. K. **Servant leadership:** a journey into the nature of legitimate power and greatness. 25. ed. New York: Paulist Press, 2002.

HOLMER, C. **O que é liderança?** Priorize, 2018. Disponível em:

<https://priorizegestao.com.br/blog/o-que-e-lideranca/#:~:text=Entretanto%2C%20o%20conceito%20de%20lideran%C3%A7a,ferramentas%20produtivas%20alcan%C3%A7assem%20alto%20desempenho>. Acesso em: 28 jan. 2023.

HUNTER, J. C. **Como se Tornar um Líder Servidor:** os princípios de liderança de O Monge e o Executivo. São Paulo: Editora Sextante, 2004a.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004b.

JACOBS, T. O.; JAQUES, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), **Measures of leadership** (pp. 281–295). Leadership Library of America.

KOTTER, J. P. **Liderando mudanças:** transformando empresas com a força das emoções. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2003.

MACEDO, J. L. **Liderança:** um estudo de caso sobre o papel dos gerentes na difícil tarefa de influenciar os recursos humanos de uma organização. 2006. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) - Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

MARTINS, E. C. B. *et al.* Liderança Servidora: o modelo Southwest Airlines. **Revista de Ciências Gerenciais**, São Paulo, v. 16, n. 24, p. 189-202, 2012.

MASCARENHAS, J. S. **A influência dos líderes no processo de mudança organizacional: Um estudo de caso.** 2011. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) - Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2011.

POLLARD, C. W. **The soul of the firm.** Grand Rapids: Zondervan, 1996.

PREE, M. **Liderar é uma Arte.** Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2000.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REGO, A.; CUNHA, M. P. **A Essência da Liderança: Mudança x Resultados x Integridade.** 3. ed. Lisboa: Editora RH, 2007.

SCAER. **Estatuto da Associação dos Cadetes da Aeronáutica.** São Paulo, 2023.

SINEK, S. **Líderes Se Servem Por Último: como construir equipes seguras e confiantes.** Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2019.

VARELA, R. V. A. F. Liderança Servidora e a Busca pelo Modelo Ideal de Liderança: Um estudo na Academia da Força Aérea Brasileira. **Revista Defesa e Segurança**, Pirassununga-SP, v. 5, n. 1, p. 43-67, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.34180/24479365.2020v5n3p43>. Acesso em: 30 jan. 2023.

VERGARA, S. C. A liderança aprendida. **GV executivo**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 61-65, jan./fev. 2007.

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