

LIDERANÇA MILITAR: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DA ESTRUTURA DE LIDERANÇA DO PTM E PTL COM O *FULL RANGE LEADERSHIP MODEL*¹

MILITARY LEADERSHIP: AN ANALYSIS OF THE LEADERSHIP STRUCTURE OF THE PTM AND PTL IN COMPARISON WITH THE FULL RANGE LEADERSHIP MODEL

Vítor Hugo Figueiredo Gonçalves²
Eduardo Luís Cormanich³

RESUMO

A liderança é essencial para qualquer organização, principalmente em instituições como as Forças Armadas cujo ofício está intrinsecamente ligado à cooperação e coordenação entre os recursos humanos disponíveis. No âmbito da Força Aérea Brasileira (FAB), uma de suas principais instituições voltadas para a formação de líderes é a Academia da Força Aérea (AFA), que, busca atingir esse objetivo, através dos Cursos de Formação de Oficiais Aviadores (CFOAV), Intendentes (CFOINT) e de Infantaria da Aeronáutica (CFOINF). Os Cadetes de todos os cursos formados na AFA são submetidos ao Programa de Treinamento Militar (PTM) e Programa de Treinamento de Liderança (PTL), onde vão aprender e praticar a liderança para que possam desenvolver os atributos necessários ao exercício dessa atividade. Esses programas são regidos por seus respectivos documentos normativos. Contudo, os documentos do PTM e PTL possuem um embasamento teórico deficiente, motivo o qual levou o presente trabalho a realizar uma análise bibliográfica, documental e qualitativa comparando o *Full Range Leadership Model* (FRLM) e o que está presente nos documentos mencionados, a fim de estabelecer a estrutura teórica necessária para os documentos. Após realizada a comparação, concluiu-se que apesar do PTM e do PTL possuírem um embasamento teórico defasado, eles possuem uma grande similaridade com a teoria do FRLM, demonstrando que o ensino da liderança na AFA está bem estruturado em comparação ao FRLM.

Palavras-chave: Academia da Força Aérea; Liderança. Formação Militar; e *Full Range Leadership Model*.

¹Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Formação de Oficiais Aviadores (CFOAv) da Academia da Força Aérea (AFA).

²Cadete Aviador do 4º Esquadrão (Turma Orthrus, 2023).

³2º Ten QOCon Magistério Psicologia Superior. Mestre em Psicologia. Academia da Força Aérea. E-mail: cormanichelc@fab.mil.br

ABSTRACT

Leadership is essential for any organization, especially in institutions like the Armed Forces, whose role is intricately linked to cooperation and coordination among available human resources. Within the context of the Brazilian Air Force (FAB), one of its primary institutions focused on leadership formation is the Air Force Academy (AFA), which aims to achieve this goal through the Courses for Aviator Officers (CFOAV), Logistics (CFOINT), and Aeronautical Infantry (CFOINF). Cadets from all courses at AFA undergo the Military Training Program (PTM) and Leadership Training Program (PTL), where they will learn and practice leadership to develop the attributes necessary for carrying out this activity. These programs are governed by their respective normative documents. However, the documents for PTM and PTL have a deficient theoretical foundation, which led the present study to conduct a bibliographic, documentary, and qualitative analysis comparing the Full Range Leadership Model (FRLM) with the content present in the mentioned documents, in order to establish the necessary theoretical framework for the documents. After conducting the comparison, it was concluded that despite PTM and PTL having an outdated theoretical foundation, they share significant similarity with the FRLM theory, demonstrating that leadership education at AFA is well-structured compared to the FRLM.

Keywords: Air Force Academy; Leadership; Military Training; and Full Range Leadership Model.

INTRODUÇÃO

A liderança é um processo onde um indivíduo influencia um grupo para a obtenção de um objetivo comum (NORTHOUSE, 2016). Ao longo da história a humanidade pôde presenciar o efeito que esse fenômeno pode ter em grupos dos tamanhos mais variados possíveis. Desde Jesus Cristo que influenciou incontáveis pessoas a aderirem a sua religião e fez do Cristianismo a religião com a maior quantidade de seguidores no mundo a um técnico como Pep Guardiola que liderou diversas equipes de futebol à vitória. O que todas essas histórias têm em comum é uma liderança bem definida que traça o caminho a ser percorrido pelos seus seguidores. Dessa forma, o processo de liderança é fundamental para qualquer organização que se propõe a direcionar o potencial de seus recursos humanos para o cumprimento de sua missão.

No caso da Força Aérea Brasileira (FAB), que se trata de uma instituição militar, a situação não poderia ser diferente. A FAB, inclusive, possui um Manual de Liderança (BRASIL, 2016) para orientar os seus membros sobre aspectos importantes relativos ao exercício desse processo. O Manual evidencia vários conceitos importantes para a liderança

como influência, poder e autoridade além de apresentar várias teorias de liderança e competências esperadas de um líder militar.

A valorização da liderança pela FAB também se evidencia através da missão de uma de suas principais instituições de ensino:

A Academia da Força Aérea tem como missão formar Oficiais de Carreira da Aeronáutica dos Quadros de Oficiais Aviadores (CFOAV), Intendentes (CFOINT) e de Infantaria da Aeronáutica (CFOINF), desenvolvendo em cada cadete os atributos militares, intelectuais e profissionais, além dos padrões éticos, morais, cívicos e sociais, obtendo-se, ao final deste processo, Oficiais em condições de se tornarem líderes de uma moderna Força Aérea. (FAB, 2023)

A Academia da Força Aérea (AFA) busca cumprir a sua missão de formar os futuros líderes da FAB a partir de sua enorme estrutura que se propõe a formar os Cadetes academicamente na Divisão de Ensino (DE) e militarmente no Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CCAER). Quanto ao ensino da liderança, ele é ministrado, principalmente, através do Programa de Treinamento Militar (PTM) e do Programa de Treinamento de Liderança (PTL). Esses programas são dirigidos pelo CCAER e o objetivo de cada um dos programas está evidenciado nos seus respectivos documentos normativos: Programa de Treinamento Militar (BRASIL, 2009a) e Programa de Treinamento de Liderança (BRASIL, 2009b).

O PTM é aplicado aos Cadetes do 1º e 2º ano e tem como objetivo o desenvolvimento da autodisciplina, a compreensão de autoridade e hierarquia, o sentimento de camaradagem e a criação de laços fortes de dever e lealdade para com a instituição e o país, valores fundamentais para qualquer integrante das Forças Armadas (BRASIL, 2009a).

Quanto ao PTL, é um conjunto de normas que versa sobre a conduta e os procedimentos dos Cadetes de posições hierárquicas mais elevadas, visando à aplicação do PTM e ao tratamento com os Cadetes hierarquicamente inferiores: “É responsabilidade de todos os cadetes do 3º e 4º Esquadrões o ensino das diretrizes, normas, cortesias e costumes aos cadetes dos Esquadrões mais modernos.” (BRASIL, 2009b, p. 5). O seu objetivo é desenvolver a capacidade de comunicação, relacionamento interpessoal e os atributos físicos e morais necessários ao papel de liderança (BRASIL, 2009b).

Para que a dinâmica entre o PTM e o PTL aconteça de maneira adequada, o Manual do Cadete (BRASIL, 2023) estabelece as regras gerais de conduta, comportamento e

padronização doutrinárias para a vida acadêmica do Cadete da Aeronáutica. Assim, ficam bem definidas as normas a serem ensinadas pelos Cadetes do 3º e 4º ano na aplicação do PTM.

Portanto, o PTM é uma fase de adaptação e consolidação de valores e comportamentos inerentes à vida militar e é ministrado pelos Cadetes que estão inseridos sobre o contexto do PTL que assumem o papel de líderes perante os Cadetes do 1º e 2º Esquadrão. Assim, uma análise minuciosa do que está descrito no PTL é imprescindível para a compreensão de como é estruturado o ensino de liderança na AFA.

No manual do PTL é mencionado que para alcançar o desenvolvimento esperado no programa o Cadete se utilizará de conceitos e premissas básicas dos diversos estilos e aspectos da liderança (BRASIL, 2009b). Contudo, apesar de o manual apresentar diversos conceitos e premissas relevantes para o exercício da liderança, principalmente com relação aos atributos esperados de um líder efetivo, em nenhum momento é citado de maneira explícita alguma teoria ou trabalho que embase as suas afirmações.

Para exemplificar essa ausência teórica, observa-se que o documento do PTL (BRASIL, 2009b) menciona em sua introdução que existem diversos estilos de liderança, porém, no documento não é apresentado nenhum desses estilos. Além disso, tanto o documento do PTM quanto o do PTL (BRASIL, 2009a, 2009b) não citam as suas referências bibliográficas ou fundamentações.

Tendo em vista esta carência teórica do manual do PTL, o presente trabalho se propõe a utilizar o *Full Range Leadership Model* (FRLM) como ferramenta de análise comparativa para toda a estrutura de liderança do PTM e PTL, incrementando ao material já existente observações relevantes ao exercício da liderança dentro do contexto da AFA.

O FRLM foi escolhido como base teórica deste trabalho por ser uma teoria já prevista dentro do contexto da FAB em seu Manual de Liderança (BRASIL, 2016) e que oferece uma estrutura multidimensional que abrange uma variedade de estilos de liderança e examina seu impacto nos resultados organizacionais (NORTHOUSE, 2016). Esse modelo possui três dimensões, caracterizadas pelo nível de efetividade e engajamento, a liderança *laissez-faire*, transacional e transformacional, além das próprias expressões de comportamento de cada um dos estilos de liderança (BASS, 2008). Além disso, o FRLM já foi amplamente explorado e revisado por diversos trabalhos que foram capazes de provar a grande maioria das premissas da teoria, o que aumenta a confiabilidade dos seus conceitos e conclusões (KIRKBRIDE; DVIR; RYAN; ANTONAKIS, 2006, 1998, 2013, 2003).

Assim, este trabalho de pesquisa tem, por fim, realizar uma análise comparativa entre os programas PTM e PTL, através de uma revisão bibliográfica e documental dos manuais dos respectivos programas, comparando-os com os principais conceitos presentes no FRLM, a fim de que seja possível responder à seguinte pergunta: “Quais são as possibilidades que os modelos de liderança do FRLM podem oferecer aos manuais do PTM e do PTL?”.

Portanto, o presente trabalho responderá essa pergunta seguindo os seguintes passos, como objetivos específicos do trabalho, sendo eles:

- a) Aprofundar e conceituar cada um dos modelos propostos na teoria do FRLM.
- b) Evidenciar a estrutura teórica vigente sobre liderança nos Manuais do PTM e PTL.
- c) Analisar a possibilidade de incrementar aos Manuais do PTM e PTL conceitos da teoria FRLM.

O texto foi organizado da seguinte forma: na seção 1 será apresentado o referencial teórico, apresentando ao leitor os principais conceitos referentes a teoria do FRLM; já na seção 2 a metodologia adotada pelo trabalho; e, por fim, na seção 3 os principais aspectos referentes à teoria de liderança presentes nos documentos do PTM e PTL além da análise de quais são as possibilidades que os modelos do FRLM pode contribuir para uma melhoria dos referidos documentos, concluindo o trabalho.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo em questão é baseado em documentos e em livros que tratam sobre o comportamento humano e as teorias de liderança, em especial a *Full Range of Leadership Model*. Dessa forma, foram utilizados para a confecção deste trabalho estudos de Northouse (2016), Yukl (2013), French e Raven (1959), Bass e Riggio (2006), Bass (2008), Burns (1978, 2003), Kirkbride (2006).

A “liderança” é uma palavra bastante subjetiva cuja definição foi evoluindo ao longo da história. Entretanto, todas essas definições tinham certos componentes que podem ser identificados como centrais para o fenômeno da liderança. Levando isso em consideração, define-se a liderança como um processo que envolve influência em um contexto de grupo em busca de atingir um ou mais objetivos comuns. Portanto, podemos identificar que a liderança é um processo que não é exclusivo às posições de autoridade e sim a qualquer indivíduo que exerça influência no grupo (NORTHOUSE, 2016, p. 6).

Uma das maneiras de se avaliar o sucesso de uma tentativa de influência é analisando os seus resultados. A influência pode ter como resultado a resistência, a obediência e o comprometimento. A resistência é caracterizada pela oposição a cumprir determinada proposta, a obediência está relacionada à vontade do alvo de cumprir determinada tarefa, porém com o mínimo esforço possível, já o comprometimento está ligado ao grande esforço empregado pelo influenciado ao cumprir alguma decisão estabelecida efetivamente (YUKL, 2013, p. 187-188).

Northouse (2016, p. 10) e Yukl (2013, p. 186) definem o poder como algo fundamental para o processo de liderança e se trata do potencial ou capacidade de exercer influência. French e Raven (1959 apud YUKL, 2013, p.188) desenvolveram uma taxonomia para definir os tipos de poder, esses poderes são: poder coercitivo, de recompensa, legítimo, de especialista e de referência.

Conforme a taxonomia de French e Raven (1959 apud YUKL, 2013, p.190), o poder coercitivo é baseado na aplicação de punições, o grau da punição vai variar dependendo do tipo da organização. Yukl (2013, p. 190) destaca que as organizações militares possuem uma grande concentração do uso do poder coercitivo e que um exagero por parte da utilização da coerção poderá acarretar em retaliações, possivelmente escalonando situações simples em conflitos complexos que não beneficiam nenhuma das partes.

O poder de recompensa depende principalmente do controle, por parte do agente, de algum recurso desejado pelo seu alvo de influência. Esse poder geralmente está atrelado a uma posição de autoridade formal que detém a prerrogativa de alocar os recursos e as recompensas. A percepção do alvo em relação ao controle dos recursos do influenciador é mais relevante do que o controle em si (FRENCH; RAVEN, 1959 apud YUKL, 2013, p.189-190).

O poder legítimo é aquele que emana da posição de autoridade do agente. A quantidade de poder legítimo que uma pessoa detém está relacionada ao escopo de sua autoridade, quanto maior a sua posição hierárquica maior será o seu nível de autoridade. Esse tipo de poder é mais expressivo em membros que se identificam com a organização e são leais a ela (FRENCH; RAVEN, 1959 apud YUKL, 2013, p.188-189).

O poder de especialista se refere ao conhecimento técnico que o agente possui para realizar determinada atividade. Esse tipo de poder apenas surte efeito quando o alvo for dependente do agente para a execução de determinada tarefa, quanto maior essa dependência

maior será o poder do agente sobre o alvo (FRENCH; RAVEN, 1959 apud YUKL, 2013, p.191-192).

O poder de referência é derivado do desejo dos outros de agradar um agente do qual tenham altos sentimentos de afeto, admiração e lealdade. A sua maior expressão seria o processo de influência de identificação pessoal, onde o liderado imita o comportamento do líder. Os agentes que se utilizam desse poder podem verificar uma tendência maior dos seguidores de cumprir as suas ordens e proposições (FRENCH; RAVEN, 1959 apud YUKL, 2013, p.190-191).

Portanto, estabelecidos os conceitos básicos de liderança, poder e resultados da influência, assim como as suas peculiaridades, pode-se compreender os estilos e expressões de liderança previstos no FRLM.

Yukl (2013, p. 321-323), em seu livro, *“Leadership in Organizations”*, destaca que Burns foi um dos principais proponentes no estudo da liderança transformacional. Ele opôs à abordagem transformacional o estilo de liderança transacional. Inicialmente, a liderança transformacional estava mais preocupada em elevar os padrões éticos e reformar as instituições. Porém, após uma nova revisão, Bass propôs uma nova abordagem, onde a liderança transformacional e a transacional são apenas processos distintos, não processos mutuamente excludentes. Com essa mudança de paradigma, o foco da liderança transformacional e transacional passou a ser a motivação e performance do liderado. A partir de então, entendeu-se que um líder efetivo se utilizaria dos dois estilos simultaneamente, dependendo das condições em que estivesse inserido. Após várias revisões e incrementos nas teorias de liderança transformacional, incluindo o estilo *Laissez-faire* de liderança, a teoria passou a ser chamada de *“Full Range Leadership Model”*.

De acordo com Bass (2008, p. 879), o FRLM é um modelo teórico desenvolvido por Bass e Avolio para descrever diferentes estilos de liderança e suas implicações no desempenho e motivação dos liderados. O FRLM oferece uma estrutura abrangente que engloba uma variedade de estilos de liderança, desde *laissez-faire* até transformacional, e reconhece a importância da adaptação do estilo de liderança às circunstâncias e às necessidades dos seguidores.

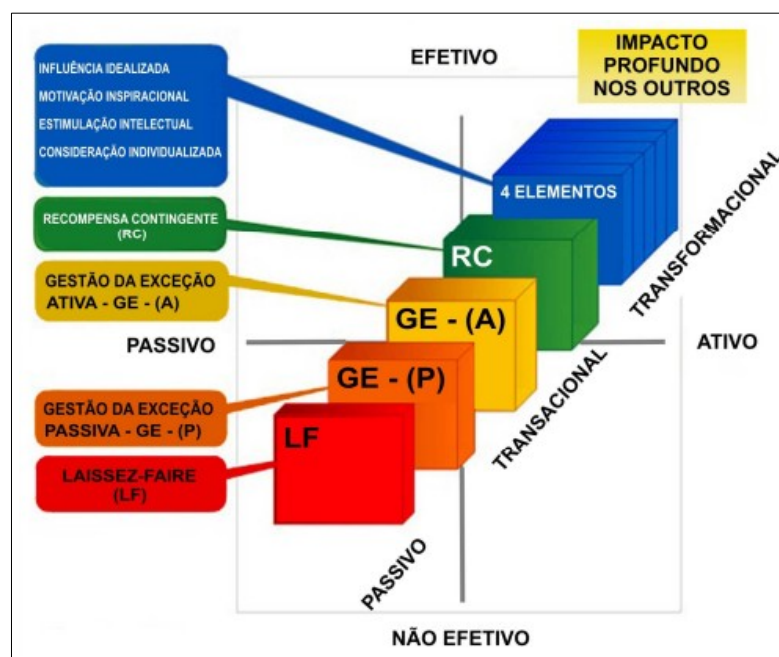


Figura 1 Full Range Leadership Model

Fonte: Sosik e Jung (2010) adaptado pelo MCA 2-1 (2016)

Northouse (2016, p. 172) destaca que o comportamento *laissez-faire* é caracterizado pela falta de envolvimento e supervisão por parte do líder. Os líderes *laissez-faire* não fornecem direcionamento ou suporte adequados aos seguidores, deixando-os lidar com suas tarefas por conta própria. Esse estilo de liderança geralmente resulta em baixa motivação e desempenho reduzido dos seguidores.

“A liderança transaccional enfatiza as trocas que ocorrem entre um líder e seus liderados. Essas trocas envolvem um direcionamento estabelecido pelo líder ou discussões bilaterais com os liderados sobre expectativas para alcançar objetivos desejados” (BASS, 2008, p. 872, tradução nossa)⁴. Dentro do contexto da liderança transaccional, Northouse (2016, p. 171) afirma que os líderes transaccionais operam dentro de um sistema de

⁴“Transactional leadership emphasizes the exchange that occurs between a leader and followers. This exchange involves direction from the leader or mutual discussion with the followers about requirements to reach desired objectives” (BASS, 2008, p. 872)

recompensa e punição. As expressões dos comportamentos desses líderes podem ser a gestão da exceção ou a recompensa contingente.

A gestão da exceção refere-se ao foco na intervenção punitiva em situações em que o desempenho dos seguidores se desvia dos padrões estabelecidos. Ela pode ser ativa, quando o líder mantém um alto grau de vigilância quanto ao desempenho dos liderados procurando constantemente por desvios, ou passiva, quando o líder apenas toma ação quando o desvio está bastante evidente. Já a recompensa contingente ocorre quando os líderes oferecem recompensas tangíveis aos seguidores em troca de um desempenho adequado. As recompensas são contingentes ao cumprimento das metas ou padrões de desempenho esperados. Além disso, é importante ressaltar que as recompensas não são necessariamente monetárias, elas podem tomar as mais diversas formas (NORTHOUSE, 2016, p. 171-172).

Yukl (2013, p. 322) afirma que em ambientes onde a liderança transformacional está presente os seguidores desenvolvem confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder, motivando-os a fazer mais do que o que era esperado deles. Os líderes transformacionais não estão preocupados em apenas atender às necessidades básicas dos seus liderados, mas em transformá-los e motivá-los a estarem mais cientes da importância dos resultados de suas tarefas, a desenvolver um senso de coletivismo, colocando as necessidades da organização acima dos seus próprios e em atender às necessidades de maior grau de seus liderados (BASS, 2008, p. 873). Para atingir esses objetivos, os líderes transformacionais se utilizam da consideração individualizada, estimulação intelectual, motivação inspiracional e influência idealizada (NORTHOUSE, 2016, p. 166-171).

A consideração individualizada consiste em demonstrar estar presente para os seus liderados, tratando-os como indivíduos, conhecendo-os verdadeiramente e escutando os seus problemas e ideias. Os líderes que demonstram esse comportamento costumam exercer a escuta ativa, reconhecendo as diferenças entre as pessoas e seus pontos fortes e fracos (KIRKBRIDE, 2006, p.26).

A estimulação intelectual está atrelada ao líder incentivar os seus liderados a pensar e resolver problemas por conta própria, de forma que eles possam desenvolver as suas próprias habilidades. Os liderados são influenciados a verem os problemas de outras perspectivas e procurar por soluções criativas (KIRKBRIDE, 2006, p.26).

A motivação inspiracional é a habilidade de motivar os seguidores a atingir um patamar de desempenho superior. Os líderes que apresentam esse comportamento tendem a articular uma visão do futuro de maneira enérgica e convincente de tal maneira que os

seguidores sejam capazes de aceitá-la e trabalhar em prol dela. Geralmente, esses líderes conseguem elevar as expectativas dos liderados para que eles possam produzir mais do que achavam capazes (KIRKBRIDE, 2006, p.26-27).

A influência idealizada se manifesta quando o líder é um modelo exemplar a ser seguido. Geralmente, para que esse comportamento possa se manifestar, o líder precisa demonstrar certas características pessoais ou atitudes que faça os outros o perceber como um exemplo. Assim, esse comportamento é inteiramente dependente das percepções dos liderados sobre o líder e da observação do comportamento do líder (NORTHOUSE, 2016, p. 167-168).

No mesmo sentido, Kirkbride (2006, p. 27) menciona que em algum momento todos os líderes ou gestores vão exibir todos os estilos de liderança. Assim, o que conta para se tipificar qual é o estilo de liderança de um determinado indivíduo é a frequência com que ele apresenta os diversos comportamentos de cada um dos estilos. Para que isso seja mensurado, Bass (2008) afirma que a principal ferramenta utilizada é o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), um questionário que estabelece correlações entre as respostas e os comportamentos do FRLM.

Ainda de acordo com Bass (2008, p. 879), a premissa básica do FRLM é que quanto mais próximo do estilo de liderança transformacional um líder estiver maior vai ser a sua efetividade no cumprimento de seu papel, o oposto é verdadeiro para o estilo *Laissez-faire*. Kirkbride (2006) menciona que Coleman e sua equipe de pesquisa (1995) se propuseram a avaliar essas premissas realizando uma meta-análise de 27 estudos. A partir dos resultados pode-se concluir que o estilo de liderança transformacional é o que mais se correlaciona com uma liderança efetiva. Além disso, as outras correlações seguem a seguinte ordem: recompensa contingente em segundo lugar, gestão da exceção ativa em terceiro, gestão da exceção passiva em quarto e o estilo *laissez-faire* em último lugar.

2 MÉTODOS DE ANÁLISE DO OBJETO DE ESTUDO

Para a elaboração deste estudo foi realizada uma análise qualitativa da estrutura de liderança do PTM e PTL através de uma revisão bibliográfica dos documentos disponíveis que abordam estes programas, utilizando como ferramenta de interpretação conceitos e aspectos sobre liderança relevantes dentro do âmbito acadêmico. Para tanto, o presente trabalho fez uma análise comparativa entre os conceitos da teoria do FRLM e os conceitos

presentes nos manuais do PTM e PTL a fim de verificar as possibilidades de aprimoramento dos manuais em questão.

A bibliografia primária utilizada foram livros relevantes no estudo de liderança como: *Transformational Leadership* (BASS; RIGGIO, 2006); *Leadership* (BURNS, 1978); *Leadership: theory and practice* (NORTHOUSE, 2016); *Leadership in Organizations* (YUKL, 2013); *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Application* (BASS, 2008); *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership* (BASS; AVOLIO, 2002); e, os documentos referentes à liderança no âmbito do CCAER: o Programa de Treinamento Militar (BRASIL, 2009a), o Programa de Treinamento de Liderança (BRASIL, 2009b) e o Manual do Cadete (BRASIL, 2023).

Quanto à bibliografia secundária foram utilizados como referência os artigos mais citados e relevantes no estudo do FRLM: *Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. Industrial and commercial training* (KIRKBRIDE, 2006); *The impact of transformational leadership training on follower development and performance: a field experiment* (DVIR, 1998), *Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model* (RYAN, 2013), *Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire* (ANTONAKIS, 2003).

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 O PTM

Para se entender o que a Academia da Força Aérea tem a oferecer no aspecto da formação do futuro Oficial da FAB é necessário analisar minuciosamente os desdobramentos que são realizados pela instituição a fim de atingir a sua missão.

Durante o 1º e 2º ano de formação os Cadetes ficam inseridos no contexto do Programa de Treinamento Militar (PTM), que é dividido em duas fases: o Treinamento Militar Básico (TMB) e o Treinamento Militar Avançado (TMA). O TMB compreende o período do 1º ano da formação e o TMA o período do 2º ano da formação.

O TMB é o início da formação militar. Apesar do TMB estender-se pelo período de 1 ano, esse treinamento é introduzido pelo Estágio de Adaptação Militar (EAM).

Inicialmente, tanto os candidatos oriundos do meio civil quanto os Alunos provenientes da EPCAr se apresentam à Academia da Força Aérea para serem matriculados nos respectivos cursos: Curso de Formação de Oficiais Aviadores (CFOAV), Curso de Formação de Oficiais Intendentes (CFOINT) e Curso de Formação de Oficiais de Infantaria da Aeronáutica (CFOINF).

Após a realização de todos os trâmites administrativos, inicia-se a formação propriamente dita dos inscritos. Essa primeira fase chamada de EAM é definida como:

Período compreendido entre a apresentação do Estagiário na AFA e a cerimônia de recebimento de platinas. Nessa fase de formação, os Estagiários serão submetidos a uma rotina diferenciada dos Cadetes, com a missão de adaptá-los à rotina do Cadete da Força Aérea Brasileira e às peculiaridades da Academia da Força Aérea. A coordenação do estágio está sob responsabilidade do Comando do 1º Esquadrão, tendo como Coordenador-Geral, o Comandante do 1º Esquadrão. (BRASIL, 2023, p. 10)

Conforme descrito em sua definição, o EAM seria uma espécie de primeiro contato dos Estagiários, título dado aos inscritos que estão inseridos no contexto do EAM, com o ambiente militar e as suas peculiaridades. Durante o EAM os Estagiários cumprem uma rotina rigorosa de modo que eles possam realmente se adaptar às exigências da profissão militar.

Assim, o documento do PTM (BRASIL, 2009a, p. 8) descreve duas diretrizes principais para que esse objetivo seja atingido:

- a) “Estimular o estagiário a conquistar seu lugar no Corpo de Cadetes, incentivando-o a superar seus limites, perseguir objetivos e conquistá-los através do seu próprio esforço e mérito.”
- b) “A cobrança de desempenhos, a nível punitivo, poderá ser executada, mas numa fase posterior, depois de esgotados todos os recursos didáticos de orientação.”

Quanto à primeira diretriz não fica muito claro qual seria o método a se utilizar para estimular ou incentivar o estagiário a atingir os seus objetivos. Já a segunda, fica bem claro que se trata de uma abordagem de liderança transacional com foco na gestão da exceção, onde seriam aplicadas punições a fim de que os estagiários possam se adequar às orientações passadas.

Após o término desse período é esperado que o Cadete que até então era intitulado de Estagiário tenha conseguido se adaptar às exigências da rotina da AFA, de tal forma que ele possa ser incluído na rotina do Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CCAER), que incluirá além das instruções militar e doutrinárias as atividades acadêmicas, desportivas e técnico-especializadas relativas a cada curso.

Já inserido à rotina do CCAER, o Cadete do 1º ano ainda estará sob o regime do TMB e, assim, estará submetido às orientações gerais deste treinamento. O documento que versa sobre o PTM, no que se refere ao TMB, descreve:

Nesta fase o cadete é submetido a um intenso treinamento, dentro de um ambiente no qual se exige permanente sobreaviso mental, resistência física e estabilidade emocional, além de inculcar profundamente valores éticos, morais, de espírito de corpo, de disciplina e de hierarquia. (BRASIL, 2009a, p. 6)

Para que o ambiente mencionado seja alcançado, é sugerido que os cadetes continuem sendo orientados, acompanhados e intensamente cobrados em relação às regras e comportamentos ensinados ao longo do EAM. Quanto à parte de inculcar valores éticos e morais o documento do PTM (BRASIL, 2009a) menciona apenas que o cadete do 1º ano deve ser estimulado à busca permanente de excelência como militar, o que poderia se aproximar da questão desses valores éticos e morais, visto que são apresentados valores militares e condutas a serem seguidas no Manual do Cadete (BRASIL, 2023). Entretanto, não é explícito qual seria o método ou abordagem a ser seguido para que esses valores possam ser absorvidos pelos Cadetes.

Portanto, o TMB é um treinamento onde seus participantes estão sujeitos principalmente ao modelo transacional de liderança, focado principalmente na dimensão punitiva através da gestão da exceção. Ele também prevê alguns conceitos que estão relacionados à dimensão transformacional da liderança, porém, o seu documento normativo não expõe quais seriam as formas com que essa influência tomaria forma.

O TMA tem início com a promoção ao 2º Ano. Neste treinamento além de se consolidar tudo o que foi desenvolvido durante o TMB, motiva-se o Cadete a orgulhar-se da FAB, da AFA e de si próprio. Além disso, conforme o Manual do PTM (BRASIL, 2009a), esse treinamento introduz uma dinâmica diferente:

Durante o TMA, o cadete do 2º Esquadrão está sujeito às mesmas regras adotadas durante o TMB, salvo aquelas específicas para o 1º Esquadrão. No entanto, por ser mais antigo, deverá, além de observá-las, exigir o cumprimento das mesmas pelos cadetes do 1º Esquadrão, servindo assim de exemplo àqueles. (BRASIL, 2009a, p. 10)

Agora que não estão mais ocupando a posição hierarquicamente mais baixa do CCAER, os Cadetes do 2º ano assumem um papel de exemplo perante os Cadetes do 1º ano, demonstrando aos mesmos os comportamentos que eles devem adotar diariamente.

Dessa forma, o TMA, assim como o TMB, está marcado intensamente pela aplicação da gestão da exceção sobre os seus participantes. Contudo, os seus participantes não são mais apenas alvos da influência de seus superiores, eles também devem fazer uso da liderança para que possam influenciar os Cadetes do TMB.

Quanto ao uso dessa liderança, destaca-se que o cumprimento das regras deve ser exigido, evidenciando mais uma vez o aspecto transacional da liderança. Por outro lado, cita-se também a questão de servir de exemplo para os seus liderados, o que se trata de uma das dimensões da liderança transformacional, a influência idealizada, mesmo que seja exercida de forma bastante atenuada.

Juntando o exposto pelo TMB e o TMA, pode-se concluir que o PTM se trata de um período que enfatiza bastante os 2 pilares do *ethos* militar, hierarquia e disciplina, de forma que os Cadetes assimilem bem as normas e tomem atitudes condizentes, tornando-se exemplos a serem seguidos.

3.2 O PTL

Ao término do PTM, os Cadetes são inseridos em um contexto diferente, o Programa de Treinamento de Liderança (PTL). O PTL corresponde ao 3º e 4º ano da formação dos Cadetes da AFA. Os participantes deste programa estão encarregados da aplicação do PTM aos Cadetes do 1º e 2º ano, ampliando o papel que a liderança tem na formação. Assim como o PTM, o PTL é dividido em duas fases: o Treinamento Militar Complementar (TMC) e o Treinamento Militar de Liderança (TML).

O TMC é aplicado aos Cadetes do 3º ano da formação e está definido da seguinte forma:

Esta fase é uma transição entre a condição de comandado e a de líder. Nela o cadete do 3º Esquadrão deverá progredir para uma responsabilidade individual e mais livre, ao mesmo tempo em que inicia a experiência da liderança, por intermédio da sua atuação na Cadeia de Liderança, na participação no TMB para o 1º Esquadrão, nos Exercícios de Campanha e nos serviços e funções previstos. (BRASIL, 2009b, p. 13)

O TML é aplicado aos Cadetes do 4º ano da formação e se trata da última fase do treinamento de liderança. Segundo o documento do PTL (BRASIL, 2009b, p. 14): “No TML, serão mais exigidos dos Cadetes aspectos que ressaltem a liderança, como a iniciativa, bom senso, grande sentimento do dever, discernimento, boa preparação teórica e capacidade de

comunicação, dentre outros”. Então, o TML é basicamente uma continuação do TMC, com a diferenciação apenas relativo ao escopo de autoridade e o desenvolvimento esperado.

Para que a aplicação do PTM por parte do PTL seja efetivada, os Cadetes do 3º e 4º ano assumem algumas funções dentro do âmbito do CCAER que lhes conferem certas prerrogativas perante os Esquadrões hierarquicamente inferiores.

As principais funções nesse aspecto estão destacadas na Cadeia de Liderança dos Cadetes (CLC), que é definido da seguinte forma:

É o órgão de assessoramento do Comando do CCAER e Comandos dos Esquadrões que tem por objetivo principal estabelecer um elo entre estes e o Corpo de Cadetes, além de se constituir em um instrumento hábil para o exercício de liderança pelos Cadetes do 3º e 4º Esquadrões. É, também, o principal instrumento de desenvolvimento e aplicação dos Programas de Treinamento Militar e de Treinamento de Liderança sob supervisão constante dos Comandos dos Esquadrões e da Seção de Doutrina. (BRASIL, 2023, p. 8)

Dentro do contexto da CLC, os Cadetes do 4º Esquadrão compõem a liderança nas funções de Líder do Corpo de Cadetes, Líder da Aviação, Líder da Intendência, Líder da Infantaria, Líderes de Esquadrão, Líderes de Esquadrilha e Líderes de Elemento do 2º Esquadrão. Os Cadetes do 3º Esquadrão compõem a liderança na função de Líderes de Elemento do 1º Esquadrão.

A CLC possui um Estado-Maior que detém algumas prerrogativas a mais em relação aos demais membros, e é constituído pelo Líder do Corpo de Cadetes, Líder da Aviação, Líder da Intendência, Líder da Infantaria e os Líderes de Esquadrão. Esses líderes serão responsáveis pelo bom andamento da formação dos seus respectivos Quadros ou Esquadrões.

Apesar do Estado-Maior ser hierarquicamente superior aos outros líderes da CLC, o PTL (BRASIL, 2009b, p. 26) dá um destaque aos Líderes de Elemento: “O Líder de Elemento é peça fundamental no processo de acompanhamento dos Cadetes, pois é ele quem estará mais próximo do Cadete mais moderno”. Dessa forma, os Líderes de Elemento são os que mais terão oportunidade de exercitar a liderança transformacional, tendo em vista que, por essência da sua função, ele deve ter uma consideração individualizada de seus liderados diretos.

Além das funções da CLC, os Cadetes do PTL podem assumir os serviços de Cadete de Dia ao CCAER e Cadete de Dia aos respectivos Esquadrões, caso pertençam ao 4º Esquadrão, Auxiliar do Cadete de Dia ao CCAER e Auxiliar do Cadete de Dia aos respectivos Esquadrões, caso pertençam ao 3º Esquadrão, ou funções de instrutor nas diversas atividades que são conduzidas ao longo do ano.

A fim de orientar os Cadetes na prática da liderança, o documento do PTL (BRASIL, 2009b, p. 8-9) prevê que os Cadetes desse programa ao tomar a posição de liderança devem procurar exercer esse processo de maneira efetiva utilizando-se dos conceitos e premissas básicas dos diversos estilos e aspectos da liderança.

Quanto aos conceitos e premissas básicas o líder deve:

- a) “Inspirar a confiança e merecer o respeito de seus seguidores.”
- b) “Conduzir e para isso tem a visão do caminho certo a ser seguido.”
- c) “Oferecer trabalho com benefícios mútuos.”
- d) “Desenvolver políticas de benefícios baseadas no mérito.”
- e) “Reconhecer e recompensar resultados.”
- f) “Valorizar e respeitar o indivíduo.”
- g) “Oferecer um ambiente de trabalho agradável, motivador, que ofereça desafios para que o profissional possa utilizar plenamente suas habilidades e desenvolver novas.”

Apesar desses conceitos e premissas estarem consonantes com o previsto nos principais estilos de liderança: os itens “c”, “d”, “e” são expressões de recompensa contingente, um dos comportamentos esperados de um líder transacional; os itens “a”, “b”, “f” e “g” são expressões de influência idealizada, motivação inspiracional, consideração individualizada e estímulo intelectual, respectivamente, o que seriam os comportamentos esperados de um líder transformacional. Porém, em nenhum momento é mencionado qualquer estilo de liderança que embase essas premissas.

Por outro lado, o Manual do Cadete (BRASIL, 2023) delimita algumas medidas corretivas que podem ser aplicadas quando houver algum desvio de conduta: a Ficha de Observação (FOBS), flexão e troca de uniforme. Quanto à FOBS, ela é apenas um relato do que foi observado, que então é encaminhado aos Oficiais do CCAER que julgarão se cabe a aplicação de uma punição ou não. Já a flexão e a troca de uniforme são medidas corretivas de aplicação imediata e só podem ser aplicadas pelos Cadetes do Estado-Maior da CLC, pelo Cadete de Dia ao CCAER, pelos Cadetes de Dia aos respectivos Esquadrões e pelos demais Cadetes quando na função de instrutores ou auxiliar do instrutor, limitados a 30 repetições e 1 troca.

Contudo, a FOBS também pode ser confeccionada com um caráter positivo, de forma que os Cadetes possam relatar aos Oficiais do CCAER condutas exemplares tomadas pelos Cadetes de Esquadrões hierarquicamente inferiores. Os Oficiais então decidem qual recompensa o Cadete observado receberá, caracterizando um comportamento de recompensa contingente.

Assim, podemos afirmar que a FOBS é a principal ferramenta de liderança transacional utilizada pelos Cadetes, tanto como uma expressão da gestão da exceção quanto uma expressão da recompensa contingente. Ademais, dependendo da função que se ocupa, pode-se também utilizar a flexão ou troca de uniforme como uma ferramenta adicional da gestão da exceção.

Considerando tudo o que foi exposto relativo ao PTL, pode-se concluir que é esperado dos participantes deste programa comportamentos dos estilos de liderança tanto transacional quanto transformacional. No âmbito da liderança transacional os Cadetes podem exercê-la através das FOBS, tanto negativa quanto positiva, ou das flexões e trocas de uniforme, dependendo da função que ocupa, englobando tanto a gestão da exceção quanto a recompensa contingente. A respeito da liderança transformacional, os Cadetes como um todo são estimulados a exercê-la através do exemplo, influência idealizada, aos Esquadrões hierarquicamente inferiores e da consideração individualizada dos comportamentos dos seus subordinados. Quanto aos componentes da CLC, eles também são estimulados a transmitir experiências para motivar os liderados no exercício da carreira militar, utilizando-se da motivação inspiracional, e, na aplicação do TMC, a desenvolver atividades concernentes ao desenvolvimento de habilidades de liderança, expressando assim a estimulação intelectual.

3.3 COMPARATIVO COM O FRLM

Conforme foi exposto anteriormente na seção 1, uma das principais coisas a se levar em consideração quanto às tipificações do FRLM é que os líderes podem exibir todos os estilos de liderança (KIRKBRIDE, 2006). Além disso, o estilo de liderança utilizado deve se adaptar às circunstâncias e às necessidades dos seguidores.

No âmbito do PTL, os seus participantes assumem a posição de liderança dentro de diversos contextos diferentes. Esses Cadetes podem ser responsabilizados pela aplicação do TMB, TMA ou até mesmo o TMC, caso sejam do 4º ano, dependendo da função que ocupam.

O TMB, por ser o início da formação militar na AFA, é um treinamento que preza principalmente pelo ensinamento das normas e comportamentos inerentes à profissão militar. Portanto, para que a resistência dos novos membros seja vencida e transformada em obediência, o principal estilo utilizado pelos seus líderes é a liderança transacional, especialmente a gestão da exceção. Isso implica que as principais dimensões do poder utilizadas são o legítimo e o coercitivo. O poder legítimo seria a primeira instância de influência e caso ela falhe utiliza-se o poder coercitivo.

Quanto ao uso do poder legítimo, a forma com que o poder legítimo é exercitado afeta o seu resultado. A ordem emanada não pode exceder o escopo de autoridade do emissor e deve ser comunicada diretamente à pessoa que a irá cumprir de maneira firme e confiante, utilizando uma linguagem clara que o seu receptor seja capaz de compreender. O líder deve sempre verificar se o seu subordinado cumpriu o que foi proposto, evitando assim que os subordinados criem a noção de que as ordens podem ser ignoradas (YUKL, 2013).

No que diz respeito ao poder coercitivo, o uso desse poder não tende a resultar em comprometimento, porém, se for utilizado corretamente a chance de ter como resultado a obediência é bastante alta. Destacam-se algumas orientações quanto ao uso do poder coercitivo para manter a disciplina: as regras e requisitos devem ser bem explicados, deixando todos cientes da seriedade das consequências de violações antes de tomar qualquer atitude punitiva; as respostas às infrações devem ser imediatas e imparciais; deve-se investigar os fatos antes de aplicar qualquer medida coercitiva, evitando tirar conclusões precipitadas; quando as infrações são menores, utilize orientações verbais e escritas antes de aplicar uma punição; as orientações verbais devem ser feitas de maneira privada; expresse uma vontade real de ajudar a pessoa a cumprir as regras; e, use apenas punições que são legítimas e que tenham uma proporcionalidade com a gravidade da infração (YUKL, 2013).

O TMA visa consolidar os comportamentos desenvolvidos no TMB e motivar o Cadete a se orgulhar da FAB. Assim, há uma mescla entre o objetivo da influência de obediência e o comprometimento. Para atingir esses objetivos, os seus líderes vão se assemelhar bastante aos do TMB, porém a frequência com que a liderança transacional é exercida deverá diminuir e deverá ser cada vez mais introduzidas dimensões da liderança transformacional, preparando os participantes do TMA para ingressarem no contexto do PTL. As principais expressões da liderança transformacional, considerando os objetivos do TMA, são a influência idealizada e a motivação inspiracional. Isso implica que, além dos poderes legítimo e coercitivo, o poder de referência também será amplamente utilizado como expressão da influência idealizada.

Sobre o poder de referência, Yukl (2013) dá algumas diretrizes sobre como adquiri-lo: faça sacrifícios em prol do bem do próximo; mantenha suas promessas e compromissos; explique a importância pessoal de suas propostas; demonstrar preocupação pelas necessidades e sentimentos do próximo; e, lidere pelo exemplo.

Quanto à motivação inspiracional, Bass (2008) destaca que o líder deve comunicar uma visão de futuro que os seus liderados possam aceitar e utilizar como referência. Kirkbride (2006) destaca alguns indicadores de um bom exercício desse comportamento: apresentar uma

visão de futuro possível e otimista; ser capaz de moldar expectativas e propósitos; simplificar assuntos complexos em uma linguagem fácil; e, criar um senso de prioridades e propósito.

Já o TMC, ele é marcado pela transição entre a condição de liderado para a de líder por parte de seus participantes. Dessa forma, deve-se procurar elevar os Cadetes do 3º ano ao nível de comprometimento para que possam assumir os seus papéis de liderança de maneira adequada. O estilo primário de um líder que está a frente do TMC é a liderança transformacional em todas as suas expressões. Com destaque maior à influência idealizada e a estimulação intelectual, já que o objetivo é preparar os participantes do TMC para se tornarem líderes. As dimensões de poder permanecem as mesmas do TMA, com um foco maior no poder referencial.

No que diz respeito à estimulação intelectual, Kirkbride (2006) afirma que o líder estimula os seus liderados a pensar e resolver problemas por conta própria, desenvolvendo suas habilidades referentes à criatividade e inovação. Para que isso seja feito de maneira adequada, ele afirma que os líderes devem: questionar afirmações; reformular problemas; e, ouvir as ideias de seus subordinados.

Considerando os perfis de líderes esperados para cada um dos treinamentos, pode-se perceber que a medida que a formação progride o estilo de liderança também progride dentro do FRLM. Começando com uma predominância do estilo transacional no TMB, passando para uma mistura entre os estilos transacional e transformacional no TMA e, terminando com uma predominância do estilo transformacional no TMC e TML. Isso demonstra que apesar de não utilizar o FRLM como referência para a estrutura dos programas da AFA, PTM e PTL, eles mesmo assim estão consonantes com o que está previsto nesta teoria.

Para ilustrar esta progressão a tabela abaixo estabelece uma relação entre a frequência que a expressão de determinado modelo de liderança e os treinamentos do PTM e PTL.

Podemos verificar na tabela que o estilo *laissez-faire* não está presente em nenhum dos treinamentos e que a medida que a formação progride a gestão da exceção fica cada vez menos frequente e tanto a recompensa contingente quanto as expressões do estilo de liderança transformacional ficam cada vez mais frequentes.

Tabela 1 Frequência das expressões dos modelos de liderança do FRLM

FRLM		PTM		PTL	
		TMB	TMA	TMC	TML
LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE	LAISSEZ-FAIRE	-	-	-	-
LIDERANÇA TRANSACIONAL	GESTÃO DA EXCEÇÃO	+++	++	+	+
	RECOMPENSA CONTINGENTE	+	+	++	++
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	CONSIDERAÇÃO INDIVIDUALIZADA	+	++	+++	+++
	ESTIMULAÇÃO INTELCTUAL	-	+	++	+++
	MOTIVAÇÃO INSPIRACIONAL	+	++	+++	+++
	INFLUÊNCIA IDEALIZADA	+++	+++	+++	+++

Fonte: Produzida pelo autor

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme foi demonstrado ao longo do desenvolvimento do trabalho, os documentos que regem o PTM e o PTL, principais programas referentes ao ensino de liderança na AFA, possuem uma carência teórica que embasa os seus conceitos e afirmações. Considerando este contexto, o presente trabalho utilizou o FRLM como referência teórica de forma a realizar uma análise comparativa entre os documentos do PTM e PTL e a teoria mencionada, verificando quais possibilidades os modelos de liderança do FRLM podem oferecer aos manuais do PTM e PTL.

Para se conduzir essa análise, inicialmente, foram apresentados conceitos básicos pertinentes à compreensão do FRLM: a liderança, o poder e suas taxonomias e os possíveis produtos de uma tentativa de influência. Após, a teoria FRLM foi abordada de maneira mais aprofundada, evidenciando cada um dos modelos previstos na teoria: liderança *laissez-faire*, transacional e transformacional. Assim como as expressões dos estilos de liderança

transacional e transformacional: gestão da exceção ativa ou passiva, recompensa contingente, motivação inspiracional, estimulação intelectual e influência idealizada.

Estabelecida a base teórica necessária para a interpretação do PTM e PTL foi realizada uma comparação entre o que os documentos dos programas apresentam e o que o FRLM prevê em seus modelos. Então, pode-se verificar que todas as expressões do FRLM estão presentes nos manuais do PTM e PTL, mostrando que os programas de ensino de liderança na AFA estão consonantes com o FRLM.

Dessa forma, o FRLM demonstrou ser um bom referencial teórico para a estrutura do ensino de liderança na AFA a ser incrementado nos manuais do PTM e PTL. A adoção desta teoria embasará as premissas desses documentos e, também, facilitará a compreensão das dimensões da liderança por parte dos Cadetes que aplicam os programas para que possam cumprir as suas atribuições de maneira mais efetiva.

Por outro lado, o presente trabalho deixa bem claro que o assunto do FRLM no contexto da AFA não foi esgotado e, sugere, que futuros trabalhos utilizem a pesquisa realizada como base para que o MLQ ou alguma variação dele possa ser aplicada aos Cadetes. Assim, coletando dados tangíveis de quais são os perfis de liderança predominantes na AFA, possibilitando a aplicação de modelos de treinamento de liderança baseados nesses resultados.

REFERÊNCIAS

ANTONAKIS, J.; AVOLIO, B.J.; SIVASUBRAMANIAM, N. Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. **The Leadership Quarterly**, 14, 261-295, 2003.

BASS, B. M. **The Bass Handbook of leadership: theory, research and managerial application**. 4. ed. New York: The Free Press, 2008.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

BRASIL. **FAB**, 2023. Missão da AFA. Disponível em: <https://www2.fab.mil.br/afa/index.php/sobre-a-afa/missao-visao-e-valores>. Acesso em: 12 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 43/1SC, de 16 de setembro de 2016. Aprova a criação do Manual que dispõe sobre a doutrina de liderança da Força Aérea Brasileira (FAB). **Boletim do Comando da Aeronáutica**: nº 164, de 26 de setembro de 2016.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. Portaria AFA Nº 185/SUBCMDO-CCAER, de 4 de janeiro de 2022. Aprova a reedição do Manual do Cadete da Aeronáutica. **Boletim Ostensivo**: nº 06, de 10 de janeiro de 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. Departamento de Ensino. Portaria Nº 155/CMDO, de 17 de dezembro de 2009. **Programa de Treinamento Militar do CCAer**. Pirassununga, 2009.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. Departamento de Ensino. Portaria Nº 154/CMDO, de 16 de dezembro de 2009. **Programa de Treinamento de Liderança do CCAer**. Pirassununga, 2009.

BURNS, J. M. **Leadership**, 1. ed. New York: Harper e Row, 1978.

BURNS, J. M. **Transforming leadership: a new pursuit of happiness**. New York: Atlantic Monthly Press, 2003.

DVIR, T. **The impact of transformational leadership training on follower development and performance: a field experiment**. Tel Aviv University, Tel Aviv, 1998.

KIRKBRIDE, P. Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. **Industrial and commercial training**, v. 38, n. 1, p. 23-32, 2006.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 7. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2016.

RYAN, J. C.; TIPU, S. AA. Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. **Journal of business research**, v. 66, n. 10, p. 2116-2129, 2013

WESTERLAKEN, K. M.; WOODS, P. R. The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model. **Personality and Individual Differences**, v. 54, n. 1, p. 41-46, 2013.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. 8. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2013.