

# O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS EM LIDERANÇA PELO CORPO DE CADETES DA AERONÁUTICA: UMA ANÁLISE DOCUMENTAL<sup>1</sup>

## *THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP COMPETENCIES BY THE AERONAUTICS CADETS CORP: A DOCUMENTARY ANALYSIS*

**Matheus Ernesto Martins de Paula<sup>2</sup>**  
Prof. Dra. Maria Estela Ferreira do Nascimento\*

### RESUMO

A importância da liderança é assunto discutido desde a Antiguidade. Foram elaboradas algumas teorias que buscavam determinar o perfil e as características do líder ideal. Tal questionamento assume especial destaque no âmbito militar, pois a liderança é capacidade que deve ser inerente ao oficial das Forças Armadas, logo, assunto de interesse da Academia da Força Aérea e, por consequência, do Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CCAer). Assim, este trabalho teve como objetivo analisar se as atividades desenvolvidas pelo CCAer estimulam as competências em liderança identificadas no MCA 36-8: Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica (PPOA). Para isso, foi identificado em livros, manuais e artigos quais são as competências consideradas necessárias para formar um líder eficaz, além de levantadas as atividades militares aplicadas ao Corpo de Cadetes, focadas em liderança e listadas as competências relacionadas à liderança descritas no PPOA. Respondendo, ao objetivo e à pergunta de pesquisa propostos, os resultados obtidos indicam que as atividades realizadas pelo Corpo de Cadetes estimulam o desenvolvimento das competências em liderança, estando alinhado, portanto, com as competências do perfil esperado para o oficial da Aeronáutica. Sugere-se que pesquisas futuras comparem a formação de competências em liderança na Academia da Força Aérea, Academia Militar das Agulhas Negras e Escola Naval.

**Palavras-chave:** Liderança Militar; Competências; PPOA; Formação.

---

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

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

E-mail: [tp.martinsmemp@fab.mil.br](mailto:tp.martinsmemp@fab.mil.br)

\* Doutora em Ciências Sociais pela PUC de São Paulo, Mestre em Engenharia de Produção pela USP de São Carlos, Pós graduada em Recursos Humanos pela FAAP de São Paulo, Graduada e Licenciada em Psicologia pela UNIUBE de Uberaba. Academia da Força Aérea.

E-mail: [mariaestela519@gmail.com](mailto:mariaestela519@gmail.com)

## ABSTRACT

The importance of leadership has been a subject of discussion since Antiquity. Several theories have been developed to determine the profile and characteristics of the ideal leader. This subject assumes particular relevance in the military context, as leadership is an inherent capability that should be possessed by officers of the Armed Forces, thus being a matter of interest for the Air Force Academy and, consequently, the Aeronautic Cadet Corps (CCAer). Therefore, this study aimed to analyze whether the activities carried out by the CCAer stimulate the leadership competencies identified in the MCA 36-8: Professional Profile of the Air Force Officer (PPOA). To achieve this, books, manuals, and articles were consulted to identify the competencies considered necessary for developing an effective leader. Military activities focused on leadership, applied to the Aeronautic Cadet Corps, were also investigated, and the leadership-related competencies described in the PPOA were listed. In response to the proposed objective, the obtained results indicate that the activities carried out by the Aeronautic Cadet Corps stimulate the development of leadership competencies, thereby being aligned with the expected profile competencies for the Air Force officer. It is suggested that future researches compare the development of leadership competencies at the Air Force Academy, Military Academy of Agulhas Negras, and Naval School.

**Keywords:** Military Leadership; Skills; PPOA; Training.

## INTRODUÇÃO

O tema da liderança consiste em um assunto amplo e muito discutido ao longo do tempo. Para Aristóteles (2021, p. 29), “Alguns seres, com efeito, desde a hora de seu nascimento são marcados para ser [sic] mandados ou para mandar, [...] pois em todas as coisas compostas [...] sempre se verá alguém que manda e alguém que obedece [...]”. Nesse trecho, é possível ver a crença em uma habilidade de liderança inata, que já viria com o indivíduo ao nascer. Da mesma forma, a citação abaixo trata do mesmo tema tentando evidenciar a necessidade de se desenvolver habilidades nos líderes por meio da educação e do treinamento.

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema (FIEDLER, F., 1967, p. 3, apud BERGAMINI, 1994, p. 24).

Pela relevância do tema, foram traçadas várias teorias que buscavam explicar o que é a liderança e como ela ocorre, começando com modelos mais simples e evoluindo para outros mais ricos e complexos (BERGAMINI, 1994). Dentre tais modelos existem aqueles com o

líder no centro do grupo e sendo movido pelas vontades do grupo; em outro, considera-se que existem indivíduos com características e capacidades que permitem que eles induzam outros indivíduos a cumprir tarefas; também há modelos que pregam uma liderança transformacional, na qual o líder é capaz de extrair do grupo mais do que o esperado; por último, alguns estudiosos tratam da liderança como um conjunto de conhecimentos e habilidades que tornam a liderança eficaz possível (BASS, 1990 apud NORTHOUSE, 2013).

Muito se fala na literatura sobre a necessidade do líder ser responsável por conduzir a mudança em suas organizações. Para tanto, devem estar preparados para agir nesse sentido, conduzindo sua equipe e organização para o futuro, assumindo o papel de líderes e não de gerentes. Dois estudos, um de Cambria Consulting (2002 apud Neto e Calvosa, 2006) e outro de Neto e Calvosa (2006) mostraram que algumas características eram esperadas dos líderes que estivessem à frente de grupos, independentemente do nível de maturidade desses grupos. Dentre essas destacam-se integridade, capacidade de lidar com pessoas, capacidade de tomar decisões e responsabilidade.

Segundo o Estatuto dos Militares, “O oficial é preparado, ao longo da carreira, para o exercício de funções de comando, de chefia e de direção” (BRASIL, 1980). Assim, a capacidade de liderança deve ser uma característica inerente ao oficial das Forças Armadas, sendo fundamental o seu desenvolvimento no período de formação. Para tanto, cada Força Armada dispõe de uma escola de formação para preparar os futuros oficiais de carreira de suas fileiras.

A Academia da Força Aérea (AFA) é uma instituição de ensino do Comando da Aeronáutica. Sua missão consiste em formar os oficiais de carreira da Aeronáutica dos quadros de oficiais aviadores, intendentes e infantess com foco no desenvolvimento de atributos militares, intelectuais e profissionais (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2021c). Para cumprir esta missão, a AFA conta com diversos setores envolvidos direta e indiretamente na formação dos cadetes. O Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CCAer) é um destes setores, cuja missão está focada no desenvolvimento de competências militares e profissionais, em especial a capacidade de liderar, além de atributos éticos, morais, cívicos e sociais.

O presente trabalho buscou analisar se as atividades desenvolvidas pelo Corpo de Cadetes da Aeronáutica estimulam as competências em liderança identificadas no Manual do Comando da Aeronáutica (MCA) 36-8: Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica (PPOA), baseado na literatura especializada e em documentos da Força Aérea Brasileira (FAB).

Para isso, identificou-se em livros e artigos quais são as competências consideradas necessárias para formar um líder eficaz, além de levantar as atividades militares aplicadas ao CCAer focadas em liderança e listar as competências relacionadas à liderança descritas no PPOA. Para isso, analisou-se informações sobre a rotina, conteúdo programático dos cursos e atividades às quais os cadetes são submetidos durante a formação, para que se pudesse verificar se o Corpo de Cadetes contribui para o desenvolvimento das competências em liderança em seus cadetes. Mediante os dados apresentados, ao longo da pesquisa, pretende-se responder à seguinte pergunta: as atividades realizadas pelo Corpo de Cadetes da Aeronáutica estimulam as competências em liderança identificadas no PPOA, usando como base a literatura especializada e os documentos analisados?

Com isso, espera-se que seja possível averiguar se são necessárias melhorias no programa de formação adotado pela AFA e propô-las, se for o caso, buscando contribuir com o melhor cumprimento da missão institucional. Espera-se que esse artigo sirva de base teórica para que outros trabalhos sejam conduzidos na Academia da Força Aérea para o desenvolvimento das competências em liderança dos futuros oficiais da Força Aérea Brasileira

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 LIDERANÇA**

A confecção do artigo se baseou nas obras de Northouse (2013), Bergamini (1994) e Hersey e Blanchard (1986) para conceituar a liderança e caracterizar as teorias que buscaram explicar esse fenômeno. Além disso, utilizou-se também o estudo de Neto e Calvosa (2006), Figueiredo (2018) e o Manual de Liderança da FAB (2016) para definir competências em liderança discutidas na literatura.

De acordo com Northouse (2013), a liderança pode ser conceituada como um processo no qual um indivíduo influencia um grupo na busca de objetivos comuns. Ao tomar a liderança como processo, ele entende que ela não é fruto de um único momento ou evento, mas sim de um conjunto de situações que permitem que sejam criados laços entre líder e liderado; tais laços geram uma influência mútua entre essas personagens, de forma que ambas são transformadas nesse processo. Além disso, Northouse (2013) afirma que a influência é a

base da liderança e que, portanto, sem ela não há liderança. É importante ressaltar que diversos autores definem a liderança de forma bastante similar e com as mesmas características (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

As teorias de liderança mais primordiais acreditavam que o indivíduo já nascia com características essenciais para a liderança, como força física, amabilidade e inteligência. Como nem todos as possuíam, somente alguns estariam aptos a exercer cargos de líderes, logo, o treinamento visando a liderança seria, de certa forma, ineficaz (HERSEY; BLANCHARD, 1986; NORTHOUSE, 2013). Ademais, caso conseguissem medir e identificar tais características, as pessoas poderiam ser separadas em grupos de líderes em potencial e em não-líderes, e, portanto, o treinamento só se direcionaria àqueles que possuíam as tais características observadas. No entanto, posteriormente, estudos mostraram a invalidade de tais suposições, pois não se era possível identificar esses traços de personalidade de forma evidente. Outros estudos mostraram que a liderança era um processo e que variava de uma situação para outra, necessitando de um elevado grau de adaptação do líder a cada contexto e que portanto, poderia ser ensinada (HERSEY; BLANCHARD, 1986; JAGO, 1982 apud NORTHOUSE, 2013).

Além da Teoria dos Traços, outras teorias também se tornaram relevantes quando o assunto é liderança. Dentre elas estão as com foco nos estilos. Esse enfoque afirmava que, considerando que a liderança podia ser aprendida, haveria comportamentos e atitudes característicos de bons líderes e que estes comportamentos, se mapeados, poderiam nortear um processo eficaz na formação de liderança (BERGAMINI, 1994). Os principais estudos na área foram feitos em Ohio State University e Michigan University. Na primeira, encontrou-se duas dimensões de análise: uma focada nas relações de trabalho entre líder e subordinado e outra na relação interpessoal entre eles (confiança, amizade e respeito, por exemplo). Essas dimensões seriam independentes e os líderes poderiam variar em relação a quanto de cada uma apresentavam como seu estilo. Já na Michigan University, Rensis Likert (1961) determinou conceitos chamados de “orientação para o empregado” e “orientação para a produção”. Tais conceitos representam dois sistemas opostos que envolvem o grau de participação e liberdade do subordinado na tarefa. No primeiro, o subordinado deve apenas cumprir as ordens, sem ter participação nas discussões; já no segundo, ele é parte ativa do processo. As conclusões de Likert permitem afirmar que a orientação para o empregado seria

mais eficaz por ter uma melhor avaliação da equipe (BERGAMINI, 1994; HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Por fim, há teorias de enfoque situacional ou contingencial, visto que os estudos anteriores não se mostraram capazes de determinar uma forma única que funcionasse em todos os casos. O enfoque situacional destaca os componentes da definição de Northouse, pois afirma que o estilo de liderança deve ser moldado pelo contexto no qual o líder está inserido. Dentre os autores que se destacam nessas teorias estão Fred E. Fiedler, que afirmava que não há um melhor estilo de liderança, mas um que funcione melhor para cada situação. Ele definiu três variáveis situacionais para o sucesso ou fracasso de um líder: relações líder-subordinados, grau de estruturação da tarefa e o poder a ele conferido pela sua posição. Nesse sistema, temos que uma melhor relação entre o líder e os subordinados, somada a uma tarefa bem estruturada e a um líder com alta posição de poder seria o cenário mais favorável para o exercício da liderança, sendo que, no total, esse modelo abarca oito combinações dessas três variáveis. Já o modelo situacional de Hersey e Blanchard, fazia uma divisão entre quatro diferentes posturas a serem assumidas pelo líder de acordo com o nível de desenvolvimento dos subordinados. Em cada uma das situações o líder deveria ser mais ou menos diretivo e dar mais ou menos apoio para os liderados na execução das tarefas (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Com base no que fora exposto, o modelo situacional mostra-se o mais adequado para os tempos modernos, visto o contexto dinâmico em que encontra-se a sociedade atualmente. Para tanto, alguns conhecimentos, habilidades e atitudes devem ser trabalhados nos futuros líderes a fim de proporcionar um embasamento para a sua atuação. Uma forma de determinar tais características seria utilizando um mapeamento de competências.

## 1.2 COMPETÊNCIAS EM LIDERANÇA NA LITERATURA ESPECIALIZADA

Nesse tópico serão apresentadas várias abordagens teóricas sobre competências em liderança. Dentre elas, encontram-se alguns modelos como: competências em liderança no modelo transformacional, com base na Escada de COG, no modelo transacional e no modelo situacional.

### 1.2.1 Manual de Liderança da FAB (MCA 2-1)

Em 2016, a Força Aérea Brasileira publicou o seu Manual de Liderança, focado em definir tanto o conceito de liderança como também destacar as principais teorias e sua evolução no tempo. Além disso, o referido documento destaca as competências do líder, valores e a prática da liderança militar.

O Manual de Liderança da FAB (2016), entende o fenômeno da liderança com base na definição de Northouse (2007), em que o autor destaca a liderança como fruto de 4 componentes:

- a) é um processo;
- b) envolve influência;
- c) ocorre em contextos de grupos;
- d) busca atingir objetivos.

Por esses motivos, a FAB entende que a liderança não é um fenômeno isolado, mas fruto das interações de um grupo. Deste modo, a liderança não assume uma direção de sentido único, onde apenas os liderados são influenciados pelo líder. Ao contrário disso, a liderança toma uma forma de influência mútua, onde líder e liderados influenciam e são, também, influenciados. Tal influência deve ser utilizada para atingir os objetivos propostos pela instituição, assim atingindo o que se espera de um processo de liderança eficaz.

No que se refere às teorias de liderança, o manual as divide em quatro grupos: teorias com foco no líder, como a teoria dos traços já citada no tópico anterior, as centradas no contexto, como a liderança situacional, também já destacada, aquelas com foco nos relacionamentos do grupo, como a liderança distribuída, na qual o papel de líder pode ser assumido por diferentes agentes, porém em momentos e situações distintas, e por último as centradas nas relações líder-liderado, onde o manual destaca o modelo full range, que nada mais é que um modelo que afirma que o líder pode atuar numa faixa de possibilidades, desde uma ausência de postura de liderança (*laissez-faire*), uma postura mais transacional, atuando por meio de reforços e punições ou ainda uma postura transformacional, na qual líder e liderado buscam evoluir juntos (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2016).

Nessa postura transformacional, seria aplicada uma estratégia baseada em quatro princípios:

- a) Influência idealizada: de forma resumida, pode ser entendida como uma postura de um líder exemplar, que fale sobre seus valores para subordinados, demonstrando alinhamento com a instituição. Um líder que seja coerente no que diz e no que faz e que coloque a missão institucional acima de seus interesses pessoais.
- b) Motivação inspiracional: trata-se do elemento que representa líderes que inspiram seus liderados a se comprometer com a organização, estabelecendo objetivos desafiadores, porém factíveis. Seu discurso deve ser cheio de energia e entusiasmo a fim de engajar os liderados no cumprimento das metas fixadas.
- c) Estimulação intelectual: o líder deve estimular que seus subordinados sejam criativos e que busquem inovar. Para isso, deve valorizar o conhecimento adquirido por seus liderados, buscando aplicar esse conhecimento na solução de problemas e na rotina da organização. Dessa forma, irá gerar nos colaboradores um sentimento de pertencimento e de valorização profissional, aumentando o engajamento destes na missão da instituição.
- d) Consideração individualizada: embora possa parecer um desafio para grandes organizações, esse aspecto destaca a importância do líder ouvir de forma atenta e individual as necessidades de seus liderados. Dessa forma, criar-se-á uma conexão entre eles, aumentando a confiança. Esse ponto não se restringe somente a isso, mas pode se destacar também o *feedback* constante, e não só ao término dos períodos de avaliação de desempenho, a busca por capacitar melhor o liderado para suas funções e uma espécie de mentoria, visando estreitar os laços na organização.

O documento também traz em um de seus capítulos uma definição de níveis de liderança que se relacionam com as competências em liderança definidas em capítulo posterior. Inicialmente, o manual divide os níveis de liderança em tático, operacional, e estratégico.

No nível tático o líder deve focar em desenvolver competências pessoais; deve desenvolver “deve desenvolver as suas habilidades técnicas e acumular experiência funcional para poder liderar as pessoas no seu nível de atuação” (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2016).

Já no nível operacional, ele já deve conhecer um pouco mais sobre o funcionamento da força e deve ser capaz de pensar em como empregar os recursos em prol dos objetivos definidos. Além disso, deve ser capaz de continuar seu desenvolvimento pessoal, mas também se preocupar com o desenvolvimento do grupo que lidera.

Por fim, no nível estratégico, espera-se um líder que conheça profundamente a força, suas capacidades e os recursos necessários para atingir os objetivos estruturados. Devem compreender como funciona a interoperabilidade entre todas as expressões do Poder Nacional e devem possuir uma visão macro do cenário no qual operam. Por fim, no nível estratégico, espera-se que o líder lide mais com a gestão de recursos financeiros e organizações do que gestão de pessoas (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2016).

O manual ainda traz a Escada de COG, com base nos estudos de Charrier (1972), como um método para trabalhar o desenvolvimento de equipes. O referido modelo afirma que as equipes passam por 5 estágios de desenvolvimento, a saber: “Polido”, “Por que estamos aqui?”, “Poder”, “Cooperativo” e “Espírito de Corpo”, em ordem do nível de menor para maior maturidade do grupo. O grupo pode transitar entre os diferentes estágios, de forma não linear. Logo, é ideal que o líder saiba também transitar entre diferentes posturas de liderança, de acordo com o estágio do grupo o qual lidera, a fim de obter o máximo rendimento de sua equipe (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2016).

Por fim, o documento traz algumas opções de divisões de competências desejáveis para os líderes. Em uma tabela, ele traça as competências necessárias em relação às posturas de liderança e à Escada de COG e em outras duas tabelas, as competências divididas entre modelo transacional e transformacional. Todos os modelos encontram-se destacados abaixo, no sistema de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

**Quadro 1** Competências do Líder na Escada de COG

| Estágio da Equipe     | Estilo do Líder | Conhecimentos  | Habilidades                                 | Atitudes                                  |
|-----------------------|-----------------|--|---|---|
| Polido                | Diretivo        | Saber o que deve ser feito (clareza da missão).                                  | Despertar a atenção do grupo para a missão. | Saber motivar.                            |
| Por que estamos aqui? | Diretivo        | Saber como atingir a missão.   | Sustentar o direcionamento para a missão.   | Saber motivar o grupo a continuar focado. |
| Competição por poder  | Coaching        | Saber gerenciar conflitos e compreender a interdependência das funções no grupo. | Ter Inteligência Emocional.                 | Promover a comunicação entre o grupo.     |

| Estágio da Equipe | Estilo do Líder | Conhecimentos   | Habilidades  | Atitudes   |
|-------------------|-----------------|---|--|--|
| Cooperativo       | Suporte         | Conhecer os processos de liderança no grupo.              | Fomentar a liderança distribuída e gerenciar a aceitação de novos membros. | Permitir o desenvolvimento das lideranças dentro do grupo. |
| Espírito de Corpo | Delegar         | Conhecer amplamente as competências de seus subordinados. | Saber para qual membro delegar cada tipo de tarefa.                        | Manter a coesão do grupo.                                  |

Fonte: Santos, 2015 apud Ministério da Defesa, 2016 (adaptado).

### Quadro 2 Competências no modelo de liderança transacional

| Dimensão da Liderança  | Competências  |
|------------------------|---|
| Recompensa Contingente | Expressar satisfação quando os outros correspondem às expectativas.   |
|                        | Discutir quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.                                    |
|                        | Deixar claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas (prêmios, vantagens).    |
|                        | Fornecer <i>feedbacks</i> positivos, elogios.   |
| Gestão da Exceção      | Saber o momento e a forma de fornecer aos subordinados <i>feedbacks</i> negativos e críticas corretivas.      |
|                        | Discriminar em qual momento e de que maneira devem ser aplicadas as medidas disciplinares dispostas no RDAER. |

Fonte: Bass e Avolio, 1995 apud Ministério da Defesa, 2016 (adaptado).

### Quadro 3 Competências no modelo de liderança transformacional

| Dimensão da Liderança                  | Competências  |
|--|---|
| Influência idealizada (Atributos)      | Gerar orgulho por estarem do meu lado.                        |
|  | Ir além do interesse pessoal pelo bem do grupo.               |
|  | Atuar de forma tal que consiga o respeito dos outros por mim. |
|  | Demonstrar um senso de poder e confiança.                     |
| Influência idealizada (Comportamentos) | Conversar sobre minhas crenças e valores mais importantes.    |
|  | Mostrar a importância de se ter um forte senso de obrigação.  |
|  | Considerar as consequências éticas e morais das decisões.     |
|  | Enfatizar a importância de se ter um senso único de missão.   |

| Dimensão da Liderança        | Competências   |
|------------------------------|--|
| Motivação inspiracional      | Falar de forma otimista sobre o futuro.  |
|                              | Falar com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.  |
|                              | Articular uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.  |
|                              | Expressar confiança de que metas serão alcançadas.   |
| Estimulação intelectual      | Examinar situações críticas perguntando se são adequadas.  |
|                              | Procurar alternativas diferentes de solucionar problemas.  |
|                              | Estimular que olhem para os problemas de diferentes ângulos.   |
|                              | Sugerir novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.                                |
| Consideração individualizada | Investir meu tempo ensinando e treinando.  |
|                              | Tratar os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.                        |
|                              | Considerar cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros. |
|                              | Ajudar os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.   |

Fonte: Bass e Avolio, 1995 apud Ministério da Defesa, 2016 (adaptado).

### 1.2.2 Outras abordagens sobre competências em liderança

Diversos estudos têm mostrado a necessidade de se definir competências desejáveis para os líderes de uma determinada organização. A Cambria Consulting, firma de consultoria de dos EUA, estudou entre 1997 e 1998 características que eram esperadas para os líderes de diversas empresas conceituadas como Unilever, Siemens-Holm e General Eletric (NETO e CALVOSA, 2006).

Além disso, o estudo de Neto e Calvosa (2006) buscou comparar o estudo da Cambria Consulting com os resultados de um questionário aplicado por eles na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRural-RJ). Tais pesquisas apresentaram semelhanças em alguns pontos e divergências em outros.

Primeiramente, o estudo da firma de consultoria americana determinou que os funcionários das empresas analisadas buscavam, em sua maioria, um foco em desenvolvimento pessoal, demonstrando que desejavam, no geral, ênfase em uma liberdade

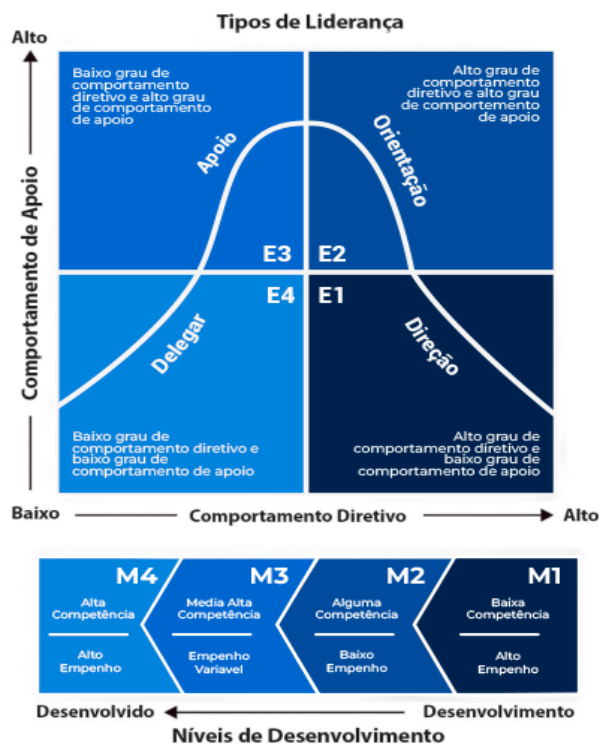
para tocarem suas atividades. Desse modo, o líder sairia dos holofotes, criando apenas condições para que suas equipes se desenvolvessem e conduzissem a missão da organização.

Por outro lado, o estudo realizado no Brasil, com estudantes da graduação, mostrou uma necessidade maior desse público por um líder que tomasse decisões e estivesse mais atento às atividades desempenhadas, tomando decisões e tendo bastante iniciativa. Os autores concluíram que tais diferenças se deram principalmente pela diferença de experiência dos dois grupos comparados. Enquanto o primeiro tratava-se de profissionais já inseridos no mercado de trabalho, com certa experiência e que já possuíam certa autonomia na realização de suas tarefas, o segundo grupo ainda encontrava-se na graduação, fora do mercado de trabalho e, muito provavelmente, sem certezas do que era esperado deles. Desse modo, faz sentido que o segundo grupo esperasse de seus líderes uma atuação mais presente, conduzindo e mostrando o que era esperado deles. Já o segundo grupo, buscava cada vez mais autonomia e desenvolvimento pessoal, a fim de realizar suas tarefas de forma cada vez mais autônoma.

Um ponto que chama atenção nos dois estudos foi a atenção dada aos dois grupos à Integridade/Ética como atributos extremamente importantes para seus líderes. De acordo com Neto e Calvosa (2006), isso seria reflexo da busca por líderes que fossem exemplo para suas equipes; líderes que não traíam a confiança de seus subordinados e que não permita injustiças.

Já em seu livro, Northouse (2013), ao falar da liderança situacional, escolhida como principal devido ao seu alinhamento com a legislação da FAB e com os estudos de Neto e Calvosa, afirma que ela parte da premissa de que diferentes situações pedem diferentes posturas de liderança, como vimos também no estudo de Neto e Calvosa (2006).

Esta abordagem se estrutura em dois eixos, um de suporte e um de direção. De forma resumida, pode se dizer que o comportamento diretivo consiste num maior ou menor controle do líder sobre as tarefas executadas, impondo metas, prazos, além de punições ou recompensas caso aqueles não sejam cumpridos. Já o comportamento de apoio envolve uma maior ou menor comunicação líder-liderado, uma escuta ativa, permitindo uma maior troca de experiências e ganho de confiança por parte da equipe (HERSEY; BLANCHARD, 1986). A figura 1 retrata de forma gráfica como funciona o modelo situacional:



**.Figura 1** Tipo de liderança de acordo com o nível de desenvolvimento do grupo

Fonte: Leal ADM Consultoria (2022)

Observa-se que existem 4 quadrantes, com os comportamentos do líder, associados a 4 estágios de desenvolvimento dos liderados. Os liderados são classificados de M1 a M4 com base em seu nível de motivação e nível de experiência no que se segue:

- M1: baixa experiência e alta motivação, pois não sabem como executar a tarefa, mas estão empenhados no desafio.
- M2: algum conhecimento e baixa motivação. Nesse estágio, o colaborador já conhece parte de suas atribuições, mas perdeu a motivação inicial que possuía para executá-las.
- M3: experiência de média para alta e motivação/comprometimento variável. Já possuem o conhecimento necessário, mas nem sempre irão executar adequadamente sem supervisão ou direcionamento.
- M4: alta competência e alto comprometimento. Nesse estágio, o liderado encontra-se confiante em executar suas atribuições de forma autônoma, necessitando da mínima supervisão por parte do líder.

Em contrapartida, os líderes irão adotar posturas de: dar direções, orientar, apoiar e delegar, com as seguintes características:

- a) Estilo Diretivo: alto comportamento diretivo e baixo suporte, em que o líder estabelece tarefas a serem cumpridas, sem que haja espaço para comunicação bidirecional com os liderados e com alta supervisão da execução.
- b) Estilo *Coaching*: alto comportamento diretivo e alto suporte, no qual o líder mantém a alta carga de supervisão, porém abrindo a comunicação para com seus liderados, seja para a troca de experiências, seja para dar apoio emocional.
- c) Estilo Apoiador: baixo comportamento diretivo e alto apoio. Nesse momento, o líder irá buscar extrair o máximo possível de seus liderados, dando liberdade para que mostrem suas habilidades e os apoiando, elogiando, dando *feedback* sobre seu desempenho e solicitando a participação ativa destes nas tarefas. Está sempre disposto a auxiliar o subordinado na solução de problemas, porém dá a eles liberdade para atuarem.
- d) Estilo Delegado: baixo comportamento diretivo e baixo apoio. Essa fase marca a baixa participação do líder nas tarefas bem como seu baixo apoio social, desenvolvendo maturidade e confiança nos subordinados que passarão a executar de forma autônoma as atividades e com maior liberdade para flexibilizar tais tarefas.

Assim, nota-se que, no caso da liderança situacional, é esperado do líder uma grande gama de competências, a fim de que ele possa se adequar a cada situação, com base no desenvolvimento de sua equipe. De forma resumida, podemos destacar alguns comportamentos esperados como inteligência emocional, para saber oscilar entre as diferentes situações, postura de tomada de decisão, sem receber assessoramento, capacidade de comunicação e escuta ativa, flexibilidade, capacidade de avaliar os diferentes cenários, desenvolvimento de equipes, capacidade de delegar, dentre outras (NORTHOUSE, 2013; HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Figueiredo (2018), em sua tese, aborda o estudo de Tubbs (2005) no qual o autor divide as competências em liderança em sete metacompetências, a saber: entendendo a Grande Visão; as atitudes são tudo; liderança, a força motriz; comunicação, a voz do líder; inovação e criatividade; mudança; e trabalho em equipe e acompanhamento. O quadro abaixo traz as metacompetências e com o que se relacionam.

**Quadro 4** Metacompetências da liderança

| Metacompetência             | Competências relacionadas   |
|-----------------------------|---|
| Entendendo a Grande Visão   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstrar conhecimento de toda a organização;</li> <li>- Usar a teoria dos sistemas;</li> <li>- Utilização eficaz da tecnologia;</li> <li>- Demonstrar sensibilidade global;</li> <li>- Utilizar uma compensação efetiva;</li> <li>- Demonstrar práticas éticas;</li> </ul>   |
| As atitudes são tudo        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstrar uma visão;</li> <li>- Mostrar inclusão e respeito pela diversidade;</li> <li>- Superar a adversidade;</li> <li>- Demonstrar confiança apropriada em si e nos outros;</li> </ul>   |
| Liderança, a força motriz   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspirando os outros;</li> <li>- Ir contra as práticas desatualizadas ou ineficazes;</li> <li>- Construir confiança;</li> <li>- Variar a liderança de acordo com a situação;</li> <li>- Delegar;</li> <li>- Avaliar outros;</li> <li>- <i>Mentoring</i>;</li> <li>- Demonstrar sensibilidade e empatia;</li> <li>- Ver alternativas, não apenas de um ou de outro;</li> <li>- Servir como um modelo apropriado;</li> </ul> |
| Comunicação, a voz do líder | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstrar a inteligência emocional apropriada;</li> <li>- Escuta ativa;</li> <li>- Demonstrar não defensividade;</li> <li>- Usar a linguagem habilmente;</li> <li>- Usar a linguagem corporal habilmente;</li> <li>- Entrevista eficaz;</li> <li>- Negociação eficaz;</li> <li>- Apresentação oral eficaz;</li> </ul>   |
| Inovação e Criatividade     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver um clima organizacional inovador;</li> <li>- Melhorar a tomada de decisão criativa;</li> <li>- Usar ideias estranhas que funcionem;</li> <li>- Evitar a indecisão com base em paradigmas antigos;</li> <li>- Reformulação da aprendizagem;</li> <li>- Incentivar as pessoas a usar e desenvolver suas habilidades criativas;</li> </ul>  |
| Mudança                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de mudança transformacional;</li> <li>- Desenvolver uma cultura de aprendizagem contínua;</li> <li>- Criar mecanismos de apoio para criar e sustentar os esforços de mudança;</li> <li>- Gestão do processo de mudança;</li> <li>- Desenvolvimento de agentes de mudança;</li> <li>- Incentivar a mudança individual;</li> <li>- Incentivo à mudança estrutural;</li> </ul>  |

| Metacompetência                     | Competências relacionadas   |
|-------------------------------------|---|
| Trabalho em equipe e acompanhamento | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprender a concentrar-se;</li> <li>- Empregar a solução de problemas sem culpa;</li> <li>- Desenvolver uma cultura orientada para a equipa;</li> <li>- Desenvolver sistemas de incentivos e recompensas baseados nas equipas;</li> <li>- Gerir o seu chefe;</li> <li>- Navegar na política organizacional;</li> <li>- Apoiar os outros na equipa;</li> <li>- Utilizar o <i>'empowerment'</i>;</li> <li>- Desenvolver equipas de trabalho autodirigidas.</li> </ul> |

Fonte: Figueiredo, 2018 (adaptado).

Desse modo, fica evidente que não há um consenso na literatura sobre um modelo único de competências, cabendo a cada instituição definir qual o que mais se assemelha à sua cultura organizacional. De modo geral, também é possível observar que o modelo situacional pode ser visto como uma mistura entre os modelos transacional e transformacional, de maneira que cada um desses modelos é aplicado em certa medida nas fases do modelo proposto por Hersey e Blanchard (1986).

### 1.3 COMPETÊNCIAS EM LIDERANÇA NA AFA - PPOA

O referido documento é um Manual do Comando da Aeronáutica (MCA) que tem por objetivo ser um instrumento norteador na definição de competências necessárias aos oficiais da Aeronáutica após cada ciclo de sua formação. Traz de forma estruturada, competências essenciais a todos os militares, ou seja, aquelas esperadas de qualquer militar independentemente de posto ou graduação; competências por quadro esperadas ao final do curso de formação de oficiais, bem como as competências esperadas após os términos dos demais cursos de carreira para os oficiais do Comando da Aeronáutica (COMAER) (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2021a).

Sobre competências específicas em liderança esperadas para o final dos cursos de formação da AFA ou essenciais militares, o referido documento traz apenas: “Empregar os recursos humanos disponíveis, no desenvolvimento de gestão estratégica de RH, formando equipas de alto desempenho” (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2021a).

**Quadro 5** Competência extraída do PPOA

|               |   |
|---------------|---|
| Competência   | Empregar os recursos humanos disponíveis, no desenvolvimento de gestão estratégica de RH, formando equipes de alto desempenho.  |
| Conhecimentos | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicar como a gestão estratégica pode melhorar o desempenho da organização a curto, médio e longo prazo.</li> <li>- Identificar os fundamentos de liderança e sua aplicação na gestão estratégica de pessoas.</li> <li>- Apresentar os conceitos básicos e metodologias de gestão do trabalho em equipe.</li> <li>- Relacionar a psicologia com a gestão estratégica de pessoas com vista à melhoria do desempenho da instituição.</li> <li>- Explicar para os subordinados as suas atividades de acordo com as normas e legislações.</li> <li>- Identificar os processos de trabalho dos setores e as legislações pertinentes.</li> </ul>   |
| Habilidades   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar os fundamentos de liderança para empregar os recursos humanos sob sua responsabilidade, primando pela otimização das capacidades individuais e coletivas dos subordinados, estimulando o desenvolvimento das competências administrativas e minimizando eventuais limitações que venham a prejudicar o trabalho.</li> <li>- Praticar a orientação continuada dos subordinados, em relação às suas atividades, de acordo com a legislação em vigor.</li> <li>- Utilizar os conceitos básicos da gestão de pessoas por competências.</li> <li>- Aplicar os conceitos, técnicas e instrumentos metodológicos na gestão do trabalho em equipe.</li> <li>- Identificar as competências profissionais dos seus subordinados</li> </ul> |
| Atitudes      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstrar liderança, responsabilidade, patriotismo.</li> <li>- Valorizar e incentivar o espírito de equipe.</li> <li>- Praticar os valores militares, tornando-se referência para a equipe.</li> <li>- Valorizar seus subordinados identificando suas potencialidades e fraquezas, buscando a melhoria de sua performance e da equipe.</li> </ul>   |

Fonte: Ministério da Defesa, 2021a (adaptado).

Além desta competência, pode-se inferir outras que indiretamente se relacionam com o tema liderança, como:

- a) avaliar o desempenho individual qualitativa e quantitativamente, de maneira justa e imparcial, respeitando as legislações relativas à avaliação de desempenho;
- b) comandar tropa ou fração em treinamentos, solenidades e formaturas, respeitando as normas do manual de ordem unida e demais legislações do COMAER;
- c) aplicar as normas básicas de higiene e segurança no trabalho para preservar a integridade física da equipe e garantir um ambiente de excelência;
- d) preservar a conduta pessoal ética, conforme valores e deveres que norteiam a vida militar (Curso de Formação de Oficiais Aviadores CFOAV); e

e) empregar as Subunidades de Infantaria e suas Frações de Tropa nas Ações de Força Aérea, conforme a Concepção de Emprego da Infantaria da Aeronáutica (Curso de Formação de Oficiais de Infantaria CFOINF).

#### 1.4 FORMAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS EM LIDERANÇA NA AFA

Nessa seção serão abordadas informações sobre a instituição de formação de oficiais de carreira da Força Aérea Brasileira. Pretende-se elucidar o objetivo de tal instituição, bem como citar as legislações que embasam sua atuação na formação dos futuros líderes da Força Aérea Brasileira.

Nas Forças Armadas, os cargos de oficiais de carreira são ocupados por meio de concurso, dificultando uma seleção com base em competências já no ingresso, logo, é objetivo do processo de formação nas academias militares o desenvolvimento daquelas que forem imprescindíveis para o bom cumprimento das atividades.

Para tanto, a Academia da Força Aérea têm a incumbência de desenvolver as mais variadas competências em seus cadetes durante os quatro anos de formação. Em sincronia com a visão de que a Gestão por Competências é a chave para o melhor aproveitamento de recursos, a Força Aérea Brasileira coloca na Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 11-45 (Concepção Estratégica Força Aérea 100) esse modelo com um papel importante para o futuro da força, por permitir um adequado aproveitamento do material humano. A partir disso, criou-se a MCA 36-38 (Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica - PPOA -Volume I - QOAV, QOINT e QOINF) que nada mais é que um mapeamento das competências esperadas do oficial em cada etapa de sua carreira, tendo como bases os domínios de conhecimentos, habilidades e atitudes a ser desenvolvidos.

Para alcançar tais capacidades, a AFA desenvolve diversas atividades curriculares tanto em sua Divisão de Ensino (DE), responsável pela formação intelectual dos cadetes, como também no Corpo de Cadetes, com atividades voltadas para a liderança em si, cumprindo serviços de escala, ou ainda em atividades de cunho militar e desportivo como atividades de campanha, marchas e competições esportivas, além da Divisão de Operações Aéreas (DOA), focada na formação técnico especializada do cadete aviador.

### **1.4.1 Desenvolvimento de competências em liderança pelo Corpo de Cadetes da Aeronáutica**

Nesta seção trataremos a respeito das atividades coordenadas e desenvolvidas pelo CCAer com foco na formação dos cadetes da Aeronáutica. O Corpo de Cadetes da Aeronáutica, de acordo com o Regimento Interno da Academia da Força Aérea (2019), é responsável pela formação moral, militar, de liderança, cívica, social e desenvolvimento físico dos cadetes, bem como pela execução da instrução do campo militar (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2019).

Para tanto, o Corpo de Cadetes conta com uma ampla estrutura administrativa e de execução de atividades, focada no cumprimento da missão deste setor. Neste trabalho, será dada mais atenção às Seção de Doutrina, Seção de Educação Física, Seção de Instrução Militar e aos Comandos de Esquadrão, pois são os setores que atuam diretamente na formação dos cadetes, executando diversas atividades curriculares previstas nos Projetos Pedagógicos de Curso (PPC) dos cursos de formação de oficiais da AFA.

#### *1.4.1.1 Seção de Doutrina*

De acordo com o Regimento Interno da AFA (2019), a esta seção compete, dentre outras funções:

- a) promover e coordenar atividades que desenvolvam nos cadetes as competências afetas à liderança militar, bem como os padrões militar, ético, moral, cívico e social;
- b) orientar e supervisionar os cadetes em escala de serviço; e
- c) orientar e supervisionar o alinhamento das atividades dos clubes e agremiações dos cadetes aos princípios doutrinários (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2019).

Com a orientação desta seção, os cadetes cumprem serviços de escala, nos quais são colocados em contato direto com funções de liderança. Dentre estes serviços destacam-se os cumpridos pelos cadetes do terceiro e quarto esquadrões, pois são os que mais dão autonomia e responsabilidade para os cadetes no cumprimento das atividades previstas.

**Quadro 6** Serviços de escala cumpridos pelos cadetes e seus objetivos

| Serviço                                  | Objetivo Geral  |
|--|---|
| 1º Ano                                   |   |
| Chefe de Turma                           | Familiarizar-se com os procedimentos de controle do efetivo, comunicação e liderança perante sua turma.   |
| Ronda do CCAer                           | Conhecer todos os níveis de atuação que pode ser empregado um militar da Aeronáutica, percebendo a importância de atuar na vigilância de toda a área externa do Corpo de Cadetes e suas áreas adjacentes. Dessa maneira, valorizar a importância da segurança patrimonial para as organizações militares. |
| 2º Ano                                   |   |
| Permanência à Sala do Cadete-de-Dia      | Representar o Cadete-de-Dia nos horários de descanso dos demais membros da equipe, exercitando o seu processo decisório. Atuar como supervisor das ações das rondas do CCAer.   |
| Chefe de Turma                           | Exercer o controle do efetivo, comunicação e liderança perante sua turma.   |
| 3º Ano                                   |   |
| Auxiliar do Cadete de-Dia ao CCAer       | Auxiliar no recebimento e distribuição de <i>inputs</i> , no controle patrimonial das instalações e bens sob responsabilidade do Cadete-de-Dia ao CCAer. Tem o objetivo de preparar o cadete para os serviços a que concorrerá no ano seguinte.   |
| Auxiliar do Cadete de-Dia aos Esquadrões | Atuar complementando o serviço do Cadete-de-Dia aos Esquadrões, zelando para que esses se mantenham disciplinados e cumpram as ordens em vigor e os avisos doutrinários.  |
| Permanência ao Salão Nobre               | Atuar na gestão do patrimônio pertencente ao Salão Nobre e se postar como supervisor para manter as boas práticas no ambiente de descontração dos cadetes.  |
| Chefe de Turma                           | Exercer o controle do efetivo, comunicação e liderança perante sua turma.   |
| 4º Ano                                   |   |
| Cadete-de-Dia ao CCAer                   | Praticar a liderança no nível tático. Liderar toda a equipe de serviço e controlar a realização de todas as atividades da rotina do CCAer. Atuar para manter a disciplina e fiscalizar o cumprimento das ordens em vigor  |
| Cadete-de-Dia aos Esquadrões             | Liderar os cadetes no nível tático. Conduzir a rotina do respectivo esquadrão ao qual está cumprindo o serviço e manter a disciplina e fiscalizar o cumprimento das ordens em vigor e Avisos Doutrinários.  |
| Auxiliar do Oficial-de-Operações         | Conhecer a atuação na liderança da equipe responsável pela área operacional de uma organização com movimento de operações aéreas.   |
| Auxiliar do Oficial-de-Dia               | Conhecer a atuação na liderança da equipe responsável pela segurança patrimonial da organização militar.  |
| Chefe de Turma                           | Exercer o controle do efetivo, comunicação e liderança perante sua turma.   |

Fonte: Ministério da Defesa, 2021b

Durante os quatro anos, os cadetes cumprem o serviço de Chefe de Turma, no qual são responsáveis por controlar o efetivo e auxiliar os docentes e Cadetes-de-Dia nas atividades da rotina. É uma oportunidade destes cadetes treinarem sua oratória e liderança horizontal com seus pares em um ambiente controlado e com um grupo relativamente pequeno, pois cada turma de aula conta com cerca de 25 a 40 cadetes, em média.

Os cadetes do 4º Esquadrão cumprem os serviços de Cadete-de-dia ao Corpo de Cadetes da Aeronáutica e aos Esquadrões, além dos serviços de Auxiliar ao Oficial-de-dia e ao Oficial-de-operações da AFA. No que se refere aos serviços de Cadete de Dia, os militares são responsáveis por conduzir a rotina do Corpo de Cadetes, coordenando as formaturas e deslocamentos e assegurando o cumprimento dos horários previstos para as atividades. Além disso, são um elo entre os Comandos de Esquadrão, a Seção de Doutrina e os Cadetes, transmitindo orientações e padronizações. Já os serviços de Auxiliar ao Oficial-de-operações e ao Oficial-de-dia visam transmitir ao cadete conhecimentos a respeito da liderança de equipes responsáveis por áreas operacionais com movimento aéreo e equipes responsáveis pela segurança patrimonial de sua organização militar.

Já os cadetes do 3º Esquadrão, no geral, assumem funções de auxiliar aos cadetes-de-dia, complementando suas funções e treinando sua posição de liderança perante a pares e subordinados. É uma boa oportunidade para estes cadetes se testarem frente a grandes grupos no que tange à oratória, voz de comando e postura. Além disso, no serviço de Permanência ao Salão Nobre, têm a oportunidade de atuar como gestor do patrimônio do local e como supervisor das atividades que estiverem ocorrendo no ambiente.

Além dos serviços, o PPC destaca que é função da Seção de Doutrina o desenvolvimento dos Programa de Treinamento Militar (PTM) e Programa de Treinamento de Liderança (PTL), que ocorrem no período noturno (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2021b).

O PTM compreende os dois primeiros anos de formação dos cadetes da AFA e é focado no desenvolvimento de autodisciplina, noções de hierarquia e sentimento de camaradagem a fim de criar laços de dever e lealdade nos futuros oficiais da Força Aérea Brasileira (ACADEMIA DA FORÇA AÉREA, 2009b).

Por sua vez, o PTL é destinado aos cadetes do terceiro e quarto anos da AFA e visa a aplicação do PTM ao primeiro e segundo esquadrões por parte dos cadetes mais antigos. Com isso, espera que sejam desenvolvidos atributos como capacidade de comunicação,

relacionamento humano, maturidade e a importância do exemplo para o exercício eficaz da liderança (ACADEMIA DA FORÇA AÉREA, 2009a).

Para a execução destes programas, a Seção de Doutrina em coordenação com os Comandos de Esquadrão orientam as atividades a serem desenvolvidas pela Cadeia de Liderança dos Cadetes (CLC).

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.

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 e Líderes de Esquadrilha. Os Cadetes do 3º Esquadrão compõem a liderança na função de líderes de elemento (ACADEMIA DA FORÇA AÉREA, 2022).

Por meio da CLC, os cadetes do 3º e 4º ano conduzem as práticas do PTM e PTL visando o aprimoramento doutrinário dos cadetes dos quatro esquadrões.

A Seção de Doutrina ainda é responsável pela aplicação do Programa de Formação e Fortalecimento de Valores (PFV) que é regulamentado pelo MCA 909-1. Este programa visa um enriquecimento moral e ético do efetivo, por meio de uma série de atividades rotineiras, incluindo palestras que visam promover momentos de reflexão acerca dos valores destacados no manual (CAMPOS, 2014).

Por fim, também cabe à Seção de Doutrina a gerência de algumas disciplinas previstas na carga horária dos cadetes. Dentre estas disciplinas destacam-se o Estágio de Adaptação Militar (EAM), Ética e Desenvolvimento Humano e Liderança (ETDH).

#### *1.4.1.2 Comandos de Esquadrão*

Os Comandos de Esquadrão têm a incumbência de “executar, acompanhar e orientar as ações doutrinárias e disciplinadoras dos cadetes, visando a sua formação moral, ética, militar, social e cívica” (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2019).

Para o cumprimento de sua missão, os oficiais utilizam a CLC como elo doutrinário, transmitindo as orientações a serem passadas aos cadetes. Também cabe a este órgão a

apuração e o acompanhamento de desvios disciplinares dos cadetes, aplicando, quando necessário, as punições previstas no Regulamento Disciplinar da Aeronáutica (RDAER).

Ademais, os Comandos de Esquadrão também são responsáveis pela confecção e centralização das fichas de avaliação do domínio afetivo, que consiste na observação sistemática das condutas e opiniões dos cadetes durante a rotina diária. Neste aspecto, os cadetes são avaliados por diversos setores com os quais têm contato e também pela Cadeia de Liderança e por seus pares (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2021b).

#### *1.4.1.3 Seção de Educação Física*

A Seção de Educação Física (SEF) tem como responsabilidade a organização, seleção e treinamento das equipes desportivas do Corpo de Cadetes, bem como o treinamento dos discentes para o Teste de Avaliação do Condicionamento Físico (TACF) que é aplicado duas vezes ao ano (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2019).

Os cadetes possuem um tempo diário de cerca de 80 minutos para a prática desportiva. Muitos deles são selecionados, ao final ou durante o EAM, para compor as equipes esportivas da AFA, podendo a vir representar seus esquadrões na INTERAFA (competição interna, que envolve os quatro esquadrões do CCAer) e a AFA na NAVAMAER (competição da qual participam os cadetes da AFA e da Academia Militar das Agulhas Negras e os aspirantes da Escola Naval (RODRIGUES, 2021).

Atualmente, a AFA conta com 12 equipes esportivas incluindo: atletismo, basquete, esgrima, futebol, judô, natação, corrida de orientação, pentatlo militar, polo aquático, tiro esportivo, triatlo e vôlei. Os cadetes que não fazem parte dessas equipes são direcionados para o treinamento físico profissional militar (TFPM), focado no treinamento para o TACF.

#### *1.4.1.4 Seção de Instrução Militar*

A Seção de Instrução Militar (SIM) tem por atribuição o planejamento e coordenação das instruções do campo militar previstas no PPC (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2019).

De acordo com o Ministério da Defesa (2021b), os cadetes são submetidos a Instrução do Salto de Emergência, Atividades de Campanha 1 e 2, Instrução de Sobrevivência no Mar e Instrução de Sobrevivência na Selva. Nas atividades de campanha (ATC), em especial a ATC 2, os militares são submetidos a uma atividade em campo, com operação contínua, onde são testados no aspecto de liderança (MARTINS, 2020).

A aludida atividade consiste em empregar as técnicas individuais e coletivas de combate terrestre, valorizando a capacidade de manter-se em ação continuamente, a fim de executar uma tarefa vencendo as dificuldades encontradas. Todo este plano de fundo tem como objetivo final identificar os atributos afetivos da liderança militar em campanha, valorizando a capacidade de liderar, orientar e propiciar modificações nas atitudes dos membros de um grupo, visando o cumprimento da missão imposta (MARTINS, 2020).

Além disso, a referida seção é também responsável pelas instruções de ordem unida e tiro militar básico e avançado dos cadetes, além das instruções de legislação militar e primeiros socorros (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2019).

## **2 METODOLOGIA**

O presente trabalho é uma pesquisa qualitativa bibliográfica e documental. No que tange à parte bibliográfica, buscou-se materiais em livros e artigos sobre liderança para listar as competências em essenciais para o líder contingencial. Foram consultados autores como Bergamini, Hersey, Blanchard, Neto, Calvosa, Figueiredo e Northouse a fim de definir o que se entende por liderança e determinar as características esperadas para o líder.

Além disso, utilizando a mesma bibliografia já citada e somada a documentos pedagógicos da AFA e o PPOA, espera-se apresentar o perfil esperado de seus militares, bem como as atividades desenvolvidas durante os 4 anos de formação nessa academia a fim de descrever as ações que tal instituição pratica na busca de desenvolver tal perfil em seus militares. Para tanto, foram analisados documentos como manuais de liderança, conteúdo programático acadêmico e militar de seus cursos de formação, documentos institucionais que descrevam o perfil esperado do oficial lá formado e manuais de conduta aplicados aos cadetes.

Em seguida, tais dados foram comparados buscando avaliar se o Corpo de Cadetes é capaz de trabalhar as competências em liderança previstas no PPOA. Para uma melhor

visualização, tais dados serão apresentados em tabelas comparativas entre o perfil esperado e as ações adotadas com vistas ao desenvolvimento de tais competências.

É importante destacar que a amostra consistiu da análise das atividades do CCAer para os três cursos formados na AFA, visto que as atividades conduzidas por este setor ocorrem igualmente para aviadores, intendentes e infantes, sem distinção de qualquer tipo.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta seção serão apresentados os resultados da análise dos documentos teóricos referenciados na pesquisa. A literatura acadêmica é bastante vasta quando o assunto são modelos de liderança, trazendo diversas teorias e, com elas, diversas competências relacionadas. Pode ser percebido uma grande similaridade entre alguns desses modelos. A teoria da liderança situacional, de certo modo, pode ser interpretada como uma mistura das teorias transacional e transformacional, pois enxerga uma mistura, com diferentes proporções, de uma postura mais distante no campo afetivo e mais diretiva no campo das atividades (transacional) evoluindo para o lado oposto (transformacional).

Ainda sobre as competências identificadas, podemos observar que algumas delas se repetem em vários modelos, às vezes com nomes diferentes. Um exemplo disso são as competências relacionadas à inteligência emocional, tomada de decisão, flexibilidade, comunicação, postura exemplar, criatividade e gestão da mudança e valorização dos liderados.

Inicialmente, ao realizar a leitura do PPOA observou-se que não há uma atenção específica às competências relacionadas em liderança neste documento e que, estas, quando citadas, estavam relacionadas à gestão de equipes, podendo, por vezes, ser confundidas com uma função de chefia. As funções de chefia se relacionam mais a um cargo, enquanto a liderança se refere mais a uma influência que pode ser de mais antigo para mais moderno, entre pares ou, inclusive, do mais moderno para o mais antigo.

De forma geral, na literatura havia um número bem maior de competências em liderança descritas do que o que fora encontrado no PPOA. Além disso, as competências identificadas neste manual se referiam mais a um modelo que se alinhava a uma postura transacional, focando mais no cumprimento das tarefas em detrimento das relações com a equipe. Vemos que o PPOA traz as competências:

- a) Empregar os recursos humanos disponíveis, no desenvolvimento de gestão estratégica de RH, formando equipes de alto desempenho;
- b) avaliar o desempenho individual qualitativa e quantitativamente, de maneira justa e imparcial, respeitando as legislações relativas à avaliação de desempenho;
- c) comandar tropa ou fração em treinamentos, solenidades e formaturas, respeitando as normas do manual de ordem unida e demais legislações do COMAER;
- d) aplicar as normas básicas de higiene e segurança no trabalho para preservar a integridade física da equipe e garantir um ambiente de excelência;
- e) preservar a conduta pessoal ética, conforme valores e deveres que norteiam a vida militar (CFOAV); e
- f) empregar as Subunidades de Infantaria e suas Frações de Tropa nas Ações de Força Aérea, conforme a Concepção de Emprego da Infantaria da Aeronáutica (CFOInf).

Pela análise dos documentos, percebe-se que a competência “Empregar os recursos humanos disponíveis, no desenvolvimento de gestão estratégica de RH, formando equipes de alto desempenho” pode ser trabalhada durante a Atividade de Campanha 2, na qual os cadetes têm a oportunidade de efetivamente exercer a sua liderança em um ambiente de estresse e combate simulado. Além disso, também é trabalhada pelos cadetes-de-dia com seus respectivos subordinados e, ainda, pelos cadetes do 2º ano que são responsáveis, durante o serviço de permanência à sala do cadete-de-dia, pelo correto cumprimento das atribuições do serviço de ronda pelos cadetes do 1º ano. Por fim, também pode ser citado como exemplo de atividade que trabalha essa competência, as atividades desportivas das quais os cadetes participam. Durante a NAVAMAER e INTERAFA, é esperado que os cadetes criem equipes fortes e coesas para buscar a vitória nas competições. No entanto, para atingir tal objetivo, é necessário que desde o treinamento já seja estimulado os laços dentro das equipes, sendo necessário o papel de liderança dentro dos esportes.

A competência “avaliar o desempenho individual qualitativa e quantitativamente, de maneira justa e imparcial, respeitando as legislações relativas à avaliação de desempenho” é trabalhada por meio do preenchimento das fichas de avaliação do domínio afetivo desde o primeiro ano, no chamado conceito horizontal. Além disso, continuam sendo desenvolvidas pelos cadetes do PTL que exercem funções de líderes de elemento, líderes de esquadrilha e líder de esquadrão, pois, estes, também confeccionam fichas de avaliação sobre seus liderados.

A competência “comandar tropa ou fração em treinamentos, solenidades e formaturas, respeitando as normas do manual de ordem unida e demais legislações do COMAER” é continuamente trabalhada durante os serviços de chefe de turma, durante as formaturas do CCAer, ou pelos cadetes do PTL nos serviços de cadete-de-dia e seus auxiliares, que são responsáveis pelos deslocamentos dos esquadrões para as instruções programadas.

Já a competência “aplicar as normas básicas de higiene e segurança no trabalho para preservar a integridade física da equipe e garantir um ambiente de excelência” pode também ser trabalhada na Atividade de Campanha 2. Nesta atividade, os cadetes montam atividades como rapel, transposição de cursos d’água por cabo submerso, transporte de feridos, atendimento pré-hospitalar tático e transporte de cargas. Durante estas atividades, os cadetes são constantemente exigidos sobre a segurança da equipe, inclusive simulando área de combate hostil, trabalhando também os conceitos de higiene na atividade de remoção de feridos e atendimento pré-hospitalar tático.

Embora a competência “preservar a conduta pessoal ética, conforme valores e deveres que norteiam a vida militar” só esteja descrita como essencial para o oficial aviador que conclui o curso de formação de oficiais, podemos inferir que ela é bastante trabalhada pelo Programa de Formação de Valores, coordenado pela Seção de Doutrina, durante os 4 anos de formação, atingindo todos os quadros. É evidente a necessidade do oficial da FAB agir com conduta ética durante seu dia-a-dia, visto que é de sua responsabilidade ser exemplo para seus subordinados. Além disso, o valor integridade foi um atributo bastante citado também pela literatura especializada como uma característica essencial para um bom líder.

Por fim, a competência “empregar as Subunidades de Infantaria e suas Frações de Tropa nas Ações de Força Aérea, conforme a Concepção de Emprego da Infantaria da Aeronáutica”, que é citada no PPOA apenas referente aos concludentes do CFOInf, é trabalhada, de certa forma, por todos os quadros, durante os exercícios de campanha, planejados pela Seção de Instrução Militar. Durante esta atividade, os cadetes são colocados em funções de comando de frações de tropa e cumprem missões simuladas de diferentes tipos, devendo aplicar conhecimentos de deslocamento tático no terreno, orientação terrestre, bem como os conhecimentos necessários para desenvolver as atividades já citadas.

**Quadro 7** Síntese das competências em liderança descritas no PPOA e atividades do CCAer que as desenvolve

| Competência  | Atividades relacionadas  |
|--|--|
| Empregar os recursos humanos disponíveis, no desenvolvimento de gestão estratégica de RH, formando equipes de alto desempenho.                                 | - Atividade de campanha 2;<br>- serviços de escala; e<br>- competições e treinamentos esportivos.  |
| Avaliar o desempenho individual qualitativa e quantitativamente, de maneira justa e imparcial, respeitando as legislações relativas à avaliação de desempenho. | - Fichas de conceito horizontal; e<br>- conceito dos líderes de elemento, esquadrilha e esquadrão. |
| Comandar tropa ou fração em treinamentos, solenidades e formaturas, respeitando as normas do manual de ordem unida e demais legislações do COMAER.             | - Serviços de cadete-de-dia e auxiliares; e<br>- serviço de chefe de turma.                        |
| Aplicar as normas básicas de higiene e segurança no trabalho para preservar a integridade física da equipe e garantir um ambiente de excelência.               | - Atividade de campanha 2.   |
| Preservar a conduta pessoal e ética, conforme valores e deveres que norteiam a vida militar (CFOAV).   | - Programa de Formação de Valores.   |
| Empregar as Subunidades de Infantaria e suas Frações de Tropa nas Ações de Força Aérea, conforme a Concepção de Emprego da Infantaria da Aeronáutica           | - Atividades de campanha.  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desse modo, é possível perceber que o Corpo de Cadetes da Aeronáutica possui atividades que trabalham, direta ou indiretamente, todas as competências em liderança identificadas no Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica por este trabalho. No entanto, seria interessante que o referido documento trouxesse de forma mais clara as competências relacionadas à liderança, visto que é uma das principais funções desempenhadas pelos oficiais da Aeronáutica. Além disso, é necessário abarcar mais competências em liderança, visto que o próprio Manual de Liderança da FAB (MCA 2-1) indica o modelo *full range* como ideal para ser utilizado. Dessa forma, o líder deve ser capaz de transitar entre diferentes posturas, a depender do grupo com o qual está lidando, devendo, portanto, possuir uma gama ampla de habilidades de liderança.

Percebeu-se que o MCA 2-1, na verdade, pode ser utilizado como um complemento não só no que tange ao planejamento das competências a serem atingidas ao término da formação, mas como um ótimo arcabouço teórico para a transmissão de conhecimentos de liderança para os futuros oficiais. Apesar do comentário anterior que o manual não mereça

ser atualizado, a fim de que possa incorporar novos conceitos e novas teorias, como a liderança servidora, por exemplo, que é tratada no livro de Northouse, de 2013, mas não é incluída no Manual de Liderança da FAB, publicado em 2016.

Por fim, é válido destacar que o Manual de Liderança da FAB, documento base para o estudo de liderança na Força, se baseia em diversos autores da literatura especializada em liderança, fazendo dele um documento confiável, mesmo que careça de atualizações. Deste modo, pode-se afirmar que há uma preocupação e um esforço em alinhar a gestão e a condução das atividades na Força Aérea Brasileira com aquilo que encontra-se documentado no meio acadêmico. Isso pode sinalizar uma preocupação com a atualização dos conceitos de gestão administrativa empregados na FAB, visando mais eficiência e modernização.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Embora seja um tema que já foi bastante debatido, a liderança sempre será um tema atual e relevante, pois a eficiência da gestão do capital humano e o cumprimento da missão organizacional dependem das competências adquiridas e desenvolvidas pelo líder durante sua trajetória profissional.

Na literatura acadêmica é possível encontrar diversos modelos de liderança, cada qual com sua lista de competências ideais a serem desenvolvidas. No geral, todos os modelos destacam posturas como: ser exemplo para o grupo, flexibilidade, inteligência emocional, capacidade de tomada de decisão, comunicação, criatividade e gestão da mudança e valorização dos liderados.

Além disso, o Manual de Liderança da FAB traz um resumo das teorias de liderança, inclusive com listas de competências para o líder, em especial um modelo adaptado à Escada de COG, modelo que busca descrever o processo de formação de equipes e outros dois quadros com competências relacionados aos modelos de liderança transacional e transformacional.

Após a análise dos documentos e da bibliografia indicada, foi possível responder a pergunta de pesquisa e atingir os objetivos geral e específicos do trabalho. Assim, concluiu-se que, atualmente, o Corpo de Cadetes da Aeronáutica conduz diversas atividades que estimulam o desenvolvimento das competências em liderança identificadas no PPOA. Os serviços de escala cumpridos pelos cadetes auxiliam nas competências que dependem da

postura frente à tropa, comunicação oral e comandos de ordem unida como “Comandar tropa ou fração em treinamentos, solenidades e formaturas, respeitando as normas do manual de ordem unida e demais legislações do COMAER”. Já as Atividades de Campanha e competições esportivas desenvolvem no cadete as habilidades necessárias para a competência de gestão de recursos humanos e formação de equipes de alto desempenho.

Ademais, após o estudo do PPOA foi possível listar as competências em liderança mencionadas no referido documento e levantou-se as atividades realizadas pelo Corpo de Cadetes da Aeronáutica, com base nas informações sobre a rotina, conteúdo programático dos cursos e atividades às quais os cadetes são submetidos durante a formação, de acordo com cada setor que o compõe.

No entanto, foi possível perceber que o PPOA traz poucas competências em liderança, quando comparado aos outros materiais estudados e que pode ser complementado pelo Manual de Liderança da FAB.

Portanto, espera-se que este trabalho sirva como um incentivo à atualização do Perfil Profissional Oficial da Aeronáutica (PPOA), de forma que este contemple de forma mais clara as competências em liderança esperadas do egresso da Academia da Força Aérea, trazendo de forma mais detalhada o que se espera do oficial recém formado.

Além disso, sugere-se que outros estudos busquem analisar e comparar o desenvolvimento das competências em liderança nas outras escolas de formação das Forças Armadas, a saber: a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), responsável pela formação de oficiais de carreira do Exército Brasileiro, e a Escola Naval (EN), responsável pela formação de oficiais de carreira da Marinha do Brasil. De forma análoga sugere-se também que outros estudos busquem analisar como outros setores da Academia da Força Aérea, como a Divisão de Ensino e Divisão de Operações Aéreas, contribuem para o mesmo propósito de desenvolver competências em liderança no egresso da AFA ao final do ciclo de formação.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR 14724**: informação e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

ARISTÓTELES. **Política**. Tradução de Mário da Gama Kury. 1ª. ed. São Paulo: Editora Madamu, 2021.

ACADEMIA DA FORÇA AÉREA. Corpo de Cadetes da Aeronáutica. **Manual do Cadete da Aeronáutica**. Boletim Interno Ostensivo da AFA nº06 de 10 de janeiro de 2022. Pirassununga, 2022.

ACADEMIA DA FORÇA AÉREA. Corpo de Cadetes da Aeronáutica. **Programa de Treinamento de Liderança**. Portaria nº 154 / CMD de 16 de dezembro de 2009. Pirassununga, 2009a.

ACADEMIA DA FORÇA AÉREA. Corpo de Cadetes da Aeronáutica. **Programa de Treinamento Militar**. Portaria nº 155 / CMD de 17 de janeiro de 2009. Pirassununga, 2009b.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. 1ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

BRASIL. **Lei nº 6.880**: Estatuto dos Militares. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6880.htm). Acesso em: 24 ago. 2022.

CAMPOS, Ederson Alves. **O desenvolvimento da capacidade de liderança durante o processo de formação do cadete da aeronáutica**. Orientador: Thaís Helena Zero de Oliveira Pereira de Godoy. 2014. 37 p. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Formação de Oficiais Intendentes) - Academia da Força Aérea, Pirassununga, 2014.

FIGUEIREDO, Paula Cristina Nunes. **Competências para uma liderança percebida como eficaz: líderes e liderados**. 2018. 277 p. Tese (Doutorado em Gestão) – Universidade Europeia. Lisboa, 2018.

HERSEY, Paul. BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MARTINS, Diogo Correa. **A influência dos exercícios de campanha no processo de formação**. 2020. 12 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica) - Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica, Universidade da Força Aérea, Rio de Janeiro, 2020., Rio de Janeiro. Disponível em: [https://redebias.dirrens.aer.mil.br/index.php?codigo\\_sophia=78386](https://redebias.dirrens.aer.mil.br/index.php?codigo_sophia=78386). Acesso em: 8 mai. 2023.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **DCA 11-45**: Concepção Estratégica Força Aérea 100. Boletim do Comando da Aeronáutica nº 180, de 15 de outubro de 2018. Rio de Janeiro, 2018.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **MCA 2-1**: Manual de Liderança da FAB. Boletim do Comando da Aeronáutica nº 164, de 26 de setembro de 2016. Rio de Janeiro, 2016.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. **ICA 37-863**: Projeto Pedagógico de Curso para o Curso de Formação de Oficiais da Aviação. Boletim do Comando da Aeronáutica nº 239, de 30 de dezembro de 2021. Rio de Janeiro, 2021b.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. **ICA 37-897**: Normas Reguladoras para os Cursos de Formação de Oficiais da Academia da Força Aérea. Boletim do Comando da Aeronáutica nº 238, de 29 de dezembro de 2021. Rio de Janeiro, 2021c.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. **MCA 36-8**: Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica - PPOA - Volume I - QOAV, QOINT e QOINF. Boletim do Comando da Aeronáutica nº 158, de 26 de agosto de 2021. Rio de Janeiro, 2021a.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. **RICA 21-103**: Regimento Interno da Academia da Força Aérea. Boletim do Comando da Aeronáutica nº 229, de 17 de dezembro de 2019. Rio de Janeiro, 2019.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**. 6ª ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2013.

NETO, Silvestre Prado de Souza; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. **As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do Século XXI, uma Pesquisa Quantitativa**. Revista de Administração da Unimep, vol. 4, núm. 1, janeiro-abril, 2006, pp. 68-94. Universidade Metodista de Piracicaba. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/234>. Acesso em: 25 abr. 2023.

RODRIGUES, João Vitor Primo. **Relação entre a atuação do cadete no esporte e seu desempenho no voo do 2º EIA**. 2021. 17 p. Pirassununga, SP. Disponível em: [https://redebia.direns.aer.mil.br/index.php?codigo\\_sophia=87226](https://redebia.direns.aer.mil.br/index.php?codigo_sophia=87226). Acesso em: 8 mai. 2023.

XAVIER, Italo. O que é liderança situacional, e como aplicá-la. **Leal ADM Consultoria**, 2022. Disponível em: <https://www.lealadmconsultoria.com.br/post/o-que-é-liderança-situacional-e-como-aplica-la>. Acesso em: 01 jun. 2023.