

O PERFIL DE LIDERANÇA DO FUTURO OFICIAL INTENDENTE E UMA CORRELAÇÃO COM A LIDERANÇA SITUACIONAL¹

THE LEADERSHIP PROFILE OF THE FUTURE INTENDANT OFFICER AND A CORRELATION WITH THE SITUATIONAL LEADERSHIP

João Pedro Vargas Sadler Guedes²
Maria Estela Ferreira do Nascimento³

RESUMO

A Força Aérea Brasileira (FAB), inserida no contexto de constante evolução da tecnologia do Poder Aeroespacial, tem como visão se tornar uma força aérea moderna com capacidade dissuasória. Tendo isso em vista, ao analisar o papel do Oficial Intendente, seja no plano operacional ou de gestão, buscou-se, neste artigo, por meio de pesquisa documental, encontrar quais competências de liderança serão necessárias para tal profissional no exercício de suas funções no futuro, de acordo com o que está previsto na Concepção Estratégica da FAB – Força Aérea 100. Ademais, correlacionou-se tais competências com um modelo de liderança moderno, estudado por meio de pesquisa bibliográfica, proposto por Hersey e Blanchard, chamado de liderança situacional, na qual os líderes devem possuir diferentes posturas de acordo com a situação em que estão inseridos. A busca por tal correlação foi motivada por conta dos diversos cenários propostos para o futuro da FAB, com a necessidade do Oficial Intendente se adequar ao novo contexto e de solucionar os desafios futuros. Por fim, o trabalho constatou que existe uma relação entre as competências necessárias para o exercício da função de um Oficial Intendente no futuro e as de um líder situacional. Assim, tal correlação apontou uma modernização não somente dos meios de Força Aérea, mas também na prática da liderança dentro do contexto da FAB.

Palavras-chave: Liderança situacional; Perfil de liderança; Oficial Intendente; Força Aérea 100.

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

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

³ Professora. Doutora em Ciências Sociais. Academia da Força Aérea. E-mail: mariaestela519@gmail.com

ABSTRACT

The Brazilian Air Force (FAB), immersed in the context of constant evolution of Aerospace Power technology, envisions becoming a modern air force with dissuasive capability. With this in mind, this article examines the role of the Intendant Officer, both in operational and management domains. Through documentary research, it seeks to identify the leadership competencies required for this professional in the future, in accordance with the Strategic Concept of the FAB - Air Force 100. Furthermore, these competencies are correlated with a modern leadership model, explored through bibliographic research, proposed by Hersey and Blanchard, known as situational leadership. In this model, leaders must adapt their approach according to the specific situation they face. The search for such correlation is motivated by the various scenarios proposed for the future of the FAB, necessitating the Intendant Officer's adaptation to the new context and resolution of future challenges. In conclusion, the study establishes a relationship between the competencies necessary for the Intendant Officer's role in the future and those of a situational leader. Thus, this correlation highlights not only the modernization of Air Force resources but also the practice of leadership within the FAB context.

Keywords: Situational leadership; Leadership profile; Intendant Officer; Air Force 100.

INTRODUÇÃO

Quando se aborda o tema da liderança, entende-se que esta é algo fundamental para todas as organizações modernas, e, principalmente, para as organizações militares, tendo em vista que valores componentes da cultura organizacional militar, tais como a hierarquia e a disciplina, influenciam diretamente na definição sobre o estilo de liderança a ser adotado, de acordo com a visão de Schein (2004), o qual comenta que o líder é fruto da cultura organizacional. Dessa forma, é de suma relevância o estudo da liderança, assim como sua aplicabilidade no meio militar.

Sendo assim, a motivação para realizar essa pesquisa ocorreu ao ter contato com a Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 11-45, que trata sobre a Concepção Estratégica da Força Aérea Brasileira (Força Aérea 100) para o ano de seu centenário, em 2041, que aborda a visão estratégica da Aeronáutica, sendo ela: “ser uma Força Aérea de grande capacidade dissuasória, operacionalmente moderna e atuando de forma integrada para a defesa dos interesses nacionais” (BRASIL, p. 20, 2018). Logo, nota-se que o nível estratégico da Aeronáutica apresenta uma preocupação com a adequação da FAB aos tempos modernos, ou seja, ela pretende inovar para se modernizar, para tanto necessita de Oficiais Intendentes com o perfil profissional adequado para gerir a organização, e tal pesquisa busca observar quais competências esse futuro oficial deve possuir para atingir tais parâmetros (BRASIL, 2018).

Segundo Benevides (2018), o fator principal para a condição das atividades de uma Organização Militar é o efetivo de pessoas que lideram as seções, desempenhando suas missões específicas e com o objetivo de influenciar seus subordinados de maneira que eles se sintam motivados para realizar suas tarefas designadas. Mas também, pela natureza da Organização Militar, que funciona não somente durante os tempos de guerra, agindo em combates ou em controle de fronteiras, mas também durante os tempos de paz, com atividades rotineiras, existe uma necessidade de o Oficial Intendente atuar em ambos os cenários.

Dessa forma, os Oficiais Intendentes devem ser capacitados para gerir adequadamente suas respectivas seções, a fim de cumprir a missão, de acordo com a Manual do Comando da Aeronáutica (MCA) 36-8 (BRASIL, 2021), que trata sobre o Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (PPOA). Ao analisar essa visão estratégica, nota-se a importância do estudo da liderança dentro da Força Aérea Brasileira, fato que despertou o interesse de buscar teorias em liderança que permitissem compreender melhor o cenário interno exigido para a definição do perfil dos futuros Oficiais Intendentes, que serão os líderes da Força Aérea.

Dentro desse contexto, de acordo com Júnior (2016), a prática da liderança passou por diversas transformações, de acordo com o contexto político e cultural da época em que foram elaboradas. Primeiramente, acreditava-se que um líder nascia apto para tal tarefa, tendo em vista que suas características o capacitam para liderar, sendo essa a Teoria dos Traços. Ademais, surge, por meio de estudos, diversas teorias que tratam sobre estilos de liderança, refletindo sobre a maneira como o líder deve agir. Por fim, uma das mais recentes teorias de grande aceitação é a da Liderança Situacional, formulada por Hersey e Blanchard (1986), na qual o líder deve se adaptar a situação que necessita de uma tomada de decisão, com diferentes níveis de relacionamento com os liderados de acordo com suas maturidades e suas capacidades.

A liderança situacional é uma teoria contemporânea de liderança, com ênfase no contexto, com diferentes atitudes a serem tomadas pelo líder de acordo com a situação. Logo, essa modernidade nessa abordagem de liderança se assemelha com a ideia da Visão Estratégica da Aeronáutica, tendo em vista que a FAB está buscando se modernizar para se adequar ao futuro contexto militar e político. Para atingir essa condição desejada, as pessoas que estarão à frente devem acompanhar o avanço dos estudos sobre liderança, a fim de que não somente a tecnologia se aprimore, mas também a gestão dos recursos humanos que estarão no comando da organização.

Diante dessa situação, faz-se necessária a pergunta: em que medida existe uma correlação entre as competências de um líder situacional da abordagem de Hersey e Blanchard e do Oficial Intendente para enfrentar os desafios futuros da FAB, de acordo com a sua Concepção Estratégica - Força Aérea 100?

O artigo teve como objetivo buscar uma correlação entre o perfil de liderança do futuro Oficial Intendente da Aeronáutica e o modelo de liderança situacional da abordagem de Hersey e Blanchard, em adequação à Concepção Estratégica da FAB - Força Aérea 100, no que tange ao aspecto da modernidade de suas operações e aos desafios futuros a serem enfrentados. Para isso, esse artigo possui os seguintes objetivos específicos: identificar o perfil para o futuro Oficial Intendente da FAB para enfrentar os desafios previstos na DCA 11-45; identificar as competências em liderança que compõem o perfil de um líder situacional na abordagem de Hersey e Blanchard; e investigar uma possível correlação entre as competências de ambos os perfis pesquisados.

A fim de melhor organizar a pesquisa desenvolvida neste artigo, o referencial teórico foi dividido nos seguintes tópicos: novos desafios para a gestão da FAB no futuro; competências propostas para o Oficial Intendente e perfil de um líder situacional. Tal divisão foi feita de forma a expor mais claramente as ideias utilizadas como base para realização das análises necessárias.

Para atingir esse objetivo, realizou-se uma pesquisa documental dos manuais que regem sobre as competências essenciais que um Oficial Intendente irá precisar para enfrentar os desafios futuros previstos pela DCA 11-45 (BRASIL, 2018), e uma pesquisa bibliográfica sobre a liderança situacional, pela abordagem de Hersey e Blanchard (1986). Essas análises, documental e teórica, permitiam uma correlação entre esses perfis, contribuindo um avanço científico desse tema dentro dessa instituição.

Assim sendo, buscou-se com esse artigo contribuir com o estudo acerca dos futuros desafios a serem enfrentados pela FAB em seu futuro próximo, com um foco maior nas competências de liderança necessárias ao Oficial Intendente para contribuir com o cumprimento da missão institucional da Força, buscando uma correlação com a teoria de liderança situacional.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo em questão foi baseado em documentos e em livros que tratam sobre o comportamento humano e as teorias de liderança, em especial a liderança situacional. Dessa forma,

foram mencionados principalmente os estudos de Hersey e Blanchard (1986), como também os estudos de liderança de Schein (2004), Northouse (2019) e Robbins (2005), para fundamentar tal pesquisa, uma vez que seus estudos possuem um enfoque na liderança situacional. Além disso, serão abordados manuais que regem a liderança e o perfil profissional esperado pelos Oficiais, como o Manual de Liderança da FAB (BRASIL, 2016), o PPOA - Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (BRASIL, 2021), e principalmente a Concepção Estratégica da Força Aérea Brasileira - Força Aérea 100 (BRASIL, 2018).

1.1 NOVOS DESAFIOS PARA A GESTÃO DA FAB NO FUTURO

Neste tópico foi abordado como é descrito o perfil de um Oficial dentro do âmbito das Forças Armadas. Além disso, foi analisado, de acordo com a DCA 11-45 (BRASIL, 2018), quais serão os futuros desafios a serem enfrentados na gestão da FAB, desafios estes presentes na função de um Oficial Intendente. Foi também observado algumas competências necessárias para a realização dessa gestão dentro do cenário futuro, tendo como parâmetro a utilização da classificação de competências proposta por Benevides (2018). O conceito de competência de Brandão (2018) foi utilizado para definir tal termo.

Liz (2019) expõe a alta variabilidade de situações possíveis de atuação de uma instituição militar, partindo de situações de paz até momentos de crise ou de guerra. Dessarte, pode-se observar que a liderança militar necessita de profissionais habilitados a tomarem decisões nesses diversos cenários. Além disso, esse autor também menciona que o comandante deve conhecer as características e competências de seu subordinado, a fim de que consiga decidir qual a melhor forma de fazer com que ele consiga realizar suas tarefas em prol da missão da organização (LIZ, 2019). Logo, nota-se que, com esses aspectos da possibilidade de operação de um militar em tempos de paz e de guerra, existe uma certa necessidade de adaptação do líder militar para situações diferentes dentro da mesma organização, o que pode ser classificado como a liderança aplicada em cenários mais operacionais ou em cenários de gestão.

O estudo de Northouse (2019) foi utilizado como base bibliográfica para a confecção da MCA 2-1, o Manual de Liderança da Força Aérea Brasileira (BRASIL, 2016), que retrata não somente as teorias de liderança existentes e que podem ser utilizadas no meio militar. Além disso, esse manual discorre sobre como a gestão de pessoas funciona nos diversos níveis da organização

(tático, operacional e estratégico), tendo em vista que a ascensão na carreira militar faz com que o Oficial passe por tais níveis. Logo, o militar precisa conhecer as maneiras de se agir e os tipos de decisão que deve tomar em cada um deles.

De acordo com o Exército Brasileiro:

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação (BRASIL, 2011, p. 23).

A DCA 11-45 (BRASIL, 2018) traz como desafio o aumento da eficácia da administração, apontando que, atualmente, a verticalização hierárquica e a grande carga de trabalho advinda dela prejudicam a característica de pronta-resposta e de flexibilidade da Força Aérea. Também aponta como desafio futuro ampliar a integração entre as Forças Armadas, buscando um maior dinamismo no cenário operacional, algo que será necessário haja vista a evolução constante dos meios de informação e da tecnologia empregada nas Forças Armadas. Outrossim, a DCA 11-45 (BRASIL, 2018) aponta também como ameaça cada vez mais presente no cenário global o terrorismo cibernético, demonstrando que, além das ameaças tradicionais relacionadas a atividade-fim da Força, estão surgindo novas ameaças ao equilíbrio da paz nacional.

Dentro desse cenário futuro descrito pela DCA 11-45, vê-se como fundamental a ação do Oficial Intendente, de forma a aumentar o dinamismo da FAB para enfrentar tais desafios, porém não como um ator direto no cenário operacional, mas sim como uma força de apoio como forma de permitir a ação para resolução desses desafios. De acordo com o PPOA (BRASIL, 2021), o Oficial Intendente possui a função de ser um agente que capacitará a ação da Força, ou seja, ele será o responsável por prestar o apoio à atividade-fim, gerindo os suprimentos e capacidades logísticas, assim como será o responsável pela aquisição de novos meios, gerindo os contratos e trabalhando nas negociações de tais compras.

Logo, o Oficial Intendente deverá estar apto para realizar suas funções de forma a possibilitar a ação da FAB nos níveis estratégico, tático e operacional. Assim, seu apoio nos mais diversos cenários se torna fundamental para o cumprimento da missão da organização.

1.1.1 Perfil do oficial intendente de acordo com a Força Aérea 100

Definido o cenário esperado pela FAB no futuro, a DCA 11-45 (BRASIL, 2018) indica que o futuro líder, no caso, o Oficial Intendente, deverá possuir a criatividade necessária para lidar com os futuros desafios, ao levar em conta o dinamismo que o futuro trará para a FAB. Além disso, como a inovação da tecnologia é algo considerado por esse documento como relevante, o líder deve possuir a adaptabilidade necessária para se adequar aos novos meios disponíveis. Ademais, tais mudanças envolvem toda a equipe, pois as inovações não afetam apenas o líder, mas também seus subordinados. Com isso, o Oficial Intendente deve ser um exemplo para sua equipe, buscando o auto aperfeiçoamento, como forma de influenciar seus subordinados a fazer o mesmo. Não somente, o futuro líder deve também ter as competências de direção e de cooperação, uma vez que, em situações que uma decisão precisa ser tomada, o Oficial deve ter as capacidades necessárias para entender as necessidades de sua equipe e definir o que será feito.

Ao levar em conta tais desafios apontados pela DCA 11-45 (BRASIL, 2018), nota-se que, além da importância da gestão dos recursos humanos, motivando-os ao cumprimento da missão e auxiliando-os à adaptação a esse novo cenário, as habilidades técnicas do Oficial Intendente serão primordiais para essa nova fase da Força Aérea. Como ponto principal, aponta-se o planejamento como fundamental para tais tarefas a serem desempenhadas, uma vez que, ainda de acordo com a DCA, a modernização da Força será feita por meio de negociações e contratações de novos equipamentos, além da modernização dos existentes, o que demandará uma capacidade de organização e capacidade de planejar as atividades futuras das instituições. Assim, necessita-se de um líder capaz de possuir uma visão de futuro, para se antever aos cenários e conseguir manter a cadeia logística bem estruturada para o atendimento das necessidades operacionais da Força.

Ademais, por conta da grande ênfase trazida nesse documento para a cooperação entre as Forças Armadas, uma das habilidades necessárias para enfrentar os futuros desafios da FAB é a capacidade de promover a interoperabilidade, cooperando com as outras Forças a fim de se beneficiar de seus meios em busca da defesa dos interesses nacionais.

As competências essenciais para o Oficial da Aeronáutica estão presentes também na MCA 36-8, o Perfil de Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (BRASIL, 2021). Em seu conteúdo, está prevista como competência essencial para um militar a liderança, como forma de utilizá-la como

meio para atingir a missão institucional da FAB. Além disso, diversas outras competências previstas neste manual, por mais que não se refiram diretamente à liderança, necessitam de uma capacidade do Oficial de ser um líder, uma vez que envolve o trato com subordinados e motivação deles.

São listadas mais de cento e vinte competências no PPOA (BRASIL, 2021), sendo elas comuns aos quadros de carreira ou específicas de cada um. Por exemplo, uma das competências essenciais militares previstas nesse documento é a de “empregar os recursos humanos disponíveis, no desenvolvimento de gestão estratégica de RH, formando equipes de alto desempenho.” (BRASIL, 2021, p. 17). Isso evidencia a importância de o Oficial conhecer a equipe sob sua responsabilidade, a fim de utilizar seus pontos fortes e fracos de forma adequada, levando em conta os níveis de habilidade e motivação de seus subordinados.

Dessa forma, ao analisar a MCA 36-6 e a DCA 11-45, percebe-se a presença de dois perfis distintos para o Oficial Intendente para a aplicação de sua liderança dentro de suas funções: um perfil operacional e um perfil de gestão. As competências que compõem tais perfis serão discutidas a seguir, assim como a definição de cada um desses perfis com base nos documentos já citados.

1.1.1.1 *Perfil operacional do Oficial Intendente*

Dentro das competências do PPOA (BRASIL, 2021), nota-se que, as competências que se enquadram na aplicação da liderança em cenários mais operacionais, como no comandamento de tropas ou utilização de armamentos, o Oficial da FAB deve adotar uma postura mais diretiva, uma vez que o andamento das atividades em um cenário não rotineiro necessita de uma presença mais incisiva do líder na definição de tarefas.

Assim, ainda de acordo com as competências descritas no PPOA (BRASIL, 2021), o líder militar possui o dever de aplicação de doutrinas da FAB em diversas áreas, como na Guerra Cibernética, Inteligência, Contra-inteligência e Ordem Unida (BRASIL, 2021, p. 17-21), o que, ao realizar tais tarefas junto a seus subordinados, caracteriza um estilo mais diretivo, uma vez que a aplicação da doutrina na prática requer instruções bem definidas e claras.

Como o Intendente não é o responsável por atuar nas ações operacionais em si, dada a natureza de sua função, ele possui um papel de apoio ao operacional. Dessa forma, suas atividades operacionais estão relacionadas com a atuação na parte logística do combate, sendo ela dividida no

planejamento logístico de uma Unidade Celular de Campanha, com o objetivo de apoiar o combatente no teatro de operações, ou também na sustentação do combate, com a provisão de recursos necessários para o emprego operacional do Poder Aeroespacial (BRASIL, 2021, p. 31).

1.1.1.2 Perfil de gestão do Oficial Intendente

Como citado no tópico anterior, o papel do Oficial Intendente está mais focado no apoio ao operacional do que na prática das atividades operacionais em si. De tal forma, a liderança aplicada por tal militar é melhor observada nas suas atividades de gestão, relacionadas, em grande parte, com tempos de paz. Tal vertente é descrita como apoio administrativo, que engloba ações como a administração patrimonial e administração financeira, além de atuar como gestor dos serviços de subsistência e nas aquisições de materiais para a organização (BRASIL, 2021).

Isso posto, a relação entre o líder e sua equipe adquire um papel maior de colaboração, uma vez que a parte técnica de tais ações são feitas pelos subordinados, com a coordenação sendo feita pelo Oficial. Dessa forma, o líder deve possuir proatividade e saber escutar seus liderados, pois essa relação fará com que as atividades empregadas pelas seções chefiadas pelo Oficial Intendente tenham um trabalho mais eficiente por conta de uma melhor administração, assim como prega a DCA 11-45 (BRASIL, 2018).

Para os efeitos deste artigo, será considerada a definição de competência proposta por Brandão (2018), uma competência é uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, que diz respeito à capacidade de um profissional de exercer determinada tarefa dentro de sua função. Dessa forma, entende-se que a competência é um estado desejável a ser atingido para o cumprimento de uma determinada função dentro da organização.

1.2 COMPETÊNCIAS PROPOSTAS PARA O OFICIAL INTENDENTE

Ao analisar os dois perfis de liderança de um Oficial Intendente citados anteriormente e a perspectiva de futuro da FAB, nota-se a necessidade desse profissional possuir certas competências para conseguir desempenhar corretamente sua função. Isso ocorre pelo fato das atividades desempenhadas por ele, sejam as operacionais ou as de gestão, demandarem uma série de novos

conhecimentos, habilidades e atitudes, a fim de suas aplicações se adequarem ao cenário futuro no qual a FAB estará inserida, buscando, assim, manter o seu desempenho eficaz.

A DCA 11-45 (BRASIL, 2018) sinaliza as diversas competências que serão exigidas pelo futuro Oficial Intendente para alcançar uma gestão eficiente dos recursos da FAB, porém, ela não as descreve explicitamente, nem as classifica. Assim, busca-se, para uma melhor organização das informações obtidas pela pesquisa realizada, uma classificação dessas competências, baseadas no modelo de Benevides (2018), explicado a seguir.

Benevides (2018) lista uma série de competências necessárias a um líder militar, dividindo-as entre competências cognitivas e psicomotoras e competências afetivas. Segundo o autor, as competências cognitivas e psicomotoras estariam ligadas às habilidades intrínsecas à atividade militar, para o bom desempenho dentro da função designada. Por sua vez, as competências afetivas estão relacionadas com o domínio afetivo em si, com a interação entre pessoas e as habilidades pessoais necessárias para uma melhor gestão de recursos humanos. Pode-se traçar uma relação entre esses dois tipos de competências com as duas variáveis que influenciam o estilo de liderança a ser adotado por um líder situacional. Ela pode ser estabelecida ao observar que o comportamento diretivo necessita do conhecimento técnico das atividades a serem realizadas (competências cognitivas e psicomotoras), enquanto o comportamento de apoio está relacionado com a capacidade do líder de motivar seus subordinados (competências pessoais e interpessoais).

Utilizando-se da abordagem de classificação de competências adotadas por Benevides (2018), as competências levantadas da DCA 11-45 (BRASIL, 2018) foram divididas em:

- a. Competências Técnicas: correspondem às competências cognitivas e psicomotoras, de acordo com Benevides (2018), ou seja, são as competências que envolvem as atividades rotineiras previstas no exercício da função do Oficial Intendente. Dentre as competências técnicas relevantes destacam-se: planejamento, visão de futuro e interoperabilidade; e
- b. Competências Afetivas: correspondem às competências afetivas, de acordo com Benevides (2018), ou seja, são competências que envolvem as habilidades de interação pessoal do Oficial Intendente com sua equipe. Dentre as competências afetivas relevantes destacam-se: adaptabilidade, criatividade, direção e cooperação.

Conforme entende-se sobre a DCA 11-45 como planejamento, observa-se que o Oficial Intendente deva planejar as ações a serem feitas, assim como as aquisições necessárias para fazer com que a missão e a visão da FAB sejam alcançadas. Dentro do contexto da necessidade de uma

administração mais eficaz e eficiente, como apontado pela DCA 11-45, o planejamento se faz necessário para evitar desperdícios, desvio de esforços e para a aquisição de bens e materiais que terão um impacto positivo na organização. Dentro da liderança, o planejamento tem uma relação com a competência direção, uma vez que dentro do planejamento do Oficial Intendente, deverá constar as atividades e funções a serem desempenhadas por cada membro da equipe como forma de se alcançar o que foi planejado.

Como visão de futuro, entende-se que o Oficial Intendente deve se antecipar aos problemas, de forma a conseguir prever as demandas, tanto de sua equipe quanto as exigências logísticas gerais da FAB, para conseguir prover os meios essenciais para o cumprimento da missão. Dentro da liderança, para que o líder consiga interpretar melhor as necessidades de sua equipe, como a especialização de um subordinado em específico, ele deve conhecer sua equipe, de forma a entender os pontos fortes e fracos de cada membro, e, para atingir tal condição, deve manter uma comunicação constante com sua equipe, de forma a conseguir acompanhar seu desempenho e visualizar possíveis deficiências nos processos. Dessa forma, conhecendo sua equipe o Oficial Intendente conseguirá saber quais meios disponíveis ele possui no momento, e o que ele deverá desenvolver em seus subordinados para solucionar os problemas visualizados no futuro.

Como interoperabilidade, entende-se que o Oficial Intendente deve ser capaz de interagir no cenário operacional com as outras Forças Armadas Brasileiras, assim como enfatizado pela DCA 11-45 (BRASIL, 2019). Dessa forma, a interação tecnológica e de pessoal entre as Forças deve ser feita para aumentar a eficácia e eficiência dos processos, e, para tal, o Oficial Intendente tem o papel de agir conjuntamente com militares da Marinha Brasileira e do Exército Brasileiro para atingir esse objetivo, além de aumentar a coesão em exercícios conjuntos. Para alcançar essa interoperabilidade, a troca de experiências entre os militares das Forças Armadas Brasileiras é fundamental, sendo fundamental uma comunicação clara e coesa entre eles, de forma a contribuírem para as operações conjuntas e para o desenvolvimento da Defesa Nacional.

Como adaptabilidade, entende-se que o Oficial Intendente deve conseguir se adaptar a mudanças imprevistas no cenário em que ele está inserido, de forma a conseguir realizar a tomada de decisão de maneira mais assertiva com as informações disponíveis. Dentro do contexto da liderança, a adaptabilidade se faz importante uma vez que não somente o líder deverá se adaptar aos novos cenários, como também seus subordinados. Além disso, as diferentes personalidades dos

subordinados fazem com que o líder deva se adaptar às necessidades de cada um, a fim de mantê-los motivados e de auxiliá-los a se adequarem ao novo cenário.

Como criatividade, entende-se que o Oficial Intendente deve, dentro do novo cenário, pensar em novas soluções para os desafios apresentados no futuro. Ainda, as inovações tecnológicas características desse novo contexto fazem com que surjam novos problemas, sem precedência de resolução, o que fará com que o líder consiga pensar em diferentes abordagens para a resolução desses problemas. Dentro da liderança, a criatividade do líder deve servir como inspiração para seus subordinados, uma vez que toda a equipe deve se inovar, fazendo com que o compartilhamento de novas ideias seja fundamental para essa evolução do grupo.

Como direção, entende-se que o Oficial Intendente deve direcionar as tarefas a serem desempenhadas por sua equipe para a resolução dos desafios futuros. Ademais, as orientações a equipe devem ser feitas de maneira a atingir a maior eficácia na administração, necessitando-se que o líder possa tomar boas decisões, definir de maneira correto o que deve ser feito e passando tal decisão de maneira clara e concisa para a equipe. Dentro da liderança, a direção do líder permitirá que a definição de funções e de atividades a serem desempenhadas sejam feitas de maneira adequada, fazendo com que as chances de se atingirem os resultados esperados aumentem.

Como cooperação, entende-se que o Oficial Intendente deve cooperar com sua equipe, uma vez que os novos desafios a serem enfrentados no futuro irão demandar mais do grupo do que as atividades rotineiras já conhecidas por todos, uma vez que tais novos cenários trazem situações não conhecidas por todos. Dessa forma, por meio da cooperação mútua entre líder e liderados se espera que a troca de experiências adquiridas durante o processo de adequação dos processos ao futuro da FAB entre as partes faça com que todos possuam uma maior coesão e um maior conhecimento do que está acontecendo, auxiliando, dessa forma, o cumprimento da missão.

1.3 PERFIL DE UM LÍDER SITUACIONAL

Segundo Hersey e Blanchard (1986), não existe um estilo ótimo de liderança, mas sim uma necessidade do líder se adaptar ao nível de maturidade que as pessoas que ele está tentando influenciar possui, sendo essa a chamada liderança situacional. Dessa forma, de acordo com esse nível de prontidão dos liderados, ela se divide em quatro estilos: “determinar”, “persuadir”,

“compartilhar” e “delegar”, com diferentes combinações entre o quanto o líder irá agir conduzindo as tarefas a serem realizados e o quanto ele irá se relacionar com o seu pessoal (HERSEY; BLANCHARD. 1986).

Ainda na teoria de Hersey e Blanchard, os quatro diferentes estilos de liderança são definidos de acordo com o comportamento de tarefa e com o comportamento de relacionamento de seus subordinados. Ademais, tal dimensionamento desses comportamentos é realizado por meio de como o líder age de acordo com certa dimensão desse comportamento. Tais dimensões estão dispostas no Quadro 01. Cada uma dessas dimensões é trabalhada no exercício da liderança, e a maneira com que o líder realiza ações ligadas a cada uma delas determina qual estilo de liderança ele está utilizando, resultando nos quatro tipos possíveis propostos pelos teóricos. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Quadro 01 Dimensões do comportamento

Dimensões do comportamento de tarefa	Dimensões do comportamento de relacionamento
Fixação de objetivos: especificação dos objetivos a serem realizados	Dar apoio: apoio e estímulo aos subordinados
Organização: organização da situação de trabalho	Comunicar: discussões com as pessoas sobre o trabalho
Fixação de prazos: determinação de prazos para as tarefas estipuladas	Facilitar as interações: facilitar a interação interpessoal
Direção: dar orientações específicas	Ouvir com atenção: ouvir opiniões e preocupações das pessoas
Controle: supervisão das atividades realizadas	Fornecer feedback: feedback dos resultados alcançados

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Hersey e Blanchard (1986).

As dimensões do comportamento de tarefa, descritas acima, estão relacionadas com a relação que um líder possui com os seus subordinados quanto ao cumprimento das tarefas em si, com um aspecto mais técnico. Logo, a medida em que um líder as aplique com mais frequência em seu ambiente de trabalho, ele estará com um comportamento de tarefa alto, o que caracteriza os estilos de liderança “determinar” e “persuadir”, que serão explicados nos próximos parágrafos. Ainda, no Quadro 01 também relaciona as dimensões do comportamento de relacionamento, que têm relação com a postura do líder com seus subordinados quando a motivação deles para o

cumprimento das tarefas designadas. Assim, a aplicação mais frequente dessas ações caracterizam um comportamento de relacionamento alto, com uma alta presença do líder no ambiente de trabalho, com o objetivo de manter a motivação de sua equipe alta, como pode ser observado nos estilos de liderança “persuadir” e “compartilhar”, também explicados nos próximos parágrafos.

A ação de “determinar” deve ser utilizada quando os subordinados não possuem a capacidade nem motivação para a realização da tarefa, fazendo com que haja uma necessidade de orientação e supervisão sobre o desenvolvimento da atividade. Dessa forma, o líder situacional possui um comportamento diretivo, definindo funções e especificando as tarefas a serem realizadas, assim como e quando elas devem ser feitas. Tal estilo está relacionado com um comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo. Dentro das dimensões do comportamento de tarefa, nota-se que elas possuem uma presença maior nesse estilo de liderança, uma vez que a alta determinação do que, como e quando deve ser feito implica na necessidade do líder manter tais dimensões presentes em seu estilo de liderança. Por outro lado, o aspecto de baixa disposição dos subordinados faz com que as dimensões do comportamento de relacionamento sejam menos presentes, uma vez que a comunicação entre líder e liderado serve somente para a definição das tarefas, e não com um aspecto a motivar os liderados (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Já a ação de “persuadir” é utilizada ainda quando os subordinados não possuem as habilidades necessárias para assumir responsabilidades, porém possuem a disposição para realizar as tarefas necessárias. Dessa forma, o líder ainda possui um comportamento diretivo em relação a determinação de atividades, porém assume também uma função de apoio para manter a motivação de seu pessoal alta, a fim de que realizem corretamente suas atribuições. Tal estilo está relacionado com um comportamento de tarefa alta e relacionamento alto. Em contrapartida ao estilo anterior, a ação de “persuadir” ainda possui uma forte presença das dimensões de comportamento de tarefa, com uma certa presença do líder com o aspecto de determinar o que deve ser feito, com uma supervisão mais branda em relação ao estilo anterior, porém ainda presente. Ainda, tal estilo começa a apresentar uma presença do líder no intuito de motivar seus subordinados, uma vez que eles possuem mais disposição para a realização de suas tarefas. Assim, a interação entre o líder e liderado ultrapassa o limite apenas da definição de tarefas a serem feitas, ainda mais que a orientação do que deve ser feito nesse estilo diminui, mas sim entra na esfera da motivação, com um trabalho do líder de apoiar seu subordinado, a fim de que ele consiga contribuir para a missão-fim da organização (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Por sua vez, a ação de “compartilhar” é utilizada quando os liderados possuem as capacidades necessárias, porém não possuem a motivação ou a confiança em si para realizá-las. Dessa forma, diferente das anteriores, o líder não assumirá um papel diretivo, pois seus subordinados já possuem as habilidades para desempenho de suas funções, mas sim um papel de apoio e de motivação, tentando fazer com que seus colaboradores se sintam parte da organização. Para isso, o líder os insere no processo decisório, facilitando a tarefa e a comunicação. Tal estilo está relacionado com um comportamento de tarefa baixa e relacionamento alto. Pela alta experiência e conhecimento dos liderados em relação às funções desempenhadas por eles, as dimensões de comportamento de tarefa aparecem em menor escala nesse estilo, tendo em vista que o líder não precisa mais determinar tanto o que deve ser feito pelos seus subordinados, uma vez que existe uma relação de confiança entre eles. As dimensões de comportamento de relacionamento se mantêm presentes, com o líder tentando ao máximo fazer com que os seus subordinados se mantenham motivados, procurando ouvir as ideias deles para a otimização de processos e buscando uma comunicação mais constante e clara com eles (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Por fim, a ação de “delegar” é utilizada quando os liderados possuem a capacidade e disposição para realizar o planejamento e execução das atividades a serem realizadas, sem a necessidade de o líder realizar uma ação diretiva ou de apoio. Seu papel, no entanto, por vezes é o de identificação do problema a ser resolvido, porém não possui uma necessidade de participação direta no processo decisório. Tal estilo está relacionado com um comportamento de tarefa baixa e relacionamento baixo. Ou seja, as dimensões de relacionamento de tarefa não possuem muita presença, uma vez que os liderados possuem grande conhecimento do que deve ser feito, possuindo, então, uma certa autonomia no processo decisório de quais meios serão utilizados para atingir as metas estipuladas pela organização. Ademais, por conta da grande responsabilidade e disposição dos liderados, as dimensões de comportamento de relacionamento também não estão presentes, uma vez que os subordinados não precisam da presença do líder para se sentirem motivados a cumprir suas tarefas (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Dessa forma, essa variação nos níveis de maturidade e capacidade dos subordinados cria uma gama de estilos de liderança que podem ser aplicados, baseados na situação, como pode ser observado na Figura 01.

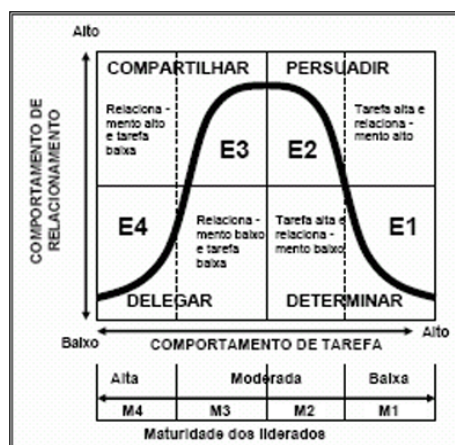


Figura 01 Estilos de Liderança

Fonte: Hersey e Blanchard (1986).

Nas situações de combate no meio militar, foi observado que um comportamento de tarefa alta (determinação) seria o mais adequado, tendo em vista a necessidade de rapidez no cumprimento de tarefas, sem a disponibilidade de tempo para a discussão entre os envolvidos das melhores decisões possíveis a serem tomadas. No entanto, no âmbito da pesquisa e do desenvolvimento científico, foi observado que a capacidade e a maturidade dos militares envolvidos com tais tarefas eram altos o suficiente para eles não necessitarem de uma ação participativa do líder, caracterizando um comportamento de tarefa e relacionamento baixos (delegação) (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Dessa forma, nota-se que dentro do ambiente militar surgem diferentes possibilidades para a aplicação da liderança situacional, motivando a escolha de tal modelo para a comparação com a liderança militar.

Ademais, Júnior (2019) aponta que existe uma correlação entre a liderança militar e a liderança situacional, uma vez que tal teoria já está sendo inserida nos estudos da Força Armadas dos EUA. Além disso, o autor discorre sobre a disposição dos subordinados e do conhecimento do líder deles sobre tais necessidades, fator inerente à aplicação da teoria situacional de liderança na abordagem de Hersey e Blanchard.

Schein (2004) comenta que duas empresas podem operar e obter diferentes resultados mesmo que estejam inseridas no mesmo ambiente e utilizando da mesma tecnologia. O autor explana que essa diferenciação é dada pela cultura organizacional de cada negócio, com o líder tendo um papel fundamental de formar tal ambiente, por meio de suas ações e crenças. Dessa forma, nota-se que a liderança possui um papel de influenciar o clima da companhia, motivando os seus subordinados para se empenharem ao cumprimento da missão.

Ainda na análise da organização, Robbins (2005) fala que a motivação é o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.” (ROBBINS, 2005, p. 132). Mais adiante, ele conceitua a liderança como a “capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas.” (ROBBINS, 2005, p. 258). Dessa forma, nota-se que o papel de um líder é de motivar seu efetivo, fazendo com que os objetivos da organização sejam cumpridos e sua missão atingida. Na análise situacional da liderança, o gestor deverá, então, se adaptar às necessidades de seus liderados a fim de identificar a melhor maneira possível a ser utilizada para motivá-los, de acordo com o interesse da instituição.

Por sua vez, Northouse (2019) expõe que um líder situacional deve ter um trabalho de avaliação sobre seus subordinados, de forma com que tenha uma diferenciação entre eles quanto aos seus níveis de comprometimento com a missão e de competência. O autor também ressalta alguns pontos fortes de tal modelo de direção, como sua facilidade de assimilação e sua utilidade no mercado de trabalho.

Assim, percebe-se que as competências relacionadas à liderança situacional se diferem quanto a sua influência no subordinado, podendo ser mais relacionada à tarefa ou ao relacionamento. Logo, os quatro estilos de liderança se diferem pela frequência em que essas ações são tomadas durante a relação com o subordinado.

2 MÉTODOS DE ANÁLISE DO OBJETO DE ESTUDO

Para se alcançar o objetivo proposto nesse artigo, do qual é buscar uma correlação entre o perfil de liderança do futuro Oficial Intendente da Aeronáutica e o modelo de liderança situacional da abordagem de Hersey e Blanchard, em adequação à Concepção Estratégica da FAB - Força Aérea 100, no que tange ao aspecto da modernidade de suas operações e aos desafios futuros a serem enfrentados, foi utilizada uma abordagem qualitativa.

Foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativa, pois foram coletadas informações em materiais bibliográficos que fornecem sustentação para o desenvolvimento da pesquisa. Assim, esse método utilizado possibilitou uma melhor visualização das referências utilizadas, sendo o método mais adequado para análise de conteúdos (GIL, 2010). Logo, foram encontrados artigos, livros entre outros textos que serviram de embasamento para o desenvolvimento da pesquisa.

Complementarmente, foi feita também pesquisa descritiva nas portarias da FAB que tratam sobre a liderança em seu âmbito, com um enfoque no perfil profissional que se espera de um oficial de carreira do quadro de Intendência, dado os desafios futuros previstos na DCA 11-45 (BRASIL, 2018). Com a leitura e a interpretação de tal manual, foram extraídas e definidas as competências necessárias para a atuação do Oficial Intendente no futuro da Força Aérea, de acordo com o que é esperado para o futuro da FAB.

Para a correlação das competências identificadas no futuro líder da FAB de acordo com a DCA 11-45 (BRASIL, 2018) foram divididas em dois grupos: técnicas e afetivas, como adaptação das competências psicomotoras e cognitivas e competências afetivas, respectivamente, como descritas por Benevides (2018). De tal forma, essas competências foram correlacionadas com as competências abordadas na teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard por meio de uma tabela, destacando quais estilos de liderança tinham relação com a competência apontada. Mediante essa correlação, foram feitos comentários e análises de forma a observar a extensão de cada relação entre as dimensões de comportamento da teoria de Hersey e Blanchard com as competências necessárias para os perfis do Oficial Intendente de acordo com a DCA 11-45 (BRASIL, 2018).

Já a revisão sistemática é desenvolvida com o objetivo de responder a um problema específico e utiliza-se de métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos acerca da temática escolhida pelo autor, e para a coleta e análise de dados dos estudos incluídos na revisão (ROTHER, 2007). Portanto, o método aplicado no trabalho, ajuda a evidenciar e desenvolver as interações existentes entre os temas.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dada as definições descritas no trabalho das competências técnicas e afetivas extraídas da interpretação dos futuros desafios a serem enfrentados pela FAB, de acordo com a DCA 11-45 (BRASIL, 2018), e os estilos de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986), foi feita, abaixo, uma correlação entre esses dois aspectos.

Vale ressaltar que o fato de uma competência estar mais relacionada com um estilo de liderança não significa que ela não está presente em algum outro estilo, uma vez que todas as competências são necessárias para a função do Oficial Intendente no futuro da FAB. Ademais, tal correlação

busca apontar apenas em qual estilo de liderança tal competência possui maior importância, podendo ser observada também em outros estilos, porém com menor significância para sua prática.

3.1 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

Analisando o que já foi discutido a respeito das competências futuras para a resolução dos futuros desafios a serem enfrentados pelo Oficial Intendente, destacou-se como competências técnicas o planejamento, a visão de futuro e a interoperabilidade. Elas estão relacionadas com o conhecimento do Oficial Intendente das atividades a serem desempenhadas e o que sua equipe necessitará para atingir seus objetivos com sucesso. Ressalta-se que essas não são competências exclusivas de um futuro líder dentro do cenário futuro da FAB, apenas uma parte do total, dentro do contexto da liderança. Abaixo, no Quadro 02, estão relacionadas às competências técnicas com os estilos de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986) onde elas possuem maior presença.

Quadro 02 Competências técnicas relacionadas com os estilos de liderança situacional

Competência técnica	Estilo de liderança de Hersey e Blanchard (1986)
Planejamento	Determinar/Persuadir
Visão de futuro	Compartilhar/Delegar
Interoperabilidade	Compartilhar/Delegar

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Análise dos dados:

Dessa forma, ao analisar as competências citadas acima, pode-se observar uma correlação entre elas e os estilos de liderança situacional de Hersey e Blanchard. Dado o cenário futuro da Força Aérea Brasileira, que exige do Oficial Intendente a busca pela otimização dos processos, maior eficácia na administração e a aquisição estratégica de meios para aprimorar a tecnologia empregada pela força, nota-se que tal militar deve possuir competências técnicas para conseguir atingir tais objetivos.

Assim, entende-se que a competência “planejamento” se relaciona com uma alta dimensão de comportamento de tarefa, uma vez que tal planejamento deve ser feito de forma bem estruturada, com definição clara do que deve ser feito para os subordinados atuarem de forma a atingir tal objetivo.

Ademais, as competências “visão de futuro” e “interoperabilidade” se relacionam mais com uma alta dimensão de comportamento de relacionamento, uma vez que dependem da comunicação e do feedback entre o líder e os subordinados, de forma a aumentar as informações disponíveis ao Oficial Intendente para auxiliá-lo no processo de previsão de necessidades futuras e incremento de processos administrativos. Portanto, no Quadro 03 estão correlacionadas as competências descritas acima com os estilos de liderança situacional que melhor se enquadram para sua aplicação.

3.2 COMPETÊNCIAS AFETIVAS

Ademais, analisando o que já foi discutido a respeito das competências futuras para a resolução dos futuros desafios a serem enfrentados pelo Oficial Intendente, destacou-se como competências afetivas a adaptabilidade, a criatividade, a direção e a cooperação. Elas estão relacionadas com a capacidade do Oficial Intendente na gestão de seus subordinados, como forma de aplicar sua liderança. Novamente, essas não serão as únicas competências afetivas a serem exigidas de um Oficial Intendente no futuro, somente uma parte do total. Abaixo, no Quadro 03, estão relacionadas às competências afetivas com os estilos de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986) nos quais elas possuem maior presença.

Quadro 03 - Competências afetivas relacionadas com os estilos de liderança situacional

Competência afetiva	Estilo de liderança de Hersey e Blanchard (1986)
Flexibilidade	Compartilhar/Delegar
Criatividade	Compartilhar/Delegar
Cooperação	Compartilhar/Delegar
Direção	Determinar/Persuadir

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Análise dos dados:

Dessa forma, ao analisar as competências citadas acima, pode-se observar que existe uma correlação entre elas e os estilos de liderança de Hersey e Blanchard (1986). Os novos desafios a serem enfrentados pelo Oficial Intendente no futuro fazem com que a comunicação dentro da equipe aumente, uma vez que o dinamismo e a evolução das situações nesse cenário fazem com que

o grupo precise estar coeso, sendo responsabilidade do líder de conseguir motivar seus subordinados para atingir tal condição.

Assim, entende-se que as competências afetivas: “flexibilidade”, “criatividade” e “cooperação” dentro da liderança se relacionam com uma alta dimensão de comportamento de relacionamento, uma vez que estão mais relacionadas com a ação do líder de integrar, motivar e inspirar sua equipe para a resolução de situações no futuro.

Por sua vez, a competência “direção” se relaciona com uma alta dimensão de comportamento de tarefa, tendo em vista que tal competência já é descrita por Hersey e Blanchard (1986) como uma dessas dimensões, fazendo com que seja importante também a definição clara do que deve ser feito para se atingir seus objetivos. Portanto, na tabela 2 estão correlacionadas as competências descritas acima com os estilos de liderança situacional que melhor se enquadram para sua aplicação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo se propôs a interpretar a DCA 11-45 de forma a visualizar quais desafios futuros seriam enfrentados por um Oficial Intendente, assim como quais competências seriam necessárias para enfrentar tais cenários. Ademais, também procurou fazer a conceituação geral da teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard, de forma a entender os aspectos dessa teoria. Por fim, buscou realizar a correlação proposta inicialmente.

Para atingir sua visão estratégica, observa-se que a FAB tem modernizado seus meios de Força Aérea, modernizando suas aeronaves existentes e adquirindo novos modelos para inserção em sua frota. O problema de pesquisa deste artigo fundamentou-se na análise da questão relacionada à modernização da liderança dentro da FAB, mais especificamente no âmbito da carreira do Oficial Intendente. Assim, escolheu-se a teoria de liderança situacional, buscando verificar se existe uma semelhança entre esse estilo de liderança moderno com as competências de liderança necessárias para o exercício da função de um Oficial Intendente dentro do cenário previsto para o futuro da FAB.

Nesse artigo objetivou-se encontrar uma correlação entre o perfil de liderança do futuro Oficial Intendente da Aeronáutica e o modelo de liderança situacional da abordagem de Hersey e Blanchard, em adequação à Concepção Estratégica da FAB - Força Aérea 100, no que tange ao aspecto da modernidade de suas operações e aos desafios futuros a serem enfrentados. Para atingir esse objetivo, buscou-se, inicialmente, identificar o perfil para o futuro Oficial Intendente da FAB para enfrentar os desafios previstos na DCA 11-45 e identificar as competências em liderança que compõem o perfil de um líder situacional na abordagem de Hersey e Blanchard. Após isso, procurou-se investigar uma possível correlação entre as competências de ambos os perfis pesquisados.

Inicialmente, ao realizar a pesquisa documental proposta, principalmente ao analisar a DCA 11-45, observou-se uma mudança no cenário futuro da FAB, que irá demandar do Oficial Intendente uma série de competências para a realização de suas tarefas. Haja vista esse novo contexto em que ele está inserido, de maneira a se adaptar às novas necessidades ao mesmo tempo em que exerce suas funções já previstas atualmente, deverão ser desenvolvidas habilidades técnicas e afetivas, de forma a auxiliá-lo a obter êxito em suas funções. Assim, como já mencionado anteriormente, observou-se que as competências planejamento, visão de futuro, interoperabilidade, flexibilidade, criatividade, cooperação e direção seriam algumas dessas capacidades necessárias ao cumprimento da missão. No entanto, como esse artigo se tratou de um estudo introdutório a esse assunto, logo, essas não são as únicas habilidades a serem desenvolvidas pelo Oficial Intendente, sendo apenas algumas das aptidões que irão ser necessárias para suas atividades, dado o cenário futuro.

Além disso, também foram estudadas as competências de liderança relacionadas ao perfil de um líder na teoria de liderança situacional. Dada a característica dessa teoria, pode-se concluir que os diferentes estilos de liderança propostos por Hersey e Blanchard podem ser altamente úteis em organizações que possuam uma demanda de cenários distintos de atuação por parte de seus líderes. Foi identificado que o conjunto de competências necessárias para a aplicação desse tipo de liderança envolve um conhecimento dos subordinados por parte do líder, para entender o melhor estilo a ser aplicado em um determinado cenário.

Analisadas as dimensões de comportamento da teoria de liderança situacional e as competências previstas para o exercício das funções de um Oficial Intendente, pode-se concluir que existe uma relação entre elas. Tal relação pode ser observada ao notar que, assim como descrito

anteriormente, esse profissional deverá atuar em atividades de gestão e operacionais, as quais irão demandar diferentes competências de acordo com a situação em que ele estará inserido. Logo, essa necessidade do líder de adotar diferentes abordagens dependendo do cenário em que se encontra levanta a possibilidade de aplicação dos estilos de liderança situacional de Hersey e Blanchard.

Assim, ao retomar o problema de pesquisa, observou-se que as competências exigidas para o cumprimento das funções de um Oficial Intendente, de acordo com a Concepção Estratégica da FAB, possuem uma correlação com as competências de um líder situacional da teoria de Hersey e Blanchard. Assim, entende-se que essa relação aponta que a FAB possui uma preocupação em modernizar não somente seus meios materiais, mas também seus recursos humanos, em adequação a sua visão estratégica.

Por fim, é esperado que esse estudo possa contribuir com futuras pesquisas dentro desse tema, a fim de melhorar a prática de liderança dentro da FAB, com vistas a manter a busca pela maior eficácia dentro da gestão das atividades.

REFERÊNCIAS

BARRY, Scott. **The Quest for Competence**. Boston: Allyn and Bacon, 1996.

BENEVIDES, Glayston Clay Leite Moura. **A liderança militar conquistada por meio de competências baseadas na inteligência emocional**. 2018. 45 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Militares, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/4002>. Acesso em: 3 abr. 2023

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2018

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria COMGEP nº 179/3SC2, de 05 de agosto de 2021. Aprova a edição do MCA 36-8 Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica - PPOA - Volume I - QOAV, QOINT e QOINF. **Boletim do Comando da Aeronáutica**: Brasília, nº 158, 26 ago. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 43/ISC, 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**: Rio de Janeiro, nº 164, f. 7697, 26 set. 2016.

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

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando do Exército. Estado-Maior do Exército. Portaria Nº 102-EME, de 24 de agosto de 2011. Manual de Campanha C 20-10 - Liderança Militar. **Boletim do Exército**: Brasília, 2011.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUARTE, Giselle Aparecida; PAPA, Adriana Cássia. A utilização da Liderança Situacional como diferencial estratégico para organizações contemporâneas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 364-377, 3 dez. 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273421614004>. Acesso em: 29 jul. 2022.

FIEDLER, Fred. **A theory of leadership effectiveness**. 1st ed. New York: McGraw-Hill, 1967.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Helen Silva; MOTA, Caroline Maria de Miranda. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. **Production**, [S.L.], v. 21, n. 3, p. 404-416, 30 set. 2011. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65132011005000046>. Acesso em: 30 jul. 2022.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. Tradução: Edwino A. Royer. 4. ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

JUNIOR, Aloir Pedruzzi; NETO, José Moreira Silva; PEDRUZZI, Nubiana de Lima Irmão; CARDOSO, Rosigleide Reboli. Leitura da evolução das teorias sobre liderança. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [S.L.], v. 7, n. 1, p. 247-261, 25 jun. 2016. Companhia Brasileira de Produção Científica. DOI: <http://dx.doi.org/10.6008/spc2179-684x.2016.001.0017>. Acesso em 29 jul. 2022.

JÚNIOR, M. F. D. S. Liderança Militar: a eficácia dos diferentes estilos de liderança a serem utilizados por um capitão comandante de subunidade com os seus subordinados, durante um ano de instrução militar, em tempos de paz. **Giro do Horizonte**, v. 6, n. 1, p. 76-91, 3 maio 2019. Disponível em: <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/GH/article/view/2236>. Acesso em 29 jul. 2022.

LIZ, David Fonseca. **A inteligência emocional e o desenvolvimento da liderança militar**. 2019. 35 f. Monografia (Especialização) - Curso de Comunicação, Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2019. Disponível em: <http://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/6350>. Acesso em: 3 abr. 2023.

LOPES, Maria Jucicleide; LEITE, Maria Jucilene Lopes. Liderança Situacional: novo paradigma para os dias atuais. **Id On Line Revista de Psicologia**, [S.L.], v. 12, n. 42, p. 349-366, 31 out. 2018. Lepidus Tecnologia. DOI: <http://dx.doi.org/10.14295/idonline.v12i42.1330>. Acesso em: 29 jul. 2022.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: theory and practice**. 8. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

REIS, Luiz Fernando Nascimento dos. **Maturidade Organizacional: estudo da aplicabilidade da liderança situacional na Cadeia de Liderança do CCAER**. Orientador: Prof^º. Dr^ª. Maria Estela Ferreira do Nascimento. 2020. 71 f. TCC (Graduação) - Curso de Formação de Oficiais Intendentes, Academia da Força Aérea, Pirassununga: 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 132, p. 258, 2005.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, [S.L.], v. 20, n. 2, p. 5-6, jun. 2007. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-21002007000200001>.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.