

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA  
COORDENADORIA ACADÊMICA  
CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

PEDRO NOLASCO DUARTE, Maj Av

**Liderança ou *Leadership*:** uma análise do Manual de Liderança da Força Aérea Brasileira

Trabalho de conclusão de curso,  
apresentado como requisito parcial para  
aprovação no Curso de Comando e  
Estado-Maior da Escola de Comando e  
Estado-Maior da Aeronáutica.  
Linha de Pesquisa: Política e Estratégia.  
Orientadora: Profa. Dra. Claudia Maria  
Sousa Antunes.

Rio de Janeiro

2025

## RESUMO

O presente estudo teve por objetivo geral investigar como a doutrina de liderança da Força Aérea dos Estados Unidos (*United States Air Force - USAF*) dialoga com o conteúdo do Manual de Liderança da FAB (MCA 2-1/2016). Para tal, as ações metodológicas empreendidas foram de selecionar os textos para o *corpus* da análise, compará-los com o auxílio do *software* MAXQDA e interpretar os sentidos produzidos no MCA 2-1/2016 em relação à doutrina estadunidense, sob a ótica da Análise do Discurso. Os resultados foram analisados com base em referenciais teóricos da escola construtivista das relações internacionais e voltados à construção social das identidades. Os fatos observados se dividiram em três eixos: o contraste entre o caráter operacional da doutrina estadunidense e o caráter administrativo do manual brasileiro; a diferença quanto ao escopo de atuação dos praças como líderes, mais amplo na doutrina americana e restrito ao nível tático no MCA 2-1/2016; e uma significativa similaridade conceitual na utilização do *Full Range Leadership Model (FRLM)* em ambos os textos. Concluiu-se que o MCA 2-1/2016 resiste à doutrina americana ao expressar um texto condizente com o contexto defensivo e pacífico da geopolítica brasileira; resiste, também, ao reproduzir uma maior rigidez hierárquica nos diferentes níveis de atuação de oficiais e praças; e legitima o conteúdo da doutrina estadunidense ao adotar o FRLM com as mesmas bases conceituais.

**Palavras-chave:** liderança; Análise do Discurso; construtivismo; identidade.

## **ABSTRACT**

*This study aimed to investigate how the leadership doctrine of the United States Air Force (USAF) dialogues with the content of the Brazilian Air Force Leadership Manual (MCA 2-1/2016). For this purpose, the methodological actions undertaken involved selecting the texts for the analysis corpus, comparing them with the assistance of the MAXQDA software, and interpreting the meanings produced in the MCA 2-1/2016 in relation to the United States (U.S.) doctrine through the lens of Discourse Analysis. The results were analyzed based on theoretical frameworks from the constructivist school of International Relations, focused on the social construction of identities. The findings were divided into three main areas: the contrast between the operational character of the U.S. doctrine and the administrative character of the Brazilian manual; the difference in the scope of enlisted personnel's leadership roles, broader in the U.S. doctrine and restricted to the tactical level in the MCA 2-1/2016; and a significant conceptual similarity in the use of the Full Range Leadership Model (FRLM) in both texts. The study concluded that the MCA 2-1/2016 resists the U.S. doctrine by expressing a text consistent with Brazil's defensive and peaceful geopolitical context; it also resists by reinforcing a stricter hierarchical structure in the different roles of officers and enlisted personnel; and it legitimizes the content of the U.S. doctrine by adopting the FRLM with the same conceptual foundations.*

**Keywords:** *Leadership; Discourse Analysis; Constructivism; Identity.*

## 1 INTRODUÇÃO

A Política Nacional de Defesa (PND) é o documento que norteia o planejamento estratégico da Defesa Nacional, sob coordenação do Ministério da Defesa. Com ênfase na proteção contra ameaças externas, estabelece diretrizes e metas para o preparo e emprego dos recursos militares e civis em todas as expressões do Poder Nacional (Brasil, 2024c).

Em seu conteúdo, a PND define Defesa Nacional como “o conjunto de atitudes, medidas e ações do Estado, **com ênfase na expressão militar**, para a **defesa** do Território Nacional, **da soberania e dos interesses nacionais** contra ameaças preponderantemente externas, potenciais ou manifestas.” (Brasil, 2024c, p. 11, grifo nosso). Dessa forma, a PND consolida o papel central das instituições militares na preservação da segurança nacional, alinhando-se às necessidades estratégicas do país.

No contexto da Força Aérea Brasileira (FAB), a “Concepção Estratégica – Força Aérea 100” estabelece a Capacidade Militar como o

conceito aplicado no nível estratégico que representa a aptidão de uma Força Armada para executar as operações que lhe cabem como instrumento da expressão militar do Poder Nacional. É obtida mediante a combinação de soluções organizacionais que integram as áreas de doutrina, organização, adestramento, material, tecnológica, **liderança**, educação, pessoal e infraestrutura (Brasil, 2018b, p. 10, grifo nosso).

Dessa forma, fica evidente o papel da liderança como fator para o desenvolvimento da capacidade militar da FAB, uma vez que o desenvolvimento de líderes qualificados influencia diretamente a efetividade das ações e a coesão da tropa. Por consequência, o fortalecimento da liderança é elemento-chave para a concretização dos objetivos estabelecidos na PND, assegurando que a instituição esteja preparada para enfrentar desafios e cumprir sua missão de garantir a soberania e os interesses nacionais.

Esse é o objeto do Manual de Liderança da FAB (MCA 2-1/2016) que reúne os princípios e as competências fundamentais para a formação de líderes da instituição. O documento orienta a capacitação e o aperfeiçoamento dos integrantes da FAB, abordando aspectos teóricos e práticos da liderança.

Atualmente, a doutrina de liderança da FAB é desenvolvida e disseminada na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (EAOAR), vinculada à Universidade da Força Aérea (UNIFA). Sua missão-síntese é “capacitar os oficiais da ativa da FAB na liderança de uma Força Aérea moderna” (Brasil, 2025).

Para potencializar essa capacidade, a FAB mantém, desde 2012, um oficial instrutor no Curso Interamericano de Capacitação Profissional Militar para Oficiais (*Inter-American Squadron Officer Course* - ISOC) da Academia Interamericana das Forças Aéreas (*Inter-*

*American Air Forces Academy – IAAFA*). A IAAFA é uma instituição de ensino da Força Aérea dos Estados Unidos (*United States Air Force - USAF*), cuja missão é “treinar, educar e desenvolver líderes dinâmicos, confiáveis para proteger as Américas” (IAAFA, 2025). Esse intercâmbio com forças aéreas estrangeiras pode contribuir significativamente para o desenvolvimento doutrinário de países historicamente pacíficos, como o Brasil (Vasconcelos, 2023).

Nesse contexto, cabe ressaltar que alguns desses oficiais instrutores que atuaram na IAAFA foram designados para servir na EAOAR após o término de suas missões naquela academia. Adicionalmente, nota-se uma sobreposição temporal do período de elaboração do MCA 2-1/2016 e a atuação desses instrutores egressos da IAAFA na EAOAR.

Vale destacar, também, que doutrinas estrangeiras, se incorporadas sem a devida adaptação à realidade nacional, podem ser problemáticas, se levarem à adoção de conceitos desalinhados com a realidade do país e suas necessidades estratégicas.

Nesse escopo, a Análise do Discurso (AD) permite explorar como as práticas discursivas expressam práticas sociais (Gill, 2002). Pode-se, portanto, a partir desse suporte, descortinar a relação entre as doutrinas da FAB e da USAF, verificando suas similaridades e diferenças.

Assim, esta pesquisa buscou responder à seguinte questão: de que maneira a doutrina de liderança da USAF dialoga com o conteúdo do MCA 2-1/2016?

Considerando o histórico de intercâmbio entre as forças aéreas dos dois países, torna-se relevante analisar possíveis convergências e/ou divergências conceituais, adaptações e apropriações realizadas pela FAB. Assim, o objetivo geral (OG) desta pesquisa foi investigar como a doutrina de liderança da USAF dialoga com o conteúdo do MCA 2-1/2016.

Com base nesse enfoque, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos (OE), visando alcançar o OG da pesquisa:

OE1) selecionar os textos do MCA 2-1/2016 e da doutrina de liderança da USAF que tratam da temática da liderança, compondo o *corpus* da análise;

OE2) comparar os discursos dos documentos, destacando similaridades e diferenças entre os documentos selecionados;

OE3) interpretar os sentidos produzidos no MCA 2-1/2016 em relação à doutrina de liderança da USAF, sob a ótica da AD.

A presente pesquisa buscou atender ao Plano Estratégico Militar da Aeronáutica que define, dentro do eixo capacitação, o objetivo estratégico de “formar líderes que conheçam e valorizem a história militar e a cultura aeronáutica, e que pautem suas ações com base em

valores e princípios morais e éticos, cuja finalidade é possuir militares capazes de liderar a Força Aérea do futuro” (Brasil, 2024b, p. 23). Em complemento, o Plano de Ensino da Aeronáutica aponta o desenvolvimento da “capacidade de liderança” como uma das competências essenciais para o Profissional Militar (Brasil, 2024a).

Nesse escopo, o estudo da possível influência da doutrina de liderança estadunidense no MCA 2-1/2016 possibilita compreender como conceitos e práticas são incorporados, adaptados ou rejeitados no contexto da FAB.

Por fim, este trabalho se enquadra no núcleo temático “Política de Cooperação Internacional”, dentro da linha de pesquisa “Política e Estratégia”. A análise contribui para a compreensão dos impactos da cooperação militar, fornecendo subsídios para o aprimoramento das práticas de liderança na FAB.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho articula a abordagem construtivista das Relações Internacionais, conforme proposta por Wendt (1992), com a perspectiva de identidade desenvolvida por Castells (2018). A escolha dessa articulação teórica se justifica, pois permitiu compreender como as doutrinas de liderança militar são moldadas por processos intersubjetivos e interações sociais. A partir dessa combinação, foi possível investigar se o discurso estadunidense influencia na formulação de documentos doutrinários no âmbito da FAB.

### 2.1 MARCO CONSTRUTIVISTA DAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Segundo Nogueira e Messari (2005), tanto o realismo quanto o liberalismo partem do pressuposto de que os Estados são atores racionais cujos interesses são dados *a priori*, ou seja, são exógenos ao sistema internacional. Tal visão reduz a análise das relações internacionais a uma lógica estritamente materialista baseada em distribuição de poder, no caso dos realistas, ou interdependência, no caso dos liberais, negligenciando o papel das ideias, normas e interações sociais na formação dos interesses estatais. Diante dessa limitação, o construtivismo surge como alternativa, ao enfatizar que os interesses e as identidades dos Estados são moldados por processos sociais e não estão previamente determinados.

Wendt (1992) desenvolve o marco construtivista ao argumentar que as estruturas internacionais são socialmente construídas e que a anarquia, princípio fundamental do realismo,

não impõe uma única forma de comportamento aos Estados, mas sim aquela que é socialmente construída por suas interações.

Nesse sentido, as identidades e os interesses dos Estados não são fixos, mas resultam de processos de aprendizado e socialização. Essa abordagem permite compreender como doutrinas militares estrangeiras podem influenciar as Forças Armadas brasileiras, pois sugere que a internalização de conceitos de liderança não ocorre apenas por necessidade material ou coerção, mas sim pela aceitação e reprodução de significados compartilhados entre os atores envolvidos. A relação entre a FAB e a USAF pode ser vista como um processo de construção de identidade e interesses, no qual o intercâmbio doutrinário e educacional modifica a percepção que a FAB tem sobre liderança militar.

O construtivismo wendiano se mostrou, assim, um marco teórico adequado para fundamentar a análise da comparação entre a doutrina de liderança da USAF e o MCA 2-1/2016, pois permitiu investigar essa influência como um fenômeno social no qual normas, ideias e interações desempenham um importante papel na construção de significados com possíveis desdobramentos em nível estratégico da FAB.

Tal perspectiva encontra suporte na análise de Passos (2020), que destaca a circulação internacional de doutrinas militares como um fenômeno que ultrapassa a simples importação de técnicas ou estratégias, constituindo, na verdade, um processo de formação de comunidades epistêmicas, ou seja, um grupo social com potencial poder de influência no processo de tomada de decisão no âmbito das Forças Armadas.

Nesse contexto, Joyce, McLauchlin e Seymour (2024) destacam que o treinamento militar internacional se tornou um pilar da política de defesa dos EUA, com o objetivo de fortalecer relações, dissuadir ameaças externas, desenvolver capacidades em estados parceiros e difundir normas democráticas. Assim, a difusão de normas e conceitos doutrinários, como a liderança, é promovida por meio da socialização em treinamentos, cursos e interações com militares estrangeiros.

Os autores complementam que o treinamento militar é uma forma de diplomacia de defesa que visa construir relações entre as forças. Como envolve interação humana face a face e conexões sociais, o treinamento é particularmente adequado para a construção de relacionamentos em comparação com outras formas de cooperação, como vendas de armamentos ou pactos de defesa.

Além disso, Martinez Machain (2021 apud Joyce; McLauchlin; Seymour, 2024) enfatiza que essas relações são usadas para facilitar a coordenação e a comunicação, e como

um meio de influenciar decisões futuras dos oficiais militares treinados em questões importantes para os interesses dos Estados Unidos.

Tal afirmação encontra respaldo em um estudo de caso sobre a atuação da *US Army School of Americas*, instituição análoga à IAAFA pertencente ao Exército Americano. Esse estudo, com dados coletados até o ano de 2012, aponta que os militares treinados no exterior tendiam a alinhar-se com a agenda política do anfitrião e, em alguns casos, poderiam até se opor a mudanças radicais que os afastassem daquela orientação. Em casos extremos, militares socializados nesses programas poderiam até tentar ir de encontro às diretivas de seus próprios governos para preservar a cooperação diplomática com o país anfitrião, no caso, os Estados Unidos (Scharpf, 2020).

Essa dinâmica destaca a relevância da análise das influências externas sobre as Forças Armadas, entre elas, a FAB. A aquisição de valores e práticas de instituições estrangeiras vai além do aprendizado técnico-operacional, abrangendo um processo mais profundo de construção de significado, no qual elementos culturais e normativos do país são internalizados. Nesse contexto, a identidade torna-se um conceito central para compreender as dinâmicas das relações internacionais.

## 2.2 IDENTIDADE

Identidade é “a fonte de significado e experiência de um povo. [...] processo de construção de significado com base em um atributo cultural, ou ainda um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, os quais prevalecem sobre outras fontes de significado” (Castells, 2018, p. 54).

As identidades surgem em um contexto marcado por relações de poder e que, por sua vez, podem ser classificadas de três formas distintas: identidade legitimadora, identidade de resistência e identidade de projeto (Castells, 2018). Para este trabalho, propõe-se utilizar somente os conceitos das duas primeiras.

A identidade legitimadora é construída pelas instituições dominantes da sociedade para justificar e sustentar as estruturas de poder existentes. Essa identidade é criada para consolidar a autoridade e estabelecer a ordem social, conferindo legitimidade às normas e aos valores que a governam e asseguram a continuidade do *status quo* (Castells, 2018).

A identidade de resistência surge em grupos sociais que se sentem marginalizados, oprimidos ou excluídos pelas estruturas de poder dominante. Esses grupos criam uma identidade coletiva como forma de se defenderem contra as imposições culturais, sociais ou

econômicas. Tal identidade atua como um mecanismo de resistência, contestando as normas dominantes e buscando preservar ou reivindicar direitos e espaços de autonomia dentro da sociedade (Castells, 2018).

Nota-se pelas definições que o autor foca no impacto da identidade dentro de dinâmicas sociais e políticas locais. Entretanto, para o presente estudo, propõe-se um paralelo desse constructo com o marco construtivista das Relações Internacionais.

Tal paralelo se justifica, pois Wendt (1992) define identidade, no contexto das relações internacionais, como um conjunto de expectativas e entendimentos sobre si mesmo e sobre os outros, desenvolvido por meio da interação social. Para o autor, a identidade é relacional e molda os interesses do Estado, sendo construída e reconstruída continuamente por meio do processo de socialização. Ele enfatiza que as identidades dos Estados não são fixas ou dadas *a priori*, mas sim formadas no contexto da anarquia internacional e das práticas de interação entre Estados.

Castells (2018) e Wendt (1992) convergem na ideia de que identidade é um produto socialmente construído, porém Wendt (1992) aplica o constructo no nível sistêmico das relações internacionais, explorando como a interação internacional molda as identidades estatais e, conseqüentemente, suas políticas e seus interesses.

Dessa forma, extrapolando os dois tipos de identidade para o contexto internacional, é possível observar como os Estados também podem adotar identidades legitimadoras e de resistência em suas interações no sistema global.

Uma identidade legitimadora, no cenário internacional, seria aquela promovida por potências dominantes para consolidar a ordem global existente, como normas de governança internacional ou regimes econômicos. Por exemplo, a *National Military Strategy* de 2015 dos Estados Unidos já evidenciava a identidade legitimadora daquele país ao afirmar que

o propósito das Forças Armadas dos EUA é proteger nossa Nação e vencer nossas guerras. Fazemos isso por meio de operações militares para defender a pátria, **construir segurança globalmente e projetar poder**. [...], nossos interesses nacionais duradouros são: [...]; e uma ordem internacional baseada em regras, **promovida pela liderança dos EUA**, que promova paz, segurança e oportunidades por meio de uma cooperação mais forte para enfrentar os desafios globais (Estados Unidos da América, 2015, p. 5, tradução e grifos nossos)

Já uma identidade de resistência poderia ser vista em Estados ou coalizões que se opõem a essas normas hegemônicas, buscando preservar sua soberania ou contestar desigualdades estruturais, como frequentemente ocorre em movimentos de não alinhamento. A Estratégia Nacional de Defesa (END) de 2012 construía uma identidade de resistência ao expressar a negativa do Brasil em aceitar passivamente as assimetrias de poder da ordem internacional

vigente. Tal recusa fica evidente na END ao afirmar que "**o Brasil ascenderá ao primeiro plano no cenário internacional sem buscar hegemonia**. O povo brasileiro não deseja exercer domínio sobre outros povos. Quer que o Brasil se engrandeça sem imperar" (Brasil, 2012, p. 41, grifo nosso).

Sendo assim, seria possível analisar a influência da doutrina estadunidense sob diferentes prismas. A identidade legitimadora se refletiria no esforço dos Estados Unidos em disseminar suas práticas e seus valores de liderança por meio de programas de treinamento que buscariam consolidar sua posição como referência global, conforme exposto anteriormente por Joyce, McLauchlin e Seymour (2024). Esses intercâmbios também poderiam ser compreendidos como uma estratégia para reforçar a influência estadunidense nas forças armadas de seus parceiros, incluindo o Brasil.

Por outro lado, a identidade de resistência poderia ser identificada nas adaptações feitas aos conteúdos importados da USAF pelos militares brasileiros. Embora o Brasil participe ativamente desses programas de intercâmbio, há a necessidade de moldar os ensinamentos às especificidades da FAB, resistindo a uma simples replicação dos padrões estadunidenses. Tal resistência se refletiria na busca por manter uma identidade militar brasileira distinta, adequada ao seu contexto cultural e aos seus interesses nacionais.

A fim de averiguar se os textos da doutrina estadunidense e do MCA 2-1/2016 apresentam características associadas às identidades de legitimação ou de resistência, recorreu-se à AD como instrumento metodológico de investigação.

## 2.3 ANÁLISE DO DISCURSO

### A Análise do Discurso

é o nome dado a uma variedade de diferentes enfoques no estudo de textos, desenvolvida a partir de diferentes tradições teóricas e diversos tratamentos em diferentes disciplinas. [...] O que estas perspectivas partilham é uma rejeição da noção realista de que a linguagem é simplesmente um meio neutro de refletir, ou descrever o mundo, e uma convicção da importância central do discurso na construção da vida social (Gill, 2002, p. 244).

Existem diferentes linhas teóricas dentro da AD, entre as quais se destacam a linha linguística, a linha psicanalítica e a linha crítica, cada uma com fundamentos epistemológicos e metodológicos próprios. (Antunes, 2024)

A linha linguística da AD baseia-se no estudo da produção dos sentidos de um texto a partir das estruturas utilizadas. Nessa abordagem, o foco está no material linguístico, mas sem desconsiderar os parâmetros básicos da análise do discurso: o sujeito e o momento sócio-

histórico (Antunes, 2024).

Por sua vez, a linha psicanalítica concentra-se nos aspectos subjetivos e inconscientes do discurso. Essa abordagem interpreta o discurso como expressão de processos psíquicos, com destaque para os efeitos de sentido relacionados à constituição do sujeito e às formações do inconsciente que atravessam a linguagem (Brandão, 2004).

A linha crítica, também conhecida como Análise Crítica do Discurso (ACD), é “uma proposta que se baseia em uma percepção de linguagem como parte irreduzível da vida social, com ampla possibilidade de aplicação, constituindo modelo teórico-metodológico possível para tratamento de diversas práticas na vida social [...]” (Pires, 2019, p. 94). A ACD é frequentemente aplicada em contextos midiáticos e políticos, justamente por seu potencial de revelar os mecanismos discursivos que expressam práticas sociais mais amplas (Gill, 2002).

Neste trabalho, optou-se pela linha crítica por seu potencial de evidenciar como discursos institucionais expressam identidades. A abordagem permitiu compreender práticas e contextos sociais que moldam o conteúdo textual dos documentos da FAB e da USAF. Dessa forma, justifica-se a escolha da ACD por oferecer instrumentos conceituais para a investigação de como sentidos comuns são construídos ou resistidos entre as diferentes instituições.

Para aprofundar esta investigação, fez-se necessário o delineamento metodológico que possibilitasse a identificação, a interpretação crítica das influências ou adaptações presentes. Dessa forma, a abordagem adotada para a condução desta pesquisa será apresentada em detalhes, explicitando com clareza as técnicas utilizadas no processo investigativo, as fontes selecionadas para a obtenção e sistematização dos dados e os critérios conceituais que serviram de sustentação para a análise proposta.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia adotada foi pautada na Análise Crítica do Discurso (Fairclough, 2015). Foram selecionados e comparados os textos *Air Force Doctrine Document 1-1 (AFDD 1-1) “Leadership and Force Development”*, o e-book *Air University 26 (AU-26) “Developing Your Full Range of Leadership: Leveraging a Transformational Approach”*, ambos da USAF, e o MCA 2-1/2016 “Manual de Liderança da FAB”. Para tal, foi utilizada a ferramenta digital MAXQDA, um *software* especializado em análise de dados qualitativos. Essa abordagem permitiu identificar padrões discursivos que subsidiaram as etapas seguintes da análise, aprofundando a compreensão das dinâmicas discursivas em estudo.

Fairclough (2015) oferece uma abordagem abrangente para compreender a relação entre linguagem e sociedade, por meio da análise tridimensional. Essa abordagem integra três dimensões interconectadas: texto, prática discursiva e prática social.

A análise textual examina as características linguísticas e estruturais dos textos, como vocabulário, gramática e coesão. A prática discursiva enfoca os processos de produção, distribuição e consumo do discurso, investigando como os textos se interligam por meio da intertextualidade (presença de outros textos no texto) e interdiscursividade (mistura de diferentes discursos em um texto). Por fim, a prática social contextualiza o discurso dentro das estruturas sociais mais amplas, revelando como ele reflete e influencia práticas sociais (Fairclough, 2015).

Nesse contexto, a presente pesquisa apresenta-se como de base qualitativa, com o foco na análise de textos, articulando-se a investigação textual-discursiva às práticas sociais. A ACD, portanto, constitui-se como um método direcionado à discussão e reflexão sobre práticas sociais específicas (Magalhães; Martins; Resende, 2017).

Assim, para cumprir o primeiro objetivo específico, foi realizada a escolha dos textos para compor o *corpus* de análise. Segundo Bauer e Aarts (2002), deve-se buscar textos relevantes, socialmente significativos, que permitam uma comparação coerente e que atendam à questão central da pesquisa, no caso, investigar como a doutrina de liderança da USAF dialoga com o conteúdo do MCA 2-1/2016. Para atender tais requisitos, foram selecionados para a análise o AFDD 1-1 e o AU-26, ambos da USAF, e o próprio MCA 2-1/2016.

A escolha do AFDD 1-1 justifica-se pela relevância institucional que possui na USAF, atuando como um norteador oficial das práticas de liderança naquela instituição. Já o AU-26 é utilizado como material didático no ISOC, curso no qual oficiais brasileiros atuaram como instrutores. Adicionalmente, os textos são socialmente significativos na medida em que expressam os valores, as crenças e as perspectivas culturais daquele país. Portanto, a seleção desses documentos atende ao objetivo da pesquisa, o que permite verificar se há influência dos conceitos apresentados nesses textos no manual brasileiro.

O segundo objetivo específico foi alcançado por meio do *framework* metodológico para ACD (Abdalla; Altaf, 2018). Esse modelo propõe uma análise em três passos: “definições iniciais”, “análises preliminares” e “análises”. Assim, deve-se proceder à coleta dos dados e à transcrição do material coletado (se necessário). Posteriormente, procede-se à organização dos dados e à análise preliminar. Essa fase inclui a leitura flutuante de todo o *corpus*, seguida pela organização das informações em categorias analíticas definidas *a priori*, que orientam, assim, as etapas subsequentes.

Neste estudo, entretanto, não foi necessária a etapa de transcrição, uma vez que os dados utilizados são documentos originalmente escritos, o que dispensou, portanto, o processo de conversão de dados orais em texto. Tal aspecto permitiu o avanço direto para a organização dos dados e a análise preliminar.

A leitura flutuante do texto, prevista na análise preliminar, foi realizada com o auxílio do *software* MAXQDA, destinado à análise qualitativa de dados, e projetado especialmente para apoiar pesquisadores no processo sistemático de codificação, categorização e interpretação de materiais textuais, de áudio e de vídeo. Sua função é auxiliar na gestão dos dados qualitativos, oferecendo ferramentas para sua organização e visualização, contribuindo, assim, para uma pesquisa qualitativa mais robusta (Kuckartz; Rädiker, 2019).

Além das funções básicas, o MAXQDA oferece ferramentas específicas para a análise comparativa entre documentos, e permite examinar recorrências, variações e contrastes entre diferentes textos. Assim, é possível visualizar a distribuição e a frequência de códigos em diferentes segmentos do *corpus*, com a identificação de padrões e variações contextuais com maior precisão. Essas funcionalidades ampliam a capacidade analítica do pesquisador, e favorecem uma interpretação mais sistemática das diferenças e similitudes entre os materiais analisados (Kuckartz; Rädiker, 2019).

Desta forma, com base nos núcleos temáticos do MCA 2-1/2016, foram criados os códigos “competências”, “cultura”, “níveis de liderança”, “seguidores”, “teorias de liderança” e “valores”. Em seguida, foram utilizadas as ferramentas “nuvem de palavras” de substantivos e adjetivos. A análise dos substantivos e adjetivos mais frequentes justifica-se por suas funções na construção de sentidos, pois os substantivos indicam os conceitos tematizados, enquanto os adjetivos revelam as avaliações e os posicionamentos do enunciador (Bechara, 2009). Cabe ressaltar que as palavras aparecem na classe gramatical com a maior probabilidade de serem empregadas (definidas pelo próprio MAXQDA) e não na classe gramatical que, de fato, são utilizadas no texto. Tal escolha metodológica se justifica, pois visou evitar a repetição de palavras em mais de uma classe gramatical.

A utilização dessas ferramentas permitiu uma análise inicial dos documentos, oferecendo uma visão abrangente dos principais elementos textuais presentes. Ao categorizar trechos e destacar substantivos e adjetivos mais frequentes, essas funcionalidades facilitaram a identificação preliminar de padrões discursivos relevantes. Tal etapa exploratória serviu para orientar e aprofundar, posteriormente, uma análise mais detalhada e interpretativa do conteúdo dos documentos.

Por fim, para o cumprimento do terceiro objetivo específico, foi feita a interpretação dos trechos selecionados por meio das ferramentas de visualização e comparação do MAXQDA, com a utilização das categorias analíticas previamente estabelecidas.

Com base no modelo tridimensional da ACD, foi identificado como os elementos textuais e as práticas discursivas presentes nos documentos analisados refletem as práticas sociais das instituições analisadas. Assim, ao identificar recorrências, divergências e silenciamentos, foi possível interpretar os resultados à luz dos conceitos de Wendt (1992) e Castells (2018).

Cabe ressaltar as limitações da ACD como método de pesquisa: a subjetividade, pois o método depende da interpretação do pesquisador (Fairclough, 2015); as dificuldades metodológicas de se estabelecer relações causais entre o discurso e as práticas sociais (Abdalla; Altaf, 2018); e o foco em exemplos limitados, pois a análise se baseia em um conjunto restrito de textos (Gill, 2002). Além das limitações do método, a presente pesquisa se restringiu a três eixos de comparações entre os textos, em virtude do tempo disponível para a realização do estudo.

Apesar das limitações apresentadas, a pesquisa é válida. Ainda que não se possa tomar os resultados como verdade absoluta, a investigação fornece um quadro interpretativo relevante sobre os documentos analisados, oferecendo bases para futuras pesquisas. Ademais, o estudo oferece elementos que podem contribuir para o aperfeiçoamento das práticas, não só de liderança, mas também de outros temas na FAB que sofrem influência estrangeira.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Para facilitar a compreensão e atender ao OG desta pesquisa, os dados foram organizados na seguinte sequência: inicialmente, constam as análises preliminares previstas no *framework* metodológico para ACD (Abdalla; Altaf, 2018), realizadas com auxílio do *software* MAXQDA; após, os achados considerados mais relevantes foram pormenorizados por meio da análise tridimensional (Fairclough, 2015).

### 4.1 ANÁLISES PRELIMINARES

A leitura flutuante do *corpus* de análise se iniciou com a busca de trechos dos textos que se enquadrassem em um dos seis códigos selecionados *a priori*, de acordo com os núcleos temáticos encontrados no MCA 2-1/2016: “competências”, “cultura”, “níveis de liderança”,

“seguidores”, “teorias de liderança” e “valores”. Dessa forma, utilizando ferramentas de análise do MAXQDA, foi possível obter um “retrato” dos textos (Figura 1) nos quais foi possível visualizar a presença desses temas, de forma a compreender a estrutura dos documentos.

**Figura 1** – “Retrato” dos textos analisados.



**Fonte:** O autor.

Observou-se que, em linhas gerais, o MCA 2-1/2016 se inicia com um extenso conteúdo acerca de teorias de liderança, o qual aborda superficialmente também a temática de valores e cultura organizacional. Em seguida, o manual traz os níveis de liderança e as competências que um líder deve possuir para exercê-la em cada nível. Posteriormente, aponta novamente teorias de liderança e aborda especificamente os valores de um líder e a cultura organizacional na qual esse líder está inserido. Após, há considerações sobre o comportamento dos seguidores e, por fim, há uma conclusão na qual são retomados os temas valores, teorias de liderança e níveis de atuação da liderança.

O AFDD 1-1 possui uma estrutura distinta. O documento estadunidense inicia com uma extensa explanação sobre os valores institucionais, na qual também são abordados aspectos do comportamento dos militares como seguidores e da cultura organizacional da USAF. Após uma breve teorização sobre liderança, a doutrina apresenta os níveis de liderança na instituição, bem como as competências esperadas em cada nível. No final, há um extenso conteúdo sobre as competências de um líder para o desenvolvimento da instituição e uma breve explanação teórica sobre os elementos que compõem o processo de liderança.





## 4.2 ATIVIDADE MILITAR

Na dimensão textual, observou-se que a única palavra, entre as que se repetem com maior frequência no MCA 2-1/2016, que faz menção à atividade militar é justamente a palavra “militar”. Existem outros termos comumente utilizados no meio militar entre aqueles que aparecem com maior frequência, tais como: “estratégico”, “operacional”, “hierárquico” e “missão”. Porém, esses termos também são utilizados frequentemente no contexto da administração civil, o que revela uma hibridização discursiva (Fairclough, 2015). No texto, o termo “militar” desempenha um papel de mero enquadramento do discurso. Esse fenômeno indica a incorporação de discursos organizacionais genéricos no interior de uma estrutura militar, com a adoção de uma linguagem alinhada a modelos civis de administração.

Quanto à prática discursiva, observou-se que o termo “militar” só é utilizado para designar uma atividade tipicamente militar em duas ocorrências. Quando busca definir um conceito específico em “é possível definir a Liderança **Militar** como sendo o processo de influenciar, motivar e direcionar os subordinados para a realização da missão a ser cumprida, quer seja em tempo de paz, quer seja em tempos de beligerância” (Brasil, 2016, p. 24, grifo nosso) e quando descreve as características da Força Aérea em “a Força Aérea possui características marcantes que a tornam o mais versátil componente do Poder **Militar**” (Brasil, 2016, p. 24, grifo nosso).

Nas demais ocorrências, o termo é utilizado de maneira genérica ou somente para caracterizar o contexto do documento, como em: “seguramente o **militar** que buscou o aprimoramento constante desde o início da sua carreira profissional terá maiores chances de sucesso nesse nível” (Brasil, 2016, p. 26, grifo nosso), ou em “o líder **militar** deve ter em mente a situação em que o grupo se encontra para, pelo menos inicialmente, compor premissas que irão auxiliar no exercício da liderança” (Brasil, 2016, p. 27, grifo nosso) e, ainda, em “tendo em vista a definição do termo competência, passa-se agora a discutir sobre seu desenvolvimento ao longo da carreira do **militar**, sob a perspectiva construtivista” (Brasil, 2016, p. 27, grifo nosso). Observou-se nesses trechos que o termo “militar” é utilizado somente como um marcador contextual, sem corresponder a um conteúdo propriamente militar.

Já o AFDD 1-1, na dimensão textual, apresenta termos tipicamente militares, tais quais *airpower* (“poder aéreo”), *war* (“guerra”), *commander* (“comandante”), *enlisted* (“graduado”) e *combatant* (“combatente”) entre os mais frequentes. O uso desses termos denota uma ênfase maior na dimensão operacional e combativa da Força Aérea, evidenciando um discurso voltado à ação militar propriamente dita.

Com respeito à prática discursiva, observa-se o uso predominante de períodos que descrevem atividades inequivocamente militares como em “cada membro da Força Aérea deve compreender e ser capaz de articular todo o potencial e a aplicação das capacidades da Força Aérea necessárias para apoiar a força conjunta e atender aos requisitos para a segurança da nação<sup>1</sup>” (Estados Unidos da América, 2011b, p. 3, tradução nossa) e “líderes neste nível (estratégico) se concentram em estabelecer as condições fundamentais para operações que visem dissuadir guerras, lutar guerras ou conduzir operações que não sejam de guerra<sup>2</sup>” (Estados Unidos da América, 2011b, p. 35, tradução nossa).

No aspecto da intertextualidade (Fairclough, 2015), constatam-se inserções de pensadores militares, tais como Billy Mitchell e Carl von Clausewitz, além de citações de figuras notáveis da USAF, como ex-comandantes e veteranos de guerra, no manual americano, o que não ocorre no MCA 2-1/2016.

Tais características demonstram uma construção discursiva fortemente ancorada em uma cultura organizacional na qual a ação bélica e a atividade operacional são elementos centrais do conteúdo do AFDD 1-1. Em contraste, no MCA 2-1/2016, cuja linguagem é mais voltada à atuação do líder em um contexto administrativo, o texto adota um tom teórico, com orientações voltadas à construção de perfis profissionais alinhados aos valores institucionais, mas sem grande aprofundamento na atividade operacional.

Os discursos presentes nos manuais doutrinários refletem as práticas sociais e os contextos geopolíticos de suas respectivas Forças Armadas. No caso do AFDD 1-1, o documento revela um discurso alinhado à concepção de uma força expedicionária, projetada para atuar em escala global (Estados Unidos da América, 2011a). Em contrapartida, o MCA 2-1/2016 apresenta um discurso institucional, compatível com a natureza defensiva das Forças Armadas brasileiras, em um contexto de país que historicamente adota uma postura não beligerante e que estabelece a solução pacífica dos conflitos como princípio fundamental de suas relações internacionais (Brasil, 1988).

Dessa forma, observa-se que, quanto à natureza da atividade militar, o texto do MCA 2-1/2016 não ecoa o conteúdo do AFDD 1-1, ou seja, não há uma criação de significado comum entre os atores envolvidos (Wendt, 1992). Ao contrário, o texto revela uma identidade de resistência (Castells, 2018), pois evita adotar um discurso centrado na atividade operacional de combate. Em vez disso, o manual da FAB prioriza uma abordagem voltada ao desenvolvimento

---

<sup>1</sup> “Each Airman should understand and be able to articulate the full potential and application of Air Force capabilities required to support the joint force and meet the nation’s security requirements”.

<sup>2</sup> “Leaders at this level focus on establishing the fundamental conditions for operations to deter wars, fight wars, or conduct operations other than war”.

de competências de seus militares em um contexto organizacional e predominantemente administrativo. Notou-se, portanto, um distanciamento entre os discursos do MCA 2-1/2016 e da doutrina estadunidense.

#### 4.3 ATUAÇÃO DOS PRAÇAS COMO LÍDERES

Na dimensão textual, constatou-se que, entre os adjetivos mais recorrentes do AFDD 1-1, estão os termos *enlisted* (“graduado”) e *noncommissioned* (“não comissionado”), que compõe a expressão *noncommissioned officer* (“oficial não comissionado”). Ressalta-se que *enlisted* foi o termo mais recorrente entre todos os adjetivos do documento. Ambas as expressões se referem ao círculo de praças da USAF.

O MCA 2-1/2016 não apresenta nenhum termo referente aos ciclos hierárquicos entre os mais recorrentes. Em uma busca pormenorizada, foi observado que os termos “oficial” ou “oficiais” aparecem quatro vezes fazendo referência ao círculo dos oficiais. Já em referência ao círculo de praças, aparecem os termos “praças”, “suboficiais”, “sargentos”, “cabos” e “soldados”, que totalizam sete recorrências, somando-se todas as ocorrências de todos os termos mencionados.

No tocante às práticas discursivas, no AFDD 1-1 foi observada uma busca por valorizar e posicionar os praças em todos os níveis de liderança. O esforço em valorizar os praças fica evidente nos trechos “embora não sejam comissionados e, portanto, não tenham direito a posições de comando, os praças desempenham funções de liderança em todos os níveis organizacionais da Força Aérea e são membros altamente respeitados da equipe de liderança da Força Aérea<sup>3</sup>” (Estados Unidos da América, 2011b, p. 6, tradução nossa) e “ao longo da história da Força Aérea, os praças muitas vezes desempenharam as mesmas funções que os oficiais<sup>4</sup>” (Estados Unidos da América, 2011b, p. 84, tradução nossa).

Em contrapartida, no MCA 2-1/2016 há uma diferenciação mais evidente entre o papel dos oficiais e dos praças no exercício da liderança. Observou-se esse fenômeno nos trechos “a Força Aérea Brasileira espera que as pessoas desenvolvam as suas capacidades de liderança. Entretanto, a natureza e a extensão dessas capacidades dependerão do círculo hierárquico que se encontram: oficiais ou praças” (Brasil, 2016, p. 24) e “é esperado que o oficial desenvolva sua capacidade de liderança, rapidamente, do nível tático (a ação) ao operacional (o

---

<sup>3</sup> “Although not commissioned and thereby not entitled to be in command positions, enlisted members perform leadership roles across all Air Force organizational levels and are highly respected members of the Air Force leadership team.”

<sup>4</sup> “Throughout the history of the Air Force, enlisted Airmen have often performed the same functions as officers.”

planejamento da ação). Alguns chegarão até ao nível estratégico, [...]. Os praças operarão no nível tático” (Brasil, 2016, p. 24).

O texto do AFDD 1-1 emprega uma linguagem que mitiga hierarquias rígidas, aproximando as funções dos praças às dos oficiais e promovendo uma imagem de liderança compartilhada e reconhecida institucionalmente. Percebe-se um discurso mais horizontalizado, coerente com práticas organizacionais que buscam maior flexibilidade e adaptabilidade.

De outra forma, o MCA 2-1/2016 adota um posicionamento mais hierarquizado, reproduzindo uma distinção explícita entre os papéis de oficiais e praças no exercício da liderança. Esse discurso expressa fronteiras institucionais mais tradicionais, pois revela uma prática discursiva que ancora a liderança em estruturas verticalizadas.

Os discursos expressam as práticas sociais (Gill, 2002) das instituições. A USAF possui um programa estruturado de desenvolvimento da liderança para o seu círculo de praças. Os militares iniciam a carreira com treinamento para execução de tarefas no nível tático, porém, após cursarem a *Senior Noncommissioned Officer Academy*, são alçados a funções de chefia e liderança, e podem, inclusive, atuar no nível estratégico (Estados Unidos da América, 2011b).

Por outro lado, à época da publicação do manual, a FAB não possuía a previsão de praças assumirem funções gerenciais na instituição. Aos praças mais antigos, normalmente é atribuída a função de encarregado de seção, cuja chefia é de um oficial. Vale ressaltar que os cargos mais elevados das organizações militares da FAB geralmente não possuem encarregados, o que reforça o foco da atuação dos praças no nível tático. Todavia, no ano de 2018, a FAB instituiu a função de Graduado-Master, que possui, como um dos seus objetivos, “a participação dos praças auxiliando a alta administração” (Brasil, 2018a, p. 9). A criação dessa função pode ser interpretada como uma tentativa da FAB de aproximar-se do modelo organizacional da USAF com uma maior participação dos graduados nos níveis mais altos da administração.

Dessa forma, observa-se que, quanto à atuação dos praças, o AFDD 1-1 adota um discurso que aproxima os papéis de oficiais e praças. Já o MCA 2-1/2016 revela, à época de sua publicação, uma identidade de resistência (Castells, 2018), ao preservar uma distinção clara entre os círculos hierárquicos e ancorar o exercício da liderança a uma estrutura verticalizada. Ainda assim, é possível identificar uma possível convergência em curso. A criação da função de Graduado-Master em 2018 sugere uma aproximação, ainda que gradual, das práticas sociais da FAB com o *modus operandi* estadunidense.

#### 4.4 SIMILARIDADE TEÓRICA

Na dimensão textual, foram observados os termos “transformacional” e “idealizada” entre os mais recorrentes do MCA 2-1/2016. Esses termos compõem as expressões “liderança transformacional” e “influência idealizada”, expressões típicas do FRLM.

Quanto ao AU-26, constatou-se também a presença de termos típicos de FRLM entre os mais recorrentes. A palavra com mais repetições foi *transformational* (“transformacional”) além dos termos *transactional* (“transacional”), *inspirational* (“inspiracional”) e *idealized* (“idealizada”). “Liderança transacional” e “transformacional” são os dois modelos de liderança preconizados no FRLM e “motivação inspiracional” e “influência idealizada” são elementos da mesma teoria.

**Quadro 1** – Quadro comparativo entre o MCA 2-1/2016 e o AU-26.

Conteúdo FRLM	MCA 2-1/2016 (Brasil)	AU-26 (EUA)	Observações
<i>Laissez-faire</i>	“Postura de ausência de liderança [...] o chefe deixa que os problemas se resolvam com o tempo” (p. 18).	“[...] um líder que abdica da responsabilidade, adia decisões, não se interessa [...] evita se posicionar <sup>5</sup> ” (p. 13, tradução nossa).	Ambos os textos conceituam a liderança <i>Laissez-faire</i> de maneira similar.
Recompensa Contingente	“[...] traduz um processo de troca entre o líder e seus liderados, no qual o esforço do liderado é barganhado mediante uma recompensa específica” (p. 19).	“[...] o líder define metas de desempenho, [...] e recompensa ou apoia os seguidores por atingirem os resultados desejados <sup>6</sup> ” (p. 16, tradução nossa).	Ambos os textos conceituam o elemento Recompensa Contingente de maneira similar.
Gestão da Exceção	“A Gestão da Exceção envolve o acompanhamento dos resultados alcançados pelos subordinados, a partir do qual o líder adota atitudes para corrigir os liderados que não alcançaram os resultados esperados. [...] a gestão da exceção pode se manifestar basicamente de duas maneiras: ativa e passiva. A forma passiva se caracteriza por uma postura de espera, [...] a forma ativa [...], o líder adota uma postura de busca constante pelo erro” (p.18).	“Além disso, a Gestão por Exceção pode assumir duas formas: ativa ou passiva. Durante a abordagem ativa, os líderes monitoram ativamente os seguidores em busca de desvios dos padrões na forma de erros ou enganos e tomam medidas corretivas conforme necessário. [...]. Durante a abordagem passiva, os líderes tomam passivamente medidas corretivas apenas quando sentem que precisam se envolver <sup>7</sup> ” (p. 19, tradução nossa).	Ambos os textos descrevem que o elemento Gestão da Exceção possui duas abordagens: a ativa e a passiva, e as descrevem de maneira similar.
Continua na próxima página.			

<sup>5</sup> “[...] a leader that abdicates responsibility, delays decisions, lacks interest [...] avoids taking a stand”.

<sup>6</sup> “[...] the leader sets performance goals, [...], and rewards or supports followers for meeting desired outcomes”.

<sup>7</sup> “Further, Management by Exception (MBE) may take two forms: active (MBE-A) or passive (MBE-P). During the active approach, leaders actively monitor followers for deviations from standards in the form of mistakes or errors and take corrective action as necessary [...]. During MBE-P or the passive approach, leaders passively take corrective action only when they feel they must get involved”.

Conteúdo FRLM	MCA 2-1/2016 (Brasil)	AU-26 (EUA)	Observações
Liderança Transformacional	“A liderança transformacional se constrói quando existe o engajamento dos envolvidos de tal forma que líderes e liderados evoluem juntos para níveis superiores de motivação e moralidade” (p. 19).	“[...] a liderança transformacional envolve a criação de relacionamentos pessoais com os seguidores que elevam seu nível de motivação e moralidade <sup>8</sup> ” (p. 23, tradução nossa).	Ambos os textos apontam a motivação e a moralidade como consequências da Liderança Transformacional.
Influência Idealizada	“[...] a influência idealizada descreve líderes que atuam como um exemplo de conduta para seus liderados” (p. 20).	“Líderes transformacionais que exibem o comportamento Influência Idealizada se projetam como modelos positivos a serem replicados pelos seguidores <sup>9</sup> ” (p. 24, tradução nossa).	Ambos os textos sustentam que o líder que aplica a Influência Idealizada se torna um exemplo/modelo para seus seguidores.
Motivação Inspiracional	“[...] esse discurso precisa ser impregnado de entusiasmo, energia e otimismo, pois, dessa forma, o líder tem mais condições de inspirar as pessoas e motivá-las a fazer o que precisa ser feito” (p. 20).	“Por meio do entusiasmo e do otimismo, os líderes inspiram e motivam seus seguidores a alcançar o que nunca pensaram ser possível <sup>10</sup> ” (p. 27, tradução nossa).	Ambos os textos colocam o entusiasmo e o otimismo como características da Motivação Inspiracional.
Estimulação Intelectual	“Esse elemento prevê que a liderança estimule os subordinados a serem criativos e inovadores” (p. 21).	“Líderes que promovem a criatividade e a inovação para os seus seguidores, ao mesmo tempo que apoiam novas abordagens aos desafios organizacionais <sup>11</sup> ” (p. 30, tradução nossa).	Ambos os textos colocam a criatividade e a inovação como características da Estimulação Intelectual.
Consideração Individualizada	“Esse elemento representa a criação de um clima de suporte favorável ao ambiente de trabalho, no qual o líder escuta atentamente e individualmente as necessidades de cada liderado” (p. 21).	“Além da escuta ativa e da comunicação bidirecional, um líder [...] considera as necessidades de crescimento e realização de cada indivíduo [...]. Além disso, criar novas oportunidades de aprendizagem, juntamente com um clima favorável à aprendizagem, é fundamental <sup>12</sup> ” (p. 34, tradução nossa).	Ambos os textos apontam a escuta ativa e o atendimento às necessidades individuais dos liderados como características da Consideração Individualizada.

Fonte: O autor.

Com relação às práticas discursivas, ambos os documentos promovem o FRLM como modelo mais moderno e adequado à liderança militar no contexto de Força Aérea. Há evidentes semelhanças conceituais e textuais (Quadro 1), o que sugere o uso de uma matriz teórica comum, especialmente na seção 3.5 do manual brasileiro.

Em termos de intertextualidade, ambos os documentos utilizam, com centralidade, os trabalhos de Bass e Riggio (2006) como fundamento para o FRLM, além de recorrerem

<sup>8</sup> “[...] transformational leadership involves creating personal relationships with followers that raise their level of motivation and morality”.

<sup>9</sup> “Transformational leaders exhibiting Idealized Influence behavior project themselves as positive role models for followers to emulate”.

<sup>10</sup> “Through the use of enthusiasm and optimism, leaders inspire and motivate their followers to achieve what they never thought was possible”.

<sup>11</sup> “Leaders that foster creativity and innovation for their followers while supporting new approaches to organizational challenges”.

<sup>12</sup> “In addition to active listening and two-way communication, a leader [...] considers each individual’s needs for growth and achievement [...]. Further, creating new learning opportunities along with a supportive climate for learning is critical”.

repetidamente a Yukl (2006) e Northouse (2007). A presença reiterada desses autores sugere não apenas uma coincidência de fontes, mas uma dependência direta dos mesmos referenciais teóricos.

Ademais, as duas obras analisadas organizam suas seções teóricas de maneira similar. Ambos iniciam com a Teoria dos Traços (Brasil, 2016), passando pelas abordagens situacionais e culminando no FRLM, o que evidencia não só convergência conceitual, mas também uma metodologia similar. A incorporação quase idêntica de citações e conceitos sugere que o MCA 2-1/2016 foi inspirado nas diretrizes e obras formadoras da doutrina de liderança da USAF, que utilizava o FRLM como modelo de liderança desde 2010 (Arenas; Connelly; Williams, 2018).

Quanto às práticas sociais, o AU-26 se comporta como um instrumento de legitimação da identidade da USAF (Castells, 2018) no campo da liderança militar. Nesse sentido, o MCA 2-1, ainda que elaborado pela FAB, opera como uma extensão dessa influência, ao reproduzir os referenciais teóricos e modelos de liderança oriundos da USAF. Tal configuração evidencia uma criação de um significado comum (Wendt, 1992), marcado pela internalização de conceitos, práticas e concepções de liderança estrangeiras na doutrina da FAB.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O OG do presente trabalho foi investigar como a doutrina de liderança da USAF dialoga com o conteúdo do MCA 2-1/2016. Sob a luz da AD, buscou-se verificar as similaridades e diferenças entre o conteúdo da doutrina estadunidense e o Manual de Liderança da FAB.

A estrutura do trabalho foi organizada de forma a permitir o desenvolvimento do problema de pesquisa. A introdução apresentou a relevância da liderança como fator de desenvolvimento da capacidade militar e destacou o histórico de intercâmbio de instrutores de liderança entre a EAOAR e a IAAFA. Em seguida, o referencial teórico combinou os pressupostos do construtivismo nas Relações Internacionais, com ênfase em Wendt (1992) ao conceito de identidade de Castells (2018) que ofereceram suporte para a interpretação dos textos e suas implicações nas práticas sociais. A seção metodológica detalhou a aplicação do modelo tridimensional de Fairclough (2015) à comparação entre os documentos MCA 2-1/2016, AFDD 1-1 e AU-26, com uso do software MAXQDA como ferramenta de apoio.

A análise dos dados foi desenvolvida em três eixos: o contraste entre o caráter operacional do discurso estadunidense e o tom mais administrativo e institucional do texto brasileiro; a diferença no escopo da liderança exercida pelos praças (a doutrina americana prevê atuação dos praças em todos os níveis da administração e o MCA 2-1/2016 os restringe ao nível

tático); e uma marcante similaridade conceitual no uso do FRLM tanto na USAF como no FAB.

Quanto ao aspecto operacional, observou-se um aspecto de resistência (no sentido de Castells, 2018) do manual brasileiro. Enquanto o AFDD 1-1 emprega uma linguagem fortemente ancorada em conceitos militares, com frequente referência a cenários de combate, o MCA 2-1/2016 adota uma abordagem voltada à gestão de pessoas, ao desenvolvimento de competências e valores institucionais, com pouca ênfase na dimensão propriamente militar da liderança. Essa diferença reproduz os distintos contextos geopolíticos e culturais das duas forças: a USAF com foco em projeção de poder e a FAB com foco na defesa e solução pacífica dos conflitos.

A pesquisa também evidenciou uma resistência do MCA 2-1/2016 no escopo da atuação da liderança exercida pelos praças. O AFDD 1-1 reconhece o papel dos graduados como líderes em todos os níveis organizacionais, aproxima suas funções às dos oficiais e promove uma visão mais horizontalizada da liderança. Já o MCA 2-1/2016 apresenta uma distinção entre os círculos hierárquicos, restringindo a atuação dos praças ao nível tático. Essa diferença revela uma maior rigidez hierárquica na FAB, enquanto a USAF adota um modelo mais funcionalmente distribuído. Porém, há iniciativas posteriores à publicação do MCA 2-1/2016 na FAB para aproximar essas visões, como a criação da função de Graduado-Master.

Adicionalmente, a análise identificou uma similaridade conceitual entre o MCA 2-1/2016 e o AU-26 na adoção do FRLM como modelo central da doutrina de liderança. Ambos os documentos compartilham os mesmos conceitos-chave, apresentam organização teórica semelhante e referências bibliográficas similares. Tais coincidências sugerem que o manual da FAB legitima a doutrina estadunidense ao reproduzir conteúdo similar.

Cabe destacar que a pesquisa possui limitações, especialmente quanto à extensão do *corpus* analisado e à natureza interpretativa da ACD. Ainda assim, os resultados obtidos apresentam consistência com os dados e o referencial adotado, e oferecem uma base sólida para o aprofundamento do debate sobre liderança organizacional e cooperação internacional na FAB.

As principais contribuições deste estudo para a FAB consistem em oferecer uma leitura crítica e fundamentada da influência estadunidense sobre a doutrina de liderança e promover uma reflexão sobre a construção de uma identidade doutrinária própria, que seja ao mesmo tempo atualizada e coerente com o contexto geopolítico e cultural no qual a FAB está inserida.

Sugere-se analisar o impacto da criação da função de Graduado-Master na valorização da liderança exercida por praças para futuros trabalhos. Outra possibilidade é o estudo comparado com manuais doutrinários de outras Forças Aéreas latino-americanas para buscar

identificar padrões regionais nas doutrinas militares de liderança.

Por fim, cabe ressaltar que a mera transposição de doutrinas estrangeiras sem uma profunda adaptação à realidade e à cultura nacional pode gerar lacunas. Uma doutrina de liderança eficaz deve ser culturalmente sensível e promover o desenvolvimento de líderes em todos os níveis hierárquicos para alcançar o pleno potencial da organização, ou seja, uma Força Aérea moderna e inovadora, conforme previsto nos documentos estratégicos.

## REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. M.; ALTAF, J. G. Análise Crítica do Discurso em Administração e em Gestão: Sistematização de um Framework Metodológico. **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, ano 18, v. 22, n. 2, p. 35-47, mai/ago, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/2237-51392018v22n2p035047>. Acesso em: 2 abr. 2025.

ANTUNES, C. **Análise do discurso**: noções introdutórias. 2024. Notas de aula.

ARENAS, F. J.; CONNELLY, D.; WILLIAMS, M. D. **AU-26 Developing your full range of leadership**: leveraging a transformational approach. Maxwell Air Force Base, Alabama: Air University Press, 2018. Disponível em: <https://www.airuniversity.af.edu/AUPress/Display/Article/1493351/developing-your-full-range-of-leadership/>. Acesso em: 2 mar. 2025.

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

BAUER, M.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 39-63.

BECHARA, E. **Moderna gramática portuguesa**. 37. ed. rev., ampl. e atual. conforme o novo Acordo Ortográfico. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

BRANDÃO, H. H. N. **Introdução à análise de discurso**. 2. ed. Campinas: Editora da Unicamp, 2004.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Presidência da República, [2024]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 10 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria EAOAR nº 22/ASGOV, de 10 de janeiro de 2025. Aprova a reedição do Programa de Trabalho Anual da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica para o ano de 2025. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 11, 16 jan. 2025. Disponível em: [http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca\\_pdf/2025/bca\\_11\\_16-01-2025.pdf](http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2025/bca_11_16-01-2025.pdf). Acesso em: 10 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando 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, n. 164, 26 set. 2016. Disponível em: [http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca\\_pdf/2016/bca\\_164\\_26-09-2016.pdf](http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2016/bca_164_26-09-2016.pdf). Acesso em: 1 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 196/6SC1, de 02 de maio de 2024. Aprova o Plano de Ensino da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 085, 07 mai. 2024a. Disponível em: [http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca\\_pdf/2024/bca\\_85\\_07-05-2024.pdf](http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2024/bca_85_07-05-2024.pdf). Acesso em: 1 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 1.389/GC3, de 10 de setembro de 2018. Aprova a Diretriz de Implantação da Função de Graduado-Master e dá outras providências. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 158, 10 set. 2018a. Disponível em: [http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca\\_pdf/2018/bca\\_158\\_10-09-2018.pdf](http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2018/bca_158_10-09-2018.pdf). Acesso em: 10 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 1.453/GC3, de 05 de junho de 2024. Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PCA 11-47). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 107, 10 jun. 2024b. Disponível em: [http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca\\_pdf/2024/bca\\_107\\_10-06-2024.pdf](http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2024/bca_107_10-06-2024.pdf). Acesso em: 1 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Concepção Estratégica - Força Aérea 100 (DCA 11-45). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 180, 15 out. 2018b. Disponível em: [http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca\\_pdf/2018/bca\\_180\\_15-10-2018.pdf](http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2018/bca_180_15-10-2018.pdf). Acesso em: 1 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília: Ministério da Defesa, 2012. Disponível em: [https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/pnd\\_end\\_2012.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_2012.pdf). Acesso em: 8 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília: Ministério da Defesa, 2024c. Disponível em: [https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/pnd\\_end\\_congresso\\_.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congresso_.pdf). Acesso em: 1 mar. 2025.

CASTELLS, M. **O poder da identidade: a era da informação**, volume 2. Tradução de Klaus Brandini Gerhardt. 9. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2018.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of Defense. Joint Chiefs of Staff. **The National Military Strategy of the United States of America 2015: The United States Military's Contribution to National Security**. Washington, D.C., 2015. Disponível em: [https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Publications/2015\\_National\\_Military\\_Strategy.pdf](https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Publications/2015_National_Military_Strategy.pdf). Acesso em: 8 jul. 2025.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of Defense. Secretary of the Air Force. **Air Force Basic Doctrine, Organization, and Command: Air Force Doctrine Document 1**. Washington, D.C., 2011a. Disponível em: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/GOVPUB-D301-PURL-gpo31114/pdf/GOVPUB-D301-PURL-gpo31114.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2025.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of Defense. Secretary of the Air Force. **Leadership and Force Development: Air Force Doctrine Document 1-1**. Washington, D.C., 2011b. Disponível em:

<https://www.airandspaceforces.com/PDF/SiteCollectionDocuments/Reports/2011/November%202011/Day17/AFDD1-1.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2025.

FAIRCLOUGH, N. **Language and power**. 3rd. ed. Londres/Nova Iorque: Routledge, 2015.

GILL, R. Análise de discurso. *In*: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 244-270.

INTER-AMERICAN AIR FORCES ACADEMY (IAAFA). IAAFA Website. Disponível em: <https://www.37trw.af.mil/Units/Inter-American-Air-Forces-Academy>. Acesso em: 10 jun. 2025.

JOYCE, R. M.; MCLAUCHLIN, T.; SEYMOUR, L. “Train the World”: Examining the Logics of US Foreign Military Training. **International Studies Quarterly**, [s. l.], v. 68, n. 2, sqae044, June 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/isq/sqae044>. Acesso em: 2 mar. 2025.

KUCKARTZ, U.; RÄDIKER, S. **Analyzing qualitative data with MAXQDA: text, audio and video**. Cham: Springer International Publishing, 2019.

MAGALHÃES, I.; MARTINS, A. R.; RESENDE, V. M. **Análise de discurso crítica: um método de pesquisa qualitativa**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2017.

NOGUEIRA, J. P.; MESSARI, N. **Teoria das relações internacionais: correntes e debates**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 4th. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2007.

PASSOS, A. M. A Circulação Internacional da Doutrina da Contra-Insurgência: Reflexos sobre o Exército Brasileiro. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CIÊNCIA POLÍTICA, 12., 2020, on-line. **Anais eletrônicos [...]**. [s. l.]: Associação Brasileira de Ciência Política, 2020. Disponível em: <https://cienciapolitica.org.br/eventos/12o-encontro-abcp/anais>. Acesso em: 2 mar. 2025.

PIRES, K. C. **O discurso do gestor universitário em campanha**. 2019. Tese (Doutorado em Língua Portuguesa) — Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019.

SCHARPF, A. Why governments have their troops trained abroad: Evidence from Latin America. **International Studies Quarterly**, [s. l.], v. 64, n. 3, p. 734-747, Sept. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/isq/sqaa043>. Acesso em: 2 mar. 2025

VASCONCELOS, T. **Programa de Intercâmbio Permanente na Aviação de Caça (PIPER - CAÇA): uma ferramenta para desenvolvimento de doutrina e interoperabilidade com Forças Aéreas estrangeiras**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica) – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica, Rio de Janeiro, 2023.

WENDT, A. Anarchy is What States Make of It: The Social Construction of Power Politics. **International Organization**, Cambridge, v. 46, n. 2, p. 391-425, Spring 1992. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2706858>. Acesso em: 3 mar. 2025.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 6th. ed. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2006.