

LIDERANÇA SERVIDORA E A BUSCA PELO MODELO IDEAL DE LIDERANÇA: UM ESTUDO NA ACADEMIA DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA

Ricardo Varela de Araújo Filho¹
Paulina Montejano²

RESUMO

Com a globalização e a necessidade de melhores desempenhos nas organizações, a busca pela liderança eficaz aumentou. No entanto, mesmo os gestores investindo muito com a capacitação dos seus funcionários, o resultado que eles obtiveram com o treinamento não foi como o esperado. Os estudiosos, então, perceberam que os líderes necessitavam desenvolver os aspectos relacionais para conseguir desempenhar bem a sua função. A Academia da Força Aérea (AFA), que tem como objetivo formar os futuros líderes da Força Aérea Brasileira (FAB), também procura desenvolver em seus cadetes os aspectos de uma liderança efetiva. Dessa maneira, o conceito da Liderança Servidora, trazido por Greenleaf (1970), enfoca justamente os aspectos relacionais necessários a um líder. Por isso, este trabalho tem por objetivo demonstrar as características da Liderança Servidora e propor o estudo e a sua prática na formação dos cadetes para complementar o objetivo institucional da AFA. Para tanto, foi feita uma revisão bibliográfica e documental, a qual encontrou um alinhamento entre os valores constantes dos manuais da AFA e dos documentos da FAB e as características de um líder servidor.

Palavras-chave: Academia da Força Aérea. Formação de líderes. Liderança. Liderança Servidora.

¹ Formado na Academia da Força Aérea (AFA). Possui bacharelado em Ciências da Logística em habilitação em Intendência Aeronáutica. Possui bacharelado em Administração com ênfase em Administração Pública. E-mail: ricardovarelaf@gmail.com.

² Doutora em Educação pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Possui graduação em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino. Docente na Academia da Força Aérea. E-mail: paulimontejano@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

A busca para entender o que faz pessoas comuns se tornarem líderes eficazes já existe há muitos anos. Campos (2011) comenta que essa discussão pode ser encontrada nos clássicos gregos e latinos, na Bíblia Sagrada, nos escritos dos antigos filósofos chineses e nas primeiras sagas islandesas.

Dessa forma, as relações econômicas foram mudando e resultaram no que hoje é chamado de fenômeno da globalização. Esse período é marcado por grandes mudanças devido ao avanço das tecnologias de informação e ao crescimento econômico. Junto com a globalização, cresceu também a importância dada a uma liderança empresarial eficaz, pessoas que tivessem habilidades de trazer inovações e garantir a competitividade de suas empresas (MACEDO, 2006).

À vista dessas circunstâncias, Macedo (2006) comenta que surgiram várias teorias de liderança que, ao longo dos séculos, tentavam criar um referencial teórico, a fim de construir uma base de métodos ou ações que pudessem levar à melhoria da liderança.

Na contemporaneidade, a situação é ainda mais patente, pois há inúmeras publicações e várias outras maneiras de comunicação que abordam o tema liderança, e buscam a melhor forma de aplicação de tais conceitos nos próprios campos de trabalho. Campos (2011), ao tratar sobre isso, discorre:

As livrarias, então, encontram-se repletas de livros sobre o assunto e, em termos mundiais, já se contam às centenas os cursos e programas acadêmicos disponíveis àqueles interessados em seu estudo, devidamente customizados para os mais diversos interesses e nichos específicos de profissionais (CAMPOS, 2011).

Com a globalização dos mercados e a liderança empresarial se tornando um fator diferenciador na competição com os mercados nacionais e internacionais, os gestores não medem esforços em investir em treinamento e em capacitação dos seus funcionários para que se tornem líderes eficazes. Hunter (2004, p. 4) aponta que “três quartos das empresas americanas gastam todos os anos um valor estimado em 15 bilhões de dólares em treinamento, desenvolvimento e consultoria para suas equipes de liderança”.

Esse valor, é relativamente alto, porém o retorno que os resultados desses investimentos apresentou não é nada grandioso. Hunter (2004) afirma que, desses 15 bilhões gastos em treinamento, mais de 90% acabaram revelando ser um enorme desperdício de tempo e dinheiro, visto que apenas 10% das pessoas mudaram de fato o seu comportamento após tais treinamentos.

O autor aponta que o erro está em as organizações investirem os seus recursos sem tratarem a raiz do problema. Enquanto perdem tempo expulsando funcionários que não estão satisfeitos com a organização, ou se queixando de que os seus subordinados não estão motivados o suficiente, os presidentes se esquecem de que o maior indicador de saúde ou doença organizacional está na liderança ou em sua ausência.

Rodrigues (2009) complementa essa ideia ao esclarecer que o ciclo de vida das organizações, muitas vezes, depende dos líderes, que são os que têm o compromisso de motivar e de incentivar os colaboradores para o desenvolvimento e crescimento da organização.

Há também outro ponto que é o da importância do ambiente organizacional. A maneira como as pessoas se relacionam e a forma como as diferenças são tratadas influenciam o desempenho da instituição. Sinek (2019, p. 52) esclarece:

Quando sentimos que pertencemos ao grupo e confiamos nas pessoas com que trabalhamos, cooperamos naturalmente para enfrentar desafios e ameaças externas. Mas quando não temos a sensação de pertencimento somos forçados a investir tempo e energia para nos protegermos uns dos outros. Ao fazê-lo, inadvertidamente nos tornamos mais vulneráveis às ameaças e desafios de fora. E mais: com a atenção voltada para dentro, não percebemos as oportunidades de fora.

A responsabilidade de manter um bom ambiente organizacional, na opinião de autores como Sinek (2019), Hunter (2004) e Campos (2011), cabe ao líder. Isso porque a verdadeira liderança humana é aquela que protege a organização das rivalidades internas que podem destruir sua cultura (SINEK, 2019).

Posto isso, o desafio que os profissionais que estudam a liderança precisavam responder, com os seus estudos, é: como desenvolver uma liderança eficaz, capaz de atender as demandas profissionais com eficiência, e ainda se preocupar com as relações interpessoais, a fim de promover um bom ambiente de trabalho?

A Academia da Força Aérea (AFA) tem o objetivo de formar os oficiais de carreira da Aeronáutica (Aviadores, Intendentes e de Infantaria), e, para tanto, é necessário desenvolver em seus discentes os atributos necessários de um líder efetivo. No entanto existem muitas teorias de liderança que poderiam ser aplicadas na formação do cadete. Sendo assim, visto que os oficiais necessitam lidar com pessoas durante toda a sua carreira, qual seria o estilo de liderança ideal a ser implementado na AFA para que os cadetes pudessem desenvolver os aspectos relacionais de uma liderança?

A Liderança Servidora, modelo de liderança trazido por Greenleaf (1970), é, então, um estilo de liderança que enfoca justamente os aspectos relacionais entre líder e liderado. Suas características envolvem não apenas a busca pelo desenvolvimento do liderado como também a responsabilidade que o líder tem com os objetivos da instituição para a qual trabalha.

2 METODOLOGIA

Este artigo tem como objetivo demonstrar as características da Liderança Servidora com a finalidade de propor o estudo e a sua prática na formação dos cadetes da AFA.

Para delimitar o escopo deste trabalho, foram analisados os manuais e os documentos que orientam o ensino da liderança na AFA. A possibilidade da aplicação dos conceitos de liderança se restringiu a uma função específica da Cadeia de Liderança do Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CLC): A Liderança de Elemento.

Dentre as características desta pesquisa, está a de se tratar de uma pesquisa básica, aquela na qual a motivação está em criar novos conhecimentos sobre um determinado assunto. Isso, no entanto, não deprecia este estudo visto que este se justifica por gerar conhecimentos úteis que poderão servir de base para pesquisas futuras. Como Cervo e Bervian (2005, p. 65) abordaram, “na pesquisa pura ou básica, o pesquisador tem como meta o saber, buscando satisfazer uma necessidade intelectual pelo conhecimento”.

Sendo assim, esta pesquisa utilizou-se do estudo exploratório para buscar mais informações sobre a Liderança Servidora e sobre o estudo da liderança na AFA, uma vez que o tema vem ganhando ampla divulgação com um número crescente de artigos, livros e outros tipos de compilação de conhecimentos publicados com frequência.

É normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e um auxílio que traz a formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas. Os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo (CERVO; BERVIAN, 2005, p. 69).

Os documentos estudados neste artigo são importantes para a compreensão do leitor, pois delineiam a rotina atual dos cadetes na AFA, orientam os programas de treinamento militar e de liderança na AFA, definem os resultados esperados com a formação dos cadetes, e exprimem os diversos valores praticados na instituição.

Utilizou-se também da pesquisa descritiva ao abordar as peculiaridades da rotina dos cadetes e das oportunidades que estes têm de exercer a liderança na AFA. De acordo com Gil (2017, p. 26), a pesquisa descritiva “têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno”.

Por fim, do ponto de vista da abordagem do problema, foi utilizada a qualitativa, pois esta vale-se de autores diferentes para construir uma ideia.

Os métodos qualitativos mostram uma abordagem diferente da investigação acadêmica do que aquela dos métodos da pesquisa quantitativa. A investigação

qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas; estratégias de investigação; e métodos de coleta, análise e interpretação de dados (CRESWELL, 2010, p. 210).

3 A LIDERANÇA SERVIDORA

3.1 O QUE É LIDERANÇA

Ao longo da vida, as pessoas tendem a se organizar em grupos sociais dos mais variados, como os grupos de amigos, colegas de trabalho, estudantes de uma sala de aula entre outros. De acordo com Chiavenato (2004), a liderança é algo necessário em qualquer tipo de organização humana, como as empresas ou até mesmo em casa, e, portanto, essencial em todas as funções da administração.

Cada grupo social possui um determinado objetivo, que tanto pode ser alcançar as metas de um trabalho, como o de se divertir e relaxar (ROBBINS, 2002). Não obstante, a liderança não apresenta apenas uma forma de operação, ou ação, ou seja, os comportamentos de uma pessoa, que a caracterizam como um líder de um grupo, podem não ser efetivos se essa mesma pessoa decidir assumir a liderança de um outro grupo social, ou então se o objetivo for diferente.

Chiavenato (2004) explica esse fenômeno ao definir que a liderança possui representações multifacetadas e, por vezes, pode ser retratada como um fenômeno de influência interpessoal, como um processo de redução da incerteza de um grupo, como uma relação funcional entre líder e subordinados e até mesmo como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação. Sendo assim, não existe uma receita, ou um padrão de comportamento, que um indivíduo deve seguir para que seja, então, considerado o líder de um grupo.

Por esse motivo, ao longo dos anos, diversas teorias de liderança foram criadas, a fim de tentar responder: Como identificar um líder? O líder já nasce líder ou é uma habilidade que pode ser desenvolvida? O líder é efetivo em todas as situações ou apenas em situações específicas? O carisma da pessoa é ou não um fator de influência em sua liderança?

A tentativa de resposta a essas perguntas foi a base da criação das distintas teorias de liderança aplicadas em diversos lugares. Uma dessas teorias traz um conceito diferente, pois aborda o líder não como aquele que faz o que quer, mas como aquele que serve. O nome dessa teoria é Liderança Servidora.

O termo “Liderança Servidora” foi usado pela primeira vez por Greenleaf (1970), e ele a definiu no seu livro *Servant as a Leader*, que traz as principais características desse estilo de liderança.

Hunter (2004) utilizou-se dos princípios da Liderança Servidora, para escrever seu livro, e assim a define:

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

A liderança, então, é uma habilidade desenvolvida ao longo da vida; é um processo de influência interpessoal que pode acontecer entre quaisquer indivíduos pertencentes a um grupo; e, também, pode ser considerada uma função na qual os líderes se responsabilizam pelos funcionários e pelos resultados da organização. Porém, para alcançar tal influência, é necessário ao líder desenvolver mais uma característica: ele precisa ser confiável (HUNTER, 2004).

3.2 A ORIGEM DO TERMO LIDERANÇA SERVIDORA

A ideia do líder servidor foi originada a partir do livro de Herman Hesse, *A Journey to the East* (Viagem ao País da Manhã), publicado pela primeira vez em 1932. Na referida obra, Hesse narra a história de um grupo de homens que trilhavam uma jornada mítica. A história tem como figura principal um homem chamado Leo. Ele se comportava como o servo do grupo e era responsável por realizar aquelas tarefas que eram as mais impopulares (GREENLEAF, 1970).

Tudo começa quando Leo desaparece, pois isso leva o grupo a cair em desordem e abandonar a sua jornada. O narrador, um dos membros do grupo, após passar anos tentando imaginar para onde Leo poderia ter ido, percebe que este, a quem conheciam como servo, era, na verdade, o cabeça da equipe, uma vez que os guiava com o espírito de um nobre líder (GREENLEAF, 1970).

Sendo assim, o conceito de Liderança Servidora surge, e sua máxima se constrói em cima da afirmação de Robert K. Greenleaf (1970, p. 9), em sua obra *The Servant as Leader*, de que “o líder-servidor é aquele que é servo primeiro... isso começa com o desejo natural de servir aos outros, servir primeiro”.

3.3 CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA SERVIDORA

Para falar sobre as características da Liderança Servidora, será tomado como base o artigo escrito por Robert J. Fitzgerald (2015), *Becoming Leo: Servant Leadership as a Pedagogical Philosophy*, em que, o autor aplica os conceitos da Liderança Servidora no contexto de salas de aula; e também serão utilizadas as definições trazidas pelo próprio Robert K. Greenleaf, no seu livro *The Servant as a Leader*, publicado em 1970.

Ao comparar o líder comum com o servidor, Greenleaf (1970) comenta que o primeiro, ao enfrentar um problema, reage tentando achar em quem pode colocar a culpa, em vez de pensar “Eu tenho um problema. O que ele é e o que posso fazer agora?”. No entanto, essa não é a única característica que diferencia a liderança servidora de outros estilos de liderança.

De acordo com Fitzgerald (2015) e Greenleaf (1970), os líderes servidores são conhecidos por apresentarem nove características específicas. São: *listening, empathy, healing, awareness, persuasion, foresight, withdrawal, commitment to growth of people and community building*.

3.3.1 *Listening*

Segundo Greenleaf (1970, p.17), a “Capacidade para ouvir – *do original Listening* ou *Acceptance* – pode ser definida como a habilidade de receber o que está sendo oferecido, com aprovação, satisfação ou aquiescência”. Além disso, De Oliveira (2018) explica que o líder servo consegue extrair o que há de mais importante dos seus liderados ao parar para ouvi-los. Com isso, ele lhes dá a dignidade de se sentirem parte de um processo maior, aumentando a autoestima e se conectando com o mundo da outra pessoa, sem conceitos preconcebidos.

É exatamente isso que o líder servidor faz com os seus liderados. Ao focar os seus subordinados, o líder servidor procura por sinais ou pistas, deixados na fala ou na linguagem corporal dos seus liderados, que indiquem o seu estado mental. Afinal, como Dimitrius (2000, p. 4) observou, ao falar sobre como uma pessoa pode melhorar as suas habilidades em entender outros indivíduos, “se você quer perceber as pessoas, precisa fazer um esforço consciente para se envolver com elas”.

3.3.2 *Empathy*

Segundo a definição de “Empatia” no dicionário Aurélio, esta pode ser definida como a capacidade psicológica para se identificar com o eu do outro, conseguindo sentir o mesmo que este nas situações e circunstâncias vivenciadas. O líder servidor, então, consegue se projetar na consciência do outro e entender os sentimentos e as reais necessidades emocionais do seu liderado (FERREIRA, 1999).

Com isso o líder escolhe tratar as pessoas como importantes, agrupando-as junto a si e permitindo que elas criem ou acrescentem novas possibilidades que não foram anteriormente pensadas (DE OLIVEIRA, 2018).

De acordo com Greenleaf (1970), o líder servidor sempre age com empatia, nunca rejeita as pessoas. No entanto, o fato de aceitá-las não o impede de, por vezes, considerar determinada performance de uma pessoa como não boa o suficiente.

3.3.3 *Healing*

A palavra *Healing* nesse contexto tem o sentido de “tornar completo”. A Liderança Servidora parte do princípio de que os indivíduos não se sentem completos e que servir aos outros é uma troca em que tanto o próprio líder como o que está sendo servido se sentem mais completos (FITZGERALD, 2015).

Ao citar a obra de Thomas Merton (1983), Fitzgerald (2015) explica que, por sermos humanos, temos fraquezas e deficiências, e que essas limitações têm um papel fundamental em nossa vida: servem para mostrar que precisamos uns dos outros. *Healing*, então, é a característica que torna o líder capaz de admitir a sua falta de habilidade e de conhecimento necessário para alcançar a todos que lidera, e também de aceitar que nunca será perfeito ou completo, mas que são as suas interações com seus liderados que irão ajudá-lo a reconhecer os seus defeitos.

3.3.4 *Awareness*

De acordo com Greenleaf (1970), essa característica está ligada à habilidade que uma pessoa tem de perceber aquilo que está acontecendo no ambiente. O líder servidor, por sua vez, possui esta habilidade mais apurada do que outros, e, portanto, consegue obter mais informações da mesma quantidade de recursos disponíveis. Com isso, tal líder constrói uma

“armadura de confiança” diante do desconhecido, ao enfrentar o estresse comum do dia a dia com serenidade.

A *awareness* é a habilidade que o líder servidor tem de colocar tudo sob perspectiva e analisar a situação mesmo diante de ameaça, perigos ou alarmes. A definição dada por Greenleaf (1970) é a seguinte:

A abertura da consciência estoca as mentes consciente e inconsciente com uma riqueza de recursos para necessidades futuras. Mas faz mais do que isso: é a criação de valor e o esclarecimento do valor que arma uma pessoa para enfrentar o estresse da vida ajudando a manter a serenidade diante do estresse e da incerteza (GREENLEAF, 1970, p. 25, tradução nossa).³

Sendo assim, *awareness* é perceber as oportunidades e as ameaças do dia a dia e saber de todos os meios e recursos dos quais a pessoa dispõe.

3.3.5 Persuasion

Greenleaf (1970) afirma que o líder servidor pode agir de diversas maneiras e uma delas é a de agir com persuasão. Isso significa que, em vez de tentar resolver todo o problema de uma vez só, ele consegue alcançar grandes feitos por meio da paciência de agir aos poucos, com um passo por vez.

3.3.6 Foresight

Essa característica está relacionada com a habilidade que o líder servidor tem de pensar além do aqui e agora. Dias e De Moraes Filho (2020) usam o termo “visão” para definir essa característica. Eles explicam que, por meio desse atributo, os líderes analisam os valores pessoais e organizacionais, para as suas tomadas de decisões, e que tal característica é uma forma de prever, imaginar e discernir o futuro da organização.

3.3.7 Withdrawal

A habilidade do líder de sair da situação e pensar em algo diferente é crucial para que consiga exercer bem a sua liderança. Essa característica permite-lhe conseguir separar o que é mais importante do que é menos, e, o que é importante do que é urgente. Com isso, o líder

³ “The opening of awareness stocks both the conscious and unconscious minds with a richness of resources for future need but it does more than that: it is value building and value clarifying and it arms one to meet the stress of life by helping build serenity in the face of stress and uncertainty.”

consegue estabelecer as suas prioridades e se reorientar para evitar tomar decisões que não vão ajudá-lo naquilo que foi considerado mais importante (GREENLEAF, 1970).

3.3.8 *Commitment to growth of people*

De acordo com Martins (2012, p. 195), “Cada pessoa possui um valor intrínseco e um potencial enorme que deve ser desenvolvido, e isso inclui não apenas o aspecto profissional, mas também o aprimoramento de cada um como pessoa”. Dessa forma, o líder deve fazer o possível para promover o crescimento daqueles a quem lidera, com a participação do seu pessoal em eventos desafiadores.

3.3.9 *Community Building*

Finalmente, a última característica do líder servidor é a de possuir um espírito de comunidade (*Community Building*). De acordo com Martins (2012, p. 195), “O líder necessita demonstrar apreço por aqueles com quem trabalha e criar, entre os membros da equipe, um clima familiar, em que se partilham preocupações e alegrias, intercalando as demandas do trabalho com momentos de comemoração e lazer”

Por esse motivo, a função do líder é construir um senso de comunidade com o qual os liderados possam se sentir aceitos e importantes como membros do grupo. Isso não significa que não haverá conflitos ou brigas. Para construir um espírito de comunidade, é comum que haja interesses que entrem em conflito, no entanto, a função do líder é a de criar caminhos que sejam bons para todos, usando, se possível, soluções ganha-ganha.

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

4 ANÁLISE DA FORMAÇÃO DO CADETE E DO DESENVOLVIMENTO DO ESPÍRITO DE LIDERANÇA NA ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

4.1 LIDERANÇA NA FAB

A Força Aérea Brasileira (FAB), que tem como missão manter a soberania nacional e integrar o território nacional, com vistas à defesa da Pátria, possui alguns programas para reger a liderança na FAB. O Manual de Liderança da FAB (BRASIL, 2016-B), aborda as mais diversas teorias de liderança existentes e também conceitos relativos à Liderança Militar. Um dos objetivos desse manual é fornecer um embasamento teórico para o estudo e a discussão sobre o fenômeno da liderança, outro, o de apresentar a liderança em seus diferentes níveis de atuação: tático, operacional e estratégico.

Ainda sobre a liderança na FAB, o Manual de Liderança apresenta a seguinte definição:

O processo de liderança, conforme já apresentado, a partir do foco de análise no relacionamento líder-liderado ou líder-grupo, somente será eficaz quando ambas as partes puderem interagir no nível esperado. Ou seja, para que a liderança de fato tenha significado, não somente o líder deve acertar suas ações no sentido da boa execução da liderança, como também o indivíduo liderado, ou o grupo liderado, deve sentir e receber a influência dessas ações (BRASIL, 2016-B, p. 9).

Sendo assim, pode-se observar que, de acordo com o manual, o processo de liderança eficaz não se apresenta como uma relação de único sentido, mas uma relação cuja cooperação e interação entre líder-liderado se tornam presentes. Outro aspecto ressaltado é o da ênfase do líder como exemplo. Suas condutas e ações fazem parte do processo de liderança e têm um importante papel na influência exercida sobre o liderado.

4.2 A ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

O Regulamento da Academia da Força Aérea (ROCA 21-88) afirma que é competência da AFA:

Formar, intelectualmente e profissionalmente, os Aspirantes a Oficiais do QOAv, QOInt e QOInf, observando os mais altos padrões militares, culturais, éticos, morais, cívicos e sociais (BRASIL, 2018, p. 10).

Para atingir tal objetivo, os cadetes, alunos da AFA, passam por quatro anos de formação, em regime de internato, e têm uma rotina bem estruturada, de segunda-feira a sexta-feira, que engloba aulas expositivas, treinamentos militares, práticas desportivas, atividades extracurriculares e atividades de clubes.

O ingresso na Academia pode ser realizado por dois meios. O primeiro é por vestibular nacional, no qual os candidatos podem escolher um dos três cursos oferecidos pela AFA – aviação, intendência e infantaria da Aeronáutica – para se especializarem durante os anos de formação. Já o segundo, é mediante a Escola Preparatória de Cadetes do Ar (EPCAr), cujo ingresso também é feito através vestibular nacional. No entanto, a EPCAr funciona como

segunda opção de ingresso para a AFA, apenas para aqueles que desejam realizar o Curso de Formação de Oficiais Aviadores (CFOAV).

O ensino na AFA abrange três campos: o geral, o técnico-especializado e o militar. O campo geral, ou dos conhecimentos científicos, é composto por instruções em sala de aula nas quais os cadetes aprendem as matérias básicas para formar seu currículo de bacharelado em Administração, com ênfase em Administração Pública.

O campo especializado, ou área técnica, é diferente para cada um dos três quadros. Enquanto para a aviação esse campo se constitui de instruções aéreas realizadas nas aeronaves T-25 e T-27, para os cadetes de infantaria, aquele se constitui de instruções militares, como patrulhas e instruções de tiro, e para a intendência é formado por meio do conhecimento das legislações e sistemas relativos à administração específica da FAB.

No campo militar, estão englobados testes de condicionamento físico, atividades de sobrevivência, exercícios de campanha e até salto de emergência, realizados ao longo dos quatro anos de formação.

4.3 O QUE SE ESPERA DE UM OFICIAL FORMADO NA AFA?

O Perfil Profissional do Oficial da Aeronáutica (PPOA), tema abordado no MCA 36-7 (BRASIL, 2012), foi elaborado para documentar e nortear os atributos esperados de um oficial da Aeronáutica após concluir sua formação. Além dos atributos técnicos e especializados esperados que um oficial desenvolva durante sua formação, existem também valores morais e habilidades interpessoais preconizados. Um desses atributos é o de cultivar a liderança, a responsabilidade, o patriotismo, o espírito de equipe e a melhoria contínua.

Já a Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA 29-1) (BRASIL, 2016-A), Conduta dos Oficiais Subalternos da Aeronáutica, dentre alguns aspectos abordados, afirma que é importante ao oficial exercer seu cargo com autenticidade; não ser condescendente com os que erram, mas buscar discernir as faltas cometidas, decorrentes de inexperiência ou de simples descaso, e saber como potencializar as capacidades de seus comandados, respeitando as limitações naturais de cada um.

4.4 COMO É A FORMAÇÃO DO CADETE?

Ao ingressarem na AFA, os cadetes passam, primeiramente, por um período denominado Estágio de Adaptação Militar (EAM), previsto no Manual do Cadete 2020 (BRASIL, 2020). Assim como o Item 7.2.2 deste documento prevê:

O EAM tem por objetivo adaptar o jovem, que inicia sua jornada acadêmica, à vida da caserna e às peculiaridades da instituição, por meio de um programa de treinamento doutrinário, físico e militar estimulando o gosto pela profissão, o espírito de corpo, a disciplina e a organização, desenvolvendo, ainda, o hábito da atividade física e do estudo, dentre outras virtudes militares, com base nos mais elevados princípios éticos e morais, visando à integração do futuro cadete a um todo harmônico e coeso, que é o Corpo de Cadetes da Aeronáutica (BRASIL, 2020).

Durante esse período, os alunos oriundos da Escola Preparatória de Cadetes do Ar e do meio civil aprendem as regras básicas da AFA e são preparados para seguirem a rotina dos cadetes.

Após esse período, os novos cadetes compõem o que é chamado de esquadrão, conjunto de cadetes que ingressaram na AFA, num mesmo ano. O esquadrão é dividido em esquadrilhas, sendo uma esquadrilha constituída por cadetes intendentess, uma para cadetes da infantaria e até quatro esquadrilhas constituída por aviadores.

O 1º e o 2º esquadrão da Academia da Força Aérea, as duas turmas com o ingresso na AFA mais recente, fazem parte do programa denominado Programa de Treinamento Militar (PTM). Já os dois últimos anos, 3º e 4º Esquadrões, são integrantes do chamado Programa de Treinamento de Liderança (PTL).

De acordo com a Portaria Nº 155/CMDO, de 17 de dezembro de 2009, o PTM é a parcela da formação que estimula o desenvolvimento da autodisciplina, a compreensão de autoridade e hierarquia, o sentimento de camaradagem e cria fortes laços de dever e lealdade com a instituição e o país. Os valores fundamentais a serem aprimorados nos cadetes, durante o PTM, abrangem a integridade em primeiro lugar, servir antes de pensar em si mesmo e buscar a excelência em tudo o que faz.

Já a Portaria Nº 154/CMDO, de 16 de dezembro de 2009, preconiza que o PTL é a parcela mais avançada da formação militar acadêmica. Sua filosofia afirma que é da responsabilidade dos cadetes do 3º e do 4º esquadrões o ensino das normas, cortesias e costumes aos cadetes dos Esquadrões mais modernos. Além disso, ressalta que a liderança não significa a busca de prestígio ou de honrarias, mas que antes é uma responsabilidade que exige sacrifícios, prudência e que coloca o serviço acima dos interesses pessoais.

4.5 COMO FUNCIONA O TREINAMENTO DE LIDERANÇA NA AFA E QUAIS SÃO OS SEUS OBJETIVOS?

Ao longo da formação do cadete, estão previstas, no currículo, aulas sobre liderança lecionadas aos 3º e 4º esquadrões por oficiais da Seção de Doutrina (SDOUT) da AFA. Nessas aulas, os cadetes aprendem assuntos como o Modelo de Liderança *Full Range*, Teorias de Liderança, Liderança Baseada em Valores, Liderança Militar, etc. Está previsto também ensinar-lhes a aplicabilidade desses conceitos, nas demais atividades exercidas durante sua rotina, como os serviços realizados no CCAER e nas Diretorias da Sociedade dos Cadetes da Aeronáutica (SCAER).

Sendo assim, durante sua formação, o cadete, nos dois primeiros anos, aprende superar dificuldades, cumprir as regras institucionais e respeitar as ordens superiores. Tal aprendizado pode ocorrer tanto pelas práticas PTL-PTM, cujos cadetes membros da CLC abordam os mais diversos temas, como pela participação dos cadetes em assessorias da SCAER, que, ao organizar eventos ou administrar suas demandas, possibilita a interação entre cadetes de diferentes anos para alcançar seus objetivos.

Nos últimos dois anos, os cadetes do 3º e 4º esquadrão, membros do PTL, aprendem a exercer sua liderança, seja por meio das funções, na cadeia de liderança, ou por meio das diretorias da SCAER. Neste período, aprendem a identificar as dificuldades encontradas pelos cadetes mais modernos e, então, buscam métodos que possam ajudá-los a superar tais dificuldades. Por fim, os atributos esperados de um oficial da Aeronáutica, em termos de liderança, são trabalhados para que os cadetes apresentem essas características ao chegarem à formatura de conclusão de curso.

4.6 COMO O CADETE PODE PRATICAR A LIDERANÇA?

A cadeia de liderança na AFA é constituída de cinco elementos: Líder do CCAER, Líderes de Quadro (Aviação, Intendência e Infantaria), Líderes de Esquadrão, Líderes de Esquadrilha e Líderes de Elemento. Com exceção dos Líderes de Elemento, que podem ser tanto do 3º esquadrão como do 4º esquadrão, todas essas outras posições são constituídas por cadetes do 4º esquadrão (BRASIL, 2020).

A Liderança de Elemento na AFA se caracteriza por ser uma liderança cujo acompanhamento é realizado de maneira mais próxima ao liderado, também denominado de Elemento. Cada líder do 3º ou do 4º esquadrão torna-se responsável por liderar de 2 a 3 cadetes do 1º ou do 2º esquadrão. Os cadetes escolhidos para exercerem a função de Líder de Elemento,

analisando o Manual do Cadete 2020 (BRASIL, 2020), são selecionados de acordo com o desempenho global apresentado nos anos anteriores.

No Manual de Atribuição da Cadeia de Liderança dos Cadetes (2017), algumas responsabilidades da Liderança de Elemento são definidas. Dentre elas, estão a de buscar dar o exemplo para os seus liderados, procurando falar sobre as suas dificuldades e experiências; acompanhar o desempenho acadêmico, militar e desportivo dos liderados, procurando identificar as eventuais deficiências em métodos de estudo, aprendizado ou de fatores sociais ou psicológicos (relacionamento familiar, situação econômica, etc.); e ser um aplicador efetivo do Programa de Formação e Fortalecimento de Valores (PFV), buscando discutir com seus liderados exemplos que ilustrem os temas tratados mensalmente.

Por fim, a Portaria N° 155 também atribui certas responsabilidades aos Líderes de Elemento, tais como: a de estar atento aos problemas e dificuldades de seus liderados, dosando também a proximidade, a fim de não confundir a função com informalidade ou falta de respeito; inteirar-se das atividades programadas para seu liderado; e a de motivar os liderados tanto para realizarem atividades extracurriculares como para mostrar coisas relativas ao quadro que irão seguir.

Sendo assim, a Liderança de Elemento possui uma liberdade de ação que depende da disponibilidade e criatividade de cada líder, desde que este cumpra com suas responsabilidades. Essa função também dá a oportunidade ao líder de conhecer, com maior proximidade, seus liderados por um período de aproximadamente um ano, por se basear em conversas ou trocas de experiências que podem ocorrer em qualquer momento da rotina seguida pelos cadetes.

Ao definir a conceituação doutrinária da Cadeia de Liderança do CCAER (CLC), o Manual do Cadete 2020 (BRASIL, 2020) menciona que:

A CLC é um órgão de assessoramento do Comando do CCAER que tem por objetivo principal estabelecer um elo entre este e o Corpo de Cadetes, além de se constituir num instrumento hábil para o exercício de liderança pelos cadetes do 4° e 3° Esquadrões. É, também, a principal responsável pelo desenvolvimento e aplicação dos Programas de Treinamento Militar e de Liderança.

A Liderança de Elemento, bem como as demais funções da Cadeia de Liderança do Corpo de Cadetes (CLC) e todos os outros setores envolvidos na formação dos cadetes, existe para auxiliar de alguma maneira o cumprimento do objetivo da AFA: a formação dos futuros líderes da Força Aérea Brasileira.

Como visto no excerto acima, o papel de atuação da CLC é visto como o principal responsável pelo desenvolvimento e aplicação dos Programas de Treinamento Militar e de Liderança.

5 A LIDERANÇA SERVIDORA NO CONTEXTO DA ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

5.1 COMPARAÇÃO DOS CONCEITOS DA LIDERANÇA SERVIDORA E DAS DEFINIÇÕES DEFENDIDAS NOS MANUAIS DA FAB

O Manual de Liderança da FAB (BRASIL, 2016-B, p. 10) define a liderança como “um processo no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum”, ou seja, é um evento interativo e bidirecional. Também, ao falar sobre a Liderança Militar, afirma que “uma liderança eficiente é aquela capaz de transformar potencial humano em eficiente performance no presente enquanto forma líderes capazes de lidar com os desafios futuros”.

Além disso, o PPOA (BRASIL, 2012) aponta uma lista de competências denominadas como desejáveis para o bom desempenho na função de militar, que servirão de base para o desenvolvimento da liderança, como, por exemplo, “comunicação”, “equilíbrio emocional”, “bom relacionamento interpessoal” e “adaptabilidade”.

Por fim, foi visto, também, que a missão da AFA é formar os futuros oficiais da FAB e desenvolver neles tanto os atributos militares, intelectuais e profissionais quanto os padrões éticos, morais, cívicos e sociais, com o objetivo de que eles se tornem bons líderes.

Sendo assim, muitos dos conceitos da Liderança Servidora já se encontravam presentes nos manuais vistos nesta pesquisa. Ao estudar que o líder servidor é aquele que valoriza os seus subordinados e os escuta, mas que também não deixa de corrigi-los, pode-se perceber uma semelhança entre autores que falam sobre esse estilo de liderança e os manuais da FAB. A DCA 29-1 (BRASIL, 2016-A), por exemplo, comenta que é esperado que oficiais subalternos não sejam condescendentes com os que erram, mas que consigam discernir os erros por inexperiência dos cometidos por descaso.

O próprio Manual do Cadete 2020 (BRASIL, 2020) também traz conceitos da Liderança Servidora em sua redação. No item 6.3.5, admite que “uma liderança efetiva, para a qual todos os cadetes estão sendo preparados, requer uma boa capacidade de relacionamento humano”.

Por esse motivo, o Manual aponta que um dos objetivos do CCAER, na formação dos cadetes, é:

Proporcionar ao cadete, por intermédio do exemplo, dos ensinamentos e da prática no CCAER, o amadurecimento e o conhecimento de suas forças e fraquezas, capacidades e limitações, para que possa controlar e disciplinar a si mesmo e, com isso, liderar

peças efetivamente, baseando tal liderança na dignidade e no respeito. Essa formação desenvolve, ainda, sua capacidade de comunicação, de relacionamento humano e os atributos físicos e morais necessário ao papel de liderança (BRASIL, 2020).

Por conseguinte, é notável a presença dos conceitos da Liderança Servidora, desde os manuais que regem toda a Força Aérea Brasileira, até os que regem a rotina dos cadetes. No entanto, assim como qualquer outra disciplina, não basta ao cadete que tais conhecimentos sejam passados teoricamente. Ministras aulas ou palestras sobre a Liderança Servidora não seria suficiente.

5.2 LIDERANÇA SERVIDORA NA LIDERANÇA DE ELEMENTO: UMA POSSÍVEL APLICAÇÃO

Como foi abordado neste artigo, Chiavenato (2004) mencionou que a liderança é algo fundamental em qualquer tipo de organização humana. Além disso, o autor descreve que a liderança possui representações multifacetadas e, por vezes, pode ser retratada como um fenômeno de influência interpessoal, como um processo de redução da incerteza de um grupo, como uma relação funcional entre líder e subordinados e até mesmo como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação.

Por esse motivo, a aplicação dos conceitos da Liderança Servidora não precisaria se restringir a uma função específica ou a um ambiente determinado. Porém, devido à sua característica de poder ser representada de múltiplas formas, é possível aplicá-la também na Liderança de Elemento.

Como visto anteriormente, o referido manual prevê que os Líderes de Elemento podem ser do 3º ano, aqueles responsáveis por liderar os cadetes do 1º ano, ou do 4º ano, aqueles responsáveis por liderar os cadetes do 2º ano. É importante levar isso em consideração, pois o papel de atuação de cada um deles deverá ser feito de uma maneira diferente.

De acordo com a Portaria Nº 155 / CMDO e a Portaria Nº 154/ CMDO, a diferença de atuação entre aqueles dois anos se dá mais no aspecto em que a primeira consiste em ajudar o cadete do 1º ano a se adaptar à rotina da Academia e a superar suas dificuldades. Já a segunda pode estar voltada para acompanhar o cadete e prepará-lo para começar a assumir funções de liderança.

Dessa forma, é possível aplicar algumas das características do líder servidor, mencionadas neste artigo, no exercício da liderança servidora. Por meio do exercício da empatia e da capacidade para ouvir seu liderado, o líder de elemento pode construir uma relação

de confiança e respeito, pode compreender os desafios enfrentados pelo liderado e ainda trazer sugestões de como superá-los.

Mediante a consciência situacional (*Awareness*), o líder de elemento pode compreender quando o liderado se encontra diante de alguma situação em que ele não consiga enxergar possíveis soluções. O líder pode perceber também, de maneira mais apurada, as virtudes e limitações do seu subordinado, as oportunidades e ameaças que o ambiente oferece e, assim, dar uma boa orientação ao seu liderado

Com a presciência (*Foresight*), capacidade do líder servidor em aprender com o passado, entender o presente e conseguir prever as possíveis consequências para o futuro, o Líder de Elemento pode repassar os aprendizados pessoais que teve, ao longo dos seus primeiros anos na Academia, deixando claro aquilo que ele considera ter acertado, bem como aquilo que ele considera ter sido um erro. É importante que o liderado possa aprender com as experiências do líder para que ele mesmo tenha uma melhor compreensão do presente.

O líder servidor também tem como característica o estar comprometido com o crescimento das pessoas. Vimos que Martins (2012) explica que isso significa que o líder faz o possível para promover o crescimento daqueles que lidera, e isso deve ser feito sem intenções de obter vantagens pessoais. Seu objetivo é tornar aquelas pessoas melhores do que elas já são. Para tanto, utilizaria ações que poderiam incluir o dar assistência ao liderado, caso ele estivesse passando por dificuldades pessoais ou crises internas.

Como o Manual do Cadete 2020 (BRASIL, 2020) menciona, em seu item 8.9.2, a Liderança de Elemento é peça fundamental no processo de acompanhamento dos cadetes pelo fato de ser a liderança que estará mais próxima do cadete mais moderno. É fundamental, então, que o Líder de Elemento esteja comprometido com o crescimento pessoal do seu liderado. Isso, como Fitzgerald (2015) explica, às vezes pode significar que aquele terá que renunciar a um pouco mais do seu tempo e, também, que deve estar disposto a tentar ajudar, na medida do possível, o seu liderado com alguns problemas pessoais, caso este permita tal abertura.

Estar comprometido com o crescimento de uma pessoa também significa estar atento aos objetivos pessoais e ajudá-la a conseguir cumprir tais metas. Dentro da Academia da Força Aérea, cada cadete pode ter uma meta diferente, de acordo o objetivo que deseja alcançar. A Liderança de Elemento também tem o potencial de ser utilizada como uma ferramenta para garantir que tais metas sejam bem estabelecidas, planejadas e, por fim, alcançadas.

A última característica da Liderança Servidora que será relacionada é a da construção do espírito de comunidade.

Quando grupos aprendem a remover as barreiras que se erguem no caminho das relações saudáveis e da viabilidade da equipe, é absolutamente impressionante a maneira como crescem e se tornam equipes eficazes, capazes de alcançar resultados concretos (HUNTER, 2004, p. 125).

Esse atributo é importante para o Líder de Elemento, porque, com ele, o líder é capaz de explicar ao subordinado a sua importância dentro do sistema em que ele está, a Força Aérea Brasileira.

Um oficial que aprende a ter disciplina, a superar as barreiras do dia a dia, respeita a hierarquia, obedece aos seus superiores e trata bem os seus subordinados, pode contribuir muito para a organização. Além disso, ao criar um espírito de comunidade no liderado, o líder ensina a ele que todos os setores e as pessoas com quem se relaciona são importantes para o bom funcionamento do CCAER e também para sua própria formação como pessoa e como militar.

Observando isso, a Liderança de Elemento na AFA tem a responsabilidade de cobrar que seu liderado atinja com sucesso os objetivos da Academia propostos. Isso faz parte da construção do espírito de comunidade tanto do Líder de Elemento quanto do seu liderado.

Como visto na introdução deste artigo, as organizações estão em busca de líderes que motivem e incentivem os colaboradores visando ao seu desenvolvimento e ao seu crescimento. Líderes que saibam usar o poder da sua posição para garantir que a instituição alcance os objetivos, e não para alcançar objetivos pessoais.

O cadete de hoje será um líder da Força Aérea Brasileira, e seus comportamentos e suas convicções podem ter impactos positivos ou negativos no futuro. Cabe aos seus líderes, o que inclui a Liderança de Elemento, mostrar-lhe sua importância para a organização militar.

Utilizando como base tal pensamento, para que o Líder de Elemento e o futuro oficial da Força Aérea desenvolvam essa maturidade e para que obtenham a experiência necessária para desempenhar bem a sua função, mais do que apenas abordagens teóricas, é necessário ter a prática. E, para saber o que fazer na prática, o exemplo se torna um fator de extrema importância.

Dessa maneira, os conceitos da Liderança Servidora podem ser benéficos para as mais diversas formas de atuação da CLC da Academia da Força Aérea. A ideia de colocar os outros antes de si faz com que a Liderança Servidora se diferencie dos demais estilos de liderança existentes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central dessa pesquisa foi trazer os conceitos da Liderança Servidora, trazidos por Greenleaf (1970) e Hunter (2004), e apresentar o estilo de liderança que pode ser estudado e praticado na AFA. Por esse motivo, foi traçado um paralelo entre os documentos da FAB e as características da Liderança Servidora, e foi discutida a possível aplicação deste estilo de liderança na Liderança de Elemento.

Sendo assim, este artigo se baseou em literatura dedicada ao estudo da liderança servidora cujas reflexões podem contribuir com pesquisas futuras.

Ao final deste estudo, foi possível aferir que os conceitos da Liderança Servidora são imprescindíveis para o alcance de uma liderança eficaz. Suas características relacionais permitem que o líder não enfoque apenas aquilo que lhe traz benefício. Antes, seu trabalho consiste em servir aos outros, visando não só ao seu bem-estar no curto prazo, mas também ao seu crescimento em longo prazo.

Contudo, ao buscar alcançar uma liderança eficaz, é necessário ter cuidado com diversos mitos que existem no imaginário das pessoas e que impedem o exercício da liderança. Não existem pessoas que nascem líderes. Todos são capazes de exercer algum tipo de liderança em seu meio, pois a liderança é influência e não precisa necessariamente vir de postos mais altos.

Um líder eficaz também não é aquele que permite que seus subordinados façam o que querem, antes é aquele que cobra resultados e aponta os defeitos a fim de corrigi-los. O “passar a mão na cabeça”, como é conhecido popularmente, pode trazer muitos malefícios para a instituição e para a própria pessoa que não está usufruindo da sua capacidade máxima.

Trabalhar muito bem também não é sinônimo de que essa pessoa se tornará um bom líder. As habilidades requeridas para que um indivíduo se torne um líder vão além de possuir conhecimentos técnicos e específicos a respeito de alguma tarefa. Nem sempre esses dois campos são desenvolvidos em conjunto.

Sendo assim, a liderança se apresenta como uma responsabilidade, na qual o líder se responsabiliza pelos seus subordinados e pela instituição. Essa interação deve ser interligada pela confiança mútua que só é desenvolvida com muita empatia e comunicação.

Ao analisar os manuais da Força Aérea Brasileira que dissertam a respeito da liderança, do perfil profissiográfico e do comportamento esperado dos oficiais subalternos, pode-se perceber certos atributos convergentes com as características de um líder servidor. O mesmo serve para os manuais da AFA que regem a Cadeia de Liderança do Corpo de Cadetes da Aeronáutica e que regem a sua rotina.

Pelo fato de o objetivo da AFA ser o de formar os futuros líderes da FAB, nos quadros de Oficiais Aviadores, Oficiais Intendentes e Oficiais de Infantaria da Aeronáutica, o treinamento de liderança toma uma importância muito grande. Por esse motivo, permitir que os cadetes compreendam e pratiquem a Liderança Servidora poderá trazer resultados positivos, não só durante a formação, mas também influenciará os resultados da futura FAB, à medida que forem ganhando poder e influência.

Como Hunter (2004) explicou no seu livro, é necessário que as pessoas apliquem na prática tais conhecimentos para que ocorra o resultado esperado. Por esse motivo, este artigo se encerra com uma reflexão sobre uma possível aplicação prática dos conceitos da Liderança Servidora na Liderança de Elemento. Essa função da CLC foi escolhida com objeto de estudo devido à sua importância e às suas características – acompanhamento individualizado, troca de experiências e a formação de um exemplo a ser seguido.

Por fim, após todas as discussões e ideias trazidas por diferentes autores, a Liderança Servidora pode ser considerada eficaz por partir de um pressuposto simples que pode ser aplicado por qualquer pessoa: fazer aos outros aquilo que gostaria que fizessem a você mesmo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. Portaria nº478/GC3, de 12 de abril de 2018. Aprova a edição do Regulamento da Academia da Força Aérea (ROCA 21-88). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, nº063, de 17 de abril de 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria COMGEP nº 954/7EM, de 1º de novembro de 2012. Aprova o “Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica” (MCA 36-7). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, nº 211, de 6 de novembro de 2012.

BRASIL, Comando da Aeronáutica. Departamento de Ensino. Portaria AFA nº 240/CCAER-SDOUT, de 27 de dezembro de 2017. Aprova a reedição do Manual que estabelece as atribuições dos componentes da Cadeia de Liderança de Cadetes da Aeronáutica. **Boletim Interno Ostensivo [da AFA]**, Pirassununga, SP, nº 40, de 26 de fevereiro de 2014.

BRASIL, Comando da Aeronáutica. Departamento de Ensino. Portaria AFA nº 6/Subcomando-CCAER, de 7 de janeiro de 2020. Aprova a reedição do Manual do Cadete da Aeronáutica. **Boletim Ostensivo [do GAP-YS]**, Pirassununga, SP, nº 15 de 22 de janeiro de 2020.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ensino. Portaria nº 154 / CMDO, de 16 de dezembro de 2009. Aprova a edição do Programa de Treinamento de Liderança do CCAER.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ensino. Portaria nº 155 / CMDO, de 17 de dezembro de 2009. Aprova a edição do Programa de Treinamento Militar do CCAER.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1324/GC3, de 13 de outubro de 2016. Aprova a reedição da Diretriz que trata da conduta dos oficiais subalternos da Aeronáutica (DCA 29-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, nº 177, de 17 de outubro de 2016-A.

BRASIL. 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 (MCA 2-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, nº 164, de 26 de setembro de 2016-B.

CAMPOS, Fabíola. A Liderança e as Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho. **Administradores**, 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-lideranca-e-as-relacoes-interpessoais-no-ambiente-de-trabalho>>. Acesso em: 24 jul. 2020.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Editora Campus, 2004.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Editora Artmed, 2010.

DE OLIVEIRA, Ana Amélia, *et al.* Liderança servidora: uma proposta inovadora na gestão empresarial. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, v. 32, n. 62, p. 99-110, 2018.

DIAS, Cleysson Ricardo Jordão Braga; DE MORAES FILHO, Rodolfo Araújo. Liderança Servidora na Prática: um estudo brasileiro em uma “nova comunidade”. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 22, n. 1, p. 35-56, 2020.

DIMITRIUS, Jo-Ellan; MAZZARELLA, Mark. **Decifrar Pessoas: como entender e prever o comportamento humano**. Alegro, 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. totalmente rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

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

GIL, Carlos Antonio. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GREENLEAF, Robert K. *The Servant as Leader*, 1973. Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership, 1970.

HUNTER, James C. **Como se Tornar um Líder Servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Primeira Pessoa, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MACEDO, João L., *et al.* **Liderança: um estudo de caso sobre o papel dos gerentes na difícil tarefa de influenciar os recursos humanos de uma organização**. 2006.

MARTINS, Erika Camila Buzo, *et al.* Liderança Servidora: o modelo Southwest Airlines. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 16, n. 24, 2012.

ROBBINS, S.P. **Liderança e Confiança**. Liderança, Capítulo 11: Abordagens básicas sobre liderança. São Paulo: Prentice Hall. 2002.

RODRIGUES, Jéssica D. Brandão. **A Prática da Liderança**. Fundação Nacional do Município de Assis, 2009. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/56518849-Fema-fundacao-educacional-do-municipio-de-assis-a-pratica-da-lideranca.html>>. Acesso em: 30 jan. 2020.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 4.ed. São Paulo: Editora Atlas. 1996.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como Fazer Uma Monografia**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

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

SINEK, Simon. *Why Good Leaders Make You Feel Safe*. 2014. (11min59s). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=lmyZMtPVodo&v1=en>>. Acesso em: 01 ago. 2020.

SERVER LEADERSHIP AND THE SEARCH FOR THE IDEAL LEADERSHIP

MODEL: A STUDY AT THE BRAZILIAN AIR FORCE ACADEMY

ABSTRACT

With globalization and the need for better performance in organizations, the seek for effective leadership has increased. However, even entrepreneurs investing a lot on training their employees, the result they obtained with the training was not as expected. Scholars, then, realized that leaders needed to develop the relational aspects in order to be able to perform their function well. The Brazilian Air Force Academy (AFA), which aims to train the future leaders of the Brazilian Air Force (FAB), also seeks to develop in their cadets the aspects of an effective leadership. Thus, the concept of servant leadership, brought by Greenleaf (1970) focuses precisely on the relational aspects needed in a leader. Therefore, the objective of this work was to demonstrate the characteristics of servant leadership and propose the study and practice of it in the training of the cadets to complement the institutional objective of AFA. For that purpose, a bibliographic and documental review was made, which found an alignment between the values contained in AFA's manuals and FAB's documents and the characteristics of a servant leader.

Keywords: Air Force Academy. Training of leaders. Leadership. Servant Leadership.