



VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública

ISSN: 2594-5688

Sociedade Brasileira de Administração Pública

ARTIGO

LIDERANÇA PARA O FUTURO: DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES NA ABORDAGEM DA FAB

SUSAN KELLY PRADO ANDRADE, THIAGO DIORGILIS RIBEIRO DANIEL

GT 7 EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E COMPETÊNCIAS EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 3 a 5 de novembro de 2021.
Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP)
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

LIDERANÇA PARA O FUTURO

DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES NA ABORDAGEM DA FAB

RESUMO

Este estudo tem por objetivo identificar as características da liderança praticada na Força Aérea Brasileira (FAB) e a metodologia de desenvolvimento dessa competência no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (CAP). Trata-se de pesquisa bibliográfica e documental, que aponta a prática desde o ingresso do militar na FAB, bem como durante toda a carreira; e o ensino no CAP por meio de metodologias ativas para reforçar uma mudança de atitude nos alunos. Verifica-se a liderança baseada em valores, defendida no curso, serve de boa prática para outros órgãos.

Palavras-chave: Liderança; Gestão de Pessoas; Militar.

ABSTRACT

This study aimed to identify the characteristics of leadership practiced in the Brazilian Air Force (FAB) and the methodology for developing this competence in the Air Force Officers Improvement Course (CAP). It is bibliographical and documentary research, which points that leadership is practicing since the beginning of military life until all careers. The teaching of leadership at CAP through active methodologies reinforces a change of attitude in students. Value-based leadership, defended in the course, serves as a good practice for other agencies.

Keywords: Leadership; People Management; Military.

1 INTRODUÇÃO

Embora na iniciativa privada a gestão de pessoas já foi consolidada como de caráter estratégico para as empresas, na administração pública a liderança usualmente tem sido limitada às competências necessárias para a ocupação de cargos de chefia, além da integridade e da atuação ética. O próprio Referencial Básico de Governança do TCU (BRASIL, 2020) (Brasil. Tribunal de Contas da União, 2020), ao tratar da promoção da capacidade de liderança, cita o processo de seleção de dirigentes, o desenvolvimento das suas competências, transmissão do conhecimento, a avaliação de desempenho e o conjunto de benefícios transparentes e adequados para atrair bons profissionais e mantê-los focados nos resultados.

Essa limitação, ao não trabalhar a liderança como um conceito amplo de influência e relação biunívoca líder-liderado, apenas aponta para elementos descritivos que buscam associar um estilo de gestor ao cargo a ser ocupado. Ao não estabelecer ferramentas para o desenvolvimento pessoal e da equipe, há a utilização de generalizações e de ações amparadas no senso comum, as quais não dão o suporte teórico e prático para a ação dos gestores. Por conseguinte, faz-se necessário o esforço no reconhecimento de conceitos trazidos por teóricos para que se possa

entender os alicerces básico do que seria a liderança e a importância de se entendê-la como um processo.

Depreende-se que a liderança pode ser compreendida como um processo, no qual há a influência de um indivíduo em um grupo para o atingimento de objetivos comuns, de acordo com Northouse (2018). Com este conceito em mente, observa-se que a liderança não pode ser entendida como factual e limitada, assim como dissociada de elementos que possibilitem ao gestor a influência sobre a equipe. Outro fator importante seria a característica do alcance de objetivos comuns, e não apenas os objetivos dos líderes em desconexão com o objetivo de seus liderados e principalmente os objetivos da organização.

Esses pontos elencados pelo conceito primeiramente permitem a busca pela coordenação das atividades executadas pelo líder e pelo liderado, com o fito de se possuir processos mais confiáveis e eficientes alinhados com missão da organização e com os seus valores. O segundo ponto seria a influência do líder e a busca por um relacionamento interpessoal mais desenvolvimentista, primando-se pela manutenção de boas relações entre os integrantes. Por fim, a capacidade de a equipe orbitar o objetivo comum, com ações que estimulem a adaptabilidade e a inovação (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

Este conceito de liderança estaria baseada em dois conceitos modernos dentro dos estudos de liderança: Liderança Transacional e Liderança Transformacional. Um enfoque maior seria a busca por uma liderança mais transformacional, com o conseqüente aprimoramento e a busca por resultados mais efetivos, eficientes e duradouros na condução de suas atividades, ao trabalhar em seus homens uma liderança baseada em valores e desenvolvimentista.

Nas Forças Armadas, a liderança é uma pauta tão recorrente quanto a própria hierarquia e disciplina, pilares da instituição (Brasil, 1988). Desde o ingresso na caserna, ouve-se repetidamente, que "o exemplo arrasta", em uma alusão à importância das atitudes do líder perante a tropa.

Focando no planejamento de seu futuro, a Força Aérea Brasileira passou por grandes modificações em sua estrutura desde a publicação da Concepção Estratégica Força Aérea 100 (BRASIL, 2018). Essas modificações visavam valorizar as características intrínsecas da FAB como o arrojo, o avanço tecnológico e a visão estratégica, além de trazer uma expansão no horizonte delineado para a capacitação de seu efetivo. Isso permitiu um enfoque mais profissional, teórico e prático no conteúdo ensinado em suas escolas militares, buscando-se a modernização não somente de sua estrutura física e organizacional, como também no modelo de formação de seus homens e mulheres.

O avanço no desenvolvimento da competência de liderança na FAB está refletido neste estudo, uma pesquisa bibliográfica sobre o próprio conceito de liderança, segundo autores de vanguarda, bem como na pesquisa documental sobre a vivência desse tema na Força e o seu ensino na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica, cuja missão é "Capacitar os Oficiais da Ativa da FAB para a liderança de uma Força Aérea moderna".

2 CONCEITOS DE LIDERANÇA

A questão do entendimento do tema liderança suscitou pesquisas ao longo da primeira metade do século XX, com pesquisas que evoluíram a partir do aprimoramento de pesquisas anteriores, a medida em que novos elementos eram inseridos e analisados, possibilitando-se uma visão cada vez mais holística e complexa. Pode-se dividi-las em grandes movimentos, de acordo com a abordagem central que o estudo buscou isolar e analisar.

Antes de 1950, o primeiro movimento ficou conhecido como a Teoria do Grande Homem, com foco nas características pessoais e traços de personalidade do líder, que seriam inatas para a teoria. O ponto era buscar características que seriam categóricas na definição de um líder efetivo ou com grande capacidade e potencial (STOGDILL, 1973).

Posteriormente, com a evolução da Teoria dos Traços, houve uma mudança na questão das características do líder, que passaram a ser passíveis de desenvolvimento, abandonando-se a ideia de algo inato e imutável. Seus estudos associavam a conduta do líder nos aspectos voltados para a preocupação com as pessoas e a preocupação com a tarefa. No desenvolvimento da liderança haveria então dois grandes estilos de liderança: o de consideração (relacionamento com as pessoas) e o de iniciação da estrutura (relacionamento com a tarefa). (KATZ, 1973; BLAKE; MOUTON, 1993)

Um novo movimento de pesquisa surgiu posteriormente na década de 60 com a introdução da variável contexto nos parâmetros a serem utilizados pelo líder na definição das ações e influências de acordo com a natureza da tarefa e perfil do liderado. Grande expoente dessa abordagem contingencial é a Liderança Situacional de Kenneth Blanchard e Paul Hersey, que inicialmente definiram quatro estilos de liderança, de acordo com a maturidade dos liderados para uma determinada tarefa (HERSEY; BLANCHARD, 1976). De acordo com Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), "outros modelos e teorias, como o modelo contingencial de Fiedler, a teoria da decisão normativa e a teoria do caminho-meta, são enquadrados nesse movimento". Neste tipo de abordagem, o contexto torna-se um importante elemento que irá influenciar características inerentes à tarefa ou ao subordinado, modificando-se a forma como o líder atua e a forma como a equipe alcança seus objetivos.

De acordo com Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), nas décadas de 70 e 80, "estudos que envolviam percepções sobre a liderança, como a teoria da liderança implícita e suas investigações acerca dos pressupostos das pessoas sobre como um líder se comporta", passam a ser o cerne da preocupação com a forma como a liderança é percebida pelos liderados, enfocando-se o papel do liderado nessa percepção.

O final do século XX marcou os estudos sobre a influência das diferenças culturais nos comportamentos dos líderes e na percepção da liderança pelos liderados, de acordo com a ótica cultural, com o entendimento do que seria um líder efetivo em cada local (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010; HOUSE et al., 2004). A inclusão do elemento cultural e a definição mais clara de conceitos como a

de cultura organizacional, trouxeram elementos que possibilitaram o entendimento da influência do meio sobre a relação líder-liderado, com estudos de Schein (2008) nas áreas de cultura organizacional e sua relação com a formação cultural em uma organização. Esse período também foi caracterizado pelo predomínio das teorias das lideranças transformacional e transacional, segundo Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015). De acordo com Northouse (2018), na abordagem centrado na díade líder-liderado, a liderança Transformacional e Transacional pode ser entendida como o processo de liderança baseado em uma faixa de possibilidades (Full Range Leadership Model), que se inicia na postura *laissez-faire*, utiliza-se do modelo Transacional e atinge a postura Transformacional, de forma que o líder possa transitar entre um extremo e outro, de acordo com a necessidade da relação líder-liderado no contexto institucional. Devido à essa característica de flutuação, o líder pode influenciar seus liderados utilizando-se, ao mesmo tempo, de medidas disciplinares e/ou recompensas, enquanto busca desenvolver moralmente seus liderados através das ferramentas da liderança Transformacional.

Desta forma, no modelo Transacional, a liderança ocorre quando a interação entre o líder e seus liderados existe com o propósito de efetuar trocas de valor, podendo envolver aspectos econômicos, políticos ou psicológicos (BASS, 1990). A Transacional, na busca pela influência, se subdivide em três fatores: Gestão da Exceção Passiva, Gestão da Exceção Ativa e Recompensa Contingente (NORTHOUSE, 2018).

No entanto, de acordo com Northouse (2018), com o intuito de se atingir níveis superiores de motivação, o modelo Transformacional utiliza-se de quatro elementos: Consideração Individualizada, Estimulação Intelectual, Motivação Inspiracional e Influência Idealizada. Cada um desses quatro elementos teria um papel importante no desenvolvimento do liderado, sendo fundamental que o líder busque pelo método mais efetivo a ser aplicado em seus liderados no objetivo maior de uma liderança efetiva e transformadora.

3 LIDERANÇA NA FAB

A característica da liderança apresenta-se como premissa constante ao longo de toda a carreira militar. Segundo o Plano de Desenvolvimento Estratégico para o Ensino (BRASIL, 2020), o PDEE, a liderança está intrínseca na doutrina militar e deve constar nos currículos mínimos dos cursos de formação com a abordagem requerida para cada grupo em questão (praça, graduado ou oficial), além de também ser retomada em outros cursos de carreira.

Assim, a liderança é exercitada em atividades práticas como a instrução de ordem unida, exercícios de campanha e instrução de armamento, munição e tiro, bem como ministrada em instruções teóricas sobre o Manual de Liderança da FAB (Brasil, 2016), conforme o caso. Nesse Manual, a liderança é tratada como um processo de influência não apenas do líder, mas também dos liderados e entre membros de um grupo.

Correlacionando a abordagem citada no Manual (BRASIL, 2016) com a instrução militar, entende-se que durante a adaptação à carreira militar desenvolve-se o sentimento de equipe em um grupo, o “espírito de corpo”, que reflete a coesão da tropa, além de serem introjetados os conceitos de hierarquia e disciplina. Segundo o próprio PDEE (BRASIL, 2020), trata-se do:

[...] período que visa inculcar no estagiário a identidade militar por meio do estímulo à profissão, ao espírito de corpo, à disciplina e hierarquia, à higidez física, bem como aos valores precípuos da instituição. Assim, as atividades desenvolvidas no TMB/EAM convergem para a homogeneização dos comportamentos em torno dos pilares do militarismo, sendo considerado como um processo de socialização (BRASIL, 2020, p. 58-59).

O Manual de Liderança da FAB (BRASIL, 2016) discorre também sobre a caracterização das atitudes dos indivíduos (liderados e líderes) e dos grupos, propondo formas de atuação conforme cada caso, em prol do atingimento dos objetivos da organização, ultrapassando, assim, os aspectos relacionados exclusivamente à instrução militar.

Nesse sentido, o Programa de Formação e Fortalecimento de Valores (BRASIL, 2021), funciona como ferramenta de instrução continuada para que as organizações mantenham seus efetivos coesos e motivados. Ressalte-se que o próprio Manual de Liderança (BRASIL, 2016) considera os valores como componentes das competências dos líderes.

Outro aspecto relevante do Manual (BRASIL, 2016) é a atuação da liderança conforme os níveis de decisão na Instituição Militar. Assim, embora esteja presente em todos os níveis, suas características mudam de acordo com a posição, enfatizando que as competências são mais exigidas em cada caso. No início da carreira, os militares exercem mais influência na área pessoal, passando por liderar equipes maiores à medida que ascendem e, no nível estratégico, o militar exerce liderança na esfera organizacional.

Em se tratando da Instituição Militar, a hierarquia está presente não apenas entre diferentes postos ou graduações, mas também ocorre entre os pares de uma mesma turma, pois há vários critérios para definir quem é o mais antigo e o mais moderno, cabendo ao mais antigo a palavra final quando uma decisão deve ser tomada. Além disso, até os praças, em seu período de recrutamento, assumem a posição de “xerife” e precisam comandar uma fração da turma em certos momentos. E, à medida que novas turmas são incorporadas, as turmas anteriores passam à situação de mais antigas e comumente auxiliam a formação dos novatos.

Quanto aos graduados e oficiais da FAB, a liderança, além de presente nos cursos de formação ou adaptação, é competência exigida e avaliada em suas fichas de conceito anuais. No caso específico dos oficiais, a liderança é o primeiro de seis fatores que são computados para a Lista de Mérito Relativo (liderança, conhecimento, militar, organizacional, interpessoal e comunicação).

Essa Lista, também conhecida como LMR, inclui ainda outros blocos de avaliação, como o desempenho nos cursos de carreira, a proficiência em línguas estrangeiras e o resultado no teste físico. Ressalte-se que a posição do militar na LMR

é um dos fatores considerados essenciais às escolhas para comando das organizações do COMAER.

Por fim, visualizou-se que a liderança não apenas é uma competência incentivada na profissão militar; ela é exigida e se utiliza dos pilares da hierarquia e da disciplina, aliados a outros conceitos. No caso do Comando da Aeronáutica, ela é trabalhada por meio de abordagem técnica que valoriza os indivíduos, as equipes e busca o crescimento da Instituição, sendo cobrada dos graduados e dos oficiais como item de avaliação individual.

4 ABORDAGEM DO CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA

O Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (CAP) tem como missão o aperfeiçoamento de competências dos futuros oficiais superiores do Comando da Aeronáutica. Ao elevar-se na carreira, os oficiais passarão a exercer chefia em posições que demandam liderança de equipes em situações mais complexas e desafiadoras, demandando da organização mecanismos de aprendizagem que possibilitem a condução de uma liderança baseada em valores e substanciadas no arcabouço teórico sintetizado no Manual de Liderança da Força Aérea (BRASIL, 2016).

A modernização do tema liderança na EAOAR deu seus primeiros passos no ano de 2013, com a introdução da disciplina Comportamento Organizacional. Partindo-se de enfoques mais modernos dentro do tema e com a experiência adquirida no aperfeiçoamento das competências dos capitães, englobando-se não apenas o conhecimento, mas a construção de habilidades e fomentando-se atitudes que direcionam à uma autocrítica no seu papel enquanto líder e também liderado.

Em 2016, com a experiência adquirida pela Escola, criou-se o Manual de Liderança da Força Aérea, MCA 2-1 (BRASIL, 2016), linha central para o desenvolvimento conjunto de todas as escolas de formação no âmbito da Força Aérea Brasileira. Neste momento, a Força passou a definir uma linguagem conceitual mais homogênea e a forma como a liderança seria desenvolvida em suas fileiras.

De maneira concomitante ao desenvolvimento do Manual de Liderança, surgiu o Manual do Programa de Formação e Fortalecimento de Valores, MCA 909-1 (Brasil, 2016), deixando as bases para o que se denominou na Escola de um ensino de Liderança baseado em valores, uma liderança que associa os valores da organização, alinhados com os valores dos líderes e dos liderados. A abordagem central não mais seria o líder, ou características intrínsecas, mas sim uma liderança que orbitaria os princípios e valores que a Instituição Força Aérea definiu como basilares para o cumprimento de sua Missão: "Manter a soberania do espaço aéreo brasileiro e integrar o território nacional, com vistas a defesa da pátria", missão esta alinhada e conduzida pelos valores disciplina, patriotismo, integridade, comprometimento e profissionalismo.

A liderança baseada em valores define critérios de condução e de conduta para o líder, que passa a buscar condições de desenvolvimento próprio e principalmente, propicia as ferramentas para que os liderados atinjam objetivos mais altos e com mais autonomia.

Há que ser pontuado que a simples apresentação de teorias normalmente desenvolve apenas o domínio cognitivo dos alunos, ou seja, relacionado "à memória e ao desenvolvimento de capacidades e habilidades intelectuais" (BRASIL, 2012, p. 10). Em se tratando de liderança, é importante uma mudança de atitudes e valores, de forma a trabalhar o domínio afetivo, conforme a Taxionomia de Objetivos Educacionais de Benjamin Bloom e colaboradores, segundo Brasil (2012).

Para alcançar esse objetivo, no CAP são realizadas diversas atividades com metodologias ativas de ensino¹, em grupo de até 12 alunos, orientadas por um instrutor. Nessas, os alunos vivenciam na prática a importância da escuta ativa; do estabelecimento de valores organizacionais alinhados aos pessoais; dos resultados maiores alcançados por meio do consenso em grupo em relação à votação ou escolhas pessoais; e do desenvolvimento de um grupo até atingir o nível de uma equipe, dentre outros. A realização dessas práticas consta no próprio Currículo Mínimo do Curso (BRASIL, 2020), documento que está em fase de migração para o modelo de Projeto Pedagógico.

Segundo as críticas finais de curso dos alunos do CAP, a realização das atividades práticas foi fundamental para a absorção dos conceitos de liderança, com a valorização das equipes e respeito aos valores individuais e institucionais.

5 CONCLUSÃO

A liderança tem sido um tema recorrente na iniciativa privada e com sua importância crescente na administração pública. Todavia, por vezes o assunto se reveste de um aspecto mais conceitual do que prático; mais voltado para competências de chefia do que para as características individuais e os valores, especialmente na realidade de órgãos públicos.

Em contrapartida à realidade de outros órgãos, as Forças Armadas têm trabalhado a liderança desde o ingresso de seus militares, com uma vivência prática na formação, durante a Instrução Militar. Essa competência é reforçada ao longo da carreira, durante o serviço armado, o Programa de Formação e Fortalecimento de Valores, o processo de avaliação individual e a condução de equipes cada vez maiores, à medida que ocorrem as promoções.

Neste estudo, também foram apresentados os conceitos de liderança ensinados no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica, que prepara os futuros Oficiais Superiores da Força. Nesse curso, são desenvolvidas atividades práticas que reforçam a liderança baseada em valores e o desenvolvimento de

¹A metodologia ativa de aprendizagem refere-se à forma pela qual o discente insere-se no contexto de ensino- aprendizagem como ser ativo, o principal agente de seu aprendizado. (BRASIL, 2019, p. 33-34)

equipes, em prol de uma mudança de atitudes dos Oficiais alunos, cuja sensibilização tem se refletido na crítica final de curso.

A abordagem do CAP segue o que tem sido defendido por especialistas e foi citado no referencial teórico desta pesquisa: a antiga ideia de liderança como uma característica inata perdeu espaço em relação à tese de que a liderança é um processo de influência, que as características individuais dos liderados devem ser consideradas e que a Liderança Transformacional deve prevalecer sobre a Liderança Transacional.

Assim, apesar do senso de cumprimento de missão típico da profissão militar, a busca por resultados não deve ser a prioridade do líder, mas uma consequência natural de uma liderança baseada em valores e com consideração individualizada sobre os membros da equipe. Vislumbra-se aqui que, resguardadas as características de cada Instituição, a abordagem do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica pode fornecer boas práticas para outros órgãos da Administração Pública.

REFERÊNCIAS

BASS, B. M. **Bass e Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial application**. New York: The Free Press, 1990.

BLAKE, Robert Rogers; MOUTON, Jane Srygley. **The Managerial Grid**. Gulf Publishing Company, f. 175, 1993. 350 p.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Ensino da Aeronáutica. Portaria DEPENS n° 266/DE-1, de 30 de agosto de 2012. Aprova a edição da Instrução referente a “Objetivos de Ensino e Níveis a Atingir na Aprendizagem”, ICA 37-521. **Boletim do Comando da Aeronáutica**: Rio de Janeiro, n. 170, 4 set. 2012.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. Portaria DIRENS n° 253/DPE, de 17 de novembro de 2020. Aprova a reedição da Instrução que estabelece o “Currículo Mínimo do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica (CAP)”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**: Rio de Janeiro, n. 212, f. 15492, 23 nov. 2020.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. Portaria DIRENS n° 3/DAV, de 26 de agosto de 2019. Aprova a edição do Plano de Desenvolvimento Estratégico para o Ensino - PCA 37-17. **Boletim do Comando da Aeronáutica**: Rio de Janeiro, n. 002, f. 178, 6 jan. 2020.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER n° 2/1SC, de 26 de fevereiro de 2021. Aprova a reedição do Manual que dispõe sobre o “Programa de Formação e Fortalecimento de Valores - PFV”. **Boletim do Comando da Aeronáutica**: Rio de Janeiro, n. 063, f. 3919, 7 abr. 2021.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 37/1SC, de 01 de setembro de 2016. Aprova a criação do Manual que dispõe sobre o Programa de Formação e Fortalecimento de Valores (PFV). **Boletim do Comando da Aeronáutica**: Rio de Janeiro, n. 155, 13 set. 2016.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 43/1SC, de 16 de setembro de 2016. Aprova a criação do Manual que dispõe sobre a doutrina de liderança da Força Aérea Brasileira (FAB). **Boletim do Comando da Aeronáutica**: Rio de Janeiro, n. 164, f. 7697, 26 set. 2016.

BRASIL. **Constituição Federal**. República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 18 jul. 2021.

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

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020. 242 p.

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

CARLINO, E. P. O conceito de liderança pela perspectiva de cadetes do curso de formação na Academia da Força Aérea. **Revista da UNIFA**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 1, p. 6-13, jan/jun 2020. Disponível em:
https://www2.fab.mil.br/unifa/images/revista/pdf/v33n1/Art_156_Conceito__R4.pdf. Acesso em: 7 set. 2020.

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Rev. Adm. Comtemp.**, Curitiba, v. 19, n. 3, p. 290-310, jun. 2015. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552015000300290&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 21 fev. 2021.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H.. **Management of Organizational Behavior**: Utilizing Human Resources. Prentice Hall, f. 180, 1976. 360 p.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M.. **Culture and Organizations**: Software of the mind. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

HOUSE, Robert J. et al. **Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies**. SAGE Publications, v. 1, f. 424, 2004. 848 p.

KATZ, Robert Lee. **Skills of an Effective Administrator**, f. 7. 1973. 13 p.

NORTHHOUSE, P.G. **Leadership: Theory and practice**. 8. ed. Thousands Oaks, CA: SAGE, 2018.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**, f. 207. 2008. 413 p.

STOGDILL, Ralph Melvin. **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**. New York: Free Press ; [Toronto] : Collier Macmillan Canada, f. 307, 1973. 613 p.