

O conceito de liderança pela perspectiva de cadetes do curso de formação na Academia da Força Aérea

The concept of leadership from the perspective of cadets in the training course at the Air Force Academy

El concepto de liderazgo desde la perspectiva de los cadetes del curso de capacitación en la Academia de la Fuerza Aérea

Eliana Prado Carlino¹

RESUMO

Este artigo se propõe a analisar o(s) conceito(s) de liderança a partir da perspectiva dos cadetes da Academia da Força Aérea. Por se tratar de um assunto trabalhado em diferentes instâncias de formação do cadete e, também na Divisão de Ensino, o tema liderança vem provocando muitas indagações, a partir de nossa visão como professora de uma disciplina que trabalha este tema. Com esta intenção, nosso recurso metodológico foi ouvir cadetes do Terceiro e Quarto Esquadrões que integravam a Cadeia de Liderança do Corpo de Cadetes e que exerceram o papel de adaptadores do Primeiro Esquadrão, no Estágio de Adaptação Militar. Por meio de suas narrativas e de entrevistas autobiográficas, procuramos compreender como eles concebem liderança e como é a percepção deles sobre a própria prática ao exercitá-la comparando-se aos outros cadetes. Os dados gerados apontaram que a visão de liderança que eles têm é muito aproximada de uma visão do senso comum, e que, apesar de uma capacidade de reflexão sobre a sua realidade, o cadete não encontra espaço propício, no seu âmbito de formação, para narrar tais vivências, o que pode impedir a tomada de consciência dessas situações, assim como a possibilidade de resignificá-las.

Palavras-chave: Liderança. Formação. Cadete. Narrativas.

ABSTRACT

This article aims to analyze the concept (s) of leadership from the perspective of the cadets of the Air Force Academy. Because it is a subject worked on in different instances of cadet formation and, also in the Teaching Division, the leadership theme has been causing many questions, from our view as a teacher of a school

subject that works on this theme. With this intention, our methodological resource was to listen to cadets of the Third and Fourth Squadrons that were part of the Cadet Corps Leadership Chain and that played the role of adapters of the First Squadron, in the Military Adaptation Stage. Through their narratives and autobiographical interviews, we try to understand how they conceive their leadership and their perception of their practice when exercising it in relation to other cadets. The data obtained showed that the vision of leadership that they have is very close to that of common sense, and that despite the ability to reflect on their reality, the cadet does not find a suitable space, within his training, to narrate such experiences, which can prevent the awareness of these situations, as well as the possibility of reframing them.

Keywords: Leadership. Formation. Cadet. Narratives.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo analizar los conceptos de liderazgo desde la perspectiva de los cadetes de la Academia de la Fuerza Aérea. Por tratarse de un tema trabajado en diferentes instancias de formación de cadetes y, también en la División de Enseñanza, el tema liderazgo provoca muchas preguntas, desde nuestro punto de vista como maestro de una asignatura que trabaja este tema. Con esta intención, nuestro recurso metodológico fue escuchar a los cadetes de los Escuadrones Tercero y Cuarto que formaban parte de la Cadena de Liderazgo del Cuerpo de Cadetes y que ejercieron el papel de adaptadores del Primer Escuadrón, en las prácticas de Adaptación Militar. A través de sus narrativas y entrevistas autobiográficas, tratamos de comprender cómo conciben su liderazgo y su percepción de su práctica al ejercerla en relación a otros cadetes. Los datos obtenidos mostraron que

I. Academia da Força Aérea (AFA) – Pirassununga/SP – Brasil. Doutora em Educação pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). E-mail: ecarlino@bol.com.br

Recebido: 19/11/19

Aceito: 11/02/20

la visión de liderazgo que tienen es muy cercana a la del sentido común, y que a pesar de la capacidad de reflexionar sobre su realidad, el cadete no encuentra un espacio adecuado, en su ámbito de formación, para narrar dichas experiencias, lo que puede impedir la toma de consciencia de esas situaciones, así como la posibilidad de reformularlas.

Palabras clave: Liderazgo. Formación. Cadete. Narrativas.

1 INTRODUÇÃO

A liderança é, acima de tudo, um processo interpessoal extremamente complexo que não se limita aos aspectos visíveis e objetivos de técnicas e prescrições. (MOSCOVICI, 2008).

Durante muitos anos de trabalho com a formação dos cadetes nos cursos do CFOAV, CFOINT e CFOINF, inúmeras questões referentes ao fenômeno da liderança foram nos instigando. E, ao mesmo tempo, suscitando o desejo de compreendermos melhor esse fenômeno que, afinal, é a missão da Academia da Força Aérea, “formar oficiais em condições de se tornarem líderes de uma moderna Força Aérea” (BRASIL, 2014).

Na visão deste pesquisador, o tema liderança deveria ser abordado desde o princípio da formação básica, ou seja, tratado na Escola de Preparação dos Cadetes do Ar. O Manual do Cadete (BRASIL, 2016, p. 14) entende que o programa de formação para a liderança

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

Sabe-se que há diferentes instâncias nas quais o cadete se exercita como líder; porém, a principal situação na qual enfatizamos o exercício da liderança e o foco deste estudo é o Estágio de Adaptação Militar (EAM), momento em que os cadetes do Primeiro Esquadrão são recebidos na Academia e passam por um processo de socialização no meio acadêmico militar.

Nesse estágio, ocorre a apresentação e a inserção dos cadetes recém-chegados à Academia. O objetivo do Estágio é adaptar esse novo cadete à vida na organização militar e fazer com que ele se familiarize com suas peculiaridades e valores, pois se considera que “tornar-se militar implica vivenciar um processo de socialização organizacional, caracterizado pela

aprendizagem da cultura organizacional militar (WORTMEYER, 2016, p. 1).

Essa adaptação ocorre por meio de um programa envolvendo treinamento militar, doutrinário e físico e seu planejamento e programação são realizados por um grupo de trabalho coordenado pelo Subcomandante do CCAer e composto pelas Seções de Doutrina (SDOUT), Educação Física (SEF), Instrução Militar (SIM) e pelo Comando do 1º Esquadrão.

Nesse processo, participam, além dos oficiais/instrutores do Corpo de Cadetes e da Academia de modo geral, alguns cadetes do Terceiro e Quarto Esquadrões que são selecionados para essa tarefa e são chamados de adaptadores, pois são cadetes mais antigos que realizam as atividades diretamente com os estagiários recém-chegados à Academia. Esse processo de adaptação é importante não apenas ao aluno recém-chegado à AFA, mas também ao propósito de melhorar as qualidades de liderança do cadete mais antigo, o qual

deve treinar e corrigir os cadetes mais modernos, de maneira tal que lhes inspire confiança e desejo de acertar, sem usar de um tratamento mais severo do que a situação exija, o que pode obstruir o processo de absorção consciente da correção. (BRASIL, 2016, p. 16).

Quando se pensa na formação e no treinamento para a liderança, inúmeras variáveis são trazidas à tona, o que coloca a necessidade de novos estudos a respeito do tema. Valente (2016, p. 9) afirma que

o desafio de formar comandantes em massa e capacitá-los a liderar seus subordinados mobiliza enormes energias da instituição, e seus elementos têm-se esforçado no sentido de operacionalizar este trabalho que é indubitavelmente necessário. Os problemas decorrentes do controle das inúmeras variáveis envolvidas no processo exigem dos militares um esforço criativo no sentido de minimamente equacioná-las.

Assim, a perspectiva pela qual procuramos focar esta investigação, é a de uma docente que atua na disciplina Psicologia Organizacional e que, ao trabalhar ‘liderança’ como um conteúdo de ensino, procura olhar para a temática de uma perspectiva das relações humanas, do afetivo e do relacional.

2 DESENVOLVIMENTO

Consideramos que pensar sobre liderança significa pensar sobre si próprio, afinal, olhar para nós mesmos é fundamental se estamos à frente de um grupo; estudar sobre o funcionamento dos grupos também se faz importante, na medida em que liderança significa lidar com outros sujeitos, implicando também aspectos socioemocionais, além dos estritamente cognitivos (GOLEMAN, 2006a).

Em eventos e trabalhos relativos à discussão sobre o fenômeno da liderança, muito se tem falado sobre autoliderança, autodisciplina, autoconhecimento (PAIVA, 2008); sobre aspectos inconscientes que atuam nos grupos de trabalho (MOSCOVICI, 2008); sobre o não verbal nos grupos e sobre resiliência e habilidades inter e intrapessoais (ROBBINS, 2004). Sabe-se, portanto, que há uma grande contribuição dos fatores emocionais para que o sujeito seja bem sucedido ou não em sua carreira profissional.

Dentro das organizações,

as transformações de sentimentos que ocorrem nos grupos de trabalho, contudo, não figuram entre as variáveis mais estudadas e consideradas na avaliação do desempenho grupal. (MOSCOVICI, 2008, p. 106).

Entretanto, nos últimos tempos, tem sido dada maior ênfase à dimensão emocional ao tratar sobre a liderança, pois considerá-la como um

exclusivo procedimento técnico de gerência tem levado a equívocos embaraçosos e inexplicáveis [...]. Pouco adiantam cursos sobre liderança que não alertam para as muitas variáveis existentes no processo, variáveis que afetam a aplicação adequada das técnicas gerenciais no trabalho em grupo. (MOSCOVICI, 2008, p. 105).

Os aspectos cognitivos não podem ser considerados os únicos ou os mais essenciais na abordagem do tema; diríamos, mesmo, que abordar a saúde mental concomitantemente ao tema liderança é extremamente importante, já que estar à frente de um grupo como alguém que vai mobilizar e influenciar comportamentos, cognições e afetos requer conhecimento sobre elementos não palpáveis que estão imbricados nessas relações. Moscovici (2008) afirma que a liderança é, acima de tudo, um processo interpessoal demasiadamente complexo que não está limitado aos aspectos unicamente tangíveis.

Sem desconsiderar a importância e a necessidade irrefutável de um referencial teórico que dê suporte às aprendizagens sobre liderança, Paiva (2008) afirma que o estudo de certos temas deve crescer progressivamente ao longo da carreira, em graus de profundidade e intensidade, sendo fundamental a leitura de trabalhos e obras relacionadas aos temas específicos, entre os quais, a liderança. Somado a isso, Moscovici (2008, p. 110) defende que

a emocionalidade humana não pode ser separada da dimensão intelectual na vida cotidiana dos problemas, da tomada de decisão, da administração dos conflitos, da execução das tarefas. Nosso comportamento resulta da interação contínua entre racionalidade e emoção.

Várias são as perspectivas pelas quais podemos significar o fenômeno da liderança; vários são os olhares possíveis, muitas são as vertentes teóricas que, ao longo do tempo, procuraram explicar esse fenômeno.

Muitos são os conceitos sobre liderança (BERGAMINI e CODA, 1997; ROBBINS, 2004; GOLEMAN, 2006b; BERGAMINI, 2009; VIZIOLI e CALEGARI, 2010; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010), mas destacamos aqui a visão de Moura (2008, p. 43), para quem liderança significa “um processo de influência sobre as cognições e os comportamentos de um conjunto de pessoas, visando-se alcançar uma meta preestabelecida”. Desse modo, liderar implica atuar sobre modos de agir e de pensar. Diríamos, ainda, que implica atuar sobre modos de sentir. E, se é um processo, significa também que ela depende da atuação não apenas do líder, mas de outros elementos presentes na relação que devem ser considerados ao se conceituar esse fenômeno (MOURA, 2008), como, por exemplo, os liderados e a própria organização. Sendo assim, liderança implica um fazer coletivo, daí a necessidade de se pensar o líder a partir da perspectiva dos liderados, pois

não é a força da autoridade que os chefes, no geral, possuem por causa de sua posição privilegiada no organograma da organização, aquilo que dá a ele a eficácia em dirigir pessoas, mas a percepção positiva desses seguidores é que autoriza o líder a agir como tal. (BERGAMINI E CODA, 1997, p. 323).

Isso significa que a percepção (positiva ou não) dos liderados em relação ao líder e, ainda, o sentimento de confiança existente nessa relação é o que legitima a posição do líder dentro de um grupo, dando-lhe “autorização” para liderar. Em consequência disso, “alguns indivíduos ganham papéis de liderança como resultado da aceitação e reconhecimento do seu grupo” (EMERY, 2012, apud CUNHA, 2016, p. 1).

Por isso é importante que o futuro oficial saiba que pode nunca vir a combater, “mas vai sempre assessorar, chefiar, educar e instruir. Deve conhecer-se a si mesmo, fazer a autocrítica e melhorar sempre” (PAIVA, 2008, p. 80).

O fator humano e o processo de liderança são variáveis com um impacto muito forte para o sucesso das organizações, principalmente perante o ambiente complexo e imprevisível em que as organizações vivem atualmente, face à presente conjuntura. Esta realidade afeta igualmente a organização militar. (BARRETO, 2017, p. 1).

Assim, dada a complexidade do fenômeno liderança no âmbito militar, é que quisemos ouvir os adaptadores no que se refere à sua percepção sobre esse exercício e de quais elementos, experiências, conhecimentos ou conteúdos eles se utilizam nesse processo. Lembramos ainda que alguns cadetes (ANDRADE 2018; VARGAS, 2018;) também têm se debruçado sobre o tema liderança em suas pesquisas monográficas, chamando a atenção para algumas possibilidades e modelos, o que consideramos bastante pertinente.

3 METODOLOGIA

o prazer de dizer-se ou contar-se, e em alguns casos, o fato de dispor de uma escuta ou leitura atenta já por si contribui para que o indivíduo, aluno/professor, inicie a reflexão sobre sua história e os processos formadores. O prazer de narrar-se favorece a constituição da memória pessoal e coletiva inserindo o indivíduo nas histórias e permitindo-lhe, a partir dessas tentativas, compreender e atuar. (CATANI, 1998, p. 29).

Não poderíamos abordar o trato metodológico deste trabalho sem uma referência, ainda que pequena em face da enorme contribuição que nos deram, aos sujeitos que se dispuseram a falar sobre o tema. Registramos aqui um reconhecimento especial a esses ex-alunos/cadetes e hoje oficiais da Força Aérea Brasileira pela prontidão e satisfação com que participaram desta pesquisa. Eu diria que falar (no caso deles) e ouvir (no meu) sobre algumas de suas percepções, vivências e inquietações foi muito importante para ambas as partes, isso porque “a narrativa provoca mudanças na forma como as pessoas compreendem a si próprias e aos outros (CUNHA, 1997, p. 188). Portanto, a voz de cada um deles se faz presente neste texto.

Meu enfoque metodológico foi o uso de narrativas nas entrevistas autobiográficas realizadas com os cadetes a respeito de sua própria percepção sobre sua prática ao exercitar a liderança em relação a outros cadetes.

Assim, dispusemo-nos a ouvir os alunos do Terceiro e Quarto Esquadrões no sentido de apreender, por meio de suas narrativas, como eles se percebem nesse exercício de liderança. Lembramos que eles tiveram contato com esse tema ao longo de sua formação, em disciplinas como Psicologia Organizacional, em aulas de doutrina, e, além disso, participaram do Curso de Padronização de Instrutores (CPI) que tem como objetivo prepará-los e orientá-los para a execução particular dessa tarefa de adaptação dos estagiários.

As narrativas e os relatos procuram refletir o mundo vivido para, a partir dele, derivar um sentido; este sentido é construído coletivamente, pois não é resultado apenas da consciência de quem faz o relato e nem apenas da consciência do pesquisador (PINEAU, 2006). Bertaux (*apud* PINEAU, 2006, p. 340) afirma que “há relato de vida desde que haja descrição na forma de narrativa de um fragmento de experiência vivida”.

A abordagem proposta ainda

permite o desvendar de elementos quase misteriosos por parte do próprio sujeito da narração que, muitas vezes, nunca havia sido estimulado a expressar organizadamente seus pensamentos. (CUNHA, 1997, p. 189).

Partindo de relatos feitos pelos cadetes sobre suas experiências de liderança, propiciar uma co-construção de sentido sobre o fenômeno.

Trabalhar nessa perspectiva metodológica nos faz acreditar que

ao mesmo tempo que o sujeito organiza suas ideias para o relato – quer escrito, quer oral – ele reconstrói sua experiência de forma reflexiva e, portanto, acaba fazendo uma autoanálise que lhe cria novas bases de compreensão de sua própria prática. (CUNHA, 1997, p. 188).

Para isso, trabalhamos com dezoito cadetes: oito do Quarto Esquadrão, pertencentes à Cadeia de Liderança do Corpo de Cadetes e adaptadores em 2015, e dez do Terceiro Esquadrão e adaptadores dos estagiários do primeiro ano em 2016. Os sujeitos foram homens e mulheres entre 21 e 25 anos de idade e pertencentes aos três quadros de formação.

Houve um roteiro de questões que norteou a narrativa dos cadetes, indagando, entre outras questões, o que eles entendiam por liderança; se eles percebiam diferenças e quais eram elas, entre a sua vivência como estagiário e a sua atuação como adaptador; quais as referências eram buscadas por eles quando estavam no exercício de algum tipo de liderança (autores, livros, pessoas, líderes ou chefes que tiveram); em quais contextos da AFA eles consideravam que aprendiam sobre liderança.

As falas dos cadetes foram gravadas, transcritas e posteriormente analisadas. Entretanto, como o número de informações e dados coletados foi muito extenso, fizemos um “recorte” para este artigo, priorizando apenas a primeira questão do roteiro, a saber: “Como você entende liderança ou, para você, o que é liderança?”.

A partir das respostas obtidas para essa questão, procuramos apreender como o cadete entende a liderança, o que supomos ser importante para as respostas que ele apresenta nas questões subsequentes.

A seguir, apresentamos algumas compreensões que os cadetes têm sobre esse fenômeno.

4 UMA POSSIBILIDADE DE LEITURA PARA OS DADOS COLETADOS

Ao definirem liderança, algumas posições convergem para um ponto comum e partilham um mesmo conceito: “É uma pessoa influenciando a outra, ou o processo de influenciar um grupo de pessoas em prol de um objetivo comum” Aproximadamente sessenta e seis por cento (66%) dos cadetes, que foram sujeitos da pesquisa, entendem liderança dentro dessa perspectiva.

Entretanto, mesmo a definindo assim, ao mesmo tempo, as falas apontam para alguns aspectos que merecem atenção. Por exemplo, o Cad.1 coloca a necessidade de se pensar a formação do líder dentro de um espaço definido, ou seja, “quais são os objetivos desse trabalho de liderança?” “Formar lideranças para atuar em quais espaços?” ou ainda, “Por que somos líderes?” Existe aqui uma dúvida a respeito de qual é a ideia ou o modelo de liderança a ser adotado, o que na visão desse cadete não fica claro.

Assim, uma questão que se destaca nessa fala é sobre os objetivos que se pretendem com um determinado grupo; o que seria mais importante: uma liderança focada num determinado objetivo/tarefa, ou focada na aprendizagem de determinados valores, ou tudo isso junto?

Outra coisa que aparece como fundamental para o exercício da liderança é a coerência no comportamento do líder:

“Existem momentos em que eles (estagiários do 1º ano) não vão conseguir entender qual é a nossa motivação em fazer alguma coisa [...] No caso, também a verdade, a sinceridade, o fato de a gente poder explicar para as pessoas o que está acontecendo, para que elas não venham somente a “entubar”, fazer por fazer, mas fazer de uma forma com que ela pense também, porque isso é muito importante para um oficial da Força Aérea.” (Cad. 3).

Na visão desse cadete, essa coerência é fundamental para que o mais moderno consiga absorver algo a partir de um comportamento do líder e para que haja aprendizagem. Por exemplo, no caso de uma punição, é importante que o cadete mais moderno não a considere apenas produto da vontade de alguém incoerente, pois, se isso acontecer, “*é sinal de que nós falhamos, né? Nós, que eu falo, é como superiores?*” (Cad.3).

Na visão do cadete, quando essa coerência falta na atitude de alguém, isso gera apenas um sentimento de raiva, e não de aprendizagem.

Além da coerência, alguns cadetes apontam também o “exemplo” (Cad.2; Cad.4; Cad.5; Cad.8; Cad.18), como necessário ao explicitar o seu conceito de liderança. Essa ideia também é evidenciada na visão de Paiva (2008, p. 82):

o líder tem de expressar princípios e valores morais, institucionais e grupais, bem como agir coerentemente com a sua pregação, a fim de contar com a confiança dos comandados.

Isso é reafirmado em algumas falas dos cadetes:

“Acho fundamental você fazer em suas ações aquilo que você está ensinando.” (Cad. 2).

“Quando eu conduzo as minhas ações, quando eu estou com alguma função a desempenhar eu lembro muito deles (dos antigos comandantes ou de militares mais antigos), lembro os exemplos que eles me deram e tento reproduzir aquilo de uma forma um pouco mais pessoal [...] eles mostravam que eles estavam presentes, estavam junto, e isso influencia muito no processo de aprendizado também, a gente se espelha neles e, com certeza, a gente quer um dia fazer tal como eles fizeram.” (Cad. 4).

“Para mim, o líder mostra um caminho através do exemplo dele, da conduta dele dentro da rotina também, através do que ele faz, do trabalho dele.” (Cad. 5).

“Porque não tem como uma pessoa querer liderar ou motivar um grupo a, sei lá, acordar três horas da manhã para terminar um serviço, se ele só vai chegar à instrução oito horas, mas os subordinados dele têm que chegar às três horas para resolver.” (Cad. 8).

“Para você ser líder, alguém tem que olhar para você e meio que entregar um pouco da vida dela [...]. Então ela olha para você e toma você como exemplo e aí, no momento em que ela estiver sem saber o que fazer, ou então, que ela precisar de algum auxílio, ela vai jogar essa dúvida, essa escolha dela na mão do líder; acho que é basicamente isso.” (Cad. 18).

Algumas outras características também aparecem nas narrativas deles ao falar sobre liderança, como, por exemplo, a empatia (Cad.2, Cad.9; Cad.18) e a facilidade de comunicação (Cad.7; Cad.8; Cad.9).

Paiva (2008), ao falar sobre a construção do líder militar, aponta, entre os aspectos a serem desenvolvidos e aperfeiçoados, a humanidade. Os outros aspectos seriam a competência, a coragem moral e física e a austeridade. Ele coloca que a humanidade “*revela-se pelo senso de justiça, pela disposição para ouvir e pelo interesse em conhecer e apoiar o subordinado.*” (PAIVA, 2008, p. 81).

Nesse aspecto, também surge o fator humano na fala de alguns entrevistados, como elemento importante na conceituação de liderança.

“[...] eu acho que tem que ter uma habilidade, tem que saber lidar com as pessoas, porque isso é importante, quando você está lidando com seres humanos e lidar com pessoas é muito difícil.” (Cad. 6).

“Mas eu acho que tem muito a ver com isso, com relacionamento humano e como você usa os diversos aspectos do relacionamento humano, de questões de confiança, de como a pessoa é, de como você fala, para daí, conseguir esse objetivo comum. Liderança para mim passa por você se relacionar com as pessoas, saber se relacionar com as pessoas.” (Cad. 17).

Liderança também surge nas respostas como sinônimo de aconselhamento, mudança de comportamento, fidelidade de propósito, como se percebe nas falas seguintes:

“Porque não adianta nada eu aconselhar alguém e não saber como aquela pessoa está se sentindo psicologicamente, como está a vida dela em casa, como está a vida profissional dela [...]. Não é tomar os problemas do liderado, isso é diferente, mas é olhar, identificar o problema e tentar fazer com que eles resolvam, né? Acho que é mais isso.” (Cad. 18).

Essa outra fala vai um pouco mais além, quando o cadete ressalta a importância de dar sentido àquilo que se faz, como condição para o exercício da liderança.

“Quando eu, nessa função, consigo despertar no meu subordinado, no caso, essa figura do respeito, ele reconhece aquela pessoa ali, olha aquela pessoa como uma referência para ele e ele tem um respeito e respeita, digamos assim, as ordens, as considerações que ele faz; não simplesmente a cumpre pela estrutura hierárquica da instituição. Eu acho que quando eu consigo despertar em uma pessoa uma sensibilidade para ela entender porque ela faz aquilo, dar sentido ao que ela faz, quando uma pessoa consegue despertar isso na outra, eu entendo isso como ele consegue liderar um grupo.” (Cad. 15).

Ao conceituar liderança, Moura (2008) fala sobre influenciar comportamentos e cognições; isso também pode ser visto, parcialmente em algumas respostas:

“Liderança é a arte de influenciar pessoas [...] conseguir até mesmo mudar o comportamento...” (Cad. 10).

“Então, para mim, liderança é isso, influenciar os outros a agirem de determinado jeito, corretamente.” (Cad. 2).

Em complementação à ideia de mudança de comportamento, como sinônimo de liderança, vemos também um posicionamento que entende a liderança como indo além da mudança comportamental.

“... para mim a liderança é tu te expor na frente das outras pessoas a fim de que tu mude o pensamento delas ou que tu consiga fazer com que elas melhorem, sabe?” (Cad. 11).

No conceito de Moura (2008), influenciar cognições e comportamentos significa atuar sobre as formas de pensar e de agir do grupo de liderados, o que também é um desafio, pois mudar comportamentos não é o mais difícil, já que basta uma contingência de reforçadores para que um comportamento se repita conforme o desejado; já mudar formas de pensar implica outro tipo de transformação. Isso também apareceu na fala de um cadete.

“A gente tem que fazer as coisas, porque a gente acredita naquilo, né, e não simplesmente porque mandaram. Claro, existem situações em que a gente deve fazer isso sem pensar, como, no caso, um piloto, tem que soltar uma bomba e foi orientado; o comandado tem que acreditar no líder [...] é a pessoa ter confiança de que o líder está fazendo isso para o bem dela...” (Cad. 3).

Também aparece muito a expressão “fidelidade de propósito” como um balizador para o comportamento do líder.

“Outra coisa que eu vejo que é essencial é a nossa consciência de que está fazendo algo com uma honestidade de propósito, algo por um bem maior, independente de se isso vai prejudicar o liderado.” (Cad. 3).

“O que eu considero fundamental é a fidelidade de propósito, antes de tudo; o líder aqui na Academia ele vai estar à frente da turma o tempo todo, ele vai ser obrigado a tomar decisões; que essas decisões elas tenham realmente um propósito, que elas tenham um sentido...” (Cad. 13).

“Para exercer a liderança, primeiro tem que querer, tem que estar disposto a fazer isso com honestidade de propósito, porque só ser investido de ser líder não faz dele um líder, por ele ser o mais antigo ou etc. [...] então, eu acho que precisa querer, ele precisa correr atrás de informação; eu particularmente corro atrás de informações do mundo empresarial, de liderança militar [...] converso com outras pessoas para poder buscar essas informações.” (Cad. 16).

Essas últimas falas chamam a nossa atenção para outro aspecto que consideramos bastante importante na aprendizagem sobre a liderança e que também procuramos investigar neste trabalho, e diz respeito as quais são as referências buscadas pelos cadetes para o exercício dessa liderança, ou ainda, onde eles se apoiam para exercitá-la, no sentido de autores, livros, experiências anteriores, etc.

Paiva (2008) fala sobre a necessidade de o líder ser um autodidata e de buscar a leitura de obras que se relacionem a diversas disciplinas no seu campo de atuação, entre elas, a liderança.

Ao definir liderança, poucos cadetes falam sobre a importância de uma busca teórica sobre o tema, como teorias e abordagens desse fenômeno. E não podemos negligenciar essa parte, afinal, “a única maneira de se obter respostas mais consistentes e úteis às grandes questões que giram em torno deste tema é através de uma postura científica para lidar com a sua complexidade” (MOURA, 2008, p. 42).

Um dos cadetes participantes da pesquisa afirma que, em Barbacena, na escola preparatória,

“sempre mostravam pra gente a questão de literaturas que tratam a respeito disso: ‘Líder 360º’; ‘Como se tornar um líder servidor’; ‘O monge e o executivo’.” (Cad. 7).

“Fidelidade de propósito para mim é o principal; como secundário, eu diria o conhecimento; o conhecimento é a busca, né, a vontade de estar sempre se aperfeiçoando.” (Cad. 13).

“Existem vários conceitos que eu lembro que, quando eu fui adaptador, já foi passado para mim e quando eu assumi a liderança de Esquadrão também foi passado; conceitos teóricos, né, tentando definir os tipos de liderança, qual a liderança que nós gostaríamos que ocorresse aqui, então a gente entra no campo da liderança transformacional, transacional; só que antes disso ainda tem mais aquela básica que é aquela em que “liderança é a arte de você influenciar um grupo, com um objetivo em comum” [...]. Então... se for resumir, de maneira bem simples mesmo, seria você convencer e influenciar através dos seus atributos, ou então, através da fala, do trabalho, das suas experiências, um grupo de jovens que está entrando aqui na Academia para um objetivo, que é estar trabalhando para o país no final do 4º ano.” (Cad. 13).

Muito interessante foi perceber como um cadete se deu conta de que o tema liderança era algo a ser estudado:

“Desde o 1º ano, quando eu tive aula com a senhora, que eu comecei a ver liderança como uma coisa que a gente estudava, porque eu vim da especialista, né, da Escola Especialista; lá a gente não tinha... teve negócio de liderança, mas era aquele negócio dos três, né, ‘laissez-faire’, autoritarismo, e uma coisa assim... [...] Ai eu fiquei tentando me encaixar num dos três porque eu achava que era aquilo ali, né? Só que daí, vindo aqui pra AFA, na matéria da senhora, a gente viu que era um pouco diferente. E comecei a pensar ‘poxa, é estudável isso, né?’

Aí comecei a correr atrás de informação, de procurar; aí descobri que não tem só essas; tem a transformacional, a transacional, tem situacional e por aí vai, várias outras. Aí eu comecei a me interessar pela liderança militar também, e fui procurar na internet também e não encontrei. Aí busquei material em inglês, porque tem um pouco mais de coisa; também os americanos têm um manual de liderança deles. [...] Aí eu continuei buscando mais informações no meio militar, no meio civil, aí eu procurei o curso da FGV; descobri que o gestor de projetos, ele é um líder, assim, lá no meio civil, que é o cara que gerencia as coisas etc. Aí eu fiz o 'gestão de projetos', fiz ano passado. Aí eu vi como é que funcionava, o curso falava de liderança, liderança transformacional também, [...] Aí eu fui me aprofundando mais, aí descobri que tem a situação da liderança estratégica [...]” (Cad. 16).

E ele vai falando, com muita empolgação, do que tem aprendido sobre o tema; fala ainda de uma série estratégica da Fundação Getúlio Vargas (FGV), onde ele tem visto sobre competências gerenciais, mentoria, a qual ele relaciona com o que é feito na AFA, enfim, há uma busca por mais conteúdos. E, nessa busca, ele vai descobrindo erros e acertos que comete ao colocar em prática a “sua” liderança.

Essa ideia da autocrítica é reforçada por Paiva (2008), ao colocar o autoconhecimento e a autocrítica como condição para o aperfeiçoamento do futuro oficial, e por Barreto (2017) que aponta a necessidade de o futuro líder ter uma consciência clara e objetiva do que lhe é necessário desenvolver ou aprimorar para exercer suas funções de Comando e Chefia.

Por essa razão, devemos considerar que, por essas condições de complexidade, é imposto ao oficial o desempenho de diversas funções de comando, tanto em nível tático quanto em nível diplomático, “o que significa que, para além do treino, o oficial tem de possuir um sentido crítico que lhe permita analisar novas situações” (ROSINHA, 2016, apud BARRETO, 2017, p. 19).

Em relação à pesquisa realizada, pudemos ver que, ao mesmo tempo em que os sujeitos falavam sobre suas experiências, podiam ressignificá-las. No dizer de Giroux e Mc Laren (1993, p. 26),

apenas quando podemos nomear nossas experiências – dar voz a nosso próprio mundo e afirmar a nós mesmos como agentes sociais ativos, com vontade e um propósito – podemos começar a transformar o significado daquelas experiências, ao examinar criticamente os pressupostos sobre os quais elas estão construídas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fato que

hoje em dia não se pode mais desvincular a educação da pesquisa. Os melhores estabelecimentos de ensino são de fato os que deixaram de ser meros reprodutores e passaram à condição de produtores de conhecimento. (MOURA, 2008, p. 46).

Na Academia da Força Aérea, a própria dinâmica das situações de ensino vivenciadas pelos cadetes não possibilita espaços nos quais eles possam falar ou mesmo escrever sobre as histórias ou experiências vividas, o que acaba por prejudicar a tomada de consciência dessas situações e um (re)pensar sobre elas.

Desse modo, as próprias ações e condutas desenvolvidas e muitas delas relacionadas ao fenômeno da liderança não são refletidas. Não se quer dizer com isso que a capacidade de pensar esteja ausente, mas que as aprendizagens se dão muito mais pela cópia de um modelo, nem sempre o mais adequado, do que por reflexões sobre produções científicas e teóricas a respeito de um determinado tema. Isso impede que o sujeito tenha visibilidade dele próprio e de seu agir, tornando as ações muito automatizadas e, quase sempre, não pensadas e tomadas em função de atender aos princípios e normas da organização.

“Eu estou vendo muito terceiro ano, por exemplo, que não sabe para onde vai; ele sabe que tem que fazer, mas ele fica inseguro, fica com medo da reação do mais antigo; eu passei por isso também, de saber que tem que fazer, mas às vezes você não age, não toma o papel da liderança, não atua com medo do mais antigo.” (Cad. 16).

Daí pensarmos que essas narrativas não foram apenas o nosso recurso metodológico, mas um instrumento utilizado na própria formação do cadete.

Sabe-se que o cadete pensa a respeito daquilo que por ele é realizado, porém, na maior parte das vezes, não encontra espaço propício e adequado ou não possui qualquer tipo de mediação para narrar e relatar tais vivências, o que o ajudaria a reconstruir e reelaborar esse conceito.

Também concordamos com Moura (2008), ao dizer que há uma grande influência de suposições sobre o fenômeno da liderança, constituindo um imaginário social nesse campo, o que coloca como urgência a realização de pesquisas nessa área. E no caso da liderança militar

observa-se a mesma lacuna – a falta de um programa de pesquisas atualizadas que visem acompanhar no campo os efeitos dos empreendimentos de seleção/capacitação de líderes. (MOURA, 2008, p. 46).

Por essa razão, pensamos que pesquisas dessa natureza possam contribuir, de forma significativa, para o processo de formação do oficial militar.

Desejamos que, a partir dessa primeira produção escrita, muitas outras possam vir na sequência; isso, com certeza, traria enormes contribuições ao processo formativo dos nossos futuros oficiais, possibilitando pensar e problematizar o fenômeno da liderança sob diversas óticas e perspectivas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, G. F. **Liderança Full Range no Corpo de Cadetes da Aeronáutica**. 2018. 43f. Trabalho de conclusão de curso. Academia da Força Aérea. Pirassununga, SP, 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. **Manual do Cadete da Aeronáutica**. Pirassununga, SP: AFA, 2016.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER): 2016-2041**. Brasília, DF: EMAER, 2016.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. **Proposta de planejamento estratégico Academia da Força Aérea 2015 – 2030**. Pirassununga, SP: AFA, 2014.

BARRETO, L. M. D. F. **Desenvolvimento de competências de liderança no ensino superior militar**. Trabalho de investigação individual do CEMC (Curso de Estado-Maior Conjunto). Instituto Universitário Militar, Departamento de Estudos Pós-Graduados, Pedrouços, Portugal, 2017.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CATANI, D. B. Práticas de formação e ofício docente. In: BUENO, B. O., CATANI, D. B. e SOUZA, C. P. de. (org.). **A vida e o ofício dos professores: formação contínua, autobiografia e pesquisa em colaboração**. São Paulo: Escrituras, 1998.

CUNHA, S. C. **Preditores da emergência da liderança em contexto militar: O papel da auto liderança e dos traços de personalidade**. Dissertação de Mestrado em Liderança, pessoas e organizações. Departamento de Estudos de Pós-Graduados da Academia Militar, Lisboa, 2016.

CUNHA, M. I. da. Conta-me agora!: as narrativas como alternativas pedagógicas na pesquisa e no ensino. **Rev. Fac. Educ.**, São Paulo, v. 23, n. 1-2, Jan. 1997.

GIROUX, H.; MACLAREN, P. Linguagem, escola e subjetividade: elementos para um discurso pedagógico crítico. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v.18, n. 2, p. 21-35, jul./dez. 1993.

GOLEMAN, D. Liderança que obtém resultados. In: **Liderança: os melhores artigos da Harvard**

Business Review. Rio de Janeiro: Editora Campos/Elsevier, 2006a.

GOLEMAN, D. O que faz um líder? In: **Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Editora Campos/Elsevier, 2006b.

MOSCOVICI, F. **A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões**. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

MOURA, W. Liderança nas organizações: o dilema do real e do aparente. n: **Jornadas de Psicologia do Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha**, 2009, Rio de Janeiro. Serviço do Pessoal da Marinha – Jornadas de Psicologia – Coletânea de textos, 2008, v. 52, p. 42-46.

PAIVA, L. E. R. O líder militar: uma visão pessoal. **PADECEME**. Rio de Janeiro, n.19, 3º quadrimestre, 2008.

PINEAU, G. As histórias de vida em formação: gênese de uma corrente de pesquisa-ação-formação existencial. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 329-343, maio/ago. 2006.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

VALENTE, T. A. **Capacitação de liderança militar: Análise de resultados**. 2016. Disponível em: <http://www.arqanalagoa.ufscar.br/abed/integra/t%C3%BAlio%20valente%2012-08-07.pdf>. Acesso em: 25 jul. 16.

VARGAS, G. A. **O exemplo como um dos fatores determinantes na aprendizagem da liderança na AFA**. 2018. 42f. Trabalho de conclusão de curso. Academia da Força Aérea. Pirassununga, SP, 2018.

VIZIOLI, M.; CALEGARI, M. da L. C. **Liderança: a força do temperamento**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

WORTMEYER, D. S. **“Líder ou instrutor?” Reflexões sobre o papel da autoridade no processo de socialização militar**. 2016. Disponível em: <http://www.ensino.eb.br/portaledu/conteudo/artigo9622.pdf>. Acesso em: 25 jul. 16.