



Liderança Situacional em Missões Aéreas Compostas

Situational Leadership in Composite Air Operations

*Major Aviador Rodrigo Fernandes Santos^{1,2}

1 Chefe da Subdivisão de Execução da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica – RJ
2 MBA em Gestão de Processos pela Universidade Federal Fluminense

RESUMO

O uso de missões aéreas compostas, também chamado de emprego em pacotes, consiste na concentração de meios sob coordenação unificada em determinado espaço aéreo, com o objetivo de obter superioridade temporária sobre o inimigo. Para que haja maior segurança nas operações e unidade de comando na realização da missão, a responsabilidade pelo planejamento e pela execução do voo é atribuída a um piloto, denominado Líder de Pacote. Atualmente, para atingir essa qualificação, os pilotos são formados sem a abordagem de nenhum modelo teórico de liderança, e o resultado final esperado depende dos comportamentos adotados pelo líder durante o processo. A fim de contribuir no suporte à evolução doutrinária, a pesquisa teve o objetivo de verificar a aplicabilidade da Teoria de Liderança Situacional à condução de missões aéreas compostas. Os aspectos operacionais do emprego em pacotes são confrontados com os conceitos que indicaram a liderança situacional como base de sustentação do trabalho. O resultado do estudo revela a possibilidade de aplicação da Teoria de Liderança Situacional às missões aéreas compostas e a importância do embasamento teórico para maior eficiência no emprego do poder aéreo.

Palavras-chave: Liderança situacional. Missões aéreas compostas. Líder de pacote. Poder Aéreo.

Recebido: 24/03/2009

Revisado: 21/05/2009

Aceito: 05/06/2009

*Autor: Rodrigo Fernandes Santos, Major Aviador, formado pela Academia da Força Aérea (AFA), é Chefe da Subdivisão de Execução da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica – RJ. Possui MBA em Gestão de Processos pela Universidade Federal Fluminense e líder de esquadrão de caça.
Contato: jambockrodrigo@gmail.com.

ABSTRACT

The use of composite air operations consists of the concentration of means under unified coordination in certain air space, with the objective of obtaining temporary superiority on the enemy. In order to provide more safety in the operations and unit of command in the accomplishment of the mission, the responsibility for the planning and execution of the flight is attributed to a pilot, denominated Mission Commander. Now, to reach that qualification, the pilots are formed without the approach of any theoretical model of leadership, and the expected final result depends on the behaviors adopted by the leader during the process. In order to contribute in the support to the doctrinaire evolution, the research had the objective of verifying the applicability of Situational Leadership's Theory for the conduction of composite air operations. The operational aspects of the flight in packages are confronted with the concepts that indicated the situational leadership as base of sustentation of the work. The result of the study reveals the application possibility of Situational Leadership's Theory to the composed aerial missions and the importance of the theoretical support for larger efficiency in the enforcement of the aerial power.

Keywords: *Situational leadership. Composite air operations. Mission commander. Air Power.*

INTRODUÇÃO

Na noite de 17 de dezembro de 1944, de volta a Pisa, após completar a sua 15ª missão, Nero Moura provocou seu pessoal: "Vou fazer uma pergunta aqui para vocês. O que nós vamos fazer com a nossa experiência quando chegarmos ao Brasil?". Após discutirem o tema, chegou-se ao consenso de que se o Brasil tivesse que se envolver em uma outra guerra, não deveria precisar de tanto tempo para se preparar, nem tampouco depender de aviões estrangeiros. Mas para poder contribuir que isso acontecesse, o Grupo não deveria se dispersar. Anos mais tarde, já como Brigadeiro, Nero Moura dizia que o grande feito do 1º Grupo de Caça não foi ter brilhado na guerra, pois isso era a sua obrigação, mas era ter introduzido uma nova doutrina de unidade tática de combate da aviação de caça no Brasil (BARROS; CLARO JUNIOR, 2007, p. 24).

O 1º Grupo de Aviação de Caça (1º GAVCA), quando retornou da 2ª Guerra Mundial, trouxe a doutrina de emprego utilizada pelas forças aéreas aliadas para o Brasil. Desde então, seus conceitos foram sendo aprimorados até os dias atuais. Porém, para os aviões de combate, sempre foi importante voar em formação para prover apoio mútuo e aumento do poder ofensivo (DOUHET, 1988). Assim, o exercício da liderança em voo, na aviação de caça da Força Aérea Brasileira (FAB), tornou-se fator fundamental para o resultado final das missões.

Embora permaneçam válidas as qualificações de líder de esquadrilha, esquadrão e grupo, consolidadas no processo de elevação operacional das unidades aéreas (UAE), surgiu uma nova necessidade nos últimos dez anos. Nesse período, a FAB participou de uma série de intercâmbios operacionais que introduziram uma moderna forma de aplicação do poder aéreo, concentrando diversos meios em uma mesma missão. Inicialmente chamado de "emprego em pacotes", o uso de

"missões aéreas compostas" tem se tornado constante no preparo da aviação de caça, a fim de possibilitar a participação em operações combinadas e multinacionais, assim como a utilização mais eficiente de seus próprios vetores aéreos.

O Curso de Líder de Pacote (CLP) foi elaborado para preparar os pilotos na condução do planejamento e na execução de missões aéreas compostas. Entretanto, apesar de apresentar os passos constituintes do processo e as ferramentas disponíveis para organização dos dados, não há abordagem no curso sobre teorias de liderança e sobre a adequação de cada estilo de comportamento às diversas fases.

Tendo participado como instrutor do CLP a partir de 2003, e exercido a função de oficial de operações do 1º GAVCA nos anos de 2006 e 2007, o autor presenciou posturas comportamentais que não obtiveram os resultados esperados ao final das etapas de planejamento de uma missão aérea composta. Como exemplo, em um exercício operacional no ano de 2004, uma missão de pacote foi atrasada em 24 horas pelo Comandante da Terceira Força Aérea (FAE III) porque o líder não havia conseguido coordenar as tarefas dentro do prazo estabelecido. Em 2006, um piloto escalado para ser o líder de um pacote de aeronaves decidiu não liderar a própria esquadrilha por julgar excessiva a carga de trabalho imposta.

Assim, esses fatos apontam para a necessidade de produzir pesquisa científica que balize os comportamentos adequados ao processo de planejamento de uma missão de pacote. Com isso, pretende-se analisar a liderança na aviação de caça



e, em consequência, descrever os resultados esperados em missões aéreas compostas.

Hersey e Blanchard (1986) apresentam a Teoria de Liderança Situacional, na qual a eficácia do líder depende da sua adaptação à maturidade dos liderados e à situação que envolve a execução da tarefa. Segundo a Teoria de Liderança Situacional, a maturidade dos seguidores não é absoluta e depende da capacidade e da disposição relativas à tarefa (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Apesar de Hersey e Blanchard (1977) abordarem o exemplo militar em situação de combate, o objeto do presente estudo é aprofundar a análise, considerando as etapas do planejamento de uma missão aérea composta.

A pesquisa busca verificar a aplicabilidade da Teoria da Liderança Situacional às missões aéreas compostas, o que pode facilitar metodologicamente a identificação do comportamento de liderança nas diversas etapas do planejamento e na execução do voo.

A ampla aceitação da Liderança Situacional como conceito de validade formal está bem documentada (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Contudo, não há literatura relacionando-a com o emprego em missões aéreas compostas, corroborando a relevância da pesquisa.

A fim de atingir o objetivo geral de investigar em que medida a Teoria da Liderança Situacional (HERSEY; BLANCHARD, 1986) se aplica na condução de missões aéreas compostas da FAB, foram estipulados os seguintes objetivos intermediários:

a) descrever as atividades realizadas pelo líder de pacote nas diversas etapas de uma missão aérea composta;

b) descrever os conceitos da Teoria de Liderança Situacional, com resumida contextualização histórica; e

c) abordar a possível aplicação da Teoria de Liderança Situacional à condução de missões aéreas compostas.

A abrangência do estudo está limitada ao universo dos pilotos das UAE da aviação de caça, por eles exercerem constantemente a atividade de liderança em missões aéreas compostas.

A organização do trabalho encontra-se dividida em seis capítulos. Após a introdução, a metodologia aplicada à pesquisa é descrita. A apresentação dos aspectos relacionados a uma missão aérea composta compõe o capítulo posterior, sendo seguida pela conceituação da Teoria de Liderança Situacional (HERSEY; BLANCHARD, 1986). A aplicabilidade do modelo à condução das missões de pacote é discutida na sequência, com a conclusão finalizando o estudo.

1 METODOLOGIA

Primeiramente, foi realizada uma releitura do material existente para o Curso de Líder de Pacote (CLP). As definições das funções e a metodologia para que o líder conduza o planejamento constam no Manual do Curso de Líder de Pacote (BRASIL, 2005a). No entanto, as principais ocorrências que afetaram o resultado das missões anteriores ao curso estão compiladas na Apostila de Lições Aprendidas (BRASIL, 2005b), tendo como objetivo evitar a repetição de erros já cometidos.

O registro da experiência, mesmo contribuindo na consolidação de uma doutrina, não é suficiente para dar suporte ao processo de formação de líderes. A importância de encontrar modelos adequados de liderança está presente em todas as obras literárias sobre o assunto e, conforme Passarinho (1987), “não é aconselhável deixar que a técnica de direção de homens seja aprendida, paulatinamente, à custa de mais ou menos desastrosa experiência de erros acumulados”.

Assim, foram investigadas as fontes bibliográficas que abordam o tema, sendo identificada a Teoria de Liderança Situacional (HERSEY; BLANCHARD, 1986) como referência para o trabalho. Os motivos dessa escolha referem-se à possibilidade do líder reduzir o diagnóstico de ambiente a uma variável principal e à capacidade de promover o desenvolvimento dos liderados em curto espaço de tempo. Quanto mais simples é o modelo de liderança, maior a probabilidade de sua adoção com sucesso pelo líder em uma realidade complexa. Para o entendimento das dificuldades impostas ao líder, é preciso conhecer os aspectos que envolvem o emprego em pacotes.



2 MISSÃO AÉREA COMPOSTA

O uso de missões aéreas compostas, também chamado de emprego em pacotes, consiste na concentração de meios aéreos sob coordenação unificada em determinado espaço aéreo, com o objetivo de obter superioridade temporária sobre o inimigo (BRASIL, 2005a). Para o entendimento de como a FAB passou a utilizar essa forma de aplicação de seus vetores, é pertinente uma revisão histórica.

2.1 HISTÓRICO

O contato inicial da FAB com essa concepção de emprego ocorreu com o deslocamento do 1º Esquadrão do 16º Grupo de Aviação (1º/16º GAV) para o exercício *Red Flag*, realizado nos Estados Unidos em 1998. Porém, até o ano de 2000, o conhecimento ficou restrito ao ambiente interno da UAE, apesar da confecção do respectivo relatório final de operação. Por não haver um processo sistemático de revisão doutrinária nos níveis operacional e tático, não foi avaliada a possibilidade de atualização na doutrina de emprego logo após a experiência ocorrida durante a *Red Flag*.

No ano de 2000, por iniciativa dos comandantes do 1º GAVCA e do 1º/16º GAV, foi concebida uma manobra interna a fim de corroborar a formação dos novos pilotos em ambas as unidades. Àquela época, os dois esquadrões já haviam iniciado um intercâmbio operacional, com a realização de algumas missões com formações mistas de F-5E e A-1 (algo até então inédito).

Assim, foi percebida a oportunidade de reproduzir em escala reduzida a concepção encontrada no exercício *Red Flag*, antes que todos os pilotos que possuíam o conhecimento tivessem sido movimentados do 1º/16º GAV. Inicialmente concebida para ser restrita às aeronaves da Base Aérea de Santa Cruz, a “Operação *Zeppelin 1*” contou com aeronaves F-5E do 1º GAVCA, A-1 do 1º/16º GAV, P-95 do 4º/7º GAV, T-27 da 2ª Esquadrilha de Ligação e Observação (2ª ELO) e CH-34 do 3º/8º GAV.

Concordando com a necessidade de disseminar o conhecimento adquirido nas “operações em pacote”, a FAE III determinou que o 1º/16º GAV

ministrasse o primeiro Curso de Líder de Pacote (CLP) no ano de 2001. No fim do mesmo ano, foi realizada a “Operação *Zeppelin 2*”, com a presença adicional de aeronaves de outras UAE, tais como o F-103 do 1º Grupo de Defesa Aérea (1º GDA) e o KC-130 do 1º/1º Grupo de Transporte (1º/1º GT).

Nesse processo inicial, apenas poucos pilotos foram escalados para assumir a função de liderar as missões aéreas compostas nas manobras realizadas. Foram os responsáveis por estruturar o CLP (ou curso de *mission commander*) e transmitir o que haviam assimilado na *Red Flag*.

O sucesso dessas iniciativas culminou com a FAE III assumindo a responsabilidade de conduzir as demais operações com a aplicação da nova doutrina. Em 2002, foi realizada a Operação SULPAC, como preparativo para a primeira Operação CRUZEX, exercício de intercâmbio internacional utilizando missões aéreas compostas em território brasileiro.

Desde então, anualmente, diversas manobras operacionais são efetuadas, consolidando o emprego em pacotes como forma ofensiva de utilização dos meios aéreos. Como exemplos, em 2008, podem ser citadas a quarta Operação CRUZEX e a segunda participação brasileira na *Red Flag*, além dos demais exercícios operacionais sob responsabilidade da FAE III.

A estrutura de Comando e Controle também foi aprimorada durante esse período de atualização doutrinária, incorporando o padrão da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) no gerenciamento do ciclo decisório e na confecção dos planos e ordens.

O desenvolvimento dos processos de gerenciamento consolidados no Manual de Condução de Operações Aéreas (BRASIL, 2005c) vem ocorrendo de forma sistemática. A realização de intercâmbios no exterior por vários pilotos possibilitou adaptar o conhecimento recebido à nossa realidade. Com isso, a FAB tem evoluído constantemente no que tange ao Comando e Controle.

Por outro lado, a formação dos líderes das missões aéreas compostas vem sendo conduzida apenas com base na experiência acumulada nos



exercícios operacionais. Apesar de sugerido pelo 1°/16°GAV, quando foi elaborado o primeiro CLP, não houve a preocupação de promover a matrícula de pilotos da FAB em cursos similares ou intercâmbios com outras forças aéreas para que o nível de conhecimento do assunto aumentasse.

Durante o CLP em 2008, não houve a participação de nenhum instrutor com experiência de liderança em missão aérea composta realizada em exercício multinacional. O currículo do curso, desde a sua criação, não aborda teorias de liderança, fornecendo apenas a metodologia para o planejamento no respectivo manual.

2.2 MANUAL DO CURSO DE LÍDER DE PACOTE

O conteúdo deste manual divide-se em três partes. Primeiramente, são abordados os aspectos doutrinários que envolvem a utilização de pacotes táticos de aeronaves. O segundo tópico identifica o papel do líder de uma missão de pacote. E, por último, é apresentada a metodologia usada para coordenar o planejamento de uma missão aérea composta.

2.2.1 PACOTE DE EMPREGO TÁTICO

Também denominado missão aérea composta, o pacote é definido pelo Manual do Curso de Líder de Pacote como o “emprego de sistemas de armas diferentes num plano de ataque para atingir um objetivo específico” (BRASIL, 2005a).

Ao combinar diversos sistemas de armas para penetração simultânea do território inimigo, explora-se o princípio da massa, com o aumento do apoio mútuo entre as aeronaves. Com planejamento coordenado, pretende-se obter a superioridade aérea momentânea, facilitar a proteção dos vetores importantes, e economizar as plataformas efetuando as missões da tarefa de sustentação ao combate previstas na Doutrina Básica da FAB (BRASIL, 2005d).

O modelo anterior utilizado pela FAB previa o emprego fragmentado dos meios, priorizando o sigilo das informações para que nenhuma formação de aeronaves conhecesse mais que o seu objetivo específico. A mudança de concepção de emprego atende ao conceito de guerra paralela ou ataque paralelo, em que se pretende atingir vários alvos

importantes ao mesmo tempo, buscando a paralisia estratégica do inimigo (WARDEN, 1995).

A quantidade de meios concentrados depende de quantos objetivos simultâneos são pretendidos e de qual oposição inimiga é esperada. Para que haja maior segurança nas operações e unidade de comando na realização da missão, a responsabilidade pelo planejamento e pela coordenação do pacote é atribuída a um piloto, denominado *Mission Commander* ou Líder de Pacote.

2.2.2 LÍDER DE PACOTE

É o comandante do pacote, sendo o responsável por conceber e transmitir o planejamento do pacote. Realiza o planejamento centralizado de como o pacote executará o vôo propriamente dito, sendo o responsável principalmente pelo desconfito de todos os componentes do pacote a partir da incursão no território inimigo. É quem conduz a execução da missão, determina tarefas e dirige todos os briefings (BRASIL, 2005a, p.11).

A escolha do líder do pacote depende do alvo principal a ser atingido. Com o intuito de que seja mantida a prioridade concebida pelo escalão superior que ativou a missão, o líder deve pertencer à unidade escalada para o objetivo mais importante. Ademais, o piloto deve possuir os atributos de conhecimento e de experiência necessários para a condução da tarefa.

Para planejar e coordenar a incursão de várias plataformas com suporte de outras tantas, é essencial conhecer a performance de todas as aeronaves e todos os aspectos doutrinários. O líder deve ser capaz de obter os danos desejados e minimizar a possibilidade de baixas, com o maior apoio mútuo possível.

A complexidade do planejamento e da execução em uma missão aérea composta exige intenso treinamento prático. Somente com a experiência, pilotos com conhecimento teórico adequado adquirem a confiança e a credibilidade necessárias a conduzir os demais pilotos envolvidos em um cenário real.

O líder de pacote, a fim de transformar as intenções do comando em ações coordenadas para o cumprimento dos objetivos alocados, precisa estar familiarizado com todos os tipos de armamentos designados, técnicas de emprego e características da oposição inimiga. Deve



estabelecer procedimentos para separação de rotas, comunicações, alternativas, plano de espera, meios mínimos para prosseguir na missão e o plano geral da incursão.

Todos os tipos de meios disponíveis em uma operação podem estar envolvidos em uma única missão aérea composta. Assim, a função do líder é obter sinergia na coordenação de aeronaves distintas, e que são capazes de realizar ações específicas como controle e alarme em voo, reabastecimento, interferência eletrônica, escolta, supressão de defesa, reconhecimento, ataque ou qualquer outra das missões previstas na Doutrina Básica da FAB (BRASIL, 2005d).

Para coordenar os esforços em prol dos objetivos da missão, existe uma metodologia prevista para a condução do planejamento e detalhada no próximo tópico.

2.2.3 PLANEJAMENTO DE PACOTE

A preparação de um líder de pacote inicia-se muito antes de saber para qual missão será designado. Além de todo o conhecimento teórico a ser atualizado, o piloto qualificado a assumir a liderança de uma missão aérea composta deve possuir os auxílios que servem de guia para todas as questões a serem definidas. Com essas ferramentas, o líder é direcionado a considerar diversos aspectos na elaboração do plano tático.

Nem tudo depende das decisões do líder de pacote. A ordem de acionamento de uma missão aérea composta contém muitas informações. Nela constam um resumo das intenções do comandante; todos os meios alocados, com a missão de cada um; os armamentos designados; as frequências de comunicações previstas; os alvos a serem atacados; as condições de silêncio eletrônico; algumas rotas pré estabelecidas; e tudo mais que já tiver sido definido no escalão superior (BRASIL, 2005a).

O trabalho inicial do líder escalado é tomar ciência dos dados fornecidos e abordar os aspectos ainda não definidos, estipulando a tática para o cumprimento coordenado das missões de cada formação. Para isso, o primeiro passo é conseguir obter uma visão geral do pacote, verificando os pontos de conflito a resolver. Em caso de haver

alguma proposta para alteração da ordem original, o escalão superior deve ser consultado para resolver a questão.

Assim, antes de o líder efetuar o primeiro contato com os líderes das demais formações, é necessário um tempo para que ele elabore sua concepção tática do pacote. O período desta fase, anterior à primeira reunião, pode variar conforme o tempo programado para todo o ciclo de planejamento, mas nunca é superior a três horas (BRASIL, 2005a).

O exíguo tempo disponível para transformar intenções em um planejamento eficiente ressalta a importância de haver um direcionamento das etapas a serem cumpridas. Os auxílios padronizados a serem preenchidos servem para orientar as ações e não permitir que algum detalhe deixe de ser observado.

Para permitir a condução do planejamento, são programadas três reuniões obrigatórias. Com a abordagem da preparação de cada uma e dos assuntos tratados, tem-se uma boa noção das preocupações do líder durante as fases do processo.

2.2.3.1 Initial Coordination Meeting

O encontro de coordenação inicial é realizado com os líderes de todas as formações e com os comandantes das aeronaves isoladas. Em caso de unidades operando fora da localidade, e não sendo possível a videoconferência, deve haver oficiais de ligação para cumprir a função dos líderes impossibilitados de participar da reunião.

O líder do pacote deve apresentar seu plano básico e descentralizar o planejamento a fim de abranger todos os aspectos do voo. Todos os líderes das formações precisam compreender o encadeamento do pacote com vistas a planejar a sua missão específica.

O plano básico define o fluxo pretendido de aeronaves para o ingresso no território inimigo e para o retorno. A sequência e separação das formações dependem de uma série de fatores e é responsabilidade do líder estabelecer a sua concepção.

Outro tópico a ser considerado é a análise dos alvos a serem atacados. Apesar de todos os líderes



das formações envolvidas conhecerem seus alvos, podem existir alvos próximos que exijam uma coordenação para evitar riscos desnecessários à segurança de voo. Assim, o líder do pacote é o responsável por organizar a separação dos ataques.

Como o pacote concentra vetores para incursão em determinada área do território inimigo, o plano básico deve contemplar a separação das rotas, definindo limites geográficos para que os líderes planejem, mesmo que os alvos não sejam tão próximos. Em caso de formações com possibilidade de navegar com a mesma velocidade, uma boa opção pode ser o planejamento conjunto.

A utilização de todos os meios de apoio (aeronaves de reabastecimento em vôo, controle e alarme em voo, interferência eletrônica, etc.) é delineada, assim como o plano inicial para as aeronaves de escolta.

As intenções do comando e os reportes de inteligência são apresentados, definindo prioridades e meios mínimos para o cumprimento da missão.

Por fim, o líder deve determinar prazo para o preenchimento dos auxílios que abrangem todas as etapas do voo de cada formação, bem como estipular horário para o *Final Coordination Meeting* (BRASIL, 2005a), próxima reunião a ser dirigida.

2.2.3.2 Final Coordination Meeting

O planejamento efetivo das missões desenvolve-se entre o *Initial Coordination Meeting* e o *Final Coordination Meeting*. Após o término da reunião inicial, cada líder de formação e os comandantes de aeronaves isoladas cumprem sua parte no plano básico estabelecido pelo líder do pacote, consultando-o em caso de dúvidas ou necessidade de alteração. O líder do pacote deve supervisionar o processo, agendando alguma reunião adicional se julgar conveniente. Para que haja interação adequada, deve ser facilitado o contato entre todos os líderes envolvidos, mesmo os que estiverem em outra localidade. Dessa forma, o acerto de detalhes ocorre durante todo o processo, diminuindo a possibilidade de replanejamento.

Conforme os dados principais do planejamento de cada missão específica vão sendo aglutinados

nos auxílios preparados pelo líder do pacote, torna-se possível verificar se a concepção inicial está mantida e se há algum ajuste a ser resolvido.

Apesar de o *Final Coordination Meeting* não ser um *briefing* formal, o líder deve conduzir a reunião como uma prévia do *Mass Briefing*, verificando se todos os dados foram compilados. Não é necessário que o líder do pacote dirija toda a apresentação, podendo indicar os especialistas para comentar áreas específicas. Assim, o reporte de inteligência, a tática das aeronaves da escolta, os procedimentos para comunicações, combate SAR (*Search And Rescue*) e guerra eletrônica podem ser abordados pelos líderes ou pelos comandantes das aeronaves que executarão as missões.

A reunião pode ser interrompida a qualquer momento para esclarecer alguma parte do planejamento, com o objetivo de que todos tenham pleno conhecimento de como está estruturado o pacote. Após todos os aspectos terem sido abordados e as dúvidas retiradas, o plano é considerado finalizado e distribuído a todas as unidades de vôo.

O tempo entre o término da reunião final de coordenação e o *Mass Briefing* é utilizado para que cada líder estude seu alvo e prepare o *briefing* específico da sua formação.

2.2.3.3 Mass Briefing

O *Mass Briefing* é realizado com todos os pilotos envolvidos no pacote. Um dos objetivos é apresentar o plano integral e demonstrar o grau de segurança estipulado para separação das aeronaves, aumentando a confiança de todos os pilotos no cumprimento da missão.

Os pontos mais importantes do planejamento geral são reforçados, com ênfase nos aspectos que foram objeto de questionamento no *Final Coordination Meeting*. Há, também, a atualização dos dados de inteligência e meteorologia que têm influência no cumprimento da missão.

Diferente das reuniões anteriores, é uma explanação formal, sem discussões para alteração do plano. Não obstante, as dúvidas de entendimento podem ser retiradas, de forma que todos os aspectos estejam esclarecidos antes do voo.



2.3 EXECUÇÃO DO VÔO DE PACOTE

Após o *Mass Briefing*, os líderes de cada formação e os comandantes das aeronaves isoladas realizam os *briefings* específicos que abordam os procedimentos operacionais importantes para suas tripulações.

O líder do pacote não tem como supervisionar as atividades dos demais pilotos durante a partida e decolagem, porém deve estipular um procedimento para verificação de quais aeronaves decolaram e estão disponíveis para o cumprimento da missão. A aeronave de controle e alarme em voo ou o controlador aéreo militar deve manter o líder atualizado sobre os meios mínimos para o prosseguimento do pacote, conforme acertado no *briefing*.

A partir do início da missão, cada componente se preocupa com sua parte e podem ocorrer situações diferentes do que foi previsto. Enquanto a composição de aeronaves estiver no alcance de uma aeronave de controle e alarme em voo ou sob coordenação de um órgão de controle operacional militar, é possível acompanhar a execução da missão e auxiliar nas decisões.

A partir de um ponto, o acompanhamento torna-se impraticável e nem sempre é possível manter a consciência situacional do cenário. Assim, é fundamental que cada líder tenha conhecimento de tudo que foi planejado e com qual intenção, a fim de decidir adequadamente quando não há tempo disponível ou não há a possibilidade de consulta ao líder de todo o pacote.

Como o líder do pacote deve concentrar-se no objetivo principal da missão que está sob responsabilidade da sua formação, mesmo que seja possível estabelecer comunicação entre os líderes, não se pode presumir que somente com autorização do líder de pacote ocorram alterações do plano inicial.

Contudo, dependendo da situação e da influência no resultado de toda a missão, o líder do pacote deve ser consultado ou informado quando uma mudança significativa for necessária.

Com a compreensão do processo de planejamento e da execução de uma missão aérea composta, chega o momento de tratar da teoria de

liderança escolhida para embasamento deste trabalho.

3 TEORIA DE LIDERANÇA SITUACIONAL

A liderança continua sendo a mais misteriosa das artes [...] enquanto não soubermos exatamente o que faz com que os homens pulem da trincheira e, à ordem de outro homem, avancem enfrentando a morte, a liderança continuará sendo uma das qualidades mais elevadas e esquivas. Continuará sendo uma arte (STOKESBURY apud WADDELL, 1995).

Para que o exercício da liderança assuma mais características de ciência do que de arte, tornando mais fácil a sua assimilação, é essencial sua fundamentação em modelos teóricos que permitam aplicação prática. A preocupação com a busca por orientações adequadas acompanhou os grandes líderes da história, como Napoleão Bonaparte:

Leiam e tornem a ler as campanhas de Alexandre, Aníbal, César, Gustavo, Turenne, Eugene e Frederick. Manter-nos como seus modelos. Este é o único modo de se tornar um grande general e dominar a arte da guerra. Com seu próprio gênio iluminado por esse estudo, vocês rejeitarão todas as máximas que se oponham a esses grandes comandantes (BONAPARTE apud METS, 2002).

A ênfase no estudo das habilidades dos líderes bem sucedidos direcionou as primeiras abordagens teóricas que valorizam os traços de personalidade como fatores essenciais para uma liderança eficaz. Entretanto, é clara a dificuldade de consolidar quais qualidades são mais importantes para definir o líder ideal.

“E como a boa chefia não é privativa de um determinado tipo de personalidade, ‘encontrando-se bons chefes com os mais diversos tipos caracterológicos’, é evidente que os processos e os atributos sejam assim tão tremendamente múltiplos”. (PASSARINHO, 1987, p. 99).

A diversidade de características pessoais encontrada nos líderes eficientes não permite sustentar um modelo baseado apenas em suas biografias. “Embora as aptidões do indivíduo possam revestir-se de certa importância, elas devem-se combinar com as necessidades e propriedades do grupo para produzir uma liderança efetiva (HARRISON, 1975).”

Reforçando esta corrente de questionamentos à teoria dos traços, Tennenbaum, Weschler e Massarik (1972, p. 41), citam a obra de Gouldner (1950), que



analisou uma série de pesquisas baseadas neste modelo teórico de liderança, subsidiando argumentos para uma conclusão de que 'não existem provas de confiança quanto à existência de características universais de liderança' (VILANI, 2004, p. 34).

Não sendo possível utilizar traços inatos de liderança como modelos, o enfoque passou para os comportamentos dos líderes que apresentam bons resultados. A abordagem comportamental foi desenvolvida por estudiosos de administração, com objetivo de melhorar o desempenho das organizações. Duas teorias organizacionais enfatizaram aspectos que influenciam a análise do comportamento dos líderes: a da administração científica e a das relações humanas.

Frederick Winslow Taylor foi o teórico que estabeleceu os fundamentos da administração científica. Tornou-se clássico seu estudo de tempos e movimentos, como marco de uma concepção cujo foco principal era o aumento da produção. Assim, o líder (ou gerente) preocupava-se apenas com as tarefas ou necessidades da organização, não

concentrando sua atenção nas pessoas (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

O movimento de relações humanas promovido por Elton Mayo contrariou os conceitos da administração científica, ressaltando a importância do líder preocupar-se com as pessoas. O bom desempenho da organização seria resultado do maior rendimento das pessoas pela satisfação dos seus próprios objetivos. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

A abordagem comportamental de liderança associou o estilo autoritário do líder à preocupação com as tarefas, enquanto o interesse pelas pessoas foi representado pelo estilo democrático. Complementando os ensinamentos de Taylor e Mayo, Tannenbaum e Schmidt (apud HERSEY; BLANCHARD, 1986) teorizaram a existência de vários estilos de comportamento que se situam entre os extremos dos líderes autoritários e democráticos. Esta faixa de estilos de comportamentos está apresentada a seguir:

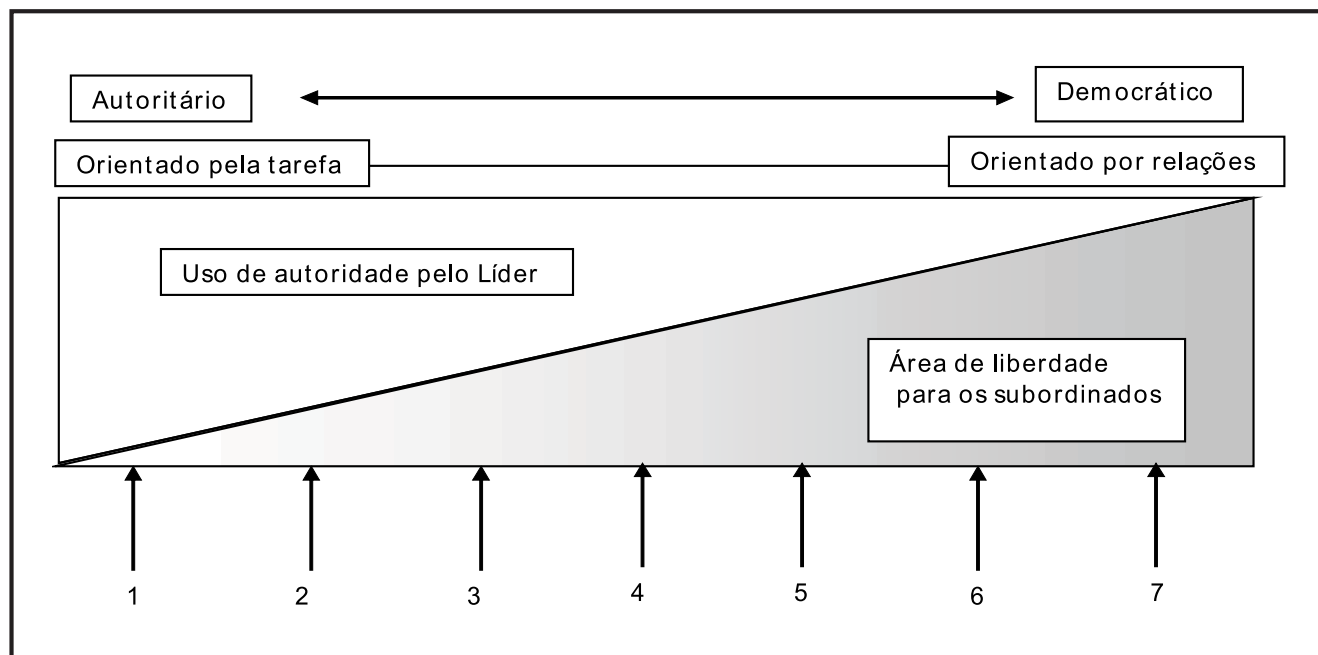


Figura 1: Continuo do comportamento de liderança.

Fonte: (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 108).

1. O líder toma decisões, apresentadas depois aos seguidores.
2. O líder vende a decisão.
3. O líder apresenta idéias e pede perguntas.
4. O líder apresenta decisão provisória, sujeita a mudança.
5. O líder apresenta o problema, recebe sugestões, toma decisão.
6. O líder define limites; pede que o grupo tome uma decisão.
7. O líder permite que os subordinados funcionem em limites definidos pelo superior.



É interessante observar que o modelo de comportamento contínuo de liderança representa as possibilidades do líder em uma única dimensão. Dessa forma, não é admitida a hipótese de se adotar um comportamento voltado para as tarefas e para as relações humanas simultaneamente.

Em Hersey e Blanchard (1986), são descritos os estudos que demonstraram que o comportamento do líder pode adotar estilos com várias combinações. A representação do modelo que considera as orientações voltadas para as tarefas e para as relações humanas em dimensões distintas divide-se em quadrantes:

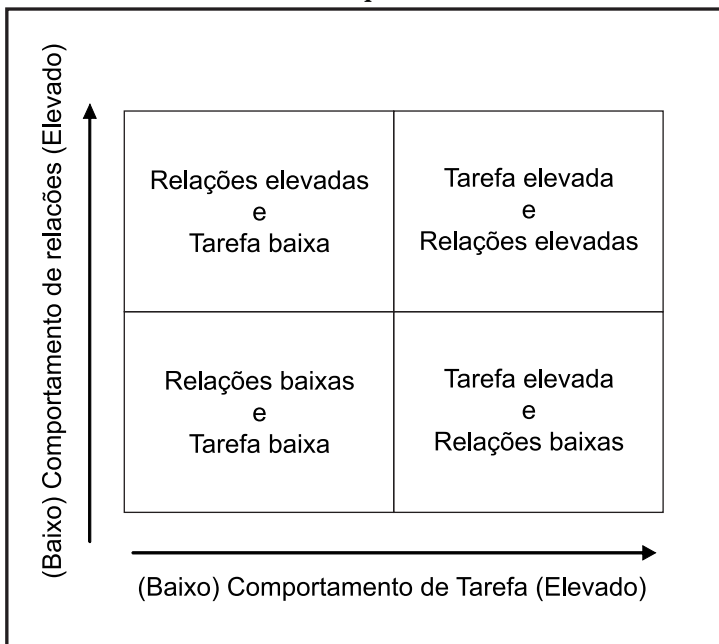


Figura 2: Estilos básicos de comportamento de líder.
Fonte: HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 119.

Com a consolidação desses quatro estilos básicos de liderança, o modelo adotado passou a ser bidimensional, no qual são combinados dois tipos de comportamento:

Comportamento de tarefa: é aquele que os líderes adotam para organizar e definir as funções dos membros do seu grupo (subordinados), explicar as atividades que cada um deve executar e quando, onde e como as tarefas devem ser realizadas; caracteriza-se pelo esforço para estabelecer padrões bem-definidos de organização, canais de comunicação e meios de conseguir que as coisas sejam feitas; **Comportamento de relacionamento:** é aquele que os líderes adotam para manter relações pessoais entre si e os membros do seu grupo (subordinados), abrindo canais de comunicação, providenciando apoio sócio-emocional, "carícias psicológicas" e sendo flexíveis com os comportamentos (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 120).

Ao confrontar os estilos básicos com a realidade, verifica-se que não há um estilo que seja eficaz em todas as situações. Embora seja possível classificar os estilos dos líderes em variadas combinações dos dois tipos de comportamento, falta descobrir como esses estilos relacionam-se com a eficácia.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), o estilo de liderança é um estímulo que pode apresentar resultados eficazes ou não. A evolução dos estudos sobre o assunto chegou à conclusão que não existe um estilo mais eficiente que possa ser empregado em todos os casos.

É interessante notar que, assim como na abordagem personalística, a abordagem comportamental permaneceu, até esse ponto, sem encontrar um modelo que servisse de orientação para o desenvolvimento da liderança. Dependendo de diversas variáveis, os estilos podem ser eficientes em diferentes gradações.

A abordagem situacional surgiu para tentar explicar quais fatores no ambiente são decisivos para que determinado estilo de liderança seja eficaz. Ao conceber a Teoria de Liderança Situacional, Hersey e Blanchard (1986) consideraram que, embora todas as variáveis situacionais (líder, liderados, superiores, colegas, organização, exigências do cargo e tempo) sejam importantes, a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos liderados. Assim, a melhor maneira de influenciar indivíduos ou grupos depende de como as pessoas recebem os estímulos gerados pelos líderes.

Hersey e Blanchard (1986) fixam a maturidade dos liderados como o principal fator situacional para a escolha do estilo adequado à liderança. A maturidade é definida como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Para a Teoria de Liderança Situacional, não é considerada a maturidade de forma absoluta e refere-se a determinada tarefa específica a ser realizada.

A colaboração principal da Teoria de Liderança Situacional é reduzir a dificuldade de diagnóstico de ambiente, evitando que os líderes tenham que

considerar inúmeras variáveis para decidir sobre qual postura é adequada.

Os estilos de comportamento do líder passam a ser relacionados com o nível de maturidade dos liderados conforme a figura a seguir:

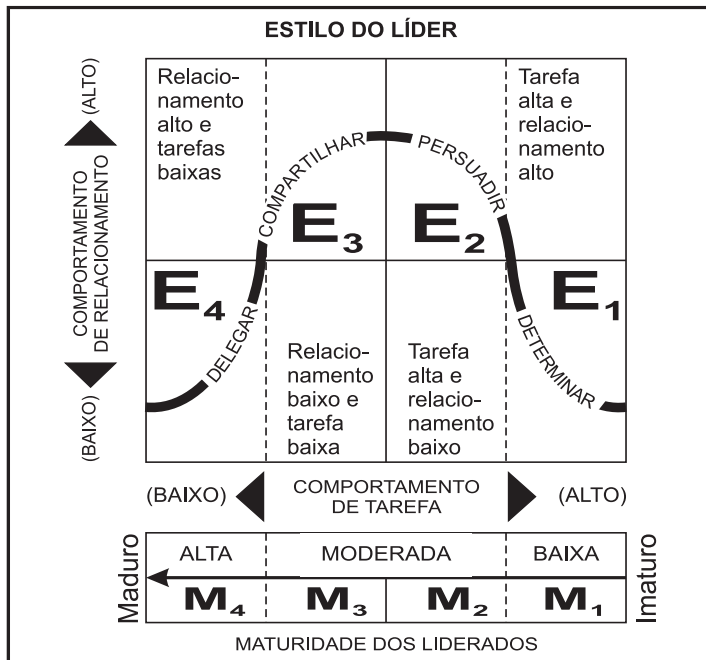


Figura 3: Liderança Situacional.

Fonte: HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 189.

A curva em formato de sino representa o estilo de liderança indicado conforme a medida de maturidade dos liderados. As combinações de comportamentos voltados para tarefas e para relações humanas estão identificados pelas ações características: “determinar”, “persuadir”, “compartilhar” e “delegar”.

No quadrante de maturidade mais baixa, “determinar” significa definir as funções e especificar o que as pessoas devem fazer; como, quando e onde devem executar várias tarefas. Esse perfil diretivo aproxima-se do estilo autoritário, sendo mais adequado para pessoas que não têm capacidade nem disposição para alguma tarefa. É importante destacar que Hersey e Blanchard (1986, p. 190) consideram a falta de disposição, em muitos casos, consequência da insegurança em relação à tarefa exigida.

O estágio seguinte de maturidade engloba as pessoas que têm confiança em si, mas ainda não possuem as habilidades necessárias. O estilo

“persuadir” adota comportamento diretivo devido à falta de capacidade, porém associado ao apoio para reforçar a disposição e entusiasmo das pessoas com essa maturidade. Os liderados que se encontram nesse estágio geralmente aceitam as decisões quando entendem as razões dos líderes e estes lhes oferecem alguma ajuda e direção.

No estágio anterior à maturidade ideal, os liderados possuem capacidade para a execução da tarefa, mas não têm disposição ou confiança proporcionais à competência. O líder precisa motivá-los e apoiar os seus esforços para usar a capacidade que já possuem. No estilo “compartilhar”, líder e liderado participam juntos no processo de tomada das decisões, cabendo ao líder o papel de facilitar a comunicação.

Por último, as pessoas psicologicamente maduras necessitam de pouco apoio e direcionamento para que cumpram suas responsabilidades. “Delegar” consiste em permitir que os liderados decidam como, quando e onde fazer as tarefas que lhes cabem. Embora a participação do líder possa contribuir no processo, o liderado possui maturidade para solicitar apoio apenas quando julgar conveniente.

Para a correta aplicação da liderança situacional, é preciso avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Ao considerar os vários contextos organizacionais, Hersey e Blanchard (1986) abordam a organização militar em duas situações distintas.

Em circunstâncias de crise, o êxito depende de respostas rápidas, não havendo tempo para discutir ou explicar decisões. O treinamento militar gera o condicionamento para que liderados obedeçam ao estilo diretivo apropriado ao combate. Os comandantes adotam comportamentos voltados para as tarefas, com bons resultados.

Fora do ambiente operacional, a abordagem resume-se a ressaltar que, com pessoal de alto nível técnico e emocionalmente maduro, o estilo mais eficaz é o de delegação. O exemplo trata da área de pesquisa e desenvolvimento, na qual o nível de formação e a experiência exigem liberdade de atuação.

Entre os dois extremos assinalados, pode-se inferir que a maioria das instituições militares aproxima-se das demais organizações, com as mesmas variações situacionais.

Todavia, a condução de missões aéreas compostas apresenta características específicas que exigem uma análise particular sobre seu processo de planejamento e sua execução à luz da Teoria de Liderança Situacional.

4 APLICAÇÃO DA LIDERANÇA SITUACIONAL EM MISSÕES DE PACOTE

Quando Hersey e Blanchard (1986) comentam a aplicação da liderança situacional, afirmam que está implícita na teoria a ideia de que o líder deve contribuir no desenvolvimento da maturidade dos liderados. É preciso averiguar se existe a possibilidade de aplicação do ciclo de crescimento da teoria ao processo de condução de missões de pacote. Hersey e Blanchard (1986) sustentam que é possível fazer um indivíduo percorrer o ciclo completo, da baixa maturidade até a maturidade extremamente alta, em qualquer período de tempo. Essa questão depende da complexidade da tarefa e do potencial de desempenho do liderado.

Ao analisar o papel do piloto escalado para comandar uma missão aérea composta, observa-se o exercício da liderança em dois níveis. Ao mesmo tempo em que é responsável por toda a composição de aeronaves, cabe-lhe a liderança da sua própria esquadrilha, cujo objetivo deve ser o mais importante do pacote.

Mesmo não sendo obrigatório, é desejável que pelo menos um dos outros pilotos da esquadrilha principal seja experiente, para que possa conduzir a missão em caso de indisponibilidade do líder. Para a condução do pacote, na falta do líder, também existe um substituto previsto que pode ser de outra esquadrilha e que acompanha de perto todo o planejamento realizado.

Tanto na concepção tática de todo o pacote, quanto na elaboração do perfil da missão específica de sua esquadrilha, o líder tem a responsabilidade e a competência para considerar os aspectos mais relevantes e decisivos. Seu esforço deve ser concentrado no trabalho mental, deixando a transformação das intenções em planos para os

demais pilotos. É pertinente um exame preliminar sobre a liderança da esquadrilha, pela influência que pode ter na liderança de todo o pacote.

Pela interação natural da convivência no ambiente interno de uma UAE, é normal que haja o reconhecimento do poder pessoal, além do poder de posição, pelos componentes da esquadrilha em relação ao líder do pacote. Com esses pilotos sendo capacitados e estando dispostos a realizar o detalhamento da missão específica, todos os elementos indicam a delegação como uma forma eficiente de liderança.

Ao delegar, o líder consegue dividir sua atenção entre os aspectos de sua missão específica e os do pacote como um todo. Apesar disso, é conveniente salientar que o líder não transfere a sua responsabilidade, nem o poder de decisão, a outro componente da esquadrilha. O planejamento deve ocorrer segundo sua concepção, e a execução do voo precisa ser guiada pelo líder, que detém maior capacidade e experiência.

Cabe ressaltar que o estilo “delegar” não é o único adequado para o líder de pacote adotar com os membros de sua esquadrilha. Por fatores diversos, os liderados podem não possuir confiança suficiente na consonância de suas pequenas decisões com as do líder. O estilo “compartilhar”, apoiando os esforços e facilitando a tomada de decisão, pode ser apropriado em algumas situações.

Caso os liderados na esquadrilha possuam pouco conhecimento, o que significa menor “maturidade”, é provável que o líder tenha que “persuadir” para conseguir explicar suas intenções e convencê-los. Apesar de pouco provável, essa situação passa a influenciar o desempenho na liderança do pacote, já que demanda maior parcela do tempo disponível.

Pilotos com capacidade restrita que obriguem o líder a “determinar” todo o planejamento da esquadrilha inviabilizam a liderança do pacote pela impossibilidade da devida dedicação às demais atividades.

Fica evidente que a adequação do estilo somente é possível conforme o diagnóstico de maturidade seja feito de maneira correta. E, até aqui, a aplicação da liderança situacional foi



importante para reforçar a necessidade de alocação de pilotos capazes e motivados junto ao líder de pacote.

Ao considerar a liderança de todo o pacote, é proveitoso analisar cada etapa do planejamento e a execução da missão propriamente dita.

Apesar de todos os envolvidos conhecerem os passos do processo de planejamento e tomarem ciência de suas missões específicas, cabe apenas ao líder conceber o plano tático do pacote. Na fase de elaboração, o substituto eventual do líder do pacote o acompanha e é fácil entender que o estilo ideal nessa interação entre os dois é “compartilhar”. O piloto substituto deve ter capacidade para desempenhar tal função e seu conhecimento ajuda o líder na geração do plano. Ou seja, existe “maturidade” de tarefa entre moderada e alta.

O primeiro contato do líder da missão com os líderes das demais formações ocorre no *Initial Coordination Meeting*. A fim de refletir sobre as relações de influência durante o processo, é oportuno comentar sobre o papel duplo dos liderados.

Os líderes de cada formação e os comandantes das aeronaves isoladas são pilotos experientes e capazes de conduzir suas missões operacionais. Se, por um lado são responsáveis pela liderança interna de suas esquadrilhas ou tripulações, por outro estão em posição subordinada ao líder do pacote.

No *Initial Coordination Meeting*, o líder do pacote informa quais são suas intenções e pode necessitar de alguns dados das aeronaves para confirmar a exequibilidade de sua concepção. A comunicação de como será estruturado o pacote deve ser sucinta para não comprometer o tempo para planejamento. Assim, torna-se necessário um estilo de liderança diretivo para transmitir todas as informações pertinentes e determinar prazos para compilação dos dados.

O estilo inicial voltado para as tarefas não significa que será o ideal nos passos seguintes. Na primeira reunião, as capacidades anteriores dos demais líderes contribuem pouco porque eles não participaram da elaboração mental do plano e, dessa forma, estão entre os dois níveis mais baixos de maturidade. Ou seja, possuem pouco

conhecimento voltado para aquela tarefa específica, conforme a Teoria de Liderança Situacional.

Enquanto estão todos presentes, o líder do pacote não deve perder tempo discutindo detalhes específicos de uma formação para não prender os demais liderados desnecessariamente. Assim que as informações gerais forem passadas, é conveniente terminar a reunião inicial e passar a tratar dos aspectos que não ficaram esclarecidos para alguns dos liderados. Nessa etapa, não deve ser mantido o estilo totalmente diretivo da reunião inicial. É preciso ouvir as dúvidas dos demais pilotos e explicar com mais detalhes os motivos que levaram àquele plano. Entendendo as razões do líder, é mais fácil aceitar as decisões e iniciar o planejamento individual. Esse comportamento do líder enquadra-se no estilo “persuadir” da Teoria de Liderança Situacional.

Durante a continuação do processo, deve haver uma atitude de supervisão e apoio em relação a todos os liderados. É importante que haja um canal de comunicação aberto entre os líderes de cada formação e o líder do pacote para acerto de detalhes nos planejamentos individuais. Nesses debates, o foco recai sobre questões operacionais nas quais os liderados possuem bastante conhecimento, indicando o estilo “compartilhar” como apropriado.

O estado final desejado é que os pilotos tenham consciência de todo o pacote de modo que cumpram suas missões sabendo o que as demais aeronaves estão fazendo. A reunião final, ou o *Final Coordination Meeting*, é realizada para verificar se todos os dados estão completos e se a coordenação dos meios para obter o maior rendimento foi conseguida. É a última oportunidade de ajustes no plano, requerendo a participação de todos os líderes e comandantes de aeronaves isoladas.

É interessante observar que a maturidade dos liderados em relação à tarefa evolui durante o processo de planejamento. Todos os envolvidos adquirem a capacidade de explorar suas habilidades operacionais de acordo com a concepção do líder, em prol de um objetivo comum. Ao término do *Final Coordination Meeting*, os líderes das formações e os comandantes das aeronaves isoladas têm condição de preparar seus *briefings* específicos e



devem ter pleno conhecimento da missão a ser executada.

O *Mass Briefing* não é uma reunião informal em que os assuntos podem ser discutidos ou alterados. Trata-se de um *briefing* formal, no qual são repassados os aspectos mais relevantes do plano. Todos os pilotos participam e têm a possibilidade de compreender toda a estrutura da missão. Com a apresentação de todos os dados na presença dos pilotos, o grau de confiança no resultado aumenta.

A execução do voo de pacote reflete bem o papel duplo dos líderes de cada formação ou dos comandantes das aeronaves isoladas. Várias situações inopinadas podem ocorrer e as decisões precisam ser tomadas rapidamente. É essencial que a concepção completa do plano tenha sido assimilada, e que a importância de cada meio para o sucesso da missão tenha sido compreendida. Somente assim, os líderes das diversas formações podem ter discernimento para diferenciar as decisões no seu nível de responsabilidade, as que precisam ser informadas ao líder do pacote e aquelas em que ele precisa ser consultado. O estilo de liderança apropriado corresponde ao “delegar”, no qual os líderes das esquadrilhas possuem maturidade suficiente para saber quando necessitam do auxílio do líder de pacote e quando decidem sozinhos sobre as situações encontradas.

O ciclo de desenvolvimento completo apresentado, passando desde o estilo “determinar” para nível de maturidade baixo até o estilo “delegar” para o nível mais alto, pode necessitar de pequenos ajustes. No diagnóstico do ambiente realizado pelo líder do pacote, podem ser identificados líderes de esquadrilhas com diferentes níveis de maturidade, devido a capacidades e experiências variadas. Nesses casos, se o líder de pacote conseguir dedicar tratamento diferenciado, pode ampliar a eficiência da liderança.

Caso exista um líder de uma das formações com conhecimento e experiência semelhantes aos do líder do pacote, nada impede que seja estimulada uma participação maior desde a elaboração inicial do plano. “Compartilhar” as decisões com este liderado acarreta em comprometimento com a concepção escolhida, transmitindo a todos os

demais integrantes do pacote maior confiança na solução adotada. Com isso, para os demais liderados, há a sensação de que a busca pelo melhor planejamento suplanta a vaidade pessoal do líder de pacote em transparecer que pode realizar tudo sozinho.

Por outro lado, durante o processo de planejamento, o crescimento da maturidade pode acontecer em velocidades desiguais para os liderados. Para que seja atingido o estágio no qual o estilo “compartilhar” é mais indicado, já deve haver uma compreensão do que se pretende com todo o pacote de aeronaves e qual a função específica de cada esquadrilha. Nas consultas sobre detalhes nos planejamentos individuais, o líder de pacote pode perceber distorções de entendimento, sendo necessário “persuadir” ou até mesmo “determinar”, caso as intenções de algum liderado estejam em desacordo com o plano geral.

A liderança em missões aéreas compostas conjuga fatores que mesclam características de atividades estruturadas com outras típicas de tarefas únicas. Ao mesmo tempo, os liderados enfrentam a dúvida entre a confiança na própria capacidade e a incerteza de enfrentar desafios inéditos. Conseguir o melhor resultado de todos os envolvidos implica em avaliar corretamente o nível de maturidade para a tarefa a ser realizada e adotar o estilo indicado a cada situação.

Ao aplicar a Teoria de Liderança Situacional no planejamento e na execução de missões aéreas compostas, foi mostrada a possibilidade de implementação do ciclo de desenvolvimento de maturidade proposto por Hersey e Blanchard (1986). Com o fito de consubstanciar o trabalho, a revisão final explicita todos os aspectos importantes abordados anteriormente.

CONCLUSÃO

A utilização de missões aéreas compostas, empregando os vetores de forma ofensiva, tornou-se usual na Força Aérea Brasileira. O desenvolvimento doutrinário operacional tem acompanhado o avanço tecnológico promovido pela modernização da frota de aeronaves, e vem sendo apoiado pela experiência em exercícios



multinacionais. Entretanto, o estudo teórico como suporte adequado de toda atualização doutrinária também é muito importante.

A liderança em missões aéreas compostas cumpre papel fundamental para que os resultados operacionais alcançados sejam de acordo com os planejamentos efetuados. O processo de formação dos pilotos para essa capacitação de liderança ocorre no Curso de Liderança de Pacote, sem embasamento teórico que o sustente. Tendo participado de diversos exercícios operacionais com o emprego de pacotes, o autor presenciou posturas comportamentais que comprometeram o rendimento da liderança, ressaltando a necessidade de maior conhecimento sobre o assunto.

Então, objetivos intermediários foram traçados para que a pesquisa atingisse o objetivo final de verificar a aplicação da Teoria de Liderança Situacional às missões aéreas compostas. Após a introdução do presente relatório fornecer uma descrição sucinta das pretensões do trabalho, a metodologia empregada foi exposta no capítulo 2.

Os aspectos necessários à compreensão de uma missão aérea composta foram abordados no capítulo 3, atingindo um dos objetivos propostos. Após o histórico, que esclareceu o início de utilização dessa concepção de emprego por aeronaves da FAB, um extrato do Manual do Curso de Líder de Pacote serviu para entendimento do respectivo processo de planejamento. O ciclo se completou com as considerações sobre a execução do voo.

Para alcançar outro objetivo, o capítulo 4 ressaltou a evolução teórica relacionada à liderança e os pontos da Teoria de Liderança Situacional vislumbrados como pertinentes à condução de missões aéreas compostas. Considerou-se o diagnóstico de maturidade dos liderados como a variável situacional mais importante no desenvolvimento da liderança. Em seguida, a maturidade dos liderados foi conceituada segundo a capacidade e a disposição relativas a tarefas específicas. Os estilos de liderança foram classificados em quadrantes compostos por combinações de comportamentos em duas dimensões. Assim, surgiram quatro ações que

representam os estilos de liderança que devem ser adequados a cada nível de maturidade dos liderados.

A visão do autor sobre a aplicação da Teoria da Liderança Situacional nas missões de pacote foi consolidada no capítulo 5, introduzindo os conceitos de maturidade dos liderados conforme as etapas de planejamento e a execução do voo. A possibilidade de implementação do ciclo de desenvolvimento de maturidade proposto por Hersey e Blanchard na liderança de pacotes de aeronaves foi demonstrada, com análises sobre diagnósticos possíveis dos liderados.

Com isso, a pesquisa forneceu embasamento teórico que pode acarretar em melhores desempenhos de liderança em missões de pacote, caso o conhecimento seja difundido no universo pesquisado. Com a introdução dos conceitos da liderança situacional no CLP, é possível fornecer as ferramentas necessárias para que os planejamentos cumpram os objetivos estabelecidos com maior eficiência, contribuindo para um eficaz emprego do poder aéreo pela FAB.

REFERÊNCIAS

BARROS, M. L.; CLARO JUNIOR, O. **Faixas azuis: a história do 1º Grupo de Aviação de Caça no Brasil**. Rio de Janeiro: Adler, 2007.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando Geral de Operações Aéreas. **Apostila de lições aprendidas do curso de líder de pacote**. Brasília, DF, 2005b.



BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando Geral de Operações Aéreas. **Manual do curso de líder de pacote**. Brasília, DF, 2005a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **DCA 1-1**: doutrina básica da Força Aérea Brasileira. Brasília, DF, 2005d.

_____. **MCA 55-10**: manual de condução de operações aéreas. Brasília, DF, 2005c.

DOUHET, G. **O domínio do ar**. Tradução Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica. Belo Horizonte: Itatiaia; Rio de Janeiro: INCAER, 1988.

HARRISON, A. A. **A psicologia como ciência social**. São Paulo: Cultrix, 1975.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

_____. **Psicologia para administradores de empresas**: a utilização de recursos humanos. São Paulo: EPU, 1977.

METS, D. R. Em busca da liderança aeronáutica para o século XXI. **Airpower Journal**. [S.l.], 2002. Disponível em: <<http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-p/2002/1tri02/mets.htm>>. Acesso em: 07 jul. 2008.

PASSARINHO, J. G. **Liderança militar**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

VILANI, L.H.P. **Liderança situacional II e a relação treinador-atleta em diferentes categorias de base no tênis de mesa nacional**. 2004. 172f. Dissertação (Mestrado em Educação Física)-Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da UFMG, Belo Horizonte, 2004.

WADDELL D. E. Um modelo de liderança situacional para chefes militares. **Airpower Journal**, [S.l.], 1995. Disponível em: <<http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-p/1995/1tri95/pwaddel1.html>>. Acesso em: 05 jul. 2008.

WARDEN III, J. A. O inimigo como sistema. **Airpower Journal**. [S.l.], 1995. Disponível em: <<http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-p/1995/3tri95/pwarden1.html>>. Acesso em: 03 maio 2008.

