



Escola Nacional de Administração Pública

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E
DESENVOLVIMENTO**

**LIDERANÇA EM TRANSFORMAÇÃO: INFLUÊNCIA DOS
PARADIGMAS INDIVIDUALISTA E COLETIVISTA NA EVOLUÇÃO
TEÓRICA E SEUS REFLEXOS NA GOVERNANÇA ESTRATÉGICA
DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

CLAUDIO PARADELO PEIXOTO

BRASÍLIA/DF

2025

**LIDERANÇA EM TRANSFORMAÇÃO: INFLUÊNCIA DOS
PARADIGMAS INDIVIDUALISTA E COLETIVISTA NA EVOLUÇÃO
TEÓRICA E SEUS REFLEXOS NA GOVERNANÇA ESTRATÉGICA
DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Governança e Desenvolvimento da
Escola Nacional de Administração Pública -
ENAP como requisito para obtenção do título de
Mestre em Governança e Desenvolvimento.

Aluno: Claudio Paradelo Peixoto

Orientador: Prof. Dr. Maurício Ebling

Brasília - DF
2025

Ficha catalográfica elaborada pela equipe da Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

P379l Peixoto, Claudio Paradelo

Liderança em transformação: influência dos paradigmas individualista e coletivista na evolução teórica e seus reflexos na governança estratégica da força aérea brasileira / Claudio Paradelo Peixoto. -- Brasília: Enap, 2025.

246 f.: il.

Dissertação (Mestrado – Programa de Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento) -- Escola Nacional de Administração Pública, 2025.

Orientação: Prof. Dr. Maurício Ebling

1. Liderança. 2. Governança. 3. Força Aérea. 4. Organização Militar. 5. Administração Pública. I. Título. II. Ebling, Maurício orient.

CDD 352.236

Bibliotecária: Elda Campos Bezerra – CRB 1/1425

CLAUDIO PARADELO PEIXOTO

**LIDERANÇA EM TRANSFORMAÇÃO: INFLUÊNCIA
DOS PARADIGMAS INDIVIDUALISTA E
COLETIVISTA NA EVOLUÇÃO TEÓRICA E SEUS
REFLEXOS NA GOVERNANÇA ESTRATÉGICA DA
FORÇA AÉREA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Governança e Desenvolvimento da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Desenvolvimento.

Defendida em 26 de agosto de 2025.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. MAURÍCIO EBLING, Orientador - ENAP

Prof. Dr. ANTONIO CLARET CAMPOS FILHO - ENAP

Cel. Av. Me. RÉGIS VINÍCIUS SILVA BARRETO - FAB

BRASÍLIA
2025

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos Felipe e Júlia, por quem anseio um país governado por líderes autênticos e a quem desejo um dia compreenderem que a essência da liderança está no amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em todas as suas possíveis formas e manifestações, pelas vivências que me levaram a refletir constantemente sobre a liderança.

Aos meus pais, que lideraram meus passos iniciais com a maior das virtudes de um líder: o amor pelos seus seguidores.

A minha esposa, Bruna, pelo apoio, paciência e compreensão durante os períodos de ausência demandados para a elaboração deste trabalho e por mostrar aos nossos filhos o caminho do amor.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Maurício Ebling, pela orientação precisa, pelos conhecimentos e valores transmitidos ao longo do curso e pelos insights e questionamentos que contribuíram sobremaneira para o delineamento deste trabalho.

A todos os grandes líderes com quem tive contato ao longo de minha trajetória na Força Aérea Brasileira.

“Realize that everything connects with everything else.”
(Perceba como tudo se conecta)

Atribuída a Leonardo da Vinci.

“Liderança é um processo complexo que possui múltiplas dimensões.”

(NORTHHOUSE, 2021, p. 2, tradução nossa)

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
CGU – Controladoria Geral da União
COMAER – Comando da Aeronáutica
DCA – Diretriz do Comando da Aeronáutica
DIPLAN – Diretriz de Planejamento
EMAER – Estado-Maior da Aeronáutica
FAB – Força Aérea Brasileira
FRLM - *Full Range of Leadership Model*
GC – Governança Corporativa
IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
LMX – *Leader-Member Exchange Theory*
OE – Objetivo Específico
ODS – Órgão de Direção Setorial
OG – Objetivo Geral
RBG – Referencial Básico de Governança (TCU)
RBGO – Referencial Básico de Governança Organizacional (TCU)
SAG – Sistema de Administração e Gestão
SLII – *Situational Leadership II Model*
TA – Teoria da Administração
TCU – Tribunal de Contas da União
TO – Teoria das Organizações

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resumo da Teoria do Caminho-Meta (Path-Goal Theory).	24
Tabela 2: Dez diferenças entre sociedades Coletivistas e Individualistas.	47
Tabela 3: Síntese dos principais aspectos abordados pelas teorias de liderança.	60
Tabela 4: Características dos construtos Individualismo e Coletivismo.	62
Tabela 5: Tabela de Conceitos associados ao Individualismo e ao Coletivismo.	63
Tabela 6: Hierarquização das Teorias segundo construtos Individualismo e Coletivismo.	82
Tabela 7: Classificação das teorias segundo a cronologia de seus surgimentos.	84
Tabela 8: Associação dos códigos aos aspectos identificados nas teorias de liderança.	87
Tabela 9: Síntese dos construtos identificados na Entrevista 1.	89
Tabela 10: Quant. citações totais associadas aos construtos identificados na Entrevista 1.	89
Tabela 11: Síntese dos construtos identificados na Entrevista 2.	92
Tabela 12: Quant. citações totais associadas aos construtos identificados na Entrevista 2.	92
Tabela 13: Síntese dos construtos identificados na Entrevista 3.	94
Tabela 14: Quant. citações totais associadas aos construtos identificados na Entrevista 3.	95
Tabela 15: Síntese dos construtos identificados na Entrevista 4.	100
Tabela 16: Quant. citações totais associadas aos construtos identificados na Entrevista 4.	100
Tabela 17: Síntese dos construtos identificados na Entrevista 5.	104
Tabela 18: Quant. citações totais associadas aos construtos identificados na Entrevista 5.	104
Tabela 19: Síntese dos construtos identificados na Entrevista 6.	109
Tabela 20: Quant. citações totais associadas aos construtos identificados na Entrevista 6.	109
Tabela 21: Síntese dos construtos identificados na Entrevista 7.	114
Tabela 22: Quant. citações totais associadas aos construtos identificados na Entrevista 7.	114
Tabela 23: Síntese dos construtos identificados na Entrevista 8.	121
Tabela 24: Quant. citações totais associadas aos construtos identificados na Entrevista 8.	121
Tabela 25: Síntese dos construtos identificados na Entrevista 9.	129
Tabela 26: Quant. citações totais associadas aos construtos identificados na Entrevista 9.	130
Tabela 27: Síntese dos construtos identificados na Entrevista 10.	134
Tabela 28: Quant. citações totais associadas aos construtos identificados na Entrevista 10.	134
Tabela 29: Síntese dos construtos identificados na Entrevista 11.	139
Tabela 30: Quant. citações totais associadas aos construtos identificados na Entrevista 11.	139
Tabela 31: Hierarquização das Entrevistas segundo o Individualismo e Coletivismo.	141
Tabela 32: Distribuição dos conceitos identificados por Entrevista.	142
Tabela 33: Relação de códigos e aspectos com as perguntas e assertivas.	144
Tabela 34: Classificação qualitativa das respostas em escala Likert.	146
Tabela 35: Convergência entre as percepções dos líderes e seguidores.	175

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparação gráfica: evolução das teorias de liderança e a proliferação de democracias..	52
Gráfico 2: Hierarquização das Teorias segundo os construtos Individualismo e Coletivismo.	83
Gráfico 3: Hierarquização cronológica das Teorias segundo o Individualismo e o Coletivismo.	84
Gráfico 4: Distribuição dos respondentes por posto hierárquico.	145
Gráfico 5: Distribuição das respostas à primeira assertiva do questionário.....	146
Gráfico 6: Distribuição das respostas à segunda assertiva do questionário.	147
Gráfico 7: Distribuição das respostas à quarta assertiva do questionário.	147
Gráfico 8: Distribuição das respostas à terceira assertiva do questionário.	148
Gráfico 9: Distribuição das respostas à quinta assertiva do questionário.	148
Gráfico 10: Distribuição das respostas à sexta assertiva do questionário.	149
Gráfico 11: Distribuição das respostas à sétima assertiva do questionário.	149
Gráfico 12: Distribuição das respostas à oitava assertiva do questionário.....	150
Gráfico 13: Distribuição das respostas à nona assertiva do questionário.....	151
Gráfico 14: Distribuição das respostas à décima primeira assertiva do questionário.	151
Gráfico 15: Distribuição das respostas à décima assertiva do questionário.....	152
Gráfico 16: Distribuição das respostas à décima segunda assertiva do questionário.	152
Gráfico 17: Distribuição das respostas à décima terceira assertiva do questionário.	153
Gráfico 18: Distribuição das respostas à décima quarta assertiva do questionário.....	154
Gráfico 19: Distribuição das respostas à décima quinta assertiva do questionário.....	154
Gráfico 20: Distribuição das respostas à décima sexta assertiva do questionário.....	155
Gráfico 21: Distribuição das respostas à décima sétima assertiva do questionário.	156
Gráfico 22: Distribuição das respostas à décima oitava assertiva do questionário.	156
Gráfico 23: Distribuição das respostas à décima nona assertiva do questionário.	157
Gráfico 24: Distribuição das respostas à vigésima assertiva do questionário.	157
Gráfico 25: Distribuição das respostas à vigésima primeira assertiva do questionário.	158
Gráfico 26: Distribuição das respostas à vigésima segunda assertiva do questionário.	159
Gráfico 27: Distribuição das respostas à vigésima terceira assertiva do questionário.	160
Gráfico 28: Distribuição das respostas à vigésima quarta assertiva do questionário.	160
Gráfico 29: Distribuição das respostas à vigésima quinta assertiva do questionário.	161
Gráfico 30: Distribuição das respostas à vigésima sexta assertiva do questionário.....	161
Gráfico 31: Distribuição das respostas à vigésima sétima assertiva do questionário.....	162
Gráfico 32: Distribuição das respostas à vigésima oitava assertiva do questionário.	164
Gráfico 33: Distribuição das respostas à vigésima nona assertiva do questionário.	165
Gráfico 34: Distribuição das respostas à trigésima assertiva do questionário.....	165
Gráfico 35: Distribuição das respostas à trigésima primeira assertiva do questionário.	166
Gráfico 36: Distribuição das respostas à trigésima segunda assertiva do questionário.	167
Gráfico 37: Distribuição das respostas à trigésima terceira assertiva do questionário.....	168
Gráfico 38: Distribuição das respostas à trigésima quarta assertiva do questionário.....	169
Gráfico 39: Distribuição das respostas à trigésima quinta assertiva do questionário.....	169
Gráfico 40: Distribuição das respostas à trigésima sexta assertiva do questionário.	170
Gráfico 41: Distribuição das respostas à trigésima sétima assertiva do questionário.	171
Gráfico 42: Distribuição das respostas à trigésima oitava assertiva do questionário.....	171
Gráfico 43: Distribuição das respostas à trigésima nona assertiva do questionário.....	172
Gráfico 44: Distribuição das respostas à quadragésima assertiva do questionário.	173
Gráfico 45: Distribuição das respostas à quadragésima primeira assertiva do questionário.....	174

RESUMO

A presente dissertação investiga como a evolução das teorias de liderança, sob as perspectivas dos paradigmas individualista e coletivista, se reflete nas práticas de liderança no contexto da governança estratégica do Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER). Fundamentada na constatação de que liderança e governança são campos interdependentes, mas raramente analisados em conjunto, a pesquisa buscou compreender a influência histórica, conceitual e prática das abordagens teóricas de liderança sobre a governança organizacional de uma instituição militar. O trabalho apresenta uma revisão abrangente da evolução das teorias de liderança, desde as primeiras abordagens até modelos contemporâneos, relacionando-as aos paradigmas individualista (foco no líder único e em atributos pessoais) e coletivista (valorização da participação e do papel dos seguidores). A metodologia adota abordagem mista, combinando análise documental, 11 entrevistas semiestruturadas com oficiais-generais (líderes formais) e questionário aplicado a oficiais envolvidos nos processos de governança do EMAER (seguidores). As entrevistas foram tratadas por análise de discurso temática baseada em 22 construtos relacionados ao individualismo e coletivismo, enquanto as respostas ao questionário foram avaliadas em escala Likert, permitindo triangulação dos dados. Os resultados revelam predominância de percepções alinhadas ao paradigma coletivista, indicando valorização de práticas de liderança horizontalizadas, comunicação aberta e participação ampliada dos seguidores nos processos decisórios. Contudo, elementos individualistas mantêm-se em áreas que demandam centralização e decisão rápida, devido à natureza hierárquica e operacional da instituição. As conclusões indicam que a governança estratégica do EMAER combina características de ambos os paradigmas, mas demonstra tendência para práticas coletivistas, acompanhando as teorias de liderança mais modernas.

Palavras Chaves: Liderança; Governança; Individualismo e Coletivismo; Força Aérea Brasileira; Administração Pública; Organizações Militares.

ABSTRACT

This dissertation investigates how the evolution of leadership theories, from the perspectives of individualist and collectivist paradigms, is reflected in leadership practices within the context of strategic governance at the Brazilian Air Force General Staff (EMAER). Based on the recognition that leadership and governance are interdependent fields, yet rarely analyzed together, the research sought to understand the historical, conceptual, and practical influence of theoretical leadership approaches on the organizational governance of a military institution. The work presents a comprehensive review of the evolution of leadership theories, from early approaches to contemporary models, relating them to individualist paradigms (focus on the unique leader and personal attributes) and collectivist paradigms (valuing participation and the role of followers). The methodology adopts a mixed approach, combining documentary analysis, 11 semi-structured interviews with general officers (formal leaders), and a questionnaire applied to officers involved in EMAER governance processes (followers). The interviews were processed through thematic discourse analysis based on 22 constructs related to individualism and collectivism, while questionnaire responses were evaluated on a Likert scale, enabling data triangulation. The results reveal a predominance of perceptions aligned with the collectivist paradigm, indicating appreciation for horizontal leadership practices, open communication, and expanded follower participation in decision-making processes. However, individualist elements remain in areas that demand centralization and rapid decision-making, due to the hierarchical and operational nature of the institution. The conclusions indicate that EMAER's strategic governance combines characteristics of both paradigms but demonstrates a tendency toward collectivist practices, aligning with the most modern leadership theories.

KEYWORDS: Leadership; Governance; Individualism and Collectivism; Brazilian Air Force; Public Administration; Military Organizations.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Contextualização.....	1
1.2	Tema	4
1.3	Delimitação do Tema.....	4
1.4	Pergunta de Pesquisa	5
1.5	Objetivos.....	5
1.6	Justificativa	6
2	REVISÃO TEÓRICA.....	7
2.1	Governança Corporativa e Governança Pública	8
2.2	A Evolução das Abordagens Teóricas sobre Liderança	15
2.3	Individualismo e Coletivismo	46
2.4	Fatores de Influência nas Teorias de Liderança e da Governança.....	48
3	METODOLOGIA	56
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	60
4.1	Construção dos Parâmetros de Investigação.....	60
4.2	Análise, Classificação e Hierarquização das Teorias de Liderança de acordo com os Construtos Individualismo e Coletivismo.....	63
4.3	Análise das Entrevistas	85
4.4	Análise das Respostas ao Questionário	144
5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	176
6	CONCLUSÕES	177
	APÊNDICE 1 – TABELA SÍNTESE DOS PRINCIPAIS COMPONENTES E ASPECTOS ABORDADOS PELAS TEORIAS DE LIDERANÇA.....	187
	APÊNDICE 2 – QUESTÕES PARA AS ENTREVISTAS COM OS LÍDERES.....	195
	APÊNDICE 3 – ASSERTIVAS PARA O QUESTIONÁRIO DOS SEGUIDORES	196
	APÊNDICE 4 – TABELA DE PONTUAÇÃO DAS TEORIAS DE LIDERANÇA EM RELAÇÃO AOS CONSTRUTOS DO INDIVIDUALISMO E DO COLETIVISMO ..	197
	APÊNDICE 5 – CITAÇÕES E CÓDIGOS DAS ENTREVISTAS.....	198

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Tal qual ocorre com os organismos vivos ao longo do tempo, as abordagens teóricas sobre os mais diversos assuntos sofrem processos evolutivos, dando origem a novos conceitos e práticas delas descendentes. A todo tempo, novos experimentos e descobertas científicos produzem conhecimentos que carregam o potencial de, não somente originar novas teses, mas também de transformar, integrar e até mesmo refutar teorias já consolidadas, desencadeando uma evolução ininterrupta de conceitos teóricos.

Nesse diapasão, “a administração pública também se insere num contexto da evolução e das mudanças frequentes (...) visto que a evolução coloca em xeque o paradigma da estabilidade e impõe a necessidade de mudanças.” (Paludo e Oliveira, 2024, p. 6). Sendo assim, tanto a Teoria das Organizações (TO) quanto a Teoria da Administração (TA) evoluíram em função dos diferentes olhares com que foram abordadas, podendo ser analisadas sob as perspectivas clássica, humanística, neoclássica, estruturalista, comportamental, sistêmica, contingencial e atual, conforme apontado por Chiavenato (2022).

No contexto da perspectiva atual, surgiu, na década de 1990, a demanda pela estruturação dos primeiros padrões mundiais de governança, motivada pelas crises financeiras ocorridas naquela década, dando origem, posteriormente, ao que conhecemos hoje como Governança Corporativa (Brasil, 2020, p. 27). Da mesma forma, o esgotamento gradativo do modelo de administração burocrático-weberiano do setor público, ocorrido ao longo do século XX, fomentou o desenvolvimento de um novo padrão gerencial de administração pública que propunha maior eficiência e capacidade ao Estado para o atendimento às demandas crescentes por serviços melhores e mais diversificados (Matias-Pereira, 2018 *apud* Brasil, 2020, p. 29), dando origem às práticas de Governança Pública.

O processo evolutivo que desencadeou na construção dos paradigmas epistemológicos da “governança” acabou fazendo com que ela abarcasse outra área do conhecimento, a saber, a “liderança”, incorporando-a como um de seus mecanismos de funcionamento e integrando, por conseguinte, dois campos de estudo que buscam compreender e aperfeiçoar as organizações, por meio do desenvolvimento de sua mão-de-obra.

Por sua vez, o fenômeno da liderança atrai a atenção humana há milênios. Os escritos de consagrados pensadores, como Confúcio, Sun Tzu, Mozi, Platão, Kautilya, Maquiavel e Al-Farabi, dentre outros, já abordavam os atributos essenciais para o desempenho de cargos

relevantes em governos, impérios e exércitos, evidenciando o elevado interesse humano pelo tema. Contudo, sua abordagem como matéria científica só se deu a partir das primeiras décadas do século XX, quando diversos estudiosos começaram a desenvolver pesquisas, no intuito de oferecer uma compreensão mais metodológica e científica sobre o assunto.

Burns (2012, p. 2) aponta a liderança como um dos fenômenos mais observados no mundo e, ao mesmo tempo, um dos menos compreendidos. Em sua obra *Leadership*, escrita em 1978, ele menciona que um estudo revelou 130 definições para a palavra. Pouco mais de três décadas depois, Barbara Kellerman (2012, p. xxi) apontou a existência de cerca de 1.500 definições e 40 teorias sobre liderança. Toda essa pluralidade de definições e abordagens revela, além da complexidade do tema, entendimentos antagônicos acerca de quando e como ocorre o processo de liderança. Dentre as principais divergências está a oposição entre a corrente de teóricos que a considera uma habilidade inata da personalidade e outra que a entende como um conjunto de atributos comportamentais passíveis de serem apreendidos e desenvolvidos pelos indivíduos. Embora cada teoria privilegie uma ou outra visão, todas convergem para um entendimento ou ideia comum de que se trata da “capacidade de influenciar as pessoas com vistas a atingir os objetivos.” (Mações, 2017, p. 35).

Utilizando modelos que preconizam o entendimento de que é possível desenvolver os atributos de liderança, as organizações, públicas e privadas, passaram a implementar diversos tipos de programas de formação de líderes, como forma de maximizar a performance de seus recursos humanos. Essa prática de gestão de pessoas aponta para um processo evolutivo das teorias de liderança que se concentra na valorização crescente do papel de todos os membros de uma organização em seus processos, em detrimento da visão que destaca apenas o papel de um líder único. Não obstante, essa evolução suscita questionamentos sobre: os fatores que a teriam provocado; se qualquer pessoa possui, de fato, aptidão para liderar; se esses novos enfoques estão produzindo mais líderes; quais impactos trouxeram para as organizações; quais das abordagens são mais eficazes; e se ainda precisamos de lideranças individuais.

Ironicamente, o termo “governança” acabou sendo tão diversamente conceituado e teorizado quanto o vocábulo “liderança”. Muitos dos livros, textos e manuais sobre a temática da governança fazem referência à pluralidade de conceitos que ela apresenta e às percepções complementares ou divergências sobre seu propósito, significado, natureza e *modus operandi*. Peters (2013, p. 1) aponta que “a Governança é um conceito contestado, e há algumas perspectivas concorrentes sobre o que a governança significa e como ela opera.” Pierre (2000, p. 3) alerta sobre a confusão existente na literatura para a conceituação de governança. Ainda,

Fukuyama (2016, p. 90) ressalta que a inexistência de uma compreensão consistente sobre o tema traz dificuldades para seu campo de estudos. Perspectivas como as dos autores acima confirmam que, mesmo diante de uma grande quantidade de explicações complementares, não existe consenso sobre o significado de governança e, mais importante ainda, podem indicar que seu grande desafio consiste em compreendê-la de modo holístico, ou seja, entender seu espírito, tal qual ocorre com a liderança.

A despeito da problemática conceitual para ambos os termos, o fato é que a governança acabou incorporando a liderança como um de seus princípios e práticas, conforme apontado pelo Referencial Básico de Governança Organizacional (RBGO) do TCU (2020, p. 29). Chiavenato (2003 *apud* Pacheco, 2018, p. 14) afirma que “a liderança pode ser visualizada sob diversos ângulos” e essa multiplicidade de possibilidades de análise parece ter sofrido a influência de diversos fenômenos sociais ao longo do tempo. Fatores como o capitalismo, a democratização, descobertas científicas, globalização e a evolução tecnológica, dentre outros, podem ter influenciado a compreensão do fenômeno, ora contribuindo, ora dificultando seu entendimento mais profundo e influenciando no desenvolvimento das teorias de liderança e na sua aplicação nas organizações. Do mesmo modo, Chiavenato, (2022, p. 185) descreve a influência das ciências modernas, das ondas de inovação, da globalização e da era da informação na TO e, por conseguinte, nas práticas de governança pública e privada. Portanto, além de estarem relacionadas, liderança e governança constituem práticas suscetíveis à influência de diversos aspectos comuns.

Diante do exposto, pode-se deduzir, conforme aponta Northouse (2021, p. 1), que no século XXI, ainda permanece o antigo questionamento sobre o que provoca o surgimento de bons líderes. Contudo, apesar da complexidade do fenômeno e das divergências entre os estudiosos, parece haver um consenso entre os teóricos de que os líderes constituem peça-chave no desempenho das organizações. Talvez por essa razão o componente “liderança” tenha sido incorporado aos modelos de governança. “Governança e liderança estão interligadas. Ambos são cruciais para o alcance dos resultados. A liderança é crítica; pois costuma-se dizer que nenhuma organização ou nação pode desenvolver-se além do limite da sua liderança.” (Nweke, 2022, p. 13, tradução nossa). Sendo assim, identificar como as teorias de liderança são entendidas e aplicadas no contexto da Governança Organizacional, seja ela pública ou privada, pode contribuir para a compreensão do impacto do fenômeno no desempenho das organizações.

Cikaliuk *et al.* (2020, p. 1) apontam que, apesar da intrínseca relação entre os complexos campos de estudo da liderança e da governança, elas raramente são discutidas juntas. Os autores

argumentam que cada área se desenvolveu em paralelo e evoluiu em campos de interesse distintos, sendo a governança mais associada à economia e ao direito, enquanto a liderança foi predominantemente investigada sob a ótica do comportamento organizacional, da psicologia, sociologia, história, ciência política e, também, da economia.

Explorando essa lacuna, este trabalho pretendeu perscrutar, nos pontos de convergência entre os campos de estudo da governança e da liderança, como são percebidas, pelos oficiais do Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER), as manifestações das abordagens teóricas de liderança nos processos de governança daquela organização, cujas características estruturais são bastante peculiares e cuja cultura organizacional é fortemente ancorada em princípios de liderança e em preceitos de governança pública formalmente estabelecidos.

1.2 Tema

O tema central do presente projeto consistiu, portanto, em investigar como são percebidas as manifestações das teorias de liderança no contexto da governança organizacional do EMAER, por parte dos oficiais que a integram.

1.3 Delimitação do Tema

Considerando que “todas as organizações são diferentes entre si e apresentam enorme variabilidade” (Chiavenato, 2022, p. 91); que os objetivos organizacionais são bastante diversos; que o fenômeno da liderança e sua influência nas organizações constituem um campo de estudos bastante complexo; e que a liderança constitui um dos princípios e uma das práticas da governança; tornou-se imperioso delimitar a presente investigação, restringindo seu alcance ao âmbito do Comando da Aeronáutica (COMAER), cuja estrutura organizacional é caracterizada por níveis hierárquicos bem definidos, por valores pautados nos conceitos de disciplina e hierarquia, por cultura organizacional forjada sob os princípios da liderança e por objetivo organizacional claramente estabelecido. Ainda, considerando que a Força Aérea Brasileira possui capilaridade em todo o território nacional e em outros países do globo, e que apresenta uma estrutura de poder e tomada de decisões bastante dispersa e fragmentada em múltiplos níveis, caracterizando-se, portanto, como uma organização complexa, o presente estudo se restringiu à análise dos processos de governança gerenciados pelo Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER), Órgão de Direção Geral, responsável pela governança da Força em nível estratégico e possuidor de estrutura de governança formalmente estabelecida.

Quanto aos recortes temporais, considerou-se o ano de 2015 como marco inicial para as análises documentais relacionadas à governança, tendo em vista que esse foi o ano em que foi

publicada a Diretriz de Planejamento para o Fortalecimento das Estruturas de Governança do Estado-Maior da Aeronáutica (DIPLAN 01/EMAER/2015), primeira diretriz formal a estabelecer um grupo de trabalho com o objetivo de propor uma governança em nível institucional para o EMAER. Quanto às percepções sobre a manifestação das teorias de liderança nos processos de governança, o presente estudo adotou como referência temporal o ano de 2024, tendo em vista que foi nesse período que a amostra de oficiais do EMAER submetida aos instrumentos de coleta vivenciou as práticas de liderança analisadas nesta dissertação. As análises relativas às teorias de liderança não foram delimitadas temporalmente, visto que buscaram identificar, justamente, as transformações das teorias de liderança ao longo do tempo e seus impactos nos processos de governança.

A delimitação da amostra buscou envolver apenas os oficiais gerais responsáveis pela alta gestão (líderes formais) e os oficiais ligados diretamente aos processos de governança do EMAER (considerados seguidores, neste estudo), dadas as suas afinidades com as práticas de governança e de liderança daquela organização.

Finalmente, no que se refere à governança organizacional, somente foram investigados os aspectos relacionados aos processos de liderança associados às estruturas de governança sob responsabilidade do EMAER, assumindo que tais processos constituem princípios e práticas de governança, conforme descreve o RBGO (Brasil, 2020, p. 21).

1.4 Pergunta de Pesquisa

Partindo-se do entendimento de que a “liderança é um processo complexo que possui múltiplas dimensões” (Northouse, 2021, p. 2, tradução nossa) e de que ela constitui tanto um princípio como uma prática de governança, os esforços do presente trabalho buscaram responder ao seguinte problema de pesquisa: De que maneira a evolução das teorias de liderança se refletiu na percepção dos oficiais do EMAER sobre as práticas de liderança realizadas no contexto da governança daquela organização, em 2024?

1.5 Objetivos

Diante do problema proposto, as ações de pesquisa foram conduzidas visando o alcance dos seguintes objetivos:

1.5.1 Objetivo Geral

Objetivo Geral (OG): Identificar, à luz das teorias de liderança e de governança, de que maneira a evolução das teorias de liderança se refletiu na percepção dos oficiais do EMAER

sobre as práticas de liderança realizadas no contexto da governança daquela organização, no ano de 2024.

1.5.2 Objetivos Específicos

OE1: identificar o processo evolutivo das teorias de liderança e suas possíveis manifestações no contexto da governança;

OE2: identificar os fatores relacionados com a evolução das teorias de liderança e governança.

OE3: verificar a percepção dos oficiais gerais (liderança formal) acerca das manifestações de práticas de liderança no contexto da governança organizacional do EMAER;

OE4: verificar a percepção dos oficiais (seguidores) que integram os processos de governança do EMAER acerca das manifestações de práticas de liderança no contexto da governança organizacional do EMAER.

1.6 Justificativa

A investigação proposta reveste-se de bastante relevância para as organizações públicas e privadas, uma vez que contribui para que adotem as ferramentas ideais de identificação e desenvolvimento de lideranças, bem como para que redirecionem estratégias de gestão de recursos humanos que possam alavancar desempenhos organizacionais ótimos. Ademais, a compreensão mais profunda acerca da evolução das teorias de liderança, bem como do seu impacto na governança das organizações, permite a exploração de seus pontos positivos tanto quanto a mitigação de seus possíveis efeitos negativos.

De modo geral, as organizações militares possuem uma cultura organizacional fortemente influenciada por princípios de liderança. A própria essência da atividade militar exige que seus executores desenvolvam atributos de liderança para lograrem êxito, seja nas atividades cotidianas, seja no campo de batalha. Não obstante, o desenvolvimento de atributos de liderança, bem como o entendimento sobre como o fenômeno se manifesta nas organizações e como os líderes e seguidores o percebem, devem constituir inquietações constantes de todos os militares que aspiram assumir cargos de liderança nas Forças Armadas, contribuindo para que aprofundem seu conhecimento sobre o tema e para que suas ações de comando sejam melhor orientadas.

Sendo a Força Aérea Brasileira uma instituição militar e, portanto, portadora de cultura organizacional fortemente marcada por rígidos preceitos hierárquicos e disciplinares, torna-se importante verificar que tipo de impactos a transformação dessas teorias vem trazendo aos processos de governança da FAB, possibilitando que sua alta gestão possa adequá-los às necessidades e objetivos organizacionais da instituição. Por fim, seus resultados têm o potencial de estimular novas pesquisas voltadas para o desenvolvimento de ferramentas eficazes de administração, bem como para a melhor compreensão de mudanças na cultura organizacional, sob as óticas da governança e da liderança.

2 REVISÃO TEÓRICA

Considerando que a Governança pública faz parte de mudanças institucionais recentes, decorrentes de alterações nas relações entre governos, cidadãos e iniciativa privada (Paludo e Oliveira, 2024, p. 9); que surgiu “como um sistema capaz de fortalecer a legitimidade do Estado perante a sociedade, fomentando a ação conjunta e compartilhada para a solução de problemas sociais (Linczuk e Oliveira, 2012 *apud* Paludo e Oliveira, 2024, p. 10); que há o consenso entre os teóricos de que os líderes constituem peça-chave no desempenho das organizações; que, conforme apontado por Chiavenato (2003 *apud* Pacheco, 2018, p. 14), “a liderança pode ser visualizada sob diversos ângulos”; e que a liderança constitui um dos mecanismos da governança (Brasil, 2020, p. 21), o entendimento mais profundo sobre como a liderança é abordada no contexto da governança organizacional torna-se bastante relevante para as organizações públicas e privadas, já que permite que sejam adotadas as ferramentas ideais para a identificação e desenvolvimento de seus líderes, bem como que os diversos contextos organizacionais e sistemas de governança em que as lideranças estão inseridas sejam mais bem compreendidos.

Considerando, também, que boas lideranças constituem ingrediente cada vez mais valorizado pelas instituições para o alcance dos seus objetivos e, portanto, inerentes, não somente à temática da Gestão de Talentos na Administração Pública, mas ao próprio processo de governança organizacional, faz-se mister entender como as teorias sobre liderança evoluíram através dos tempos e como sua evolução impactou nas estruturas e práticas de governança das organizações.

Dessa forma, o presente trabalho buscou identificar os pontos de convergência entre as teorias de liderança e de governança, para que seja possível identificar como cada processo evoluiu e como um interfere no outro. Para uma compreensão mais abrangente sobre o tema

proposto, buscou-se conhecer, também, como se deu o processo de implantação da governança organizacional no EMAER. Esse aprofundamento na compreensão dos processos de liderança e de governança poderá servir de subsídio para a adoção de estratégias organizacionais mais eficazes e eficientes, bem como de ferramentas de gestão que possibilitem o desenvolvimento e a seleção de líderes, em alinhamento com cada contexto organizacional possível.

2.1 Governança Corporativa e Governança Pública

As acepções conceituais acerca do tema “governança” nos remetem às suas origens, que, de modo geral, decorrem de descontentamentos nas relações entre principal e agente¹. Enquanto “a governança corporativa surgiu como uma reação dos investidores pulverizados ao crescente poder dos executivos” (De Benedicto *et al.*, 2013), privilegiando estes em relação aos demais *stakeholders*², no que é conhecido como “conflito de agência”, na esfera pública, conforme ressalta Pierre (2000, p. 5, tradução nossa), “a governança ganhou terreno como resultado do fracasso do Estado”, já que, “há algum tempo se acredita que o governo está sobrecarregado, ou seja, incapaz de resolver todas as tarefas e demandas que lhe são impostas pela sociedade.”

Paludo e Oliveira (2024, p. 3) ressaltam que a teoria do “conflito de agência” se aplica, simultaneamente, à governança corporativa privada e à governança pública, tendo em vista que tanto as organizações públicas quanto as privadas possuem a separação entre a propriedade e a gestão como ponto em comum, evidenciando a existência de uma relação entre os agentes (governos, políticos e gestores) e os principais (sociedade/cidadãos) também na esfera pública. Contudo, os autores destacam que, na área pública, são as teorias do *institucionalismo* e da *escolha pública* que “fundamentam e sustentam a implementação da Governança nas instituições públicas.” A primeira se aplica por ampliar o olhar, direcionar as ações e monitorar e avaliar os resultados das instituições públicas. A segunda, por dar espaço à participação dos *stakeholders* nas decisões dessas instituições. (Paludo e Oliveira, 2024, p. 3).

Chiavenato (2014, p. 454) aponta que a Governança Corporativa (GC) surgiu como uma resposta à necessidade de monitoramento e avaliação da administração das empresas, bem

¹ Principal e agente são conceitos que identificam dois tipos distintos de indivíduos ou entidades envolvidos e impactados pelas decisões tomadas em uma organização, pública ou privada. O agente é o profissional que age em nome e de acordo com os interesses do principal. Na esfera pública, o papel de principal é desempenhado pelos cidadãos, enquanto os agentes são os representantes eleitos, os conselhos, as autoridades máximas, os dirigentes superiores, os dirigentes e os gerentes das instituições públicas.

² A palavra *stakeholders* pode ser traduzida em português como “partes interessadas” e refere-se a todos os atores interessados e potencialmente influenciados pelas ações de determinada organização, tais como investidores, colaboradores, clientes, fornecedores e a sociedade. Optou-se por manter a palavra em inglês devido a sua consolidada aceitação no vocabulário coloquial organizacional no Brasil.

como do atendimento às expectativas e interesses dos *stakeholders*, tratando-se de um exercício de poder e autoridade, realizado por estes. Já a Governança organizacional pública, originando-se, segundo Linczuk e Oliveira (2012, p. 25), de uma adaptação do conceito desenvolvido pela iniciativa privada, surgiu em um contexto de “mudança de um modelo de Estado gestor (hierarquizado) para um modelo de Estado cooperativo, que atua em conjunto com a sociedade e garante sua participação por meio de parcerias estratégicas.” (Kissler e Heidemann, 2006).

Finalmente, Paludo e Oliveira (2024, p. 17) apontam que a governança não é um modelo, mas um sistema complexo, que deve ser adaptado de acordo com as características de cada organização. Sendo assim, o olhar sistêmico para a governança pressupõe seu entendimento como um conjunto de elementos interdependentes que interagem para atender a determinado fim e do qual a liderança faz parte, tornando importante o aprofundamento de sua compreensão nesse contexto.

2.1.1 A Liderança na Governança

O conceito de governança pública organizacional, sintetizado no RBGO, enuncia que ela “compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2020, p. 36). Dessa forma, a liderança, como já mencionado, foi incorporada pela governança organizacional, integrando dois campos de estudo bastante distintos.

Paludo e Oliveira (2024, p. 38) destacam que, para garantir uma boa governança, os principais cargos da instituição devem ser ocupados por pessoas capacitadas, íntegras, responsáveis, competentes e motivadas, que irão liderar os processos de trabalho, por meio de práticas de liderança necessárias ao alcance da estratégia organizacional estabelecida. Os autores ressaltam, ainda, que a liderança compreende, além das pessoas certas para seu exercício: conduta ética em elevados padrões; implementação e manutenção de um sistema de governança que demonstre como os atores se organizam e interagem; e a definição do sistema de liderança, da delegação de competências e dos responsáveis pelos resultados, aspectos que irão refletir o modelo de liderança organizacional.

Cikaliuk *et al.* (2020, p. 1), apontam que as literaturas acadêmicas nas áreas da governança e da liderança evoluíram em paralelo, demonstrando que cada uma apresenta consciência limitada do que está acontecendo na outra. De um lado, as teorias de governança ampliaram seus postulados para além da esfera puramente administrativa, incorporando os conceitos de participação, cooperação e empoderamento, dando origem ao que alguns autores

chamam de “nova governança” (Morse e Buss, 2015, p. 3). Na opinião desses autores, essa “nova governança” passa a focar em uma ampla gama de ferramentas, tais como a terceirização e as colaborações interinstitucionais ou intersetoriais, em detrimento da ênfase anteriormente dada às questões específicas da teoria da agência. Paludo e Oliveira (2024, p. 2) corroboram, destacando que “a Governança em nível de nação evoluiu e surgiu uma ‘nova Governança pública’ de caráter mais amplo, que inclui a participação do mercado e da sociedade civil nas decisões.”

Por sua vez, a liderança evoluiu no sentido de conferir maior importância ao papel dos seguidores, incorporando, também, os pressupostos coletivistas da cooperação, participação e empoderamento. Ao traçar um panorama histórico dos estudos sobre liderança, Barbara Kellerman (2012) aponta que houve uma importante mudança nas relações entre líderes e seguidores, nos anos 60 e 70: “Seguidores em ascensão, líderes em declínio.” (Kellerman, 2012, p. 20, tradução nossa). É importante ressaltar que esse processo evolutivo não necessariamente inviabiliza os conceitos anteriormente formulados pelas diversas teorias, mas transforma-os, aperfeiçoando-os ou adequando-os aos novos contextos que se descortinam. “Ao dizer que a liderança pública está sendo transformada, não queremos dizer que ela está sendo substituída por algo inteiramente novo. Em vez disso, considere o sinônimo biológico para transformação: metamorfose.” (Morse e Buss, 2015, p. 5, tradução nossa).

Dessa forma, evidencia-se que tanto as teorias de governança quanto as de liderança vêm se transformando ao longo dos anos. Além disso, segundo Morse e Buss (2015, p. 5), as transformações que deram origem à nova governança coincidem com a evolução da liderança no setor público e fornecem ampla evidência de mudanças em suas práticas.

Morse e Buss (2015, p. 6) apontam, contudo, que não há muitos estudos voltados à compreensão das dimensões de liderança na nova governança. O presente estudo se propõe, portanto, a contribuir com o preenchimento dessa lacuna, ao buscar identificar e analisar como as práticas de liderança inseridas no contexto da governança praticada no EMAER refletem a evolução dessas teorias.

2.1.2 A Governança no COMAER

O primeiro documento a propor, formalmente, a estruturação de uma governança no âmbito do COMAER foi a Diretriz de Planejamento para o Fortalecimento das Estruturas de Governança do Estado-Maior da Aeronáutica (DIPLAN 01/EMAER/2015), publicada em 23 de janeiro de 2015. Sua finalidade consistiu em instituir um grupo de trabalho para estudar,

organizar e estruturar um projeto de implementação de um Sistema de Administração e Gestão (SAG) capaz de fortalecer a governança do EMAER.

Na condição de órgão de direção geral do COMAER, a publicação da diretriz evidencia a preocupação do EMAER em aperfeiçoar seus processos administrativos, aprimorar a eficiência, a eficácia e a efetividade no exercício de suas competências, dando ênfase, para tanto, à utilização da “metodologia da gestão por processos combinada com o modelo da gestão por resultados, da gestão de riscos e da gestão de competências, e apoiado por um sistema de controle organizacional efetivo.” (Brasil, 2015, p. 7).

É possível notar, nesse documento, certa imprecisão conceitual quanto à temática da governança, particularmente em seu propósito de fortalecer uma estrutura que, até então, não havia sido formalmente estabelecida na organização. Vale ressaltar que tal imprecisão conceitual decorre da pluralidade de definições existentes para o termo “governança”. Segundo Paludo e Oliveira (2024, p. 12), essas múltiplas definições evidenciam uma confusão quanto aos conceitos de governança inerente ao setor público, já que, a depender de como é abordada, pode ser entendida como modelo de gestão, ferramenta, prática, sistema, princípio, promoção do interesse público ou forma de unir as partes interessadas nas decisões públicas. Destaca-se, também, o fato de que as teorias sobre governança são recentes, em especial no setor público. O primeiro Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública (RBG) foi publicado pelo TCU em 2013, já apresentando a liderança como parte de um conjunto de mecanismos compreendido pela Governança no Setor Público (Brasil, 2013, p. 18).

Apesar das dificuldades conceituais, os objetivos da DIPLAN deixam evidente sua aderência aos princípios de governança, ao buscar “entender a Organização sob a visão sistêmica da Administração Estratégica” e “conhecer e distinguir o conceito e as funções da Administração, da Gestão e da Governança de uma organização pública.” (Brasil, 2015, p. 9). Essa aderência é corroborada com o entendimento de Paludo e Oliveira (2024, p. 17) de que “Governança não é administração ou gestão. (...) Governança não é operacional: ela é estratégica (...) a Governança não é um modelo: ela é um sistema (...)”.

A Governança no COMAER foi formalmente instituída em cumprimento à Instrução Normativa Conjunta da CGU e do Ministério do Planejamento nº 001, de 2016, cujo Art. 23 prevê que “Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão instituir, pelos seus dirigentes máximos, Comitê de Governança, Riscos e Controles”. Surge, assim, a primeira versão da Diretriz do Comandante da Aeronáutica: Governança no COMAER (DCA 16-1),

publicada em 31 de outubro de 2017, a qual teve por finalidade “estabelecer as orientações para padronizar os conceitos de Governança a serem adotados pelo COMAER e definir a estrutura a ser implantada pelas Organizações Militares (OM), de modo que as ações ligadas à Governança sejam tomadas de forma coordenada e harmônica em todo o COMAER.” (Brasil, 2017, p. 9).

No que se refere às conceituações, a edição de 2017 da DCA 16-1 define governança como:

(...) a maneira ou o sistema por meio do qual as organizações são dirigidas. Portanto, governança abrange o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle implantados pela alta administração que visam assegurar que as decisões e ações relativas à gestão e ao uso dos recursos da organização estejam alinhadas às necessidades institucionais e contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais. (Brasil, 2017, p. 9).

Destaca-se, no conceito adotado na primeira edição da DCA 16-1, que a liderança e a estratégia não aparecem como parte do conjunto de mecanismos compreendido pela governança, conforme consta na primeira e segunda edições do RBG do TCU, de 2013 e 2014, sendo o “controle” o único mecanismo mencionado na definição. Não obstante, a palavra “liderança” é mencionada apenas uma vez no texto da DCA 16-1 e em sentido distinto ao constante no RBG, em que pese este constar nas referências bibliográficas daquele. Nota-se, portanto, baixa associação dos conceitos de liderança ao primeiro normativo de governança adotado no COMAER.

Em 22 de novembro de 2017, pouco menos de um mês depois da publicação da primeira edição da DCA 16-1, o Governo Federal publicou o Decreto nº 9.203, cujo Art. 6º prevê que todos os órgãos e entidades integrantes da administração pública federal devem implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança. Em dezembro de 2018, a Presidência da República publicou o Guia da Política de Governança Pública, com base no Decreto 9.203. Posteriormente, em 04 de outubro de 2019, o COMAER publicou a Portaria nº 1.738/GC3, que instituiu o Comitê de Governança da FAB e, em 19 de dezembro do mesmo ano a DCA 16-1 sofreu sua primeira atualização, dessa vez utilizando como base conceitual e teórica as publicações elaboradas pelo TCU, dentre as quais destacam-se: a segunda edição do RBG, os “10 Passos para a Boa Governança” e o “Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas.

A finalidade da segunda versão consistiu em “estabelecer os princípios, a organização e a dinâmica de funcionamento da Governança no Comando da Aeronáutica.” (Brasil, 2019, p. 7). A edição define governança como um “conjunto de políticas e processos que moldam a

maneira como uma organização é dirigida, administrada, controlada e presta contas do cumprimento das suas obrigações de *accountability*”, e complementa essa definição com o conceito trazido pela edição de 2014 do RBG do TCU, o qual define a liderança como um dos mecanismos compreendidos pela governança organizacional, conforme já mencionado. A liderança se torna, portanto, um conceito formalmente adotado no normativo de governança do COMAER. Além disso, a associação feita entre governança e liderança fica evidente no item 4.4 da DCA 16-1, quando menciona que a “Governança, (...), relaciona-se com processos de comunicação; de análise e avaliação; de liderança, tomada de decisão e direção; e de controle, monitoramento e prestação de contas.” (Brasil, 2019, p. 13). Sendo alguns desses processos, também, intimamente relacionados ao processo de liderança, é possível notar a intrincada relação entre esses dois construtos, o que pode justificar o fato apontado por Cikaliuk *et al.* (2020, p. 1), de que raramente são discutidos juntos, apesar de tratados como fenômenos semelhantes. Com foco na governança privada, os autores descrevem esta interrelação, explicando que:

a governança corporativa prepara o cenário para a liderança no ápice da organização e tem um impacto indireto, mas significativo, sobre os processos de liderança em outros níveis dentro da organização. Nesse aspecto, uma boa liderança pode revitalizar arranjos de governança corporativa, enquanto uma boa governança pode servir para sustentar a liderança corporativa. Uma característica que a governança corporativa e a liderança têm em comum é sua natureza elusiva quando se trata de decidir sobre uma definição comum que possa explicar seu escopo e intenção. (Cikaliuk *et al.*, 2020, p. 5).

Ainda no que concerne ao mecanismo da liderança compreendido pela governança organizacional, ressalta-se que ele é descrito na DCA 16-1 (Brasil, 2019, p. 20) como o “conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança” e que suas práticas nas Forças Armadas são sustentadas por uma doutrina organizacional voltada ao desenvolvimento da liderança em seus integrantes. Este aspecto denota uma visão institucional que entende a liderança como um fenômeno passível de ser desenvolvido em seus integrantes.

Em 2020, o TCU aprovou a terceira edição do Referencial Básico de Governança Organizacional (RBGO) para organizações públicas e outros entes jurisdicionados àquele órgão, inserindo atualizações correspondentes aos normativos federais mais recentes sobre o tema, bem como às fiscalizações de governança que realizou. Cerca de dois anos depois, em 2022, o COMAER publicou a terceira versão da DCA 16-1, mantendo a mesma finalidade da edição anterior e adotando, sem transcrevê-los, os conceitos de governança constantes no Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, no Guia da Política de Governança Pública da

Presidência da República e no RBGO. Nessa última edição, a DCA 16-1 aprofundou os conceitos relacionados à liderança como um mecanismo da governança organizacional. A título de curiosidade, na edição de 2022, a palavra “liderança” é mencionada 34 vezes, enquanto na edição de 2019, apenas 12 vezes.

Especificamente, o normativo destaca a liderança como elemento fundamental para a promoção da boa governança pública e aponta a Alta Administração do órgão como responsável por esse papel. Além disso, o documento explica que o mecanismo da liderança se dá por meio de três práticas, a saber: (1) estabelecer o modelo de governança; (2) promover a integridade; e (3) promover a capacidade de liderança. Em relação à prática de promoção da capacidade de liderança, a DCA 16-1 (Brasil, 2022, p. 24) estabelece que os líderes devem possuir, coletivamente, as competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais e que tais competências devem ser desenvolvidas, corroborando o entendimento de que a visão institucional do COMAER considera que a liderança é passível de desenvolvimento.

Outro conceito que merece ser destacado, constante nas três edições da DCA 16-1, é o de “Partes Interessadas (*Stakeholders*)”, o qual insere outros atores como parte do processo de governança, incluindo o próprio cidadão brasileiro em geral, caracterizando uma valorização dos entes que não são diretamente responsáveis pelo processo decisório no âmbito do COMAER, mas que podem ser “afetados positiva ou negativamente, ou mesmo envolvidos no processo de decisão e execução dessas ações.” (Brasil, 2017, p. 9). Tal caracterização se faz evidente no conceito de equilíbrio constante na primeira edição da DCA 16-1, o qual aponta que:

Nos recentes estudos sobre governança, destaca-se a importância de se assegurar que expectativas e necessidades das partes interessadas sejam conhecidas e levadas em consideração pelos gestores, de modo a equilibrar as forças dos diversos grupos de interesse e minimizar riscos que possam impactar negativamente os resultados. (Brasil, 2017, p. 10).

Não obstante, a segunda e terceira edições da Diretriz explicitam o objetivo de “promover o alinhamento entre os interesses da sociedade e dos atos dos agentes públicos”, evidenciando a valorização de atores externos à organização como partes interessadas em uma gestão eficaz da instituição.

Embora as considerações sobre o construto da liderança tenham sido aprofundadas ao longo das três edições da DCA 16-1, sua abordagem como um mecanismo que compreende um conjunto de práticas a serem implementadas no COMAER é meramente instrumental, não sendo relacionada com qualquer teoria específica sobre liderança. Por essa razão, torna-se importante realizar estudos que façam a associação entre as teorias da governança e da

liderança, como forma de melhor compreender como esses dois campos de estudo se inter-relacionam.

2.2 A Evolução das Abordagens Teóricas sobre Liderança

De modo geral, as teorias mais antigas sobre liderança focavam na identificação dos traços de personalidade dos líderes, partindo do pressuposto de que as pessoas já nascem com os traços que determinam a liderança. Assim, elas buscaram identificar essas características, com o objetivo de reconhecê-las nos indivíduos e de distinguir aqueles com maior potencial para exercer o papel de líder. Contudo, conforme aponta Northouse (2021, p. 30), a seleção de certos traços como definitivos mostrou-se bastante difícil e imprecisa. Em paralelo, outros aspectos associados ao fenômeno começaram a despertar o interesse dos pesquisadores, tais como o contexto organizacional e os seguidores ou liderados. Com o passar dos anos, a concepção inicial foi dando lugar a entendimentos mais voltados para a possibilidade de desenvolvimento dos atributos necessários ao seu desempenho. Segundo Freire e Melo (2021), o estudo da evolução das teorias sobre liderança aponta que as mais recentes dão ênfase aos aspectos comportamentais que podem ser apreendidos pelos indivíduos, bem como às situações específicas com as quais os líderes irão se deparar. Assim, sob a influência de diversos fatores, o foco dos estudos sobre a liderança migrou dos líderes para os seguidores.

Northouse (2021, p. 54) aponta, contudo, que o interesse nos traços de personalidade ressurgiu a partir de 2010, permanecendo como uma abordagem útil para a utilização de instrumentos de avaliação da personalidade dos indivíduos, já que permite verificar como se encaixam em suas organizações. Sosik e Jung (2018, p. 18) também mencionam que, embora a atenção dos acadêmicos tenha migrado, a partir dos anos 1950, para aspectos situacionais, parâmetros comportamentais dos líderes e características dos seguidores, recentemente houve um ressurgimento do interesse em explicar a liderança por meio de uma abordagem baseada em traços de personalidade. Esse movimento de retorno reforça a ideia já mencionada de que a evolução das teorias não implica, necessariamente, na substituição por algo novo, mas no aperfeiçoamento, evidenciando tanto um caráter de complementariedade teórica durante esse processo evolutivo, como a importância de conhecê-lo em profundidade.

A seguir, foram descritos, em ordem cronológica de seu surgimento, os principais aspectos que caracterizam cada teoria, bem como seus pontos positivos e negativos. Foram adotados, ainda, os códigos T1 a T16 para identificar cada teoria, de modo a facilitar sua menção e análise no corpo do trabalho. Ainda, embora a Teoria da Liderança Servidora tenha surgido

um ano antes (1970) da abordagem Caminho-Meta (1971), a codificação desta recebeu numeração mais baixa (T6) em relação a daquela (T7) para permitir que as três abordagens contingenciais fossem descritas em sequência, conferindo maior coerência textual a essa abordagem.

2.2.1 Abordagem dos Traços (*Trait Approach*) – T1

De acordo com Fiedler (1967 *apud* Zacharias, 2022, p. 25), as primeiras publicações sobre liderança tiveram origem no início do século e ganharam força durante a Primeira Guerra Mundial, quando as forças em combate buscavam identificar traços pessoais de liderança que refletissem a boa performance de oficiais em combate. Essa busca deu origem, na década de 1930, à abordagem conceitual dos traços, que, de acordo com Northouse (2021, p. 27), foi uma das primeiras tentativas de estudar a liderança de modo sistemático e alvo de interesse de acadêmicos durante todo o Século XX. Ele explica que as teorias desenvolvidas com essa abordagem eram chamadas de “Teorias do Grande Homem”, pois buscavam identificar as qualidades inatas e as características dos grandes líderes políticos, militares e sociais. Acreditava-se que essas pessoas nasciam com esses traços e as pesquisas se concentravam em determiná-los, como forma de distinguir os líderes dos seguidores (Jago, 1982, p. 317).

Mações (2017, p. 40) destaca que a utilidade prática desta abordagem perdeu força devido à grande extensão da lista de potenciais traços de liderança que foram identificados ao longo do tempo. Zacharias (2022, p. 25) chama a atenção para o resultado de inúmeras pesquisas realizadas nos anos 1990, que eram capazes de afirmar apenas que os líderes eram diferentes das outras pessoas e que os traços que os caracterizavam variavam muito de um estudo para outro. Northouse (2021, p. 27) aponta, ainda, que a partir da segunda metade do Século XX, as pesquisas começaram a questionar a universalidade dos traços de liderança e redefiniram o fenômeno como uma relação entre o líder e uma situação social específica, já que um indivíduo poderia ser líder em determinada situação e em outra não. O autor (2021, p. 30) conclui que a abordagem dos traços, no nível prático, se concentra em quais traços de personalidade caracterizam a liderança e em quem possui esses traços. Mações (2017, p. 42) aponta que, após um período de abandono, recentemente, essa abordagem tem sido retomada, porém considerando um número limitado de traços. Sosik e Jung (2018, p. 19) destacam que essa abordagem indica que os líderes mais eficazes são, por natureza, otimistas, adaptativos, desenvolvimentistas e possuem consciência e envolvimento interpessoal.

Como vantagens dessa abordagem teórica, Northouse (2021, p. 54) aponta: (1) sua atratividade, por ser aderente à ideia popular de que os líderes são indivíduos especiais; (2) a validação da base dessa perspectiva pelo grande número de pesquisas realizadas; (3) proporciona uma compreensão mais profunda acerca do papel do líder no processo de liderança; e (4) estabeleceu parâmetros para que as pessoas possam avaliar seus próprios atributos.

Por outro lado, como aspectos negativos, Northouse (2021, p. 42) destaca: (1) sua incapacidade em fornecer uma lista definitiva de traços de personalidade associados à liderança; (2) sua falha ao levar em conta o impacto das distintas situações; e (3) a subjetividade das listas de traços de liderança mais importantes, às quais faltava fundamentação em pesquisas sólidas e confiáveis. Sosik e Jung (2018, p. 18) também apontam como fraquezas da teoria: (1) ela não considera o comportamento dos líderes, ou seja, o que eles fazem; (2) a possibilidade de que os traços apontados como determinadores da liderança podem ser utilizados para liderar pessoas de maneira destrutiva; e (3) ela ignora as características dos seguidores e o componente situacional.

Conclui-se, portanto, que a abordagem dos traços foca, exclusivamente, na figura do líder, destacando-o como elemento principal do grupo ou organização, sem tecer quaisquer considerações sobre o papel dos seguidores e do contexto no processo de liderança.

2.2.2 Abordagem Comportamental (*Behavioral Approach*) – T2

Segundo Mações (2017, p. 45), enquanto a abordagem dos traços acolheu a ideia de que os líderes possuem características inatas de liderança, a abordagem comportamental assumiu que a liderança pode ser treinada. A divulgação dos primeiros resultados dos estudos sobre a abordagem comportamental datam de 1948, com o trabalho desenvolvido por Stogdill (1948), na Universidade de Ohio (EUA). A partir daí a abordagem passou a receber contribuições importantes até o final da década de 1960. Seu objetivo consiste em determinar os tipos de comportamento adotados pelos líderes eficazes, assumindo que esses comportamentos se mantêm em todas as situações e que são distintos dos comportamentos dos líderes menos eficazes. A abordagem identificou dois tipos gerais de comportamento que os líderes podem combinar para influenciar os seguidores no alcance dos objetivos organizacionais: comportamento orientado à tarefa e comportamento orientado às pessoas.

Robbins, Judge e Sobral (2015 *apud* Zacharias, 2022, p. 27) esclarecem que o líder orientado à tarefa se preocupa mais com a produtividade e com o alcance das metas do grupo, dando mais ênfase a aspectos técnicos e práticos relacionados ao trabalho. Já o líder orientado

às pessoas demonstra maior interesse em satisfazer as necessidades delas e em promover um clima de respeito e aceitação de diferenças entre os membros do grupo, valorizando mais as relações interpessoais. Northouse (2021, p. 86) ressalta que estes tipos de comportamentos são independentes, ou seja, o grau que o líder possui de um deles, não se relaciona com o grau que ele possui do outro.

Como vantagens dessa abordagem, Northouse (2021, p. 93) aponta que: (1) tal qual a abordagem das habilidades, ela transferiu o foco das pesquisas sobre liderança, dos traços de personalidade dos líderes para os comportamentos que eles apresentam em diversas situações; (2) diversos estudos baseados nos comportamentos dos líderes consubstanciaram um arcabouço teórico com princípios básicos validados e acreditados; (3) pesquisadores dessa abordagem conseguiram demonstrar que os estilos de liderança consistem, primariamente, em dois tipos gerais de comportamento, já mencionados: o orientado à tarefa e o orientado às relações; e (4) por ser heurístico, nos ajuda a entender melhor as complexidades da liderança, por meio de um mapa conceitual abrangente e que vale a pena ser utilizado.

Já como fraquezas, Northouse (2021, p. 94) destaca que: (1) as pesquisas dessa abordagem não demonstraram associações claras entre os comportamentos dos líderes e os indicadores de performance estabelecidos; (2) esta abordagem não conseguiu identificar um estilo de liderança capaz de ser efetivo em quase todas as situações; (3) ela implica na obviedade de que o estilo mais eficaz é aquele no qual tanto o nível de orientação à tarefa quanto o de orientação às relações são elevados, quando, na verdade, as pesquisas realizadas forneceram um suporte limitado a esta presunção; (4) finalmente, a maior parte das pesquisas realizadas nessa abordagem ocorreu nos Estados Unidos, refletindo as normas e valores americanos, em detrimento de outras culturas.

Tal qual a abordagem das habilidades, a teoria comportamental assumiu que a liderança pode ser desenvolvida nos indivíduos, mantendo o caráter líder-cêntrico. Contudo, esta se distingue daquela por adotar um olhar mais associado à teoria comportamental, em detrimento de uma visão mais técnica e ferramental.

2.2.3 Abordagem das Habilidades (*Skills Approach*) – T3

Surgindo formalmente em 1955, com uma perspectiva também centrada na figura do líder, a abordagem das habilidades desloca a atenção dos pesquisadores, segundo Northouse (2021, p. 56), dos traços de liderança para as habilidades passíveis de serem aprendidas e desenvolvidas pelos indivíduos. Segundo o autor, em 1955, quando os pesquisadores ainda

buscavam identificar os traços definitivos da liderança, um artigo publicado por Katz (1955) na *Harvard Business Review*, intitulado *Skills of an Effective Administrator*, constituiu o ímpeto necessário às pesquisas focadas em habilidades. Katz (2009, p. 6) elencou três habilidades pessoais básicas como pressupostos para uma administração eficiente (técnica, humana e conceitual), estabelecendo uma distinção clara entre traços e habilidades, sendo aqueles o que os líderes são e estas o que os líderes são capazes de fazer. As habilidades seriam, portanto, adquiríveis, treináveis, desenvolvíveis e estariam disponíveis a todas as pessoas.

Northouse (2021, p. 56) aponta que, mais tarde, nos anos 1990, inúmeras pesquisas contribuíram para a construção de um modelo de liderança abrangente, baseado em habilidades. Mumford e seus colegas desenvolveram, em 2000, um modelo que retrata, em seis partes, a influência das características do líder em sua performance: (1) habilidade cognitiva geral e cristalizada, motivação e personalidade; (2) habilidades para a solução de problemas, habilidades sociais e de julgamento social e conhecimento; (3) experiências na carreira; (4) influências do ambiente; (5) performance; e (6) solução de problemas (Mumford, 2000, p. 23). Em que pese tenha havido a intenção de enfatizar características de liderança passíveis de aprendizado e desenvolvimento, o componente (1) traz elementos oriundos da abordagem dos traços, como a habilidade cognitiva geral, ligada, segundo Northouse (2021, p. 61) à biologia, e a personalidade, cujos “traços como confiança e adaptabilidade podem ser benéficos para a performance do líder.” (Northouse, 2021, p. 62, tradução nossa). Essa herança evidencia uma influência permanente da abordagem dos traços nos estudos sobre liderança.

Como pontos positivos dessa abordagem, Northouse (2021, p. 70) aponta que: (1) além de ter sido a primeira a estruturar o processo de liderança em torno de habilidades, ela coloca as habilidades desenvolvíveis no centro da liderança eficaz, em todos os níveis organizacionais; (2) demonstra a importância do seu desenvolvimento; (3) fornece uma visão ampla da liderança; (4) é atraente, pois disponibiliza a liderança a todos os indivíduos; e (5) provê uma estrutura bastante útil à elaboração de currículos para os programas de educação em liderança.

Em contrapartida, Northouse (2021, p. 71) aponta, como aspectos negativos, que: (1) a amplitude dessa abordagem extrapola os limites da liderança, tornando-se pouco precisa para explicar a performance dos líderes; e (2) por ter sido desenvolvido no contexto militar, o modelo das habilidades pode apresentar limitações quando aplicado em contextos de liderança com cultura organizacional menos hierarquizada e estrutura menos rígida.

Embora a abordagem das habilidades tenha mantido o foco na figura do líder, a preocupação com outros aspectos, além dos traços de personalidade, marca uma mudança na

forma como o fenômeno da liderança é encarado pelos estudiosos, caracterizada pela visão de que ela constitui um conjunto de habilidades que podem ser desenvolvidos em qualquer indivíduo, em detrimento do entendimento anterior, de que se trata de um dom inato.

2.2.4 Abordagens Contingenciais

As abordagens contingenciais pressupõem que o comportamento ideal a ser adotado pelo líder deve variar de uma situação para a outra e que o processo de liderança não depende apenas do líder, mas também de sua relação com os liderados (Mações, 2017, p. 51). Zacharias (2022, p. 29) ressalta que essas abordagens incluem aspectos relacionados às expectativas motivacionais dos seguidores e traços comportamentais dos líderes, além das características da situação. Hughes, Ginnett e Curphy (2010, p. 101, tradução nossa) destacam que, de acordo com as teorias contingenciais, os “líderes podem e devem mudar seus comportamentos conforme mudem as características da situação e dos seguidores.” A seguir, serão explicados os três modelos contingenciais mais conhecidos na literatura sobre liderança.

2.2.4.1 Teoria Contingencial de Fiedler – T4

Considerada a primeira teoria contingencial, o modelo de Fiedler (1967) surgiu em 1967 e propõe, segundo Zacharias (2022, p. 29), que a eficácia do desempenho do grupo é determinada pelo estilo do líder e pelo grau de controle proporcionado pela situação. O autor explica que Fiedler considerava que o estilo de liderança do líder é fixo, sendo orientado à tarefa ou ao relacionamento. Para identificar o estilo do líder, Fiedler desenvolveu um instrumento chamado LPC (*Least Preferred Co-worker*), que consiste, segundo Hughes, Ginnett e Curphy (2010, p. 107), em um questionário, que possui uma escala com pontuações, que identifica a hierarquia de motivações do líder, categorizando-o em dois grupos: (1) baixo LPC, composto por líderes motivados primariamente à tarefa; e alto LPC, composto por líderes motivados primariamente pelas relações. Mações (2017, p. 52) corrobora, afirmando que, segundo Fiedler, o estilo de liderança de uma pessoa não é flexível, sendo ineficiente tentar mudá-lo para se adequar a uma nova situação. O autor (2017, p. 53) complementa, apontando que o modelo de Fiedler relaciona os dois estilos de líderes (orientados à tarefa e orientados às pessoas) com três dimensões contingenciais:

1. Relação líder-seguidores: nível de confiança, respeito, credibilidade e aceitação que os seguidores têm pelo líder;
2. Estrutura da tarefa: grau de especificação dos procedimentos, de estruturação das tarefas, de formalização dos processos e de definição de objetivos;

3. Poder de posição do líder: grau de influência do líder em variáveis como poder de contratar, demitir, promover, recompensar, punir e dar aumentos salariais.

Zacharias (2022, p. 31) destaca que as combinações possíveis dessas variáveis resultam em oito situações possíveis de liderança que, combinadas com os resultados do LPC, orientam os líderes para o alcance da máxima eficácia na liderança. O autor explica, ainda, que as pesquisas de Fiedler apontaram que em situações de alta ou baixa favorabilidade, os líderes orientados à tarefa apresentam melhor desempenho, enquanto em situações de favorabilidade moderada, os líderes orientados aos relacionamentos se saem melhor.

Como fatores de força da abordagem, Hughes, Ginnett e Curphy (2010, p. 111) destacam que: (1) a equipe de Fiedler conseguiu evidências significativas de que as previsões do modelo são empiricamente válidas quando testadas em laboratório e parcialmente válidas em estudos de campo; e (2) o modelo estimulou consideravelmente as pesquisas e é o mais validado entre todas as teorias sobre liderança. Como críticas à teoria, Robbins, Judge e Sobral (2015, *apud* Zacharias, p. 31) apontam que: (1) o questionário LPC não é plenamente confiável, já que a pontuação dos respondentes é instável; e (2) a avaliação das três variáveis contingenciais é muito complexa.

2.2.4.2 Abordagem Situacional (*Situational Approach*) – T5

De acordo com Sosik e Jung (2018, p. 22), a abordagem situacional busca adequar os comportamentos de um líder a diversas situações, as quais são definidas, principalmente, pela prontidão dos seguidores em executar uma tarefa de forma independente. Para tanto, o líder deve ser capaz de avaliar, segundo Hughes, Ginnett e Curphy (2010, p. 103), o “nível de prontidão” dos seguidores, o qual é definido pela sua “capacidade e vontade” de cumprir determinada tarefa. De modo análogo, Northouse (2021, p. 109) chama o “nível de prontidão” de “nível de desenvolvimento” e denomina a “capacidade e a vontade” de “competência e comprometimento”. Ele aponta, ainda, que esta abordagem tem sua representação ilustrada por um modelo chamado SLII³, desenvolvido por Hersey e Blanchard, em 1969, o qual enfatiza que os estilos diretivo e apoiador devem ser dosados de maneira apropriada em cada situação, já que as habilidades e a motivação dos seguidores variam com o tempo. Tanto na obra de Sosik e Jung (2018, p. 22) quanto na de Hughes, Ginnett e Curphy (2010, p. 103), os estilos “diretivo”

³ A ilustração do modelo SLII não pode ser reproduzida sem a permissão da *The Ken Blanchard Companies*, a qual, até a publicação do presente trabalho, não havia respondido à solicitação deste autor.

e “apoiador” recebem as denominações de “orientado à tarefa” e “orientado aos relacionamentos”, respectivamente, devendo ser encarados como termos equivalentes.

Northouse (2021, p. 110) aponta que o modelo SLII compreende dois componentes principais: estilo de liderança e nível de desenvolvimento dos seguidores. Os estilos de liderança (E) são classificados em quatro categorias de comportamentos: diretivo (E1), *coaching*⁴ (E2), apoiador (E3) e delegador (E4). Já os níveis de desenvolvimento dos seguidores combinam seus diferentes graus de comprometimento e competência, podendo ser enquadrados em quatro níveis distintos: (D1) baixa competência/alto comprometimento; (D2) baixa a alguma competência/baixo comprometimento; (D3) competência moderada a alta/comprometimento variável; e (D4) alta competência/alto comprometimento (ver Figura 1). O autor conclui que o modelo exige que os líderes adaptem seus estilos ao nível de desenvolvimento dos seguidores. Vale mencionar que, por considerar aspectos relacionados aos seguidores, Zacharias (2022, p. 31) aponta que a abordagem situacional traz o foco do estudo da liderança para estes indivíduos.

Como aspectos positivos da abordagem situacional, o autor (2021, p. 114) aponta que: (1) o modelo SLII é bastante conhecido e utilizado nas organizações, sendo percebido como ferramenta útil para o treinamento de indivíduos para o exercício da liderança; (2) a facilidade de compreensão e aplicação do modelo SLII evidencia sua praticidade como ferramenta; (3) possui valor prescritivo, pois orienta os líderes acerca do que fazer e do que não fazer; (4) dá ênfase à flexibilidade exigida para o exercício da liderança; e (5) o SLII nos alerta sobre a necessidade de tratar cada seguidor de maneira individualizada, buscando oportunidades de ajuda-los com o aprendizado de novas habilidades e com o desenvolvimento de confiança no seu trabalho.

Em contrapartida, o autor (2021, p. 116) aponta as seguintes limitações dessa abordagem: (1) foram realizados poucos estudos para validar os pressupostos estabelecidos pelo SLII; (2) o modelo que discrimina os níveis dos seguidores é ambíguo, pois não esclarece como o comprometimento se combina com a competência para dar origem aos níveis previstos; (3) a conceitualização de comprometimento não é clara no modelo; (4) diversos estudos falharam em encontrar fortes correlações entre os estilos de liderança e os níveis de desenvolvimento dos seguidores, ou seja, as evidências que sustentam as prescrições básicas do modelo são fracas; (5) o SLII não consegue explicar como ocorre a influência de certas características

⁴ Optou-se por manter a palavra em inglês devido às múltiplas possibilidades de tradução e por ter ampla aceitação no vocabulário coloquial organizacional no Brasil.

demográficas, tais como educação, gênero, idade e experiência, sobre as prescrições do modelo para líderes e seguidores; (6) o modelo SLII não distingue a liderança voltada para um indivíduo específico, daquela voltada para um grupo de pessoas; (7) os questionários do SLII possuem um viés que favorece a abordagem situacional, pois se restringem a forçar os respondentes a descrever a liderança segundo apenas quatro parâmetros (diretivo, *coaching*, apoiador e delegador), deixando de fora outros comportamentos.

Em que pese a abordagem situacional manter o foco na figura do líder, já que tem como objetivo precípua orientar seu comportamento de acordo com cada situação específica, a necessidade de identificar o nível de desenvolvimento dos seguidores demandou maior atenção sobre esses, marcando o início de uma nova abordagem, na qual o líder deixa de possuir papel central no processo de liderança, passando a compartilhá-lo com os seguidores.

2.2.4.3 Teoria do Caminho-Meta (*Path-Goal Theory*) – T6

Proposta por Robert J. House (1971) em 1971 e seguindo a tendência de unir os seguidores aos líderes como atores centrais do processo de liderança, a Teoria do Caminho-Meta busca, segundo Sosik e Jung (2018, p. 24), compreender como os líderes podem pavimentar o caminho dos seguidores para que eles atinjam os objetivos organizacionais definidos. Contudo, mais do que simplesmente exigir que o líder identifique o nível de desenvolvimento dos seguidores, como prevê a abordagem situacional, a Teoria do Caminho-Meta dá ao líder a responsabilidade de promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo, capaz de impulsionar os seguidores em direção ao sucesso, ou seja, o líder deve saber motivar os seguidores, ajudando-os a alcançar seus objetivos por meio da remoção dos obstáculos que se interpõem no caminho, da quantidade e tipos de recompensas recebidos pelo trabalho realizado, da definição clara dos objetivos e da promoção da satisfação individual no trabalho.

Northouse (2021, p. 134) descreve a Teoria do Caminho-Meta como uma abordagem complexa, sugerindo seu desmembramento em componentes menores (características dos seguidores e das tarefas, comportamentos do líder e motivação), de modo a facilitar sua compreensão. O autor (2021, p. 135) descreve, ainda, os quatro principais comportamentos do líder, associados à teoria:

1. Diretivo (*directive*): comportamento que caracteriza um líder que orienta seus seguidores quanto à tarefa a ser cumprida, como executá-la, seu prazo e quais resultados são esperados deles;

2. Apoiador (*supportive*): consiste em uma postura amigável e acessível por parte do líder, o qual se preocupa com o bem estar e necessidades dos seguidores, além de trata-los como iguais;
3. Participativo (*participative*): o líder participativo convida seus seguidores a participar do processo decisório, considerando suas ideias e opiniões, melhorando a performance do grupo por meio do compartilhamento dos objetivos; e
4. Orientado à realização (*achievement oriented*): consiste em um tipo de comportamento no qual o líder desafia seus seguidores a executar o trabalho no mais alto nível possível, estabelecendo metas de excelência e buscando o aperfeiçoamento contínuo.

Segundo House e Mitchell (1975, p. 4), os líderes podem apresentar mais de um dos estilos, de modo simultâneo, em situações distintas e com seguidores diferentes. Além dos estilos de liderança a serem aplicados pelo líder, as características das tarefas e dos seguidores influenciam o modo como o comportamento do líder afeta a motivação dos seguidores. “As características do seguidor determinam como cada tipo de comportamento do líder é interpretado pelos seguidores em um dado contexto.” (Northouse, 2021, p. 137). Conforme aponta Northouse (2021, p. 137), as características dos seguidores, como suas preferências pelo tipo de estrutura organizacional, seu desejo de controle, sua necessidade de pertencimento e sua percepção pessoal sobre o nível de habilidade para a tarefa, determinam o nível de percepção dos seguidores acerca do comportamento do líder como fonte de satisfação e de futuras realizações. De modo análogo, as características das tarefas a serem executadas, tais como o sistema de autoridade formal da organização, o *design* da tarefa e o grupo de trabalho primário dos seguidores, também impactam no modo como o comportamento do líder exerce influência na motivação dos seguidores, conforme destaca Northouse (2021, p. 138).

Comportamento do Líder	Características do Seguidor	Características da Tarefa
Liderança Diretiva	Dogmático/ Autoritário	Ambígua/ Regras pouco claras/ Complexa
Liderança Apoiadora	Insatisfeito/ Necessidade de pertencimento/ Necessidade de toque humano	Repetitiva/ Não desafiadora/ Mundana
Liderança Participativa	Autônomo/ Necessidade de controle/ Necessidade de clareza	Ambígua/ Pouca clareza/ Desestruturada
Liderança Orientada à Realização	Elevadas expectativas/ Necessidade de se destacar	Ambígua/ Desafiadora/ Complexa

Tabela 1: Resumo da Teoria do Caminho-Meta (Path-Goal Theory).

Fonte: Adaptado de Northouse (2021, p. 140).

Como aspectos positivos dessa teoria, Northouse (2021, p. 141) aponta que: (1) fornece uma estrutura teórica que explica como a satisfação e a performance dos seguidores são afetadas pelos comportamentos possíveis do líder; (2) busca integrar princípios de motivação da teoria da expectativa em uma teoria de liderança, inserindo a motivação como o fator primordial a ser considerado pelo líder; e (3) a teoria do Caminho-Meta fornece um modelo prático e de fácil compreensão.

Em contrapartida, o autor (2021, p. 142) aponta como fraquezas da teoria: (1) a incorporação de muitos aspectos diferentes da liderança a torna muito complexa e de difícil interpretação, não havendo testes empíricos completos dos seus postulados; (2) a teoria recebeu suporte incompleto dos estudos empíricos destinados a testar sua validação, tendo, seus diversos aspectos, recebido distintos graus de atenção; (3) não considera as diferenças de gênero associadas a como a liderança é percebida e exercida; (4) as explicações sobre a relação entre o comportamento do líder e a motivação dos seguidores são imprecisas; (5) embora a teoria presuma que o líder possui habilidades de comunicação avançadas, necessárias para que ele transite entre os diversos estilos de liderança, sem o *feedback* constante dos seguidores, o trânsito do líder entre os estilos pode ser visto pelos seguidores como confuso e inconsistente; e (6) a teoria é centrada na figura do líder, tratando a liderança em um sentido único, a saber, “o líder afeta o seguidor” (Northouse, 2021, p. 143). Ou seja, ela não reconhece a natureza de interação entre líder e seguidor que caracteriza a liderança, atribuindo muito mais responsabilidade ao líder, promovendo a dependência dos seguidores e não reconhecendo todas as suas habilidades.

De certa forma, essa teoria percebe o líder como um facilitador do alcance dos objetivos dos seguidores. Ao desconsiderar a relação de troca entre líder e seguidor, a teoria acaba por tornar-se, ainda, centrada no líder. Contudo, apesar de seu propósito consistir em servir de ferramenta para que o líder desempenhe uma liderança eficaz, o foco nas necessidades dos seguidores e a responsabilização do líder pelo seu bem estar e desenvolvimento inserem os seguidores em um papel ainda mais relevante no processo de liderança, em relação à abordagem situacional.

De modo geral, as três teorias contingenciais descritas anteriormente apresentam muitas semelhanças e marcam o início de uma abordagem que confere maior relevância ao papel dos seguidores no processo de liderança, inserindo-os como objetos de análise no campo de estudos do fenômeno, ainda que o papel do líder seja considerado o mais importante.

2.2.5 Liderança Servidora (*Servant Leadership*) – T7

Surgindo formalmente em 1970, com a publicação do ensaio seminal de Robert K. Greenleaf, considerado o fundador desse paradigma, a Liderança Servidora é apontada por Northouse (2021, p. 253) como um paradoxo, pois coloca o líder em uma condição de influenciador e seguidor, simultaneamente. Robert K. Greenleaf, considerado o idealizador desta abordagem, explica que a chave para a grandiosidade de um líder está no simples fato de que um grande líder é visto, primeiramente, como um servidor (Greenleaf, 2010, p. 87). Tais quais as teorias das habilidades e comportamental, ela é focada no líder e em seus comportamentos, ao mesmo tempo em que coloca os seguidores em primeiro lugar, ajudando-os a desenvolver plenamente suas capacidades e empoderando-os. Além disso, tal qual a liderança autêntica, ela é considerada uma forma moral de liderança, já que os líderes, por meio de comportamentos éticos, servem ao bem comum de suas organizações, comunidades e sociedades em geral. Segundo Lemoine, Hartnell e Leroy (2019, p. 152), seu foco em servir a esses *stakeholders*⁵ é o que distingue a Liderança Servidora de outras formas morais de liderança.

Sua definição mais frequentemente adotada é fornecida por Greenleaf (1970, p. 6):

[Liderança Servidora] começa com o sentimento natural de que se deseja servir, servir primeiro. Então, a escolha consciente leva alguém a aspirar a liderar... A diferença se manifesta no cuidado tomado pelo servidor - primeiro para garantir que as necessidades prioritárias de outras pessoas estejam sendo atendidas. O melhor teste... é: aqueles servidos crescem como pessoas; eles, enquanto são servidos, se tornam mais saudáveis, mais sábios, mais livres, mais autônomos, mais propensos a se tornarem servidores? E qual é o efeito sobre os menos privilegiados da sociedade; eles se beneficiarão ou, pelo menos, não serão mais privados?

Por meio de um forte comportamento moral direcionado aos seguidores, à organização e aos demais *stakeholders*, os interesses pessoais dos líderes servidores são subordinados ao bem dos seguidores e ao seu desenvolvimento, aponta Northouse (2021, p. 254). Embora alguns autores considerem a liderança servidora como um traço de personalidade, Northouse (2021, p. 254) aponta que qualquer pessoa pode aprender seus princípios e tornar-se um líder servidor, descrevendo essa abordagem por meio de um conjunto de comportamentos passível de ser desenvolvido. O autor aponta que Spears (2002 apud Northouse, 2021, p. 255) identificou dez características centrais ao desenvolvimento desse tipo de liderança: escuta (ouvir os seguidores primeiro), empatia, cura (cuidado com o bem estar dos seguidores), consciência (receptivo e

⁵ A palavra *stakeholders* pode ser traduzida em português como “partes interessadas” e refere-se a todos os atores interessados e potencialmente influenciados pelas ações de determinada organização, tais como investidores, colaboradores, clientes, fornecedores e a sociedade. Optou-se por manter a palavra em inglês devido a sua consolidada aceitação no vocabulário coloquial organizacional no Brasil.

conectado ao ambiente), persuasão, conceituação (habilidade se prover direcionamento à organização), previsão (prever o futuro), intendência (responsabilizar-se pelo papel de liderança a ele confiado), compromisso com o crescimento das pessoas e construção de comunidade.

Sosik e Jung (2018, p. 27) explicam que os líderes que conseguem estabelecer uma cultura orientada ao ser humano, com processo decisório descentralizado e com baixa deferência a posições de poder, possuem maiores chances de serem líderes servidores bem sucedidos. Adicionalmente, Northouse (2021, p. 259) aponta que Liden, Wayne, Zhao e Henderson (2008) e Liden, Panaccio, Hu e Meuser (2014) desenvolveram um modelo que fornece uma estrutura para o entendimento da liderança servidora, dividido em três componentes principais: (1) Condições Antecedentes, que compreende o contexto e a cultura, os atributos do líder e a receptividade do seguidor; (2) Comportamentos do Líder Servidor, que compreende sete comportamentos (conceituação, cura emocional, colocar os seguidores em primeiro lugar, ajudar os seguidores a crescer e ter sucesso), comportamento ético, empoderamento e criação de valor para a comunidade; e (3) Resultados, que compreende o desempenho e crescimento dos seguidores, o desempenho organizacional e o impacto social.

Como fatores de força da teoria da Liderança Servidora, Northouse (2021, p. 267) aponta: (1) com as premissas de colocar os seguidores em primeiro lugar, promover seu desenvolvimento e compartilhar o controle organizacional, ela torna-se a única teoria a colocar o comportamento altruísta como componente central do processo de liderança; (2) é reconhecida como uma abordagem independente e fornecedora de uma contribuição única ao entendimento do processo de liderança, capaz de explicar o desempenho dos seguidores; (3) ao prescrever que os líderes devem compartilhar o controle e a influência com os seguidores, ao invés de dominá-los ou controlá-los, a teoria lança uma abordagem provocativa e contraintuitiva sobre a utilização do poder e influência no processo de liderança; (4) considera múltiplos *stakeholders* (seguidores, organizações, clientes, comunidades e sociedades) e os resultados no processo de liderança; (5) não se propõe a ser uma panaceia, admitindo que sua utilidade está condicionada à receptividade dos seguidores a esse tipo de abordagem; e (6) existem várias ferramentas desenvolvidas e validadas para avaliar a liderança servidora nas organizações. Por outro lado, são apontadas (Northouse, 2021, p. 269) as seguintes limitações para a teoria: (1) a semântica paradoxal do termo “servidora” diminui seu valor potencial, já que ser um líder servidor implica em ser também um seguidor, o que é considerado o oposto de liderar; (2) a teoria não deixa claro como contribui para a mudança organizacional; (3) não há consenso acadêmico acerca de uma estruturação teórica para essa abordagem, havendo

múltiplas interpretações sobre a composição de suas dimensões; (4) sua altruísta prescrição de colocar os seguidores em primeiro lugar possui uma conotação utópica, pois entra em conflito com outros princípios de liderança, tais como a autonomia individual, a definição de metas, a criação de uma visão e a preocupação com a produtividade; e (5) não está claro o motivo pelo qual o comportamento “conceituação”, apesar de importante, constitui uma característica definidora da liderança servidora.

Ao conferir ao líder um papel simultâneo como seguidor, a Teoria da Liderança Servidora atribui a esses dois atores a mesma importância, diminuindo o distanciamento inerente à diferença de poder de posição e oferecendo um olhar mais humanístico ao processo de liderança. Ainda que a tomada de decisão seja descentralizada, que o bem estar do grupo seja priorizado e que os atributos de liderança necessários ao líder servidor possam ser desenvolvidos por quaisquer indivíduos, caracterizando princípios coletivistas, a abordagem permanece como uma forma de orientação ao comportamento do líder e não dos seguidores.

2.2.6 Teoria da Troca Líder-Membro (*Leader-Member Exchange Theory - LMX*) – T8

Surgindo em 1975, a Teoria da Troca Líder-Membro, ou LMX, adotou uma nova abordagem para o fenômeno da liderança, conceituando-a como um processo cujo ponto focal está nas interações entre os líderes e os seguidores (Northouse, 2021, p. 157).

Segundo Northouse (2021, p. 158), a teoria focava, em seus estudos iniciais, na natureza das ligações verticais que eram estabelecidas entre o líder e seus seguidores, sendo a relação do líder com sua organização o produto de uma série de ligações verticais com cada um de seus seguidores. O autor aponta, ainda, que o líder forma relações especiais com cada seguidor e que cada uma dessas relações é única e possui características especiais. O estudo dessas características apontou dois tipos de relação: (1) relação baseada em papéis de responsabilidades negociados e expandidos (dentro do grupo); e (2) relação baseada no contrato formal de trabalho (fora do grupo). Estas se caracterizam pela “comunicação formal baseada na descrição do trabalho” (Northouse, 2021, p. 159) e são menos eficazes para o alcance dos objetivos organizacionais. Aquelas são caracterizadas pela confiança mútua, afeição, respeito e influência recíproca e ensejam maior eficácia no processo de liderança. Sosik e Jung (2018, p. 25) corroboram, destacando que, segundo a teoria LMX, o líder estabelece relações únicas com cada um de seus seguidores, de acordo com fatores como tempo, recursos, diferenças de personalidade e de preferências, criando grupos internos e externos.

Posteriormente, a abordagem passou a focar em como a LMX estava relacionada com a eficácia organizacional, passando a prescrever que, para que haja o desenvolvimento da liderança, o líder deve ser capaz de desenvolver trocas de alta qualidade com todos os seguidores (e não apenas com alguns), fazendo com que eles se sintam dentro do grupo e não fora. A pesquisa de Xu, Loi, Cai e Liden (2019, p. 5) aponta evidências de que a proatividade dos seguidores contribuiu positivamente para o desenvolvimento das relações de troca entre líder e seguidor, evidenciando o papel relevante deste último no processo de liderança.

Gerstner e Day (1997 *apud* Northouse, 2021, p. 160) ressaltaram a importância de considerar tanto a perspectiva do líder quanto a dos seguidores para medir a eficácia da LMX. Em complemento, Schriesheim, Castro, Zhou e Yammarino (2001 *apud* Northouse, 2021, p. 164) realizaram um estudo que apontou relações mais igualitárias entre líderes e seguidores, bem como maior equilíbrio na influência e controle mútuos entre eles. Bakar e Sheer (2013 *apud* Northouse 2021) sugeriram que a comunicação cooperativa pode contribuir para prever e explorar a qualidade da relação entre líder e seguidor. Finalmente, os pesquisadores Cropanzano, Dasborough e Weiss (2017, p. 4) apontaram que a qualidade das relações estabelecidas entre líderes e seguidores é altamente influenciada pelas emoções experimentadas por ambos.

Como aspectos positivos da teoria LMX, Northouse (2021, p. 168) aponta: (1) possui elevada força descritiva, explicitando o que contribui mais e o que contribui menos para o processo de liderança; (2) é a única abordagem a colocar a relação entre líder e seguidor como peça central do processo de liderança; (3) enaltece a importância da comunicação eficaz no processo de liderança; (4) alerta os líderes quanto à necessidade de imparcialidade na forma como se relacionam com os seguidores; (5) seus conceitos são aplicáveis em qualquer tipo de cultura; e (6) a teoria LMX teve seus conceitos validados em inúmeras pesquisas.

Por outro lado, as limitações da teoria, elencadas por Northouse (2021, p. 169), são: (1) a teoria consente a formação de grupos privilegiados no processo de liderança, podendo ensejar injustiças e discriminações que podem ter efeitos indesejáveis no grupo como um todo; (2) os pressupostos básicos da teoria não foram totalmente desenvolvidos, fazendo com que ela apresente falhas no fornecimento de orientações a respeito de como pô-los em prática; e (3) a LMX não explica e nem examina satisfatoriamente os fatores ligados ao contexto, que podem afetar as relações entre líder e seguidor.

2.2.7 Abordagem da Liderança Carismática – T9

A origem dos estudos sobre essa abordagem é atribuída a Max Weber, que identificou a existência da autoridade carismática quando a reivindicação de um indivíduo a poderes sobrenaturais, sobre-humanos ou excepcionais é reconhecida por outros como uma base legítima para sua adesão a um programa de ação destinado a superar aflições extraordinárias ou garantir o sucesso em empreendimentos igualmente excepcionais (Weber, 1947 *apud* Dow, 1969, p. 306; Gerth; Mills, 1946 *apud* Dow 1969, p. 306). Para Leonardo Boff (2014 *apud* Araújo, 2023), ser carismático é ter uma energia que é difícil de se explicar facilmente. Segundo o autor, os líderes carismáticos são assim naturalmente. “A pessoa não possui um carisma. É possuída por ele”, afirma Boff (2014 *apud* Araújo, 2023). Entre os principais pressupostos da teoria, destaca-se que o carisma é uma percepção subjetiva dos seguidores sobre o líder, frequentemente associada a contextos de crise ou transformação.

Segundo Weber, a autoridade carismática constitui uma força revolucionária, repudiando o passado (Weber, 1947 *apud* Dow, 1969). O autor argumenta, ainda, que a autoridade carismática não se baseia em uma estrutura formal ou normativa, mas na devoção à figura do líder, atribuída a um “dom” extraordinário, percebido pelos seguidores, e que geralmente é considerado uma qualidade misteriosa e sem definição precisa (House, 1976, p. 7). Tucker (1968 *apud* House, 1976, p. 3) aponta que o vínculo entre líderes carismáticos e seus seguidores tende a se assemelhar à relação entre mestres e discípulos, marcada por reverência e forte apego emocional. Ele afirma que a adesão ao líder ocorre não por coação ou por incentivos materiais, mas por devoção, entusiasmo e admiração pessoal. Nesse contexto, aspectos como ascensão profissional, remuneração ou benefícios costumam ser secundários para os seguidores. House (1976, p. 2) aponta, contudo, que as discussões sobre carisma, até a década de 1970, eram de natureza especulativa, sem a submissão a testes empíricos, apesar da possibilidade serem implicitamente testáveis. A teorização da Abordagem da Liderança Carismática surgiu, portanto, em 1976, com a publicação do artigo seminal de Robert J. House, “A 1976 Theory of Charismatic Leadership”.

Dessa forma, expandindo suas implicações para o campo organizacional, House (1976, p. 2), elaborou uma teoria moderna sobre liderança carismática, examinando o carisma segundo os seguintes tópicos: (a) efeitos carismáticos; (b) características dos líderes carismáticos; (c) comportamentos de líderes carismáticos; e (d) fatores situacionais associados ao surgimento e à eficácia de líderes carismáticos. House (1976, p. 4) lista, ainda, como variáveis dependentes para sua teoria, os seguintes efeitos provocados pela liderança carismática: (a) confiança do

seguidor na correção das crenças do líder; (b) similaridade entre as crenças dos seguidores e as do líder; (c) aceitação inquestionável do líder; (d) afeto pelo líder; (e) obediência voluntária ao líder. (f) identificação com o líder e imitação dele; (g) envolvimento emocional do seguidor com a missão; (h) metas elevadas por parte do seguidor; e (i) sensação, por parte dos seguidores, de que serão capazes de realizar, ou contribuir para a realização, da missão. Ainda, o autor (1976), formulou sete proposições para balizar o entendimento sobre a abordagem: (1) líderes que provocam efeitos carismáticos costumam apresentar, em comum, três características: elevados níveis de autoconfiança, postura dominante, necessidade de influenciar e forte convicção na legitimidade moral de suas crenças; (2) à medida que as percepções do potencial seguidor sobre um líder se tornam mais favoráveis, tende a haver uma maior semelhança entre as valências atribuídas por ambos, entre as expectativas compartilhadas quanto aos resultados do desempenho do seguidor, nas respostas emocionais frente aos estímulos do ambiente de trabalho e, ainda, nas atitudes manifestadas por ambos em relação ao trabalho e à própria organização; (3) Líderes que exercem efeitos carismáticos tendem, com maior frequência, a adotar comportamentos voltados à construção de uma imagem de competência e sucesso, diferentemente daqueles que não demonstram esse tipo de influência sobre seus seguidores; (4) Líderes que exercem influência carismática tendem a articular metas de natureza ideológica com mais frequência do que aqueles que não produzem tais efeitos sobre seus seguidores; (5) Líderes que, ao mesmo tempo, expressam expectativas elevadas e demonstram confiança nas capacidades dos seguidores tendem a favorecer a aceitação das metas propostas, o fortalecimento da crença na própria contribuição para seu alcance e o empenho em atingir padrões de desempenho específicos e desafiadores; (6) Líderes que produzem efeitos carismáticos tendem mais frequentemente a adotar comportamentos que despertam motivos alinhados com a realização da missão, em comparação com aqueles que não exercem tais efeitos; e (7) Para que um líder exerça efeitos carismáticos, é necessário que o papel dos seguidores possa ser compreendido em termos ideológicos que lhes despertem interesse e adesão. Essa segunda teorização marcou a transição do carisma como fenômeno sociológico, conforme proposto por Weber, para uma abordagem mais empírica e aplicável à liderança organizacional.

Posteriormente, outros estudiosos continuaram com o desenvolvimento da abordagem. Conger e Kanungo (1998, p. 49) propuseram um modelo comportamental, no qual o carisma decorre de ações estratégicas que inspiram confiança, admiração e engajamento emocional. O modelo se divide em três estágios: (1) avaliação crítica da situação existente ou *status quo*; (2)

formulação e articulação de metas; e (3) demonstração de como as metas serão alcançadas. Ainda segundo Conger e Kanungo (1988a, 1994, p. 157), líderes carismáticos tendem a ser percebidos como mais admiráveis pelos seguidores ao formularem metas futuras idealizadas que refletem uma visão compartilhada e que atendem às necessidades desses seguidores. Quanto mais essas metas se afastam do *status quo*, maior é a chance de que o líder seja visto como alguém com uma visão extraordinária, e não apenas com objetivos convencionais.

Como pontos positivos dessa abordagem, destacam-se: (1) a capacidade de inspirar, motivar e unir intensamente os seguidores (2) a aptidão para promover mudanças profundas e inovações, rompendo com o *status quo*; (3) o estímulo à coesão, por meio da criação de lealdade e engajamento emocional nas equipes; e (4) sua eficácia para a transformação de ambientes hostis em tempos de crise, já que oferece direção clara e sentimento de esperança.

Entretanto, como limitações relevantes a teoria apresenta: (1) a centralização no líder pode gerar personalismo excessivo, o que pode levar à falta de diversidade e opiniões diferentes dentro da equipe; (2) dependência excessiva no líder; (3) autoritarismo do líder; (4) riscos de exploração emocional e manipulação do líder para com os seguidores; e (5) por ser intransferível, o carisma pode ocasionar problemas de sucessão; e (6) falta de institucionalização, já que o foco de poder está na pessoa do líder e não nas estruturas organizacionais.

Finalmente, embora a abordagem clássica considere o carisma uma qualidade inata, estudos mais recentes sugerem que ele pode ser desenvolvido, por estar associado a comportamentos observáveis. Contudo, não foram encontradas afirmações explícitas sobre como os indivíduos poderiam se tornar carismáticos por meio de treinamento. Ao enfatizar que o carisma é, em parte, uma construção social baseada na percepção dos seguidores e, em parte, resultado de características e comportamentos do líder, sem oferecer uma defesa direta da ideia de que o carisma seja universalmente acessível por meio da aprendizagem, a teoria assume um caráter descritivo (como o carisma é percebido e operado), e não prescritivo (como desenvolvê-lo universalmente).

2.2.8 Liderança Transacional, Liderança Transformacional (T10) e *Full Range of Leadership Model* (FRLM)

Em 1978, Burns (2023, p. 4) identificou a liderança transacional e a transformacional como os dois tipos básicos de liderança. Por esse motivo, Bass e Riggio (2010, p. 76) apontam Burns (1978) como o responsável pela conceitualização da liderança em transacional ou

transformacional. Posteriormente, Bass (1985) desenvolveu um modelo de liderança derivado do modelo transformacional, conhecido como *Full Range of Leadership Model* (FRLM). Apesar de abarcar três tipos distintos de abordagens, a saber, a liderança transacional, a liderança transformacional e o estilo *Laissez-Faire*, o FLRM prega que cada tipo compõe uma faixa de possibilidades de comportamentos e atributos que podem ser manifestados pelos líderes. Contudo, o modelo aponta a liderança transformacional como a mais eficaz, sendo essa, portanto, a que será analisada no presente trabalho.

2.2.8.1 Liderança Transacional

James MacGregor Burns (1978) identificou a liderança transacional como uma das duas formas básicas de liderança. Trata-se de um modelo baseado na troca entre líder e seguidor, em que recompensas são oferecidas em troca de desempenho, obediência ou cumprimento de tarefas. Bass e Riggio (2010, p. 76, tradução nossa) argumentam que “líderes transacionais são aqueles que lideram por meio de trocas sociais.” Segundo Sosik e Jung (2018, p. 8) a liderança transacional busca elevar os níveis de desempenho por meio de quatro tipos de comportamentos do líder: (a) recompensa contingente; (b) gestão passiva da exceção; e (c) gestão ativa da exceção. Os autores apontam, ainda, que liderança transacional é eficaz para alcançar metas de curto prazo e manter o funcionamento organizacional rotineiro, mas tende a não promover mudanças profundas ou motivação intrínseca nos liderados.

2.2.8.2 Liderança Transformacional – T10

Desenvolvida por Burns (1978), a liderança transformacional foca no envolvimento profundo entre líder e seguidores. De acordo com Sosik e Jung (2018, p. 11), ela busca elevar os níveis de motivação, moral e desempenho por meio de: (a) influência idealizada (carisma); (b) motivação inspiracional; (c) estimulação intelectual; e (d) consideração individualizada. Segundo Northouse (2021), essa abordagem enfatiza a construção de um compromisso coletivo, capaz de transformar tanto os seguidores quanto o líder. Seus pontos fortes incluem a eficácia demonstrada em vários contextos e a valorização dos liderados. Por outro lado, há críticas quanto à clareza conceitual, à mensuração de seus componentes e ao risco de viés heroico ou elitista.

Zacharias (2022, p. 37), ao apontar Burns (1978) como o pai da liderança transformacional, destaca que ela implica na criação de novos líderes. A Liderança Transformacional é, segundo Northouse (2021, p. 185), um processo que envolve liderança carismática e visionária, além de enfatizar a motivação intrínseca e o desenvolvimento dos

seguidores. O autor (2021, p. 186) aponta que, apesar do líder transformacional desempenhar papel central no processo de transformação e desenvolvimento da organização, os seguidores estão inextricavelmente ligados ao líder nesse processo. Ao dar ênfase às relações estabelecidas entre líder e seguidor, além de evidenciar a tendência de valorização dos liderados no processo de liderança, a abordagem transformacional aumenta o nível de motivação e dos valores morais dos líderes e dos seguidores, resultando em ganhos psicológicos positivos para ambos. Northouse (2021, p. 187, tradução nossa) destaca, ainda, que a “liderança transformacional autêntica é liderança socializada, que se preocupa com o bem coletivo.”

2.2.8.3 *Full Range of Leadership Model (FRLM)*

Posteriormente, em 1985, Bass (1985) desenvolveu um modelo de liderança derivado do modelo transformacional, mas que compreende outras abordagens. Segundo Northouse (2021, p. 190), Bass aperfeiçoou a teoria da liderança transformacional, dando mais atenção às necessidades dos seguidores do que às dos líderes, além de acrescentar os conceitos de liderança transacional e de liderança *Laissez-Faire* (não liderança), as quais, juntamente com a liderança transformacional, perfazem uma faixa contínua de possibilidades de manifestação da liderança.

Este modelo tripartite compreende sete fatores, a saber: (a) a liderança transformacional abarca os fatores “influência idealizada” ou “carisma”, “motivação inspiradora”, “estimulação intelectual” e “consideração individualizada”; (b) a liderança transacional engloba a “recompensa contingente” e a “gestão da exceção (ativa e passiva)”; e o fator da liderança *Laissez-Faire* recebe a denominação de “não liderança”. Sosik e Jung (2018, p. 8) apontam que a liderança *Laissez-Faire* está associada aos níveis mais baixos de satisfação e desempenho, uma vez que se caracteriza pela abdicação de responsabilidades por parte do líder, além da evitação de decisões, envolvimento com tarefas e enfrentamento de problemas crônicos. O FRLM permite analisar a atuação dos líderes com maior abrangência e complexidade, oferecendo uma visão integrada do comportamento de liderança. É amplamente utilizado em pesquisas contemporâneas por sua capacidade de capturar diferentes estilos e seus impactos sobre desempenho, satisfação e clima organizacional.

De modo geral, a liderança transformacional é considerada a mais eficaz, quando comparada à transacional e, obviamente, à *Laissez-Faire*, pois promove, por meio do apelo a um elevado nível de necessidades para autorealização, o crescimento e desenvolvimento dos seguidores (empoderamento), fazendo-os sentirem-se mais importantes e melhorando sua

performance em prol dos objetivos organizacionais (Lindebaum e Cartwright, 2010 *apud* Mações, 2017, p. 60).

Como fatores de força da liderança transformacional, Northouse (2021, p. 203) destaca: (1) foi amplamente testada sob diferentes perspectivas; (2) possui apelo intuitivo baseado na sua consistência com a noção comum sobre o significado da liderança; (3) aborda o fenômeno da liderança como um processo entre líderes e seguidores, no qual estes últimos alcançam uma posição de maior relevância; (4) fornece uma visão ampla do processo de liderança, por englobar outros modelos; (5) atribui grande relevância às necessidades, valores e à moral dos seguidores; e (6) há evidências empíricas de que é uma forma eficaz de liderança em diferentes situações, além de contribuir para o crescimento do líder.

Como críticas à abordagem, Northouse (2021, p. 205) aponta as seguintes fraquezas: (1) por abranger uma ampla faixa de características e atividades do processo de liderança, torna-se difícil estabelecer clareza conceitual aos seus parâmetros; (2) os instrumentos utilizados para a mensuração dos fatores da liderança transformacional são questionados por não serem precisamente distinguíveis; (3) a abordagem trata a liderança mais como uma predisposição pessoal baseada em traços de personalidade do que como comportamentos que podem ser aprendidos pelos indivíduos; (4) os estudos ainda não conseguiram estabelecer uma relação de causalidade entre líderes transformacionais e mudanças provocadas nos seguidores e nas organizações; (5) em algumas circunstâncias a abordagem é vista como antidemocrática e elitista, pois sugere que os líderes atuam de maneira independente e sem considerar as necessidades dos seguidores, configurando-se como uma abordagem com viés de “liderança heroica”; (6) por envolver mudanças nos valores e direcionamento para novas visões, pode ser usada pelos líderes de modo contra produtivo, caso os valores e visões do líder não sejam os melhores; (7) não há dados suficientes para comprovar que a liderança transformacional é eficaz nas culturas de todos os países, havendo pesquisas que indiquem que ela é mais eficaz em países economicamente menos desenvolvidos; e (8) devido ao perfil individualista e menos colaborativo dos indivíduos da geração Y (*millennials*)⁶, a abordagem pode não ser bem recebida nesse grupo, resultando em pouca eficácia para essa geração de indivíduos.

⁶ Conceito sociológico que caracteriza os indivíduos nascidos entre 1981 e 1995, também conhecidos como geração Y.

2.2.9 Followership⁷ - T11

Embora o conceito de seguidores como parte ativa do processo de liderança tenha antecedentes implícitos e contribuições em teorias anteriores, a abordagem *Followership* (ou liderança a partir do seguimento) começou a ganhar forma teórica e destaque acadêmico a partir da publicação, em 1988, do artigo seminal de Robert E. Kelley (1988), *In Praise of Followers*, trabalho reconhecido como pioneiro da abordagem moderna de *followership*. Na abordagem *Followership*, os seguidores desempenham, de acordo com Northouse (2021, p. 352), um papel central no processo de liderança. Embora os primeiros estudos sobre o papel dos seguidores tenham iniciado na década de 1960, poucos estudos foram publicados com esse foco ao longo do século XX. Contudo, a partir de 2008, algumas obras importantes sobre o processo de *following* contribuíram para consolidar e legitimar essa abordagem como uma área específica dos estudos sobre liderança.

Northouse (2021, p. 353) define que “*Followership* é um processo pelo qual um indivíduo ou indivíduos aceitam a influência de outros para atingir um objetivo comum.” Esse processo envolve um diferencial de poder entre líder e seguidor, no qual este se submete ao poder daquele. Nesse contexto, tanto o líder como os resultados organizacionais são impactados pelo caráter e comportamento dos seguidores, o que implica em consequências éticas para o processo de *followership* e para todas as ações praticadas pelos seguidores.

A abordagem compreende duas grandes categorias: (1) baseada na função, compreendendo os papéis, estilos e comportamentos típicos que os seguidores exibem no contexto de um sistema hierárquico, focando mais em como os seguidores influenciam os líderes do que em como são influenciados por eles; e (2) baseada no relacionamento, focando nas relações interpessoais que resultam na cocriação do processo de liderança pelo líder e pelo seguidor, em uma dada situação. Northouse (2021, p. 355) aponta, ainda, que tal qual existem muitos tipos de líderes, há também muitos tipos de seguidores, e que, portanto, estudiosos dessa abordagem buscaram criar uma tipologia de comportamentos a serem adotados pelos seguidores, por meio do agrupamento dos papéis que eles desempenham.

Kelley (2010, p. 182) propôs um modelo que permite classificar o estilo do seguidor (*followership style*) em cinco tipos distintos, de acordo com sua performance em determinado contexto: (1) Estrelas (*Star Followers*); Alienados (*Alienated Followers*); Ovelhas ou Passivos (*Sheep or Passive Followers*); Conformistas (*Yes-People or Conformist Followers*); e

⁷ Optou-se por manter a palavra no idioma original (inglês), tendo em vista a imprecisão e falta de consenso relacionados a sua tradução para a Língua Portuguesa.

Pragmáticos (*Pragmatic Followers*). Carsten *et al.* (2014, p. 15) aponta que, apesar das diversas formas de classificar o papel dos seguidores nas organizações, de maneira geral, as mais conhecidas convergem para três tipos principais de seguidores: passivo, antiautoritário (ou não-líder) e proativo. Outro aspecto importante sobre *followership*, está relacionado com os aspectos psicológicos dos seguidores que podem estimular o surgimento de líderes destrutivos, tais como as nossas necessidades por autoridades tranquilizadoras, certeza e segurança, sentirmo-nos especiais e escolhidos, sentirmo-nos pertencentes à comunidade, além do nosso medo do isolamento e ostracismo e da impotência para desafiar um líder nocivo.

Como fatores de força da abordagem, Northouse (2021, p. 374) aponta: (1) reconhece os seguidores como parte essencial ao processo de liderança; (2) o foco nos seguidores força as pessoas a pensar a liderança de um modo inovador; e (3) a abordagem prescreve comportamentos que os seguidores devem ou não adotar, de modo a serem mais eficazes. Já as limitações da abordagem apontadas pelo autor (2021, p. 376) são: (1) por ser uma abordagem recente, carece de modelos teóricos e procedimentos metodológicos precisos que conceitualizem sua natureza; (2) a literatura existente sobre *followership* é baseada em observações pessoais de autores singulares, o que diminui seu valor teórico; (3) a tendência predominante de valorizar mais o papel do líder constitui uma barreira para seu florescimento; (4) as teorias atuais para a abordagem não explicam por que os seguidores abrem mão de sua autonomia e objetivos pessoais para seguir um líder; e (5) as pesquisas que buscam responder quando e como os padrões de *followership* são benéficos ou prejudiciais ainda são incipientes.

2.2.10 Liderança Adaptativa (*Adaptive Leadership*) – T12

Surgindo em 1994, com a publicação do livro seminal de Heifetz (1994), *Leadership Without Easy Answers*, e ocupando um lugar único na literatura sobre liderança, a Liderança Adaptativa prevê, conforme apontado por Northouse (2021, p. 285) que o líder adote comportamentos que encorajem as pessoas a enfrentar mudanças e problemas difíceis, desafiando os indivíduos e fornecendo a eles o suporte necessário para o enfrentamento de tais situações. Por focar primariamente em como os líderes ajudam as pessoas a adaptarem-se às mudanças e a realizarem suas tarefas, é considerada uma teoria centrada nos seguidores. Além disso, essa abordagem sugere que a liderança se relaciona com os comportamentos dos líderes e não com suas características.

Embora o nome da abordagem possa sugerir que se trata de como os líderes se adaptam, na verdade ela trata da adaptação dos seguidores. Não obstante, dadas as características dos

problemas complexos enfrentados pelas organizações no mundo hodierno, a teoria pressupõe que o líder não é capaz de propor soluções aos desafios adaptativos identificados, sem a colaboração dos seguidores, o que acaba por inserir estes no processo decisório, juntamente com aquele.

Para caracterizar a natureza da liderança adaptativa, Heifetz (1994 *apud* Northouse, 2021, p. 286) considera que ela incorpora quatro vieses: (1) viés de sistemas (os problemas são complexos e fazem parte de complicados sistemas interativos); (2) viés biológico (as pessoas se desenvolvem e evoluem como resultado da necessidade de se adaptar); (3) viés de orientação de serviço (líderes usam suas habilidades e autoridade para servir às pessoas); e (4) viés psicoterapêutico (a forma de enfrentar os problemas é semelhante à empregada na psicoterapia).

Formulada para explicar a liderança para as organizações do século XXI, a liderança adaptativa é descrita como um processo complexo, capaz de produzir mudanças em sistemas sociais, por meio da adaptação. O modelo fornecido por Northouse (2021, p. 289) para representar visualmente os principais componentes da liderança adaptativa prevê três componentes principais: (1) desafios situacionais, os quais abrangem desafios técnicos e/ou desafios adaptativos; (2) comportamentos do líder, compostos por seis atividades centrais ao processo, que constituem uma espécie de receita para tornar-se um líder adaptativo: (a) subir na sacada (metáfora que significa que o líder deve buscar entender o problema sob uma perspectiva mais abrangente); (b) identificar o desafio adaptativo; (c) regular o sofrimento (monitorar o nível de estresse das pessoas e mantê-lo em uma faixa produtiva, por meio da criação de um “ambiente de suporte” e da promoção de direção, proteção, orientação, do gerenciando conflitos, do estabelecimento de normas produtivas e da regulação do sofrimento individual); (d) manter atenção disciplinada; (e) devolver o trabalho às pessoas; e (f) proteger as vozes das lideranças vindas de baixo (dar voz aos indivíduos fora do grupo); (3) trabalho adaptativo, que constitui o objetivo pretendido e o foco da liderança adaptativa.

Vale ressaltar que, na liderança adaptativa, a responsabilidade de enfrentar os desafios adaptativos é compartilhada entre o líder e os indivíduos. Por essa razão, evita-se utilizar o termo “seguidores”, já que ele pode ser associado a um papel de submissão em relação ao líder, além do que o líder adaptativo não utiliza sua autoridade para controlar as pessoas, mas para interagir com elas em prol do trabalho adaptativo, conforme aponta Northouse (2021, p. 299).

Como pontos positivos da liderança adaptativa, Northouse (2021, p. 302) aponta que: (1) a abordagem adotada para o estudo do fenômeno da liderança se dá na forma de processo, considerando-o uma complexa relação transacional entre líder e seguidor; (2) é centrada nos

seguidores; (3) é a única teoria a descrever como os líderes podem ajudar as pessoas a lidar com valores conflitantes, ajustando-os e adaptando-se para prosperar; (4) sua abordagem prescritiva é útil e prática; e (5) foi a única abordagem a identificar o conceito de “ambiente de suporte” como parte do processo de liderança. Como fraquezas da abordagem, Northouse (2021, p. 304) aponta: (1) apesar de ter sido formulada há mais de 20 anos, muito poucas pesquisas foram realizadas para testar seus pressupostos; (2) os principais fatores do processo adaptativo e o modo como se relacionam entre si não foram delineados claramente, necessitando de um refinamento; (3) algumas de suas prescrições podem ser consideradas muito abrangentes, abstratas e pouco claras; (4) ao encorajar conflitos, pode ser desconfortável para as pessoas; e (5) a incorporação da dimensão moral na estrutura da teoria é sugerida mas não é explicada. Ao conferir maior relevância ao papel dos seguidores, inserindo-os no processo decisório, dando a eles mais responsabilidades e considerando que eles também exercem liderança, a abordagem adaptativa adota um olhar mais coletivista ao processo de liderança, colocando o grupo acima do indivíduo e compartilhando as responsabilidades entre o líder formal e os seguidores.

2.2.11 Liderança Autêntica (*Authentic Leadership*) – T13

Formalmente estruturada em 2003 e descrita por Northouse (2021, p. 221) como uma abordagem ainda em fase formativa de desenvolvimento, a Teoria da Liderança Autêntica surgiu de uma demanda contemporânea das sociedades por líderes que sejam confiáveis, bons e honestos, diante de episódios complexos capazes de causar ansiedade e incerteza nas pessoas, tais como a desinformação deliberada, o terrorismo, os escândalos corporativos, dentre outros. Segundo o autor, por ser de difícil caracterização, não há consenso acadêmico acerca de uma definição precisa para o termo. Sua compreensão pode se dar sob três perspectivas: (1) intrapessoal, cujo foco principal é o líder, sua autopercepção e experiências de vida; (2) interpessoal, cuja ênfase está no aspecto relacional entre líder e seguidores, ou seja, aborda a liderança autêntica como um processo coletivo construído conjuntamente pelo líder e seus seguidores; e (3) de desenvolvimento, que enfatiza a liderança autêntica como algo que pode ser desenvolvido por qualquer indivíduo. Walumbwa *et al.* (2008, p. 97) apontam quatro componentes distintos dessa perspectiva, os quais são desenvolvidos ao longo da vida do líder e constituem a base da teoria: autoconsciência, perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado e transparência relacional.

Northouse (2021, p. 222) destaca, ainda, que a teorização da liderança autêntica pode ser separada em duas áreas: (1) abordagem prática, a qual, segundo Northouse (2021, p. 223 e 231), prescreve as ações necessárias ao líder para que desenvolva a liderança autêntica, por meio de cinco dimensões: propósito, valores, relacionamentos, autodisciplina e coração (sensibilidade e empatia); e (2) abordagem teórica, a qual, segundo Northouse (2021, p. 226), teve origem na necessidade de fornecer estruturação teórica para operacionalizar o conceito de liderança autêntica e, para tal, baseou-se nas descobertas provenientes de pesquisas no campo das ciências sociais. Northouse (2021, p. 229) aponta, ainda, quatro capacidades psicológicas positivas básicas que impactam no desenvolvimento da liderança autêntica por parte do líder: confiança, esperança, otimismo e resiliência.

Como fatores de força dessa abordagem, Northouse (2021, p. 232) aponta que: (1) ela satisfaz aos clamores da sociedade contemporânea por lideranças confiáveis; (2) por meio de suas abordagens teórica e prática, prescreve o que os indivíduos devem fazer para se tornarem líderes autênticos; (3) possui uma dimensão moral explícita; (4) não consiste em uma forma de liderança que só pode ser alcançada por alguns tipos de pessoas, sendo qualquer indivíduo capaz de desenvolver os atributos por ela prescritos; (5) pode ser mensurada por meio de ferramentas como o *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ). Por outro lado, o autor (2021, p. 234) aponta as seguintes críticas à teoria: (1) por serem dependentes de experiências pessoais vivenciadas pelo líder, seus conceitos e ideias carecem de embasamento empírico suficiente para sua validação; (2) sua componente moral não foi suficientemente explicada; (3) as quatro capacidades psicológicas positivas básicas necessárias à liderança autêntica não foram suficientemente explicadas pelas pesquisas, necessitando de mais esclarecimentos; (4) algumas pesquisas apontaram que essa abordagem pode não ser eficaz para os indivíduos da geração Y; e (5) por constituir uma área de pesquisas relativamente nova e, conseqüentemente, carecer de dados empíricos suficientes para sua validação, a teoria não explica como promove resultados organizacionais positivos e como influencia o desempenho dos seguidores.

2.2.12 Liderança Compartilhada (*Shared Leadership*) – T14

Apesar de ter sido formalmente consolidada em 2003, Pearce e Conger (2003, p. 13) explicam que a abordagem da liderança compartilhada começou a ser desenvolvida pelos estudiosos a partir da metade dos anos 1990. Os autores (2003, p. 1, tradução nossa) definem a liderança compartilhada como “um processo de influência dinâmico e interativo entre indivíduos em grupos cujo objetivo é liderar uns aos outros para o alcance dos objetivos

organizacionais do grupo ou ambos.” Para os autores, a diferença fundamental entre a liderança compartilhada e as abordagens tradicionais consiste no fato de que ela considera que o processo de influência não ocorre em um sentido descendente, ou seja, de um único indivíduo que desempenha o papel de líder formal para os subordinados, mas é amplamente distribuída entre um conjunto de indivíduos.

Segundo Hickman *et al.* (2010, p. xii), na liderança compartilhada os papéis de liderança são desempenhados alternadamente (indivíduos transitam de posições de liderança para posições de participação e vice-versa, de acordo com suas capacidades, ideias, habilidades, motivações e circunstâncias) e não apenas em posições de autoridade formal. De modo complementar, Mayo, Meindl e Pastor (2003, p. 193) explicam que a liderança compartilhada ocorre quando os membros da equipe influenciam uns aos outros de modo quantitativamente similar, sendo todos igualmente centrais na rede de influência estabelecida.

Fletcher e Käufer (2003, p. 22) destacam três mudanças relacionais que fundamentam a liderança compartilhada: (1) Distribuição e Interdependência: a abordagem reconhece que os líderes formais são apoiados por uma rede de práticas de liderança, distribuída por todos os níveis da organização e que a natureza da liderança é interdependente, indicando uma mudança da meritocracia e das conquistas individuais para realizações coletivas, responsabilidade compartilhada e importância do trabalho em equipe; (2) Constituída por Interações Sociais: enfatiza a liderança como um processo social e um fenômeno grupal, integrado ao contexto em que ocorre e caracterizado por igualitarismo, colaboração, mutualidade e interações líder-seguidor menos hierarquizadas; (3) Liderança como Aprendizagem: possui foco nas interações relacionais que conduzem ao aprendizado dos indivíduos e da organização.

2.2.13 Liderança de Equipes (*Team Leadership*) – T15

Embora tenha surgido como campo aplicado ainda nos anos 1980, o conceito de Liderança de Equipes só foi formalmente teorizado como abordagem estruturada após 2003, com as contribuições de Zaccaro *et al.* (2003). De acordo com Northouse (2021, p. 463), a Liderança de Equipes pressupõe que o papel de liderança pode ser desempenhado não somente pelo líder formal, mas também ser compartilhado ou distribuído entre os membros da equipe, que adotam comportamentos de liderança quando a situação exige, e recuam, em seguida, dando a oportunidade para que outros membros assumam o papel de líder.

Em um trabalho com seu colega Richard Walton, Hackman (2010, p. 222) identificou que uma eficaz liderança de equipe depende criticamente das habilidades de: imaginação, inventividade, negociação, tomada de decisão, ensino, interpessoal e implementação.

Um dos modelos mais utilizados na liderança de equipes foi desenvolvido por Susan Kogler Hill e é conhecido como Modelo Hill de Liderança de Equipes. O modelo compreende as decisões da liderança (monitorar ou agir/intervenção orientada à tarefa ou às necessidades relacionais/intervenção interna ou externa), a eficácia da equipe (orientação à performance ou ao desenvolvimento da equipe) e as ações de liderança (orientadas às tarefas e relações internas e ao ambiente externo) que devem ser realizadas tanto interna quanto externamente (Northouse, 2021, p. 475).

Como potencialidades do modelo, Northouse (2021, p. 480) aponta que: (1) possui foco na realidade dos grupos de trabalho e em sua eficácia; (2) serve de modelo cognitivo para que os líderes formem e mantenham equipes eficazes, integrando fatores complexos relacionados ao processo de liderar equipes; e (3) considera a liderança compartilhada, ou seja, a troca de papéis entre líderes e seguidores. Em contrapartida, suas limitações consistem em: (1) o modelo não contempla todas as habilidades necessárias ao desempenho da liderança e nem todos os fatores que podem influenciar na eficácia da equipe; (2) o modelo assume que o líder da equipe já possui as habilidades para exercer a liderança, não fornecendo respostas para problemas específicos enfrentados pelos líderes de equipe e tampouco especificando quais habilidades funcionam melhor para cada situação específica; (3) por utilizar-se do compartilhamento da liderança entre os membros da equipe, o modelo exige que todos os membros que irão desempenhar a liderança possuam uma ampla gama de habilidades específicas para esse tipo de liderança; e (4) os métodos empregados nas pesquisas para medir e testar os resultados da abordagem não são muito apurados, podendo apresentar vieses.

2.2.14 Liderança Inclusiva (*Inclusive Leadership*) – T16

Ainda que seus fundamentos estejam relacionados a movimentos sociais e estudos sobre diversidade organizacional desde a década de 1990, a abordagem de liderança inclusiva teve sua consolidação acadêmica a partir de 2014, quando passaram a ser propostos modelos conceituais e escalas de mensuração validadas para a abordagem. Compreendendo a inclusão como uma necessidade básica dos seres humanos (Schutz, 1958 *apud* Northouse, 2021, p. 324) e como “o grau em que um funcionário percebe que é um membro estimado do grupo de trabalho ao experimentar um tratamento que satisfaz suas necessidades de pertencimento e

singularidade” (Shore *et al.* 2011, p. 4), a abordagem da liderança inclusiva estabelece, segundo Northouse (2021, p. 324), normas de consulta e participação que promovem o compartilhamento da tomada de decisão nas equipes e organizações. O autor explica que ela é aplicável em situações nas quais a relevância dos membros de um grupo é estabelecida de acordo com o grau com que cada integrante é percebido como pertencente ao grupo e, por esse motivo, busca incorporar comportamentos que promovam a inclusão de perspectivas e opiniões que, de outra forma, seriam ignoradas.

Carmeli, Reiter-Palmon e Ziv (2010, p. 256) argumentam que líderes que demonstram abertura, acessibilidade e disposição para dialogar com seus colaboradores favorecem a construção de um contexto social em que os indivíduos se sentem psicologicamente seguros para expressar ideias, opinar e sugerir soluções criativas, evidenciando a valorização da criação de um contexto social favorável nesse tipo de abordagem. De modo análogo, Randel et al. (2017, p. 4) destacam que, ao promoverem práticas de tomada de decisão compartilhada que se consolidam como normas do grupo, os líderes tornam possível integrar a inclusão à construção do contexto do grupo. Essa forma de valorização do contexto social revela uma abordagem conceitual distinta de outras teorias que também dão importância a esse aspecto, já que entende o líder como agente de construção de um contexto desejado, diferentemente das abordagens que o concebem como agente adaptativo ao contexto já existente. Na primeira, o foco está na capacidade do líder de moldar ativamente o ambiente social e cultural do grupo, promovendo valores como inclusão, segurança psicológica e participação. Na segunda, o líder é visto como alguém que ajusta seu estilo e comportamento às condições impostas pelos contextos organizacional e social, além das características da equipe. Ou seja, enquanto uma enfatiza a transformação, a outra prioriza a adaptação.

Northouse (2021, p. 328) aponta que a liderança inclusiva possui três objetivos: (1) promover a sensação de pertencimento em todos os membros da organização, por meio da criação de uma identidade compartilhada; (2) garantir que todos sejam tratados com respeito e consideração, reduzindo diferenças de *status* na organização; e (3) facilitar o envolvimento e a participação de cada membro da organização, garantir que todos tenham igualdade de voz e de contribuição na formulação de importantes decisões.

Tal qual apontado na abordagem da liderança servidora, o modelo teórico da liderança inclusiva fora estruturado, segundo Northouse (2021, p. 328), em três partes: (1) Condições Antecedentes, que consistem em fatores pré-estabelecidos que interferem na utilização e desenvolvimento de comportamentos inclusivos por parte dos líderes, podendo ser

características do líder, cognições da diversidade do grupo ou práticas e políticas organizacionais; (2) Comportamentos do Líder Inclusivo, que se caracterizam por encorajar a manifestação de pontos de vista divergentes, além de apreciar genuinamente opiniões e contribuições de todos os seguidores, indistintamente; e (3) Resultados, que compreende o impacto do comportamento do líder no bem estar e desempenho dos seguidores, com reflexos no engajamento, criatividade, comportamento inovador, motivação, sensação de pertença e estados emocionais positivos destes e, por conseguinte, na melhoria do desempenho organizacional.

Northouse (2021, p. 333) destaca que a liderança inclusiva funciona por meio de elementos comuns oriundos da literatura sobre liderança e diversidade, tais como o desenvolvimento de um senso de identidade compartilhada entre os indivíduos do grupo, a adoção de comportamentos que reduzam a diferença de status entre seus membros, a facilitação da acessibilidade aos líderes e a garantia de distribuição do poder de tomada de decisão.

Sendo assim, o autor (2021, p. 334) aponta como fatores de força dessa abordagem: (1) enaltece o engajamento e envolvimento de cada membro do grupo, fazendo com que todos os indivíduos, indistintamente, desenvolvam um sentimento de pertença e sintam-se valorizados; (2) por focar na valorização e desenvolvimento de relações com os seguidores, essa abordagem mostra consistência com outras teorias relacionais, como a LMX e a liderança transformacional, aprimorando-as conceitualmente; e (3) já que todos os membros do grupo ajudam a construir e se beneficiam da liderança inclusiva, sua premissa de que ela é uma responsabilidade compartilhada por todos é consistente com paradigmas emergentes que definem a liderança como um fenômeno compartilhado e socialmente construído. Já como críticas, o autor (2021, p. 334) aponta que: (1) por possuir foco conceitual na construção de relações de alta qualidade entre líder e seguidores, ela é também entendida como um construto pertencente a outras abordagens que possuem esse mesmo foco, tais como a transformacional, a carismática, a servidora, a participativa, dentre outras, tornando questionável sua singularidade teórica; (2) as formas de medição da liderança inclusiva necessitam de aprimoramento, pois não são capazes de refletir precisamente as variações na qualidade das relações interpessoais estabelecidas entre o líder e cada membro do grupo; e (3) a abordagem ainda carece de estudos empíricos que validem seus pressupostos, em especial a relação dos comportamentos específicos relacionados à inclusão com os resultados individuais, grupais e organizacionais.

2.2.15 Considerações sobre a Evolução das Teorias de Liderança

A revisão teórica sobre liderança, no presente trabalho, buscou identificar as principais abordagens sobre o fenômeno. Não foram esgotadas todas as teorias existentes, pois identificou-se que: algumas teorias, apesar de possuírem nomes diferentes, tratam dos mesmos aspectos, como a teoria dos traços e a teoria do Grande Homem, ou a liderança compartilhada e a liderança coletiva; algumas absorveram ou derivam de teorias já existentes, fazendo acréscimos ou modificações conceituais, como é o caso da FRLM; e outras teorias se diferenciam em detalhes muito sutis, como é o caso das teorias contingenciais. Sendo assim, buscou-se elencar apenas as teorias mais abordadas pelos estudiosos.

Uma leitura preliminar das abordagens teóricas sobre liderança trazidas nesta seção permitiu a identificação de uma mudança de paradigma nos estudos sobre o fenômeno: a transição da relevância conferida ao papel do líder individual para a valorização dos seguidores no processo de liderança. Inúmeros fatores podem ter contribuído para esta mudança. Sua identificação, apesar de não constituir o foco principal do presente estudo, pode ajudar na compreensão do fenômeno.

De modo geral, a crescente valorização, ao longo do tempo, do papel do grupo no processo de liderança, em detrimento do papel do líder, indica um processo evolutivo das teorias que migra do individualismo para o coletivismo. Por exemplo, Fletcher e Käufer (2003, p. 22) apontam que as interações relacionais que caracterizam a liderança compartilhada são entendidas como mais fluidas e multidirecionais, e menos individualistas, unidirecionais e estáticas do que os modelos individualistas mais tradicionais. Ao apontar os modelos de liderança tradicionais como individualistas, os autores deixam implícito o caráter coletivista da liderança compartilhada, abrindo caminho para um tipo específico de categorização das teorias que pode contribuir com sua compreensão como campo de estudos.

Ao relacionar as teorias de governança e de liderança, percebe-se que, enquanto a primeira surge em um contexto de demanda por maior participação das partes interessadas (*stakeholders*) nos processos decisórios e administrativos das organizações, a segunda evoluiu, ao longo do tempo, para modelos que se encaixassem nesse mesmo contexto, enfatizando o papel de outros atores no processo de liderança ou, até mesmo, inserindo-os como elemento central da abordagem, como é o caso da *Followership*.

Por ser uma teoria mais recente do que as abordagens sobre liderança e por ter incorporando a liderança como um de seus mecanismos, as teorias de governança acabaram

incorporando as ideias e pressupostos das teorias de liderança mais recentes, as quais conferem maior importância ao papel dos seguidores e, portanto, são mais coletivistas. Morse e Buss (2015, p. 5, tradução nossa) corroboram esse entendimento ao destacarem que:

Por pelo menos uma década, acadêmicos de administração pública têm defendido que as circunstâncias em mudança alteraram o campo de um estudo de governo para um de 'governança'. Nesse sentido, governança é mais do que o que os governos fazem; em vez disso, são ações coletivas tomadas para resolver problemas públicos.

Sendo assim, fez-se importante identificar uma teoria capaz de caracterizar essa evolução, por meio de construtos que pudessem categorizar as teorias de liderança, norteando a análise dos dados e contribuindo, por conseguinte, para a melhor compreensão do objeto deste estudo. Identificou-se que as Teorias do Individualismo e do Coletivismo possuem modelagens que permitem fazer essa categorização e, por esse motivo, ela foi contemplada nesta fundamentação teórica.

2.3 Individualismo e Coletivismo

Uma das discussões frequentes no campo da sociologia busca responder se seu foco de interesse precípua está na sociedade *per se* ou no indivíduo, enquanto unidade básica da sociedade. (Skidmore, 1976 *apud* Oliva, 2023, p. 49). Segundo Brown (1979 *apud* Oliva, 2023, p. 48):

Há teorias sociológicas para as quais a sociedade é um conjunto de estruturas impessoais de um tipo ou de outro; há teorias que enfatizam o papel criativo dos indivíduos na construção e preservação de sua sociedade.

Considerando que, de modo análogo, algumas teorias de liderança privilegiam o papel dos líderes, enquanto outras são focadas na função desempenhada pelo grupo, a compreensão do percurso evolutivo do fenômeno da liderança passa, invariavelmente, por sua classificação no espectro da dimensão individualismo/coletivismo.

Gouveia *et al.* (2002, p. 204) apontam o psicólogo holandês Geert Hofstede como o grande responsável pelo estudo e difusão dos fatores que caracterizam o individualismo e o coletivismo, tendo definido esses dois construtos como polos extremos de uma mesma dimensão. Segundo os autores, os estudos do professor Triandis (1995), aprofundam o trabalho de Hofstede, identificando que o individualismo destaca o indivíduo como unidade principal de sobrevivência, localizando-o por cima dos grupos em todos os aspectos, enquanto menospreza o valor do contexto social no qual está inserido. Por sua vez, o coletivismo coloca os grupos como principal unidade de sobrevivência, sendo os indivíduos parte integrante destes, além de compartilharem os mesmos interesses e de possuírem fortes relações entre si. Triguero-

Sánchez, Peña-Vinces e Ferreira (2022, p. 2) descrevem o individualismo e o coletivismo como dimensões da cultura organizacional e apontam que esses construtos influenciam no nível de comprometimento dos funcionários, públicos e privados.

Hofstede (2011, p. 11) descreve a oposição entre individualismo e coletivismo como o grau em que os indivíduos de uma sociedade se encontram integrados em grupos. Ele fornece uma tabela com dez diferenças, validadas em pesquisas, entre sociedades individualistas e coletivistas:

INDIVIDUALISMO	COLETIVISMO
Todos devem cuidar de si mesmos e de sua família imediata apenas	As pessoas nascem em famílias extensas ou clãs que as protegem em troca de lealdade
Consciência do “eu”	Consciência do nós
Direito à privacidade	Estresse na pertença
Falar o que pensa é saudável	A harmonia deve ser sempre mantida
Outros classificados como indivíduos	Outros classificados como pertencentes ao grupo ou fora do grupo
Opinião pessoal esperada: uma pessoa, um voto	Opiniões e votos pré-determinados pelo grupo
A transgressão das normas leva a sentimentos de culpa	A transgressão das normas leva a sentimentos de vergonha
Línguas em que a palavra "eu" é indispensável	Línguas em que a palavra "eu" é evitada
O objetivo da educação é aprender a aprender	O objetivo da educação é aprender a fazer
A tarefa prevalece sobre o relacionamento	O relacionamento prevalece sobre a tarefa

Tabela 2: Dez diferenças entre sociedades Coletivistas e Individualistas

Fonte: Hofstede, 2011.

Em sua obra *Individualismo e Coletivismo*, o Professor Triandis (1995, p. 1) destaca que os construtos individualismo e coletivismo são difíceis de medir, por serem termos com distintos significados em diferentes partes do mundo. O autor (1995, p. 43) descreve o individualismo e o coletivismo como síndromes culturais, sendo estas, padrões caracterizados por normas, crenças, atitudes, valores e papéis compartilhados, os quais são organizados em torno de um tema específico e podem ser encontrados em diferentes regiões, durante determinado período histórico. Ele destaca, ainda, quatro dimensões universais dos construtos: (1) no coletivismo, a definição do eu é interdependente e no individualismo é independente; (2) que no coletivismo os objetivos pessoais e comunitários estão alinhados, enquanto no individualismo estão desalinhados; (3) em culturas coletivistas, cognições que se concentram em deveres, normas e obrigações orientam o comportamento social, enquanto nas culturas individualistas, o comportamento social é orientado por cognições que se concentram em

direitos, necessidades pessoais, atitudes e contratos; e (4) nas culturas coletivistas, é comum a ênfase em relacionamentos, ainda que sejam desvantajosos, enquanto nas culturas individualistas, as vantagens e desvantagens de manter um relacionamento são mais valorizadas.

Considerando que os estudos de Hofstede e Triandis são voltados para a identificação do individualismo e do coletivismo em grandes sociedades, normalmente, países⁸, buscando posicioná-las ao longo desse espectro, este estudo, buscará associar as características apontadas pelos dois autores com as especificidades das diversas teorias de liderança, buscando situar estas últimas nas dimensões individualista ou coletivista.

De acordo com Durkheim (1949 *apud* Oliva, 2023, p. 83), “um fenômeno só é coletivo se é comum a todos os membros da sociedade ou, pelo menos, à maior parte deles; portanto, se é geral.” Sendo assim, para que sejam classificadas como coletivistas, as teorias de liderança devem destacar o papel do grupo no processo, enfatizando aspectos como a colaboração entre os membros de uma equipe, sua coesão e suas relações de influência mútua, suscitando o entendimento de que a liderança constitui um processo dinamicamente compartilhado pelos diversos membros da organização. Além disso, elas devem pressupor que qualquer indivíduo pode assumir papéis de liderança, desde que desenvolva e coloque em prática os atributos e comportamentos necessários para tal. Por sua vez, serão entendidas como individualistas, as teorias de liderança que ressaltem os comportamentos, as características, as qualidades e os estilos que tornam um líder individual mais eficaz, concentrando-se no seu papel no contexto organizacional, além de pressuporem que somente alguns indivíduos são capazes de desempenhar o papel de líder.

Com base nas características dos construtos individualismo e coletivismo, essa distinção será, portanto, adotada como forma de possibilitar a categorização das diversas abordagens teóricas em dois grupos distintos, a saber: abordagens focadas no papel dos líderes individuais e abordagens focadas no papel do grupo, no processo de liderança.

2.4 Fatores de Influência nas Teorias de Liderança e da Governança

Considerando que tanto a liderança quanto a governança são processos que ocorrem em contextos diversos, é natural que sofram influências desses contextos. Dessa forma, ainda que não seja o foco do presente trabalho e que tampouco influencie em seus resultados, neste

⁸ Vale ressaltar que os estudos de Hofstede (2011, p. 12) apontam que o coletivismo prevalece em países menos desenvolvidos e que Triandis (1995, p. 2) menciona o Brasil como um país coletivista.

capítulo, buscou-se identificar e descrever alguns dos fatores que podem ter contribuído, ao longo do tempo e de acordo com determinados contextos, para o surgimento e evolução de novas abordagens teóricas.

Conforme já mencionado, a análise da evolução das teorias de liderança indica uma mudança do individualismo para o coletivismo, representada pela valorização cada vez maior do papel dos seguidores no processo de liderança. Segundo Golveia *et al.* (2002, p. 204), os construtos individualismo e coletivismo são expressões de síndromes culturais e representam sentimentos, valores, atitudes e crenças compartilhados pelos indivíduos de determinada cultura. Torna-se importante, portanto, identificar e compreender tais síndromes culturais, para que seja possível entender os motivos e características desse processo evolutivo.

Segundo Ivo (2020, p. 65), a noção de governança surgiu, originalmente, em relatórios do Banco Mundial, como resposta à crise econômica dos anos 1980. De acordo com a autora, por caracterizar-se como um regime de cooperação entre diversos atores sociais e políticos, a governança seria uma mesocategoria da ação coletiva, surgida no final da década de oitenta. Dessa forma, ao absorver os princípios e práticas de liderança como um de seus mecanismos de funcionamento, a governança o faz em um período específico, no qual as abordagens de liderança já começavam a privilegiar aspectos coletivistas.

Corroborando essa análise, constatou-se a prevalência de práticas de liderança coletivistas nas estruturas de governança do EMAER, ainda que as práticas individualistas persistam em certos contextos. Entender a dinâmica de manifestação desses construtos nas práticas de liderança que ocorrem nas organizações torna-se importante, pois “os líderes de hoje estão se descobrindo responsáveis por orientar os outros em um mercado cada vez mais global e complexo, cumprindo o papel de delimitadores de fronteiras, descobrindo e criando direção, alinhamento e comprometimento entre indivíduos, equipes e redes.” (Ernst e Chrobot-Mason, 2010 *apud* Northouse, 2021, p. 323).

Durante a revisão da literatura, identificou-se que diversos autores atribuem certos aspectos da evolução das teorias de liderança e de governança a fenômenos como iluminismo, capitalismo, democratização, revolução da informação, complexidade do mundo contemporâneo, dentre outros. Com a finalidade única de enriquecer e contextualizar a revisão teórica do presente trabalho, são expostos, a seguir, alguns desses fatores. Ressalta-se que, tendo em vista não contribuírem diretamente para os resultados do presente trabalho, tal investigação foi bastante superficial e não esgotou todos os aspectos que possam ter influenciado na evolução das teorias.

2.4.1 Iluminismo

Surgindo entre os séculos XVII e XVIII e representando uma profunda ruptura com as estruturas tradicionais de poder e pensamento, o Iluminismo pode ser descrito como um movimento intelectual que valorizou a razão, a ciência e os direitos individuais, transformando a política e a filosofia. Assim, um dos princípios iluministas, a saber, a ruptura com uma autoridade absoluta, ainda que bem anterior às primeiras teorias sobre liderança e governança, pode ter influenciado na evolução do pensamento sobre esses temas. Se, antes, a liderança era frequentemente associada à traços hereditários ou inatos, a perspectiva iluminista pode ter contribuído para a promoção de uma visão mais participativa, que se refletiria no desenvolvimento das teorias mais modernas. Da mesma forma, os princípios de governança pregam, justamente, uma distribuição da autoridade administrativa das organizações, em detrimento de lideranças individuais.

Em sua obra “O Fim da Liderança” Barbara Kellerman (2012) ressalta a influência do iluminismo na deterioração de poder dos líderes e na ascensão dos seguidores, ao afirmar que “meio século depois das revoluções Americana e Francesa, um grande número de seguidores permanecia inquieto - ansiosos por mudar o seu status de subordinados. (...) Desde a época do Iluminismo, por causa do Iluminismo, os fracos desafiaram cada vez mais os fortes.” (Kellerman, 2012, p. xvii, tradução nossa). Esse princípio iluminista pode, portanto, ter contribuído para o surgimento de teorias que privilegiam os seguidores, em detrimento dos líderes.

Ainda, a ênfase na razão e no método científico, característica marcante do Iluminismo, também pode ter deixado sua marca no campo da liderança. A crença de que fenômenos sociais e comportamentais poderiam ser estudados com rigor levou à busca por padrões que pudessem caracterizar os líderes. Isso pode ter se manifestado no surgimento das primeiras abordagens sistemáticas sobre o fenômeno, como a Teoria dos Traços, e, posteriormente, nas teorias comportamentais e contingenciais, que buscaram aplicar métodos empíricos para compreender a liderança.

Outro aspecto relevante foi a valorização do indivíduo e de seus direitos inalienáveis, defendida por filósofos como Locke, cujas ideias inspiraram o pensamento iluminista. Essa perspectiva pode ter contribuído para o desenvolvimento de teorias que colocam o seguidor como agente ativo no processo de liderança, tal qual se verifica nas teorias mais modernas.

Assim, o Iluminismo pode ter sido uma corrente de pensamento que contribuiu para o deslocar o conceito de liderança de uma perspectiva eugenista para uma visão mais inclusiva.

Esse movimento histórico não criou teorias de liderança por si só, mas forneceu subsídios filosóficos e culturais que podem ter influenciado na sua evolução, de modelos individualistas para modelos mais coletivistas, consolidando a transformação da liderança como privilégio de poucos para a liderança como fenômeno acessível a todos, por meio do desenvolvimento dos atributos que a caracterizam.

2.4.2 Democracia

Por representar um conjunto de valores, além de constituir um sistema político, a democracia parece ter influenciado significativamente na evolução das teorias de liderança ao longo da história, em especial, no século XX. Ao deslocar a legitimidade do poder de uma base centralizada e hierárquica para formas mais participativas e colaborativas, o modelo democrático modificou não apenas o papel do líder, mas também a relação estabelecida entre líderes e seguidores. A incorporação de valores associados à inclusão, diálogo e corresponsabilidade é refletida nos pressupostos estabelecidos pelas teorias desenvolvidas a partir do final da década de 1970, conforme análise descrita no item 2.2.

Com a difusão dos valores democráticos, a legitimidade passou a ser associada à representatividade, aproximando-se de uma lógica segundo a qual o líder deve conquistar a confiança e o apoio de seus seguidores.

Segundo Samuel Huntington (1991 *apud* UFES, s.d.), desde o século XIX, o mundo experimentou três ondas de democratização. A primeira durou quase cem anos, de 1828 a 1926 (pós-1ª Guerra Mundial), quando um período de desdemocratização teve início, marcado pelo surgimento de regimes autoritários como o nazismo e o fascismo, na Europa. A segunda onda foi iniciada logo após a 2ª Guerra Mundial e durou até 1962, quando uma outra onda de desdemocratização se iniciou, por influência do contexto da Guerra Fria, durando até 1975. Nota-se, coincidentemente, que a única teoria associada ao paradigma coletivista surgida nesse período de desdemocratização (1963-1975) foi a Liderança Servidora, em 1970 (ver resultado da classificação e hierarquização das teorias de liderança, item 4.2.17).

Em seguida, iniciou-se a terceira onda, em 1974. Segundo Naim (2013, p. 125), 1977 foi o auge dos governos autoritários, com 90 países vivendo sob regimes autocráticos. A partir daí, o número de democracias começou a proliferar. Em 1989, havia apenas 69 países democráticos. Já em 2011, esse número saltou para 117, entre 193 países pesquisados pela Freedom House. O autor destaca que houve um aumento de 70% no número de democracias no mundo em apenas duas décadas. Esse período de democratização coincide com o

desenvolvimento das teorias de liderança mais alinhadas com o paradigma coletivista, surgidas a partir de 1978.

As coincidências mencionadas acima podem ser melhor visualizadas no gráfico a seguir, que retrata, em ordem cronológica, a proliferação de democracias no mundo e o surgimento de cada teoria de liderança abordada neste estudo, onde as cores “quentes” representam as teorias mais associadas ao espectro coletivista e um número menor de democracias, enquanto as cores “frias” representam as teorias localizadas no espectro individualista e maior número de democracias.

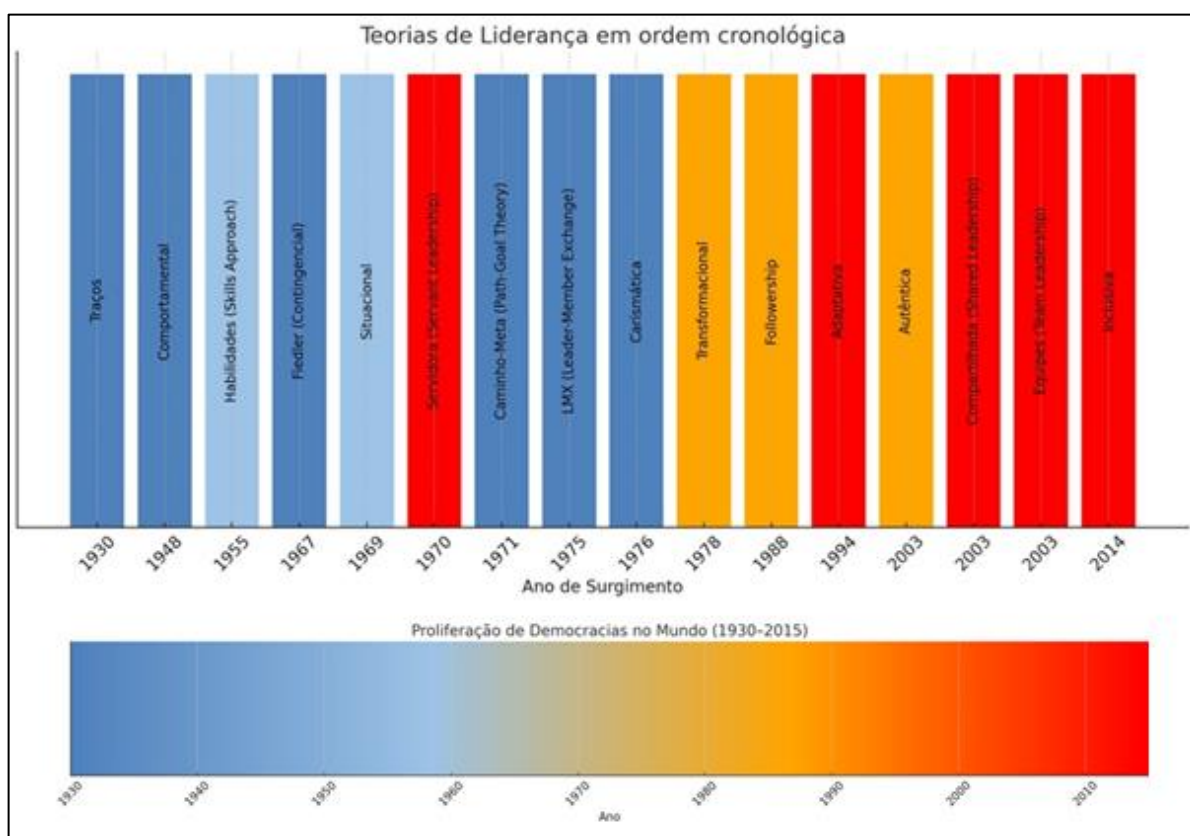


Gráfico 1: Comparação gráfica entre a evolução das teorias de liderança e a proliferação de democracias.

Fonte: o autor

O gráfico acima aponta uma convergência entre a evolução das teorias de liderança com a proliferação dos regimes democráticos no mundo, sugerindo uma relação de influência do regime democrático sobre as práticas de liderança organizacional.

Ao questionar qual a implicação de ideias e ideais como a democracia, Kellerman (2012, p. 15) afirma que eles impõem limites ao poder. Essa limitação de poder, em especial naquele anteriormente concentrado nas mãos do líder, está bem registrada nas percepções dos líderes e seguidores do EMAER, capturadas por meio dos instrumentos de coleta utilizados nesta pesquisa.

Em síntese, o sistema democrático pode ter contribuído para uma transformação cultural e política que impulsionou a passagem de modelos de liderança autoritários e verticalizados para formas participativas e orientadas ao desenvolvimento humano. Ao privilegiar o “poder com” em detrimento do “poder sobre”, a democracia pode ter contribuído para que teorias mais alinhadas ao coletivismo ganhassem espaço no campo das ciências comportamentais.

2.4.3 Capitalismo

O sistema capitalista é movido por uma lógica que incentiva a formação de um ciclo contínuo de produção, consumo e reinvenção de demandas. Como em tantas outras áreas, essa lógica incide sobre o campo da administração e do desenvolvimento humano, fomentando o surgimento de demandas e negócios associados a essas áreas.

No campo da liderança, o espírito capitalista pode estimular a produção e comercialização de cursos, livros, palestras, certificações e treinamentos. Kellerman (2012, p. 154) afirma que, nas últimas décadas, o aprendizado da liderança, por meio de cursos de treinamento corporativo, se tornou uma indústria que movimenta mais de 50 bilhões de dólares anualmente.

Nesse contexto, o surgimento de teorias de liderança com viés coletivista, que afirmam que qualquer pessoa pode ser líder, constituem matéria prima para esse mercado. Diferentemente da visão individualista das primeiras teorias, segundo as quais a liderança seria um dom inato, restrito a poucos indivíduos com traços de personalidade excepcionais, a perspectiva coletivista amplia o público-alvo em potencial. Ao propor que a liderança é constituída por atributos desenvolvíveis e está, portanto, acessível a todos, essa abordagem não apenas democratiza o conceito, mas também cria uma base de consumidores muito maior para produtos e serviços voltados ao “desenvolvimento de líderes”. Kellerman (2012, p. 159, tradução nossa) corrobora: “ensinar como liderar é onde está o dinheiro.”

Essa perspectiva atende diretamente à lógica capitalista de que quanto mais pessoas pretenderem se tornar líderes, maior o mercado para treinamentos, mentorias e conteúdos especializados. Essa narrativa alimenta uma economia na qual indivíduos são incentivados a investir constantemente em sua própria capacitação, buscando alcançar um nível de liderança comercializado por empresas de consultoria, escolas de negócios e *coaches*. Novamente, Kellerman corrobora:

“A suposição compartilhada é que o desenvolvimento da liderança é um empreendimento legítimo – que as pessoas podem e de fato aprendem a liderar, com aqueles pagos para ensiná-las, e é por isso que tantos desembolsam tanto dinheiro para comprar seja lá o que for que a indústria da liderança tenha para vender.” (Kellerman, 2012, p. 161, tradução nossa).

O resultado dessa lógica pode ter, portanto, contribuído para que abordagens mais individualistas, como as teorias de traços ou carismática, tenham dado lugar a modelos baseados em maior participação e corresponsabilidade.

Se, por um lado, essa expansão contribuiu para a democratização da liderança, para o empoderamento dos seguidores e para a maior colaboração e melhoria das relações entre líder e seguidor no ambiente organizacional, por outro, também reforça uma mercantilização da liderança, transformando-a em produto de consumo. Assim, a “indústria da liderança” pode não apenas responder a uma demanda real por desenvolvimento humano, mas também criar e retroalimentar essa demanda, num ciclo típico do capitalismo contemporâneo.

2.4.4 Complexidade do Mundo Hodierno

Inúmeros autores descrevem o mundo contemporâneo como inserido em um contexto de complexidade crescente, dando origem a teorizações que tentam englobar todos os aspectos que caracterizam essa condição e que costumam ser sintetizadas em acrônimos como “Mundo VUCA” (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*) ou “Mundo BANI” (*Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*).

Assim, tal qual esse contexto influencia diversas áreas do conhecimento, o campo da liderança também sofre interferências que podem promover e ou demandar alterações em seus pressupostos, dando origem a novas teorizações sobre o fenômeno. Kellerman (2012, p. 31, tradução nossa) aponta que “a literatura sobre liderança mudou, refletindo os tempos em mudança.”

Diante disso, ao analisarmos a evolução das teorias sobre liderança ao longo do tempo (ver item 4.2), é possível associar a influência de alguns aspectos que caracterizam esse contexto de complexidade a esse processo evolutivo.

Sosik e Jung (2018, p. 3) destacam que as rápidas mudanças pelas quais o mundo vem atravessando requerem que a liderança seja mais adaptativa e dinâmica, e elencam como fontes dessas transformações as alterações demográficas e geracionais, as tendências da tecnologia, as alterações geopolíticas, as novas ideias trazidas por novas gerações de trabalhadores e as modificações nas estruturas e dinâmicas organizacionais.

A própria implementação da governança organizacional representa uma dessas fontes, as quais são mencionadas em alguns dos normativos sobre o tema, consultados para a elaboração deste trabalho. Aspectos geracionais foram, também, mencionados por três entrevistados, dentre os quais o entrevistado 7 demonstrou valorizar bastante os impactos das mudanças geracionais nos processos de liderança. Também, a evolução tecnológica e a

velocidade da informação foram amplamente mencionadas pelos oficiais gerais do EMAER durante as entrevistas, corroborando a percepção de influência desses aspectos nos princípios de liderança utilizados pelos líderes.

Ainda, quanto às modificações nas estruturas e dinâmicas das organizações contemporâneas, Pierce e Conger (2003, p. xii) apontam que, à medida que o mundo e as organizações se tornam mais complexos, torne-se muito difícil para um único indivíduo sustentar uma posição de liderança, demandando um modelo compartilhado que envolva lideranças em todos os níveis da organização.

Sobre a erosão de poder dos líderes no mundo contemporâneo, Kellerman (2012, p. 36) aponta que vivemos uma era em que a tecnologia nos deixa instantaneamente informados sobre a vida pessoal dos líderes, graças às redes sociais, ressaltando a importância de que eles possuam maior número de atributos e tenham mais qualidades morais e éticas. “O impacto dessas invasões regulares na vida dos líderes é impossível calcular precisamente. Mas o que sabemos é que: elas diminuem e rebaixam líderes e elevam e encorajam os seguidores.” (KELLERMAN, 2012, p. 36, tradução nossa). Esse aspecto é mencionado em algumas entrevistas com os oficiais gerais do EMAER e, também, percebido como importante pelos respondentes do questionário.

Diante do exposto, é possível constatar que o ambiente contemporâneo exerce influência direta sobre as práticas e princípios de liderança. A evolução das teorias reflete não apenas as mudanças estruturais e tecnológicas, mas também transformações culturais, geracionais e organizacionais que moldam a relação entre líderes e seguidores. Nesse cenário, a liderança passa a demandar maior capacidade adaptativa, princípios éticos e preparo, tendo em vista a imposição cada vez maior de aspectos associados ao paradigma coletivista.

Como mencionado anteriormente, essa etapa não pretendeu abranger todos os aspectos que possam ter influenciado na evolução das teorias de liderança. Contudo, sua apresentação neste trabalho mostra-se relevante, uma vez que contribui para uma melhor compreensão da evolução teórica ao longo do tempo.

Com a identificação de alguns desses fatores de influência, nesta etapa da pesquisa foi possível atingir o Objetivo Específico 2 (OE2).

3 METODOLOGIA

De acordo com a taxonomia proposta por Gil (2010), quanto à finalidade, a pesquisa foi aplicada, uma vez que objetivou a ampliação do conhecimento acerca do fenômeno liderança e de sua manifestação na governança organizacional e no desempenho dos indivíduos e das organizações. Quanto ao objetivo geral, foi tanto uma pesquisa exploratória, já que teve o propósito de tornar explícitas as manifestações das teorias de liderança nos processos de governança do EMAER, como uma investigação descritiva, pois também buscou identificar as percepções de militares envolvidos naqueles processos, acerca do fenômeno da liderança.

Como métodos empregados no delineamento do trabalho, inicialmente, foi conduzida uma pesquisa bibliográfica que abrangeu as teorias sobre governança, liderança e individualismo e coletivismo, buscando compreendê-las de maneira holística. Foram investigados, ainda, os normativos que norteiam o funcionamento das estruturas de governança na administração pública e no COMAER.

Além de identificar a localização temporal de seu surgimento e como evoluíram, a revisão teórica sobre as teorias de liderança possibilitou a classificação das ideias centrais de cada uma em torno de três eixos principais de abrangência, a saber, o líder, os seguidores e o contexto, possibilitando a construção de uma tabela de referência (Apêndice 1). A partir das características identificadas nesses três eixos de abrangência, em cada uma das dezesseis teorias, foi possível elaborar uma tabela síntese (Tabela 3, p. 71), contendo nove aspectos considerados principais, abordados na literatura sobre liderança, os quais serviram de parâmetros para a construção de dois instrumentos de coleta de dados, a saber, uma entrevista semiestruturada, realizada com os oficiais gerais (líderes formais) do EMAER, e um questionário aplicado aos demais oficiais (seguidores) da organização, conforme apresentados nos Apêndices 2 e 3, respectivamente. Para cada aspecto da tabela síntese foram formuladas perguntas (no caso da entrevista) e assertivas (no caso do questionário) em quantidades julgadas, pelo pesquisador, como suficientes para capturar as percepções do universo de oficiais selecionados para a pesquisa, sem obedecer a uma quantidade fixa de perguntas e assertivas para cada aspecto. Ou seja, no julgamento do autor, alguns aspectos necessitaram de um número maior ou menor de perguntas/assertivas para garantir que cada aspecto fosse contemplado de maneira plena pelas respostas dos participantes.

Por sua vez, a revisão teórica sobre Individualismo e Coletivismo possibilitou a identificação das características de cada paradigma e a elaboração de uma tabela (Tabela 5, p. 74) com 22 conceitos que sintetizam o espectro abrangido por esses construtos. Essa tabela

serviu de subsídio para a análise, classificação e hierarquização das teorias de liderança, a qual foi realizada de acordo com a metodologia da Análise de Conteúdo proposta por Franco (2007) e teve seus passos detalhados no item 4 (Análise e Interpretação dos Dados) do presente trabalho. Além disso, foram investigados possíveis fatores que influenciaram na evolução das teorias de liderança, tais como o iluminismo, a democracia, o capitalismo e a complexidade do mundo contemporâneo. Esta etapa da pesquisa permitiu que os OE 1 e 2 fossem alcançados.

Em seguida, esses 22 conceitos foram associados aos conceitos da tabela síntese dos principais aspectos abordados pelas teorias de liderança (Tabela 3), tendo em vista sua similitude e compatibilidade interpretativa. Essa associação mostrou-se necessária para a análise dos resultados obtidos com os instrumentos de coleta utilizados na pesquisa.

Para a coleta dos dados necessários ao alcance dos objetivos estabelecidos, foram utilizados dois instrumentos, a saber, uma entrevista semiestruturada, com 22 perguntas, e um questionário estruturado, com 41 questões, ambos elaborados especificamente para esta pesquisa, com base nos nove aspectos sintetizados na Tabela 3.

Inicialmente, procedeu-se a realização das entrevistas semiestruturadas, com os 11 oficiais gerais que lideram as sete subchefias do EMAER, a Assessoria de Assuntos Estratégicos e o EGI, além do Chefe e do Vice-Chefe da organização, totalizando onze indivíduos que constituem a alta gestão e que foram entrevistados na condição de líderes da organização. A entrevista foi orientada por 22 questões (Apêndice 2), formuladas de modo a contemplar cada um dos nove aspectos associados às teorias de liderança (Tabela 3, p. 71). Não se buscou associar um número igual de perguntas para cada aspecto, sendo formuladas tantas perguntas para cada aspecto quanto julgado necessário, de modo que as respostas pudessem contemplar os aspectos da maneira mais completa possível. As 22 questões das entrevistas possibilitaram a captação de elementos discursivos mais ricos, complementando e confrontando, desse modo, a verificação da percepção dos seguidores acerca do problema de pesquisa proposto.

Para a análise das entrevistas, foi utilizado o método da Análise de Conteúdo Temática, conforme proposto por Franco (2007), no qual as 22 categorias analíticas serviram de parâmetros para a identificação, nas falas dos entrevistados, dos elementos associados à predominância de práticas e percepções de liderança orientadas pelos paradigmas individualista ou coletivista. Essa análise permitiu a posterior classificação e hierarquização das entrevistas, segundo estes construtos. As entrevistas foram gravadas, transcritas integralmente e tiveram seu conteúdo organizado com o auxílio do software Atlas.ti, no qual as unidades de significado

associadas aos respectivos construtos foram identificadas e codificadas, de acordo com sua aderência conceitual. Para garantir a confiabilidade do processo, foi mantido um registro (Apêndice 5) da categorização de cada trecho analisado, permitindo a reavaliação e a triangulação com os referenciais teóricos. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, participaram de forma voluntária e preencheram os respectivos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, os quais permanecerão em posse do autor deste trabalho.

Quanto ao questionário, buscou-se capturar as impressões dos oficiais que integram as sete subchefias e o Escritório de Governança Institucional (EGI), existentes no EMAER, considerando que eles desempenham suas atribuições na condição de seguidores.

O questionário (Apêndice 3), composto de 41 assertivas com respostas diretas (múltipla escolha) distribuídas em uma escala Likert de cinco pontos (discordo totalmente/discordo em parte/nem concordo, nem discordo/concordo em parte/concordo totalmente), foi construído na plataforma *Google Forms* e enviado para os e-mails funcionais de todos os oficiais, os quais compunham um universo de 175 indivíduos das patentes de Aspirante, Tenente, Capitão, Major, Tenente-Coronel e Coronel. Destes, 137 responderam ao questionário, perfazendo uma amostra de 78,28%. As assertivas foram previamente classificadas em dois grupos conceituais principais: individualismo (9 itens) e coletivismo (32 itens).

Essa classificação considerou a natureza da afirmação e seu alinhamento com práticas mais centradas na autonomia individual ou na participação coletiva e relacional no ambiente de trabalho. Nenhuma assertiva teve sua escala invertida para o cálculo dos escores. Esse instrumento propiciou uma análise mais objetiva de um volume significativamente grande de dados, uma vez que os seguidores compõem um número maior de participantes. Cabe ressaltar que, embora as assertivas tenham sido previamente agrupadas de acordo com seu alinhamento teórico aos construtos de individualismo (9 itens) e coletivismo (32 itens), todas foram formuladas de modo unidirecional, sem inversões de escala. Assim, o grau de concordância ou discordância por parte dos respondentes permitiu inferir tanto aproximação quanto distanciamento do construto correspondente, conferindo ambivalência interpretativa às respostas. Essa característica é própria de escalas Likert simétricas, nas quais a posição na escala, mais do que a assertiva isolada, orienta a inferência teórica.

Além das 41 assertivas principais, o questionário incluiu, também, duas variáveis demográficas: o posto do respondente e a informação sobre o exercício de função de chefia em 2024. Cabe ressaltar, também, que, embora a aplicação do questionário tenha ocorrido no início de 2025, a delimitação temporal da pesquisa corresponde ao ano de 2024, uma vez que o

objetivo foi captar as percepções retrospectivas dos participantes sobre as práticas de liderança vivenciadas naquele período, durante o exercício de suas funções no EMAER. Por essa razão, o questionário só foi enviado aos oficiais que estavam servindo no EMAER em 2024, desconsiderando aqueles que ingressaram na organização em 2025. Ainda, tal qual ocorreu com os entrevistados, todos os respondentes do questionário foram informados sobre os objetivos da pesquisa e participaram de forma voluntária e anônima.

Com isso, os dados obtidos pelos instrumentos de coleta acima mencionados permitiram atingir os OE 3 e 4 e serão apresentados na seção de análise e interpretação de dados. Finalmente, atingidos os quatro objetivos específicos, foi possível responder ao problema de pesquisa, bem como atingir o OG estabelecido.

A seleção da amostra objetivou possibilitar a análise do fenômeno em uma população homogênea, com características profissionais específicas e inseridas no mesmo contexto organizacional. O EMAER, assim como as organizações militares em geral, possui cultura organizacional fortemente influenciada por princípios de liderança e governança institucional, além de ter o sucesso de suas atividades finalísticas dependentes de princípios de liderança e de governança bem consolidados. Sendo assim, constituiu excelente laboratório para a coleta dos dados, visto que possui número relativamente pequeno de integrantes, cargos de liderança bem definidos e frequente interação entre líderes e seguidores. Dessa forma, evitou-se que contextos culturais distintos influenciassem na coleta e análise dos dados, o que poderia conferir menor precisão à pesquisa.

Os resultados da pesquisa são apresentados na sessão de conclusões, possibilitando o aprofundamento do conhecimento sobre o tema, bem como a revisão das práticas de governança e de gestão de recursos humanos nas organizações, civis e militares, no que concerne à liderança e sua relação com a governança institucional.

Finalmente, registra-se que este trabalho foi conduzido em conformidade com os princípios éticos estabelecidos nas diretrizes da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Todos os participantes foram previamente informados sobre os objetivos da investigação, a natureza voluntária de sua participação, a garantia de anonimato e a confidencialidade dos dados fornecidos. Os dados coletados foram utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, sendo preservadas a integridade dos participantes, da Instituição Força Aérea Brasileira e do EMAER. Por se tratar de um estudo não-intervencionista, com participação voluntária, anônima e sem

qualquer risco físico ou psicológico aos participantes, considerou-se dispensável a submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A seguir, serão apresentadas as análises e interpretações dos dados coletados para o presente estudo, visando alcançar os objetivos propostos e responder ao problema de pesquisa. A abordagem adotada para o tratamento dos dados será descrita passo a passo, bem como os principais resultados encontrados serão apresentados e interpretados, com o auxílio de ferramentas metodológicas, à luz das teorias de liderança, governança e dos construtos do coletivismo e individualismo.

4.1 Construção dos Parâmetros de Investigação

Inicialmente, identificou-se que os principais componentes que caracterizam cada uma das abordagens teóricas podem estar associados à figura do líder, aos seguidores e/ou ao contexto, sendo essas as categorias utilizadas para a construção de uma tabela (Apêndice 1) que sintetiza os principais aspectos relacionados a esses componentes.

A análise dessa tabela, permitiu a identificação de elementos comuns a todas as teorias, possibilitando a construção de parâmetros investigativos que possibilitaram padronizar a análise de todas as teorias, seguindo os mesmos critérios para cada uma. Essa tarefa deu origem a uma nova tabela que sintetizou os nove principais aspectos que caracterizam todas as abordagens, em maior ou menor grau.

SÍNTESE DOS PRINCIPAIS ASPECTOS ABORDADOS PELAS TEORIAS	
1	Líder como elemento central ou seguidor como elemento central (foco no líder ou foco nos seguidores).
2	Desempenho da liderança dependente de aspectos inatos ou desenvolvíveis (traços de personalidade ou comportamentos desenvolvidos).
3	Liderança como processo individual ou coletivo (disponível a todos ou somente a alguns indivíduos).
4	Líder influencia seguidores (liderança verticalizada) ou seguidores influenciam líder (liderança horizontal).
5	Diferença de status entre líder e seguidores maior ou menor (acesso aos líderes facilitado ou dificultado).
6	Comportamentos orientados à tarefa ou aos relacionamentos.
7	Processo decisório centralizado na liderança ou compartilhado com o grupo.
8	Responsabilidade pelos resultados é do líder formal ou compartilhada pelo grupo.
9	Contexto é considerado ou ignorado.

Tabela 3: Síntese dos principais aspectos abordados pelas teorias de liderança.

Fonte: o autor.

A partir dessa síntese, foram formuladas as questões para a entrevista com os líderes (Apêndice 2) e as assertivas para o questionário (Apêndice 3) aplicado aos seguidores do EMAER. Tanto a entrevista como o questionário foram estruturados com questões e assertivas

relacionadas a cada um desses aspectos, de modo a garantir coerência na associação da captura das impressões dos líderes e seguidores sobre as práticas de liderança no EMAER com os objetivos propostos para o trabalho.

Uma vez elaborados os parâmetros de análise das teorias de liderança, foi necessário, também, classificá-las segundo os construtos do individualismo e do coletivismo. Tal classificação possibilitou que cada teoria fosse situada no espectro compreendido por esses dois construtos, com maior ou menor grau de intensidade. Essa tabulação permitiu estabelecer uma hierarquia entre as teorias, dentro do espectro Coletivismo/Individualismo. Para realizar a hierarquização das teorias, de acordo com esse espectro, buscou-se, inicialmente, tabular as características de suas duas dimensões, utilizando as contribuições oferecidas por Hofstede, Triandis e Durkheim. A montagem dessa tabela (Tabela 4) foi realizada em três colunas, sendo a primeira com os conceitos descritos por Hofstede. A segunda abrigou os conceitos oferecidos por Triandis, os quais foram comparados e, em seguida, associados com os da primeira coluna, visto que se identificou que os conceitos de Triandis eram conceitualmente equivalentes a alguns conceitos de Hofstede. A terceira coluna, adaptada pelo autor, sintetizou as duas primeiras e acrescentou os dois conceitos oferecidos por Durkheim, que adicionavam entendimentos essenciais à associação dos construtos individualismo e coletivismo ao fenômeno da liderança, a saber, a liderança como fenômeno acessível apenas a alguns indivíduos ou a todos. Assim, a terceira coluna concentrou 22 conceitos, sendo 11 para o individualismo e outros 11 para o coletivismo, conforme explicitado a seguir:

CONCEITOS HOFSTEDE	CONCEITOS TRIANDIS	ADAPTAÇÃO DOS CONCEITOS PELO AUTOR
Todos devem cuidar de si mesmos e de sua família imediata apenas		Líder como unidade principal de sobrevivência
As pessoas nascem em famílias extensas ou clãs que as protegem em troca de lealdade		Grupos como unidade principal de sobrevivência
Consciência do “eu”	Definição do "eu" é independente	Líder acima do grupo
Consciência do nós	Definição do "eu" é interdependente	Grupo acima do líder
Direito à privacidade	Ênfase nos contratos (vantagens e desvantagens da relação)	Menospreza o valor do contexto social
Estresse na pertença	Ênfase nos relacionamentos (ainda que desvantajosos)	Valoriza o valor do contexto social
Falar o que pensa é saudável		Privilegia os interesses do líder

A harmonia deve ser sempre mantida		Privilegia os interesses do grupo
Outros classificados como indivíduos		Seguidores percebidos como subordinados
Outros classificados como pertencentes ao grupo ou fora do grupo		Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
Opinião pessoal esperada: uma pessoa, um voto		Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais)
Opiniões e votos pré-determinados pelo grupo		Opiniões e decisões construídas pelo grupo
A transgressão das normas leva a sentimentos de culpa		Responsabilidade pelos resultados é do líder
A transgressão das normas leva a sentimentos de vergonha		Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo
Tarefa prevalece sobre o relacionamento		Tarefa prevalece sobre o relacionamento
Relacionamento prevalece sobre a tarefa		Relacionamento prevalece sobre a tarefa
Línguas em que a palavra "eu" é indispensável	Objetivos pessoais e comunitários desalinhados	Objetivos pessoais e organizacionais desalinhados
Línguas em que a palavra "eu" é evitada	Objetivos pessoais e comunitários alinhados	Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
O objetivo da educação é aprender a aprender	Comportamentos orientados por direitos, necessidades, atitudes e contratos	Comportamentos orientados por direitos, necessidades, atitudes e contratos
O objetivo da educação é aprender a fazer	Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações	Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
***	***	Liderança como fenômeno individual (apenas alguns) Durkheim
***	***	Liderança como fenômeno geral (comum a todos) Durkheim

Tabela 4: Características dos construtos Individualismo e Coletivismo.

Fonte: o autor.

Os conceitos foram identificados com um código alfanumérico composto por uma letra e um número, no qual a letra “I” caracteriza um conceito individualista e a letra “C” identifica um conceito coletivista, e os números servem para ordenar os onze conceitos associados a cada construto. Todos os conceitos foram inseridos em uma tabela única (Tabela 5), a qual foi utilizada para identificar, em cada teoria analisada, os elementos que pudessem caracterizar um conceito associado a um ou outro construto, atribuindo um ponto para cada coincidência, de

acordo com os levantamentos constantes no item 2.2 da Fundamentação Teórica (A Evolução das Abordagens Teóricas sobre Liderança), conforme tabela a seguir:

CÓD.	CONCEITOS DO INDIVIDUALISMO E DO COLETIVISMO
I1	Líder como unidade principal de sobrevivência
C1	Grupos como unidade principal de sobrevivência
I2	Líder acima do grupo
C2	Grupo acima do líder
I3	Menospreza o valor do contexto social
C3	Valoriza o contexto social
I4	Privilegia os interesses do líder
C4	Privilegia os interesses do grupo
I5	Seguidores percebidos como subordinados
C5	Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
I6	Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais)
C6	Opiniões e decisões construídas pelo grupo
I7	Responsabilidade pelos resultados é do líder
C7	Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo
I8	Tarefa prevalece sobre o relacionamento
C8	Relacionamento prevalece sobre a tarefa
I9	Objetivos pessoais e organizacionais desalinhados
C9	Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
I10	Comportamentos orientados por direitos, necessidades, atitudes e contratos
C10	Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
I11	Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
C11	Liderança como fenômeno geral (comum a todos)

Tabela 5: Tabela de Conceitos associados ao Individualismo e ao Coletivismo.
Fonte: o autor.

4.2 Análise, Classificação e Hierarquização das Teorias de Liderança de acordo com os Construtos Individualismo e Coletivismo

Embora uma análise superficial das teorias possa ter revelado algumas coincidências bastante explícitas, a existência de conteúdos mais subjetivos nos textos utilizados (Item 2.2) requereu interpretações que permitissem a identificação de coincidências implícitas na literatura de cada teoria. Para tanto, foi utilizada a metodologia de Análise de Conteúdo, conforme proposto por Franco (2007). Segundo a autora (2007, p. 28), embora o processo de análise se inicie tomando como base o conteúdo explícito na mensagem, não se deve descartar a identificação do conteúdo oculto na mesma.

Assim, conforme propõe a metodologia, nessa etapa da pesquisa foram definidas as Categorias de Análise (Individualismo e Coletivismo) para a classificação das teorias e as Unidades de Análise para sua identificação na literatura pesquisada. Segundo Franco (2007, p.

41), as Unidades de Análise são divididas em Unidades de Registro (sua ocorrência é registrada de acordo com as categorias levantadas) e Unidades de Contexto (enquadramentos que conferem significado às Unidades de Análise). Franco (2007, p. 47) explica que a Unidade de Contexto é fundamental para a compreensão da codificação da Unidade de Registro, correspondendo ao segmento da mensagem, o qual serve para a exata compreensão do significado da Unidade de Registro. Assim, o tipo de Unidade de Registro utilizado para a análise do conteúdo descrito na literatura foi, obviamente, o Tema Liderança. De acordo com Franco, “o Tema é considerado como a mais útil unidade de registro, em análise de conteúdo.” (2007, p. 43). Além disso, os códigos utilizados para a análise foram os 22 conceitos associados às Categorias de Análise Individualismo e Coletivismo.

Para contextualizar o emprego da metodologia de Análise de Conteúdo nessa etapa da presente pesquisa, esclarece-se que, uma vez que as teorias que consideram o líder como unidade principal de sobrevivência menosprezam o papel do grupo, seria razoável presumir que a responsabilidade pelos resultados recai sempre sobre a figura do líder, que os interesses deste são privilegiados em detrimento dos interesses do grupo, que os seguidores desempenham um papel de subordinação em relação ao líder e que as decisões e opiniões são construídas individualmente, mais do que coletivamente. Contudo, o emprego da metodologia na análise das 16 teorias abrangidas por este estudo revelou algumas peculiaridades em cada abordagem que sugerem entendimentos distintos dessas presunções, mostrando-se ferramenta essencial para uma análise mais precisa e aprofundada.

Além de auxiliar na classificação das teorias segundo as categorias de análise definidas, o método de Análise de Conteúdo permitiu que o autor elaborasse um sistema de pontuação para cada coincidência identificada, tornando possível hierarquizar as teorias segundo os construtos do individualismo e do coletivismo. A seguir, são explicitadas as análises de cada teoria, de acordo com a metodologia utilizada.

4.2.1 Análise da Abordagem dos Traços (*Trait Approach*) – T1

A Abordagem dos Traços (T1) considera que os atributos da liderança são inatos, excluindo a possibilidade de seu desenvolvimento por qualquer indivíduo, além de lançar seu olhar apenas para o líder e ignorar os seguidores e o contexto. Dessa forma, além de menosprezar o valor do contexto social (conceito I3), a teoria coloca o líder acima do grupo (conceito I2) e o entende como unidade principal de sobrevivência da organização (conceito I1). Esses conceitos receberam, portanto, um ponto cada. A abordagem também entende que os seguidores desempenham um papel de subordinação em relação ao líder, no qual os interesses

daqueles não são considerados. Sendo assim, os conceitos I4 e I5 receberam, também, um ponto cada. Por ser, supostamente, possuidor de dons inatos que os seguidores não possuem, nessa abordagem o líder é reconhecido por ser o elaborador e o tomador das decisões importantes, além de ser o responsável pelos resultados alcançados pelo grupo. Os conceitos I6 e I7 receberam, portanto, um ponto cada. Ressalta-se que não é possível afirmar que a teoria pressuponha que os objetivos do líder sejam alinhados (conceito C9) ou desalinhados (conceito I9) aos da organização, visto que esse aspecto pode variar de um líder para o outro. Igualmente, não se pode inferir que essa abordagem privilegie que o comportamento do líder seja orientado por direitos, necessidades, atitudes e contratos (conceito I10) ou por deveres, normas e obrigações (conceito C10), já que estes conceitos também podem variar de líder para líder. A teoria não permite afirmar, também, que o líder seja sempre mais orientado à tarefa (conceito I8) ou às pessoas (conceito C8). Todos esses conceitos receberam, portanto, pontuação zero. Em síntese, a Abordagem dos Traços apresenta um perfil claramente individualista, voltado para características pessoais e essencialistas dos líderes, sem considerar fatores relacionais ou contextuais que definem o paradigma coletivista. Sendo assim, esta abordagem totalizou 8 pontos no construto individualismo e 0 pontos no construto coletivismo.

4.2.2 Análise da Abordagem Comportamental – T2

A Abordagem Comportamental (T2) considera que a liderança é passível de aprendizado, ao mesmo tempo em que menospreza o valor do contexto social, visto que pressupõe que, uma vez apreendidos, os comportamentos adotados pelo líder se manifestam em todas as situações indistintamente. Os conceitos I3 e C11 receberam, portanto, um ponto cada. Apesar de interpretar a liderança como fenômeno comum a todos, a abordagem permanece entendendo o líder como unidade principal de sobrevivência (conceito I1) e colocando-o acima do grupo (conceito I2), justificando a atribuição de um ponto para cada um desses conceitos. Dessa forma, seus interesses são privilegiados em relação aos dos seguidores, sendo estes percebidos como subordinados. Os conceitos I4 e I5 receberam, portanto, um ponto cada. Depreende-se dessa abordagem, ainda, que o líder é o principal formulador de opiniões e tomador de decisões, sendo, portanto, o responsável pelos resultados alcançados pelo grupo. Assim, atribuiu-se um ponto para o conceito I6 e um ponto para o conceito I7. Por identificar dois tipos gerais de comportamento dos líderes – o orientado à tarefa e o orientado às pessoas – e pressupor que ambos são independentes e podem ser combinados para influenciar os seguidores no alcance dos objetivos organizacionais, constatou-se que a teoria não privilegia um ou outro comportamento, tendo esses quesitos recebido pontuação zero. Pelos mesmos

motivos expostos na análise da abordagem T1, os conceitos de alinhamento e desalinhamento entre os objetivos organizacionais e pessoais do líder (I9 e C9) e os conceitos da orientação comportamental do líder para direitos, necessidades, atitudes e contratos (I10) ou para deveres, normas e obrigações (C10) receberam pontuação zero nessa abordagem. Em síntese, embora reconheça a possibilidade de desenvolvimento da liderança e amplie seu acesso a todos os indivíduos (ponto coletivista), a Abordagem Comportamental permanece essencialmente centrada no indivíduo e na padronização de comportamentos eficazes, ignorando fatores relacionais e contextuais. Por isso, totalizou 7 pontos no construto individualismo e 1 ponto no construto coletivismo.

4.2.3 Análise da Abordagem das Habilidades – T3

Já a Abordagem das Habilidades (T3), muito próxima à dos Traços, se diferencia por valorizar o contexto (conceito C3), ainda que superficialmente, bem como por entender que qualquer indivíduo pode desenvolver os atributos necessários à liderança (conceito C11), apesar de considerar os aspectos inatos como válidos. Sendo assim, esses conceitos receberam um ponto cada. Do mesmo modo em que ocorreu com a T1 e a T2, a T3 recebeu pontuação zero nos conceitos de alinhamento e desalinhamento entre os objetivos organizacionais e pessoais do líder (I9 e C9), nos conceitos da orientação comportamental do líder para direitos, necessidades, atitudes e contratos (I10) ou para deveres, normas e obrigações (C10), e nos conceitos de orientação à tarefa (I8) ou às pessoas (C8). A T3 ainda se ancora na figura do líder como centro da ação, colocando-o acima do grupo e como unidade principal de sobrevivência deste. Além disso, seus interesses prevalecem sobre os dos seguidores, que são percebidos como subordinados ao líder. Os conceitos I1, I2, I4 e I5 receberam, portanto, um ponto cada. O líder é, ainda, o principal responsável pela tomada de decisão (conceito I6) e pelos resultados alcançados (conceito I7). Tal como a T2, essa abordagem também rompe com a visão essencialista e exclusiva da liderança, permitindo a interpretação da liderança como algo “democratizável”, o que justifica sua leve inclinação ao coletivismo em dois pontos. Dessa forma, essa abordagem totalizou 6 pontos no construto individualismo e 2 pontos no construto coletivismo.

4.2.4 Análise da Teoria Contingencial de Fiedler – T4

Por sua vez, a Teoria Contingencial de Fiedler (T4) não pressupõe a possibilidade de desenvolvimento de atributos de liderança, considerando o líder como possuidor de um estilo fixo, sendo orientado à tarefa (conceito I8) ou ao relacionamento (conceito C8) de modo

inflexível. Por esse motivo, foi atribuída pontuação zero a esses conceitos e um ponto ao conceito de liderança como um fenômeno individual (I11). Os conceitos I9, C9, I10 e C10 receberam pontuação zero pelos mesmos motivos apontados para as teorias T1, T2 e T3. A teoria traz um elemento coletivista moderado ao valorizar o contexto social como fator determinante da eficácia, tendo o conceito C3 recebido um ponto. Ao incorporar as dimensões de relação líder-seguidores, estrutura da tarefa e poder de posição, o modelo reconhece que o desempenho da liderança não depende apenas do indivíduo, mas também das condições estruturais e relacionais do ambiente. Isso justifica o único ponto atribuído a um conceito do construto coletivista. A abordagem mantém, ainda, o líder como unidade principal de sobrevivência (conceito I1), valorizando-o mais do que aos seguidores (conceito I2), os quais desempenham papel de subordinação em relação ao líder (conceito I5). Os atributos do líder o tornam o principal tomador de decisões (conceito I6) e o principal responsável por essas (conceito I7), sendo os seus interesses privilegiados em relação aos do grupo. Os conceitos I2, I5, I6 e I7 receberam, portanto, um ponto. Em síntese, T5 adota uma visão estruturada e racional da liderança, reconhecendo a importância do contexto, mas mantendo o foco analítico no líder como figura central e imutável. Isso justifica a pontuação final de 7 pontos para o individualismo e 1 ponto para o coletivismo, situando a teoria em um ponto mais próximo das abordagens anteriores (T1–T2) do que das abordagens mais coletivistas.

4.2.5 Análise da Teoria Situacional – T5

A Abordagem Situacional (T5) considera o contexto como aspecto a ser considerado pelo líder, tendo sido atribuído, por esse motivo, um ponto ao conceito C3. Por não distinguir a liderança voltada para um indivíduo específico, daquela voltada para um grupo de pessoas, o conceito C5, que prevê que os seguidores podem ser percebidos como parte do grupo ou fora dele, recebeu pontuação zero, enquanto o conceito de que os seguidores são vistos como subordinados (I5) recebeu pontuação 1. Por buscar orientar o líder a adequar seu comportamento em função do nível de desenvolvimento dos seguidores, marcando o início das abordagens que valorizam o papel deste no processo de liderança, o conceito C10, que estabelece que o comportamento do líder é orientado por normas, deveres e obrigações passa a adquirir mais peso em relação a um comportamento mais associado às necessidades e direitos do líder (conceito I10), tendo recebido, portanto, um ponto. Em que pese a abordagem conferir mais valor aos seguidores, o líder permanece como unidade principal de sobrevivência (conceito I1) e acima do grupo (conceito I2), já que é ele quem deve perceber o nível de

desenvolvimento dos seguidores e, com base nisso, adotar o comportamento mais adequado. Além disso, esse papel confere ao líder maior autonomia no processo decisório (conceito I6) e maior responsabilidade pelos resultados alcançados (conceito I7) e privilegia seus interesses (conceito I4), em detrimento dos interesses do grupo. Por essa razão, os conceitos I1, I2, I4, I6 e I7 receberam um ponto cada. Os conceitos I8, C8, I9 e C9 receberam pontuação zero, tal como descrito para as teorias anteriores analisadas. Finalmente, por possuir um valor prescritivo, sendo percebida como ferramenta para o treinamento de indivíduos para o exercício da liderança e orientando o líder sobre o que fazer e o que não fazer, a abordagem descreve a liderança como um fenômeno geral, acessível a todos, justificando a atribuição de um ponto ao conceito C11. Embora a Abordagem Situacional ainda valorize a figura do líder como elemento central no processo de liderança, ela representa um marco importante na evolução das teorias de liderança por reconhecer, explicitamente, o papel dos seguidores e do contexto como elementos determinantes, o que contribui para uma leve inflexão em direção ao coletivismo. Esta abordagem totalizou 6 pontos no construto individualismo e 3 pontos no construto coletivismo.

4.2.6 Análise da Teoria do Caminho-Meta – T6

Por ser centrada na figura do líder, tratando a liderança em um sentido único (o líder afeta o seguidor), a abordagem coloca o líder acima do grupo (conceito I2), sugerindo que ele é a unidade principal de sobrevivência deste (conceito I1). Além disso, ela sugere que os seguidores ocupam um papel de subordinação (conceito I5) em relação ao líder. Dessa forma, esses conceitos receberam um ponto cada. Ao considerar os objetivos dos seguidores no processo de liderança, inserindo o líder como um facilitador do alcance desses objetivos, a Teoria do Caminho-Meta (T6) privilegia os interesses do grupo (conceito C4), além dos interesses do líder (conceito I4), tendo ambos os conceitos recebido um ponto. Pelos mesmos motivos descritos na análise da T5, os conceitos I10 (comportamentos orientados por direitos, necessidades, atitudes e contratos) e C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações) receberam, respectivamente, pontuação zero e um. Ao buscar compreender como os líderes podem pavimentar o caminho dos seguidores para que eles atinjam os objetivos organizacionais definidos, bem como ao definir claramente esses objetivos, a abordagem sugere um alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais (conceito C9), tanto do líder como dos seguidores, além de colocar o líder como forjador das opiniões e responsável pela tomada de decisão (conceito I6). Ainda, por dar ao líder a responsabilidade de promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo, capaz de impulsionar os seguidores em direção ao sucesso, a

teoria do Caminho-Meta acaba por responsabilizar o líder (conceito I7) pelos resultados alcançados. Os conceitos I6, I7 e C9 receberam, portanto, um ponto cada. Ao descrever os quatro principais comportamentos do líder, a abordagem deixa em aberto se a tarefa prevalece sobre o relacionamento ou o contrário, podendo o líder adotar comportamentos distintos. Assim, os conceitos I8 e C8 receberam pontuação zero. Apesar de focar nas necessidades dos seguidores e de responsabilizar o líder pelo seu bem-estar e desenvolvimento, na literatura consultada sobre a abordagem, não constatou-se indícios de valorização do contexto social, tendo os conceitos I3 e C3 recebido pontuação um e zero, respectivamente. Por fim, apesar de fornecer ao líder um modelo prático de orientação, a teoria não deixa claro que a liderança seja acessível a todos os indivíduos, indistintamente, presumindo que ele tenha habilidades avançadas, as quais os seguidores não possuem. A Teoria do Caminho-Meta apresenta-se como um modelo prescritivo, diretivo e individualista, que começa a introduzir elementos coletivistas, mas não os desenvolve completamente. Essa abordagem totalizou 8 pontos no construto individualismo e 3 pontos no construto coletivismo.

4.2.7 Análise da Abordagem da Liderança Servidora – T7

A Liderança Servidora (T7) coloca o líder em uma condição de influenciador e seguidor, simultaneamente. Por colocar os seguidores em primeiro lugar, ajudando-os a desenvolver plenamente suas capacidades e os empoderando, foi atribuído um ponto ao conceito C2 (grupo acima do líder). Além disso, ela é considerada uma forma moral de liderança, já que os líderes servem ao bem comum de suas organizações, comunidades e sociedades em geral, por meio de comportamentos éticos. Por essa razão, é esperado que o líder servidor tenha seus comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações (conceito C10), bem como que privilegie os interesses do grupo (conceito C4), em detrimento de seus próprios. Foram, portanto, atribuídos um ponto para cada um desses conceitos. Como o líder servidor, por meio do desenvolvimento da escuta (ouvir os seguidores primeiro), da empatia e da cura (cuidado com o bem estar dos seguidores), trabalha para que os seguidores cresçam como pessoas, se tornem mais saudáveis, mais sábios, mais livres e mais autônomos, pode-se concluir que os relacionamentos prevalecem em relação à tarefa (conceito C8). Foi atribuído, portanto, um ponto a esse conceito. Sosik e Jung (2018, p. 27) explicam que os líderes que conseguem estabelecer um processo decisório descentralizado e com baixa deferência a posições de poder, possuem maiores chances de serem líderes servidores bem sucedidos. Sendo assim, atribuiu-se um ponto ao conceito C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo). Além disso, ao promover o desenvolvimento dos seguidores e compartilhar com eles o controle organizacional, o

alinhamento dos objetivos pessoais e organizacionais é favorecido, tendo esse conceito (C9) recebido um ponto. Ainda, o modelo desenvolvido por Liden, Wayne, Zhao e Henderson (2008) e Liden, Panaccio, Hu e Meuser (2014) considera o contexto, a cultura e o impacto social como componentes condicionantes para o exercício da liderança servidora, o que pressupõe a valorização do contexto social, correspondendo ao conceito C3, o qual recebeu um ponto. Ao prescrever que os líderes devem compartilhar o controle e a influência com os seguidores, ao invés de dominá-los ou controlá-los, depreende-se que os seguidores são percebidos como parte do grupo e não apenas subordinados. O conceito C5 recebeu, portanto, um ponto. Embora a responsabilização por resultados não seja um tema central nas formulações clássicas da liderança servidora, algumas pesquisas modernas trazem modelos que abordam a questão. Segundo Eva et al. (2019), o modelo teórico proposto por van Dierendonck e Nuijten enfatiza que líderes servidores atuam com humildade, promovem o empoderamento e o desenvolvimento de seus liderados, mas sem abrir mão da responsabilização destes pelos resultados alcançados. Essa abordagem integra tanto o aspecto de serviço quanto o de liderança, evidenciando a importância de valores como abertura para aprender, disposição para admitir erros e foco no bem coletivo. Diante disso, o conceito C7 (responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo) recebeu um ponto. Ao propor que qualquer pessoa pode aprender seus princípios e tornar-se um líder servidor, a teoria considera a liderança como um fenômeno comum a todos. Por esse motivo, foi atribuído um ponto ao conceito C11. Por constituir uma forma de orientação ao comportamento do líder e não dos seguidores, a abordagem permanece colocando o líder como unidade principal de sobrevivência da organização ou grupo, tendo sido atribuído um ponto ao conceito I1. Esta abordagem totalizou 1 pontos no construto individualismo e 10 pontos no construto coletivismo.

4.2.8 Análise da Teoria da Troca Líder-Membro – T8

Adotando uma nova abordagem para o fenômeno da liderança, a Teoria da Troca Líder-Membro (T8) coloca as interações entre os líderes e os seguidores como ponto central do processo, já que o alcance dos objetivos está diretamente relacionado com a qualidade dessas relações. Assim, o conceito de que o relacionamento prevalece sobre a tarefa (C8) recebeu um ponto. Todavia, considerando que essa teoria consente a formação de grupos privilegiados no processo de liderança, podendo ensejar injustiças e discriminações que podem ter efeitos indesejáveis no grupo como um todo, o conceito de que os interesses do grupo são privilegiados (C4) recebeu pontuação zero, já que somente são favorecidos os interesses daqueles indivíduos que conseguem se inserir no grupo do líder, por compartilharem seus interesses. Como os

interesses privilegiados são aqueles compartilhados apenas pelo líder e pelos seguidores que se encontram “dentro do grupo”, os comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações tiveram pontuação zero (conceito C10). De igual maneira, o conceito C3 (valorização do contexto social) recebeu pontuação zero, pois a teoria não explica e nem examina satisfatoriamente os fatores ligados ao contexto, os quais podem afetar as relações entre líder e seguidor. Esta abordagem totalizou 9 pontos no construto individualismo e 1 pontos no construto coletivismo.

4.2.9 Análise da Abordagem Carismática – T9

Ao identificar: poderes sobrenaturais, sobre-humanos ou excepcionais na figura do líder; que o foco de poder está na pessoa do líder e não nas estruturas organizacionais; que os seguidores manifestam obediência voluntária ao líder; que a autoridade carismática se baseia na devoção à figura do líder pelos seguidores; e que existe uma relação de dependência dos seguidores em relação ao líder, a abordagem da Liderança Carismática (T9) coloca o líder acima do grupo (conceito C2), assim como caracteriza aquele como unidade principal de sobrevivência deste (conceito I1). Além disso, fica evidente o papel de subordinação dos seguidores ao líder (conceito I5), justificando a atribuição de um ponto para cada um desses três conceitos. Se, por um lado, a similaridade entre as crenças dos seguidores e as do líder pode contribuir para o alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais, além do que, diante de um líder carismático, os aspectos como ascensão profissional, remuneração ou benefícios costumam ser secundários para os seguidores, fazendo que deixem de lado seus interesses pessoais em prol de um interesse coletivo, por outro, a aceitação inquestionável do líder, sua imitação e o afeto sentido por ele, podem tornar os seguidores “cegos” diante de um líder tóxico⁹, fazendo com que estes trabalhem em prol de interesses pessoais do líder. Por essa razão, a abordagem permite que tanto os interesses pessoais e organizacionais estejam alinhados como desalinhados, o que justifica a atribuição de um ponto para cada conceito (I9 e C9). Apesar do forte apego emocional desenvolvido pelos seguidores para com o líder, o vínculo entre eles é marcado por reverência, denotando um distanciamento que se assemelha à relação entre mestres e discípulos. A literatura consultada não evidencia nenhuma ênfase em relacionamentos próximos entre líder e seguidor. Além disso, o envolvimento emocional do seguidor com a

⁹ Segundo Mehta e Maheshwari (2014, p.18), a liderança tóxica pode ser compreendida como um estilo em que os líderes, em razão de comportamentos negativos e traços pessoais prejudiciais, provocam danos sérios e duradouros aos seus subordinados e às organizações que integram. Nessa forma de liderança, os interesses do líder tendem a se sobrepor, assumindo posição de destaque em detrimento do bem-estar coletivo.

missão e o sentimento de que serão capazes de realizar, ou contribuir para a realização, da missão, fazem com que a teoria coadune com o conceito individualista de que a tarefa prevalece sobre o relacionamento. Dessa forma, o conceito I8 (tarefa prevalece sobre o relacionamento) recebeu, também, um ponto. Por meio da construção de uma imagem de competência e sucesso, da articulação de metas com apelo ideológico, na demonstração de expectativas elevadas e de confiança na capacidade dos seguidores, o líder carismático consegue maximizar a aceitação das metas propostas, sendo possível deduzir que seus interesses, por mais legítimos e morais que possam ser, sejam privilegiados. Pelos mesmos motivos, a responsabilidade pelos resultados acaba por recair sobre o líder. Os conceitos I4 (privilegia os interesses do líder) e I7 (responsabilidade pelos resultados é do líder) receberam, portanto, um ponto cada. Ainda, ao atestar que o líder carismático demonstra forte convicção na legitimidade moral de suas crenças, bem como que os seguidores também confiam na correção das crenças do líder, a abordagem enfatiza explicitamente a importância da dimensão moral para o êxito do processo. Contudo, dado o protagonismo do líder nessa abordagem, bem como a ausência de garantias de que ele adotará comportamentos morais, traz uma fragilidade ao processo, justificando a atribuição de um ponto ao conceito C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações) e um ponto ao conceito I10 (comportamentos orientados por direitos, necessidades, atitudes e contratos). Por ser, ainda, associada a contextos de crise ou transformação e exigir avaliação crítica da situação existente ou *status quo* por parte do líder, a abordagem explicita a preocupação com o contexto social no qual o processo de liderança ocorre. Esse conceito (C3) recebeu, portanto, um ponto. Finalmente, por não abordar, explicitamente, como indivíduos podem se tornar carismáticos por meio de treinamento e não oferecer uma defesa direta da ideia de que o carisma seja universalmente acessível por meio da aprendizagem, a teoria assume um caráter descritivo, colocando a liderança como um processo individual (conceito I11). Por essa razão, esse conceito recebeu, também, um ponto. Esta abordagem totalizou 10 pontos no construto individualismo e 3 pontos no construto coletivismo.

4.2.10 Análise da Teoria da Liderança Transformacional – T10

A Liderança Transformacional (T10) busca aprofundar o engajamento entre indivíduos de tal maneira que sejam criadas conexões capazes de elevar os níveis de motivação e moralidade tanto no líder como no seguidor (Northouse, 2021, p. 186), além de promover o desenvolvimento e o empoderamento destes últimos. Por esse motivo, apesar do papel do líder ainda representar a unidade principal de sobrevivência da organização, tendo esse conceito (I1) recebido um ponto, não se pode afirmar que o líder esteja acima do grupo (conceito I2) e nem

o contrário (conceito C2), tendo esses dois conceitos recebido pontuação zero. Além disso, por existirem evidências empíricas de que essa é uma forma eficaz de liderança em diferentes situações, o conceito de valorização do contexto social (C3) também recebeu um ponto. Por aumentar o nível de motivação e dos valores morais dos líderes e dos seguidores, a liderança transformacional contribui para que os comportamentos de ambos sejam orientados por deveres, normas e obrigações, tendo esse conceito (C10) recebido, também, um ponto. Por se propor a aumentar o nível de motivação e dos valores morais dos líderes e dos seguidores, espera-se que ocorram mudanças comportamentais em ambos, orientadas por deveres normas e obrigações, em detrimento de direitos, necessidades pessoais, atitudes e contratos, tendo esses conceitos I10 e C10 recebido, respectivamente, pontuação zero e um. Não obstante, um líder moralmente evoluído tenderá a colocar os interesses do grupo acima de seus interesses, o que fez com que os conceitos I4 e C4 recebessem zero e um ponto, respectivamente. Por tratar-se, ainda, de um tipo de liderança socializada e focada no bem comum, em que o líder transcende seus interesses pessoais em prol do bem do grupo (Northouse, 2021, p. 187), objetivos pessoais e organizacionais tendem a estar mais alinhados, tendo esse conceito (C9) recebido, também, um ponto. Ainda, segundo Bass e Riggio (2010, p. 77, tradução nossa), “a liderança transformacional pode ser tanto diretiva (orientada à tarefa) quanto participativa (orientada às pessoas/relacionamentos) e não se trata de uma escolha excludente entre uma ou outra.” Por essa razão, foram atribuídos um ponto para ambos os conceitos que abordam esse aspecto (I8 e C8). Apesar de valorizar o papel do seguidor no processo de liderança e dar ênfase às relações estabelecidas entre este e o líder, a abordagem pressupõe que a responsabilidade pelos resultados continua a recair sobre a figura do líder, o que fez com que fosse atribuído um ponto para o conceito I7. Contudo, ao identificar a liderança transformacional como liderança socializada, bem como ao apontar os seguidores como inextricavelmente ligados ao líder no processo de liderança, a teoria pressupõe maior participação dos seguidores no compartilhamento de opiniões e no processo decisório, bem como a percepção dos seguidores e do líder como parte de um grupo com objetivos compartilhados, o que fez com que fossem atribuídos um ponto ao conceito C5 e um ponto ao conceito C6. Finalmente, embora a liderança transformacional implique na possibilidade de criação de novos líderes, a abordagem não deixa claro se tal possibilidade se aplica a quaisquer seguidores, indiscriminadamente, ou se apenas a alguns. Contudo, ao contribuir para que os seguidores se desenvolvam a ponto de tornarem-se também líderes, ainda que não seja em sua totalidade, foram atribuídos um ponto para cada um dos conceitos I11 (liderança como fenômeno individual) e C11 (liderança como fenômeno

geral). Esta abordagem totalizou 4 pontos no construto individualismo e 8 pontos no construto coletivismo.

4.2.11 Análise da Abordagem *Followership* – T11

Na abordagem *Followership* (T11), os seguidores desempenham papel central no processo de liderança, além de constituírem o foco da abordagem. Por envolver um diferencial de poder, no qual o seguidor se submete ao poder do líder para que um objetivo comum seja atingido, o líder permanece como unidade principal de sobrevivência do grupo, tendo o conceito I1 recebido um ponto. Como essa abordagem presume que tanto o líder como os resultados organizacionais são impactados pelo caráter e comportamento dos seguidores, implicando em consequências éticas para o processo de *followership* e para todas as ações praticadas por esses, espera-se que os comportamentos sejam orientados por deveres, normas e obrigações, já que a abordagem prescreve comportamentos que os seguidores devem ou não adotar, de modo a serem mais eficazes. Assim, esse conceito (C10) recebeu um ponto. A abordagem possui, ainda, duas categorias, sendo a primeira baseada na função, considerando o contexto de um sistema hierárquico, no qual os seguidores exibem papéis, estilos e comportamentos típicos. Dessa forma, fica evidente a valorização de um contexto específico que poderá influenciar o processo, tendo, portanto, o conceito C3 (valorização do contexto social) recebido um ponto. Já a segunda categoria, baseada em relacionamentos que resultam na cocriação do processo de liderança pelo líder e pelo seguidor, implica na coerência com vários conceitos atinentes ao construto do coletivismo, a saber: primeiramente, ao considerar os seguidores como cocriadores do processo de liderança, a abordagem acaba por compreender o fenômeno como acessível a todos os indivíduos, tendo esse conceito (C11) recebido 1 ponto, juntamente com seu homônimo individualista (conceito I11), o qual entende a liderança como fenômeno individual, já que o líder permanece como peça chave no processo; em segundo, esse processo de cocriação propicia que os interesses do grupo sejam privilegiados, em detrimento dos interesses individuais do líder, tendo esse conceito (C4) recebido, também, um ponto; em terceiro, esse processo coletivo de liderança denota a construção de opiniões e decisões pelo grupo, e não somente pelo líder formal, tendo esse conceito (C6) recebido, também, um ponto; finalmente, esse processo faz com que os seguidores sejam percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, a depender de como são classificados pelas tipologias propostas por Kelley (2010) ou Carsten et al. (2014). Assim, o conceito C5 (seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo) recebeu um ponto. Ademais, ao focar mais em como os seguidores influenciam os líderes do que em como são influenciados por eles, a teoria coloca o grupo acima do líder, tendo esse conceito

(C2) recebido, também, um ponto. Os pressupostos da teoria não permitem inferir se ela propicia o alinhamento ou desalinhamento entre objetivos pessoais e organizacionais, já que os seguidores abrem mão de sua autonomia e objetivos pessoais para seguir um líder. Além disso, alguns aspectos psicológicos dos seguidores podem estimular o surgimento de líderes destrutivos e, com isso, não se pode afirmar que o objetivo comum a ser perseguido é o organizacional ou individual do líder ao qual os seguidores se submeteram. Diante disso, os conceitos I9 (objetivos pessoais e organizacionais desalinhados) e C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados) receberam pontuação zero. Outro aspecto importante é que, embora a abordagem reconheça os seguidores como coautores do processo de liderança, ela não evidencia que estes compartilhem com o líder a responsabilidade pelos resultados alcançados. Considerando que o processo envolve submissão ao poder do líder, dentro de um sistema hierárquico, é provável que a responsabilidade final pelos resultados continue sendo atribuída ao líder. Assim, o conceito I7 recebeu um ponto. Finalmente, apesar influências decorrentes das interações entre líderes e seguidores e dos impactos que o caráter e o comportamento dos seguidores provocam nos líderes, não fica evidente se a abordagem confere mais importância aos relacionamentos do que a tarefa. Diante disso, ambos os conceitos I8 e C8 receberam pontuação zero. Esta abordagem totalizou 3 pontos no construto individualismo e 7 pontos no construto coletivismo.

4.2.12 Análise da Abordagem da Liderança Adaptativa – T12

A Liderança Adaptativa (T12) pressupõe que o líder não é capaz de propor soluções aos desafios adaptativos identificados, sem a colaboração dos seguidores, inserindo estes no processo decisório, juntamente com aquele. Assim, foi atribuído um ponto ao conceito C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo). Ao prever como um de seus componentes principais os desafios situacionais, configura-se a valorização do contexto social, tendo esse conceito (C3) recebido um ponto. Além de sugerir que a liderança se relaciona com os comportamentos dos líderes e não com suas características pessoais, ao oferecer uma receita para tornar-se um líder adaptativo, a teoria pressupõe que qualquer indivíduo pode apreender os conceitos da liderança adaptativa, inserindo-a como fenômeno comum a todos. Dessa forma, esse conceito (C11) recebeu um ponto. Ainda, a teoria da liderança adaptativa afirma que a responsabilidade de enfrentar os desafios adaptativos é compartilhada entre o líder e os indivíduos, tendo o conceito C7, portanto, recebido um ponto. Também evita-se utilizar o termo “seguidores”, para que não haja a associação a um papel de submissão em relação ao líder, o que conferiu um ponto ao conceito C5 (seguidores percebidos como parte de grupo). Embora a

incorporação da dimensão moral na estrutura da teoria não seja bem explicada, ela sugere a adoção de comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações, justificando a atribuição de um ponto a esse conceito (C10). Por focar primariamente em como os líderes ajudam as pessoas a adaptarem-se às mudanças e a realizarem suas tarefas, adotando comportamentos que encorajam as pessoas a enfrentar mudanças e problemas difíceis, desafiando os indivíduos e fornecendo a eles o suporte necessário para o enfrentamento de tais situações, a abordagem dá ênfase ao aspecto relacional, tendo o conceito C8 recebido um ponto também. Embora a liderança adaptativa seja centrada nos seguidores, colocando o grupo acima do líder (conceito C2), o líder adaptativo utiliza suas habilidades e autoridade para promover o alcance do trabalho adaptativo, permanecendo como unidade principal de sobrevivência (conceito I1) na organização ou no grupo, tendo esses dois conceitos recebido um ponto cada. Ainda, dentre as atividades centrais que compõem os comportamentos do líder, proteger as vozes das lideranças vindas de baixo contribui para que os interesses do grupo sejam privilegiados, em detrimento dos interesses exclusivos do líder. O conceito C4 recebeu, portanto, um ponto. Finalmente, ao interagir com os seguidores, monitorando e mantendo seu nível de estresse em uma faixa produtiva, estabelecendo um “ambiente de suporte”, promovendo direcionamento, proteção, orientação, gerenciando conflitos, estabelecendo normas produtivas e regulando o sofrimento individual em prol do trabalho adaptativo, o líder adaptativo promove o alinhamento dos objetivos pessoais com os organizacionais, tendo esse conceito (C9) recebido, também, um ponto. Esta abordagem totalizou 1 pontos no construto individualismo e 10 pontos no construto coletivismo.

4.2.13 Análise da Abordagem da Liderança Autêntica – T13

A Abordagem da Liderança Autêntica (T13) surgiu da demanda contemporânea por líderes confiáveis, bons e honestos, o que pressupõe a internalização de uma perspectiva moral por parte dos líderes. Por possuir essa dimensão moral explícita, entende-se que líderes autênticos orientarão seus comportamentos com base nos deveres, normas e obrigações (conceito C10) a que estiverem sujeitos, bem como colocarão os interesses do grupo (conceito C4) acima de seus interesses pessoais (conceito I4). Os conceitos C4 e C10 receberam, portanto, um ponto cada. Essa dimensão moral também contribui para que os objetivos pessoais do líder e os dos seguidores estejam alinhados com os organizacionais (conceito C9), justificando a atribuição de um ponto para esse conceito. Como a teoria pode ser entendida tanto da perspectiva intrapessoal, cujo foco principal é o líder (sua autopercepção e experiências de vida), como da perspectiva interpessoal, cuja ênfase está no aspecto relacional entre líder e

seguidores, abordando a liderança autêntica como um processo coletivo construído conjuntamente pelo líder e seus seguidores, ambos os conceitos I6 (opiniões e decisões construídas pelo líder) e C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo) receberam um ponto cada. De modo análogo, a abordagem não coloca o líder acima do grupo (conceito 3) e nem o grupo acima do líder (conceito C2), tendo sido atribuída pontuação zero a esses conceitos. Ainda que as decisões do líder sejam construídas por meio de processos coletivos, a demanda da sociedade contemporânea por lideranças confiáveis deposita na figura do líder expectativas por resultados, os quais implicam em sua responsabilização, sejam eles positivos ou negativos. Assim, foi atribuído um ponto ao conceito I7 (responsabilidade pelos resultados é do líder). Contudo, essa construção coletiva faz com que os seguidores sejam percebidos como parte do grupo, tendo, portanto, o conceito C5 recebido um ponto. Ainda, ao prescrever que o líder deve desenvolver a liderança autêntica por meio das dimensões propósito, valores, relacionamentos, autodisciplina e coração (sensibilidade e empatia), a teoria valoriza tanto o relacionamento entre líder e seguidor, como a tarefa a ser realizada para que o propósito seja alcançado. Sendo assim, foram atribuídos um ponto para os conceitos I8 e C8, já que não é possível pressupor que a tarefa prevaleça sobre o propósito ou vice-versa. Por enfatizar a liderança autêntica como algo que pode ser desenvolvido por qualquer indivíduo e prescrever o que este deve fazer para se tornar um líder autêntico, o conceito C11 (liderança como fenômeno geral) recebeu um ponto. Embora se possa presumir que a autenticidade seja moldada por fatores culturais, organizacionais e relacionais, o contexto social do líder parece ser pouco explorado ou, ao menos, tratado de forma implícita na literatura consultada. Diante disso, o conceito C3 (menospreza o valor do contexto social) recebeu um ponto. Finalmente, por focar nos atributos individuais do líder, como autoconsciência, perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado e transparência relacional, a teoria atribui ao líder um papel de destaque no processo de liderança, mantendo-o como unidade principal de sobrevivência na organização, ainda que outros líderes possam surgir. Assim, tal qual ocorreu nas teorias analisadas até aqui, o conceito I1 recebeu um ponto. Esta abordagem totalizou 4 pontos no construto individualismo e 7 pontos no construto coletivismo.

4.2.14 Análise da Teoria da Liderança Compartilhada – T14

A análise da abordagem da Liderança Compartilhada (T14) revelou pontos em comum com a Teoria da Liderança de Equipes, em especial por reconhecer a importância do trabalho em equipe. Ao enfatizar a liderança como um processo socializado pelo grupo, bem como integrado ao contexto em que ocorre e caracterizado por igualitarismo, colaboração,

mutualidade e interações líder-seguidor menos hierarquizadas, a abordagem torna evidente a contemplação dos seguintes conceitos associados ao coletivismo: (a) valorização do contexto social (conceito C3); (b) seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo (conceito C5), já que o papel de líder é alternado entre os membros da equipe e que as interações são caracterizadas por baixa hierarquização; e (c) liderança como fenômeno comum a todos (conceito C11), já que o processo de influência tem por fim que indivíduos em grupos liderem uns aos outros para o alcance dos objetivos organizacionais do grupo ou ambos, o que enseja a contemplação de mais três conceitos associados ao coletivismo, a saber: (d) privilegia os interesses do grupo (conceito C4); (e) opiniões e decisões são construídas pelo grupo (conceito C6); e (f) objetivos pessoais e organizacionais alinhados (conceito C9). Assim, esses seis conceitos receberam um ponto cada. Ao destacar a “distribuição e interdependência”, as “interações sociais” e a “liderança como aprendizagem” como as três mudanças que caracterizam a liderança compartilhada, Fletcher e Käufer (2003, p. 22) acabam identificando, ainda, mais dois conceitos abarcados pela abordagem: (a) responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo (conceito C7), já que provoca uma mudança da meritocracia e das conquistas individuais para realizações coletivas, responsabilidade compartilhada e importância do trabalho em equipe; e (b) relacionamento prevalece sobre a tarefa (conceito C8), já que possui foco nas interações relacionais que conduzem ao aprendizado dos indivíduos e da organização, e considera que a natureza da liderança é interdependente. Ainda, ao considerar que todos são igualmente centrais na rede de influência estabelecida e que esse processo de influência não ocorre em um sentido descendente, a abordagem acaba por conferir mais importância ao grupo do que ao líder, compreendendo o conceito C2 (grupo acima do líder), o qual recebeu, também, um ponto. Ainda que a Liderança Compartilhada reconheça que diferentes membros assumem papéis de liderança ao longo do tempo, essa atuação não configura a centralidade do líder como unidade principal de sobrevivência da organização. Pelo contrário, o processo de liderança é descrito como distribuído, interdependente e mutualístico, centrado no grupo e não em indivíduos específicos. Assim, a sobrevivência e o êxito da organização dependem da rede de influências mútuas estabelecida entre os membros da equipe e não da atuação de um único líder, mesmo que alternado. Por esse motivo, a pontuação atribuída ao conceito I1 foi um ponto, reforçando o alinhamento desta teoria com a perspectiva coletivista. Por fim, tal qual a Teoria da Liderança de Equipes, a abordagem da Liderança Compartilhada não evidencia a consideração de aspectos morais que orientem os comportamentos do líder e do grupo, motivo pelo qual os conceitos I10 (comportamentos

orientados por direitos, necessidades e contratos) e C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações) também receberam pontuação zero. Esta abordagem totalizou 10 pontos no construto coletivismo e nenhum ponto no construto individualismo.

4.2.15 Análise da Teoria de Liderança de Equipes – T15

Na análise da Teoria de Liderança de Equipes (T15) foi verificado que a liderança se apresenta como um fenômeno comum a todos, já que pressupõe que ela pode ser compartilhada ou distribuída entre os membros da equipe. Assim, atribuiu-se um ponto a esse conceito (C11). Segundo o Modelo Hill de Liderança de Equipes, uma das possíveis decisões da liderança consiste em intervir de modo orientado à tarefa ou às necessidades relacionais. Dessa forma, foi atribuído um ponto para cada um desses conceitos (I8 e C8). Além disso, as ações de liderança também podem ser orientadas ao ambiente externo, o que explicita a valorização do contexto social no qual o grupo ou organização estão inseridos. Assim, o conceito C3 (valoriza o contexto social) recebeu, também, um ponto. Ainda que a liderança seja compartilhada, com a troca de papéis entre líderes e seguidores, o modelo assume que existe um líder da equipe e que ele já possui as habilidades para exercer a liderança. Além disso, ainda que outros indivíduos assumam temporariamente a liderança, sempre haverá um indivíduo à frente do grupo, o que insere o líder como unidade principal de sobrevivência do grupo ou organização. Dessa forma, o conceito I1 (líder como unidade principal de sobrevivência) recebeu um ponto. Contudo, o valor dado à equipe (foco da abordagem) e a sua eficácia colocam o grupo como entidade mais importante que o líder, justificando a atribuição de um ponto ao conceito C2 (grupo acima do líder). Por sua vez, o compartilhamento da liderança entre os membros da equipe, com alternância de indivíduos ocupando a posição de líder, possibilita que os seguintes aspectos relacionados ao coletivismo sejam promovidos: os interesses do grupo têm mais chances de serem contemplados do que os interesses individuais; é mais provável que os seguidores sejam percebidos e se percebam como parte da equipe; será mais fácil que as opiniões e decisões sejam construídas pelo grupo; ao desempenharem o papel de líder, ainda que transitoriamente, presume-se que os seguidores tenderão a compartilhar a responsabilidade pelos resultados com o líder; e que os objetivos pessoais e organizacionais alinhem-se. Assim, os conceitos C4 (privilegia os interesses do grupo), C5 (seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo), C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), C7 (responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo) e C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados) receberam um ponto cada. A abordagem não evidencia a consideração de aspectos morais que orientem os comportamentos do líder e da equipe, motivo pelo qual os conceitos

I10 (comportamentos orientados por direitos, necessidades e contratos) e C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações) receberam pontuação zero. Esta abordagem totalizou 2 pontos no construto individualismo e 9 pontos no construto coletivismo.

4.2.16 Análise da Abordagem da Liderança Inclusiva – T16

Ao estabelecer normas de consulta e participação que promovem o compartilhamento da tomada de decisão nas equipes e organizações, a abordagem da Liderança Inclusiva (T16) coaduna com o conceito coletivista C8 (opiniões e decisões construídas pelo grupo) tendo esse conceito recebido um ponto. Por ser aplicável em situações nas quais a relevância dos membros de um grupo é estabelecida de acordo com o grau com que cada integrante é percebido como pertencente ao grupo, incorporando comportamentos que promovem a inclusão de perspectivas e opiniões que, de outra forma, seriam ignoradas, o conceito C5 (seguidores percebidos como parte ou fora do grupo) recebeu, também, um ponto. Uma vez que um dos objetivos da teoria consiste em reduzir a diferença de status, o conceito C2 (grupo acima do líder) passa a prevalecer sobre o conceito C1 (líder acima do grupo), justificando a atribuição de pontuação zero para este conceito e de um ponto para aquele. De modo análogo, ao facilitar o envolvimento e a participação de cada membro da organização, garantindo que todos tenham igualdade de voz e de contribuição na formulação de importantes decisões, a abordagem propicia o alinhamento dos objetivos organizacionais com os objetivos pessoais do grupo. Por essa razão, foi atribuído um ponto ao conceito C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados). A preocupação do líder inclusivo com o bem estar dos seguidores, com o consequente reflexo no estado emocional destes e com a valorização e desenvolvimento de relações com eles denota uma prevalência dos relacionamentos em relação à tarefa, tendo esse conceito (C8) recebido um ponto. O senso de identidade compartilhada entre os indivíduos do grupo, desenvolvido pela utilização dessa abordagem, bem como a garantia de distribuição do poder de tomada de decisão, contribuem para que a responsabilidade pelos resultados seja compartilhada entre líder e seguidores, justificando a atribuição de um ponto ao conceito C7. Além disso, ao encorajar a manifestação de pontos de vista divergentes, além de apreciar genuinamente opiniões e contribuições de todos os seguidores, indistintamente, o Líder Inclusivo tende a privilegiar os interesses do grupo, em detrimento de seus próprios, justificando a atribuição de um ponto para o conceito C4. Apesar de revelar uma tensão conceitual teórica relevante, a saber, liderar para construir o contexto versus liderar dentro de um contexto pré-existente, ao focar na capacidade do líder de moldar ativamente o ambiente social e cultural da equipe, promovendo valores como inclusão, segurança psicológica e

participação, a abordagem inclusiva explicita a valorização do contexto social. Dessa forma, o conceito C3 recebeu, também, um ponto. Embora a teoria da Liderança Inclusiva não mencione explicitamente uma dimensão moral, ela pressupõe a existência de uma base ética implícita, já que a motivação do líder para ações inclusivas está ancorada em valores morais fundamentais, tais como a igualdade de oportunidades (equidade), o respeito, a dignidade humana e a justiça, ou seja, para além de táticas gerenciais, os pressupostos da inclusão refletem fundamentos morais implícito que estão implícitos no comportamento dos líderes inclusivos. Por esse motivo, foi atribuído um ponto ao conceito C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações). Ao enfatizar um conjunto de comportamentos a serem desenvolvidos pelo líder, os quais estariam acessíveis a qualquer pessoa, o modelo democratiza o acesso à liderança, colocando-a como fenômeno comum a todos (conceito C11). Contudo, ao descrever uma das três partes estruturantes do modelo, a saber, Condições Antecedentes, Northouse (2021, p. 328) revela as características do líder como componente suscetível a influências de traços pessoais. Nesse sentido, aspectos como empatia e inteligência emocional, dentre outras, poderiam influenciar diretamente a propensão do líder a agir de maneira inclusiva. Assim, embora a liderança inclusiva seja concebida como uma prática acessível a qualquer indivíduo, ela não ignora que fatores pessoais podem interferir em sua manifestação. Portanto, foi atribuído um ponto tanto para o conceito I11, como para o C11. Embora a liderança inclusiva possua uma natureza relacional, assumindo que a sobrevivência organizacional está ancorada na força da coletividade, essa força não é autossuficiente e nem surge espontaneamente. Ao contrário, ela exige que um líder execute o papel de agente inicial e contínuo, capaz de atuar para descentralizar o poder, distribuir a voz e fomentar o pertencimento, estruturando, incentivando e preservando o espaço coletivo. Assim, embora não seja o centro simbólico da autoridade ou da performance, o líder inclusivo desempenha um papel central nessa abordagem, justificando a atribuição de um ponto para o conceito I1 (líder como unidade principal de sobrevivência). Esta abordagem totalizou 2 pontos no construto individualismo e 10 pontos no construto coletivismo.

4.2.17 Classificação e Hierarquização das Teorias de Liderança

Os resultados da pontuação atribuída a cada teoria estão registrados no Apêndice 4 e permitiram classificar e hierarquizar as teorias dentro do espectro individualismo x coletivismo (da mais individualista para a mais coletivista). Para a hierarquização das teorias, adotou-se como critério principal o percentual de pontos atribuídos aos traços individualistas de cada teoria, em relação ao de traços coletivistas. Esse tratamento permitiu identificar com maior

precisão o grau de alinhamento ou oposição de cada teoria a um dos paradigmas, uma vez que considerou tanto a presença de elementos característicos quanto sua dissociação do paradigma oposto. Batyrshin et al. (2017, p. 36) justificam esse critério ao destacarem que escalas bipolares são estruturadas com dois polos opostos e exigem codificação simétrica, ressaltando que o posicionamento é dado pela distância entre os polos e não por um único valor absoluto. A aplicação desse critério mostrou-se suficiente para a hierarquização, já que evita distorções por diferenças brutas, normaliza os dados e permite um escalonamento lógico e coerente. Essa lógica de classificação hierárquica revelou-se mais eficaz do que abordagens baseadas apenas na soma de características isoladas ou na subtração do número de traços coletivistas e individualistas, pois expressa de forma mais coerente a intensidade paradigmática de cada teoria.

Já para a classificação das teorias, foi utilizado o critério de quartis, distribuindo as teorias em quatro faixas proporcionais de 25%, com base no percentual de individualismo, conforme abaixo:

1. 0% a 25%: fortemente coletivista;
2. >25% a 50%: moderadamente coletivista;
3. >50% a 75%: moderadamente individualista;
4. >75% a 100%: fortemente individualista.

Posição	Teoria de Liderança	Sigla	Individ.	Colet.	Dif.	% Individ.
1º	Traços	T1	8	0	8	100,00%
2º	LMX (<i>Leader-Member Exchange</i>)	T8	9	1	8	90,00%
3º	Fiedler (Contingencial)	T4	7	1	6	87,50%
	Comportamental	T2	7	1	6	87,50%
4º	Carismática	T9	10	3	7	76,92%
5º	Habilidades (<i>Skills Approach</i>)	T3	6	2	4	75,00%
6º	Caminho-Meta (<i>Path-Goal Theory</i>)	T6	8	3	5	72,72%
7º	Situacional	T5	6	3	3	66,66%
8º	Autêntica	T13	4	7	-3	36,36%
9º	Transformacional	T10	4	8	-4	33,33%
10º	<i>Followership</i>	T11	3	7	-4	30,00%
11º	Equipes (<i>Team Leadership</i>)	T15	2	9	-7	18,18%
12º	Inclusiva	T16	2	10	-8	16,66%
13º	Servidora (<i>Servant Leadership</i>)	T7	1	10	-9	9,09%
	Adaptativa	T12	1	10	-9	9,09%
14º	Compartilhada (<i>Shared Leadership</i>)	T14	0	10	-10	0,00%

Tabela 6: Hierarquização das Teorias segundo os construtos Individualismo e Coletivismo.

Fonte: o autor

Na Tabela 6, as teorias que foram avaliadas como fortemente individualistas estão destacadas na cor azul escura, enquanto as pontuadas como moderadamente individualistas estão realçadas na cor azul clara. De modo contrário, as abordagens que se configuraram como fortemente coletivistas estão destacadas na cor vermelha e as moderadamente coletivistas na cor laranja. As teorias estão hierarquizadas da mais individualista (Traços) para a mais coletivista (Compartilhada) e sua representação pode ser ilustrada no Gráfico 1, a seguir:

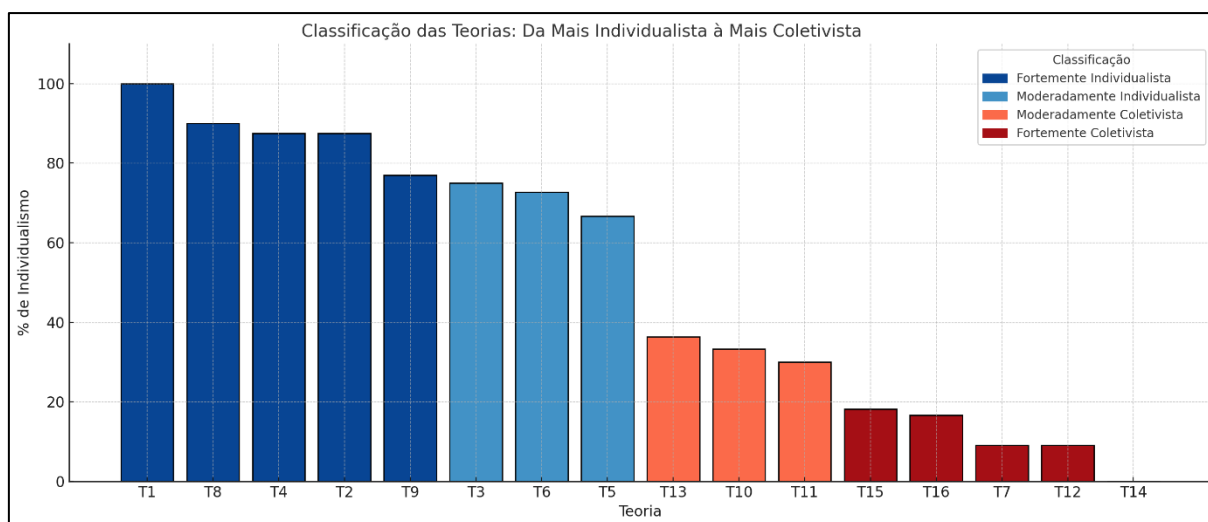


Gráfico 2: Hierarquização das Teorias segundo os construtos Individualismo e Coletivismo.

Fonte: o autor

Sob a ótica cronológica, nota-se que as teorias que surgiram até meados da década de 1970 são prevalentemente individualistas, enquanto as abordagens mais modernas (a partir da década de 1980) reforçam o polo coletivista. A Teoria dos Traços (T1) configurou-se como a mais individualista, enquanto a Compartilhada (T14) representa o ápice do coletivismo. Destaca-se, ainda, que a Teoria da Liderança Servidora foge ao padrão identificado, sendo a única abordagem coletivista surgida em um período com prevalência de abordagens individualistas. A Tabela 7 ilustra a classificação das Teorias de Liderança no espectro individualismo/coletivismo de acordo com a cronologia de seus surgimentos.

Posição	Teoria de Liderança	Sigla	Ano de Surgimento
1º	Traços	T1	1930
3º	Comportamental	T2	1948
5º	Habilidades (<i>Skills Approach</i>)	T3	1955
3º	Fiedler (Contingencial)	T4	1967
7º	Situacional	T5	1969
13º	Servidora (<i>Servant Leadership</i>)	T7	1970
6º	Caminho-Meta (<i>Path-Goal Theory</i>)	T6	1971
2º	LMX (<i>Leader-Member Exchange</i>)	T8	1975
4º	Carismática	T9	1976
9º	Transformacional	T10	1978
10º	<i>Followership</i>	T11	1988
13º	Adaptativa	T12	1994
8º	Autêntica	T13	2003
14º	Compartilhada (<i>Shared Leadership</i>)	T14	2003
11º	Equipes (<i>Team Leadership</i>)	T15	2003
12º	Inclusiva	T16	2014

Tabela 7: Classificação das teorias segundo a cronologia de seus surgimentos.

Fonte: o autor

A representação da hierarquização segundo a ótica cronológica pode ser visualizada no gráfico a seguir:

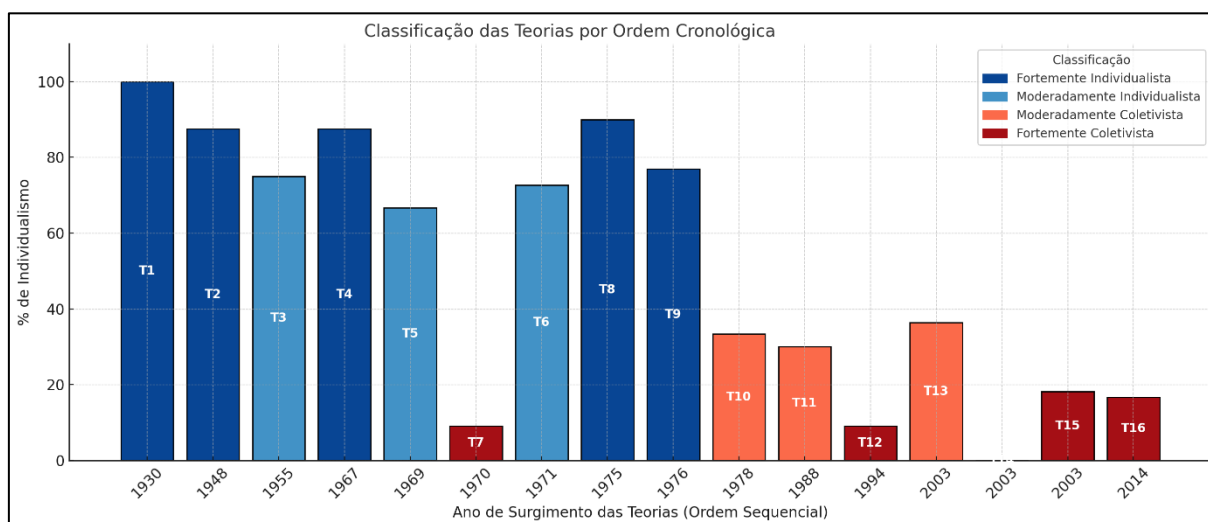


Gráfico 3: Hierarquização cronológica das Teorias segundo os construtos Individualismo e Coletivismo.

Fonte: o autor

Cabe destacar que, apesar de o gráfico tornar evidente que as teorias sobre liderança incorporaram, ao longo do tempo, conceitos associados ao coletivismo, – com exceção do que mostrou a análise da T7, que a caracterizou como fortemente coletivista, fugindo ao padrão evolutivo identificado – o conceito I1 (líder como unidade principal de sobrevivência) recebeu

um ponto em todas as demais análises, o que pode indicar a perenidade da figura do líder como elemento principal e indispensável ao processo de liderança no contexto organizacional. Essa constatação é corroborada por Kellerman (2012, p. 4, tradução nossa), quando afirma que “nosso anseio por um líder-herói é, portanto, antigo e ao mesmo tempo completamente contemporâneo.”

Uma vez identificados o processo evolutivo das teorias de liderança e suas possíveis manifestações no contexto da governança, atingiu-se o Objetivo Específico 1 (OE1) nessa etapa da pesquisa.

4.3 Análise das Entrevistas

Nessa etapa da pesquisa, foram entrevistados onze oficiais gerais, responsáveis pela alta gestão do EMAER e, por conseguinte, pelo sistema de governança da organização. Por se tratar de uma ferramenta de coleta de dados cujo ponto de partida está na análise de mensagens, sejam elas verbais (orais ou escritas), gestuais, figurativas, silenciosas, documentais ou diretamente provocadas (Freire, 2007, p.19), as respostas dos entrevistados (emissores das mensagens), ainda que pertençam a uma população homogênea, refletem suas concepções de mundo, interesses de classe, experiências de vida, filiações teóricas, traços psicológicos, motivações, expectativas, representações sociais e os contextos nos quais estão inseridos (Franco, 2007, p. 25). Do mesmo modo, a interpretação dessas respostas pelo analista também está sujeita a essas mesmas interferências. Por essa razão, tornou-se essencial empregar uma metodologia de análise que tornasse esse processo analítico mais sistemático e preciso.

Assim, tal qual ocorreu na análise das teorias de liderança, a análise das entrevistas também foi realizada de acordo com a metodologia da Análise de Conteúdo, dessa vez, utilizando como insumo as mensagens orais emitidas pelos entrevistados, as quais foram transcritas e analisadas com o auxílio do software Atlas.ti. Assim, conforme propõe a metodologia, a análise das entrevistas também utilizou o Tema Liderança como Unidade de Registro e os construtos Individualismo e Coletivismo como Categorias de Análise. Os códigos utilizados para a análise foram os 22 conceitos associados aos paradigmas Individualismo e Coletivismo (Tabela 5).

As codificações das entrevistas e suas transcrições constam nos Apêndices 5 e 6, respectivamente. Cabe ressaltar que omitiu-se dos entrevistados que os objetivos do trabalho se relacionavam com os paradigmas Individualismo e Coletivismo, de modo a evitar que suas reflexões sobre esses construtos influenciassem em suas respostas, tornando-as menos

espontâneas. Registra-se, também, que alguns trechos das entrevistas foram editados, de modo a impedir que os entrevistados sejam identificados.

A entrevista consistiu em 22 perguntas (Apêndice 2) formuladas em associação com os principais aspectos relacionados às teorias de liderança, sintetizados na Tabela 3 (p. 71). A primeira pergunta foi associada à governança e teve como objetivo estabelecer a relação das perguntas seguintes com o contexto de governança do EMAER, funcionando como um “quebra-gelo”. Mesmo com um caráter introdutório, foi possível associar suas respostas aos códigos estabelecidos para a análise. A segunda pergunta foi associada ao aspecto “líder como elemento central ou seguidor como elemento central (foco no líder ou foco nos seguidores)”. Para contemplar o aspecto “desempenho da liderança dependente de aspectos inatos ou desenvolvíveis (traços de personalidade ou comportamentos desenvolvidos)”, foram formuladas as perguntas 3 e 4. As próximas duas perguntas foram formuladas para contemplar o aspecto “liderança como processo individual ou coletivo (disponível a todos ou somente a alguns indivíduos)”. Em seguida, foram formuladas quatro perguntas para abarcar o aspecto “líder influencia seguidores (liderança verticalizada) ou seguidores influenciam líder (liderança horizontal)” e mais quatro para contemplar o aspecto “diferença de status entre líder e seguidores maior ou menor (acesso aos líderes facilitado ou dificultado).” As perguntas 15 a 17 contemplaram o aspecto “comportamentos orientados à tarefa ou aos relacionamentos”, enquanto a 18 e a 19 abarcaram o aspecto “processo decisório centralizado na liderança ou compartilhado com o grupo”. Finalmente, mais duas perguntas compreenderam o aspecto “responsabilidade pelos resultados é do líder formal ou compartilhada pelo grupo”, enquanto a pergunta 22 contemplou o aspecto “contexto é considerado ou ignorado”.

Para facilitar a identificação dos códigos nas falas dos entrevistados, buscou-se associá-los a cada aspecto das teorias (Tabela 3), conforme ilustrado na Tabela 8, abaixo.

ASSOCIAÇÃO DAS TABELAS 3 E 5			
PRINCIPAIS ASPECTOS ABORDADOS PELAS TEORIAS DE LIDERANÇA		CONCEITOS INDIVIDUALISMO E COLETIVISMO	
1	Líder como elemento central ou seguidor como elemento central.	I1	Líder como unidade principal de sobrevivência
		C1	Grupos como unidade principal de sobrevivência
		I2	Líder acima do grupo
		C2	Grupo acima do líder
2	Contexto é considerado ou ignorado.	I3	Menospreza o valor do contexto social
		C3	Valoriza o contexto social

3	Líder influencia seguidores (liderança verticalizada) ou seguidor influencia líder (liderança horizontal).	I4	Privilegia os interesses do líder
		C4	Privilegia os interesses do grupo
		I5	Seguidores percebidos como subordinados
		C5	Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
4	Processo decisório centralizado na liderança ou compartilhado pelo grupo.	I6	Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais)
		C6	Opiniões e decisões construídas pelo grupo
5	Responsabilidade pelos resultados é do líder formal ou compartilhada pelo grupo.	I7	Responsabilidade pelos resultados é do líder
		C7	Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo
6	Comportamentos orientados à tarefa ou aos relacionamentos	I8	Tarefa prevalece sobre o relacionamento
		C8	Relacionamento prevalece sobre a tarefa
7	Diferença de status entre líder e seguidor maior ou menor (acesso aos líderes facilitado ou dificultado).	I9	Objetivos pessoais e organizacionais desalinhados
		C9	Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
		I10	Comportamentos orientados por direitos, necessidades, atitudes e contratos
		C10	Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
8	Liderança como processo individual ou coletivo (disponível a todos ou somente a alguns indivíduos) / Desempenho da liderança depende de aspectos inatos ou desenvolvíveis.	I11	Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
		C11	Liderança como fenômeno geral (comum a todos)

Tabela 8: Associação dos códigos aos aspectos identificados nas teorias de liderança.

Fonte: o autor.

4.3.1 Análise da Entrevista 1 (Data: 05/12/2024. Duração: 23 min. e 28 seg.)

Conforme explicitado no Apêndice 6, os códigos identificados no discurso da Entrevista 1 revelaram uma predominância marcante de elementos associados ao paradigma coletivista na percepção de liderança expressa pelo oficial-general entrevistado. O discurso é fortemente orientado à valorização do grupo, à participação ativa dos subordinados nos processos decisórios e à construção coletiva das ações e responsabilidades.

Desde o início da entrevista, o entrevistado enfatiza a importância da liderança participativa, do compartilhamento de informações e da confiança mútua entre chefia e subordinados. Esses elementos foram codificados com base nos construtos C1 (grupo como unidade principal de sobrevivência), C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo) e C8 (relacionamento prevalece sobre a tarefa), sugerindo uma prática de liderança voltada à escuta ativa e ao fortalecimento das relações interpessoais no ambiente organizacional.

A compreensão da liderança como fenômeno coletivo e não restrito à figura formal do chefe foi explicitada em diversas passagens, nas quais o entrevistado afirmou que os

subordinados também exercem liderança nos seus respectivos níveis. Essa visão está fortemente alinhada ao construto C11 (liderança como fenômeno geral), reforçando a ideia de uma liderança distribuída e horizontalizada.

O entrevistado também destacou que os subordinados compartilham a responsabilidade pelos resultados, sentem-se parte dos processos e se percebem como corresponsáveis pelos sucessos e fracassos da equipe. Essa percepção foi associada aos construtos C5 (seguidores percebidos como parte do grupo) e C7 (responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo).

Ainda, ao demonstrar preocupação com o cuidado a ser tomado com cada comportamento adotado (em função das redes sociais e outros fatores associados à contemporaneidade), bem como ao perceber o exercício da liderança como algo complexo no mundo atual, o entrevistado demonstrou valorizar aspectos relacionados ao contexto social. Tais impressões foram associadas, portanto, ao construto C3 (valoriza o contexto social).

Ainda, como manifestações discursivas do paradigma coletivista, o entrevistado mencionou: a evolução da liderança na FAB e a maior proximidade entre líderes e seguidores como fatores promotores do alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais, ativando C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados), e a maior conexão entre os órgãos de controle, a diminuição do poder relativo e discricionário do líder e dos seguidores, a dificuldade para liderar na atualidade e a obediência aos regulamentos organizacionais e legais como fatores condicionantes de comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações, mobilizando C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e atitudes).

No entanto, o discurso não se mostrou inteiramente coletivista. Em determinados momentos, surgem traços de um olhar individualista sobre a liderança, sobretudo quando o entrevistado afirma que nem todos têm a capacidade de liderar e que algumas pessoas já nascem com características essenciais ao exercício da liderança. Essas afirmações foram codificadas com base no construto I11 (liderança como fenômeno individual), evidenciando uma crença parcial na ideia de liderança inata, típica do paradigma individualista.

Apesar de reconhecer a relação de influência entre líder e seguidor como uma via de duas mãos, o entrevistado destaca uma assimetria nessa relação, em favor do líder, reforçando um modelo relacional hierarquizado, caracterizado pelo código I5 (seguidores percebidos como subordinados). Ainda, ao expressar a dificuldade encontrada para “suprir os anseios da tropa”, o entrevistado denuncia uma possível insatisfação e falta de alinhamento entre as expectativas

e anseios dos seguidores e os objetivos organizacionais, acionando o código I9 (objetivos pessoais e organizacionais desalinhados).

Por fim, o entrevistado associa a mudança na forma de liderar às transformações sociais e institucionais recentes, como a ascensão da governança, o Estado Democrático de Direito e a maior presença dos órgãos de controle. Ele reconhece que liderar hoje é mais complexo e que o líder precisa convencer, dialogar e construir coletivamente, ao invés de apenas determinar. Essa dificuldade é sintetizada quando o entrevistado menciona o momento em que começou a sentir o “peso” de ter que liderar, reforçando o traço individualista expresso pelo código I7 (responsabilidade pelos resultados é do líder).

Em síntese, a Entrevista 1 revela uma prevalência clara do paradigma coletivista, com ênfase na participação, compartilhamento de responsabilidades e valorização das relações. Embora resquícios do individualismo apareçam, especialmente na crença na liderança inata, o discurso do entrevistado reflete uma liderança orientada ao grupo, à cooperação e à construção conjunta das decisões no contexto da governança estratégica do EMAER. Apesar da presença de alguns conceitos individualistas, o discurso do entrevistado reflete a transição da FAB de um modelo tradicional, hierárquico e impositivo para um modelo mais participativo, descentralizado e dialógico, coerente com os princípios modernos de governança institucional.

No total, foram selecionadas 53 citações, das quais 11 foram classificadas como individualistas (abrangendo quatro códigos) e 42 como coletivistas (abrangendo nove códigos), conforme representado nas Tabelas 9 e 10, a seguir:

SÍNTESE DOS CONSTRUTOS IDENTIFICADOS NA E1										
I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11
				X		X		X		X
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11
X		X		X	X	X	X	X	X	X

Tabela 9: Síntese dos construtos identificados na Entrevista 1.

Fonte: o autor.

CITAÇÕES SELECIONADAS	CÓD. UTIL. INDIVID.	CITAÇÕES INDIVID.	CÓD. UTIL. COLET.	CITAÇÕES COLET.	TOTAL
53	4	11	9	42	13

Tabela 10: Quantidades de citações totais e associadas aos construtos identificados na Entrevista 1.

Fonte: o autor.

4.3.2 Análise da Entrevista 2 (Data: 05/12/2024. Duração: 24 min. e 48 seg.)

A codificação e análise da Entrevista 2 revelou um discurso predominantemente coletivista, embora marcado por algumas manifestações pontuais de traços do paradigma individualista. Ainda que o entrevistado valorize aspectos como o alinhamento estratégico e a rastreabilidade das decisões proporcionados pela governança (associação ao construto C9), os trechos codificados revelaram certa ambiguidade no seu entendimento sobre o fenômeno.

Quando questionado sobre as práticas que adota como líder, o entrevistado respondeu com uma única palavra: “exemplo”. Embora sucinta, essa resposta carrega múltiplas camadas interpretativas. Por um lado, representa uma liderança baseada em comportamento exemplar e coerente com normas e valores, vinculando-se ao construto C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações). Por outro lado, essa centralidade do líder como modelo a ser seguido aciona também os construtos I5 (seguidores percebidos como subordinados) e I2 (líder acima do grupo), já que o líder aparece como fonte de autoridade e referência hierárquica superior.

A concepção do entrevistado sobre a acessibilidade à liderança também revela ambivalência. Ao mesmo tempo em que afirma que “a liderança na parte militar não é todo mundo que consegue alcançar”, ele também defende que “com certeza [os atributos de liderança] são desenvolvidos” e que “em qualquer outra atividade da sociedade civil (...) qualquer um pode liderar”. Essas afirmações demonstram uma distinção entre o campo civil e o campo militar: enquanto no primeiro a liderança seria amplamente desenvolvível, no segundo ela exigiria características mais restritas. Isso sugere uma oscilação entre os construtos I11 (liderança como fenômeno individual) e C11 (liderança como fenômeno geral), dependendo do contexto considerado.

Ao afirmar que a liderança é “coletiva, cada um no seu grau”, o entrevistado aciona o construto C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), além do C11, já mencionado. Ele reconhece que a cadeia de comando prevê a atuação integrada de líderes e níveis distintos de liderança, distribuída de acordo com as responsabilidades, além de enfatizar que a FAB oferece oportunidades reais para todos exercerem liderança, como ilustrado por sua própria trajetória, novamente mobilizando C11.

Ainda que reconheça a influência recíproca entre líderes e seguidores, ele afirma que “a liderança influencia mais”, reforçando o papel central do líder (construtos I2 e I5). No entanto, ao abordar a relação com os subordinados, a importância da escuta, da valorização das pessoas e da motivação baseada no relacionamento, aciona consistentemente o construto C8

(relacionamento prevalece sobre a tarefa). Essa perspectiva se repete quando ele menciona que “a primeira coisa é o exemplo, a segunda é conhecer as pessoas, a terceira é fazer com que se sintam importantes”, além de buscar a confiança como elemento fundamental da liderança.

Na reflexão sobre a influência entre líderes e seguidores, o entrevistado reconhece a existência de uma via de mão dupla, mas atribui maior peso à influência exercida pelo líder. Isso reforça os construtos I5 (seguidores percebidos como subordinados) e I2 (líder acima do grupo), pois evidencia que o papel do líder continua sendo visto como dominante na dinâmica de comando. No entanto, ao abordar a necessidade de adaptar a linguagem e as estratégias conforme o perfil do grupo liderado, o entrevistado também demonstra consciência do valor do contexto social, especialmente no que diz respeito às diferenças culturais e funcionais entre os diversos setores da FAB, o que se alinha ao construto C3 (valoriza o contexto social).

Sobre o processo decisório no EMAER, o entrevistado o caracteriza como descentralizado, com autonomia em diferentes níveis, ativando o construto C6. Além disso, afirma que seus subordinados compartilham plenamente a responsabilidade pelos resultados, expressando aderência direta ao construto C7 (responsabilidade compartilhada pelos resultados).

A relação entre conhecimento, autoridade e liderança é outro ponto central. O entrevistado defende a demonstração de conhecimento técnico e coerência como fontes de respeito, mobilizando novamente os construtos C9 e C10, e reforça que o maior acesso à informação transformou os seguidores, tornando-os mais preparados, exigentes e, portanto, mais participativos e críticos, o que ativa C5 (seguidores percebidos como parte do grupo).

Nos trechos finais, o entrevistado reflete sobre a complexidade do mundo atual, abordando elementos como globalização, multienvolvimentos e relativização de valores em tempos de paz e guerra. Ele valoriza a capacidade analítica para lidar com essa complexidade contextual (C3), mas também alerta que o líder não pode se tornar refém dela, priorizando a decisão sobre a hesitação. Esse raciocínio foi associado ao construto I3 (menospreza o valor do contexto social), ainda que apareça de forma pontual e circunstancial.

Em síntese, a fala do Entrevistado 2 revelou uma postura híbrida, com prevalência de elementos coletivistas, mas com traços claros de individualismo, especialmente no modo como o líder é percebido como figura central, modelo de conduta e detentor de autoridade e influência. A oscilação entre os paradigmas demonstra uma tentativa de adaptação a novos paradigmas da liderança, ainda marcada por elementos tradicionais do modelo hierárquico, mas progressivamente permeada por práticas mais participativas e relacionais. Trata-se, portanto,

de um discurso complexo e multifacetado, que confirma a predominância do paradigma coletivista, por sua maior quantidade de ocorrências, sem negligenciar, contudo, heranças e perspectivas individualistas ainda presentes no contexto militar.

No total, foram selecionadas 34 citações, das quais 8 foram classificadas como individualistas (abrangendo cinco códigos) e 26 como coletivistas (abrangendo oito códigos), conforme representado nas Tabelas 11 e 12, a seguir:

SÍNTESE DOS CONSTRUTOS IDENTIFICADOS NA E2										
I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11
	X	X		X			X			X
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11
		X		X	X	X	X	X	X	X

Tabela 11: Síntese dos construtos identificados na Entrevista 2.

Fonte: o autor.

CITAÇÕES SELECIONADAS	CÓD. UTIL. INDIVID.	CITAÇÕES INDIVID.	CÓD. UTIL. COLET.	CITAÇÕES COLET.	TOTAL
34	5	8	8	26	13

Tabela 12: Quantidades de citações totais e associadas aos construtos identificados na Entrevista 2.

Fonte: o autor.

4.3.3 Análise da Entrevista 3 (Data: 05/12/2024. Duração: 19 min. e 54 seg.)

A Entrevista 3 revelou um discurso predominantemente orientado ao paradigma coletivista, com ênfase na proximidade com os subordinados, na construção conjunta da liderança e na valorização de relações interpessoais no ambiente organizacional. Ainda que tenham surgido algumas referências ao paradigma individualista, elas apareceram de forma complementar ou contextual, sem comprometer a prevalência do coletivismo na fala do entrevistado.

Desde o início, o entrevistado demonstra uma visão sistêmica ao afirmar que a governança organizacional veio estruturar o controle e o acompanhamento das atividades no EMAER, alinhando os esforços à missão institucional, o que se alinha diretamente ao construto C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados).

Sua abordagem de liderança enfatiza a proximidade com os subordinados, a observação mútua, a orientação clara de expectativas, e o reconhecimento pelo esforço, valores relacionados a C8 (relacionamento prevalece sobre a tarefa). Além disso, práticas como *feedbacks* e pontos de controle acionam C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo),

reforçando o papel do líder como facilitador e orientador, e não apenas como autoridade decisora.

O entrevistado também destaca a importância de liderar pelo exemplo, e do reconhecimento das duas vias de observação entre líderes e subordinados, ambos associados a C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações). Tais práticas sinalizam uma liderança ancorada na ética, na responsabilidade mútua e na construção de confiança.

Ao ser questionado sobre quem pode liderar, o entrevistado afirma que todos têm potencial para liderar, ainda que reconheça que algumas pessoas possuem dons naturais. Isso evidencia uma visão híbrida, que incorpora tanto C11 (liderança como fenômeno geral) quanto I11 (liderança como fenômeno individual), reforçando que a liderança pode ser desenvolvida, mas reconhecendo diferenças individuais na facilidade de exercício dessa função.

Sua visão sobre liderança situacional também contribui para o viés coletivo da entrevista. O entrevistado descreve como, além da liderança formal, lideranças informais podem emergir em diferentes contextos, sugerindo a compreensão da liderança como uma função distribuída conforme habilidades e contextos, o que ativa claramente C11 (liderança como fenômeno geral).

A fala reforça ainda que a FAB proporciona igualdade de oportunidades para todos desenvolverem liderança (C11) e destaca o papel das formações institucionais (Academia, GITE, EAOAR etc.) no desenvolvimento do estilo de liderança praticado atualmente, o que se alinha ao construto C3 (valoriza o contexto social). Essa mudança, percebida como gradual e positiva, destaca a evolução do paradigma de liderança dentro e fora da FAB.

Ao abordar a influência entre líderes e liderados, o entrevistado adota uma visão equilibrada, mencionando que há uma via de mão dupla, mas reconhecendo que o líder tende a influenciar mais no início, antes de se moldar às expectativas do grupo. Essa resposta aciona simultaneamente I5 (seguidores percebidos como subordinados) e C8, evidenciando tanto a centralidade inicial do líder quanto a necessidade de escuta e adaptação ao grupo.

A respeito do acesso aos líderes, o entrevistado reconhece um avanço notável, apontando que hoje há muito mais proximidade entre chefias e subordinados, o que favorece o diálogo, a escuta e o senso de pertencimento, mobilizando C5 (seguidores percebidos como parte do grupo).

Ele também destaca que a liderança contemporânea é mais difícil, mas mais produtiva, o que denota um entendimento do papel do líder como construtor de consensos, coerente com C6. Nesse sentido, menciona que as decisões são mais centralizadas em temas amplos, mas

descentralizadas nos temas específicos de cada subchefia, caracterizando uma liderança sensível à complexidade do sistema e à delegação de autoridade (C6).

Na questão da responsabilidade pelos resultados, o entrevistado distingue entre sucessos, que são compartilhados, e riscos ou falhas, que são concentrados nas instâncias superiores. Essa perspectiva combina o construto C7 (responsabilidade compartilhada pelos resultados) com uma compreensão realista da dinâmica organizacional e da responsabilidade hierárquica.

Para fomentar o sentimento de pertencimento, o entrevistado aposta em liberdade, justiça, simplicidade e honestidade, valores fortemente vinculados ao construto C8, reafirmando seu compromisso com a valorização da dignidade e da autonomia dos subordinados.

Por fim, ao comentar sobre o contexto atual de complexidade social e informacional, ele afirma que chefe e subordinado são parte da mesma sociedade, ambos afetados pelas mesmas pressões e transformações. Essa visão reduz a separação entre líder e liderado, reforçando C5 e apontando para uma liderança que se reconhece como parte do grupo que lidera. Contudo, ao mencionar que “antigamente achava que os generais tinham mais poder, mas talvez fosse só percepção”, ele tangencia o construto I3 (menospreza o valor do contexto social), ao relativizar os impactos das transformações externas sobre as estruturas de autoridade.

A análise da Entrevista 3 evidenciou um posicionamento do entrevistado alinhado ao paradigma coletivista, refletido na valorização da participação, da escuta ativa e da construção conjunta de soluções. Embora reconheça a existência de estruturas hierárquicas e de diferenças individuais que coadunam com o paradigma individualista, o entrevistado demonstra convicção de que a liderança é um processo relacional e compartilhado, moldado tanto pelas características pessoais quanto pelo contexto institucional e social.

No total, foram selecionadas 48 citações, das quais 11 foram classificadas como individualistas (abrangendo seis códigos) e 37 como coletivistas (abrangendo dez códigos), conforme representado nas Tabelas 13 e 14, a seguir:

SÍNTESE DOS CONSTRUTOS IDENTIFICADOS NA E3										
I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11
	X	X		X	X	X				X
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11
X	X	X		X	X	X	X	X	X	X

Tabela 13: Síntese dos construtos identificados na Entrevista 3.

Fonte: o autor.

CITAÇÕES SELECIONADAS	CÓD. UTIL. INDIVID.	CITAÇÕES INDIVID.	CÓD. UTIL. COLET.	CITAÇÕES COLET.	TOTAL
48	6	11	10	37	16

Tabela 14: Quantidades de citações totais e associadas aos construtos identificados na Entrevista 3.

Fonte: o autor.

4.3.4 Análise da Entrevista 4 (Data: 06/12/2024. Duração: 42 min.)

A Entrevista 4 revelou um discurso predominantemente coletivista em relação à liderança, dando ênfase à participação coletiva, à comunicação aberta, à valorização do contexto e à obediência aos marcos regulatórios contemporâneos. Contudo, o entrevistado aciona pontualmente conceitos individualistas, demonstrando uma visão híbrida da liderança, ainda influenciada por uma estrutura organizacional verticalizada.

O Entrevistado 4 demonstrou uma visão sistêmica e institucionalizada da governança organizacional na FAB, mencionando seus benefícios, valorizando seus princípios, como transparência, rastreabilidade e accountability, e indicando uma compreensão da gestão alinhada a regras, padrões e à responsabilidade institucional, o que ativa o conceito C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações). Por diversas vezes ele menciona que a governança proporcionou o alinhamento de esforços e ações, o que aciona, também, o conceito C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados), já que as práticas de governança ajudam a canalizar os esforços individuais em função da missão da organização. Ainda, ao mencionar a entrega de produtos, serviços e resultados para a sociedade, o entrevistado denota uma gestão voltada para o bem coletivo, ativando C4 (privilegia os interesses do grupo).

Destacando a importância de apontar direcionamento aos subordinados, o entrevistado aciona novamente C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados). Ele destaca, ainda, que “a porta está sempre aberta” para que os subordinados tragam sugestões, críticas e *feedbacks*, o que indica um processo de comunicação aberto e participativo, acionando, portanto, C5 (seguidores percebidos como parte do grupo) e C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo). Ao mesmo tempo em que alega dar mais liberdade aos seguidores, ele ressalta, também, a necessidade de responsabilização baseada em níveis, o que ativa simultaneamente C7

(responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo) e I5 (seguidores percebidos como subordinados), já que essa estratificação evidencia uma ascendência hierárquica.

O entrevistado apresenta, também, uma visão híbrida sobre a liderança, assumindo que ela pode tanto ser inata como desenvolvida, o que aciona ambos os conceitos C11 (liderança como fenômeno geral) e I11 (liderança como fenômeno individual). Em seguida, o entrevistado reforça essa visão híbrida ao reconhecer tanto a influência de traços inatos quanto a possibilidade de desenvolvimento da liderança por meio de esforço, estudo e capacitação. Assim, ele mobiliza novamente C11, admitindo que todos, mesmo com capacidades distintas, podem exercer liderança em algum nível, e I11, ao restringir as possibilidades de liderança em função das limitações pessoais de cada indivíduo. Além disso, ao mencionar que a FAB avalia a capacidade de liderança de seu efetivo e ao dizer que “cabe a nós identificar” essas capacidades, ele aciona, respectivamente, I11, indicando que a instituição possui mecanismos de identificação de lideranças, e I5 (seguidores percebidos como subordinados), se posicionando como responsável por avaliar e definir o espaço de liderança dos outros.

Ao afirmar que pode exercer uma liderança plena simultaneamente com outros líderes de seu setor, o entrevistado demonstra compreender a liderança como algo distribuído e simultâneo, acionando, além de C11, os conceitos C1 (grupos como unidade principal de sobrevivência) e C5 (seguidores percebidos como parte do grupo). Ao destacar que o ambiente e o cumprimento da missão são otimizados por meio do alinhamento de pensamento, ele aciona também C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados). O entrevistado reconhece, em seguida, que a FAB aloca posições de maior relevância àqueles que demonstram maior potencial, o que sugere uma visão meritocrática e, em certa medida, individualista, acionando o conceito I11. No entanto, ele também afirma que mesmo aqueles alocados em funções menos prestigiadas possuem pleno potencial de exercer liderança em seus contextos, mobilizando o conceito C11. Ao destacar aspectos subjetivos como vontade, amor e energia interior, ele sugere que o acesso à liderança depende de características internas, nem sempre disponíveis ou desenvolvíveis por qualquer pessoa em qualquer momento, reforçando uma visão restritiva do acesso à liderança, ativando, novamente, I11. Ainda, apesar de afirmar que a FAB disponibiliza oportunidades e mecanismos que permitem a qualquer pessoa alcançar posições de liderança, o que ativa C11, ele relativiza a desigualdade de acesso a essas experiências, reforçando a noção de que a trajetória profissional é determinada principalmente por escolhas individuais, em detrimento de fatores contextuais ou institucionais, ativando I11.

O entrevistado reconhece que o maior acesso à informação impactou nos processos de liderança, acionando o conceito C3 (valoriza o contexto social). Ao afirmar que líderes e seguidores se influenciam mutuamente, ele ativa os conceitos C4 (privilegia os interesses do grupo), C5 (seguidores percebidos como parte do grupo), C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo) e C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados). Contudo, ao declarar que o líder ainda desempenha um “papel preponderante”, ele também mobiliza o conceito I2 (líder acima do grupo), revelando uma visão que, embora aberta à influência coletiva, ainda privilegia a centralidade da figura do líder.

O entrevistado reconhece, ainda, que houve mudanças na relação entre líderes e seguidores na FAB, associando-as à transformações sociais, o que aciona o conceito C3 (valoriza o contexto social). Ao mencionar que esse novo modelo de relação se traduz em uma “liderança mais participativa”, ele mobiliza C5 (seguidores percebidos como parte do grupo) e C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), sugerindo uma liderança relacional e horizontalizada. No entanto, ao afirmar que o respeito deve vir antes do afeto e que os superiores hierárquicos devem ser respeitados e obedecidos, ele aciona I2 (líder acima do grupo) e I5 (seguidores percebidos como subordinados), reforçando uma visão hierárquica que atribui papel central ao líder. Ao defender que os princípios e pilares da instituição militar não devem ser flexibilizados diante dessas transformações sociais, ele aciona também o conceito I1 (líder como unidade principal de sobrevivência), sugerindo que a sobrevivência da organização depende da preservação de um modelo hierárquico verticalizado. Ainda, a avaliação do entrevistado sobre as mudanças no relacionamento líder-seguidor denota uma visão ambivalente, apontando perdas e ganhos. Ao afirmar que tais transformações desafiam os líderes a repensar suas práticas e extrair o melhor das pessoas, ele aciona o conceito C3 (valoriza o contexto social). No entanto, ao defender a necessidade de manter os “princípios básicos” da instituição diante dessas mudanças, ele reforça novamente o conceito I1, sugerindo que a preservação desses princípios é essencial à sobrevivência organizacional.

O entrevistado reconhece que os líderes de hoje têm menos poder do que os do passado, atribuindo essa diminuição à necessidade de alinhamento com normas, diretrizes e mecanismos de controle, acionando os conceitos C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados) e C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações). Ao afirmar que tais mudanças refletem o desenvolvimento da sociedade e da estrutura que foi sendo criada no país ao longo das décadas, ele demonstra considerar a influência do contexto, mobilizando C3. Contudo, ao questionar se esses mecanismos não poderiam comprometer a missão da Força, o entrevistado

denuncia que o cumprimento da missão não deve ser comprometido em razão dos princípios da governança, acionando I8 (tarefa prevalece sobre o relacionamento). Em seguida, ele aponta que tanto seguidores quanto líderes estão sujeitos aos mesmos mecanismos de controle, sugerindo que também houve perda de poder por parte dos seguidores, o que ativa C10. Contudo, esse condicionamento do grau de liberdade dos subordinados ao do líder evidencia uma relação de subordinação e dependência dos seguidores em relação ao líder, ativando I2 (líder acima do grupo) e I5 (seguidores percebidos como subordinados).

Ao atribuir o maior acesso dos seguidores aos líderes às facilidades proporcionadas pela revolução da informação, o entrevistado demonstra consciência sobre a influência do contexto, acionando C3 (valoriza o contexto social). Ele identifica, ainda, uma mudança de paradigma da liderança, que se tornou mais próxima do que era antes, ativando o conceito C5 (seguidores percebidos como parte do grupo), já que ressalta a aproximação entre líder e liderado, bem como C4 (privilegia os interesses do grupo), pressupondo que haja maior interlocução e trocas entre as partes. Além disso, ele avalia positivamente essa mudança no processo de liderança, destacando que a maior interação entre líderes e liderados fortalece a organização e permite maior participação coletiva, ativando os conceitos C5, C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo) e C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados). Ao assumir que se considera mais próximo de seus subordinados do que foi de seus superiores, o entrevistado mobiliza novamente C5. Ao afirmar que essa proximidade é “uma exigência da liderança moderna”, e não um mérito seu, ele também aciona o conceito C3 (valoriza o contexto social), reconhecendo que tal mudança é reflexo de transformações sociais mais amplas. Em seguida, o entrevistado evita comparar diretamente o grau de dificuldade de liderar no presente e no passado, reconhecendo que cada época apresenta seus próprios desafios. Ao mencionar que o acesso em tempo real às informações facilita algumas atividades, mas também aumenta a exposição, ele aciona simultaneamente os conceitos C3, pois reconhece a influência das transformações tecnológicas, e C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações), já que pressupõe a sujeição a um maior controle e a necessidade de prestação de contas.

Sobre a centralização ou descentralização do processo decisório no EMAER, apesar do entrevistado adotar uma postura equilibrada, afirmando que “está na medida certa”, ao mencionar que as decisões são construídas com base em intensa interação entre os chefes e o CEMAER, ele aciona o conceito C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo). Além disso, ao afirmar que as tarefas perpassam diversas subchefias, ele ativa C7 (responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo), evidenciando a interdependência e a

corresponsabilidade pelos resultados, entre as subchefias. Ainda, o entrevistado revela uma percepção de autonomia decisória distribuída entre os subchefes, ao afirmar que “os subchefes [...] têm condições de tomar decisões” e que “muitas delas são debatidas em reuniões”. Isso aciona o conceito C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), pois indica que as decisões são compartilhadas e realinhadas coletivamente. O entrevistado afirma, também, que os seguidores compartilham a responsabilidade pelos resultados alcançados na subchefia. Contudo, apesar dessa visão acionar claramente C7, o conceito I7 (responsabilidade pelos resultados é do líder) também é ativado de maneira implícita quando ele destaca: “se deu certo, a gente compartilha tudo. [...], se deu errado, está comigo.”, centralizando a responsabilidade pelas falhas apenas em si. Embora revele uma postura protetiva em relação aos seguidores, essa fala pode refletir uma liderança ainda ancorada na hierarquia, na qual o líder sente-se o responsável final pelos fracassos da equipe. Ainda, ao dizer que “o time é muito bom, é só ter o seu técnico”, o entrevistado sugere que, apesar da competência do grupo, a presença de um líder é indispensável, reforçando a centralidade do líder no processo e acionando I2.

Ao ser questionado sobre os mecanismos que utiliza para promover um sentimento de pertencimento nos seguidores, o entrevistado destacou a comunicação aberta, a utilização de espaços coletivos de interação e a valorização simbólica dos integrantes do EMAER, acionando, respectivamente, C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), C8 (relacionamento prevalece sobre a tarefa) e C5 (seguidores percebidos como parte do grupo).

Por fim, o entrevistado demonstrou possuir clara consciência sobre a complexidade do mundo atual e sua influência na liderança contemporânea, ativando o conceito C3 (valoriza o contexto social) ao reconhecer a necessidade de incorporar novos conceitos à prática da liderança. Ao afirmar que “todos participam e têm responsabilidade”, e que todos são incluídos nas decisões e nos projetos, ele aciona os conceitos C5 (seguidores percebidos como parte do grupo), C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo) e C7 (responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo). Contudo, ao afirmar que a responsabilidade pelo sucesso ou insucesso sempre será sua, ele ativa, também, o conceito I7 (responsabilidade pelos resultados é do líder), evidenciando um conflito entre a prática de uma liderança participativa e a ancoragem em uma lógica hierárquica verticalizada.

Em síntese, o entrevistado demonstra compreender e busca adotar práticas que promovem a aproximação entre líder e seguidor, e a construção coletiva de decisões, ativando diversos conceitos coletivistas. No entanto, sua ênfase na responsabilidade final do líder, no papel insubstituível da figura do chefe e na valorização de traços inatos para o exercício da

liderança revelam a permanência de elementos hierárquicos e individualistas, denotando um perfil de liderança que, embora busque se adaptar à modernidade, não consegue se afastar da cultura hierárquica tradicional do militarismo.

No total, foram selecionadas 88 citações, das quais 29 foram classificadas como individualistas (abrangendo seis códigos) e 59 como coletivistas (abrangendo dez códigos), conforme representado nas Tabelas 15 e 16, a seguir:

SÍNTESE DOS CONSTRUTOS IDENTIFICADOS NA E4										
I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11
X	X			X		X	X			X
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11
X		X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabela 15: Síntese dos construtos identificados na Entrevista 4.

Fonte: o autor.

CITAÇÕES SELECIONADAS	CÓD. UTIL. INDIVID.	CITAÇÕES INDIVID.	CÓD. UTIL. COLET.	CITAÇÕES COLET.	TOTAL
88	6	29	10	59	16

Tabela 16: Quantidades de citações totais e associadas aos construtos identificados na Entrevista 4.

Fonte: o autor.

4.3.5 Análise da Entrevista 5 (Data: 05/12/2024. Duração: 30 min. e 05 seg.)

A análise da Entrevista 5 revelou um discurso predominantemente coletivista, centrado no compartilhamento de responsabilidades, no envolvimento dos subordinados com a construção de soluções e na influência positiva das transformações sociais e tecnológicas sobre o exercício da liderança. Ao mesmo tempo, seu discurso oscila em alguns momentos, acionando construtos individualistas ao tratar da natureza da liderança, revelando, também, uma perspectiva meritocrática sobre o fenômeno.

A resposta inicial do entrevistado associa a adoção da governança organizacional na FAB a uma prática global, sugerindo a influência com contexto externo nas práticas administrativas da organização. Essa associação ativa o conceito C3 (valoriza o contexto social). Em seguida, o entrevistado revela que adota práticas de liderança participativa, estimulando o engajamento dos seguidores nos processos decisórios da subchefia, o que aciona os conceitos C5 (seguidores percebidos como parte do grupo) e C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo). Ainda, ao mencionar que as ações visam atingir tanto os objetivos da

Subchefia quanto os da própria FAB, ele mobiliza o conceito C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados), sugerindo que os propósitos dos membros da equipe se alinham a uma missão institucional mais ampla.

A opinião do entrevistado sobre a liderança como fenômeno inato ou desenvolvível aciona claramente o conceito I11 (liderança como fenômeno individual), já que afirma que somente alguns possuem a aptidão para liderar e que “os líderes surgem naturalmente”, não mencionando nenhuma possibilidade de desenvolvimento dos atributos necessários ao exercício da liderança. O entrevistado reconhece tanto a existência de atributos inatos, quanto a possibilidade de desenvolver capacidades de liderança, revelando uma visão ambivalente sobre o tema e mobilizando simultaneamente os conceitos I11 (liderança como fenômeno individual) e C11 (liderança como fenômeno geral). Contudo, o reconhecimento do valor do desenvolvimento parece um pouco mais discreto em seu discurso, revelando um posicionamento híbrido, mas com tendência individualista. O entrevistado demonstra, também, uma visão da liderança como um fenômeno coletivo, acionando os conceitos C11 e C5 (seguidores percebidos como parte do grupo). Essa visão reforça uma concepção horizontalizada da liderança, em que o papel do chefe formal é complementado pelo papel dos subordinados, os quais também assumem protagonismo em seus respectivos setores. Ainda, a visão do entrevistado sobre as possibilidades de desenvolvimento da liderança proporcionadas pela FAB é predominantemente associada ao paradigma coletivista. Ele destaca que existem diversos mecanismos institucionais que incentivam a ascensão de militares de qualquer nível hierárquico, mobilizando C11. No entanto, seu discurso torna-se ambivalente quando afirma que “alguns acabam não seguindo, percebendo ou se esforçando”, o que relativiza a efetividade das oportunidades oferecidas com base no esforço e na percepção individual. Essa visão sugere que o acesso à liderança depende, em parte, de características pessoais e da iniciativa do próprio indivíduo, acionando sutilmente o conceito I11.

Apesar de reconhecer que os seguidores influenciam os líderes, o entrevistado demonstra uma visão prevalentemente individualista, ao afirmar que “(...) eles exercem [os seguidores], mas é claro que, se for ver quem exerce mais, será o líder.” Assim, ele ativa I2 (líder acima do grupo) e I5 (seguidores percebidos como subordinados), já que seu discurso evidencia a centralidade da figura do líder como principal agente de influência. Além disso, ao afirmar que “o líder também precisa perceber o meio onde está, porque se ele também não perceber onde se encontra, vai ter uma liderança inócua”, ele aciona o conceito C3 (valoriza o contexto social).

O entrevistado reconhece que houve mudanças nas relações entre líderes e seguidores na FAB, atribuindo-as exclusivamente à revolução na informação ocorrida no mundo, ativando C3 (valoriza o contexto social). Ele afirma, também, que percebe essas mudanças como positivas, apesar de reconhecer que trazem outros tipos de problemas. Contudo, as respostas sobre esse aspecto parecem se desviar do objetivo da pergunta, já que o discurso sugere que o entrevistado parece valorizar mais a evolução tecnológica do que as mudanças na relação entre líder e seguidor. Assim, embora o entrevistado demonstre valorização do contexto social (C3), sua resposta concentra-se nos benefícios da revolução da informação em si, sem aprofundar como isso modificou, de fato, a dinâmica relacional entre líderes e subordinados, o que fragiliza a conexão direta com o objetivo da pergunta.

Em seguida, o entrevistado avalia que os líderes do passado possuíam mais poder do que os da atualidade e afirma que hoje “a liderança está mais distribuída”, ativando C11 (liderança como fenômeno geral). Ao atribuir essa redistribuição de poder exclusivamente ao maior acesso à informação, ele associa essa degradação no poder do líder às transformações tecnológicas, acionando novamente C3 (valoriza o contexto social). O entrevistado avalia, ainda, que houve aumento de poder por parte dos seguidores, ao apontar que atualmente eles se manifestam e se mostram mais do que no passado, ativando C5 (seguidores percebidos como parte do grupo) e C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo). Ao afirmar que atualmente os seguidores possuem mais acesso aos líderes, o entrevistado atribui, novamente, essa mudança à velocidade da informação, ao maior acesso ao conhecimento proporcionados pelo mundo contemporâneo e às características próprias da cultura organizacional da FAB, ativando C3. Ao afirmar que a aproximação entre líder e liderado promove o crescimento institucional de forma mais sintonizada, ele ativa, também, o conceito C5 (seguidores percebidos como parte do grupo).

Ao ser questionado sobre a maior ou menor facilidade para liderar atualmente, o entrevistado afirma ser mais fácil, graças à evolução no preparo e no conhecimento tanto do líder quanto do seguidor, acionando C3 (valoriza o contexto social), ao associar essa mudança ao maior acesso à informação e à transformação tecnológica, e também C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações), ao sugerir que esse preparo constitui um processo institucionalizado na FAB, sendo desenvolvido durante o próprio processo de formação proporcionada pela instituição. Em seguida, ele afirma explicitamente que o processo decisório no EMAER é descentralizado, acionando C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo).

O entrevistado afirma, também, que seus subordinados participam do processo decisório e demonstram ser extremamente envolvidos com os resultados, mobilizando C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo) e C7 (responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo). Ele informa, ainda, que busca estimular o sentimento de pertencimento dos seguidores ao EMAER por meio de *feedebaks* sobre os resultados alcançados, fazendo-os se sentirem parte do processo decisório e responsáveis pelos resultados institucionais, acionando os conceitos C6 e C7. Além disso, ao destacar que o trabalho realizado pela equipe é divulgado por meio de um portal próprio da subchefia, o qual é mantido pelos próprios subordinados, ele demonstra reconhecer o valor da visibilidade, da transparência e do reconhecimento, ativando C5 (seguidores percebidos como parte do grupo).

Finalmente, o entrevistado expressa uma visão positiva das transformações sociais e tecnológicas e ressalta a necessidade de adaptabilidade para que se tire proveito delas, mobilizando com clareza o conceito C3 (valoriza o contexto social). Ele aponta, também, que o contexto atual demanda o incentivo à participação e ao envolvimento dos subordinados, e a busca da evolução constante, acionando os conceitos C5 (seguidores percebidos como parte do grupo) e C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo). Ao afirmar que “acabou aquilo que o chefe manda, se o chefe falou, só vale o que o chefe fala”, ele destaca a transformação de uma liderança impositiva e verticalizada para uma liderança participativa e agregadora, o que aciona, os conceitos C2 (Grupo acima do líder) e C4 (privilegia os interesses do grupo). Contudo, embora o entrevistado defenda uma liderança agregadora e participativa, ao apontar que o papel do líder é “mostrar o caminho”, “desbravar” e “trazer todo mundo junto”, o entrevistado atribui ao líder a responsabilidade pela condução do grupo na direção dos objetivos estabelecidos, sugerindo uma relação de dependência dos subordinados à figura do líder, acionando, portanto, os conceitos I1 (líder como unidade principal de sobrevivência) e I2 (líder acima do grupo).

Ao longo da entrevista, prevaleceu a valorização da liderança compartilhada, da participação dos subordinados nas decisões e na construção de soluções. Apesar de admitir que nem todos possuem vocação ou desejo para liderar, o entrevistado reconhece a possibilidade de desenvolvimento da liderança. A frequente menção à evolução do conhecimento e da informação, bem como à necessidade de adaptação a cenários contemporâneos, indica uma valorização marcante do contexto social para processo de liderança na FAB, consolidando um perfil discursivo majoritariamente coletivista.

No total, foram selecionadas 69 citações, das quais 17 foram classificadas como individualistas (abrangendo quatro códigos) e 52 como coletivistas (abrangendo nove códigos), conforme representado nas Tabelas 17 e 18, a seguir:

SÍNTESE DOS CONSTRUTOS IDENTIFICADOS NA E5										
I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11
X	X			X						X
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11
	X	X	X	X	X	X		X	X	X

Tabela 17: Síntese dos construtos identificados na Entrevista 5.

Fonte: o autor.

CITAÇÕES SELECIONADAS	CÓD. UTIL. INDIVID.	CITAÇÕES INDIVID.	CÓD. UTIL. COLET.	CITAÇÕES COLET.	TOTAL
69	4	17	9	52	13

Tabela 18: Quantidades de citações totais e associadas aos construtos identificados na Entrevista 5.

Fonte: o autor.

4.3.6 Análise da Entrevista 6 (Data: 06/12/2024. Duração: 17 min. e 52 seg.)

A análise da Entrevista 6 revelou um discurso predominantemente alinhado a valores coletivistas, mas com alguns traços de individualismo. Ao longo da entrevista, o entrevistado reconhece transformações culturais relacionadas às práticas de liderança na FAB, destaca o papel da governança na promoção do pertencimento e reforça a importância da abertura no processo de comunicação e da aproximação entre líder e seguidor. No entanto, percebendo-se como autoridade final em determinadas situações, assumindo sozinho a responsabilidade por eventuais falhas e adotando uma postura de autoproteção diante do contexto atual, ele acaba revelando uma visão ambígua sobre a liderança, marcada pela influência simultânea das transformações sociais e da tradição hierárquica militar.

Na resposta à primeira pergunta, o entrevistado destaca que a governança proporcionou uma visão mais holística dos processos organizacionais, favorecendo a compreensão do papel de cada indivíduo dentro da organização. Essa clareza gera uma maior sensação de pertencimento, acionando os conceitos C5 (seguidores percebidos como parte do grupo) e C7 (responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo), e permite o alinhamento entre os objetivos pessoais e institucionais, mobilizando o conceito C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados). Ao mencionar que a liderança passou a acompanhar os processos

de forma mais minuciosa e faseada, visando à correção de desvios, o entrevistado também ativa o conceito C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações).

A segunda resposta do entrevistado denota uma postura de liderança que valoriza a iniciativa dos subordinados, permitindo que atuem com autonomia, o que aciona os conceitos C5 (seguidores percebidos como parte do grupo) e C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo). Além disso, ao se enxergar como representante do setor perante os escalões superiores, e não como figura central do grupo, ele evidencia uma percepção de liderança alinhada ao conceito C2 (grupo acima do líder), sugerindo que se percebe como parte integrante da equipe, e não como alguém que está acima dela.

O discurso do entrevistado revela uma ambiguidade quando, no início da resposta, ele afirma que todos têm potencial para liderar, acionando o conceito C11 (liderança como fenômeno geral). Contudo, logo em seguida, ele reconhece que algumas pessoas, pelo perfil, não conseguem se flexibilizar para exercer plenamente esse papel, o que mobiliza o conceito I11 (liderança como fenômeno individual). Ao admitir limitações pessoais para o exercício da liderança, ainda que a considere desenvolvível, o entrevistado oscila entre uma visão coletivista e outra individualista sobre o fenômeno. Essa ambiguidade é reforçada na resposta seguinte, quando o entrevistado afirma que todos têm condições de desenvolver atributos de liderança, mas em graus distintos. Embora afirme que “sempre dá para desenvolver” a liderança, o que mobiliza o conceito C11 (liderança como fenômeno geral), ele também sugere que há limitações pessoais para esse desenvolvimento, acionando novamente o conceito I11 (liderança como fenômeno individual). Além disso, ao afirmar que “cabe ao chefe identificar qual seria a vertente e como fazer para desenvolver”, ele atribui ao líder a responsabilidade e o conhecimento sobre o potencial dos subordinados, valorizando o papel do chefe no estímulo ao desenvolvimento de lideranças e acionando, portanto, o conceito I5 (seguidores percebidos como subordinados).

Ao valorizar o posicionamento físico dos setores e sua interação para a condução de assuntos, o que aciona C5 (seguidores como parte do grupo) e C6 (decisões construídas pelo grupo), o entrevistado demonstra enxergar a liderança como algo que pode ser exercido por todos na organização, em diferentes níveis e direções, acionando o conceito C11 (liderança como fenômeno geral). No entanto, ao afirmar que, a depender do perfil dos subordinados, ele poderá permitir que exerçam ou não a liderança, ele se coloca em uma posição de controle sobre esse processo, acionando os conceitos I2 (líder acima do grupo) e I5 (seguidores como subordinados).

Apesar de, inicialmente, afirmar que a FAB disponibiliza mecanismos que possibilitem a qualquer de seus integrantes alcançar posições de liderança e que os “cursos de carreira permitem desenvolver” a capacidade de comunicação essencial ao exercício da liderança, ativando C11, logo em seguida, a fala do entrevistado evidencia uma assimetria entre os círculos hierárquicos, ao destacar que há “muito mais preparação para o círculo dos oficiais do que para o dos graduados”. Isso sugere uma compreensão institucional etnocêntrica, centrada na formação dos oficiais, o que ativa I11 (liderança como fenômeno individual). Ainda, ao mencionar que o reconhecimento do perfil permite à determinados indivíduos receberem mais oportunidades, ele também aciona, de forma sutil, o conceito I11, ao supor que algumas pessoas naturalmente se destacam mais que outras por mérito ou aptidão individual.

A resposta do entrevistado sobre quem exerce maior influência no processo de liderança revela uma certa ambiguidade e oscilação entre os polos individualista e coletivista. Ao afirmar, inicialmente, que o líder influencia mais, ele aciona os conceitos I2 (líder acima do grupo), I4 (privilegia os interesses do líder) e I5 (seguidores percebidos como subordinados). No entanto, ao reconhecer que essa influência ocorre “nas duas mãos”, ele admite que os seguidores também impactam o comportamento do líder, acionando os conceitos C2 (grupo acima do líder), C4 (privilegia os interesses do grupo) e C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), indicando que a liderança é, em parte, moldada pela dinâmica coletiva.

O entrevistado reconhece que houve mudanças nas relações entre líderes e seguidores na FAB, ressaltando uma transição de um modelo mais impositivo para um estilo com maior “participação conjunta”. Essa percepção aciona os conceitos C3 (valoriza o contexto social), ao associar a mudança aos cursos de carreira, C5 (seguidores percebidos como parte do grupo), ao indicar que há maior participação dos subordinados, e C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), ao sugerir que a maior flexibilidade das lideranças atuais melhora o processo de comunicação entre líder e seguidor. Ao localizar a mudança no relacionamento entre líderes e seguidores a partir de cerca de 25 anos atrás e mencionar o curso que realizou como capitão (CAP), o entrevistado relaciona sua resposta com outra feita anteriormente, associando essa referência temporal à sua trajetória formativa, o que reforça o conceito C3 (valoriza o contexto social), evidenciando que as transformações institucionais e culturais da FAB contribuíram para a mudança na relação líder-seguidor. Além disso, o entrevistado relata perceber essa mudança como positiva, ao afirmar que o ambiente se torna mais leve. No entanto, essa visão é imediatamente condicionada pela ênfase na preservação da hierarquia e no papel do líder como responsável por impor limites, mesmo em contextos de maior liberdade. Com isso, ele aciona

os conceitos I2 (líder acima do grupo), ao apontar a autoridade do líder na definição de limites, e I5 (seguidores percebidos como subordinados), ao reforçar a diferença de *status* entre as partes.

Ao afirmar que antes “não se questionava” e que o ambiente organizacional era mais restritivo aos seguidores, o entrevistado reconhece que, atualmente, tem menos poder do que os líderes do passado. Essa transformação aciona o conceito C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações), pois sugere uma estrutura organizacional mais regulada por procedimentos e mecanismos formais que limitam o poder discricionário dos líderes, ao mesmo tempo em que possibilita aos seguidores questionar suas ações. Da mesma forma, ele reconhece um aumento de poder por parte dos seguidores, ao sugerir que eles têm mais voz no contexto organizacional, ativando C5 (seguidores percebidos como parte do grupo) e C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo). No entanto, ao justificar essa mudança com a frase “porque lhes é permitida esta oportunidade”, o entrevistado aciona o conceito I2 (líder acima do grupo), ao pressupor que esse aumento da participação depende de uma autorização concedida pela liderança.

Ainda, ao afirmar que se considera “muito mais” próximo dos subordinados do que foi de seus líderes, o entrevistado aponta para uma valorização crescente das relações interpessoais na prática da liderança, ativando C5 (seguidores percebidos como parte do grupo). Além disso, ao considerar mais fácil liderar atualmente, graças à abertura do diálogo e da preocupação com aspectos pessoais dos liderados, ele aciona os conceitos C8 (relacionamento prevalece sobre a tarefa), demonstrando valorizar o vínculo humano no processo de liderança, e C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações), ao destacar que até mesmo os momentos em que o líder se opõe aos seguidores são compreendidos como parte legítima do papel daquele no processo.

Ao ser questionado se considera o processo decisório no EMAER centralizado ou descentralizado, o entrevistado afirmou ser descentralizado, acionando claramente o conceito C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo). Ao mencionar que “sempre há debate” e que as decisões são construídas com ampla assessoria dos chefes de setor, os quais, por sua vez, também recorrem às suas equipes, ele descreve uma cadeia decisória participativa, baseada na escuta e no conhecimento coletivo, o que também ativa o conceito C5 (seguidores percebidos como parte do grupo).

O entrevistado declara, também, perceber que a responsabilidade pelos resultados é parcialmente compartilhada, variando conforme os indivíduos. Quando afirma que “há

segmentos que se envolvem (...), dividem mais a responsabilidade” e que “há setores em que o envolvimento é nítido”, ele aciona o conceito C7 (responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo). Contudo, logo em seguida ele afirma que esse aspecto “é segmentado... todo mundo, nem para um lado nem para o outro”, reconhecendo que nem todos possuem esse nível de comprometimento e engajamento com a organização, o que ativa, de modo sutil, I7 (responsabilidade pelos resultados é do líder). Na resposta seguinte, o entrevistado deixa claro que busca promover o sentimento de pertencimento por meio de uma comunicação transparente, na qual expõe ao grupo todos os resultados alcançados, sejam bons ou ruins, acionando C5 (seguidores percebidos como parte do grupo) e C7 (responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo). Contudo, apesar de sua resposta acionar claramente C7, o conceito I7 (responsabilidade pelos resultados é do líder) também é acionado de maneira implícita quando ele destaca: “quando há um erro, assumo o erro como chefe. Quando há um elogio, levo todo mundo.”, centralizando a responsabilidade final em si. Essa fala, embora revele uma postura nobre e protetiva em relação aos seguidores, pode refletir uma visão hierárquica mais tradicional, na qual o líder, mesmo estimulando a corresponsabilidade, sente-se o responsável final pela prestação de contas aos níveis superiores. Essa ambiguidade presente no discurso do entrevistado sugere uma tensão entre a inclusão dos liderados em um processo real de responsabilização compartilhada e a internalização individual da culpa, sendo esta última possivelmente a expressão real de seus sentimentos, enquanto a divulgação de resultados positivos constitui meramente um instrumento de incentivo à equipe.

Ao apontar que o contexto atual é marcado por exageros de judicializações, exigindo mais cautela no modo como os líderes se comportam e se relacionam com os subordinados, o entrevistado demonstra um certo incômodo com vozes minoritárias capazes de comprometer a proximidade entre líder e seguidores no ambiente organizacional. Indicando que esse contexto leva à impessoalidade e ao distanciamento entre eles, o conceito I2 (líder acima do grupo) é acionado implicitamente, pois denuncia a defesa de um certo distanciamento hierárquico como forma de autoproteção. Além disso, o conceito I8 (tarefa prevalece sobre o relacionamento) também é acionado, uma vez que, apesar de considerar esse aspecto, sob a ótica da liderança participativa, um retrocesso, ele parece optar por uma postura defensiva que privilegia a tarefa em detrimento às relações interpessoais.

Apesar de uma predominância de valores coletivistas, o discurso do entrevistado também apresenta traços individualistas e é marcado por ambiguidades, valorizando os aspectos associados à transformação da liderança, ao mesmo tempo em que demonstra certo incômodo

com eles. Essas tensões revelam uma visão híbrida da liderança, onde o comprometimento com práticas coletivistas convive com traços hierárquicos ainda internalizados.

No total, foram selecionadas 51 citações, das quais 16 foram classificadas como individualistas (abrangendo sete códigos) e 35 como coletivistas (abrangendo dez códigos), conforme representado nas Tabelas 19 e 20, a seguir:

SÍNTESE DOS CONSTRUTOS IDENTIFICADOS NA E6										
I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11
	X		X	X	X	X	X			X
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabela 19: Síntese dos construtos identificados na Entrevista 6.
Fonte: o autor.

CITAÇÕES SELECIONADAS	CÓD. UTIL. INDIVID.	CITAÇÕES INDIVID.	CÓD. UTIL. COLET.	CITAÇÕES COLET.	TOTAL
51	7	16	10	35	17

Tabela 20: Quantidades de citações totais e associadas aos construtos identificados na Entrevista 6.
Fonte: o autor.

4.3.7 Análise da Entrevista 7 (Data: 06/12/2024. Duração: 41 min. e 24 seg.)

O discurso do entrevistado 7 revelou um esforço contínuo de integração entre o tradicional e o contemporâneo, valorizando tanto a adaptação às novas exigências sociais quanto a preservação da estrutura hierárquica. Ao longo da entrevista, transita entre elementos dos paradigmas coletivista e individualista, ora destacando a participação dos subordinados, ora reafirmando a centralidade e a autoridade do líder na tomada de decisão.

Ao apresentar uma narrativa histórica sobre a implementação da governança no EMAER, o entrevistado aponta o alinhamento com normativos externos e internos, evidenciando a institucionalização de padrões que contribuíram para o suporte à decisão, acionando, assim, o conceito C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações). Ao mencionar que o amadurecimento e aprimoramento da governança no EMAER se refletiu em outros ODS (Órgãos de Direção Setorial), ele revela a promoção de um alinhamento institucional entre os órgãos da FAB, ativando C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados). Ao apontar a importância da governança no EMAER para o estudo de assuntos complexos e para o auxílio ao processo decisório, o entrevistado dá ênfase à

contribuição coletiva para decisões estratégicas, ativando C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo).

Ao relatar que buscava evitar que a distância hierárquica se tornasse uma barreira à contribuição dos oficiais temporários, ele evidencia um esforço para integrá-los de forma plena ao grupo e garantir que pudessem compartilhar seus conhecimentos, acionando assim o conceito C5 (seguidores percebidos como parte do grupo). Além disso, ao afirmar que “o conhecimento deles era importante para que esses processos fossem customizados, para que fizessem sentido para a nossa liderança, para a nossa alta gestão”, o entrevistado destaca a incorporação ativa das contribuições do grupo na elaboração de soluções estratégicas, acionando o conceito C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo). Por fim, ao sintetizar sua abordagem como uma “liderança com participação, mas também com compartilhamento de responsabilidades”, ele reforça simultaneamente os conceitos C5, C6 e C7 (responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo), apontando que o engajamento dos subordinados não se restringia à execução, mas incluía, também, a corresponsabilização pelos resultados alcançados.

O entrevistado afirma acreditar que todas as pessoas têm potencial para liderar, indicando que a liderança pode ser aprimorada ao longo do tempo, conforme o perfil e a desenvoltura individual, ativando o conceito C11 (liderança como fenômeno geral). Contudo, em sua resposta seguinte, ao afirmar que “existem atributos inatos e atributos que podem ser trabalhados”, o entrevistado ativa o conceito I11 (liderança como qualidade inata e exclusiva), reconhecendo a existência de características naturais que, combinadas com os atributos desenvolvidos, irão distinguir um líder de outro. Essa posição sugere que ele vê a liderança, ao menos em parte, como um dom ou traço de personalidade, não acessível a todos de maneira uniforme. Contudo, ao complementar que “é possível trabalhar em determinados níveis”, ele relativiza essa visão, reativando o conceito C11, pois sugere que, mesmo sem os atributos inatos, indivíduos podem aprender e aprimorar sua capacidade de liderar. Também, ao afirmar que acredita em um ambiente coletivo de liderança, o entrevistado ativa o conceito C11 (liderança como fenômeno geral e distribuído), reconhecendo que a liderança pode ser estimulada no ambiente organizacional e exercida por diferentes membros do grupo. Ainda, ao destacar a implementação da figura do graduado master, reforçando a noção de que a liderança pode emergir em diferentes níveis hierárquicos, o entrevistado indica que a FAB disponibiliza mecanismos para que qualquer pessoa possa alcançar posições de liderança, acionando o conceito C11 (liderança como fenômeno geral e distribuído).

Em seguida, o entrevistado reconhece que, embora o líder exerça maior influência por sua experiência e senioridade, o que aciona I2 (líder acima do grupo), a liderança eficaz exige sensibilidade às características dos subordinados, descritos como representantes de diferentes gerações e ambientes socioeconômicos, o que aciona C3 (valoriza o contexto social). Ao afirmar que é preciso ajustar a conduta para atender às demandas, expectativas e percepções do efetivo, ele também aciona C4 (privilegia os interesses do grupo). Por fim, ao afirmar que as relações humanas são uma via de mão dupla, reconhecendo os seguidores como fonte de influência, o entrevistado mobiliza C5 (seguidores percebidos como parte do grupo).

O entrevistado reconhece, também, uma mudança total na relação entre líderes e seguidores na FAB, relacionando essa transformação ao conflito geracional. Ao destacar que “os mais novos são mais questionadores” e que “você precisa embasar melhor suas posições”, ele ativa o conceito C5 (seguidores percebidos como parte do grupo). Além disso, ao apontar que as características das novas gerações exigem uma adaptação por parte dos líderes, ele mobiliza C3 (valoriza o contexto social), estabelecendo uma relação com o ambiente sociocultural contemporâneo. Ao afirmar que é necessário tirar proveito das qualidades inerentes às novas gerações (*millennials*) e, ao mesmo tempo, “aprimorar características ligadas à impulsividade e ao imediatismo”, ele sugere a harmonização entre diferentes perfis e interesses, o que aciona C4 (privilegia os interesses do grupo). Ao afirmar que “quem está entrando na escola hoje já tem outro comportamento” e que “você terá em sua equipe pessoas de várias gerações”, ele demonstra valorizar o contexto social como fator determinante para os processos de liderança, ativando novamente o conceito C3. Quando menciona que é necessário fazer uma “calibragem constante para manter o time coeso”, ele expressa um esforço de adaptação às diferentes perspectivas e necessidades do grupo, o que aciona os conceitos C4 (privilegia os interesses do grupo) e C5 (seguidores percebidos como parte do grupo).

Em seguida, o entrevistado relata que o desenvolvimento da sua liderança é resultado das experiências que vivenciou em sua trajetória na FAB, ativando o conceito C11 (liderança como fenômeno geral). Ao mencionar a percepção sobre os impactos de suas palavras e decisões nas vidas dos subordinados, ele indica sentir o peso das responsabilidades inerentes às posições de liderança, acionando I7 (responsabilidade pelos resultados é do líder). Ao afirmar que, como comandante, tornou-se “a palavra final para aquele grupo”, ele ativa claramente I6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo) e I2 (líder acima do grupo), sugerindo uma internalização da autoridade e um processo decisório tutelado pela figura do líder. Ainda, o entrevistado avalia a mudança na relação entre líderes e seguidores como “totalmente positiva”

e afirma que o líder deve trabalhar para não afastar as pessoas, evidenciando uma postura de integração da equipe, mobilizando o conceito C5 (seguidores percebidos como parte do grupo). Ainda, ao indicar que cabe ao líder “extrair isso, fazer as correções de rumo, mas de maneira justa, para não generalizar e não acostumar todo mundo à média”, ele sugere que o desempenho coletivo depende da atuação do líder, acionando o conceito I1 (líder como unidade principal de sobrevivência). Por fim, ao mencionar que a tolerância o fez “entender e estudar o público” com o qual estava lidando, ele ativa C3 (valoriza o contexto social).

Ao afirmar que tem menos poder do que os líderes do passado, o entrevistado evidencia uma percepção de erosão da autoridade individual do líder, atribuindo esse aspecto à preocupação com mecanismos de controle e transparência. Essa mudança aciona os conceitos C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados) e C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações), ao destacar a importância desses mecanismos como forma de busca por legitimidade das ações institucionais, por meio da harmonização entre os interesses da organização e as expectativas da sociedade. Ainda, ao afirmar que busca estimular seus subordinados a serem mais participativos, o entrevistado aciona o conceito C5 (seguidores percebidos como parte do grupo) e C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo). Por fim, ao descrever esse modelo de atuação como uma estratégia deliberada para empoderar os subordinados por meio da participação ativa e especialização, o entrevistado sugere uma integração dos indivíduos aos objetivos institucionais, mobilizando o conceito C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados). Mesmo alegando manter “a porta sempre aberta” para os subordinados, o que aciona C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), o entrevistado ressalta a necessidade de reafirmar a estrutura verticalizada que caracteriza a FAB e a importância de evitar que os seguidores violem os canais hierárquicos estabelecidos para a comunicação, ativando I5 (seguidores percebidos como subordinados). Além disso, ele afirma que não há mudança de valores com a antiguidade e que a distância hierárquica é uma característica da instituição, não adiantando forçar aproximações, o que sugere uma visão de imutabilidade nas relações entre líder e seguidor ao longo do tempo, ativando novamente I5, além de I2 (líder acima do grupo). Ainda, ao mencionar que o avanço na cadeia hierárquica não modifica os valores adquiridos na formação inicial, o entrevistado sugere uma visão de impermeabilidade organizacional, na qual a influência do contexto social não ocorre, ativando I3 (menospreza o valor do contexto social).

De modo contrário, ao classificar o exercício da liderança na atualidade como desafiador e destacar a necessidade de atualização aos valores geracionais, o entrevistado demonstra

valorizar o contexto social, o que ativa C3 (valoriza o contexto social). Ainda, ele afirma buscar sempre a remoção de barreiras, ativando C5 (seguidores percebidos como parte do grupo). Contudo, logo em seguida ele retoma uma visão associada ao paradigma individualista, ao reafirmar a necessidade de preservação de uma estrutura hierárquica verticalizada, a qual ele classifica como uma barreira necessária, acionando I2 (líder acima do grupo). Além disso, ele atribui a essa estrutura a corresponsabilidade pela sobrevivência da organização ao longo do tempo, mobilizando o conceito I2 (líder como unidade principal de sobrevivência).

O entrevistado evidencia, com clareza, a centralização da tomada de decisão no EMAER e nas Forças Armadas em geral, acionando diretamente o conceito I6 (opiniões e decisões construídas pelo líder). Isso se verifica especialmente quando ele afirma que, “por ser uma estrutura verticalizada, há determinadas decisões que acabam forçando a centralização”, indicando que, apesar da existência de canais técnicos e de um modelo matricial de trabalho, as decisões estratégicas mais relevantes ainda recaem sobre os níveis superiores da hierarquia. Além disso, a reafirmação da necessidade de uma estrutura verticalizada reforça a ativação de I2 (líder acima do grupo). Ao afirmar que “a responsabilidade sempre vai recair sobre os ombros do chefe” e que o chefe é “parte do problema”, ele reconhece explicitamente a centralidade da figura do líder como principal responsável pelos resultados do trabalho, acionando explicitamente I7 (responsabilidade pelos resultados é do líder). Ao destacar a comunicação, o compartilhamento de informações e a criação de um ambiente saudável no trabalho, o entrevistado reforça a importância dos indivíduos como partes essenciais da equipe, bem como de suas contribuições, acionando C5 (seguidores percebidos como parte do grupo) e C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo).

Ao responder sobre os impactos do contexto de complexidade atual, o entrevistado reconhece a necessidade de adaptação contínua da liderança às mudanças externas, acionando o conceito C3 (valoriza o contexto social). A frase “cada vez mais, os líderes são percebidos e acompanhados pelo comportamento e pela forma como encaram essas mudanças” revela a ativação de C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações), pois sugere que a conduta do líder é constantemente observada e avaliada, exigindo responsabilidade e coerência diante de novas exigências normativas e culturais. Por fim, ao afirmar que “é necessário avaliar se o time e os resultados estão alinhados com as expectativas, tanto da alta gestão quanto dos próprios liderados”, o entrevistado ativa C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados), demonstrando preocupação em harmonizar os interesses institucionais com as expectativas individuais da equipe.

Em síntese, a entrevista evidencia uma concepção complexa da liderança, que reconhece a importância da participação, do pertencimento e do contexto social, sem abrir mão dos princípios estruturantes da hierarquia militar. Esse equilíbrio entre a abertura ao coletivo e a reafirmação da autoridade individual caracteriza a visão de liderança expressa ao longo de seu discurso.

No total, foram selecionadas 65 citações, das quais 21 foram classificadas como individualistas (abrangendo sete códigos) e 54 como coletivistas (abrangendo oito códigos), conforme representado nas Tabelas 21 e 22, a seguir:

SÍNTESE DOS CONSTRUTOS IDENTIFICADOS NA E7										
I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11
X	X	X		X	X	X				X
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11
		X	X	X	X	X		X	X	X

Tabela 21: Síntese dos construtos identificados na Entrevista 7.
Fonte: o autor.

CITAÇÕES SELECIONADAS	CÓD. UTIL. INDIVID.	CITAÇÕES INDIVID.	CÓD. UTIL. COLET.	CITAÇÕES COLET.	TOTAL
75	7	21	8	54	15

Tabela 22: Quantidades de citações totais e associadas aos construtos identificados na Entrevista 7.
Fonte: o autor.

4.3.8 Análise da Entrevista 8 (Data: 06/12/2024. Duração: 36 min. e 30 seg.)

A análise da Entrevista 8 revelou um discurso complexo, que articula elementos dos paradigmas individualista e coletivista, com ênfase variando entre um e outro, conforme o tema abordado. Embora o entrevistado valorize o alinhamento estratégico e o trabalho em equipe, também expressa uma visão hierárquica tradicional, centrada na figura do líder.

Desde o início, o entrevistado demonstra uma visão sistêmica ao afirmar que a governança organizacional veio alinhar os objetivos estratégicos com a execução das ações nos níveis mais operacionais, coadunando os esforços à missão institucional, o que se alinha diretamente ao construto C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados).

Sua resposta sobre os princípios e práticas de liderança que costuma adotar na condução da subchefia focou especificamente em aspectos processuais, administrativos, sistêmicos e não personificados, acionando o código C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e

obrigações), ao mesmo tempo em que não menciona pontos associados ao relacionamento ou aos comportamentos, o que suscita uma visão voltada exclusivamente para o cumprimento de metas, acionando o código I8 (tarefa prevalece sobre o relacionamento).

Mesmo afirmando que a liderança pode ser treinada, seu discurso sobre a classificação do fenômeno como individual ou coletivo foi migrando para uma concepção mais voltada ao paradigma individualista, já que afirmou que nem todos são capazes ou possuem aptidão para liderar. Além disso, menciona o sistema de avaliação da FAB como ferramenta de identificação de indivíduos com perfil e capacidade de liderar, pressupondo uma visão pessoal e institucional alinhada ao código I11 (liderança como fenômeno individual). Esse entendimento foi reforçado na resposta seguinte, quando, apesar de alegar nunca ter refletido sobre a possibilidade de se desenvolver atributos de liderança ou de nascer com eles, acabou coadunando com o conceito individualista I11, concluindo que os traços inatos são prevalentes.

Apesar de considerar necessária a existência de outras lideranças além do líder formal, ressalta a dependência do grupo em relação ao líder máximo da organização, e que se este não estiver bem “ajustado” e desempenhando bem sua liderança, o segundo nível ou o time não conseguirá ajudá-lo ou substituí-lo. Essas afirmações evocam os conceitos individualistas I1 (líder como unidade principal de sobrevivência) e I2 (líder acima do grupo).

Ainda que o entrevistado aponte a Força Aérea como uma instituição bem democrática e que oferece condições e oportunidades para que todos se desenvolvam e se destaquem na carreira, evocando o conceito C11 de modo prevalente nessa resposta, conclui o raciocínio afirmando que somente aqueles que têm mais aptidão e comprometimento é que assumem os postos de chefia, acionando, novamente, I11. Dessa forma, embora as unidades de registro sejam prevalentemente codificadas com o conceito C11, as unidades de contexto apontam para uma ancoragem no conceito individualista I11, demonstrando que o entrevistado acredita que a organização dá as mesmas oportunidades a todos, mas que nem todos estão aptos a aproveitá-las. Essa interpretação sugere uma visão conflitante e mais alinhada ao paradigma individualista, quando o entrevistado reflete sobre a liderança como fenômeno coletivo ou individual.

Em seguida, o entrevistado é bastante objetivo ao afirmar que os líderes influenciam mais os seguidores do que o oposto, alinhando-se aos conceitos I4 (privilegia os interesses do líder) e I5 (seguidores percebidos como subordinados).

Ao afirmar que houve mudanças na relação entre líder e seguidor, e que o líder modificou sua postura de um perfil autocrático para comportamentos mais voltados para a

formação de uma equipe coesa e para a agregação de valor por meio da captura de talentos, o entrevistado parece conferir mais valor ao papel dos seguidores, acionando os conceitos C5 (seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo) e C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo). Além disso, ele relata que, em uma missão aérea, é necessário que os líderes saibam interagir muito bem com os seguidores e que há a alternância da liderança, apontando a relevância de aspectos relacionais e a existência de uma liderança compartilhada entre os indivíduos, evocando C8 (relacionamento prevalece sobre a tarefa) e C11 (liderança como fenômeno geral). Ressalta-se que o entrevistado tira essas conclusões considerando, especificamente, o contexto de uma missão aérea, sem estendê-las a outros tipos de atividade, o que sugere uma interpretação que reduz a liderança a processos decisórios, no contexto da aviação militar.

O entrevistado descreve, ainda, a evolução gradual ocorrida no processo de comunicação entre líder e seguidor na Força Aérea, no qual aquele está aberto a ouvir as opiniões deste, evidenciando o conceito C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), além de afirmar que os líderes atuais conseguem estabelecer uma conexão com seus subordinados e são mais acessíveis e empáticos, acionando o conceito C8 (relacionamento prevalece sobre a tarefa).

Em seguida, o discurso do entrevistado demonstra a compreensão de que mudanças ocorridas na sociedade impactaram os processos de liderança, trazendo mais impessoalidade, responsabilidade e valores éticos e morais à administração pública, acionando os conceitos C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados) e C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações). A presença do conceito C3 (valoriza o contexto social) também é evidenciada pela própria consciência do entrevistado acerca da influência dessas transformações externas na instituição. Ele ressalta, ainda, que tais mudanças implicaram em uma liderança mais respeitosa e voltada à satisfação das necessidades do ser humano, contemplando os conceitos C2 (grupo acima do líder), C4 (privilegia os interesses do grupo) e C5 (seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo).

Embora demonstre dúvidas se a maior liberdade e autonomia dos líderes do passado para conduzir suas organizações, em relação aos líderes de hoje, representa uma diminuição do poder do líder, o entrevistado deixa claro que, atualmente, os chefes se deparam com mais restrições a sua discricionariedade decisória e mais obrigações de seguir planos formulados por instâncias superiores, relacionando esse aspecto à própria implementação dos sistemas de governança. Ele reconhece, ainda, que tais restrições trouxeram mais eficiência e organização

para a FAB. Tais reflexões em seu discurso relacionam-se com os conceitos C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados) e C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações). Contudo, o oficial questiona se essa erosão de liberdade e autonomia não se deve a uma centralização excessiva de poder nos níveis superiores, o que afasta o líder de alguns processos decisórios que antes possuía. Ao afirmar que “antes, o comandante podia mandar mais”, o entrevistado parece concluir que houve, de fato uma diminuição do poder do líder para decidir e que o processo decisório tornou-se mais descentralizado, evocando o conceito C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), ou centralizado em instâncias superiores, aproximando-o de seus seguidores em termos de *status*, mas mantendo uma centralização de poder em líderes hierarquicamente superiores, o que remete ao conceito I6 (opiniões e decisões construídas pelo líder).

Quando questionado sobre se os seguidores de hoje possuem mais poder dentro da instituição do que ele percebia ter quando era mais jovem, o entrevistado responde de forma breve e pouco elaborada, afirmando que “não percebe nenhuma diferença” e que “não sabe responder”. Essa postura, embora aparentemente neutra, revela uma ausência de reflexão sobre o papel atual dos subordinados, desconsiderando possíveis mudanças estruturais, sociais ou culturais que possam ter impactado o equilíbrio de poder nas relações hierárquicas. Ao não reconhecer a possibilidade de maior protagonismo dos seguidores, como o acesso ampliado à informação, o fortalecimento das práticas participativas ou o encurtamento da distância entre postos hierárquicos, o entrevistado aciona o conceito I5 (seguidores percebidos como subordinados). Sua resposta sugere uma visão tradicional da relação líder-seguidor, em que o subordinado permanece como executor de ordens, sem papel ativo ou relevante nos processos de liderança ou na dinâmica institucional.

Quando questionado sobre o possível aumento no acesso dos subordinados aos líderes, o entrevistado oferece uma resposta ambígua e reflexiva, demonstrando tanto abertura à análise crítica quanto elementos de manutenção de valores tradicionais. Inicialmente, ele afirma não saber ao certo se há mais canais de comunicação ou maior abertura na relação entre subordinados e superiores. Ao reconhecer que “havia uma distância maior, um *power distance* maior”, aciona o construto C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações), evidenciando que, no passado, o respeito à hierarquia era internalizado como um valor institucional e social.

Na sequência, ao admitir não saber se as mudanças percebidas são reflexo da sociedade ou de uma postura mais permissiva dos próprios líderes, aciona o construto C3 (valoriza o

contexto social). Essa menção sugere consciência de que fatores socioculturais mais amplos, como transformações geracionais e mudanças nos padrões de autoridade, impactam diretamente nas dinâmicas de liderança e no comportamento dos subordinados.

Quando considera que “talvez hoje as pessoas se sintam mais à vontade, menos melindradas para falar”, o entrevistado reconhece uma maior espontaneidade e abertura na relação com os superiores, ativando o construto C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), pois aponta para uma liderança com menor formalismo e mais espaço para o diálogo.

Contudo, esse reconhecimento é imediatamente equilibrado por uma preocupação com os limites dessa informalidade, especialmente quando ele menciona que “o excesso de facilidade e de informações também podem criar uma falsa sensação de intimidade”, acionando o construto I2 (líder acima do grupo). Essa observação indica receio de que a quebra de formalidades acarrete uma diluição indevida das fronteiras hierárquicas.

Essa crítica se intensifica quando o entrevistado relata exemplos de subordinados que questionam ordens ou demonstram dificuldade em compreender a lógica hierárquica, como no trecho “os novos às vezes não entendem como uma noção de respeito”. Essa fala, associada a outras como “você precisa respeitar o posto e o cargo dele”, “é algo que os mais novos estão confundindo”, e “merece respeito apenas por sua experiência ou por ser mais velho”, aciona simultaneamente os construtos I2 (líder acima do grupo) e I5 (seguidores percebidos como subordinados). Em todas essas formulações, o entrevistado expressa uma visão na qual o papel do líder exige reconhecimento por sua posição e antiguidade, mais do que por seus atributos de liderança.

Ao refletir sobre o impacto das transformações nas relações entre líderes e subordinados, o entrevistado observa que os militares mais jovens já não enxergam os oficiais antigos como figuras paternas que mereçam respeito apenas pela antiguidade, o que representa uma ruptura simbólica com valores hierárquicos tradicionais. Ainda assim, ele reafirma que o essencial na liderança continua sendo estabelecer, com clareza, as diretrizes, condutas e expectativas esperadas dos subordinados, o que aciona simultaneamente os construtos I5 (seguidores percebidos como subordinados), I6 (opiniões e decisões construídas pelo líder) e I8 (tarefa prevalece sobre o relacionamento). Essa perspectiva revela uma liderança centrada no comando técnico e no cumprimento de objetivos, com menor ênfase na construção de vínculos interpessoais e na escuta ativa dos subordinados.

Ao ser questionado sobre a proximidade com seus subordinados em comparação ao relacionamento que mantinha com seus superiores no passado, o entrevistado afirma que não

percebe mudanças significativas. Para ele, a aproximação ocorre apenas quando há afinidade pessoal, mas, em regra, o relacionamento permanece estritamente profissional, como sempre foi. Essa visão reforça os construtos I5 (seguidores percebidos como subordinados) e I8 (tarefa prevalece sobre o relacionamento), ao evidenciar uma concepção tradicional da liderança, centrada na função, no respeito institucional e na hierarquia, com pouco espaço para relações interpessoais mais horizontais ou para a valorização do vínculo como componente ativo da liderança.

Ao abordar se a liderança hoje é mais fácil ou mais difícil, o entrevistado afirma que “todos nós estamos mudando junto com essa transformação da sociedade”, o que demonstra uma compreensão do papel do contexto social nas práticas de liderança, evocando C3 (valoriza o contexto social). Ao afirmar que líderes e subordinados precisam se adaptar às novas ferramentas, à padronização e ao alinhamento doutrinário da FAB, ele aciona novamente o conceito C3, evidenciando uma visão em que a eficácia da liderança está diretamente relacionada à capacidade de compreender e acompanhar as mudanças sociais e institucionais em curso.

Ao comentar sobre o processo decisório no EMAER, o entrevistado afirma com convicção que se trata de um modelo descentralizado, no qual cada subchefia desenvolve atividades distintas e toma decisões de forma independente. Embora reconheça a existência de níveis hierárquicos para consulta e autorização, enfatiza que o funcionamento cotidiano se baseia em autonomia decisória com articulação constante, por meio de ferramentas como reuniões regulares e acompanhamento do alto comando. Essa descrição ativa o construto C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), pois evidencia um modelo de liderança e gestão baseado na colaboração, na troca de informações e na corresponsabilidade entre diferentes níveis hierárquicos.

Ao ser questionado sobre a distribuição da responsabilidade pelos resultados planejados no EMAER, afirmou com clareza que seus subordinados compartilham bastante essa responsabilidade e que têm plena consciência da importância do trabalho que realizam. Ele enfatiza que, sem a atuação da equipe, suas próprias funções seriam inviáveis, destacando que os subordinados controlam os trâmites de informação, fazem contatos e filtram conteúdos, entregando apenas os insumos que irão subsidiar a tomada de decisão. Essas afirmações ativam os construtos C7 (responsabilidade compartilhada pelos resultados), ao reconhecer a coautoria da equipe no desempenho institucional, e C1 (grupos como unidade principal de sobrevivência),

ao posicionar o grupo como elemento fundamental para a efetividade da liderança e do funcionamento da organização.

Ao discorrer sobre os mecanismos utilizados para promover o sentimento de pertencimento dos subordinados ao EMAER, o entrevistado descreve o alinhamento coletivo realizado por meio de reuniões e uma configuração espacial do ambiente de trabalho que o torna favorável à interação entre os membros. Desse modo, os conceitos C5 (seguidores como parte do grupo) e C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados) são acionados. Contudo, ao afirmar que as reuniões de alinhamento têm como efeito fazer com que os subordinados “compartilhem os anseios da chefia”, o entrevistado expressa uma lógica de liderança orientada à adesão dos liderados às diretrizes do comandante, mais do que à construção conjunta de objetivos e decisões. Essa perspectiva aciona o construto I4 (privilegia os interesses do líder), ao posicionar os interesses da chefia como foco central do processo, subordinando a participação do grupo à assimilação da visão do líder. A ideia de que não há necessidade de forçar a coesão, pois ela “acontece naturalmente”, reforça uma visão na qual o pertencimento é consequência de práticas participativas, da visibilidade mútua e da clareza dos objetivos. Além disso, ao mencionar que os subordinados compreendem como seus trabalhos se relacionam com os demais setores, o entrevistado também aciona C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), ao valorizar a interdependência entre os membros da equipe e o alinhamento entre os diferentes níveis de atuação. Ainda, ao permitir que um representante da subchefia participe das apresentações, o entrevistado reforça os conceitos C5 (seguidores como parte do grupo) e C7 (responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo), ao integrar os subordinados à dinâmica de liderança e dar-lhes visibilidade sobre os desafios enfrentados pela chefia, promovendo senso de pertencimento e corresponsabilidade.

Ao afirmar que “isso permite que eu dê o *feedback* sobre onde podem melhorar”, o entrevistado revela uma lógica de liderança centrada na avaliação unilateral do desempenho dos subordinados, o que aciona o construto I5 (seguidores percebidos como subordinados). A fala parece sugerir uma relação assimétrica, em que o líder define os critérios de melhoria e os subordinados ocupam uma posição de receptores passivos de orientação, sem indicação de participação ativa no processo de desenvolvimento.

Finalmente, ao comentar os efeitos da complexidade atual na liderança, o entrevistado destaca a importância de compreender o papel funcional de cada um na estrutura da FAB, de alinhar ações aos objetivos institucionais, e de compreender o contexto, acionando os construtos C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados) e C3 (valoriza o contexto social). Ao afirmar que “a base é conhecer o ser humano e tratar bem o camarada”, ele ativa o construto C8 (relacionamento prevalece sobre a tarefa),

demonstrando valorizar as relações interpessoais como um dos fundamentos da liderança eficaz. Além disso, ao enfatizar a clareza nas diretrizes e a coerência entre planejamento e execução, reforça C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo) e C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações), sustentando uma visão ética, empática e orientada ao coletivo.

Em síntese, a Entrevista 8 evidencia uma liderança marcada pela valorização da organização, do alinhamento institucional e da atuação técnica estruturada, ao mesmo tempo em que revela traços de um modelo hierárquico clássico, centrado na autoridade do líder e na distinção de papéis. Embora conceitos coletivistas predominem na prática, como o compartilhamento de responsabilidades, a integração da equipe e a sensibilidade ao contexto social, diversas passagens acionam construtos individualistas, sobretudo ao tratar da aptidão para liderar, da centralidade da chefia e da percepção dos subordinados como executores. Assim, a entrevista apresenta uma visão híbrida, com predominância do paradigma coletivista, mas permeada por elementos de preservação da lógica individualista na compreensão da liderança.

No total, foram selecionadas 79 citações, das quais 24 foram classificadas como individualistas (abrangendo sete códigos) e 55 como coletivistas (abrangendo onze códigos), conforme representado nas Tabelas 23 e 24, a seguir:

SÍNTESE DOS CONSTRUTOS IDENTIFICADOS NA E8										
I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11
X	X		X	X	X		X			X
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabela 23: Síntese dos construtos identificados na Entrevista 8.

Fonte: o autor.

CITAÇÕES SELECIONADAS	CÓD. UTIL. INDIVID.	CITAÇÕES INDIVID.	CÓD. UTIL. COLET.	CITAÇÕES COLET.	TOTAL
79	7	24	11	55	18

Tabela 24: Quantidades de citações totais e associadas aos construtos identificados na Entrevista 8.

Fonte: o autor.

4.3.9 Análise da Entrevista 9 (Data: 30/12/2024. Duração: 39min. e 28 seg.)

A análise da Entrevista 9 revelou uma visão de liderança predominantemente individualista, ainda que confrontada por elementos coletivistas. O entrevistado demonstra grande valorização da comunicação e do relacionamento com subordinados, reconhecendo

discretamente o impacto do contexto social no processo de liderança. No entanto, suas falas também apontam para uma centralização da autoridade no líder e para um processo de comunicação verticalizado.

Ao comentar as mudanças promovidas pela governança na organização em que atuou, o entrevistado enfatiza a padronização de processos, a centralização das decisões estratégicas e a integração das informações, acionando o construto C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados). A menção ao uso da ferramenta de gerenciamento de projetos (GPAER) e de mecanismos de controle também evoca C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações), ao valorizar o cumprimento sistemático de rotinas e a rastreabilidade das ações. Além disso, ao reconhecer a resistência inicial de alguns setores e o posterior entendimento coletivo da importância da governança, o discurso mobiliza o construto C3 (valoriza o contexto social). Contudo, ao afirmar que a governança “melhorou para quem está na posição mais alta da cadeia, para os oficiais-generais”, o entrevistado restringe os benefícios percebidos à alta cúpula de gestão, sem menção aos impactos positivos para os subordinados. Essa ênfase exclusiva nos ganhos da liderança aciona o construto I5 (seguidores percebidos como subordinados), evidenciando uma perspectiva verticalizada e hierárquica sobre os efeitos da governança.

O entrevistado descreve seu estilo de liderança como baseado na escuta ativa e na participação direta nos grupos de trabalho, evidenciando o construto C5 (seguidores como parte do grupo). Ao enfatizar que “no mundo em que vivemos hoje” é importante exercer uma liderança “não impositiva”, ele também aciona os construtos C3 (valoriza o contexto social) e C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), demonstrando sensibilidade ao ambiente contemporâneo e à importância da escuta e do diálogo na construção das decisões. No entanto, ao afirmar que o líder deve “ter controle sobre os processos que estão sob sua responsabilidade” e que, sem esse controle, “as coisas se perdem”, o entrevistado mobiliza o construto I7 (responsabilidade pelos resultados é do líder), pois assume que a efetividade e o êxito dos processos dependem prioritariamente do monitoramento e supervisão direta do líder, centralizando em si a responsabilidade pelos resultados. Além disso, sua insistência em relatar que sempre determina e orienta, mesmo após escutar os subordinados, aciona os construtos I2 (líder acima do grupo) e I5 (seguidores percebidos como subordinados), uma vez que reforça a assimetria nas relações e a preeminência do líder na condução do grupo. Por fim, ao reconhecer a existência da liderança nata, o entrevistado ativa o construto I11 (liderança como fenômeno

individual), sinalizando sua crença de que alguns indivíduos possuem uma aptidão inata para liderar.

Na resposta sobre o potencial de liderança em todas as pessoas, o entrevistado afirma acreditar que todos têm esse potencial, acionando o construto C11 (liderança como fenômeno geral). Para sustentar sua argumentação, utiliza analogias do cotidiano, como jardinagem ou atividades culinárias, o que evidencia uma compreensão da liderança como algo situacional e ligado à posse momentânea de um conhecimento. Essa comparação, contudo, revela uma certa confusão conceitual entre liderança e mera orientação técnica ou transmissão de saber, reduzindo a liderança a uma função meramente instrumental. Ao afirmar que qualquer pessoa com domínio sobre determinado assunto pode liderar uma tarefa ligada àquele assunto, o entrevistado desconsidera dimensões essenciais da liderança, como influência interpessoal, mobilização de propósitos coletivos ou construção de vínculos, tratando-a mais como uma habilidade técnica do que como um processo relacional e estratégico. Por fim, ao mencionar o programa *MasterChef* e afirmar que o líder de um grupo foi responsabilizado pelo mau desempenho de seus componentes, ele aciona o construto I7 (responsabilidade pelos resultados é do líder), reforçando a ideia de que o líder, ainda que num contexto coletivo, é quem deve responder pelos resultados obtidos.

A resposta do entrevistado ativa de forma clara o construto C11 (liderança como fenômeno geral), ao afirmar que os atributos necessários à liderança podem ser desenvolvidos ao longo do tempo e com a experiência. Ao mencionar a necessidade de estudo, dedicação e acúmulo de vivências como condição para se aprimorar como líder, ele sustenta uma visão evolutiva e formativa da liderança. Entretanto, ao introduzir elementos de sua crença pessoal, afirmando que cada indivíduo já vem com aprendizados de outras vidas, o entrevistado também sugere que algumas pessoas podem possuir traços natos de liderança, o que aciona o construto I11 (liderança como fenômeno individual). Assim, sua visão parece reconhecer tanto a possibilidade de aprendizado contínuo quanto a existência de predisposições pessoais que facilitam o exercício da liderança.

Ao ser questionado se a liderança é um processo mais individual ou coletivo, o entrevistado afirma com clareza que “*em um grupo deve haver um líder*”, rejeitando a ideia de que todos liderem simultaneamente e defendendo a existência de um decisor final. Essa perspectiva mobiliza o construto I2 (líder acima do grupo), pois centraliza a autoridade e a responsabilidade no líder formal. Além disso, o trecho “*é necessário ter um decisor final*” aciona os construtos I5 (seguidores percebidos como subordinados) e I7 (responsabilidade pelos

resultados é do líder), ao reforçar a assimetria entre líder e liderados e atribuir ao líder a responsabilidade decisória final, mesmo que outros contribuam em áreas específicas. Ao afirmar que, em sua visão, “tem que existir um líder dentro dos processos”, o entrevistado aciona, ainda, I1 (líder como unidade principal de sobrevivência), sugerindo que sem um líder, a condução dos processos pode estar ameaçada.

Essa visão hierárquica é complementada por analogias com estruturas organizacionais (militares, religiosas, privadas e públicas) em que o entrevistado identifica a presença de uma liderança central, reafirmando a ideia de que a liderança é uma função singular, o que ativa I11 (liderança como fenômeno individual). No entanto, ao reconhecer que “*cada um liderava a sua área*”, o entrevistado implicitamente admite que múltiplos indivíduos podem exercer liderança em suas esferas de atuação, acionando o construto C11 (liderança como fenômeno geral). Ainda que não demonstre ter consciência explícita dessa visão, a admissão da subordinação de líderes em níveis mais baixos a uma liderança principal, revela certa abertura à noção de que a liderança pode ser exercida de forma distribuída, mesmo que dentro de limites hierárquicos definidos.

Ao ser questionado se a FAB oferece mecanismos para que qualquer pessoa possa alcançar posições de liderança, o entrevistado nega essa possibilidade e afirma que nem deveria ser assim. Segundo ele, a estrutura hierárquica da Força já está muito bem organizada, sendo inviável que todos exerçam liderança ao mesmo tempo. Essa perspectiva aciona fortemente os construtos I2 (líder acima do grupo) e I11 (liderança como fenômeno individual), ao pressupor que a liderança está reservada a poucos e é determinada por uma lógica hierárquica previsível e institucionalizada. O entrevistado também sugere que há uma ordenação necessária dos papéis dentro da organização, reiterando que os líderes devem ocupar posições previamente designadas pelos regimentos internos da FAB. Essa argumentação também mobiliza o construto I5 (seguidores percebidos como subordinados), ao naturalizar o papel passivo dos não líderes como executores das decisões superiores.

Quando questionado sobre quem influencia mais no processo de liderança, se o líder ou os seguidores, o entrevistado afirma que, embora também seja influenciado, a maior exposição do líder o torna o principal agente de influência. Essa assimetria ativa o construto I2 (líder acima do grupo), pois atribui ao líder uma posição de superioridade e primazia na condução das relações, e os construtos I4 (privilegia os interesses do líder) e I5 (seguidores percebidos como subordinados), pois posiciona o líder como principal agente de impacto sobre o grupo, com protagonismo superior ao dos subordinados. Ao mesmo tempo, ao defender que o líder “deve saber escutar” e reconhecer que os subordinados também influenciam o líder, ainda que em

menor grau, ele mobiliza o construto C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), reconhecendo a importância de ouvir os subordinados como ferramenta de auxílio à construção do processo decisório.

Ainda, o entrevistado reconhece com clareza que houve mudanças nos relacionamentos entre líderes e seguidores ao longo do tempo, afirmando que, quando ingressou na FAB, os comandantes não costumavam abrir muitos canais de comunicação com os subordinados. Ao destacar que os comandantes mais recentes adotam modelos de liderança baseados na escuta, ele aciona o conceito C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), valorizando a abertura do líder para ouvir seus liderados como um indicativo de evolução positiva na relação líder-seguidor. Essa perspectiva sugere o fortalecimento de práticas mais participativas, em contraste com modelos anteriores mais autoritários.

Além disso, ao comparar os perfis de liderança sob o paradigma geracional, o entrevistado demonstra possuir consciência do papel de distintos contextos históricos e sociais na reformulação das práticas de liderança, o que também pode ser relacionado, secundariamente, ao conceito C3 (valoriza o contexto social).

O entrevistado localiza temporalmente a mudança nas relações entre líderes e seguidores no final da década de 1990, sugerindo que esse foi o período em que começaram a surgir novos modelos de liderança dentro da FAB, os quais eram mais abertos ao diálogo e à participação dos subordinados. Ao fazer esse recorte temporal, ele reforça a ideia de que o processo de transformação se deve a um movimento histórico que caracteriza as diversas gerações, o que também aciona o conceito C3 (valoriza o contexto social).

Ao classificar a mudança nas relações entre líderes e seguidores como positiva, o entrevistado demonstra aprovação à transição de modelos mais autoritários para formas de liderança mais participativas e abertas ao diálogo, reforçando elementos analisados nas perguntas anteriores, especialmente no que se refere à escuta dos subordinados, mobilizando o conceito C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo).

Na resposta seguinte, o entrevistado afirma que o poder de decisão dos líderes atuais é menor do que no passado, devido ao aumento da supervisão e à necessidade de submeter determinadas decisões a instâncias superiores. Além de acionar o conceito C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações), pois indica um contexto institucional mais regulado, no qual o líder precisa seguir procedimentos formalizados e está sujeito a mais restrições, seu discurso revela uma percepção de transferência do poder do líder local para líderes superiores, remetendo ao conceito I6 (opiniões e decisões construídas pelo

líder), desde que o “líder” aqui seja entendido como a figura ou instância hierárquica superior à do entrevistado, na medida em que ele reconhece que as decisões mais relevantes estão concentradas nos níveis hierárquicos superiores, com menor participação ou coautoria dos subordinados ou níveis intermediários. Esse modelo decisório revela uma estrutura verticalizada, em que os rumos institucionais são definidos apenas pela alta gestão, sem a participação dos níveis intermediários. Em que pese a perda de poder do líder estar normalmente associada ao paradigma coletivista, as falas do entrevistado sobre a redução na margem de decisão do líder local revelam uma certa nostalgia em relação a um tempo em que os líderes intermediários detinham maior autonomia decisória, podendo ser interpretados como uma valorização subjetiva da experiência vivida em tempos anteriores, mesmo que não seja explicitamente expressa como desejo de retorno ao modelo antigo, denotando uma ancoragem parcial em paradigmas mais individualistas, em especial no conceito I6.

Ao ser questionado sobre o eventual aumento de poder dos seguidores na FAB, o entrevistado demonstra dificuldade em responder objetivamente, alegando limitações em sua vivência para comparar os diferentes contextos. Essa ausência de uma percepção clara ou reflexão crítica a respeito do papel atual dos subordinados revela uma certa indiferença pela perspectiva dos seguidores, o que mobiliza o construto I5 (seguidores percebidos como subordinados). Ao não reconhecer um aumento de poder dos subordinados, mesmo admitindo uma mudança em sua capacidade, o entrevistado parece naturalizar uma estrutura em que o poder permanece concentrado no líder, reforçando uma visão tradicional e hierárquica, em que o protagonismo é reservado aos líderes, e os liderados ocupam posição secundária, acionando o conceito I2 (líder acima do grupo).

Em seguida, o entrevistado reconhece explicitamente que, em sua experiência pessoal, houve uma ampliação no acesso dos subordinados aos líderes. Ao mencionar mecanismos e práticas institucionais voltados à escuta e ao *feedback*, ele aciona o construto C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), reconhecendo a importância da comunicação e da abertura para contribuições dos liderados nos processos organizacionais. No entanto, ele aponta essa abertura como uma concessão dos chefes e comandantes aos subordinados. Essa perspectiva acaba acionando, também, o conceito I2 (líder acima do grupo), já que descreve uma prerrogativa exclusiva do líder, evidenciando sua autoridade.

Essa ampliação do acesso dos seguidores ao líder é valorizada pelo entrevistado como um elemento importante para a eficácia da liderança, ao afirmar que a proximidade amplia sua percepção e o capacita a tomar decisões mais acertadas. Esse trecho ativa o construto C6

(opiniões e decisões construídas pelo grupo), na medida em que sugere que informações oriundas dos subordinados podem auxiliar o líder a compreender melhor o ambiente organizacional. No entanto, o propósito dessa escuta não parece visar ao empoderamento dos subordinados ou ao compartilhamento efetivo da liderança, mas sim ao aperfeiçoamento da tomada de decisão pelo próprio líder. Assim, o discurso também aciona I5 (seguidores percebidos como subordinados), ao retratar os liderados como fontes de insumo e não como agentes ativos do processo. Além disso, ao afirmar que o aumento da percepção do líder acerca do que está acontecendo ao seu redor fornece mais ferramentas para o aperfeiçoamento do processo decisório, o entrevistado ratifica que a decisão e a solução dos desafios permanecem sob responsabilidade exclusiva do líder, mobilizando também I6 (opiniões e decisões construídas pelo líder).

Ao ser questionado se se considera mais próximo dos seus subordinados do que foi de seus superiores no passado, o entrevistado relativiza a resposta com base em experiências pessoais com diferentes tipos de comandantes, reconhecendo que podem ser mais próximos, o que evoca o conceito C5 (seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo), ou mais afastados, acionando o conceito I5 (seguidores percebidos como subordinados). Em seguida, ele conclui que a proximidade entre líderes e subordinados se deve às características individuais de cada comandante, não mencionando a influência de transformações institucionais ou culturais. Ao afirmar que a relação depende “do jeito de cada um” e que teve “líderes no passado que foram mais próximos da tropa do que líderes atuais”, ele relativiza o impacto das mudanças contextuais. Tal interpretação mobiliza o conceito I11 (liderança como fenômeno individual), ao atribuir à personalidade do líder o fator determinante para o tipo de vínculo a ser estabelecido com os subordinados. Além disso, a centralidade da figura do líder na definição da dinâmica relacional com a tropa reforça o construto I5 (seguidores percebidos como subordinados), pois sugere que a iniciativa da aproximação parte unicamente do líder, enquanto os subordinados têm um papel passivo e reativo nessa construção relacional. Contudo, ao afirmar que “o ambiente da unidade aérea propicia que o comandante se aproxime mais da tropa”, o entrevistado demonstra reconhecer, ainda que inconscientemente, que o contexto organizacional também influencia na construção das relações entre líder e seguidor, o que aciona o construto C3 (valoriza o contexto social).

Ao afirmar que nunca teve dificuldade para impor o seu tipo de trabalho, o entrevistado expressa uma visão centrada na autoridade pessoal e na definição unilateral de condutas. A repetição do verbo “impor”, ao mesmo tempo em que contradiz sua resposta à segunda pergunta

da entrevista (na qual menciona que “no mundo em que vivemos hoje, é muito importante (...) que a liderança seja exercida de uma maneira não impositiva”), reforça a percepção de que a liderança está associada ao exercício de influência vertical e ao domínio do líder sobre os processos, em detrimento da escuta ativa e da participação dos subordinados, acionando, portanto, os construtos I2 (líder acima do grupo) e I5 (seguidores percebidos como subordinados). Além disso, a menção dos cursos que realizou sugere que o entrevistado concebe sua segurança na liderança como resultado de sua própria trajetória de capacitação individual. Essa perspectiva ativa o conceito C11 (liderança como fenômeno geral), indicando que as competências de liderança foram desenvolvidas ao longo do tempo e não decorrentes de atributos inatos.

A visão do entrevistado sobre a centralização ou descentralização do processo decisório no EMAER mostrou-se equilibrada, já que ele o classificou como descentralizado na rotina, mas centralizado nas decisões de alto nível. O reconhecimento de que a descentralização ocorre nos níveis inferiores destaca a autonomia relativa das subchefias para a tomada de decisões, ativando o construto C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo). De modo contrário, a constatação de que as decisões estratégicas permanecem concentradas nas figuras do Vice-Chefe ou do Chefe do Estado-Maior indica que o poder decisório mais relevante ainda está centralizado em posições superiores na hierarquia, acionando o conceito I6 (opiniões e decisões construídas pelo líder).

O discurso do entrevistado na resposta sobre o compartilhamento da responsabilidade pelos resultados mostrou, explicitamente, que ele enxerga a si próprio como o único responsável pelos resultados da subchefia, revelando uma estrutura decisória fortemente hierarquizada e centralizada na figura do líder, mobilizando o conceito I7 (responsabilidade pelos resultados atribuída ao líder).

Ao abordar os mecanismos que utiliza para promover o sentimento de pertencimento dos subordinados, o entrevistado destaca a comunicação, a escuta ativa e interação com os subordinados como ações promotoras desse sentimento. Tais práticas indicam um esforço para construir vínculos interpessoais e reduzir distâncias hierárquicas, mobilizando o conceito C5 (seguidores percebidos como parte do grupo). Ainda, ao afirmar que a presença do chefe em momentos difíceis transmite segurança para os subordinados, ele também evidencia o papel da presença do líder como fonte de estabilidade, reforçando o sentimento de proximidade e confiança entre ambos, acionando também o conceito C8 (relacionamento prevalece sobre a tarefa). Por outro lado, a centralidade do líder como figura que passa segurança em momentos

difíceis pode sugerir uma assimetria na relação, indicando que o entrevistado atribui ao líder a função de garantir a estabilidade e o bom funcionamento do grupo, acionando o conceito I1 (líder como unidade principal de sobrevivência). Assim, embora adote práticas que favoreçam o vínculo, sua visão de liderança permanece centrada na figura do líder como elemento essencial e insubstituível para o êxito do grupo.

Finalmente, ao reconhecer que as transformações sociais e tecnológicas exigem novas posturas e adaptação dos líderes, o entrevistado aciona C3 (valoriza o contexto social). Além disso, ao enaltecer a comunicação como ferramenta de conexão com os seguidores durante o tratamento de temas mais complexos, ele evoca, também, o conceito C8 (relacionamento prevalece sobre a tarefa). Contudo, sua fala evidencia uma lógica de comunicação vertical, na qual o líder atua transmitindo orientações aos seguidores, incluindo aquelas oriundas dos níveis superiores, não havendo indicação de construção conjunta das decisões. Essa concepção ativa os conceitos I5 (seguidores percebidos como subordinados) e I6 (opiniões e decisões construídas pelo líder), pois sugere que a comunicação com os subordinados tem como principal função garantir a transmissão de diretrizes de modo unilateral. Além disso, o entrevistado afirma que, *de vez em quando* (grifo nosso), é importante dar espaço para que o subordinado se expresse, denunciando que o canal de comunicação não permanece aberto de modo permanente, mas é concedido pelo líder verticalmente, o que aciona o conceito I2 (líder acima do grupo), além do I5.

Em síntese, embora o entrevistado reconheça a importância da comunicação e da adaptação às mudanças sociais, sua concepção de liderança permanece ancorada em uma lógica hierárquica, centrada na figura do líder como principal agente de orientação, controle e tomada de decisão. Assim, observa-se uma prevalência dos conceitos associados ao paradigma individualista, com inserções pontuais de práticas coletivistas em contextos específicos.

No total, foram selecionadas 93 citações, das quais 47 foram classificadas como individualistas (abrangendo sete códigos) e 46 como coletivistas (abrangendo sete códigos), conforme representado nas Tabelas 25 e 26, a seguir:

SÍNTESE DOS CONSTRUTOS IDENTIFICADOS NA E9										
I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11
X	X		X	X	X	X				X
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11
		X		X	X		X	X	X	X

Tabela 25: Síntese dos construtos identificados na Entrevista 9.

Fonte: o autor.

CITAÇÕES SELECIONADAS	CÓD. UTIL. INDIVID.	CITAÇÕES INDIVID.	CÓD. UTIL. COLET.	CITAÇÕES COLET.	TOTAL
93	7	47	7	46	14

Tabela 26: Quantidades de citações totais e associadas aos construtos identificados na Entrevista 9.

Fonte: o autor.

4.3.10 Análise da Entrevista 10 (Data: 27/12/2024. Duração: 20 min. e 18 seg.)

A Entrevista 10 apresenta um discurso predominantemente alinhado ao paradigma coletivista, em que o entrevistado demonstra uma percepção da liderança como um processo construído conjuntamente entre líder e seguidores, destacando a valorização da participação dos subordinados, a influência do contexto social nas práticas de liderança e a evolução nas relações entre líderes e seguidores na FAB.

Na resposta inicial da Entrevista 10, o entrevistado destaca a governança organizacional como instrumento de fortalecimento da responsabilidade, da transparência e de estímulo à conformidade às regras e boas práticas administrativas, mobilizando o conceito C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações). O conceito C10 também é reforçado quando ele destaca a transição de modelos de administração personalistas para modelos mais institucionalizados.

Ao incentivar o questionamento dos subordinados durante o processo decisório, o entrevistado adota uma postura de valorização de uma assessoria ativa, acionando os conceitos C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo) e C5 (seguidores como parte do grupo). No entanto, ao afirmar que, uma vez tomada a decisão, ela “passa a ser uma decisão da unidade e está encerrada”, ele denuncia que, embora exista uma fase participativa de assessoria, a decisão final não é construída de forma coletiva, mas sim definida unilateralmente pelo líder, encerrando o espaço de participação e centralizando a autoridade final na liderança, acionando, portanto, I6 (opiniões e decisões construídas pelo líder). Além disso, há um sutil acionamento dos conceitos I2 (líder acima do grupo) e I5 (seguidores percebidos como subordinados), ao pressupor que, após a decisão do líder, cabe ao grupo apenas acatar, encerrando o espaço para divergências, o que reforça uma assimetria de poder. Ao admitir que o subordinado pode ter razão, devendo o líder acatar suas sugestões, o entrevistado subverte uma lógica hierárquica mais rígida, colocando a construção coletiva da decisão acima da autoridade do líder, mobilizando C2 (grupo acima do líder).

O discurso do entrevistado reconhece tanto a liderança inata quanto a possibilidade de que seja desenvolvida, adotando um posicionamento equilibrado. Assim, em determinados trechos, como “é óbvio que nunca vamos ter um grande líder que não tenha uma aptidão para isso” e “pessoas que não têm nenhuma tendência a liderar”, ele aciona o conceito I11 (liderança como fenômeno individual). De modo contrário, ao afirmar que “o treinamento faz com que a pessoa consiga chegar a um nível de liderança aceitável” e que “elas acabam tendo um processo de treinamento de liderança importante”, ele mobiliza, também, o conceito C11 (liderança como fenômeno geral). Na resposta seguinte, ele reforça esse entendimento, mencionando que existem atributos de liderança inatos e desenvolvíveis, mobilizando novamente I11 e C11. Ainda, em sua resposta sobre a natureza individual ou coletiva da liderança, o entrevistado afirma que seu desenvolvimento ocorre de forma coletiva, ativando o conceito C11 (liderança como fenômeno geral), e atribui esse desenvolvimento à cultura organizacional predominante na FAB, mobilizando C3 (valoriza o contexto social). O entrevistado afirma, também, que a FAB disponibiliza mecanismos e proporciona experiências práticas que permitem a qualquer pessoa alcançar posições de liderança, evidenciando uma visão inclusiva e coletiva desse processo e acionando o conceito C11 (liderança como fenômeno geral). Vale ressaltar que, embora enxergue o desenvolvimento da liderança como algo disponível a todos os militares da FAB, seus exemplos de escolas de formação e cursos de capacitação foram todos afetos ao círculo hierárquico de oficiais, não havendo menção aos graduados e praças, o que pode sinalizar certo grau de etnocentrismo ancorado na perspectiva dos oficiais.

No que se refere às relações de influência entre líder e seguidor, o entrevistado demonstra um entendimento bidirecional, afirmando que ambos se influenciam mutuamente e que a liderança é uma “mão dupla”, mobilizando os conceitos C4 (privilegia os interesses do grupo) e C5 (seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo). Ao reconhecer que com bons seguidores um líder fraco consegue fazer um bom serviço, ele destaca a força do grupo e sua autonomia, acionando, também, os conceitos C1 (grupos como unidade principal de sobrevivência) e C2 (grupo acima do líder).

O entrevistado reconhece que houve mudanças no relacionamento entre líderes e seguidores na FAB, destacando a transição de uma postura autoritária para uma relação mais aberta, democrática e clara. Ele atribui essa transformação a um processo cultural da humanidade, e não à FAB, acionando o conceito C3 (valoriza o contexto social). Simultaneamente, ao valorizar essa abertura no acesso aos líderes, os valores democráticos e a transparência, ele ativa os conceitos C4 (privilegia os interesses do grupo), C5 (seguidores

como parte do grupo) e C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), demonstrando uma percepção de liderança mais horizontal e participativa. Ainda, o entrevistado associa essas mudanças relacionais ao impacto da revolução da informação, apontando a internet e o maior acesso ao conhecimento como vetores de transformação das relações entre líderes e seguidores. Essa consciência da influência de elementos externos à organização ativa o conceito C3 (valoriza o contexto social). Ao considerar a mudança nas relações de liderança como inevitável, o entrevistado acaba acionando, novamente, C3 (valoriza o contexto social). Além disso, ele sugere a necessidade de que o líder justifique suas falas aos seguidores, reconhecendo que a autoridade do líder deve ser respaldada por conhecimentos legítimos, e não por dogmas. Com isso, além de ativar C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações), ele aciona, C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo) e C2 (grupo acima do líder), uma vez que sua fala pressupõe que os seguidores passam a ser entidades para as quais o líder deve satisfação.

Reconhecendo a erosão de poder do líder e associando-a, inclusive, à governança, o entrevistado ativa o conceito C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações). Em seguida, ele afirma que o nível de poder dos seguidores aumentou, já que conseguem ser ouvidos e expor o que pensam, ativando C5 e C6. Ao reconhecer que devido a maior proximidade entre líder e seguidores, “boas assessorias acabam chegando no líder”, facilitando a obtenção de informações que subsidiarão a tomada de decisão e tornando, por conseguinte, mais fácil o processo de liderança, o entrevistado ativa C5 (seguidores percebidos como parte do grupo) e C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), uma vez que a contribuição dos seguidores no processo decisório é valorizada. Os conceitos C5 e C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados) também são acionados quando o entrevistado relata que houve uma modificação de postura considerável na FAB, representada pela aproximação entre líder e seguidor, já que esse aspecto contribui para a diminuição da diferença de status entre ambos, aumentando a percepção de que são parte do mesmo grupo e melhorando o processo de comunicação organizacional.

O entrevistado avalia que liderar atualmente é mais fácil, pois as decisões são mais compartilhadas, ainda que o líder mantenha a palavra final. Essa visão ativa o conceito C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), ao valorizar o caráter colegiado do processo decisório, bem como C5 (seguidores percebidos como parte do grupo), já que reconhece a participação ativa dos subordinados. Ao sugerir que a liderança hoje é mais compartilhada, ele desvincula o processo de um líder único, denunciando um entendimento de que mais pessoas

lideram em conjunto com o líder formal, acionando o conceito C11 (liderança como fenômeno geral).

Em seguida, o entrevistado afirma, com clareza, que o processo decisório no EMAER é descentralizado, por se tratar de um órgão que depende do conhecimento coletivo para alcançar resultados satisfatórios. Essa perspectiva aciona o conceito C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), pois valoriza a contribuição conjunta de diferentes atores para a tomada de decisão. Ao reconhecer que o processo depende da colaboração de muitas pessoas e da mobilização do conhecimento distribuído, ele também ativa o conceito C5 (seguidores percebidos como parte do grupo).

O conceito C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo) também é acionado quando o entrevistado afirma que, diante da diversidade de assuntos no EMAER, é necessário recorrer ao conhecimento de várias pessoas. Ao ressaltar que os subordinados são incluídos no processo decisório e que “se sentem parte do processo”, ele reforça os conceitos C5 (seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo) e C7 (responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo), evidenciando uma liderança participativa e um ambiente de corresponsabilidade institucional. Esses mesmos conceitos também são ativados quando o entrevistado destacar a importância da participação de todos no processo decisório como mecanismo para promover o pertencimento dos subordinados. Ao afirmar que mesmo os menos experientes devem ser incluídos, e que todos têm algo a contribuir, aciona o conceito C5. Ao defender grupos de trabalho mais amplos e não concentrar decisões em poucas pessoas, ativa C6 e C7, evidenciando um modelo de liderança baseado na inclusão e diversidade de perspectivas.

O entrevistado reconhece explicitamente a influência do contexto social mais amplo sobre o comportamento dos líderes e seguidores da FAB, acionando o conceito C3 (valoriza o contexto social). Ao afirmar que o militar é um reflexo da sociedade e que as transformações externas inevitavelmente afetam as posturas internas da organização, ele revela uma compreensão sistêmica da liderança, situada em um ambiente social dinâmico.

Ao longo da entrevista, prevaleceu uma visão participativa da liderança, com forte presença dos conceitos coletivistas, especialmente aqueles relacionados à construção conjunta de decisões, valorização do grupo e impacto do contexto social. Ainda que certos trechos revelem traços de autoridade tradicional, o discurso do entrevistado demonstra abertura à transformação institucional e à adaptação das lideranças aos novos tempos, marcados pela informação, diálogo e corresponsabilidade.

No total, foram selecionadas 62 citações, das quais 5 foram classificadas como individualistas (abrangendo quatro códigos) e 57 como coletivistas (abrangendo dez códigos), conforme representado nas Tabelas 27 e 28, a seguir:

SÍNTESE DOS CONSTRUTOS IDENTIFICADOS NA E10										
I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11
	X			X	X					X
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11
X	X	X	X	X	X	X		X	X	X

Tabela 27: Síntese dos construtos identificados na Entrevista 10.

Fonte: o autor.

CITAÇÕES SELECIONADAS	CÓD. UTIL. INDIVID.	CITAÇÕES INDIVID.	CÓD. UTIL. COLET.	CITAÇÕES COLET.	TOTAL
62	4	5	10	57	14

Tabela 28: Quantidades de citações totais e associadas aos construtos identificados na Entrevista 10.

Fonte: o autor.

4.3.11 Análise da Entrevista 11 (Data: 08/01/2024. Duração: 60 min. e 41 seg.)

A análise da Entrevista 11 revelou uma visão integradora e participativa sobre a liderança e a governança organizacional na FAB. O entrevistado demonstra forte alinhamento com práticas participativas, ressaltando a colaboração entre diferentes setores e níveis hierárquicos. Ao longo do discurso, evidencia-se a valorização da escuta ativa e da participação coletiva como fundamentos da boa liderança, ainda que haja uma ancoragem na centralidade do líder como responsável final pelo processo decisório.

Em sua resposta inicial, o entrevistado revela uma percepção bastante positiva sobre a implementação da governança organizacional no EMAER e na FAB, destacando sua contribuição para a definição, padronização e institucionalização de processos, acionando o conceito C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações). Ao mencionar que “cada um fazia de um jeito” e que o EMAER conseguiu “dar uma congregada”, ele revela um alinhamento institucional entre as diversas organizações da FAB, ativando C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados).

Em seguida, o entrevistado descreve as práticas de liderança que adota com valores marcados pelo paradigma coletivista. Ao afirmar que “uma equipe bem coordenada faz muito melhor do que um piloto muito habilidoso” e que o líder precisa “ouvir as pessoas”, ele

evidencia uma forte valorização do trabalho em equipe e da participação dos subordinados, além de relativizar a centralidade do líder nos processos decisórios, acionando os conceitos C2 (grupo acima do líder), C5 (seguidores percebidos como parte do grupo) e C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo). Ainda, ao mencionar que “o comandante da aeronave, mesmo com conhecimento e liderança forte, não faz nada sozinho”, ele mobiliza, também, C1 (grupos como unidade principal de sobrevivência). Ao afirmar, também, que é necessário promover reuniões de coordenação, ter mobilidade e que um time que se sinta valorizado e esteja motivado fará o melhor, pelo tempo que for necessário, ele ativa C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados). Contudo, ao afirmar que “a decisão final é nossa”, o entrevistado sugere que o líder mantém a responsabilidade final sobre os rumos do grupo, o que aciona, mesmo que de forma sutil, o conceito I7 (responsabilidade pelos resultados é do líder). Apesar disso, essa responsabilização parece se traduzir em uma autoridade moderada e sustentada por um modelo de liderança participativo, não refletindo um autoritarismo explícito.

Ao condicionar a aptidão para o exercício da liderança a fatores como habilidade para a comunicação, valores e propósitos, o entrevistado demonstra uma visão predominantemente individualista, associando o potencial de liderança nas pessoas a competências e posturas dependentes de traços individuais. Dessa forma, ele ativa I11 (liderança como fenômeno individual). Essa concepção condicionada à predisposição individual e a traços pessoais relativamente fixos é reforçada na resposta seguinte, ativando novamente I11, sugerindo que nem todos estão aptos a liderar. No entanto, o entrevistado também reconhece que o exercício da liderança pode ser desenvolvido ao longo da carreira, por meio do aprendizado e da dedicação, sugerindo uma abertura parcial ao desenvolvimento da liderança, o que aciona, de forma mais discreta, o conceito C11 (liderança como fenômeno geral). Ao final de sua resposta, ele ativa I2 (líder acima do grupo), ao mencionar que acha “importante ser firme quando necessário”, posicionando-se como responsável pela imposição de limites a possíveis desvios da equipe e reforçando, assim, a centralidade da figura do líder na dinâmica do grupo.

Ao responder sobre a liderança como fenômeno inato ou desenvolvível, o entrevistado demonstra uma visão híbrida, pois afirma tanto ter convicção de que, por meio do esforço individual e da capacitação, as pessoas conseguem tornar-se bons líderes, como também acreditar na liderança nata. Dessa forma, ele ativa simultaneamente C11 (liderança como fenômeno geral) e I11 (liderança como fenômeno individual). Em seguida, ao argumentar que a liderança pode ser múltipla e contaminante, ele ativa novamente C11, admitindo a coexistência entre o líder formal e outras lideranças que surjam espontaneamente no ambiente

organizacional. O entrevistado afirmou, ainda, que a FAB disponibiliza, de maneira cada vez mais clara, diversos mecanismos que permitem a qualquer indivíduo exercer a liderança, acionando C11 mais uma vez. Além disso, ao afirmar que na FAB “sempre tivemos essa característica de escrever tudo e só fazer aquilo que está escrito”, ele ativa C10 (comportamentos orientados por normas, deveres e obrigações), enfatizando a forte orientação institucional por regras formais e procedimentos normativos.

Ao destacar que “o comportamento do time que está comigo me influencia muito”, o entrevistado reconhece explicitamente que a influência no processo de liderança é bidirecional, admitindo um papel ativo dos seguidores no compartilhamento de ideias, na construção das decisões e na composição da equipe, acionando C4 (privilegia os interesses do grupo), C5 (seguidores percebidos como parte do grupo) e C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo). Além disso, ao mencionar exemplos em que seus subordinados influenciaram em decisões importantes que o entrevistado teve que tomar, ele relativiza a autoridade hierárquica, mobilizando o conceito C2 (grupo acima do líder), reconhecendo que a melhor decisão pode vir de qualquer membro da equipe.

Ao afirmar que os novos militares que ingressam na FAB estão mais bem preparados, o entrevistado evidencia uma valorização do desenvolvimento e do preparo como formas de aperfeiçoamento do comportamento coletivo e de coesão da equipe, o que aciona os conceitos C4 (privilegia os interesses do grupo) e C5 (seguidores percebidos como parte do grupo). Além disso, ao ressaltar a melhora na formação e no comprometimento desses profissionais com o trabalho, ele indica um alinhamento entre os objetivos individuais e os organizacionais, ativando também o conceito C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados). Essa mudança caracteriza um modelo menos hierárquico e mais colaborativo. Ao avaliar essa transformação como “extremamente positiva”, o entrevistado reforça seu alinhamento com um modelo de liderança mais participativo, coadunando com o paradigma coletivista.

O entrevistado afirma, ainda, que você começa a se tornar um líder “quando ganha mais experiência”, sugerindo que a liderança é um processo acessível e desenvolvido ao longo do tempo. Essa visão reforça a ideia de que qualquer pessoa pode exercer a liderança, desde que tenha oportunidade de aprendizado e prática, alinhando-se ao conceito C11 (liderança como fenômeno geral). Também, a frase “quando se amadurece, conhece melhor a situação, tem boa vontade, bom relacionamento, boa comunicação, e é firme quando necessário, a liderança começa a aflorar de maneira mais eficiente”, proferida pelo entrevistado, expressa uma visão híbrida de liderança, pois, ao mesmo tempo em que reconhece que ela pode ser desenvolvida

por qualquer pessoa (C11), também destaca que essa capacidade depende de características e esforços individuais (I11).

Ao afirmar que não percebe diferença entre a quantidade de poder do líder no passado e no presente, o entrevistado relativiza as transformações contextuais ocorridas nas últimas décadas, as quais ele mesmo relata em respostas anteriores. Dessa forma, ele sugere que a responsabilidade, o peso do cargo e a missão atribuída ao líder permanecem essencialmente inalterados. Essa perspectiva aciona o conceito I3 (menospreza o valor do contexto), pois desconsidera os impactos das mudanças sociais, organizacionais e tecnológicas sobre a prática da liderança. Ainda, a fala do entrevistado indica que, mesmo diante das mudanças institucionais e sociais, a responsabilidade pelos resultados continua recaindo exclusivamente sobre o líder, sugerindo uma percepção do líder como elemento central na condução das ações e no cumprimento da missão, o que aciona os conceitos I2 (líder acima do grupo) e I7 (responsabilidade pelos resultados é do líder).

Ao afirmar que os líderes ouvem mais hoje do que no passado, o entrevistado reconhece uma ampliação da participação dos seguidores nos processos organizacionais, acionando os conceitos C5 (seguidores percebidos como parte do grupo) e C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo). No entanto, ao enfatizar que o “poder de cada setor, de cada chefe, de cada gestor [...] está preservado”, ele reforça que, apesar do aumento da escuta e da participação, a autoridade formal e a centralidade decisória permanecem concentradas na figura do líder, mobilizando, portanto, o conceito I2 (líder acima do grupo).

Ao reconhecer que atualmente os seguidores têm mais acesso aos líderes do que no passado, o entrevistado ativa C5 (seguidores percebidos como parte do grupo), sugerindo uma relação mais próxima entre líder e seguidor. Essa mudança, segundo ele, favoreceu a compreensão e a participação dos subordinados, ativando também C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo). Além disso, ao afirmar que “as pessoas te compreendem melhor e entendem que você está ali para cumprir a missão junto com elas”, ele evidencia um alinhamento entre os objetivos individuais e os institucionais, mobilizando o conceito C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados). Ao destacar as campanhas institucionais voltadas ao fortalecimento de valores e o combate ao assédio moral, o entrevistado também aciona C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações), reconhecendo a institucionalização de normas e diretrizes que norteiem o comportamento dos membros da organização. Por fim, ao mencionar a “clareza de um bom trato, sem esquecer a hierarquia”, ele

reforça a necessidade de preservar os limites estabelecidos pela hierarquia, acionando I2 (líder acima do grupo).

Ao afirmar que se considera mais próximo dos subordinados do que foi de seus superiores no passado, o entrevistado ativa o conceito C5 (seguidores percebidos como parte do grupo), indicando uma redução da distância entre líder e liderado. Ao destacar que hoje é mais fácil liderar por poder ouvir mais as pessoas e extrair delas suas contribuições, ele reforça a importância da comunicação aberta e da participação coletiva, acionando C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo). Ao mencionar que, mesmo tomando decisões unilaterais, sente-se mais confortável por ter ouvido a equipe e considerado suas contribuições, ele reforça um modelo de liderança participativa com responsabilidade decisória concentrada no líder, o que aciona de forma sutil I7 (responsabilidade pelos resultados é do líder). Ainda, ao relatar que a consulta à equipe sempre traz propostas melhores do que a diretriz inicial, valorizando o envolvimento dos subordinados na elaboração das decisões, ele ativa C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo).

Ao avaliar se o processo decisório no EMAER é centralizado ou descentralizado, o entrevistado aponta uma dinâmica em que a construção das decisões é amplamente colaborativa, mobilizando pareceres e contribuições de todos os setores da organização. Essa prática aciona C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo), indicando que o conteúdo das decisões é moldado de forma participativa. No entanto, ao afirmar que “tudo acaba culminando e parando na assinatura” do chefe do EMAER, ele reconhece que a responsabilidade final permanece centralizada na figura do líder, acionando também o conceito I7 (responsabilidade pelos resultados é do líder). A fala revela, assim, uma articulação entre os paradigmas individualista e coletivista, traduzida pela ampla participação no processo decisório e pela centralidade da decisão final no líder.

Ao afirmar que os resultados positivos obtidos no EMAER só foram possíveis graças ao envolvimento de diversos setores e equipes, o entrevistado aciona o conceito C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo). Além disso, ao destacar o comprometimento e a preocupação de grandes grupos de indivíduos envolvidos em processos e projetos da organização, ele também mobiliza o conceito C7 (responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo). Ao descrever os mecanismos utilizados para promover o sentimento de pertencimento, o entrevistado destaca a realização de reuniões recorrentes e a valorização das contribuições coletivas, acionando os conceitos C5 (seguidores percebidos como parte do grupo) e C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo). Além disso, a utilização de ambientes físicos

integrados, como as salas coletivas criadas no EMAER, também é apontada como estímulo à colaboração e à coesão da equipe, alinhando-se ao paradigma coletivista.

Por fim, ao refletir sobre a influência do contexto contemporâneo na forma de liderar, o entrevistado reconhece explicitamente a complexidade crescente do contexto atual e aponta a necessidade de atualização constante e adaptação às novas dinâmicas institucionais e sociais, acionando o conceito C3 (valoriza o contexto social). Além disso, ao afirmar que as novas “balizas” dificultam a atuação não só do líder, mas de todos os gestores, o entrevistado aciona o conceito C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações), pois reconhece que a atuação organizacional está condicionada por normativas cada vez mais restritivas e formais.

Em síntese, o entrevistado apresenta uma perspectiva predominantemente coletivista da liderança, enfatizando a importância do grupo na construção de soluções. Ainda que reconheça a autoridade formal e a responsabilidade final do líder, sua postura indica um modelo de liderança relacional, fundamentado na participação, no respeito mútuo e na valorização do contexto institucional como elementos para uma liderança eficaz.

No total, foram selecionadas 106 citações, das quais 27 foram classificadas como individualistas (abrangendo cinco códigos) e 79 como coletivistas (abrangendo dez códigos), conforme representado nas Tabelas 29 e 30, a seguir:

SÍNTESE DOS CONSTRUTOS IDENTIFICADOS NA E11										
I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11
	X	X			X	X				X
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11
X	X	X	X	X	X	X		X	X	X

Tabela 29: Síntese dos construtos identificados na Entrevista 11.

Fonte: o autor.

CITAÇÕES SELECIONADAS	CÓD. UTIL. INDIVID.	CITAÇÕES INDIVID.	CÓD. UTIL. COLET.	CITAÇÕES COLET.	TOTAL
106	5	27	10	79	15

Tabela 30: Quantidades de citações totais e associadas aos construtos identificados na Entrevista 11.

Fonte: o autor.

4.3.12 Classificação e Hierarquização das Entrevistas

De modo semelhante ao realizado com as Teorias de Liderança (Item 4.2.17), a classificação das entrevistas em coletivistas ou individualistas e sua hierarquização utilizaram como método a quantificação proporcional entre os dois construtos, na qual o critério primário foi a diferença entre o número de códigos associados ao coletivismo e o número de códigos associados ao individualismo, identificados em cada entrevista (C - I). Como houve três empates na diferença absoluta, utilizou-se como critério secundário a porcentagem de códigos associados ao paradigma coletivista em relação ao total de códigos identificados em cada entrevista. Para os dois casos em que houve persistência de empate, foi estabelecido um terceiro critério, que consistiu no percentual de citações alinhadas ao coletivismo em relação ao total de citações utilizadas em cada entrevista. A aplicação desses três critérios mostrou-se suficiente para resolver todos os empates. Esse tratamento permitiu identificar com maior precisão o grau de alinhamento ou oposição de cada entrevista a um dos paradigmas, uma vez que considerou tanto a presença de elementos característicos quanto sua dissociação do paradigma oposto.

A classificação das entrevistas segundo os construtos do Individualismo e do Coletivismo, também foi realizada por quartis relacionados ao critério secundário utilizado para a hierarquização. Assim, as entrevistas foram classificadas dentro de quatro faixas proporcionais de 25%, com base no percentual de códigos associados ao coletivismo (critério secundário), conforme abaixo:

1. 0% a 25%: fortemente individualista;
2. >25% a 50%: moderadamente individualista;
3. >50% a 75%: moderadamente coletivista;
4. >75% a 100%: fortemente coletivista.

ENTREV.	CIT. SELEC.	CÓD. INDIV.	CIT. INDIV.	CÓD. COLET.	CIT. COLET.	TOTAL CÓD.	C - I	% CÓD. COLET.	% CIT. COLET.
E9	93	7	47	7	46	14	0	50,00%	49,46%
E7	65	7	21	8	54	15	1	53,33%	83,07%
E6	51	7	16	10	35	17	3	58,82%	68,62%
E2	34	5	8	8	26	13	3	61,53%	76,47%
E8	79	7	24	11	55	18	4	61,11%	69,62%
E4	88	6	29	10	59	16	4	62,50%	67,04%
E3	48	6	11	10	37	16	4	62,50%	77,08%
E11	106	5	27	10	79	15	5	66,66%	74,52%
E5	69	4	17	9	52	13	5	69,23%	75,36%
E1	53	4	11	9	42	13	5	69,23%	79,24%
E10	62	4	5	10	57	14	6	71,42%	91,93%

Tabela 31: Hierarquização das Entrevistas segundo os construtos do Individualismo e Coletivismo.

Fonte: o autor.

De acordo com o critério utilizado, apenas a Entrevista 9 se situou no espectro do individualismo, sendo classificada como moderadamente individualista, ainda que no limite superior do quartil. Todas as demais foram classificadas como moderadamente coletivistas, com intensidades variando de 53% a 71%. Considerando que o número de perguntas da entrevista variou em relação a cada aspecto abordado pelas teorias de liderança (Tabela 3), não seria adequado utilizar o terceiro critério para a classificação das teorias, já que os aspectos com menos perguntas associadas poderiam ter, provavelmente, um número menor de conceitos identificados nos discursos dos entrevistados, o que impactaria diretamente no valor absoluto das citações associadas a cada construto. Assim, ao utilizar o segundo critério — a proporção percentual de códigos coletivistas em relação ao total de códigos ($C / [C + I]$) — garante-se uma padronização mais justa, pois esse método relativiza os dados e permite comparar as entrevistas independentemente da quantidade de conceitos identificados em cada uma.

Dessa forma, a classificação baseada na proporção percentual apresenta maior robustez metodológica, já que considera o peso relativo da presença de construtos em vez do peso relativo entre a quantidade de conceitos identificados nas entrevistas. Isso garante uma classificação mais consistente, proporcional e comparável entre as entrevistas.

A análise das entrevistas resultou no acionamento de 288 (26,92%) conceitos associados ao individualismo e 782 (73,08%) associados ao coletivismo, totalizando 1070 ativações, o que evidencia a prevalência de discursos mais ricos em conceitos coletivistas. O conceito C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo) foi o mais acionado, sugerindo práticas de liderança mais horizontalizadas, baseadas em relações mais próximas entre líder e seguidor, em processos de comunicação mais abertos e na inclusão dos seguidores nos processos decisórios. Por sua vez, o conceito I10 (comportamentos orientados por direitos, necessidades, atitudes e contratos) não foi ativado nenhuma vez, sugerindo que os líderes do EMAER não são orientados por uma lógica egocêntrica, típica do paradigma individualista.

A tabela abaixo sintetiza o tipo e a quantidade de acionamentos de conceitos em cada entrevista:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	TOTAL
I1				3	1		3	2	5			14
I2		3	1	5	5	6	9	10	16	3	8	66
I3		1	2				1				2	6
I4						1		2	3			6
I5	4	4	4	6	1	5	6	10	17	1		58
I6			1			1	4	5	13	1	1	26
I7	1		1	3		3	3		4		8	23
I8		1		1		2		4	4			12
I9	1											1
I10												0
I11	5	3	4	10	11	9	1	7	10	5	11	76
C1	1		2	1				1		1	1	7
C2			1		2	4		2		4	5	18
C3	2	2	2	13	18	5	12	10	10	14	10	98
C4				4	2	1	4	2		3	3	19
C5	8	2	13	18	10	13	21	11	6	20	21	143
C6	12	3	3	13	10	13	17	17	27	22	30	167
C7	4	1	3	5	5	8	3	4		2	2	37
C8	4	5	9	2		2		4	5			31
C9	5	4	7	10	1	2	3	10	3	4	7	56
C10	19	7	7	9	3	7	6	10	8	10	10	96
C11	7	6	7	11	14	9	14	10	7	8	17	110
TOTAL	73	42	67	114	83	91	107	121	138	98	136	1070

Tabela 32: Distribuição dos conceitos identificados por Entrevista.

Fonte: o autor.

Apesar de cada grupo de perguntas ter sido formulado em associação a um aspecto específico das teorias de liderança e, por conseguinte, a um grupo de códigos associados a esse aspecto (Tabela 8), os discursos dos entrevistados, em cada resposta, mobilizaram outros conceitos, além daqueles diretamente afins ao aspecto. Assim, todos os códigos foram considerados para a análise, classificação e hierarquização das entrevistas. Já para a comparação das respostas das entrevistas com as do questionário, foram utilizados especificamente os resultados de cada grupo associado a cada conceito, de modo a conferir maior coerência metodológica à comparação.

Para auxiliar na compreensão da relação entre as perguntas das entrevistas, os códigos e aspectos abordados pelas teorias de liderança, e as assertivas do questionário, foi elaborada a tabela abaixo:

PERGUNTAS ENTREVISTA	CÓDIGOS E ASPECTOS ABORDADOS PELAS TEORIAS DE LIDERANÇA	ASSERTIVAS QUESTIONÁRIO
2	I1 C1 I2 C2 Líder como elemento central ou seguidor como elemento central.	2 a 7
3 e 4	I11 C11 Desempenho da liderança dependente de aspectos inatos ou desenvolvíveis (traços de personalidade ou comportamentos desenvolvidos).	8 a 12
5 e 6	I11 C11 Liderança como processo individual ou coletivo (disponível a todos ou somente a alguns indivíduos)	13 a 15
7 a 10	I4 C4 I5 C5 Líder influencia seguidores (liderança verticalizada) ou seguidor influencia líder (liderança horizontal).	16 a 20
11 a 14	I9 C9 I10 C10 Diferença de status entre líder e seguidor maior ou menor (acesso aos líderes facilitado ou dificultado).	21 a 27

15 a 17	I8 C8 Comportamentos orientados à tarefa ou aos relacionamentos.	28 a 32
18 e 19	I6 C6 Processo decisório centralizado na liderança ou compartilhado pelo grupo.	33 a 36
20 e 21	I7 C7 Responsabilidade pelos resultados é do líder formal ou compartilhada pelo grupo.	37 a 39
22	I3 C3 Contexto é considerado ou ignorado.	40 e 41

Tabela 33: Relação de códigos e aspectos com as perguntas e assertivas.

Fonte: o autor.

Cumprida essa etapa da pesquisa, considera-se atingido o Objetivo Específico 3 (OE3).

4.4 Análise das Respostas ao Questionário

Participaram da pesquisa 137 oficiais do Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER), os quais responderam a um questionário contendo 41 assertivas, avaliadas em escala Likert de 5 pontos (1 = “Discordo totalmente”; 5 = “Concordo totalmente”). As assertivas foram construídas a partir das mesmas dimensões teóricas utilizadas na entrevista qualitativa, com o intuito de mensurar traços de orientação ao individualismo ou ao coletivismo em percepções sobre liderança e governança. Os escores dos construtos foram obtidos por meio da média aritmética dos itens previamente associados a cada dimensão, sem inversão de valores, totalizando 9 itens para o construto de individualismo e 32 itens para o de coletivismo.

Os dados obtidos com o questionário possibilitaram comparar as percepções dos respondentes com aquelas expressas pelos oficiais gerais nas entrevistas qualitativas. A maioria dos respondentes do questionário (76,6%) era composta por oficiais superiores (Coronel, Tenente Coronel e Major), em contraste com os oficiais intermediários e subalternos, que perfizeram menos de um quarto do total de respondentes (Gráfico 4). Essa proporção retrata uma característica peculiar ao EMAER, que possui oficiais mais antigos em seu quadro de servidores, dado que os níveis dos assuntos tratados na organização são estratégicos, incluindo

a governança da Força como um todo. Os oficiais superiores caracterizam-se por terem mais tempo de serviço na FAB e possuírem, portanto, mais experiência. Muitos deles já tiveram a oportunidade de desempenhar funções nas quais a liderança constitui fator importante, como comando de unidades e chefia de grandes setores, além de terem participado de cursos de carreira obrigatórios, nos quais o tema liderança constitui disciplina pertencente à grade curricular.

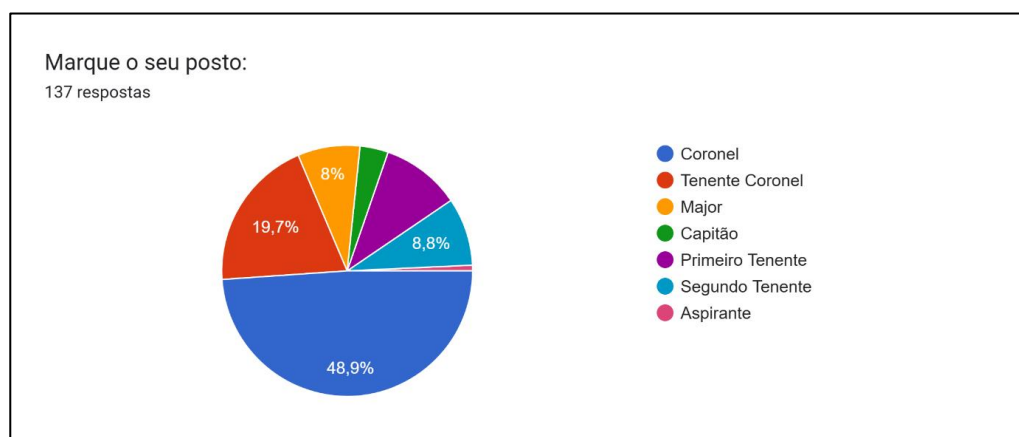


Gráfico 4: Distribuição dos respondentes por posto hierárquico.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

Esse percentual de oficiais superiores na amostra tem como vantagem a maior afinidade com o tema da liderança, visto que sua experiência lhes permite uma reflexão mais profunda sobre o fenômeno e, por conseguinte, a possibilidade de respostas com maior grau de consistência e embasamento. Em contrapartida, deixa de representar, com a mesma intensidade, a percepção de oficiais de menor patente, o que pode limitar a abrangência das conclusões. Conforme indicado nos dados coletados, 50 dos 137 respondentes (36,5%) desempenhavam funções de chefia em 2024, o que também confere maior consistência às respostas desse grupo, visto que também tinham a necessidade de liderar seus respectivos setores. Esse perfil amostral, portanto, favorece uma análise mais aprofundada da liderança sob a ótica da experiência, sem deixar de reconhecer a limitação quanto à diversidade de percepções entre diferentes níveis hierárquicos.

Para fins de interpretação dos dados coletados por meio de perguntas em escala Likert, foi adotado um critério de classificação qualitativa dos percentuais de respostas obtidas em cada categoria da escala. Esse procedimento visa facilitar a análise dos resultados e oferecer uma compreensão mais intuitiva da intensidade das opiniões dos respondentes. A interpretação foi feita com base na frequência relativa (%) de respostas em cada ponto da escala. Os percentuais foram classificados de acordo com as seguintes faixas:

Percentual de Respostas (%)	Qualificação Qualitativa
81% a 100%	Muito alta
61% a 80%	Alta
41% a 60%	Média
21% a 40%	Baixa
0% a 20%	Muito baixa

Tabela 34: Classificação qualitativa das respostas em escala Likert.

Fonte: o autor

Para fins da análise das entrevistas, adotou-se o termo "concordância geral" para designar a soma dos percentuais das respostas "concordo em parte" e "concordo totalmente"; de modo análogo, "discordância geral" refere-se à soma de "discordo em parte" e "discordo totalmente".

As respostas à primeira assertiva revelaram uma visão positiva dos respondentes sobre os impactos da implementação da governança na FAB e no EMAER. Apenas sete oficiais (5,1%) discordaram dos benefícios advindos do sistema de governança existente, enquanto 14 (10,2%) mostraram-se indiferentes ou não souberam avaliar, conforme apontado no Gráfico 5.

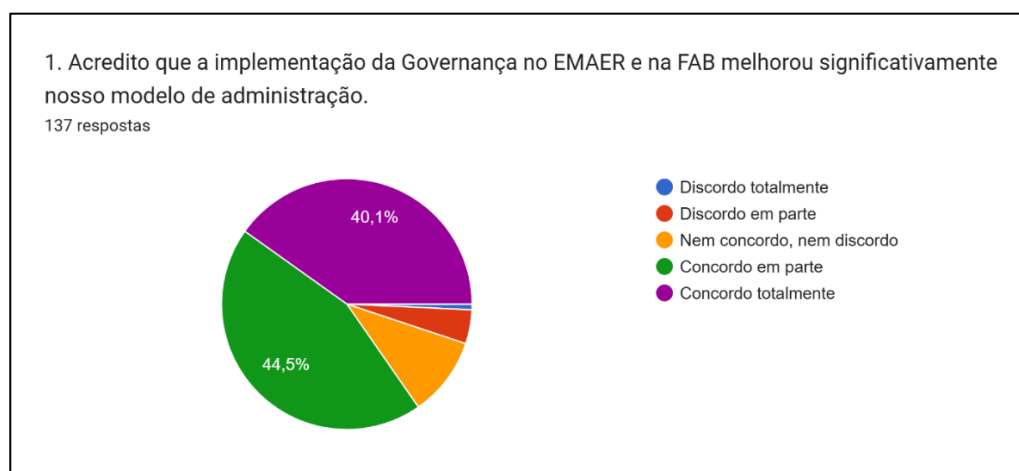


Gráfico 5: Distribuição das respostas à primeira assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

Essa proporção de respondentes que enxergam a governança como algo positivo denota um alinhamento com valores coletivistas, refletidos na ênfase à transparência institucional, ao direcionamento estratégico claro por parte da alta gestão, à conformidade com normas e legislações vigentes, a aderência à princípios éticos de gestão, bem como ao fortalecimento dos mecanismos de controle interno e de fiscalização como instrumentos de prestação de contas e integridade organizacional.

As assertivas 2 a 7 são associadas ao aspecto “líder como elemento central ou seguidor como elemento central (foco no líder ou foco no seguidor)”. As respostas às assertivas 2 e 4 tiveram percentuais de concordância geral elevados e próximos (85,4% e 86,2%, respectivamente), indicando que 117 oficiais sentem que seu trabalho é valorizado no EMAER e 118 percebem que a alta gestão da organização se preocupa em promover o bem-estar no ambiente de trabalho.

Essas respostas, ilustradas nos Gráficos 6 e 7, evidenciam uma percepção coletiva de reconhecimento por parte da liderança, sugerindo que os oficiais (seguidores) se veem como peças relevantes nos processos de liderança praticados no EMAER.

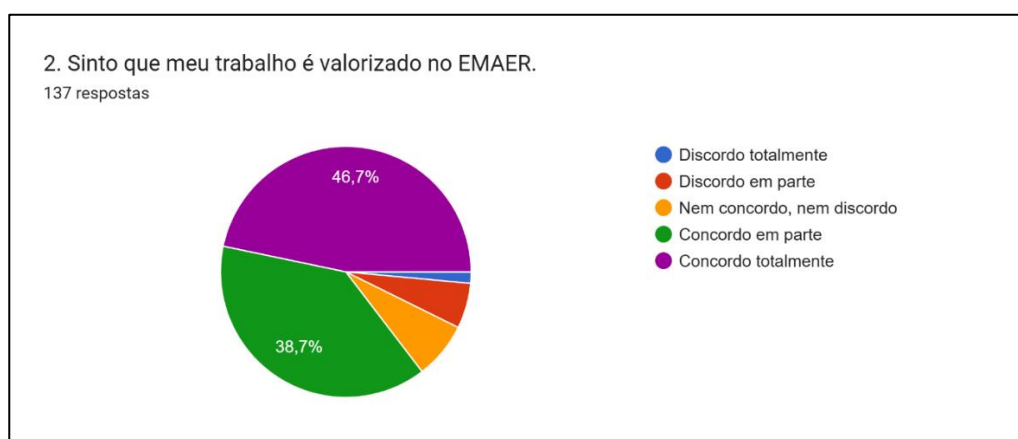


Gráfico 6: Distribuição das respostas à segunda assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

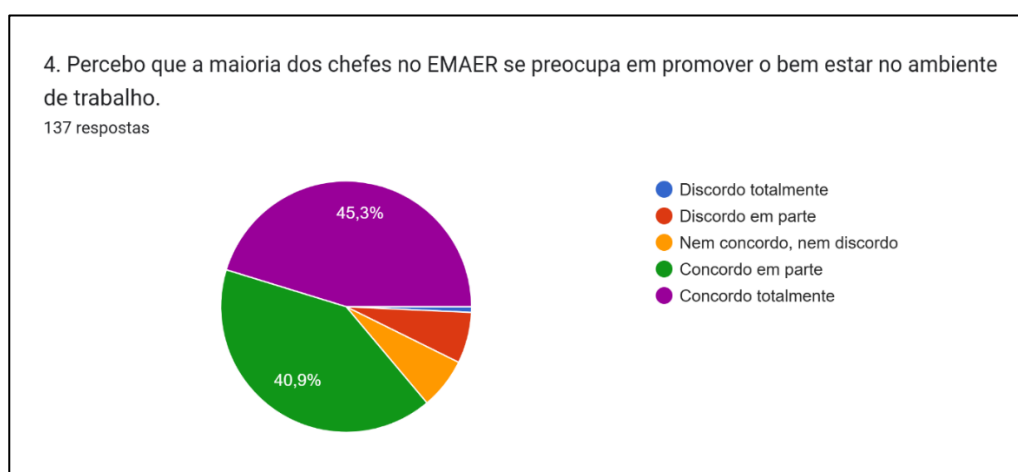


Gráfico 7: Distribuição das respostas à quarta assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025)

A assertiva 3 revelou concordância total alta (71,5%) e geral muito alta (89,7%), indicando uma forte percepção quanto à importância do trabalho individual para o cumprimento da missão organizacional do EMAER (Gráfico 8). Esse resultado evidencia uma consciência coletiva do papel do grupo no alcance dos objetivos e da centralidade dos seguidores no processo de liderança.



Gráfico 8: Distribuição das respostas à terceira assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

Por sua vez, as assertivas 5, 6 e 7 trataram do reconhecimento e respeito às qualidades e individualidades dos respondentes por parte dos líderes formais. Estas também apresentaram níveis elevados e homogêneos de concordância geral (88,3%, 86,9% e 91,3%, respectivamente), refletindo uma percepção consistente de valorização dos seguidores como indivíduos únicos, e não apenas como subordinados (Gráficos 9,10 e 11).

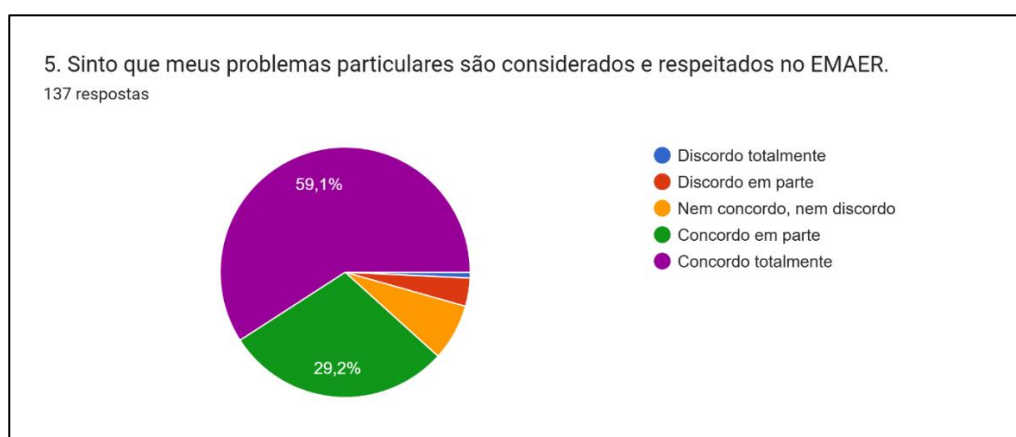


Gráfico 9: Distribuição das respostas à quinta assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

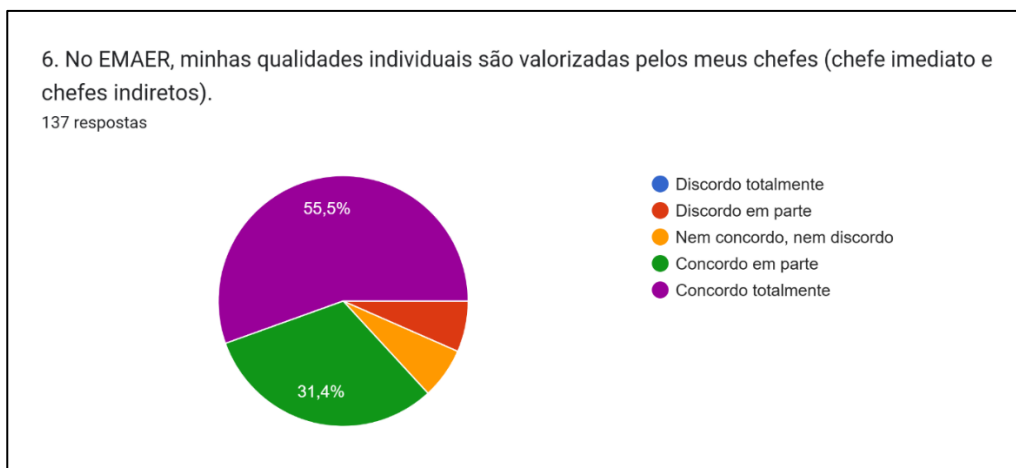


Gráfico 10: Distribuição das respostas à sexta assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

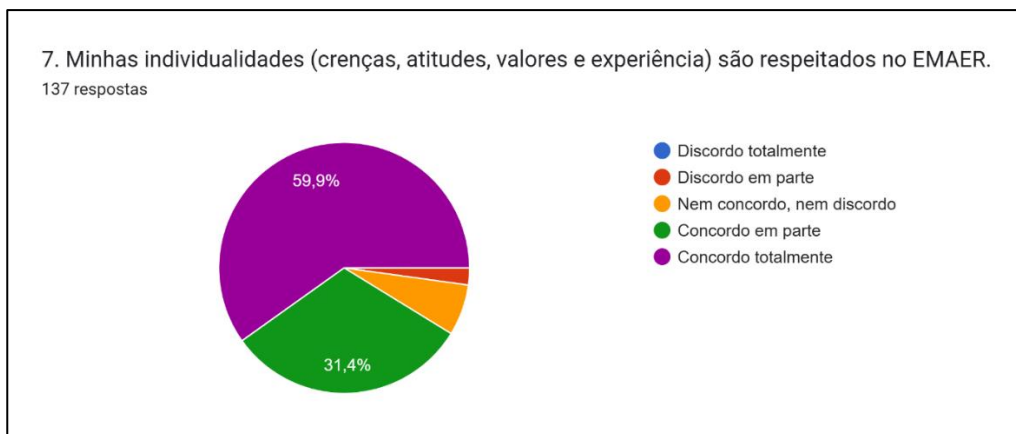


Gráfico 11: Distribuição das respostas à sétima assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

Diante desse conjunto de respostas, conclui-se que os oficiais seguidores assimilam positivamente a consideração que lhes é dispensada pelos líderes do EMAER, os quais demonstram uma atenção efetiva às suas contribuições, qualidades e necessidades individuais, demonstrando uma autopercepção de relevância em seu papel na organização. Essa percepção fortalece a noção de que o seguidor é um agente central no processo de liderança, alinhando-se com uma perspectiva coletivista de governança estratégica.

Contudo, apesar da percepção dos seguidores ter apontado para sua centralidade no processo de liderança, os resultados obtidos nas entrevistas, por meio das respostas à pergunta 2, apontaram em sentido contrário, ou seja, a quantidade de ativações de conceitos individualistas nas entrevistas prevaleceu. O conceito I1 (líder como unidade principal de sobrevivência) foi acionado 14 vezes, o dobro de ativações em relação ao conceito C1 (grupos como unidade principal de sobrevivência), que foi mobilizado 7 vezes. De maneira ainda mais acentuada, enquanto o conceito C2 (grupo acima do líder) foi ativado 18 vezes, o conceito I2

(líder acima do grupo) foi acionado 66 vezes. Essa diferença corrobora diversos trechos dos discursos dos líderes, nos quais fica evidente que, muito embora tenha havido uma valorização do papel dos seguidores no ambiente organizacional, os oficiais gerais do EMAER ainda se percebem como peças essenciais ao direcionamento e condução da equipe, bem como sugerem, ainda que implicitamente, que seu papel nas relações de influência que ocorrem no processo de liderança é mais importante do que o papel dos seguidores.

O segundo grupo de assertivas (8 a 12) buscou identificar se os oficiais consideram que o desempenho da liderança dependente de aspectos inatos ou desenvolvíveis (traços de personalidade ou comportamentos desenvolvidos). As assertivas 8, 9 e 11 referem-se à dimensão desenvolvível da liderança, enquanto as assertivas 10 e 12 estão associadas à percepção da liderança como fenômeno inato.

A assertiva nº 8 evidenciou concordância total alta (74,5%) e geral muito alta (96,4%) com a dimensão desenvolvível da liderança, demonstrando que os oficiais percebem as experiências ao longo da vida como indutoras do aprendizado de práticas e princípios de liderança (Gráfico 12).

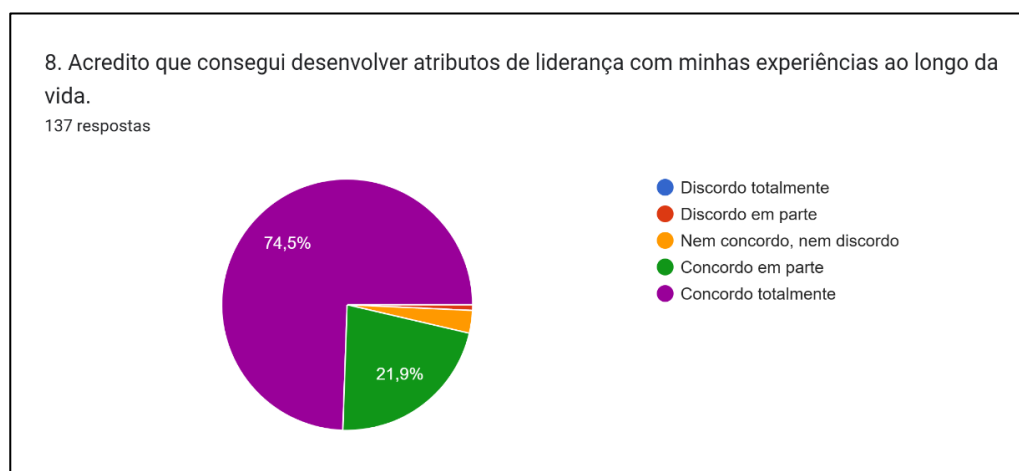


Gráfico 12: Distribuição das respostas à oitava assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

Apesar da alta concordância geral (78,9%) com a assertiva 9, a menor concordância total (35,8%) sugere uma percepção mais cética quanto à contribuição dos cursos de carreira para o desenvolvimento da liderança, quando comparada às experiências de vida (Gráfico 13).

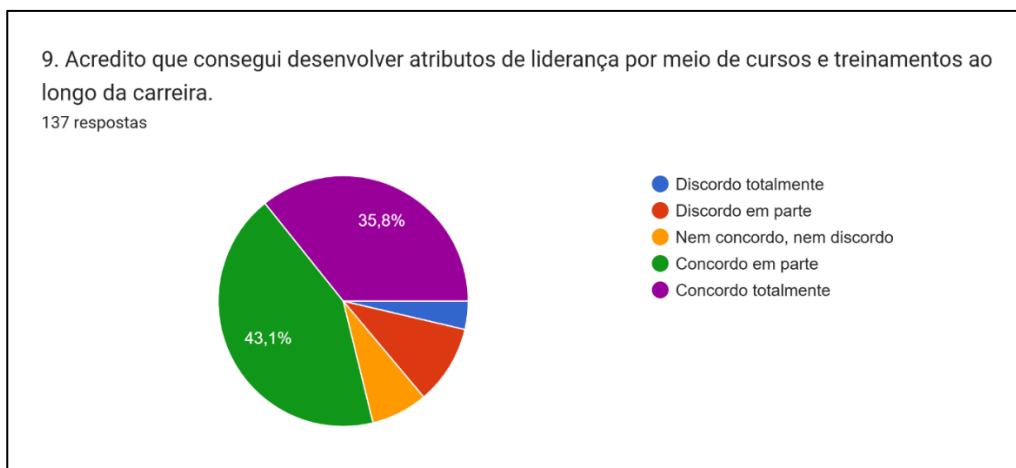


Gráfico 13: Distribuição das respostas à nona assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

Apesar das assertivas anteriores demonstrarem elevada concordância geral dos oficiais com ambas as formas de desenvolvimento dos atributos de liderança (experiência e cursos de carreira), a distribuição das respostas à assertiva 11 (Gráfico 14) apontam para uma compreensão, por parte dos oficiais, contraditória, ou ao menos divergente, daquelas demonstradas pelos resultados obtidos nas assertivas 8 e 9. Somente 39 (28,5%) respondentes concordam que todos os oficiais do EMAER possuem aptidão para liderar, enquanto 81 (59,1%) discordam dessa afirmação. Esse resultado pode indicar que a autopercepção de capacidade de liderança é superestimada em relação à identificação dessa capacidade em outros indivíduos, ou seja, ou os oficiais superestimam sua própria capacidade de liderança, seja ela inata ou desenvolvida, ou eles subestimam a capacidade dos demais, ou ambos em alguma medida.

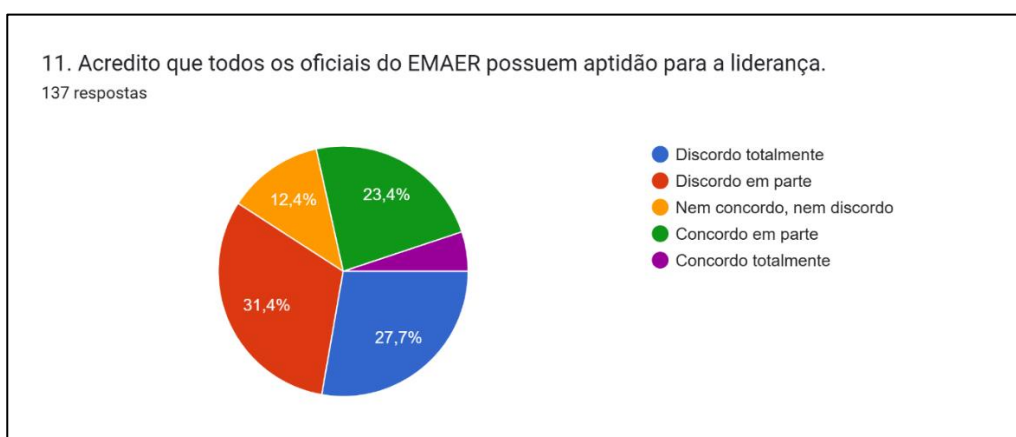


Gráfico 14: Distribuição das respostas à décima primeira assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

As assertivas relacionadas à liderança como fenômeno inato apresentaram resultados que corroboram a interpretação anterior. Dentre os 137 respondentes, 93 (67,9%) acreditam que

nasceram com traços de personalidade que os ajudam a liderar (Gráfico 15), enquanto apenas 22 (16,1%) discordam dessa afirmação.



Gráfico 15: Distribuição das respostas à décima assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

De modo análogo, 115 (83,9%) oficiais manifestaram a concordância com a assertiva que pressupõe que apenas alguns oficiais do EMAER possuem aptidão para liderar, enquanto apenas 15 (10,9%) discordaram com essa afirmativa (Gráfico 16).

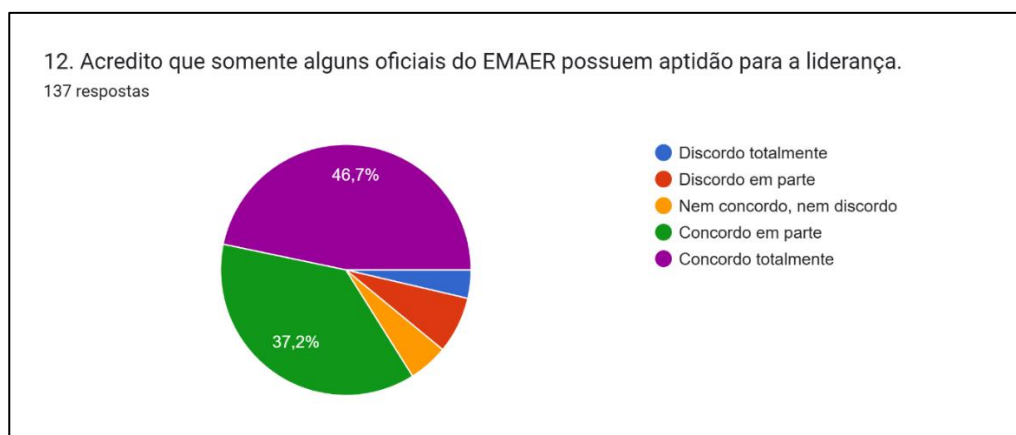


Gráfico 16: Distribuição das respostas à décima segunda assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

As respostas a esse grupo de perguntas refletem certa ambivalência quanto às dimensões inata e desenvolvível da liderança, uma vez que os oficiais parecem perceber melhor os atributos de liderança em si mesmos do que nos demais colegas. Diante disso, é razoável concluir que os dados das assertivas 8 a 12 indicam tanto a crença na capacidade de desenvolver atributos de liderança quanto na existência de traços inatos que a determinam.

De modo análogo, as respostas (perguntas 3 e 4) dos oficiais gerais entrevistados apontaram para uma crença tanto do aspecto inato, quanto do desenvolvível dos atributos que determinam a liderança, com uma leve prevalência da crença nesta última. No total, o conceito

I11 (liderança como fenômeno individual) foi acionado 76 vezes, enquanto o conceito C11 (liderança como fenômeno comum a todos) foi mobilizado 110 vezes, em todas as entrevistas. De fato, embora essa pequena vantagem, de 59,1% no conceito C11 em relação aos 40,9% do conceito I11, possa indicar uma maior concordância com a possibilidade de desenvolver os atributos de liderança, a crença na liderança inata foi mencionada nos discursos de todos os entrevistados, corroborando a ambivalência capturada pelas respostas dos seguidores.

As assertivas 13 a 15 buscaram verificar se os seguidores do EMAER consideram a liderança um processo individual ou coletivo. Por possuírem sentidos equivalentes e opostos, as assertivas 13 e 14 apresentaram resultados que se corroboraram: enquanto as respostas da assertiva 13 resultaram em índice de concordância geral muito alto (91,2%), as da assertiva 14 demonstraram alta discordância geral (75,2%), sugerindo uma visão, por parte dos respondentes, de que a liderança é praticada simultaneamente por mais de um indivíduo, e não somente pela chefia formal (Gráficos 17 e 18). Esse entendimento coaduna com valores coletivistas.

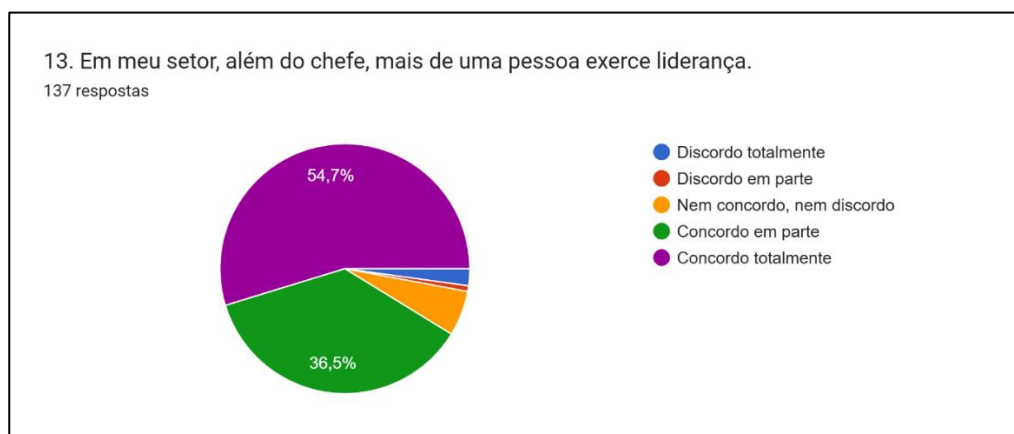


Gráfico 17: Distribuição das respostas à décima terceira assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

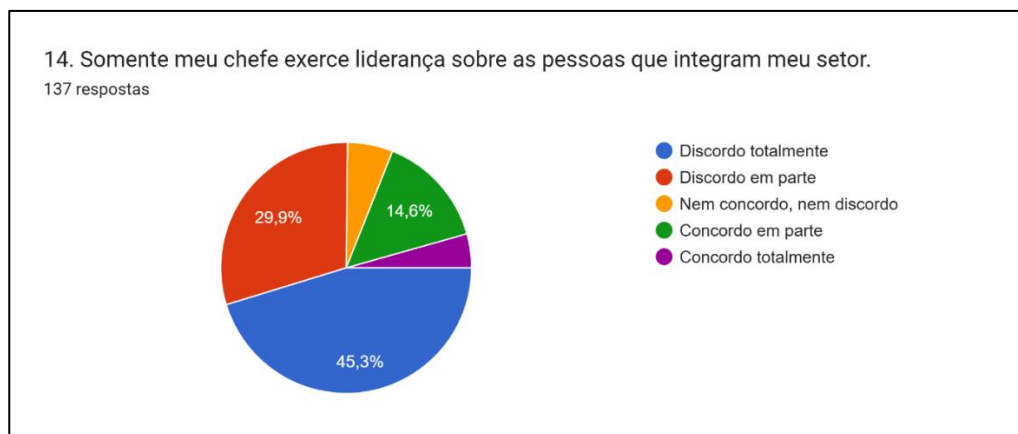


Gráfico 18: Distribuição das respostas à décima quarta assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

Já a assertiva nº 15, embora tenha apontado uma concordância geral média (59,1%), obteve uma concordância total baixa (10,9%), indicando que os seguidores podem ser um pouco mais céticos em relação ao desenvolvimento da liderança como resultado de mecanismos e ferramentas disponibilizados pela FAB (Gráfico 19). Não é possível afirmar, contudo, que os respondentes tenham levado em consideração os círculos hierárquicos que possuem maior ou menor acesso a esses mecanismos, uma vez que a assertiva não menciona esse aspecto. Essa indefinição evidencia uma fragilidade na construção da assertiva, já que a menção explícita a círculos hierárquicos poderia influenciar nas respostas, alterando o resultado.

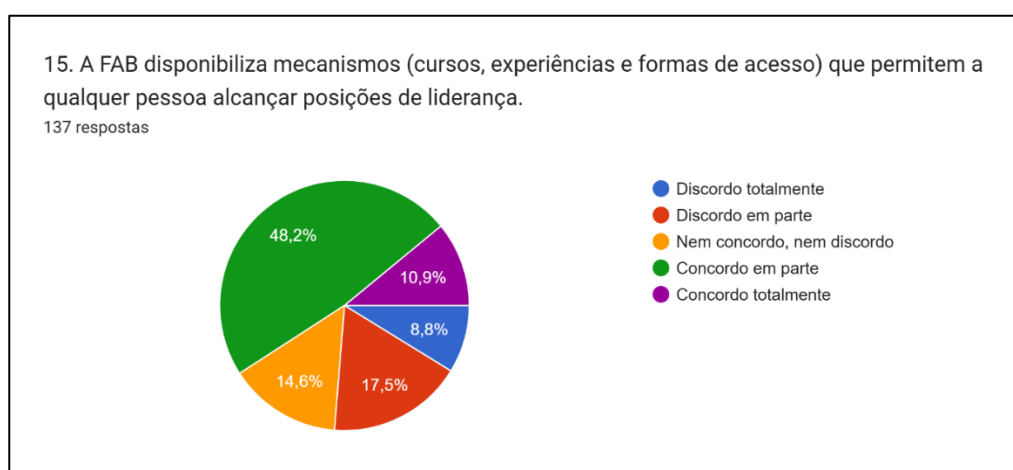


Gráfico 19: Distribuição das respostas à décima quinta assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

Apesar dessa vulnerabilidade, os índices revelados permitem depreender que os entrevistados percebem a contribuição dos mecanismos disponibilizados pela FAB para o desenvolvimento da liderança, corroborando o conceito coletivista expresso na dimensão desenvolvível do fenômeno.

Assim, as respostas a esse conjunto de assertivas mostrou aderência ao paradigma coletivista, ao refletir um entendimento da liderança como processo coletivo e, portanto, disponível a todos os integrantes da FAB.

Da mesma forma, as respostas obtidas nas entrevistas (perguntas 5 e 6) também demonstram maior alinhamento ao paradigma coletivista. A maior parte dos oficiais gerais do EMAER demonstrou acreditar que a liderança é um fenômeno desenvolvido de forma coletiva e que a FAB disponibiliza meios para que todos tenham acesso a posições de liderança. Vale destacar que o conceito C11 foi o terceiro mais acionado nos discursos dos entrevistados, enquanto o I11 foi o sexto, demonstrando que, ainda que a visão prevalente seja coletivista, alguns oficiais gerais enxergam o fenômeno como uma manifestação individual e intrinsecamente associada à posição do líder formal, como pode ser visto claramente em três das 11 entrevistas. Dessa forma, é possível concluir que as visões dos entrevistados e dos respondentes do questionário estão, de modo geral, alinhadas, indicando maior concordância com os princípios coletivistas associados à liderança como processo disponível a todos os indivíduos e praticada coletivamente.

O quarto grupo de assertivas (16 a 20) teve por objetivo identificar se os oficiais do EMAER percebem a liderança como um processo verticalizado (líder influencia seguidores) ou horizontalizado (seguidores influenciam líder).

Para a assertiva 16, 75 (54,7%) oficiais manifestaram concordância total com a afirmação de que seus chefes os ouviam e consideravam suas opiniões, e 44 (32,1) concordaram em parte, perfazendo uma concordância geral de 86,8% (Gráfico 20), o que coaduna com alguns conceitos coletivistas.

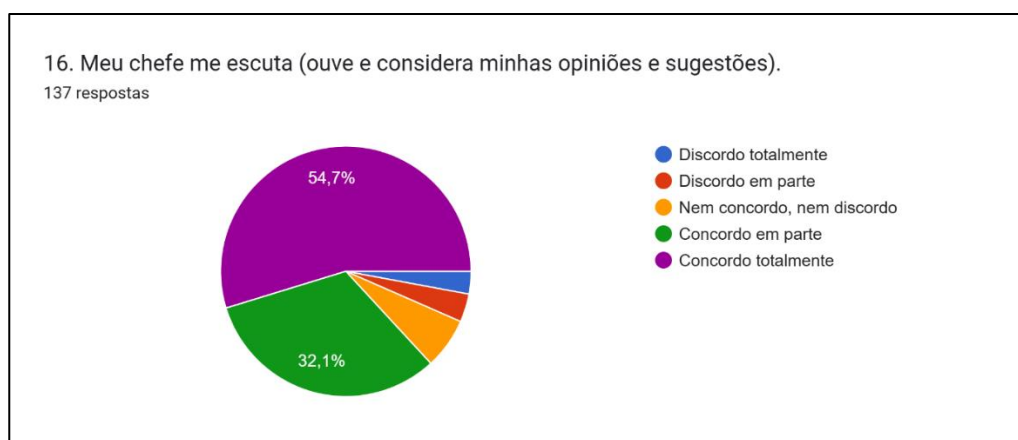


Gráfico 20: Distribuição das respostas à décima sexta assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

Também em consonância com o paradigma coletivista e perfazendo um total geral elevado, a assertiva nº 17 mostrou que 116 respondentes (84,7%) se consideram capazes de influenciar o comportamento, as atitudes e as decisões dos seus chefes (Gráfico 21), o que complementa de maneira coerente a assertiva anterior.

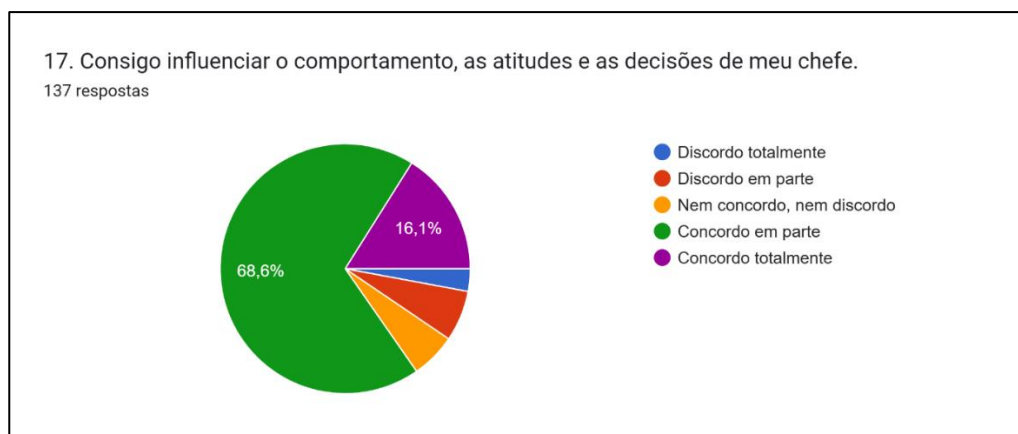


Gráfico 21: Distribuição das respostas à décima sétima assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

De modo análogo, 46 oficiais (33,6%) concordaram totalmente e 69 oficiais (50,4%) apresentaram concordância parcial com a assertiva nº 18, perfazendo uma concordância geral de 84% com a compreensão de que seus chefes influenciam seus comportamentos e atitudes nas seções onde trabalham (Gráfico 22). Esses índices, em conjunto com os resultados da assertiva anterior, refletem um entendimento, por parte dos oficiais, de influência mútua entre líder e seguidor.

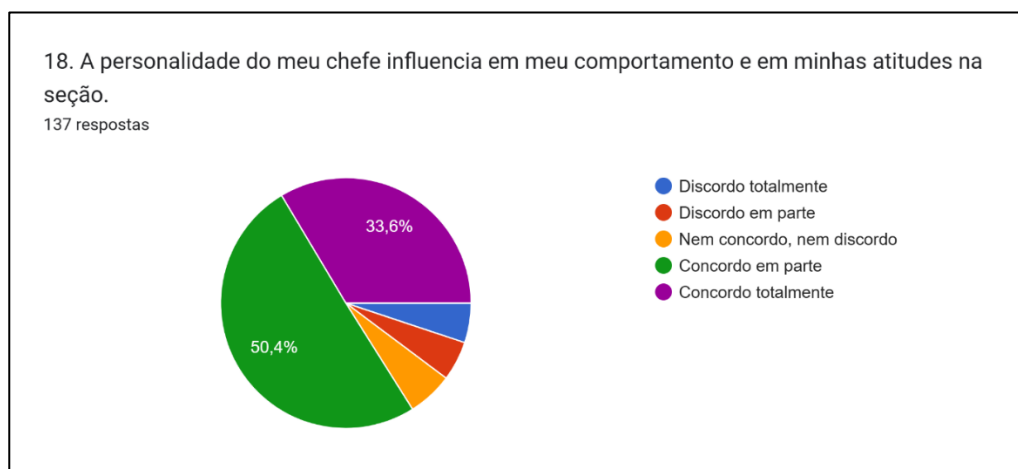


Gráfico 22: Distribuição das respostas à décima oitava assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

As assertivas 19 e 20 buscaram, com sentenças equivalentes e opostas, verificar a opinião dos respondentes acerca da proximidade da relação entre líderes e seguidores no EMAER. Os resultados obtidos com as respostas à assertiva 19 mostraram que foi elevada a concordância geral (86,9%) com a afirmação de que os chefes possuem boas relações e boa comunicação com a maior parte dos integrantes da seção, corroborando os índices apontados pelas respostas à assertiva 20, em que 100 (73%) oficiais discordaram da afirmação de que seus chefes adotam uma postura de distanciamento dos integrantes da seção (Gráficos 23 e 24).

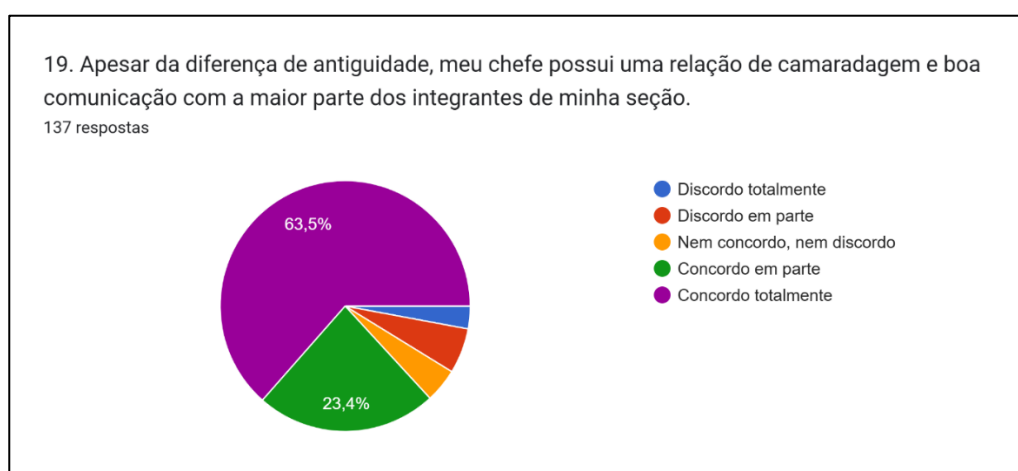


Gráfico 23: Distribuição das respostas à décima nona assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

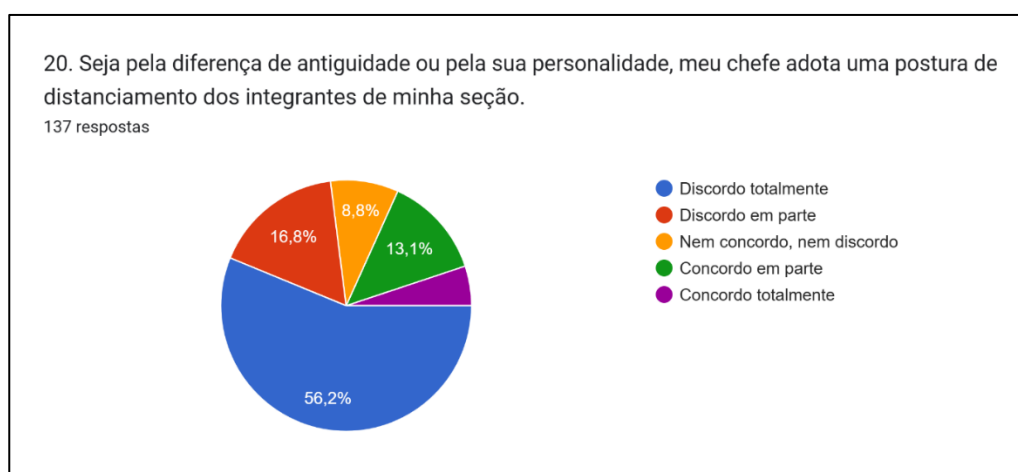


Gráfico 24: Distribuição das respostas à vigésima assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

Os resultados obtidos com as assertivas 16 a 20 coadunam-se com o paradigma coletivista de que líder e seguidores se influenciam mutuamente, além de revelar práticas de liderança alinhadas com aquele construto, tais como comunicação aberta, trabalho em equipe e alinhamento de interesses coletivos e institucionais.

Ao comparar as respostas do questionário com as das entrevistas (perguntas 7 a 10), percebe-se que, de maneira geral, as percepções dos líderes são similares às dos seguidores. Todos os oficiais gerais manifestaram o entendimento de que as relações entre líder e seguidor se modificaram desde que ingressaram na FAB, com uma significativa abertura no processo de comunicação e uma consequente aproximação entre ambos. Além disso, à exceção de um deles, todos os demais percebem essa mudança como positiva para a organização, já que contribui para um processo decisório mais eficiente. A única diferença na percepção entre os respondentes do questionário e da entrevista residiu no fato de que, apesar de reconhecerem o processo de influência entre líder e seguidor como uma via de mão dupla, a maioria dos líderes do EMAER (nove oficiais gerais) ressaltou que os líderes influenciam mais os seguidores, em função da própria posição de destaque que ocupam, especialmente em uma estrutura verticalizada como a militar. Os conceitos coletivistas C4 e C5 foram acionados praticamente três vezes mais que os seus correlatos individualistas, I4 e I5, corroborando a análise.

Buscando verificar a percepção dos oficiais do EMAER acerca da diferença de *status* entre líderes e seguidores (acesso aos líderes facilitado ou dificultado) naquela organização, foram formuladas as assertivas 21 a 27.

O índice de concordância geral com a assertiva 21 foi médio (59,8%) e, embora a discordância geral tenha sido baixa (24%), ela representa uma parcela significativa de oficiais (33) que não se percebem tão importantes quanto seus chefes no ambiente organizacional. Além disso, 22 (16,1%) oficiais demonstraram indiferença a esse aspecto. Esse índice pode sugerir alguma lacuna relacionada às práticas de liderança utilizadas no EMAER, em especial no que se refere à valorização e ao reconhecimento, por parte dos chefes, da contribuição individual dos seguidores (Gráfico 25).

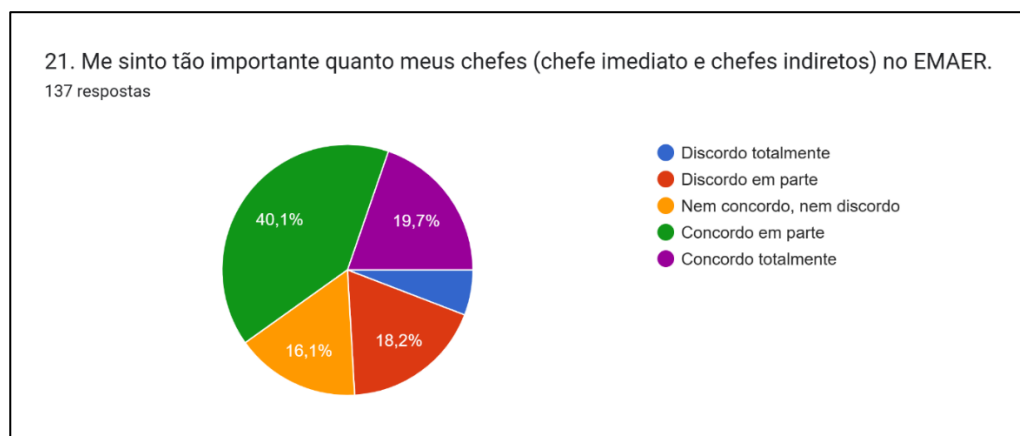


Gráfico 25: Distribuição das respostas à vigésima primeira assertiva do questionário.
Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

Os resultados da assertiva 22 (Gráfico 26) revelaram que pouco mais da metade dos oficiais respondentes sentem que os chefes são mais valorizados do que os subordinados no EMAER, o que corrobora os resultados da assertiva anterior, já que a equivalência e oposição conceitual das assertivas apresentou níveis médios em ambas (59,8% para a assertiva 21 e 51,8% para a assertiva 22). Ressalta-se que as respostas à assertiva 22 foram mais dispersas entre os cinco pontos possíveis da escala, o que pode indicar ambivalência na percepção dos respondentes quanto à valorização institucional. Esses resultados podem decorrer da influência de uma estrutura verticalizada própria do militarismo e de uma cultura organizacional que ainda percebe o líder como elemento central.

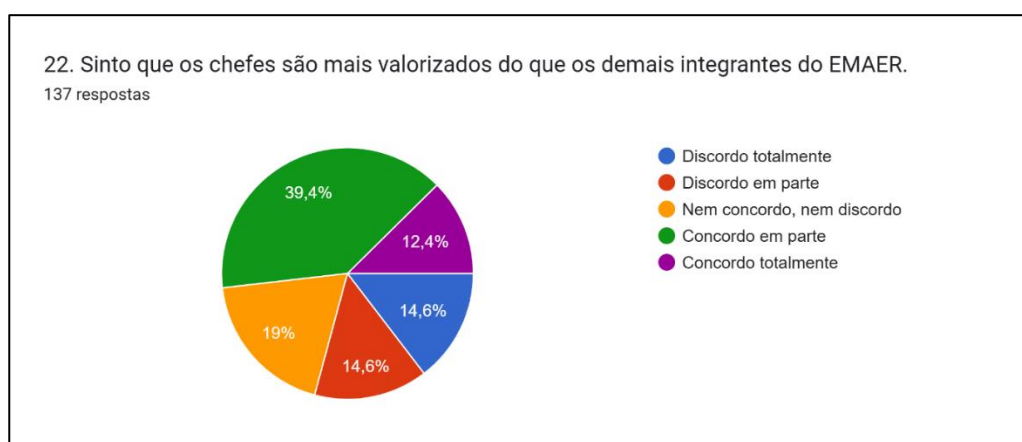


Gráfico 26: Distribuição das respostas à vigésima segunda assertiva do questionário.
Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

As respostas à assertiva 23 (Gráfico 27) mostraram que 85 oficiais (62%) percebem que os líderes do EMAER não têm poder para fazer aquilo que quiserem, evidenciando uma alta percepção, por parte dos seguidores, de que os líderes estão submetidos a marcos regulatórios, princípios éticos e limites institucionais. Essa leitura pode sugerir uma erosão de poder unilateral (dos líderes), ou ainda, que existe um grau elevado de prestação de contas e institucionalização das decisões no EMAER. Apesar disso, quase um terço dos oficiais discordaram, indicando um entendimento de que seus chefes imediatos e indiretos ainda detêm poder significativo.

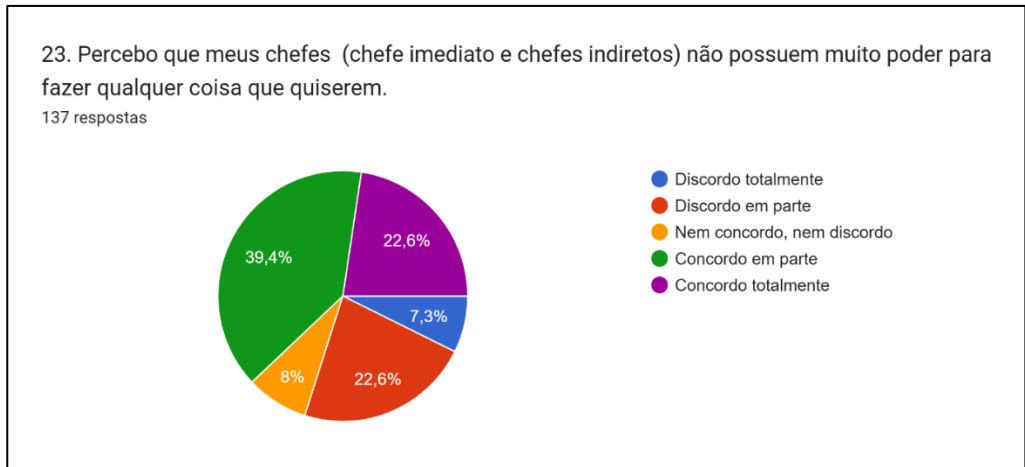


Gráfico 27: Distribuição das respostas à vigésima terceira assertiva do questionário.
Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

A percepção de que existem meios que facilitam o acesso dos seguidores aos líderes do EMAER foi manifestada por 85 oficiais (62%), demonstrando alta concordância geral com a assertiva 24 (Gráfico 28). Cabe ressaltar que os oficiais possuem, naturalmente, mais acesso aos líderes, em relação a outros círculos hierárquicos, em especial os oficiais superiores, que muitas vezes trabalham diretamente com os oficiais gerais. Vele destacar que não houve variação significativa entre os postos hierárquicos considerados nesta pesquisa. Caso a pesquisa abrangesse os círculos de graduados e praças, os resultados provavelmente teriam outro comportamento. Essa imprecisão quanto à percepção real que seria refletida por uma amostra mais abrangente constitui uma limitação da pesquisa e está relatada na seção Limitações do Estudo (Item 5).

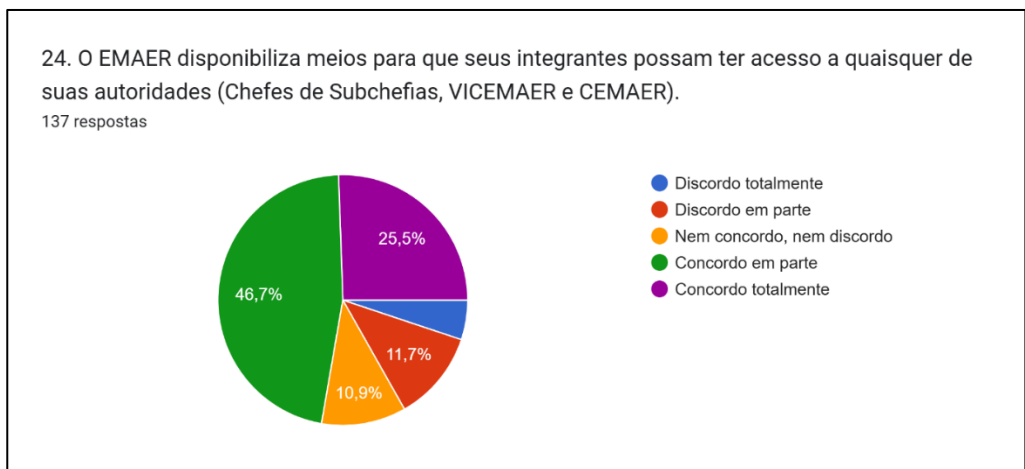


Gráfico 28: Distribuição das respostas à vigésima quarta assertiva do questionário.
Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

As respostas da assertiva 25 (Gráfico 29) demonstram que 84 oficiais (61,3%) entendem que possuem poderes e ferramentas a sua disposição para combater injustiças no ambiente organizacional do EMAER, indicando uma alta concordância geral com a percepção de titularidade de poder por parte dos seguidores. Todavia, quase um quarto dos oficiais (23,4%) apresentaram discordância da afirmativa, sugerindo que nem todos percebem a existência desse poder e dessas ferramentas, não acreditam em sua eficácia ou não se sentem à vontade para utilizá-los. Importa destacar que essas respostas refletem percepções subjetivas, não sendo possível aferir, por meio deste instrumento, a efetiva capacidade de ação em cada caso.

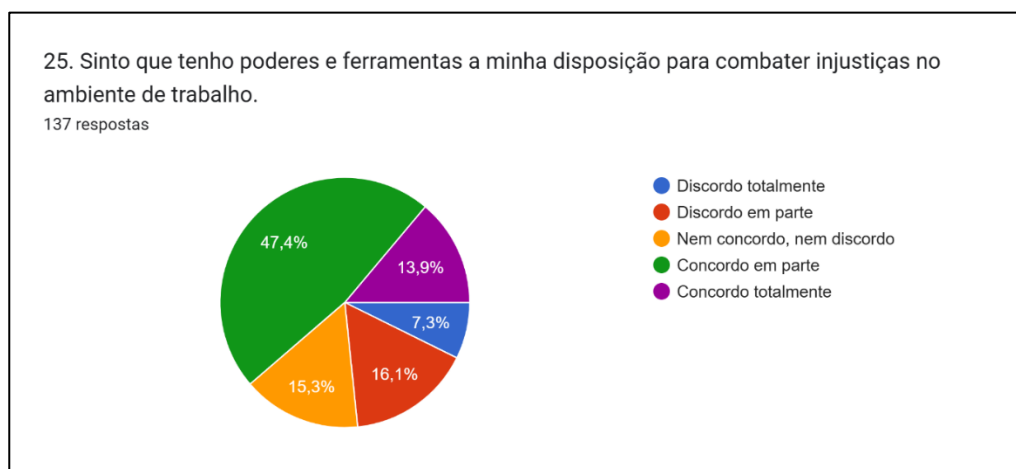


Gráfico 29: Distribuição das respostas à vigésima quinta assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

A assertiva 26 (Gráfico 30) apresentou respostas que demonstram grau de concordância geral muito alto (90,5%), indicando que o acesso aos líderes é facilitado e sugerindo a existência de um processo de comunicação aberto no EMAER. Esse aspecto pode indicar a ativação de alguns conceitos coletivistas associados à valorização dos seguidores, à construção conjunta de opiniões e decisões, à construção e fortalecimento de relacionamentos interpessoais e ao alinhamento de objetivos pessoais e institucionais.

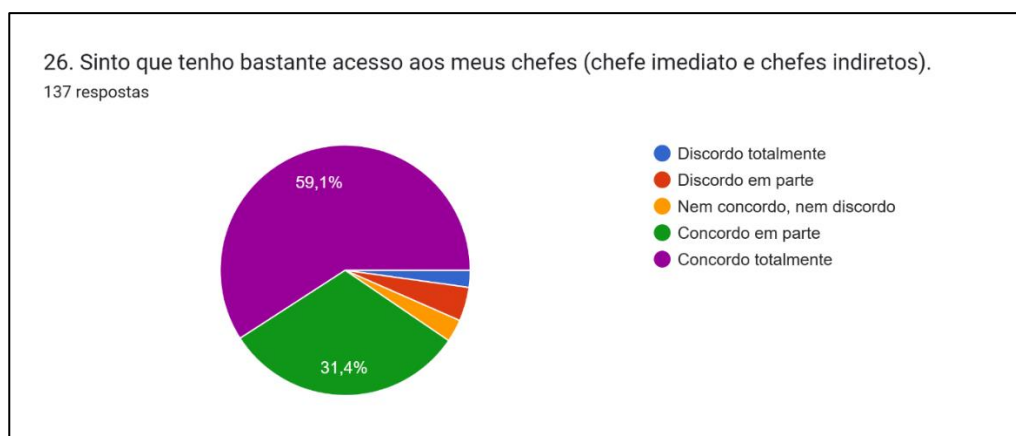


Gráfico 30: Distribuição das respostas à vigésima sexta assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

As respostas da assertiva 27 (Gráfico 31) corroboram o entendimento anterior. Com uma concordância geral de 92,7%, os respondentes sugerem a prevalência de um ambiente organizacional caracterizado por confiança mútua e relacionamentos transparentes entre líderes e seguidores, coadunando com o paradigma coletivista.

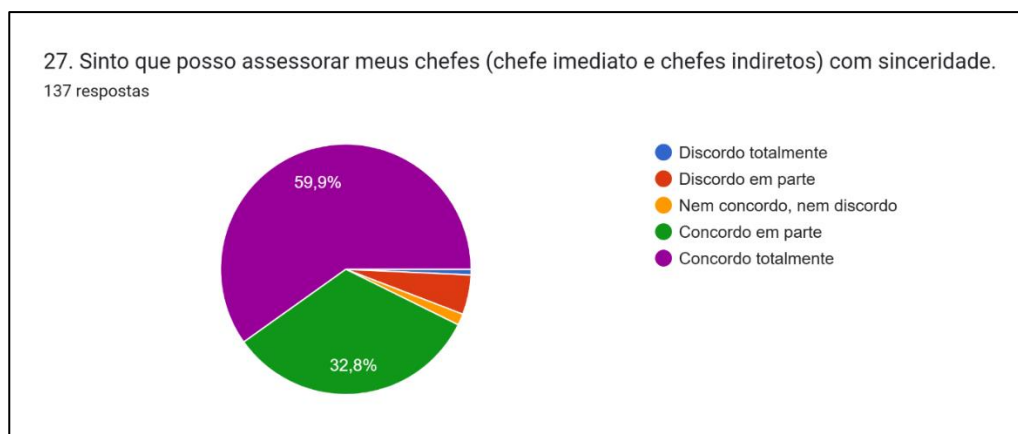


Gráfico 31: Distribuição das respostas à vigésima sétima assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

As respostas às assertivas 21 a 27 sugerem que os respondentes enxergam mudanças nas dinâmicas de poder entre líderes e seguidores, com aumento de poder para estes e deterioração para aqueles, além de indicarem maior proximidade e transparência nas relações entre ambos. Esses aspectos evidenciam uma aderência a conceitos do paradigma coletivista, tais como horizontalização das relações e valorização do papel do seguidor. Entretanto, os percentuais de discordância, ainda que baixos, indicam a persistência pontual de visões mais hierarquizadas, compatíveis com elementos do paradigma individualista.

Comparando-se os índices acima com as respostas das entrevistas, é possível notar algumas convergências. Com exceção de dois oficiais gerais que consideram que não houve perda de poder por parte dos líderes, todos os demais percebem essa deterioração, seja por causa dos mecanismos de controle a que estão sujeitos atualmente, seja em decorrência de uma transformação cultural, corroborando com a alta percepção dos seguidores quanto a esse aspecto. Vale destacar que alguns dos entrevistados apontaram que essa diminuição de poder é positiva e necessária, pois traz mais eficiência organizacional, o que corrobora com o conceito C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações). Também, sete dos onze entrevistados demonstraram perceber aumento de poder por parte dos seguidores, especialmente devido a maior abertura que têm para se expressar e se posicionar. Dois líderes apontaram que os seguidores também têm menos poder, pois estão sujeitos aos mesmos mecanismos de controle a que os líderes estão submetidos. E os outros dois manifestaram que

não houve mudanças quanto a esse aspecto. Esse resultado ficou bem próximo ao obtido com o questionário, o que sugere perspectivas equivalentes entre líderes e seguidores. Ainda, nove entrevistados reconhecem que os seguidores têm mais acesso aos líderes atualmente, enquanto dois não percebem nenhuma mudança em relação ao passado. Essa concordância muito alta de ambos os grupos amostrais com o maior acesso dos seguidores aos líderes revela uma abertura nos processos de comunicação e uma maior participação dos liderados nos processos decisórios do EMAER. Por fim, dez líderes entrevistados consideram positivas essas transformações, sugerindo que elas tornam mais eficaz o processo de liderança, alinhando os objetivos pessoais aos organizacionais.

Como dados numéricos relevantes, registrou-se 56 acionamentos do conceito C9 (objetivos pessoais e organizacionais alinhados) e 96 ativações do conceito C10 (comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações), em contraste com apenas uma ativação de I9 (objetivos pessoais e organizacionais desalinhados) e nenhuma ativação de I10 (comportamentos orientados por direitos, necessidades, atitudes e contratos).

Dessa forma, tanto os resultados da entrevista quanto os do questionário revelam diminuição na diferença de status entre líder e seguidor, coadunando com princípios do paradigma coletivista, ainda que permaneçam alguns traços individualistas.

O sexto grupo, composto pelas assertivas 28 a 32, buscou verificar se as impressões dos respondentes apontam que os comportamentos dos líderes no EMAER são mais orientados à tarefa ou aos relacionamentos.

As respostas à assertiva 28 (Gráfico 32) revelaram uma divisão relevante nas percepções dos respondentes quanto à priorização da tarefa ou dos relacionamentos, por parte dos líderes do EMAER, com níveis similares de concordância geral (40,1%) e discordância geral (39,4%). Esse resultado sugere heterogeneidade de experiências ou interpretações, o que pode indicar ausência de padrão claro na conduta dos líderes.

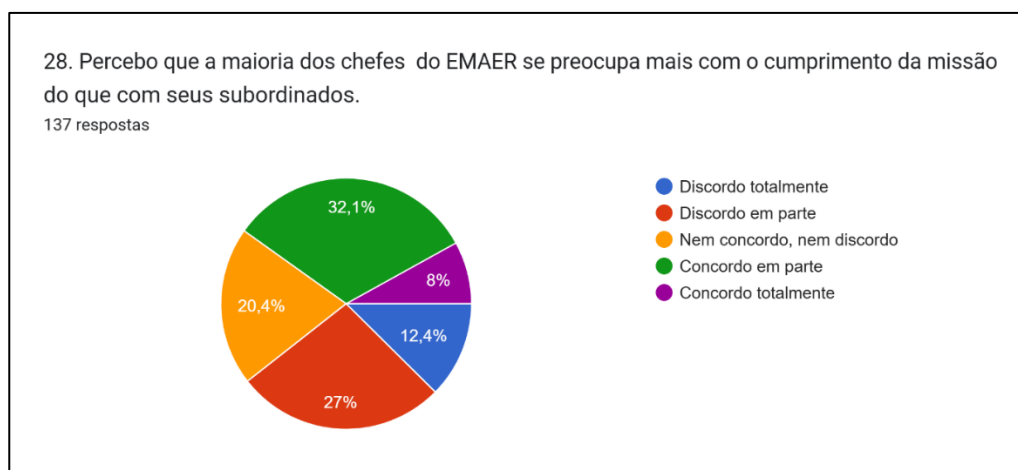


Gráfico 32: Distribuição das respostas à vigésima oitava assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

A assertiva nº 29 foi formulada em equivalência e oposição conceitual à assertiva nº 28, de modo a permitir verificar se os resultados de ambas se comportariam de modo complementar. Assim, os resultados da assertiva 29 revelaram que apenas 19 oficiais percebem líderes mais orientados aos relacionamentos do que à tarefa, representando um percentual de concordância geral muito baixo (13,8%). Curiosamente, o nível de discordância geral foi alto (67,2%), com 92 respondentes indicando que os chefes do EMAER adotam comportamentos orientados à tarefa, o que não corrobora os resultados obtidos na assertiva anterior (Gráfico 33). Essa divergência pode se dever às diferentes redações utilizadas para as assertivas, causando interpretações distintas por parte dos respondentes. Ainda que a assertiva 29 tenha sido construída como contraponto conceitual à 28, sua redação pode ter induzido respostas mais enfáticas devido à ênfase na priorização do relacionamento em detrimento da missão, o que pode ter sido malvisto no contexto organizacional militar. Essa assimetria pode explicar a discrepância observada nos percentuais. Apesar disso, ambos os resultados indicam chefes com maior orientação à tarefa do que aos relacionamentos, o que coaduna com o paradigma individualista.

29. Percebo que a maioria dos chefes do EMAER se preocupa mais em manter um bom relacionamento com os subordinados do que em cumprir a missão dos seus setores.

137 respostas

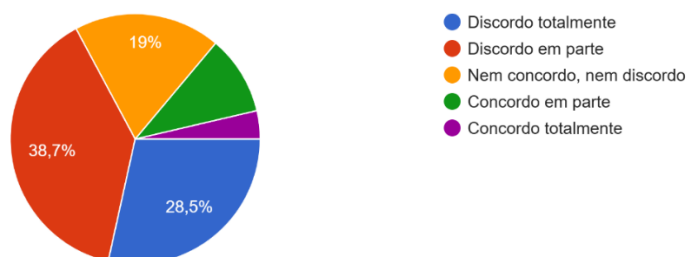


Gráfico 33: Distribuição das respostas à vigésima nona assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

As respostas à assertiva 30 mostraram que 111 oficiais consideram que seus chefes sabem equilibrar adequadamente a priorização entre o cumprimento da missão institucional e a manutenção de bons relacionamentos com seus subordinados, evidenciando uma concordância muito alta (Gráfico 34). Esse resultado é especialmente significativo, pois compensa uma limitação metodológica das assertivas 28 e 29, que apresentavam esse aspecto da liderança como dicotômico, forçando os respondentes a escolherem entre orientação à tarefa ou aos relacionamentos. A assertiva 30, ao permitir a expressão de uma percepção mais realista e integrada, revela que a maioria dos respondentes enxerga seus líderes como capazes de adotar práticas equilibradas. Isso reduz o peso das inferências de viés individualista extraídas das assertivas anteriores, já que o alto índice de concordância (81%) sugere que muitos percebem seus líderes como capazes de conciliar os dois aspectos.

30. Meu chefe sabe manter um bom equilíbrio entre o cumprimento da missão do setor e a manutenção de um bom relacionamento com seus integrantes.

137 respostas

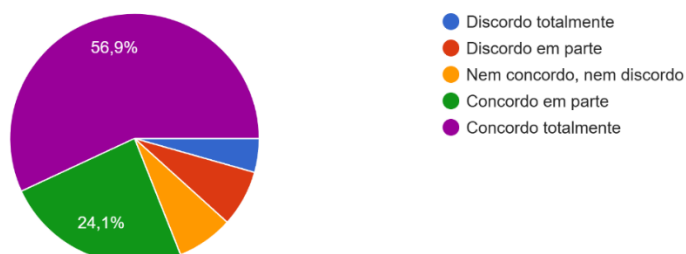


Gráfico 34: Distribuição das respostas à trigésima assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

Dessa forma, a análise desse conjunto de assertivas revela que, embora inicialmente pareça haver uma predominância da orientação à tarefa entre os chefes do EMAER, esse traço se enfraquece quando se considera a possibilidade de equilíbrio entre missão e relacionamento (assertiva 30). O elevado índice de concordância nessa última sugere que a maioria dos líderes é percebida como apta a articular objetivos organizacionais com a manutenção de um clima relacional positivo, o que remete a práticas de liderança híbridas, com predominância de traços coletivistas.

Seguindo para a análise das respostas à assertiva nº 31, pode-se observar que os índices obtidos ficaram dispersos, porém, com média prevalência (49,6%) no entendimento de que atualmente é mais difícil liderar do que era no passado (Gráfico 35).

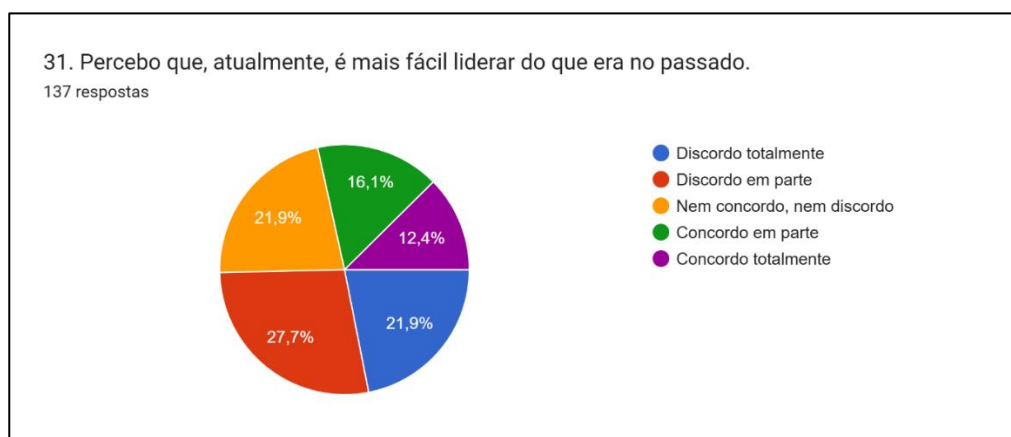


Gráfico 35: Distribuição das respostas à trigésima primeira assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

Essa média prevalência da percepção de que é mais difícil liderar atualmente é, em seguida, complementada com as respostas à assertiva 32 (Gráfico 36), na qual 112 (81,7%) oficiais registraram concordância com a necessidade de mais preparo para liderar nos dias de hoje, em relação ao passado, indicando um viés coletivista na percepção dos respondentes, relacionado à liderança como fenômeno passível de aprendizado e, ao mesmo tempo, à valorização de um contexto de maior complexidade, o qual impõe mais exigências aos líderes. Essa discrepância nos resultados das assertivas 31 e 32 deve-se, provavelmente, ao contraste entre as expressões “é mais fácil liderar”, que carrega certa ambiguidade, e “é necessário mais preparo”, que permite uma interpretação mais clara do respondente.

Dessa forma, embora as respostas à assertiva 31 tenham se distribuído de forma mais equilibrada, a assertiva 32 mostra uma percepção majoritária da necessidade de maior preparo para liderar atualmente. Isso reforça a ideia de que os desafios contemporâneos à liderança são reconhecidos pelos oficiais, o que pode refletir uma valorização de competências como

adaptabilidade e desenvolvimento contínuo, as quais podem ser melhor associadas ao paradigma coletivista.



Gráfico 36: Distribuição das respostas à trigésima segunda assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

A análise desse grupo de assertivas revelou uma percepção equilibrada dos respondentes, acerca da priorização, por parte dos chefes (líderes) do EMAER, da tarefa a ser cumprida ou dos relacionamentos com os seguidores, sugerindo práticas de liderança híbridas, que buscam conciliar o cumprimento da missão com a prevalência de um clima organizacional saudável e harmonioso. Além disso, a análise sugere uma percepção ambígua em relação à maior ou menor facilidade para liderar atualmente, ao mesmo tempo em que revela uma visão da liderança como fenômeno desenvolvível e suscetível às influências do contexto.

Por sua vez, os resultados obtidos com as perguntas 15 a 17, nas entrevistas, também apontaram para percepções dos líderes mais orientadas ao paradigma coletivista. Dentre os onze oficiais gerais entrevistados, oito consideram-se mais próximos dos seguidores do que foram de seus superiores no passado, revelando uma postura de maior proximidade e escuta de seus subordinados. Os três restantes não identificam mudanças nesse aspecto, o que sugere um estilo de liderança menos permeável a interações pessoais. Esse percentual de líderes mais próximos dos subordinados é compatível com os índices obtidos com a assertiva 30 do questionário, coadunando com o paradigma coletivista de que as relações interpessoais são mais valorizadas atualmente. Da mesma forma, a percepção dos líderes sobre a maior ou menor facilidade para liderar atualmente mostrou-se bastante difusa: quatro oficiais gerais alegaram maior dificuldade, três mostraram uma visão neutra e outros quatro apontaram ser mais fácil, corroborando os índices obtidos com a assertiva 31. Vale destacar que alguns líderes mencionaram os desafios relacionados ao contexto atual, bem como o necessário preparo para superá-los, corroborando os resultados da assertiva 32 do questionário. À título de estatística, vale registrar que, em todas as entrevistas, o conceito C8 (relacionamento prevalece sobre a

tarefa) foi ativado 31 vezes, enquanto o conceito I8 (tarefa prevalece sobre o relacionamento) foi mobilizado apenas 12 vezes, ratificando a prevalência de discursos mobilizadores de conceitos coletivistas.

O grupo seguinte foi composto por quatro assertivas (34 a 37) e teve o objetivo de verificar como os oficiais da amostra percebem sua participação nos processos decisórios do EMAER.

Inicialmente, a assertiva 33 apresentou resultados (Gráfico 37) que indicam concordância geral (82,5%) muito alta dos respondentes com a afirmação de que participam ativamente dos processos decisórios em seus setores, sugerindo uma atuação dos líderes alinhada com os conceitos coletivistas de estímulo à construção coletiva das decisões, ao trabalho em equipe e à comunicação aberta entre líder e seguidor.

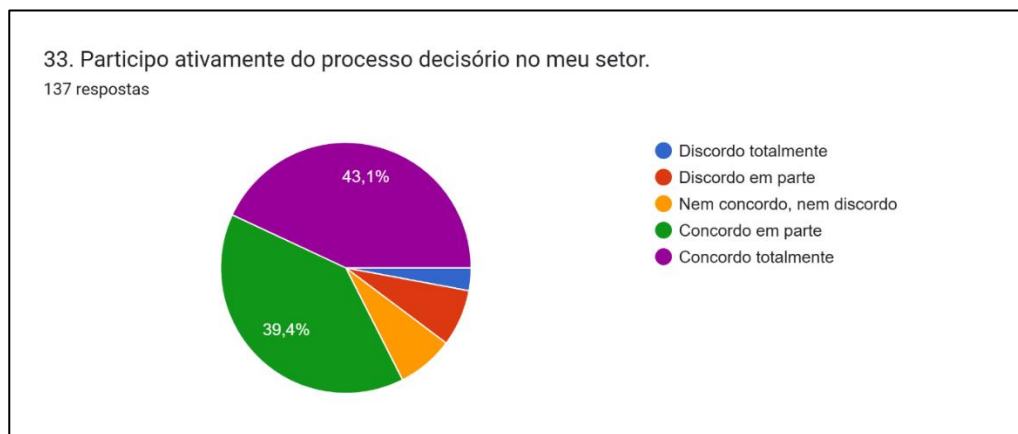


Gráfico 37: Distribuição das respostas à trigésima terceira assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

A assertiva 34 complementa a anterior ao captar um sentimento ainda mais abrangente de pertencimento e contribuição para a resolução dos problemas do setor, com uma concordância geral de 94,9% (Gráfico 38). Isso indica que os respondentes, mesmo que não participem formalmente da decisão final, percebem-se como parte ativa do processo que conduz às soluções, o que reforça elementos como engajamento, corresponsabilidade e identidade compartilhada, coadunando com fundamentos do paradigma coletivista.

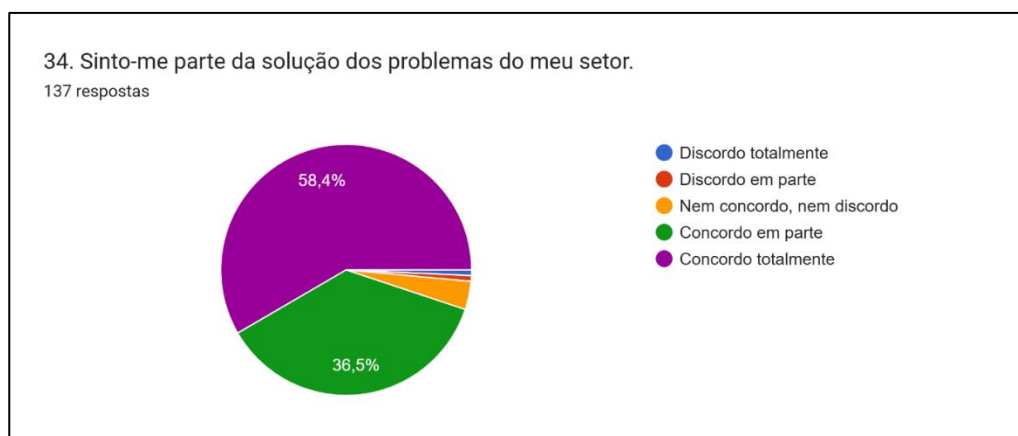


Gráfico 38: Distribuição das respostas à trigésima quarta assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

A assertiva 35 ampliou o escopo da anterior, abrangendo todo o EMAER, e não somente os setores em que os respondentes atuam. A alta concordância geral (79,6%) sugere que os oficiais enxergam a si mesmos como parte integrante dos esforços coletivos do EMAER, o que denota um sentido ampliado de pertencimento e reforça a ideia de corresponsabilidade institucional. (Gráfico 39).

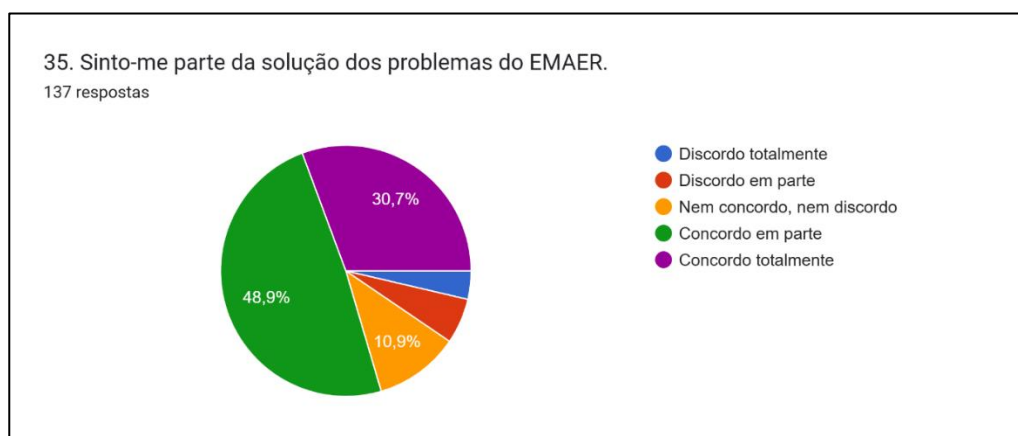


Gráfico 39: Distribuição das respostas à trigésima quinta assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

Encerrando esse bloco, as respostas da assertiva 36 apontaram uma alta concordância geral (75,9%) com a afirmação de que os chefes estimulam a participação nos processos decisórios. Esse dado indica que a participação ativa não é apenas espontânea por parte dos subordinados, mas estimulada pela liderança, reforçando práticas condizentes com modelos coletivistas de gestão, baseados no envolvimento do grupo no processo decisório (Gráfico 40).

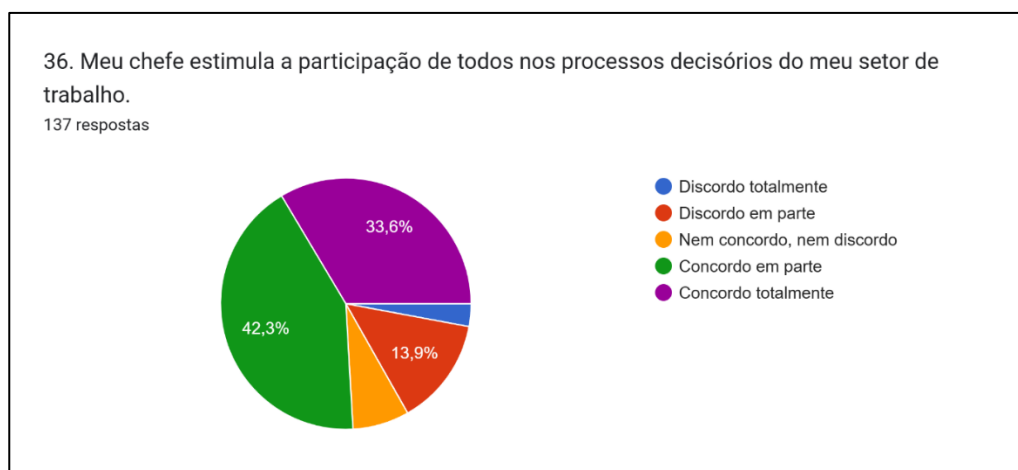


Gráfico 40: Distribuição das respostas à trigésima sexta assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

O conjunto das assertivas 33 a 36 evidencia uma percepção marcadamente positiva quanto à participação dos oficiais nos processos decisórios em seus setores e no EMAER como um todo. A elevada concordância registrada sugere um ambiente organizacional em que o envolvimento coletivo e a corresponsabilidade são valorizados, tanto por parte dos subordinados quanto por iniciativa das chefias. Esses dados apontam para um padrão de liderança orientado à inclusão, à escuta ativa e à construção conjunta das decisões, aspectos associados ao paradigma coletivista.

De modo análogo, as percepções dos líderes do EMAER mostraram elevada convergência com as dos seguidores quanto ao compartilhamento do processo decisório na organização, corroborando os índices obtidos no bloco de assertivas 33 a 36 do questionário. Enquanto o conceito I6 (opiniões e decisões construídas pelo líder) foi acionado apenas 26 vezes em todas as entrevistas, o conceito C6 (opiniões e decisões construídas pelo grupo) foi o mais mobilizado dentre todos, com um total de 167 ativações. Nove oficiais gerais manifestaram claramente a percepção de que as decisões são tomadas em conjunto e que há autonomia dos subchefes para decidir sobre vários temas, indicando um ambiente organizacional permeável a um processo de escuta dos níveis inferiores e à construção conjunta de decisões, coadunando com o paradigma coletivista.

O oitavo grupo foi composto pelas assertivas 37 a 39 e teve o objetivo de verificar como os oficiais do EMAER percebem a distribuição da responsabilidade pelos resultados alcançados na organização.

Inicialmente, a assertiva 37 apresentou respostas que perfizeram 88,3% de concordância geral dos oficiais com a crença de que seu trabalho contribui com os objetivos da organização, sugerindo um sentimento de pertencimento organizacional e uma percepção de

corresponsabilidade pelos resultados institucionais, ambos alinhados ao paradigma coletivista. (Gráfico 41).

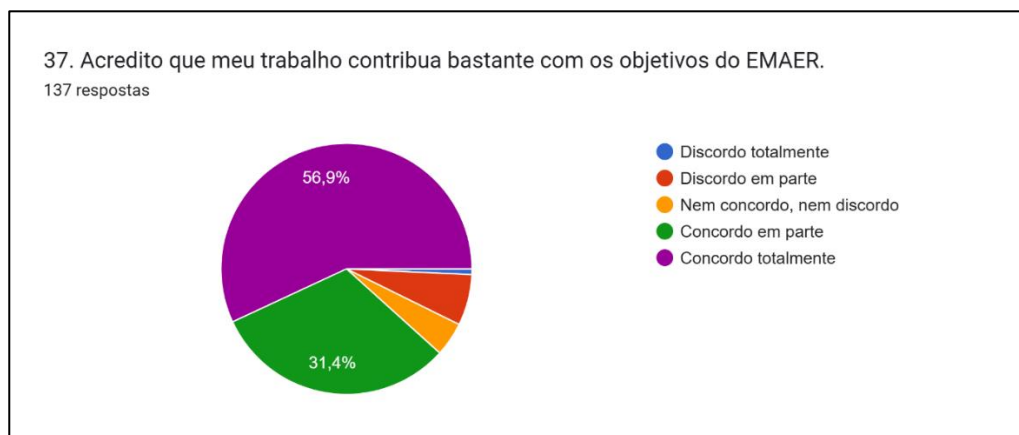


Gráfico 41: Distribuição das respostas à trigésima sétima assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

Em seguida, as respostas à assertiva 38 indicaram que os oficiais percebem o reconhecimento de seus chefes por suas contribuições para o alcance dos resultados esperados, sugerindo que os líderes, em sua maioria, adotam práticas de reconhecimento e valorização da contribuição individual para os resultados coletivos (Gráfico 42). Contudo, o número ligeiramente menor de concordantes (113) em relação à assertiva anterior (121) pode indicar variações pontuais entre setores, em alguns dos quais os chefes não adotem essas práticas. Além disso, a assertiva só contemplou o reconhecimento dos chefes nos casos de resultados positivos, não tendo sido formulada uma assertiva para verificar se o mesmo ocorreria em caso de resultados negativos, o que tornaria a análise mais completa.

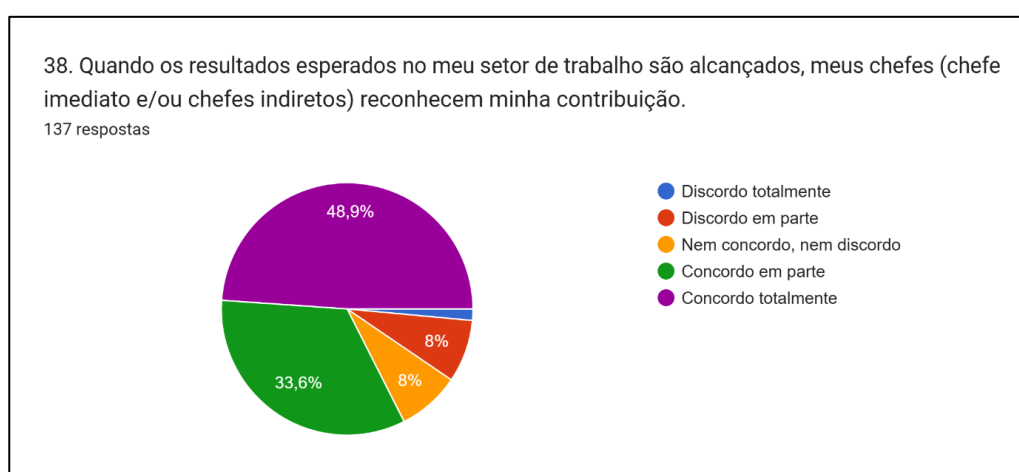


Gráfico 42: Distribuição das respostas à trigésima oitava assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

Encerrando esse bloco, as respostas à assertiva 39 mostraram que o percentual de concordância geral com a afirmação de que os méritos pelo alcance dos resultados recaem mais

sobre os chefes do que sobre os respondentes foi de 43,7% (60 oficiais), enquanto os percentuais de discordância geral e de neutralidade foram de 32,9% (45 oficiais) e 23,4% (32 oficiais), respectivamente (Gráfico 43). Esses resultados não refletem aqueles obtidos na assertiva 38, podendo indicar que, muito embora os líderes do EMAER reconheçam a contribuição de seus seguidores pelos resultados alcançados, talvez esse reconhecimento seja restrito ao nível interpessoal ou setorial, sem alcançar uma visibilidade institucional mais ampla.

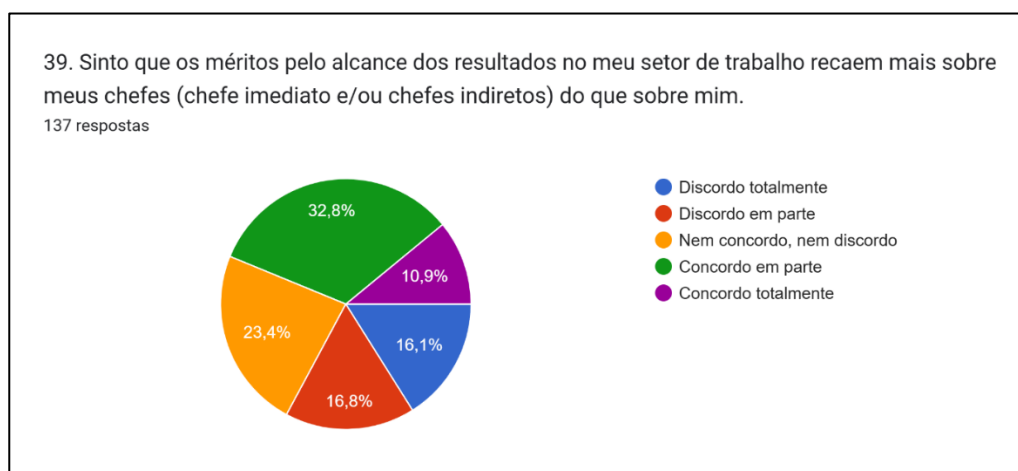


Gráfico 43: Distribuição das respostas à trigésima nona assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

A análise do grupo de assertivas 37 a 39 revelou que os oficiais do EMAER percebem-se como parte ativa na conquista dos resultados organizacionais e, majoritariamente, reconhecem em seus chefes atitudes de valorização e reconhecimento. Contudo, a percepção de que os méritos recaem mais sobre as chefias do que sobre os subordinados indica que o reconhecimento pode estar sendo realizado de forma individualizada, sem a devida extensão ao âmbito coletivo, o que evidencia possíveis limitações na publicização do reconhecimento como prática de liderança.

As respostas dos entrevistados corroboram em parte os índices obtidos com as assertivas 37 a 39 do questionário. Todos os oficiais gerais mencionaram utilizar práticas de liderança voltadas para o estímulo do sentimento de pertencimento e do comprometimento dos seguidores com a organização, em especial por meio da comunicação aberta, do trabalho em equipe, do compartilhamento de informações, de *feedbacks* de resultados e dos elogios em público, corroborando os resultados das assertivas 37 e 38. Já a percepção de que os subordinados compartilham da responsabilidade pelos resultados foi um pouco menos expressiva, com seis líderes plenamente de acordo com esse entendimento, dois concordando apenas quando os resultados são positivos, um neutro e dois com a percepção de que a responsabilidade pelos resultados recai sempre sobre a liderança, indicando uma convergência não tão acentuada com

o paradigma coletivista. Ao todo, o conceito C7 (responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo) foi ativado 37 vezes e o conceito I7 (responsabilidade pelos resultados é do líder) foi mobilizado 23. Embora evidencie um alinhamento claro ao coletivismo, por ser mais discreta, essa diferença de acionamentos sugere uma convergência não tão forte a esse construto.

Finalmente, o nono grupo contemplou apenas duas assertivas (40 e 41) que buscaram verificar se os oficiais consideram ou ignoram o contexto no qual o EMAER está inserido.

Os resultados da assertiva 40 mostraram uma discordância geral muito alta (83,2%) com a ideia de que, no mundo atual, não precisamos tanto de líderes porque todos sabem o que deve ser feito (Gráfico 44). Essa discordância expressiva sugere que os oficiais do EMAER ainda valorizam fortemente a figura do líder como elemento indispensável ao desempenho organizacional, especialmente diante da crescente complexidade dos contextos atuais. Embora essa valorização não possa ser atribuída exclusivamente a um único paradigma, ela reflete o reconhecimento da importância da liderança como função estratégica, seja em modelos mais centralizados (individualistas), seja em práticas participativas (coletivistas).

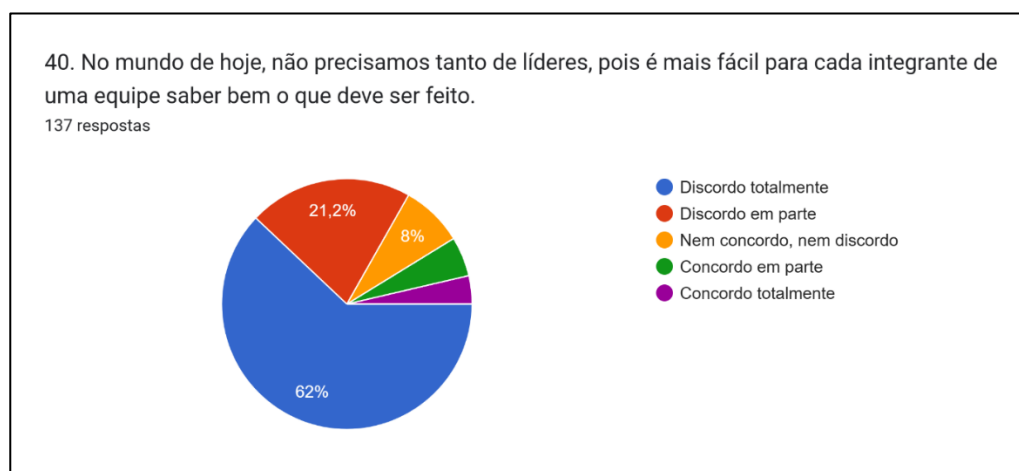


Gráfico 44: Distribuição das respostas à quadragésima assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

Finalmente, a assertiva 41 obteve uma distribuição de respostas mais equilibrada, com leve predominância de oficiais que concordam que os chefes atuais são melhores líderes do que os do passado (Gráfico 45). A soma dos percentuais de concordância parcial e total (46%) indica uma percepção positiva moderada de evolução no perfil de liderança, possivelmente influenciada pelas transformações socioculturais e organizacionais contemporâneas.

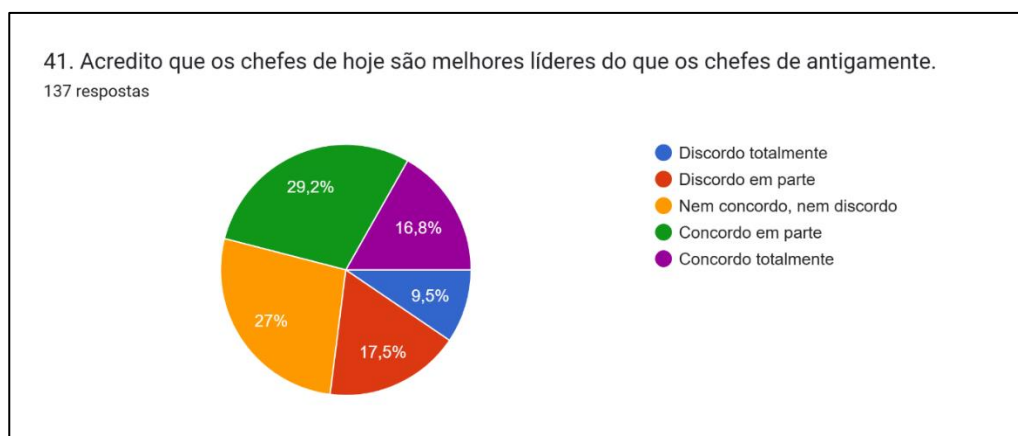


Gráfico 45: Distribuição das respostas à quadragésima primeira assertiva do questionário.

Fonte: o autor (Google Forms, 2025).

Em síntese, os resultados desse grupo de assertivas apontaram forte discordância com a ideia de que líderes seriam desnecessários (assertiva 40), evidenciando a relevância atribuída à função de liderar, especialmente em contextos complexos como o do EMAER. Já a percepção de que os líderes atuais são melhores do que os do passado (assertiva 41), embora não seja consensual, aponta para um reconhecimento moderado da evolução da liderança como fenômeno adaptativo, convergindo com princípios do paradigma coletivista.

Por sua vez, as percepções dos líderes do EMAER apontaram para uma elevada valorização do contexto social. O conceito I3 (menospreza o valor do contexto social) foi ativado apenas 6 vezes, enquanto o conceito C3 (valoriza o contexto social) foi mobilizado 98 vezes, sugerindo uma percepção maior da influência do contexto nas práticas de liderança e nos resultados organizacionais, além da necessidade de adaptação aos cenários contemporâneos.

A análise descritiva de todas as assertivas do questionário revelou que o escore médio de coletivismo foi de 3,93 (DP = 0,48), ao passo que o escore médio de individualismo foi de 3,09 (DP = 0,52), ambos em uma escala de 1 a 5. Esses resultados indicam uma tendência geral dos respondentes a concordarem mais com as assertivas alinhadas ao coletivismo do que com aquelas que refletem uma orientação mais individualista.

De modo geral, os resultados obtidos com as entrevistas e com a aplicação do questionário mostraram-se convergentes e alinhadas ao paradigma coletivista em todos os aspectos associados às teorias de liderança, com exceção do primeiro (líder como elemento central ou seguidor como elemento central), no qual as perspectivas dos líderes da organização mostraram-se alinhadas ao individualismo. De modo a possibilitar uma visão sintética dessa comparação entre os resultados obtidos com os dois instrumentos de coleta, foi elaborada a tabela abaixo, que aponta os níveis de convergência ou divergência entre as perspectivas dos líderes e seguidores do EMAER em cada aspecto das teorias de liderança:

CONVERGÊNCIA ENTRE AS PERCEPÇÕES DOS LÍDERES E SEGUIDORES				
Líder como elemento central ou seguidor como elemento central (foco no líder ou foco nos seguidores).				
1	Líderes	Individ. prepond.	Seguidores	Coletiv. prepond. Divergiu
Desempenho da liderança dependente de aspectos inatos ou desenvolvíveis (traços de personalidade ou comportamentos desenvolvidos).				
2	Líderes	Coletiv. Mod.	Seguidores	Coletiv. Mod. Convergiu
Liderança como processo individual ou coletivo (disponível a todos ou somente a alguns indivíduos).				
3	Líderes	Coletiv. Mod.	Seguidores	Coletiv. prepond. Convergiu
Líder influencia seguidores (liderança verticalizada) ou seguidores influenciam líder (liderança horizontal).				
4	Líderes	Coletiv. Mod.	Seguidores	Coletiv. prepond. Convergiu
Diferença de status entre líder e seguidores maior ou menor (acesso aos líderes facilitado ou dificultado).				
5	Líderes	Coletiv. prepond.	Seguidores	Coletiv. prepond. Convergiu
Comportamentos orientados à tarefa ou aos relacionamentos.				
6	Líderes	Coletiv. prepond.	Seguidores	Coletiv. prepond. Convergiu
Processo decisório centralizado na liderança ou compartilhado com o grupo.				
7	Líderes	Coletiv. Mod.	Seguidores	Coletiv. prepond. Convergiu
Responsabilidade pelos resultados é do líder formal ou compartilhada pelo grupo.				
8	Líderes	Coletiv. Mod.	Seguidores	Coletiv. Mod. Convergiu
Contexto é considerado ou ignorado.				
9	Líderes	Coletiv. prepond.	Seguidores	Coletiv. prepond. Convergiu
Legenda:				
 Individualismo é preponderante		 Forte convergência		
 Coletivismo é moderado		 Leve convergência		
 Coletivismo é preponderante		 Forte divergência		

Tabela 35: Convergência entre as percepções dos líderes e seguidores em cada aspecto das teorias.

Fonte: o autor

Assim, nessa etapa da pesquisa, além de ter sido alcançado o Objetivo Específico 4 (OE4), foi possível realizar a comparação entre as percepções dos líderes (oficiais gerais) e

dos seguidores (oficiais superiores, intermediários e subalternos) do EMAER, de modo a tornar mais rica a análise.

Com isso, ao identificar, à luz das teorias de liderança e de governança, de que maneira a evolução das teorias de liderança se refletiu na percepção dos oficiais da organização sobre as práticas de liderança realizadas no contexto da governança, em 2024, alcançou-se o Objetivo Geral (OG) do presente trabalho.

5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Embora tanto a pontuação atribuída a cada abordagem teórica como a análise das entrevistas tenham sido realizadas com o apoio da metodologia de Análise de Conteúdo, seus resultados refletem a interpretação das teorias e das entrevistas pelo autor do presente trabalho, com base na literatura consultada. Dessa forma, além de ser suscetível a interpretações distintas por parte de outros pesquisadores ou mediante o acréscimo de literaturas não consultadas para a construção da presente argumentação, novas análises sobre a classificação das teorias ora proposta podem revelar entendimentos complementares e/ou divergentes. Embora sem solução definitiva, essa fragilidade poderia ser mitigada com o emprego de métodos como o Delphi, utilizando-se um grupo de pesquisadores, e não apenas um. Dessa forma, esse aspecto constituiu uma limitação inerente ao processo investigativo do presente trabalho.

Também, os resultados do questionário revelaram as seguintes deficiências em sua elaboração: 1) o questionário foi submetido apenas ao círculo hierárquico dos oficiais. A extensão da aplicação dessa ferramenta de coleta de dados, por meio de novas pesquisas semelhantes, aos graduados e praças do EMAER poderia revelar percepções distintas por parte desses círculos hierárquicos, implicando em novos resultados e descobertas relacionados ao tema da liderança e governança. Além disso, o baixo número de respondentes dos círculos de oficiais intermediários e subalternos (32), em relação aos oficiais superiores (105), pode conferir alguma imprecisão à análise dos dados relacionada a esse grupo específico, constituindo, também, uma fragilidade do trabalho. 2) a assertiva nº 15 do questionário pode ter gerado dúvidas nos respondentes, por não fazer menção aos círculos hierárquicos abrangidos em sua provocação, o que pode ter ocasionado certa imprecisão a sua interpretação, conforme já descrito em sua análise (item 4.3.13). 3) a redação das assertivas 28 e 29 pode ter causado interpretações distintas por parte dos respondentes, comprometendo a precisão da análise. 4) o grupo de assertivas 37 a 39, que buscou verificar as percepções dos oficiais sobre o

compartilhamento das responsabilidades pelos resultados organizacionais, não contemplou uma investigação sobre a atribuição de responsabilidades em situações de resultados negativos, ocasionando uma lacuna importante para a compreensão plena da dinâmica de corresponsabilização no EMAER.

Também, a pergunta 9 da entrevista, “A partir de quando o senhor percebeu essa mudança?” (nas relações entre líder e seguidor), obteve respostas sem muita similitude semântica, especialmente no que diz respeito à semântica pragmática, pois os entrevistados podem ter interpretado a questão de maneiras distintas, dependendo de seus referenciais contextuais. Essa variação de sentidos atribuídos, como datas, fases da carreira ou contextos sociais e históricos, comprometeu a padronização das respostas, limitando a identificação de padrões consistentes na análise. Tal constatação revela uma fragilidade na formulação da pergunta, indicando que ela deveria ter sido reformulada com maior precisão. Apesar de sua deficiência, optou-se por manter a utilização da questão no trabalho, tendo em vista que foi possível associar seus conteúdos aos códigos estabelecidos para a análise das entrevistas.

Por fim, embora os principais aspectos abordados pelas teorias de liderança (Tabela 3) estejam intimamente ligados aos conceitos relacionados aos construtos do Individualismo e do Coletivismo (Tabela 5), a utilização daqueles como parâmetro para a formulação das perguntas da entrevista e das assertivas do questionário trouxe certa dificuldade para a associação de alguns conceitos com as falas dos entrevistados e com as respostas do questionário. Constatou-se que, caso as perguntas e assertivas tivessem sido formuladas com base nos conceitos da Tabela 5, as perguntas e assertivas teriam sido redigidas com diferenças sutis que proporcionariam uma análise interpretativa mais direta e associações mais objetivas, possibilitando menos divergências em caso de repetição do experimento por outros pesquisadores. Assim, caso se deseje realizar uma investigação semelhante em outras organizações ou com populações distintas, sugere-se a utilização dos conceitos associados ao Individualismo e Coletivismo para a construção dos instrumentos de coleta.

6 CONCLUSÕES

O tema liderança atrai a atenção da humanidade há milênios. Contudo, seu estudo como matéria científica só teve início a partir das primeiras décadas do século passado, dando origem a inúmeras teorizações sobre o fenômeno. Uma análise preliminar das teorias sobre liderança

revelou uma evolução teórica caracterizada por uma mudança de foco, passando de uma ênfase exclusiva no líder para a valorização dos liderados e do contexto em que a liderança ocorre.

Esse processo evolutivo indica uma transição de modelos individualistas para formas mais coletivistas de liderança. É nesse contexto de coletivização que surgem as primeiras teorizações sobre governança, cunhando um conceito que, incluindo a liderança como um de seus principais mecanismos, ganharia força a partir da década de 1980 e se consolidaria como um imperativo para a administração pública e privada.

Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar de que maneira essa evolução das teorias de liderança, especialmente sob a perspectiva dos paradigmas individualista e coletivista, se refletiu na percepção dos oficiais do Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER), acerca das práticas de liderança realizadas no contexto da governança estratégica daquela organização, no ano de 2024.

A revisão teórica de 16 das teorias mais conhecidas sobre o tema revelou que, além da presença de três componentes basilares nos quais os pressupostos de cada teoria estão estruturados, a saber, o líder, o seguidor e o contexto, existem nove aspectos comuns a todas elas. Assim, para cumprir o objetivo da pesquisa, esses nove aspectos foram associados aos construtos do individualismo e do coletivismo e adaptados a dois instrumentos de coleta: um questionário aplicado aos oficiais da organização, os quais foram tratados como seguidores; e onze entrevistas semiestruturadas, realizadas com os oficiais gerais integrantes da alta gestão da organização, os quais foram entrevistados individualmente, na condição de líderes.

O primeiro aspecto a ser analisado foi o líder ou o seguidor como elemento central do processo de liderança. As respostas ao primeiro grupo de assertivas do questionário não corroboraram com as respostas correspondentes das entrevistas, apontando uma divergência entre as perspectivas dos líderes e dos seguidores do EMAER. Embora os seguidores tenham percebido uma valorização de seu papel no processo de liderança e tenham se sentido mais respeitados pelos líderes, estes últimos ainda parecem se enxergar como elementos centrais e como unidades principais de sobrevivência da organização.

O segundo grupo de perguntas e assertivas serviu para verificar se os participantes da pesquisa entendem que o desempenho da liderança depende mais de aspectos inatos ou desenvolvíveis. Os resultados indicaram certa ambivalência quanto a essas duas dimensões da liderança, sugerindo uma percepção moderadamente coletivista. Tanto os líderes quanto os seguidores da amostra revelaram acreditar tanto na capacidade de desenvolver atributos de liderança quanto na existência de traços inatos que a determinam. Do mesmo modo, as

percepções dos líderes e seguidores do EMAER foram semelhantes ao indicar que a liderança é desempenhada de maneira coletiva e que a FAB disponibiliza mecanismos que permitam a qualquer de seus integrantes alcançar posições de liderança na organização, resultando em uma convergência de opiniões sobre esse aspecto.

As respostas ao terceiro grupo também apontaram convergência entre as percepções dos líderes e seguidores. Além dos seguidores, a maioria dos líderes demonstrou acreditar na liderança mais como um fenômeno coletivo do que individual, ainda que três oficiais gerais tenham apontado uma percepção contrária. Com relação à disponibilização de mecanismos institucionais que permitam a todos o acesso a posições de liderança, tanto líderes como seguidores indicaram, embora com maior ceticismo, concordância com a visão de que a FAB oferece tais oportunidades. É possível concluir, portanto, que as visões dos entrevistados e dos respondentes do questionário estão, de modo geral, alinhadas com a perspectiva da liderança coletiva e acessível a todos os indivíduos.

O quarto grupo de assertivas e perguntas buscou capturar as impressões dos participantes sobre o processo de influência que ocorre na liderança. Mais uma vez, as percepções dos dois grupos foram convergentes, indicando que a influência entre líder e seguidor ocorre mutuamente (em que pese alguns líderes considerarem a influência do líder maior), além de coexistir com um ambiente de comunicação aberta e de bom relacionamento entre ambos.

Em seguida, verificou-se, por meio das respostas ao quinto grupo de assertivas e perguntas, que tanto os líderes quanto os seguidores do EMAER demonstraram perceber um relacionamento mais próximo e transparente entre ambos, além de enxergar mudanças nas dinâmicas de poder entre líderes e seguidores, com aumento de poder para estes e deterioração para aqueles. Contudo, as respostas evidenciaram que, embora exista uma abertura considerável para o diálogo e a troca de informações, persiste a percepção de que determinadas decisões estratégicas devem permanecer concentradas na alta gestão. Essa constatação indica que a estrutura hierárquica ainda exerce influência significativa sobre o grau de participação dos subordinados em decisões de maior impacto. Em que pese a persistência pontual de visões mais hierarquizadas, a convergência dos dados obtidos com os líderes e seguidores evidencia uma aderência ao paradigma coletivista.

No sexto grupo, voltado a identificar se os comportamentos são orientados à tarefa ou aos relacionamentos, tanto as respostas dos líderes como as dos seguidores convergiram ao indicarem elevado índice de concordância com a existência de práticas de liderança híbridas,

que combinam a persecução dos objetivos organizacionais com a manutenção de um clima relacional saudável, o que remete a práticas de liderança associadas ao paradigma coletivista. Ainda, os índices de concordância com a maior dificuldade para liderar nos dias de hoje e com a consequente necessidade de maior preparo foram semelhantes entre os dois segmentos da amostra.

No sétimo grupo, relativo à centralização ou compartilhamento do processo decisório, as respostas foram convergentes e indicaram a prevalência de um ambiente organizacional no qual o envolvimento coletivo e a corresponsabilidade são valorizados, tanto por parte dos subordinados quanto por iniciativa das chefias. Entretanto, alguns líderes destacaram que decisões de alta complexidade tendem a ser centralizadas, sugerindo que, apesar da valorização declarada de processos participativos, a natureza da decisão influencia a adoção de práticas decisórias mais verticalizadas. Esses resultados apontam para um padrão de liderança orientado à inclusão, à escuta ativa e à construção conjunta das decisões, aspectos associados ao paradigma coletivista.

O oitavo grupo examinou a atribuição de responsabilidades pelos resultados alcançados no EMAER. Os dados coletados apontaram para um sentimento de corresponsabilidade e comprometimento por parte dos seguidores, corroborando com os discursos dos entrevistados, de estímulo à participação e ao pertencimento. Contudo, alguns seguidores manifestaram que, embora sintam-se responsáveis pelos resultados alcançados, os méritos são atribuídos aos líderes, evidenciando limitações nas práticas de liderança relacionadas à publicização do reconhecimento. Também, uma minoria de líderes expressaram o entendimento de que a responsabilidade pelos resultados recai exclusivamente sobre eles. Embora baixo, esse percentual de discordâncias sugere uma convergência menos expressiva entre as respostas dos dois segmentos da amostra e não invalida o viés coletivista das práticas adotadas na organização.

Por fim, o nono grupo tratou da valorização do contexto nas práticas de liderança. As respostas indicaram um reconhecimento amplo de que fatores externos e internos influenciam as decisões e a condução da liderança, e que a adaptação a esses elementos é vista como essencial para a eficácia institucional. Tal percepção é coerente com as abordagens teóricas mais recentes, que consideram o contexto como elemento indissociável da liderança.

Em síntese, os resultados da pesquisa revelaram uma predominância de conceitos associados ao paradigma coletivista, evidenciada tanto na análise da evolução das teorias mais recentes de liderança quanto nas respostas obtidas junto aos participantes. Essa predominância

se refletiu em práticas voltadas para a valorização do contexto social, formação de equipes, decisões construídas de forma participativa, alinhamento de objetivos pessoais e organizacionais, institucionalização de práticas administrativas e capacitação. No mesmo sentido, conceitos individualistas como a priorização de objetivos pessoais acima dos interesses coletivos, mostraram-se pouco acionados ou mesmo ausentes, sugerindo que a cultura organizacional vigente no EMAER tende a favorecer práticas mais colaborativas e integradoras. Ainda assim, elementos do paradigma individualista persistem, sobretudo na centralização de decisões e na manutenção de uma visão que privilegia a figura do líder como elemento fundamental para a condução do grupo e para o sucesso organizacional.

A análise das entrevistas demonstrou que, embora existam traços do paradigma individualista em determinadas situações, a condução da liderança na instituição está fortemente vinculada aos pressupostos coletivistas característicos das teorias mais modernas sobre liderança. Essa característica foi corroborada pelo levantamento quantitativo, que apontou altos índices de concordância com assertivas alinhadas a valores coletivistas, especialmente no que diz respeito à proximidade entre líderes e liderados e à participação no processo decisório.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para a compreensão de como diferentes abordagens de liderança se manifestam em contextos organizacionais de alta complexidade e com estruturas de governança formalmente estabelecidas, como é o caso das Forças Armadas, além de ampliar o diálogo entre as literaturas de liderança e governança. Sob o prisma prático, os resultados oferecem subsídios para o aperfeiçoamento das políticas de gestão de pessoas e para o fortalecimento de práticas de liderança capazes de promover a coesão, a eficiência e a adaptabilidade institucional.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, M. **Liderança Carismática: como exercer**. 1. ed. [S.l.]: [s.n.], 2023. Edição em formato Kindle.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. The Transformational Model of Leadership. *In*: HICKMAN, G. R. (Ed.). **Leading Organizations: perspectives for a new era**. 2. ed. California: Sage Publications, 2010.
- BATYRSHIN, I. et al. Bipolar rating scales: A survey and novel correlation measures based on nonlinear bipolar scoring functions. **Acta Polytechnica Hungarica**, v. 14, n. 3, p. 33-57, 2017.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Fortalecimento das Estruturas de Governança do Estado-Maior da Aeronáutica (DIPLAN 01/EMAER/2015)**. Brasília, DF: Comando da Aeronáutica , 2015.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Governança no COMAER (DCA 16-1)**. Brasília, DF: Comando da Aeronáutica , 2017.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Governança no Comando da Aeronáutica (DCA 16-1)**. Brasília, DF: Comando da Aeronáutica , 2019.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Governança no Comando da Aeronáutica (DCA 16-1)**. Brasília, DF: Comando da Aeronáutica , 2022.
- BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001**, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. 1ª ed. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2013. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/6A/B6/39/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_1_edicao.PDF>.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdictionados ao TCU**. 3ª ed. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2020. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>>.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper Collins Publishers, 2023.
- CARMELI, Abraham; REITER-PALMON, Roni; ZIV, Eran. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. **Creativity Research Journal**, Philadelphia, v. 22, n. 3, p. 250–260, 2010.
- CARSTEN, M. K.; HARMS, P.; UHL-BIEN, M. Exploring historical perspectives of followership: The need for an expanded view of followers and the follower role. **Followership: What is it and why do people follow?** p. 3-25, 2014.

CHIAVENATO, I. **Administração. Teoria, processo e prática**. 5ª ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Teoria das Organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2022cikaliuk.

CIKALIUK *et al.* **Corporate Governance and Leadership: The Board as the Nexus of Leadership-in-Governance**. Cambridge University Press, 2020.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. **Charismatic Leadership in Organizations**. 1ª ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1998

CROPANZANO, R.; DASBOROUGH, M. T.; WEISS, H. M. Affective events and the development of leader-member exchange. **Academy of management review**, v. 42, n. 2, p. 233-258, 2017.

DE BENEDICTO, S. C. *et al.* Governança corporativa: uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na administração pública. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 15, n. 2, p. 286-300, 2013.

DOW JR, Thomas E. The theory of charisma. **The Sociological Quarterly**, v. 10, n. 3, p. 306-318, 1969.

EVA, Nathan; ROBIN, Mulyadi; SENDJAYA, Sen; VAN DIERENDONCK, Dirk; LIDEN, Robert C. *Servant leadership: a systematic review and call for future research*. **The Leadership Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 111–132, fev. 2019.
DOI: 10.1016/j.leaqua.2018.07.004

FLETCHER, J. K.; KÄUFER, K. Shared Leadership. Paradox and Possibility. *In*: PEARCE, C. L.; CONGER, J. A. (Ed.). **Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership**. California: Sage Publications, 2003.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. 2ª ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

FREIRE, D. A. L.; MELO, D. G. Afinal, a liderança consiste em traços de personalidade fixos ou em características que devem ser desenvolvidas?. **Revista Tecer**, v. 14, n. 26, 2021.

FUKUYAMA, F. Governance: What do we know, and how do we know it?. **Annual Review of Political Science**, v. 19, p. 89-105, 2016.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOUVEIA, V. V. *et al.* Escala multi-fatorial de individualismo e coletivismo: elaboração e validação de construto. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 18, p. 203-212, 2002.

GREENLEAF, R. K. Servant Leadership. *In*: HICKMAN, G. R. (Ed.). **Leading Organizations: perspectives for a new era**. 2. ed. California: SAGE, 2010.

GREENLEAF, R. K. **The servant as leader**. Westfield: Greenleaf Center for Servant Leadership, 1970.

HARVEY, D. **A Produção Capitalista do Espaço**. 2ª ed. São Paulo: Annablume, 2001.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. **Online readings in psychology and culture**, v. 2, n. 1, p. 8, 2011.

HOUSE, R. J. A path goal theory of leader effectiveness. **Administrative science quarterly**, p. 321-339, 1971.

HOUSE, R. J. **A 1976 Theory of Charismatic Leadership**. Toronto: University of Toronto, 1976. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=ED133827>. Acesso em: 18 abr. 2025.

HOUSE, R. J.; MITCHELL, T. R. **Path goal theory of leadership**. Faculty of Management Studies, University of Toronto, 1975.

HUGHES, R. L.; GINNETT, R. C.; CURPHY, G. J. Contingency Theories of Leadership. In: HICKMAN, G. R. (Ed.). **Leading Organizations: perspectives for a new era**. 2. ed. California: SAGE, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6ª ed. São Paulo: 2023.

IVO, A. B. L. A Noção de Governança: uma mesocategoria da ação coletiva. **Cadernos do CEAS: Revista crítica de humanidades**, v. 45, n. 249, p. 63-82, 2020.

JAGO, A. G. Leadership: Perspectives in theory and research. **Management science**, v. 28, n. 3, p. 315-336, 1982.

KAHIL, S. P. Psicoesfera: uso corporativo da esfera técnica do território e o novo espírito do capitalismo. **Sociedade & Natureza**, v. 22, p. 475-485, 2010.

KATZ, R. L. **Skills of an effective administrator**. Harvard Business Review Press, 2009.

KELLERMAN, B. **The End of Leadership**. New York: Harper Collins Publishers, 2012.

KELLEY, R. E. Followership. In: HICKMAN, G. R. (Ed.). **Leading Organizations: perspectives for a new era**. 2. ed. California: SAGE, 2010.

KELLEY, R. E. **In Praise of Followers**. Harvard Business Review, v. 66, n. 6, p. 142–148, 1988.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?. **Revista de Administração Pública**, v. 40, p. 479-499, 2006.

LEMOINE, G. J.; HARTNELL, C. A.; LEROY, H. Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. **Academy of Management Annals**, v. 13, n. 1, p. 148-187, 2019.

MAÇÃES, M. **Liderança, Motivação e Comunicação – Volume V**. Biblioteca do Gestor. Coimbra: Actual, 2017.

MAYO, M.; MEINDL, J. R.; PASTOR, J. Shared Leadership in Work Teams. In: PEARCE, C. L.; CONGER, J. A. (Ed.). **Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership**. California: Sage Publications, 2003.

- MEHTA, S.; MAHESHWARI, G. C. Toxic leadership: Tracing the destructive trail. **International Journal of Management**, v. 5, n. 10, p. 18-24, 2014.
- MORSE, R. S.; BUSS, T. F.; KINGHORN, C. M. **Transforming Public Leadership for the 21st Century. Transformational Trends in Governance and Democracy**. National Academy of Public Administration. New York: Routledge, 2015.
- NAIM, M. **O Fim do Poder**. São Paulo: Leya, 2013.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 9th. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2021.
- NWEKE, A. **Governance & Leadership. Basic Principles and Features**. Orlando: 2022.
- OSBORNE, S. P. **The new public governance? Emerging Perspectives on the theory and practice of public governance**. New York: Routledge, 2018.
- PALUDO, A. V.; OLIVEIRA, A. G. **Governança Organizacional Pública e Planejamento Estratégico para Órgãos e Entidades Públicas**. 2^a ed. Indaiatuba, SP: Editora Foco, 2024.
- PACHECO, V. C. **O desenvolvimento da liderança e a eficácia de programas de formação de líderes**. 2018. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE CÂNDIDO MENDES.
- PEARCE, C. L.; CONGER, J. A. (Ed.) **Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership**. California: Sage Publications, 2003.
- PETERS, B. G. O que é Governança?. **Revista do TCU**, n. 127, p. 28-33, 2013.
- PIERRE, J. (Ed.). **Debating governance: Authority, steering, and democracy**. OUP Oxford, 2000.
- RANDEL, A. E. et al. Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. **Human Resource Management Review**, Amsterdam, 2017.
- RICHARD, M. **Leadership Renaissance Trends Redefining Governance Norms**. 2024.
- SCHRIESHEIM, C. A.; CASTRO, S. L.; COGLISER, C. C. Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. **The Leadership Quarterly**, v. 10, n. 1, p. 63-113, 1999.
- SHORE, L. M.; RANDEL, A. E.; CHUNG, B. G.; DEAN, M. A.; EHRHART, K. H.; SINGH, G. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. **Journal of management**, v. 37, n. 4, p. 1262-1289, 2011.
- SOSIK, J. J.; JUNG, D. **Full Range Leadership Development – Pathways for People, Profit and Planet**. 2. ed. New York: Routledge, 2018.
- TRIANDIS, H. C. **Individualism and Collectivism**. **New Directions in Social Psychology**. New York: Routledge, 1995.

TRIGUERO-SÁNCHEZ, R.; PEÑA-VINCES, J.; FERREIRA, J. J. M. The effect of collectivism-based organisational culture on employee commitment in public organisations. **Socio-Economic Planning Sciences**, v. 83, p. 101335, 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. Centro de Pesquisa e Capacitação em Políticas Públicas. **Ondas de democratização**. Vitória: UFES, [20--?]. Disponível em: <<https://cpc.ufes.br/conteudo/ondas-de-democratiza%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 03 ago. 2025.

WALUMBWA, F. O. *et al.* Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. **Journal of management**, v. 34, n. 1, p. 89-126, 2008.

XU, A. J. *et al.* Reversing the lens: How followers influence leader–member exchange quality. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 92, n. 3, p. 475-497, 2019.

ZACHARIAS, F. **Desenvolvimento de Liderança nas Organizações – um estudo de caso**. São Paulo: Editora Dialética, 2022.

APÊNDICE 1 – TABELA SÍNTESE DOS PRINCIPAIS COMPONENTES E ASPECTOS ABORDADOS PELAS TEORIAS DE LIDERANÇA

CÓDIGO	TEORIA	ANO DE SURGIMENTO	EIXOS DE ABRANGÊNCIA	CARACTERÍSTICAS
T1	Abordagem dos Traços (<i>Trait Approach</i>)	1930	Líder	Foco da abordagem se concentra na figura do líder.
				Busca identificar as qualidades inatas e características dos líderes.
				Crença de que os líderes nascem com traços de personalidade que determinam a liderança.
				Busca compreender o papel do líder no processo de liderança.
				Não considera o comportamento dos líderes, somente o que eles são e não o que fazem.
			Seguidores	Não são considerados.
			Contexto	Não é abordado.
T2	Abordagem Comportamental (<i>Behavioral Approach</i>)	1950	Líder	Foco da abordagem se concentra na figura do líder.
				Desloca a atenção dos traços para os comportamentos, que podem ser aprendidos e treinados.
				A liderança está disponível a todos os indivíduos.
				Objetiva identificar os tipos de comportamentos adotados pelos líderes eficazes.
				Distingue dois tipos gerais de comportamentos: orientado à tarefa e orientado às pessoas.
			Seguidores	Não são considerados.
			Contexto	Não é abordado.
T3	Abordagem das Habilidades (<i>Skills Approach</i>)	1955	Líder	Foco da abordagem se concentra na figura do líder.
				Desloca a atenção dos traços para as habilidades, que podem ser aprendidas e desenvolvidas.
				A abordagem faz uma distinção clara entre traços e habilidades.
				A liderança está disponível a todos os indivíduos.
				Os traços de personalidade ainda são considerados, embora a ênfase seja nas habilidades.
			Seguidores	Não é considerado.

				Contexto	É mencionado, mas não é explorado.	
					Foi desenvolvida em estruturas hierarquizadas e rígidas, podendo não ser adequada a outros tipos.	
T4	Abordagens Contingenciais	Teoria Contingencial de Fiedler	1967	Líder	Foco da abordagem se concentra na figura do líder.	
					Eficácia do desempenho do grupo é determinada pelo estilo do líder.	
					O estilo do líder é fixo: orientado à tarefa ou ao relacionamento.	
					Considera o poder de posição do líder: capacidade de demitir, contratar, punir, promover, recompensar, dar aumentos, etc.	
				Seguidores	Considerada a relação do líder com o seguidor.	
					Considera as expectativas emocionais dos seguidores.	
				Contexto	Deve ser considerado para que o líder adote o comportamento mais adequado.	
					Eficácia do desempenho do grupo é determinada pelo grau de controle proporcionado pela situação.	
T5		Abordagens Contingenciais	Abordagem Situacional (<i>Situational Approach</i>)	1969	Líder	Foco da abordagem se concentra na figura do líder.
						O estilo do líder é fixo: orientado à tarefa ou ao relacionamento.
						Define o estilo de liderança a ser adotado pelo líder, de acordo com o nível de desenvolvimento ou de prontidão do seguidor (diretivo, <i>coaching</i> , apoiador e delegador).
	Seguidores				Considera o nível de desenvolvimento ou a prontidão (capacidade e vontade) do seguidor para executar as tarefas.	
						Considera que as habilidades e a motivação dos seguidores variam com o tempo.
						Confere alguma atenção ao papel dos seguidores no processo de liderança, incluindo a necessidade de desenvolvê-lo e de tratá-lo de forma individualizada.
	Contexto				Situações são definidas, principalmente, pela prontidão dos seguidores em executar uma tarefa de forma independente.	
Estilos diretivo e apoiador devem ser dosados de maneira apropriada em cada situação.						
T6	Abordagens Contingenciais				Teoria do Caminho-Meta	1971
		Dá ao líder a responsabilidade de motivar os seguidores.				

		(Path-Goal Theory)			Líder é responsável pelo bem estar e desenvolvimento dos seguidores.			
					Líder pode adotar quatro tipos principais de comportamentos: diretivo, apoiador, participativo e orientado à realização.			
					O líder afeta o seguidor e não o contrário.			
				Seguidores	Considera que as características dos seguidores influenciam o modo como o comportamento do líder afeta sua motivação.			
					Considera o nível de percepção e satisfação dos seguidores acerca do comportamento do líder.			
					Seguidor é dependente do líder.			
					Não reconhece as habilidades dos seguidores.			
				Contexto	Considera que as características da tarefa influenciam o modo como o comportamento do líder afeta a motivação dos seguidores.			
				T7	Liderança Servidora (Servant Leadership)	1970	Líder	Focada no líder e em seus comportamentos.
								Coloca o líder em uma condição de influenciador e seguidor, simultaneamente.
Possui uma dimensão moral explícita.								
Líderes, por meio de comportamentos éticos, servem ao bem comum de suas organizações, comunidades e sociedades em geral.								
Alguns autores considerem a liderança servidora como dependente de traços de personalidade.								
Comportamento altruísta como componente central do processo de liderança.								
Tomada de decisão seja descentralizada.								
Seguidores	Coloca os seguidores em primeiro lugar, ajudando-os a desenvolver plenamente suas capacidades e empoderando-os.							
	Prevê o compartilhamento da influência e do controle organizacional com os seguidores.							
Contexto	O modelo compreende o contexto e a cultura.							
	Considera os impactos sociais da liderança servidora.							
T8	Teoria da Troca Líder-Membro (Leader-	1975	Líder	O líder estabelece relações únicas com cada um de seus seguidores, de acordo com fatores como tempo, recursos, diferenças de personalidade e de preferências, criando grupos internos				

	Member Exchange Theory - LMX)			e externos.
				O líder deve ser capaz de desenvolver trocas de alta qualidade com todos os seguidores (e não apenas com alguns), fazendo com que eles sintam-se dentro do grupo e não fora.
				Comunicação eficaz ganha importância no processo de liderança.
				As relações formadas entre o líder e cada seguidor é única.
			Seguidores	Foco da teoria está nas relações entre líder e seguidor.
				Estabelece dois tipos de relação: dentro do grupo e fora do grupo.
				Papel dos seguidores torna-se mais relevante no processo de liderança.
				Perspectivas dos seguidores deve ser considerada com mesmo peso da perspectiva do líder.
				Maior igualitarismo entre líder e seguidores.
				Maior equilíbrio na influência e controle mútuos entre líder e seguidores.
			Contexto	A relação do líder com a organização é resultado das ligações verticais com cada seguidor.
				Confere pouca importância ao contexto.
T9	Abordagem Carismática	1976	Líder	Foco da abordagem se concentra na figura do líder.
				O líder é visto como possuidor de qualidades extraordinárias, capazes de inspirar devoção e lealdade.
				A liderança é frequentemente percebida como inata. Autores contemporâneos admitem que pode ser desenvolvida por meio de comportamentos estratégicos, embora não explicitem como.
				Ênfase em traços como autoconfiança, visão inspiradora, comunicação simbólica e presença marcante.
			Seguidores	São considerados fundamentais para o surgimento do carisma, pois a legitimidade depende da subjetividade de sua percepção.
				Relação de subordinação em relação ao líder.
				Forte dependência do líder.

			Contexto	O contexto é relevante: líderes carismáticos geralmente emergem em cenários de crise, mudança ou incerteza, nos quais há forte necessidade de direção.
T10	Liderança Transacional, Liderança Transformacional e <i>Full Range of Leadership Model</i> (FRLM)	1978/1990	Líder	O líder permanece desempenhando papel central no processo de liderança.
				A liderança pode ser transacional ou transformacional (trocas sociais ou estímulo e inspiração).
				A liderança transformacional enfatiza a motivação intrínseca e o desenvolvimento dos seguidores.
				Ênfase nas relações estabelecidas entre líder e seguidor.
				A abordagem trata a liderança mais como uma predisposição pessoal baseada em traços de personalidade do que como comportamentos que podem ser aprendidos pelos indivíduos.
			Seguidores	Considera que os seguidores estão inextricavelmente ligados ao líder no processo de transformação e desenvolvimento da organização.
				Valoriza os seguidores no processo de liderança.
				A liderança transformacional autêntica se preocupa com o bem coletivo (é liderança socializada).
				A FRLM confere mais atenção às necessidades dos seguidores do que às dos líderes.
				Seguidores são empoderados.
			Contexto	Pesquisas indicam que a abordagem é mais eficaz em países economicamente menos desenvolvidos.
				Pouca atenção ao contexto.
T11	<i>Followership</i>	1992	Líder	O líder e os resultados organizacionais são impactados pelo caráter e comportamento dos seguidores.
			Seguidores	Seguidores desempenham um papel central no processo de liderança.
				Seguidores influenciam os líderes.
				Relações interpessoais resultam na cocriação do processo de liderança pelo líder e pelo seguidor.
				Classifica os comportamentos dos seguidores em três tipos principais: passivo, antiautoritário (ou não-líder) e proativo.

			Contexto	O contexto é considerado nas relações entre líder e seguidores e nos comportamentos dos seguidores, embora não explique como um impacta no outro.
T12	Liderança Adaptativa (Adaptive Leadership)	2002	Líder	O líder deve adotar comportamentos que encorajem e desafiem os indivíduos, fornecendo a eles o suporte necessário para o enfrentamento das mudanças e problemas.
				A liderança se relaciona com os comportamentos dos líderes e não com suas características.
				Considera que o líder não é capaz de propor soluções aos desafios adaptativos identificados, sem a colaboração dos seguidores.
				Líderes usam suas habilidades e autoridade para servir às pessoas.
			Seguidores	É considerada uma teoria centrada nos seguidores.
				A abordagem trata da adaptação dos seguidores e não dos líderes.
				Seguidores inseridos no processo decisório.
				A responsabilidade de enfrentar os desafios adaptativos é compartilhada entre o líder e os seguidores.
				Considera a existência de lideranças em níveis mais baixos e que elas devem ser protegidas.
			Contexto	Considera que os problemas são complexos e fazem parte de complicados sistemas interativos.
T13	Liderança Autêntica (Authentic Leadership)	2003	Líder	Mantém o foco no líder (sua autopercepção e experiências de vida).
				Surge de uma demanda contemporânea das sociedades por líderes que sejam confiáveis, bons e honestos (dependência da teoria dos traços).
				A liderança é um processo coletivo, construído conjuntamente pelo líder e seus seguidores.
				Prescreve as ações necessárias ao líder para que desenvolva a liderança autêntica, por meio de cinco dimensões: propósito, valores, relacionamentos, autodisciplina e coração (sensibilidade e empatia) - dimensões bastradas e algumas dependentes de traços de personalidade.

				Prescreve capacidades psicológicas positivas básicas que impactam no desenvolvimento da liderança autêntica por parte do líder: confiança, esperança, otimismo e resiliência
				Possui uma dimensão moral explícita.
			Seguidores	Considera que a liderança pode ser desenvolvida por qualquer indivíduo.
				Ênfase da teoria está no aspecto relacional entre líder e seguidores.
			Contexto	Não é abordado.
T14	Liderança Compartilhada (<i>Shared Leadership</i>)	2003	Líder	Considera que o processo de influência não ocorre em um sentido descendente.
				A liderança é amplamente distribuída entre um conjunto de indivíduos.
				Os líderes formais são apoiados por uma rede de práticas de liderança, distribuída por todos os níveis da organização.
				A natureza da liderança é interdependente e resultado de realizações coletivas.
			Seguidores	Papéis de liderança são desempenhados alternadamente (indivíduos transitam de posições de liderança para posições de participação e vice-versa).
				Os membros da equipe influenciam uns aos outros de modo quantitativamente similar, sendo todos igualmente centrais na rede de influência estabelecida.
				A responsabilidade pelos resultados organizacionais é compartilhada entre líderes e seguidores.
			Contexto	Não é abordado.
T15	Liderança de Equipes (<i>Team Leadership</i>)	2007	Líder	Papel de liderança pode ser compartilhado ou distribuído entre os membros da equipe.
				Liderança de equipes eficaz depende de habilidades abstratas como imaginação, inventividade, relações interpessoais, etc. (mais relacionadas com traços de personalidade).
			Seguidores	Podem se tornar líderes quando a situação exigir.
				Troca de papéis entre líderes e seguidores.
				Pressupõe que todos os membros que irão desempenhar a liderança possuem as habilidades específicas para esse tipo de liderança.
			Contexto	Considera a influência dos ambientes interno e externo, embora não seja explicado como ela ocorre.

T16	Liderança Inclusiva (<i>Inclusive Leadership</i>)	2011	Líder	Líder busca incorporar comportamentos que promovam a inclusão de perspectivas e opiniões dos seguidores.
				Líder promove a sensação de pertencimento em todos os membros da organização, por meio da criação de uma identidade compartilhada.
				Líder promove o envolvimento e a participação de cada membro da organização, garantindo que todos tenham igualdade de voz e de contribuição na formulação de importantes decisões.
				Líder encoraja a manifestação de pontos de vista divergentes.
				Acesso aos líderes formais é facilitado.
				Considera a liderança como um fenômeno compartilhado e socialmente construído.
			Seguidores	A relevância dos membros de um grupo é estabelecida de acordo com o grau com que cada integrante é percebido como pertencente ao grupo.
				Tomada de decisão é compartilhada entre líderes e seguidores.
				Diferenças de status na organização são reduzidas.
				A opinião de todos os seguidores é considerada, indistintamente.
				As responsabilidades são compartilhadas entre líderes e seguidores.
			Contexto	Não é abordado.

APÊNDICE 2 – QUESTÕES PARA AS ENTREVISTAS COM OS LÍDERES

ENTREVISTA LÍDERES	
PERGUNTA INTRODUTÓRIA (QUEBRA-GELO):	
1	O que o senhor entende que mudou com a implementação da governança organizacional no EMAER e na FAB?
PERGUNTAS ASSOCIADAS À CADA ASPECTO DA SÍNTESE TEÓRICA:	
Líder como elemento central ou seguidor como elemento central (foco no líder ou foco nos seguidores).	
2	Que tipos de práticas ou princípios de liderança o senhor costuma ou busca empregar para conduzir seus subordinados?
Desempenho da liderança dependente de aspectos inatos ou desenvolvíveis (traços de personalidade ou comportamentos desenvolvidos).	
3	O senhor acredita que todas as pessoas têm o potencial para liderar?
4	O senhor acha que os atributos necessários a um líder podem ser desenvolvidos ou nascem com os indivíduos?
Liderança como processo individual ou coletivo (disponível a todos ou somente a alguns indivíduos).	
5	O senhor considera que a liderança é um processo mais individual ou mais coletivo?
6	O senhor considera que a FAB disponibiliza mecanismos que possibilitem a qualquer pessoa alcançar posições de liderança na instituição?
Líder influencia seguidores (liderança verticalizada) ou seguidores influenciam líder (liderança horizontal).	
7	O senhor entende que os líderes influenciam mais o comportamento dos seguidores ou os seguidores é que influenciam mais o comportamento dos líderes?
8	O senhor entende que houve mudanças no relacionamento entre líderes e seguidores na FAB, desde que o senhor ingressou na FAB?
9	O senhor poderia dizer a partir de quando essa mudança ocorreu?
10	Se sim, como o senhor enxerga essa mudança?
Diferença de status entre líder e seguidores maior ou menor (acesso aos líderes facilitado ou dificultado).	
11	O senhor sente que tem mais ou menos poder do que os líderes que o comandaram?
12	O senhor considera que os seguidores de hoje têm mais poder dentro da instituição do que o senhor teve como seguidor?
13	O senhor considera que atualmente os seguidores possuem mais acesso aos líderes do que o senhor teve como seguidor?
14	Como o senhor acha que essas mudanças impactam nos processos de liderança?
Comportamentos orientados à tarefa ou aos relacionamentos.	
15	O senhor se considera mais próximo dos seus subordinados do que o senhor foi de seus superiores?
16	O senhor acha que é mais complicado ou mais fácil liderar hoje, em relação ao modo como era no período em que o senhor era um seguidor?
17	Por que?
Processo decisório centralizado na liderança ou compartilhado com o grupo.	
18	O senhor considera que o processo decisório é centralizado ou descentralizado no EMAER?
19	Por quê?
Responsabilidade pelos resultados é do líder formal ou compartilhada pelo grupo.	
20	O senhor sente que os seus subordinados compartilham a responsabilidade pelo alcance dos resultados planejados no EMAER ou o senhor sente que essa responsabilidade recai exclusivamente na alta gestão da organização?
21	Que mecanismos o senhor acha importante e busca utilizar para a promoção de um sentimento de pertencimento dos seus subordinados ao EMAER?
Contexto é considerado ou ignorado.	
22	Como o senhor entende que o contexto de complexidade no qual vivemos hoje (caracterizado pela revolução na informação, globalização, democratização e erosão de poder), no país, influencia na sua forma de liderar seus subordinados?

APÊNDICE 3 – ASSERTIVAS PARA O QUESTIONÁRIO DOS SEGUIDORES

ASSERTIVAS PARA O QUESTIONÁRIO DOS SEGUIDORES	
PERGUNTA ASSOCIADA À GOVERNANÇA:	
1	Acredito que a implementação da Governança no EMAER e na FAB melhorou significativamente nosso modelo de administração.
PERGUNTAS ASSOCIADAS À CADA ASPECTO DA SÍNTESE TEÓRICA:	
Líder como elemento central ou seguidor como elemento central (foco no líder ou foco nos seguidores).	
2	Sinto que meu trabalho é valorizado no EMAER.
3	Sinto que meu trabalho é importante para o cumprimento da missão organizacional do EMAER.
4	Percebo que a maioria dos chefes no EMAER se preocupa em promover o bem estar no ambiente de trabalho.
5	Sinto que meus problemas particulares são considerados e respeitados no EMAER.
6	No EMAER, minhas qualidades individuais são valorizadas pelos meus chefes.
7	Minhas individualidades (crenças, atitudes, valores e experiência) são respeitados no EMAER.
Desempenho da liderança dependente de aspectos inatos ou desenvolvíveis (traços de personalidade ou comportamentos desenvolvidos).	
8	Acredito que consegui desenvolver atributos de liderança com minhas experiências ao longo da vida.
9	Acredito que consegui desenvolver atributos de liderança por meio de cursos e treinamentos ao longo da carreira.
10	Acredito que nasci com traços de personalidade que me ajudam a liderar as pessoas.
11	Acredito que todos os oficiais do EMAER possuem aptidão para a liderança.
12	Acredito que somente alguns oficiais do EMAER possuem aptidão para a liderança.
Liderança como processo individual ou coletivo (disponível a todos ou somente a alguns indivíduos).	
13	Em meu setor, além do chefe, mais de uma pessoa exerce liderança.
14	Somente meu chefe exerce liderança sobre as pessoas que integram meu setor.
15	A FAB disponibiliza mecanismos (cursos, experiências e formas de acesso) que permitem que qualquer pessoa alcance posições de liderança.
Líder influencia seguidores (liderança verticalizada) ou seguidores influenciam líder (liderança horizontal).	
16	Meu chefe me escuta (ouve e considera minhas opiniões e sugestões).
17	Consigo influenciar o comportamento, as atitudes e as decisões de meu chefe.
18	A personalidade do meu chefe influencia em meu comportamento e em minhas atitudes na seção.
19	Apesar da diferença de antiguidade, meu chefe possui uma relação de camaradagem e boa comunicação com a maior parte dos integrantes da seção.
20	Seja pela diferença de antiguidade ou pela sua personalidade, meu chefe adota uma postura de distanciamento dos integrantes de minha seção.
Diferença de status entre líder e seguidores maior ou menor (acesso aos líderes facilitado ou dificultado).	
21	Me sinto tão importante quanto meus chefes no EMAER.
22	Sinto que os chefes são mais valorizados do que os demais integrantes do EMAER.
23	Percebo que meus chefes não possuem muito poder para fazer qualquer coisa que quiserem.
24	O EMAER disponibiliza meios para que seus integrantes possam acessar quaisquer de suas autoridades (Chefes de Subchefias, VICEMAER e CEMAER).
25	Sinto que tenho poderes e ferramentas a minha disposição para combater injustiças no ambiente de trabalho.
26	Sinto que tenho bastante acesso aos meus chefes.
27	Sinto que posso assessorar meus chefes com sinceridade.
Comportamentos orientados à tarefa ou aos relacionamentos.	
28	Meu chefe se preocupa mais com o cumprimento da missão do que com seus subordinados.
29	Meu chefe se preocupa mais em manter um bom relacionamento com os subordinados do que em cumprir a missão do setor.
30	Meu chefe sabe manter um bom equilíbrio entre o cumprimento da missão do setor e a manutenção de um bom relacionamento com os integrantes do setor.
31	Percebo que, atualmente, é mais fácil liderar do que era no passado.
32	Para conseguir liderar nos dias de hoje é necessário mais preparo do que era no passado.
Processo decisório centralizado na liderança ou compartilhado com o grupo.	
33	Participo ativamente do processo decisório no meu setor.
34	Sinto-me parte da solução dos problemas do meu setor.
35	Sinto-me parte da solução dos problemas do EMAER.
36	Meu chefe estimula a participação de todos no processo decisório do meu setor de trabalho.
Responsabilidade pelos resultados é do líder formal ou compartilhada pelo grupo.	
37	Acredito que meu trabalho contribua bastante com os objetivos do EMAER.
38	Quando os resultados esperados no meu setor de trabalho são alcançados, meus chefes reconhecem minha contribuição.
39	Sinto que os méritos pelo alcance dos resultados no meu setor de trabalho recaem mais sobre meus chefes do que sobre mim.
Contexto é considerado ou ignorado.	
40	No mundo de hoje, não precisamos tanto de líderes, pois cada um sabe bem o que deve ser feito.
41	Os chefes de hoje são melhores líderes do que os chefes de antigamente.

**APÊNDICE 4 – TABELA DE PONTUAÇÃO DAS TEORIAS DE LIDERANÇA EM
RELAÇÃO AOS CONSTRUTOS DO INDIVIDUALISMO E DO COLETIVISMO**

ADAPTAÇÃO DOS CONCEITOS PELO AUTOR		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16
1	Líder como unidade principal de sobrevivência	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
2	Grupos como unidade principal de sobrevivência	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
3	Líder acima do grupo	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
4	Grupo acima do líder	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1
5	Menospreza o valor do contexto social	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Valoriza o valor do contexto social	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
7	Privilegia os interesses do líder	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
8	Privilegia os interesses do grupo	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
9	Seguidores percebidos como subordinados	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
10	Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
11	Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais)	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0
12	Opiniões e decisões construídas pelo grupo	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
13	Responsabilidade pelos resultados é do líder	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0
14	Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1
15	Tarefa prevalece sobre o relacionamento	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0
16	Relacionamento prevalece sobre a tarefa	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1
17	Objetivos pessoais e organizacionais desalinhados	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
18	Objetivos pessoais e organizacionais alinhados	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
19	Comportamentos orientados por direitos, necessidades, atitudes e contratos	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
20	Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1
21	Liderança como fenômeno individual (apenas alguns) Durkheim	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1
22	Liderança como fenômeno geral (comum a todos) Durkheim	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
PONTUAÇÃO TOTAL INDIVIDUALISMO:		8	7	6	7	6	8	1	9	10	4	3	1	4	0	2	2
PONTUAÇÃO TOTAL COLETIVISMO:		0	1	2	1	3	3	10	1	3	8	7	10	7	10	9	10
PONTUAÇÃO TOTAL INDIVIDUALISMO E COLETIVISMO:		8	8	8	8	9	11	11	10	13	12	10	11	11	10	11	12

APÊNDICE 5 – CITAÇÕES E CÓDIGOS DAS ENTREVISTAS

Legenda de cores:

azul claro: conceito individualista.

Laranja claro: conceito coletivista.

Entrevista 1:

ENTREVISTA	TRECHO	CÓDIGO APLICADO
Entrevista 1	Gosto de fazer uma liderança participativa (...)	C1 - Grupos como unidade principal de sobrevivência, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	(...) maior conexão entre os órgãos de controle	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	Ouçõ as assessorias (...)	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	(...) precisamos envolver os subordinados	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo
	Acho que algumas não têm, talvez, o perfil para liderar.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
	(...) existe a liderança nata	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
	(...) talvez, nem todos tenham a capacidade de liderar.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
	Acredito que nem todos tenham essa capacidade.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
	(...) aqueles que vão se moldando com o tempo, aprendendo as técnicas, conhecendo-se, aperfeiçoando-se.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
	Muitos já nascem com algumas características e atributos necessários ao líder (...)	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
	Certamente ela é coletiva, porque lidero até certo ponto.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
	Meus subordinados, dentro dos seus níveis, exercem a liderança.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)

É um processo compartilhado.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Acho importantíssima a construção dessa confiança mútua entre os subordinados e a chefia.	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa
(...) muitas coisas da liderança você não sabe, você aprende (...)	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) este alguém tem que, por sua vez, exercer a própria liderança (...)	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
escolas de pós-graduação... formação também, mas principalmente de pós-graduação têm o intuito de formar.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
É praticamente uma via de duas mãos (a influência entre líder e seguidores)	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) a tendência é que influenciemos mais os nossos subordinados.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados
(...) hoje em dia, se lidera muito mais pelo exemplo mesmo.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
É uma liderança mais pelo exemplo do que uma liderança pela autoridade.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
(...) a minha relação com eles, como líder, amadureceu significativamente (...)	I5 - Seguidores percebidos como subordinados
Percebo uma evolução significativa no quesito liderança.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados
(...) comecei a sentir o peso de ter que liderar	I7 - Responsabilidade pelos resultados é do líder, C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
(...) comecei a comparar os exemplos que eu tinha e a evolução da FAB.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
Faz parte do processo de evolução do ser humano.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
(...) talvez não tenhamos tanto poder para fazer o que se queira fazer como se tinha antigamente.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações, C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados

	(...) talvez esse poder relativo tenha diminuído.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações, C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
	Isto (ter menos poder, atualmente) vale também para o próprio seguidor.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações, C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
	(...) pensar muito bem as suas ações, até por conta de redes sociais e várias outras coisas que surgiram de anos para cá (...).	C3- Valoriza o valor do contexto social
	Isso restringe o poder discricionário de fazer o que você bem entender.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	Logicamente dentro dos regulamentos que já temos, basilares.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	Hoje, o poder relativo diminuiu, tanto na esfera de gestão quanto na de execução.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações, C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
	Hoje em dia, você não pode fazer qualquer coisa (...).	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	Temos muito mais acesso (aos líderes).	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa
	Os mais modernos da organização têm muito mais acesso aos gestores, ao nível de gestão.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa, C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
	(...) você tem a possibilidade de ser alimentado por <i>feedbacks</i> (...)	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	(...) ter uma consciência (...) de como é que está a sua liderança, de como é que você tem que conduzir.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados
	Com certeza (me considero mais próximo dos meus subordinados do que fui de meus superiores no início da carreira).	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	Hoje, você tem que demonstrar, às vezes, o porquê.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações

	Hoje é um pouco mais complicado para o líder utilizar o poder do convencimento.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	Ele (o processo decisório) é bem descentralizado dentro dos limites que ele pode ser.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	Então, é um processo (decisório) descentralizado, mas não totalmente, com níveis hierárquicos de decisão.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	Eles compartilham a responsabilidade (pelo alcance de resultados), tanto para o bem quanto para o mal, acertos e erros.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo
	(...) trazer o subordinado para dentro das decisões.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	Ouvir muito, estimular que os subordinados opinem (...).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	(...) traz o subordinado para dentro do processo e da solução também (...).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	(...) se sentem responsáveis por aquelas decisões que estão sendo tomadas.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo
	Hoje em dia está muito difícil liderar.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	Está muito difícil conseguir suprir os anseios da tropa.	I9 - Objetivos pessoais e organizacionais desalinhados
	Então, é complexo estar numa posição de liderança hoje.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	Faz com que o líder tenha que se esforçar diariamente para conseguir manter o grupo coeso, em busca de um objetivo.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações, C3 - Valoriza o valor do contexto social

Entrevista 2:

ENTREVISTA	TRECHO	CÓDIGO APLICADO
Entrevista 2	(...) o alinhamento estratégico e as decisões decorrentes.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
	Exemplo. (princípio de liderança que costuma usar para conduzir os subordinados).	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações

Acredito que não todas. (as pessoas têm o potencial para liderar).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) a liderança na parte militar, não é todo mundo que consegue alcançar.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) não é todo mundo que tem essa capacidade.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Você pode nascer com algum tipo de noção, mas vai ter que desenvolver (...).	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) com certeza são desenvolvidos. (os atributos de liderança).	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Qualquer um pode liderar.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) uma liderança voltada para uma atividade aérea, militar, para uma atividade de combate, tem que ser desenvolvida.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
É coletivo, cada um no seu grau.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Se eu consegui chegar até certos pontos na FAB, qualquer outra pessoa pode chegar.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) a FAB é capaz de dar todas as oportunidades no sentido de liderança, inclusive.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) o líder influencia mais.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I2 - Líder acima do grupo
(...) os dois influenciam, mas efetivamente é a liderança que influencia mais.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I2 - Líder acima do grupo
Você tem que demonstrar conhecimento, tem que demonstrar que aquilo que está fazendo é importante (...).	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações, C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
(...) conversar com a pessoa e ver que ela tinha conhecimento daquilo que estava falando e passar a respeitar mais ou menos ela.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados, C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
Pelo conhecimento que as pessoas têm hoje como um todo, pelo acesso às informações (...).	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados, C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações

(...) capacidade de liderança igual.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados
Acho que não. (os seguidores têm mais acesso aos líderes do que o entrevistado teve quando era seguidor).	I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I8 - Tarefa prevalece sobre o relacionamento, I2 - Líder acima do grupo
(...) ter a possibilidade de aplicar as coisas certas (...).	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
Acredito que sim. (o entrevistado se considera mais próximo dos subordinados do que foi dos seus superiores).	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
É mais complicado. (liderar nos dias de hoje).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Ele é descentralizado (o processo decisório).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) eles compartilham plenamente (a responsabilidade pelos resultados).	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo
(...) dar o exemplo (mecanismo utilizado para promover sentimento de pertencimento nos subordinados).	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
Motivar. (mecanismo utilizado para promover sentimento de pertencimento nos subordinados).	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa
A primeira coisa é o exemplo.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
A segunda é você tentar conhecer como são as pessoas.	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa
(...) fazer com que elas sintam que são importantes naquilo que estão fazendo, fazer com que sintam que são diferentes para aquilo que estão fazendo.	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa
(...) pegar a confiança das pessoas.	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa
Você tem que analisar toda a complexidade (...).	C3 - Valoriza o valor do contexto social

	Nesses multienvolvimentos que temos hoje em dia, dependendo da situação que você está, alguns podem ser mais valorizados (...).	C3 - Valoriza o valor do contexto social
	Você não deve ser refém dessas coisas (da complexidade do mundo atual) para tomar as suas decisões.	I3 - Menospreza o valor do contexto social

Entrevista 3:

ENTREVISTA	TRECHO	CÓDIGO APLICADO
Entrevista 3	(...) controle e acompanhamento das atividades de todos os setores (...).	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
	(...) o ensinamento vai se acumulando e se somando.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
	(...) estar próximo dos subordinados, (...)	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C2 - Grupo acima do líder, C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa
	(...) entender as suas necessidades, expectativas, (...)	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
	(...) fazer uma orientação clara em relação do que se espera do trabalho deles.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
	(...) exemplo também é fundamental.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	Tanto o subordinado observa o mais antigo, o chefe, assim como o líder também observa o subordinado.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	Essa troca de experiência e de vivências é considerada fundamental para a questão da liderança.	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	(...) a questão da proximidade, do tratamento em relação ao subordinado.	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	(...) conhecer os subordinados para poder extrair o máximo que eles podem render.	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa
	O reconhecimento também é bastante importante.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	Todas (as pessoas) têm potencial para liderar, (...).	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
	(...) naturalmente algumas já têm de forma mais natural o dom.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)

Acredito que todo mundo tem potencial, (...).	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) mas algumas pessoas têm maiores dons do que as outras.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) essas que têm maiores dons vão conseguir liderar de uma forma mais simples e mais natural.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) algumas pessoas têm que se esforçar mais para desenvolver certos atributos e fazer a liderança de uma forma mais positiva.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Existem as lideranças pontuais e as lideranças de cada situação.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos), C1 - Grupos como unidade principal de sobrevivência
(...) algum indivíduo no meio do grupo pode ser o líder para determinado aspecto.	C1 - Grupos como unidade principal de sobrevivência
(...) dependendo de cada situação também pode surgir um líder.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
A FAB permite que a pessoa desenvolva, pratique e consiga melhorar a sua própria liderança.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) todos têm as mesmas possibilidades e cada um vai fazendo as suas escolhas.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) existe realmente essa troca.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
Se o líder souber conduzir os seus subordinados, ele influencia mais.	I2 - Líder acima do grupo, I5 - Seguidores percebidos como subordinados
(...) vendo seus subordinados (...).	I5 - Seguidores percebidos como subordinados
É uma via de mão dupla, (...).	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) mas naturalmente acho que o chefe consegue de início conduzir mais (...).	I5 - Seguidores percebidos como subordinados
Houve sim uma mudança, mas não só na liderança da FAB. A mudança consegue até se expandir para a sociedade de uma forma geral.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações, C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) a partir do meu comando no Esquadrão X ficou, no meu caso, mais perceptível a evolução na parte da liderança.	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa, C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados, C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
(...) hoje temos menos poderes (...).	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações, C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
(...) hoje vejo que os tenentes, capitães e maiores têm bastante poder.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo

Percebo que têm sim bastante poder e pode fazer mudança.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
Está claro que hoje o acesso é muito maior.	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
Ao mesmo tempo que entendo que eles têm que atingir o objetivo determinado, explícito pela chefia e pela organização, esta (a organização) busca também atender às necessidades dos subordinados.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
(...) ver o ponto de vista dos liderados.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Com certeza (é mais próximo dos subordinados do que foi dos superiores no passado).	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa
Hoje é um pouco mais difícil.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
(...) quando conseguimos estabelecer uma relação de confiança, (...).	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa
Para determinados aspectos ele é mais centralizado, (...).	I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais)
(...) pela liberdade que o próprio posto traz, existe uma possibilidade de descentralização em relação a certos temas.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) o sucesso destas iniciativas, ações e trabalhos costuma ser mais compartilhado.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo
(...) quando algum assunto tem mais risco de não dar certo ou é mais sensível, (a responsabilidade) tende a ser mais concentrada e fica mais no nível mais alto.	I7 - Responsabilidade pelos resultados é do líder
(...) dar total liberdade para qualquer subordinado entrar na minha sala, conversar e expor problemas e o próprio assessoramento.	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa
(...) busca pela justiça, por ser justo com os subordinados, pela honestidade, pela simplicidade.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
Não vejo muito a distinção entre o chefe e os subordinados. Faço parte do corpo da subchefia.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo

	As mesmas questões que influenciam os subordinados também me influenciam.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
	(...) não são muito trazidas para o ambiente da discussão.	I3 - Menospreza o valor do contexto social
	Existe um certo cuidado para tratar de certos assuntos para não misturarmos os de trabalho com temas que impactam a sociedade de uma forma geral.	I3 - Menospreza o valor do contexto social

Entrevista 4:

ENTREVISTA	TRECHO	CÓDIGO APLICADO
Entrevista 4	(...) contribui para a implementação das práticas e princípios de governança: <i>accountability</i> , capacidade de resposta, transparência, a própria integridade.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	(...) alinhamento das ações para o cumprimento da missão, naturalmente com o objetivo maior da visão.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
	todas as ações têm uma maior rastreabilidade, um alinhamento dos esforços da missão da instituição	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações, C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
	(...) maior rastreabilidade, alinhamento e congregação de esforços (...).	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	(...) o estabelecimento da estratégia e a missão, para que todos saibam para onde estamos andando.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
	Você ser transparente com os subordinados e a sua equipe para que todos saibam o caminho.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
	A porta está sempre aberta, tragam sugestões, tragam <i>feedbacks</i> , reclamem.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	Procuramos trabalhar para que todos nós tenhamos as responsabilidades.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo
	Buscamos dar esta liberdade, mas, ao mesmo tempo, é preciso estar adequado ao seu nível de responsabilidade.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	Buscamos dar esta liberdade, mas, ao mesmo tempo, é preciso estar adequado ao seu nível de responsabilidade.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados
	(...) o alinhamento das nossas ações para oferecer um maior resultado para a sociedade, (...).	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados, C4 - Privilegia os interesses do grupo
	(...) começa a haver maiores e melhores resultados, entrega de produtos, serviços para a sociedade (...).	C4 - Privilegia os interesses do grupo

(...) naturalmente há aqueles que nascem com maior tendência.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
existem aqueles que mesmo sem a capacidade nata irão se sobressair na arte da liderança.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) pode parecer um pouco difícil, mas ele se supera. E, às vezes, pode superar até aquele mesmo que tem uma capacidade inata (...).	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Em alguma medida, são inatos (...).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Mesmo que ele trabalhe, estude, faça oficinas de liderança, vai ter uma capacidade inata maior ou menor (...).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Já que não podemos modificar o inato, porque nascemos com ele, temos que procurar nos capacitar ao máximo (...).	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) a própria FAB trabalha e avalia a liderança (...).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Ele não vai avançar na carreira ou para maiores postos, não vai comandar ou ser um adido, não vai ter essas oportunidades, porque a FAB identificou (...).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) nossos subordinados e, onde eles forem alocados, que desenvolvam a capacidade máxima de liderança.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Cabe a nós identificar (...).	I5 - Seguidores percebidos como subordinados
(...) tenho que prover condições para que meu subordinado se desenvolva.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Você precisa dar condições para que ele avance dentro do universo dele (...).	I5 - Seguidores percebidos como subordinados
Temos que proporcionar as condições para que a pessoa se desenvolva na liderança (...).	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...), ao mesmo tempo, a pessoa precisa fazer um esforço para se desenvolver.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
É importante ter autocrítica para exercer melhor a liderança de forma individual.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) a organização também precisa prover condições para que a pessoa possa liderar.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) há um papel da organização (...).	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) há um papel individual.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)

(...) ações e o pensamento estão alinhados, se as reuniões ocorrem para concatenarmos o pensamento.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
(...) posso exercer e desenvolver uma plena liderança dentro do setor X e posso ter excelentes líderes dentro da minha seção também.	C1 - Grupos como unidade principal de sobrevivência, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) é natural que alguns ocupem posições de maior destaque (...).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
A FAB vai alocar essas pessoas que foram identificadas com maior potencial (...).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Mesmo aqueles que não são alocados em atividades de maior relevância têm, sim, pleno potencial de desenvolver a liderança onde estão.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
A liderança exige vontade de fazer.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) elas têm uma energia interior.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
As oportunidades são oferecidas.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) a quantidade de postos e funções relevantes é limitada, mas todos nós temos condições, sim.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) depende muito mais do que você faz com as oportunidades que aparecem do que da organização em si.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) a visão de mundo era muito mais restrita do que é hoje.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
(...) até mesmo um soldado, em uma posição de patente inferior, pode trazer uma informação importante.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
Em conversas com superiores ou subordinados, que, inclusive, são o foco aqui, você pode extrair ensinamentos, informações, conhecimento e experiência.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
Ambos, superiores e subordinados, acabam influenciando uns aos outros.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C4 - Privilegia os interesses do grupo
No entanto, o líder, naturalmente, tem uma responsabilidade maior.	I2 - Líder acima do grupo
Ele desempenha um papel preponderante (...).	I2 - Líder acima do grupo

Hoje, o acesso à informação está muito expandido, e isso é algo extremamente positivo para a visão de mundo.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
Este relacionamento é uma liderança mais participativa, (...).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) influenciada por uma visão de mundo e certos conceitos que a sociedade nos impôs, (...).	C3 - Valoriza o valor do contexto social
No ambiente profissional, superiores precisam ser respeitados e ter disciplina (...).	I2 - Líder acima do grupo
Quando um chefe solicita algo, o subordinado deve se esforçar para entregar o melhor, (...).	I5 - Seguidores percebidos como subordinados
Isto acompanha a evolução da sociedade e do mundo ao longo do tempo.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
Refletimos as transformações sociais, (...).	C3 - Valoriza o valor do contexto social
A sociedade muda constantemente, mas os pilares da instituição militar precisam permanecer intactos, caso contrário, sua estrutura pode ruir.	I1 - Líder como unidade principal de sobrevivência
(...) sem abrir mão dos princípios fundamentais que sustentam a organização.	I1 - Líder como unidade principal de sobrevivência
(...) precisamos manter nossos princípios básicos enquanto nos adaptamos.	I1 - Líder como unidade principal de sobrevivência
(...) nossa atividade hoje é mais limitada do que no passado.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações, C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
(...) hoje os assuntos são pautados em diretrizes que precisam ser monitoradas, rastreadas e que devem demonstrar eficiência, eficácia e efetividade, (...).	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
(...) porque a sociedade e o país não tinham, naquela época, a estrutura que foi sendo construída ao longo das décadas (...).	C3 - Valoriza o valor do contexto social
(...) é preciso garantir que isso não comprometa nossa capacidade de alcançar a vitória em situações adversas.	I8 - Tarefa prevalece sobre o relacionamento
Se o líder trabalha dentro de certos princípios, controles e diretrizes, o subordinado também acompanha esse padrão.	I2 - Líder acima do grupo, I5 - Seguidores percebidos como subordinados

Se o líder trabalha dentro de certos princípios, controles e diretrizes, o subordinado também acompanha esse padrão.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
O acesso à presença do líder é muito mais intenso hoje, pela própria facilidade das nossas redes.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
O contato do subordinado com o líder é muito mais intenso do que no passado, (...).	C4 - Privilegia os interesses do grupo
(...) até mesmo como reflexo do próprio princípio de liderança, que hoje é mais próximo e menos distante do que era antigamente.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) essa interação entre líder e liderado, em todos os níveis, fortalece a organização sem perder o respeito, (...).	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
Esse respeito permite uma participação coletiva mais intensa, (...).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) essa interação, maior do que no passado, é completamente positiva e contribui para o crescimento e fortalecimento da organização.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
É natural, e isso não é um mérito exclusivamente meu, mas uma exigência da liderança moderna, (...).	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C3 - Valoriza o valor do contexto social
São desafios próprios de época.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
Hoje, temos redes sociais e precisamos prestar contas (...).	C3 - Valoriza o valor do contexto social
Hoje, temos todas as informações <i>prêt-à-porter</i> , em tempo real e uma enorme quantidade de dados disponíveis, o que facilita nossas atividades em certa medida.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
(...) impõe novos desafios, porque todo mundo está vendo tudo ao mesmo tempo.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
(...) a interação e as reuniões que ocorrem com o CEMAER, junto com os chefes das subchefias, são muito intensas.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
A compreensão de que uma tarefa perpassa as diversas subchefias é muito nítida hoje, (...).	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Os subchefes, (...), têm condições de tomar decisões.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Muitas delas são debatidas em reuniões de assessoramento estratégico ou mesmo em reuniões semanais com o CEMAER.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo

	(...) todos eles se sentem responsáveis pelos resultados que são obtidos.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo
	(...) se deu certo, a gente compartilha tudo. Todo mundo, se deu errado, está comigo.	I7 - Responsabilidade pelos resultados é do líder
	(...) o time é muito bom, é só ter o seu técnico e eles se sentem muito responsáveis pelo que eles fazem.	I2 - Líder acima do grupo
	A consciência situacional deles e a comunicação aberta, (...).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	(...) temos as salas de confraternização, os cafés, que faz a nossa interação.	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	Temos a formatura, que sempre ocorre no Salão Nobre, ressaltando o trabalho do militar.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	Naturalmente, a responsabilidade pelo sucesso ou insucesso é minha.	I7 - Responsabilidade pelos resultados é do líder
	a responsabilidade sempre será minha.	I7 - Responsabilidade pelos resultados é do líder
	(...) com toda essa gama de mudanças que ocorreram no mundo e continuam ocorrendo de maneira exponencial, precisamos sempre inserir esses aspectos no nosso processo, na nossa arte de liderar.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
	(...) todos participam e têm responsabilidade.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	Fazemos questão de englobar todos, inserindo todos no looping das decisões, nas opiniões e na participação de todos os projetos.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo

Entrevista 5:

ENTREVISTA	TRECHO	CÓDIGO APLICADO
Entrevista 5	Estamos, num primeiro momento, adequando-nos a um conceito mundial.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
	Incentivo muito a participação de todos.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	Tento com essa prática envolvê-los em todos os assuntos que estão afetos à Subchefia X.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo

A liderança atual, não basta querer ser uma ideia impositiva, simplesmente do chefe.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Temos que ter a percepção dos problemas e procurar participar com eles, de modo que eles também ajudem na construção da solução.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Procuo incentivar a minha equipe, mostrando que todos estão ligados ao processo.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
Não adianta querer liderar só pela imposição, pela sua vontade, mas lançar todo mundo junto no desafio (...).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
de modo que consigamos atingir os nossos objetivos e também da própria FAB.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
Eu acho que alguns (têm potencial para liderar).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) a liderança, para algumas pessoas, acaba se tornando uma certa dificuldade.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Percebemos, no fluxo da carreira, alguns que têm essa vocação e outros que não se sentem muito à vontade (...).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Acho que os líderes surgem naturalmente.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Seria um meio-termo (se os atributos podem ser desenvolvidos ou são inatos).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Seria um meio-termo (se os atributos podem ser desenvolvidos ou são inatos).	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Alguns indivíduos têm alguns atributos já naturais, (...).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) acredito muito que possa haver um trabalho para potencializar cada vez mais esses atributos.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
O líder tem essas características naturais, mas ele pode ser trabalhado.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos), I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
O líder tem essas características naturais, mas ele pode ser trabalhado.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) às vezes, têm um pouco, eu diria, de uma espécie de aversão à liderança.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Principalmente aquelas que têm o poder de comunicação aguçado, que se expressam e se relacionam com facilidade, já estão alguns passos à frente para exercer uma liderança.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)

(...) temos disciplinas que potencializam a liderança.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) alguns com destaque são perceptíveis, outros um pouco mais discretos.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) acho que tem mais lideranças... a gente não tem só uma liderança, não é apenas o chefe que tem que liderar.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos), C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
Acredito na liderança de outros, com certeza.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Coletivo (o processo de liderança), com certeza, porque até percebemos em todos os níveis.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Acredito nessa liderança coletiva.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
A FAB até evoluiu bastante permitindo essa situação.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Em todos os níveis existem essas possibilidades de liderança.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Nos últimos anos, estamos potencializando essas capacidades para os militares.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Alguns acabam não seguindo, percebendo ou se esforçando para poder alcançar as posições de liderança.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Eles arregaçaram as mangas e desenvolveram o potencial que tinham.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) os líderes influenciam (o comportamento dos seguidores), sem dúvida nenhuma.	I2 - Líder acima do grupo
(...) se for ver quem que exerce mais, será o líder.	I2 - Líder acima do grupo
Mas o líder também precisa perceber o meio onde está, porque se ele também não perceber onde se encontra, vai ter uma liderança inócua.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
Ele vai influenciar os seguidores, mas é claro que esses seguidores também são importantes para ele.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados
(...) um aspecto fundamental para ratificar o que estou falando é a questão do acesso à informação.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
O acesso à informação é o grande diferencial.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
Tem que estar antenado no mundo que vivemos, com essa verdadeira revolução da informação.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
(...) início da década de 1990. Foi quando começamos a fazer uso do mundo digital.	C3 - Valoriza o valor do contexto social

Quando começamos a ter esse acesso ao mundo, de uma forma rápida. Foi o início dessa virada de chave na minha trajetória.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
Enxergo que foi uma coisa muito positiva (a mudança no relacionamento entre líder e seguidores).	C3 - Valoriza o valor do contexto social
Com a quantidade de informações que temos, o mundo não vê mais aqueles líderes isolados.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
Talvez hoje já não tenha tantas figuras de destaque, porque a liderança está um pouco mais distribuída.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Tem muito a ver com a democratização do acesso à informação.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
A quantidade de conteúdos que fluem no mundo hoje numa velocidade incrível fez com que os líderes não apareçam tanto.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
Eles conseguem se manifestar porque, talvez no passado, os seguidores não se mostravam muito. Era seguir o líder.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) é mais fácil para eles (seguidores) se comunicarem.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Se formos analisar bem, eles (seguidores) têm mais poder.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) tudo está voltado à informação, ao conhecimento.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
O desenvolvimento dessa velocidade de conhecimento fez com que houvesse essa aproximação do líder com o seguidor.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
Na FAB, pela sua característica e forma como é estruturada, sempre houve, naturalmente, uma aproximação do seguidor com o líder.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
(...) os dois lados com mais conteúdo e conhecimento para cumprir a sua missão, mais preparados.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
O cadete e o instrutor de hoje são mais bem preparados que da minha época, porque cresceu o acesso à informação e à tecnologia.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
(...) existe toda uma preparação para que quando chegar naquele nível, já exista mais qualidade e conteúdo.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
(...) a partir do momento que há acesso a muita informação, fica mais fácil para liderar.	C3 - Valoriza o valor do contexto social

	Sim (me considero mais próximo dos meus subordinados do que fui de meus superiores).	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	Sempre foi e é descentralizado (o processo decisório no EMAER).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	(...) considero uma situação descentralizada, até pela característica de cada um cuidando de uma área.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	Eles são extremamente envolvidos nesses resultados.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo
	São envolvidos, participam do processo.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	O feedback dos resultados que alcançamos (mecanismos que utiliza para promover sentimento de pertencimento nos subordinados).	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	É importante aferir (os resultados). Temos naturalmente nossos mecanismos de avaliação.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo
	Como temos muito acesso à informação, trazer o melhor dela para dentro do seu trabalho, (...).	C3 - Valoriza o valor do contexto social
	Temos que incentivar a participação de forma olho no olho, botar o pessoal envolvido, (...).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	É necessário buscar uma constante evolução para conhecer cada vez mais a tua atividade e deixar os graduados também envolvidos no processo.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	Acabou aquilo que o chefe manda, se o chefe falou, só vale o que o chefe fala.	C2 - Grupo acima do líder, C4 - Privilegia os interesses do grupo
	É preciso ter a inteligência de captar e de, ao mesmo tempo, ser o norte para eles.	I2 - Líder acima do grupo
	Ele precisa desbravar aquele novo caminho e levar a equipe dele junto.	I1 - Líder como unidade principal de sobrevivência
	A liderança vai continuar existindo. Vamos continuar tendo os líderes.	I2 - Líder acima do grupo

Entrevista 6:

ENTREVISTA	TRECHO	CÓDIGO APLICADO
Entrevista 6	(...) sensação de cada um ter o seu pertencimento maior, entender o seu papel dentro da função.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados

Vejo-me mais como mais um representante do setor para apresentar nossos resultados e nossas demandas para o pessoal do mais alto escalão.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C2 - Grupo acima do líder, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) dar liberdade para que os subordinados atuem com suas iniciativas.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) ter um acompanhamento mais minucioso e faseado. Isso facilita para identificar algum desvio de rota (...).	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
Acredito que todo mundo tem potencial (para liderar).	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) há pessoas que, pelo perfil, não vão conseguir se flexibilizar como líder (...).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Sempre dá para desenvolver (a liderança).	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
A depender da pessoa, vai conseguir desenvolver mais ou menos.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Cabe ao chefe identificar qual seria a vertente e como fazer para desenvolver.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados
Todos têm condições de desenvolver, porém em graus distintos.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Todos têm condições de desenvolver, porém em graus distintos.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) todo mundo vai ter a sua hierarquia, praticando sua liderança.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) vou permitir que os demais também possam exercer a liderança dentro do seu universo.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) vou permitir que os demais também possam exercer a liderança dentro do seu universo.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I2 - Líder acima do grupo
(...) o posicionamento físico dos setores, mesmo que misturados no salão, permite ter uma interação maior.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
A FAB tem muito da meritocracia. A pessoa tem o seu perfil e, dentro do nosso sistema, vai se reconhecendo e se dando mais oportunidades.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Os nossos cursos de carreira permitem desenvolver essa capacidade de comunicação. Isso é essencial para ter uma boa liderança.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Há muito mais preparação para o círculo dos oficiais do que para o dos graduados.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)

Hoje é como se fosse mais uma participação conjunta.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) o líder influencia mais.	I2 - Líder acima do grupo, I4 - Privilegia os interesses do líder, I5 - Seguidores percebidos como subordinados
Eles influenciam nesse sentido, mas nas duas mãos.	C2 - Grupo acima do líder, C4 - Privilegia os interesses do grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
O fato de se dar pouca abertura mudou, (...).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) talvez justamente pelos cursos que os oficiais têm tido na carreira.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
Na época em que eu estava tenente antigo, capitão, fazendo o CAP (percebeu a mudança na relação líder-seguidor).	C3 - Valoriza o valor do contexto social
(...) de uns 25 anos para cá, percebi que os meus 10 primeiros anos eram diferentes.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
O ambiente pode ser leve, mantendo-se a hierarquia.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I2 - Líder acima do grupo
Aí vem a função do líder. Por mais que ele seja descontraído e dê liberdade, ele dá limites.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I2 - Líder acima do grupo
(...) tenho menos (poder).	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
(...) não se questionava, não se dava oportunidade de dar outras ideias. Era muito restritivo.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
Se considerar o termo “poder” como ter mais voz, eles têm, (...).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) porque lhes é permitida esta oportunidade.	I2 - Líder acima do grupo
Certamente (seguidores possuem mais acesso aos líderes).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Antigamente, dizíamos que o líder mandava. Hoje, ele comanda, está junto.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
A maioria das decisões não vai surpreender os liderados, (...).	I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais)
Hoje é mais comum o líder se importar com a vida pessoal do seu subordinado.	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa
Ele (o subordinado) sabe que o líder se preocupa com os outros lados, aspectos.	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa

	Muito mais (próximo dos subordinados do que foi dos seus líderes quando era seguidor).	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	Na hora que precisamos nos opor, eles também entendem que é uma necessidade, (...).	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	Considero descentralizado (o processo decisório).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	Sempre há debate, muitas das vezes com todos os chefes de setores.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	(...) sempre estão pegando assessoria ampla e vasta do chefe dos setores.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	Há segmentos que se envolvem e percebem mais, dividem mais a responsabilidade.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo
	Há setores em que o envolvimento é nítido, a preocupação.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo
	Todo mundo, (compartilha a responsabilidade pelos resultados) nem para um lado nem para o outro.	I7 - Responsabilidade pelos resultados é do líder
	Todo mundo, (compartilha a responsabilidade pelos resultados) nem para um lado nem para o outro.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo
	(...) dar para as pessoas que pertencem ao grupo a resposta daquele trabalho.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	Quando há um erro, assumo o erro como chefe.	I7 - Responsabilidade pelos resultados é do líder
	Levo para a ponta da linha os resultados. Compartilhando os elogios e os fracassos.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo
	E sempre falar (para promover sentimento de pertencimento).	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	E quem trata as pessoas muito próximas, pode começar a afastar, tornar as coisas mais impessoais.	I8 - Tarefa prevalece sobre o relacionamento, I2 - Líder acima do grupo
	Por um lado profissional, exclusivamente pensando, não muda nada (menor proximidade entre líder e seguidor).	I8 - Tarefa prevalece sobre o relacionamento

Entrevista 7:

ENTREVISTA	TRECHO	CÓDIGO APLICADO
Entrevista 7	(...) o processo de implantação desses dispositivos, proposituras de manuais e tudo mais, que permitissem reunir aqui, na Subchefia X, a visão do todo, holística.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações

São sempre informações que visam ao suporte de decisão.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) tem um efeito tangível e perceptível e começa a transbordar essa metodologia, dessa forma.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
(...) importância do papel do Estado-Maior para poder estudar ao máximo possível assuntos complexos e oferecer possibilidades de decisão.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) o amadurecimento e o aprimoramento da governança aqui no Estado-Maior, (...).	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
(...) refletindo nos outros ODS, tanto por meio da governança de sistemas quanto pelos próprios processos que são orientados e passados aqui.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
(...) provocar a participação e não permitir que a distância de hierarquia, uma característica da nossa organização, interferisse e fosse uma barreira para que ele conseguisse transmitir os seus conhecimentos.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) tinha o cuidado de blindar um pouquinho, porque, para fora do setor, onde estava sendo muito importante essa interação intensa de troca de experiências, a antiguidade não fosse uma barreira.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
Era uma liderança participativa, eu atribuía e dava responsabilidades.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) o conhecimento deles era importante para que esses processos fossem customizados, para que fizessem sentido para a nossa liderança, para a nossa alta gestão (...).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Liderança com participação, mas também com compartilhamento de responsabilidades.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) deixava autonomia, mas quando havia uma barreira de comunicação devido à distância hierárquica, era quando entrávamos.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
Acredito que todas têm (potencial para liderar), e isso pode ser trabalhado.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)

(...) toda liderança pode ser desenvolvida, as características de um líder podem ser trabalhadas de acordo com o perfil da pessoa.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Existem atributos inatos (...).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) e atributos que podem ser trabalhados.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) você consegue aprimorar essas características (de liderança).	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Mas acho que é possível trabalhar (a liderança) em determinados níveis, sim.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) acredito num ambiente coletivo. Acho que você pode montar um ambiente em que você estimula a liderança das pessoas.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) eu procurava estimular as características de liderança de cada um para extrair o máximo de conhecimento deles (...).	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Considero (que a FAB disponibiliza mecanismos para que qualquer pessoa possa liderar). É um trabalho muito claro para o oficial desde a escola.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) com certeza essas qualidades foram trabalhadas ao longo da carreira, à medida que o militar amadurecia e ganhava experiência no serviço.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) para os oficiais, isso é inato à nossa formação.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Mas, no caso dos graduados, a experiência mostra que, por meio dessa designação, delegação e transferência de responsabilidades, você consegue trabalhar essas características e extrair isso aí.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) as relações humanas no ambiente de trabalho têm que ser uma avenida de mão dupla.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
Mas não posso fechar o canal de comunicação a ponto de deixar de aprender com meus liderados também.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
É importante entender que a nossa força, o nosso efetivo, é uma amostra da sociedade.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
(...) determinados comportamentos e reações vêm do ambiente socioeconômico de onde o nosso efetivo é egresso.	C3 - Valoriza o valor do contexto social

(...) permitir esse canal de comunicação é essencial para nos adaptarmos às demandas, expectativas e percepções.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C4 - Privilegia os interesses do grupo
(...) é suposto que você (líder) influencie mais (...).	I2 - Líder acima do grupo
(...) mas parte daquela via de mão dupla tem que influenciar e tem que ir ajustando e calibrando a sua conduta ao longo do tempo.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C4 - Privilegia os interesses do grupo
(...) vejo os mais novos sendo mais questionadores.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C4 - Privilegia os interesses do grupo
Essa mudança está ligada ao que mencionei antes sobre o conflito geracional.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
(...) precisamos estar preparados para poder lidar com essas mudanças e você ter várias configurações de geração, (...)	C3 - Valoriza o valor do contexto social
Isso requer uma calibragem constante para manter o time coeso e focado, respeitando as peculiaridades de cada geração.	C4 - Privilegia os interesses do grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
Quando você é responsável por ser a palavra final para aquele grupo, (...).	I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais), I7 - Responsabilidade pelos resultados é do líder
(...) comecei a perceber que tudo o que eu falava tinha reflexo, não só no meu subordinado, mas, dependendo da forma como eu falasse, podia transbordar até para a família dele.	I2 - Líder acima do grupo
Estávamos ali com mais ou menos 20 a 25 anos de serviço, e é um tempo que, naturalmente, sem perceber, fui sendo preparado para aquele momento.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) por eu me permitir aprender com as situações, aquilo foi uma mudança de chave.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
O exercício do comando, no que diz respeito a essa mudança de chave, para mim, foi muito marcante.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) trabalhar para não afastar as pessoas.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
Cabe ao líder saber extrair isso, fazer as correções de rumo, mas de maneira justa, para você não generalizar e não acostumar todo mundo à média.	I1 - Líder como unidade principal de sobrevivência

(...) entender e estudar o público com o qual estou lidando.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
Hoje estamos muito preocupados com a <i>accountability</i> , com o conceito de prestar contas e transparência.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações, C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
(...) concordo com transparência, responsabilidade e pesos e contrapesos na tomada de decisão.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
(...) posso inferir que há alguma evidência de que hoje você está empoderando, (...).	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
Estamos desafiando nossos colaboradores e seguidores a serem participativos.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) é importante evitar que o seu seguidor, colaborador ou liderado passe por cima da cadeia de comando.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados
(...) necessidade de reafirmar a estrutura hierárquica, que possui um organograma verticalizado e organizado.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados
Mantenho a porta sempre aberta, sem deixá-la fechada. Essa é uma mensagem de que estou acessível.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Não adianta tentar forçar, a distância é uma característica e está sempre ali.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados
(...) procuro remover barreiras na medida do possível, (...).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) existam certas coisas que não conseguimos, porque estão na nossa formação inicial.	I2 - Líder acima do grupo, I5 - Seguidores percebidos como subordinados
(...) mantendo o canal de comunicação aberto.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) você (...) fica mais antigo, mas os valores não mudam em função da promoção na cadeia hierárquica.	I2 - Líder acima do grupo, I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I3 - Menospreza o valor do contexto social
(...) requer estar atualizado com os valores geracionais para se fazer entender e, obviamente, agregar à equipe.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
(...) remover as barreiras indesejadas (...).	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) permanecer aquelas (barreiras) que são necessárias.	I2 - Líder acima do grupo
Essas barreiras necessárias fazem parte da característica da instituição (...).	I2 - Líder acima do grupo

(...) se ela (a instituição) sobrevive ao longo dos séculos, é porque isso também faz sentido.	I1 - Líder como unidade principal de sobrevivência
Talvez seja justamente essa convivência e harmonia entre o tradicional e o mais atualizado que permitam à instituição se renovar e sobreviver ao longo do tempo.	I1 - Líder como unidade principal de sobrevivência
Centralizado (o processo decisório no EMAER).	I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais)
(...) as Forças Armadas, devido à sua estrutura, são centralizadas.	I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais)
(...) é fundamental compreender que a estrutura é verticalizada.	I2 - Líder acima do grupo
(...) você precisa seguir a cadeia de comando, (...).	I2 - Líder acima do grupo
(...) por ser uma estrutura verticalizada, há determinadas decisões que acabam forçando a centralização.	I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais)
A responsabilidade sempre vai recair sobre os ombros do chefe, sempre.	I7 - Responsabilidade pelos resultados é do líder
(...) acredito que o ônus não deve ser totalmente compartilhado, porque o chefe é parte do problema.	I7 - Responsabilidade pelos resultados é do líder
Comunicação, compartilhamento, elogio em público (...).	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
É um esforço contínuo de comunicação, (...).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) procuro sempre analisar e tentar entender o nosso entorno para calibrar as minhas orientações e diretrizes junto ao meu time.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
(...) cada vez mais, os líderes são percebidos e acompanhados pelo comportamento e pela forma como encaram essas mudanças.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
(...) é necessário avaliar se o time e os resultados estão alinhados com as expectativas, tanto da alta gestão quanto dos próprios liderados.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
Não posso me fechar em uma bolha, achando que ninguém é influenciado por esse ecossistema informacional.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
(...) é preciso estar sempre pronto para se adaptar e ajustar, (...).	C3 - Valoriza o valor do contexto social

Entrevista 8:

ENTREVISTA	TRECHO	CÓDIGO APLICADO
Entrevista 8	(...) o alinhamento melhor do direcionamento de alto nível com a, vamos dizer, a ponta da lança, o final da linha.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
	(...) esse alinhamento é o que mais se destaca (...).	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
	Sou focado na parte de organização (...).	I8 - Tarefa prevalece sobre o relacionamento
	(...) ter bem claro quais são as metas e objetivos.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
	E sou muito focado também em processos, não personificar as ações.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	(...) colocar aquilo como parte de um sistema e não depender da memória ou da desenvoltura individual (...).	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	(...) tem gente que tem mais dificuldade mesmo.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
	É uma capacidade que pode ser aprendida.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
	Mas tem uma aptidão e não acredito que todos sejam capazes, (...).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
	(...) nossa avaliação diz isso. Indicamos as melhores pessoas capazes de assumir cargo de chefia e direção, de conduzir as equipes e liderar as soluções.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
	Existem capacidades interpessoais que são importantes para liderança que dependem da pessoa, são inatas da pessoa.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
	E muita coisa pode ser aprendida ao longo dos processos e trabalhos.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
	(...) são mais aptidões inatas da pessoa mesmo.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
	(...) estou mais para dizer que é uma liderança individual mesmo. Porque o líder, se ele não está bem ajustado, não adianta o segundo nível tentar ajudá-lo. Depende muito do chefe mesmo.	I1 - Líder como unidade principal de sobrevivência, I2 - Líder acima do grupo
	(...) se ele não está aplicando bem a liderança, não é o time que vai fazer.	I1 - Líder como unidade principal de sobrevivência, I2 - Líder acima do grupo
	Nossa progressão na FAB, ela é bem, como ouvi uma vez falar, democrática.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
	Todos têm a possibilidade e oportunidade de se destacar e prosseguir na carreira.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)

E são várias oportunidades que são apresentadas a cada um, (...).	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Permite sim que as pessoas se desenvolvam, (...).	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) aqueles que têm mais aptidão e comprometimento acabam realmente assumindo os postos de chefia.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Não acredito que algum militar chegue ao final da carreira e fale assim: “Nunca tive a oportunidade de liderar ou chefiar”.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Os líderes influenciam mais os seguidores.	I4 - Privilegia os interesses do líder, I5 - Seguidores percebidos como subordinados
(...) para uma postura mais de agregar valor, trazer talentos e formar um time coeso.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) você precisa que o líder interaja muito bem com os liderados em uma missão aérea.	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa
E nos revezamos. Em um dia, você pode ser o líder de uma esquadrilha de voo, no outro, amanhã, você vai ser o ala, e verá como aquele líder age.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) o líder pode ouvir os liderados, pode ouvir suas percepções.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Ao longo do tempo, isso foi evoluindo devagarzinho (a relação entre líder e seguidor).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Hoje em dia, essa postura de empatia não é mais uma exceção. A exceção agora são os líderes mais refratários, antipáticos, que não conseguem estabelecer uma boa conexão com os subordinados.	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa
O Brasil também tem mudado, as regras da sociedade, as cobranças do TCU.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
Hoje, você tem uma impessoalidade maior, uma responsabilidade maior no trato da coisa pública.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados, C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
(...) percebemos até uma abrangência dessa cobrança, incluindo valores éticos e morais.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
As próprias regras da sociedade têm evoluído para que as pessoas apliquem uma liderança mais respeitosa, observando o ser humano e suas necessidades.	C2 - Grupo acima do líder, C4 - Privilegia os interesses do grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
A sociedade como um todo mudou um pouco.	C3 - Valoriza o valor do contexto social

Como falei, a liberdade de ação, antigamente, de um líder (era maior).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Com o tempo, a própria FAB se organizou melhor.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
Isso está relacionado com a primeira questão, a governança.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
(...) o comandante passou a ter menos liberdade de escolher o que quisesse e passou a ter a obrigação de seguir um plano já aprovado.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados, C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
Isso talvez tenha sido confundido com uma perda de poder, ou uma centralização excessiva do órgão superior.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Existe uma impressão de que o líder mandava mais no passado.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Antes, o comandante podia mandar mais, (...).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Hoje, a coisa está mais organizada e controlada.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
(...) precisamos fazer uma pesquisa para saber se está havendo uma centralização excessiva, se coisas que poderiam ser delegadas para níveis inferiores foram centralizadas nos níveis superiores.	I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais)
Temos que analisar se não precisamos fazer esse movimento.	I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais)
(...) não percebi nenhuma diferença nisto [no aumento de poder dos seguidores].	I5 - Seguidores percebidos como subordinados
Acho que, antigamente, havia uma distância maior, um <i>power distance</i> maior realmente, (...).	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
Não sei se é reflexo da sociedade, se é por que damos mais liberdade (...).	C3 - Valoriza o valor do contexto social
(...) mas talvez hoje as pessoas se sintam mais à vontade, menos melindradas para falar.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) o excesso de facilidade e de informações também podem criar uma falsa sensação de intimidade que, em alguns casos, não deveria existir.	I2 - Líder acima do grupo
Os novos às vezes não entendem como uma noção de respeito.	I2 - Líder acima do grupo, I5 - Seguidores percebidos como subordinados
(...) você precisa respeitar o posto e o cargo dele.	I2 - Líder acima do grupo, I5 - Seguidores percebidos como subordinados
É algo que os mais novos estão confundindo.	I2 - Líder acima do grupo, I5 - Seguidores percebidos como subordinados

(...) a sociedade tem mudado.	I2 - Líder acima do grupo, I5 - Seguidores percebidos como subordinados
(...) merece respeito apenas por sua experiência ou por ser mais velho.	I2 - Líder acima do grupo, I5 - Seguidores percebidos como subordinados
(...) deixar claro para os subordinados o que se espera deles, quais são as linhas de ação e as diretrizes.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais), I8 - Tarefa prevalece sobre o relacionamento
Reorientar os subordinados sobre o que se espera da conduta e atitude deles.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais), I8 - Tarefa prevalece sobre o relacionamento
Aqueles com quem temos maior amizade, naturalmente, isso acontece. Para os demais, o relacionamento continua sendo estritamente profissional.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I8 - Tarefa prevalece sobre o relacionamento
Não acredito que isso tenha mudado [que haja mais proximidade entre líderes e seguidores].	I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I8 - Tarefa prevalece sobre o relacionamento
Todos nós estamos mudando junto com essa transformação da sociedade (...).	C3 - Valoriza o valor do contexto social
(...) todos, tanto os líderes quanto os subordinados, precisem se adaptar.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
Descentralizado (o processo decisório no EMAER).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Vejo cada subchefe tomando suas próprias decisões e conduzindo suas atividades de forma independente.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) cada subchefe desenvolve suas atividades de maneira bastante independente.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) o tempo todo, estamos trabalhando em conjunto.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) eles compartilham bastante a responsabilidade, sabem a importância do trabalho deles.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo
Se a equipe ali parar, não faço nada aqui.	C1 - Grupos como unidade principal de sobrevivência
Sabem que tudo andou por causa deles.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo
O salão, como foi estruturado, permite que todos trabalhem juntos.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
As reuniões de alinhamento, nas quais discutimos diretrizes e acompanhamos todas as ações, também contribuem para que eles compartilhem os anseios da chefia, (...).	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados

	(...) contribuem para que eles compartilhem os anseios da chefia, (...).	I4 - Privilegia os interesses do líder
	(...) compreendam a relação do seu trabalho com a dos outros.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	(...) não percebo a necessidade de provocar a criação de uma coesão no time. Isso acontece naturalmente no ambiente de trabalho.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	Quando vamos apresentar, um representante da subchefia também ajuda, pois eles conseguem ver as dificuldades que estou enfrentando para apresentar os assuntos que eles estão desenvolvendo.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	(...) permite que eu dê o feedback sobre onde podem melhorar.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo
	Estamos em um processo de grande evolução, especialmente no entendimento de cada um sobre seu papel dentro da estrutura funcional da FAB.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
	Isso facilitou muito a compreensão do contexto.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
	Os documentos hoje, desde as diretrizes do comandante até a estratégia nacional, nos ajudam a entender esse contexto.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
	(...) acredito que a base é conhecer o ser humano e tratar bem o camarada.	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa
	Quando eles percebem que o que você está pedindo é coerente com o que foi proposto, planejado e estabelecido, com qualidade e eficiência, o time responde de maneira adequada.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	Quando todos entendem que o objetivo está claro e bem estruturado, fica muito mais fácil conduzir o time.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados

Entrevista 9:

ENTREVISTA	TRECHO	CÓDIGO APLICADO
Entrevista 9	Melhorou para quem está na posição mais alta da cadeia, para os oficiais-generais, que conseguem observar o andamento de todos os trabalhos realizados.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados

(...) com a implementação do setor de governança, alguns assuntos que ficavam circulando entre as diretorias, subdiretorias e departamentos internos passaram a ser primeiramente compilados e depois colocados sob uma mesma batuta, (...).	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
(...) a governança passou a estar à frente do controle de projetos, com tudo logicamente armazenado, naturalmente, melhorou muito.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados, C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
(...) houve certa resistência inicial, mas, depois que as pessoas aprenderam a trabalhar com o GPAER e também compreenderam a importância da governança, as coisas começaram a ficar mais fáceis (...).	C3 - Valoriza o valor do contexto social
A mudança cultural foi muito grande, (...).	C3 - Valoriza o valor do contexto social
(...) primeiro, você tem que saber ouvir. Você tem que saber ouvir o subordinado, as pessoas.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) você dê oportunidade às pessoas de falarem, escutar e sempre dar o norte para o grupo, para cada trabalho.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) tentava exercer, a liderança participando dos grupos de trabalho, (...).	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
No mundo em que vivemos hoje, é muito importante que os trabalhos tenham... que a liderança seja exercida de uma maneira não impositiva.	C3 - Valoriza o valor do contexto social, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) liderança em que você escute as pessoas, para que, ao escutar, você possa orientar de forma adequada.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) também precisa ser uma liderança determinativa.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I2 - Líder acima do grupo
(...) sempre busquei exercer uma liderança baseada em escutar aqueles que estão envolvidos em cada processo, decidir e orientar.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados
(...) sempre busquei exercer uma liderança baseada em escutar aqueles que estão envolvidos em cada processo, decidir e orientar.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
O líder tem que ter controle sobre os processos que estão sob sua responsabilidade.	I7 - Responsabilidade pelos resultados é do líder

(...) apesar de haver uma liderança nata, né, a gente aprende que tem o líder nato (...).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Sempre escutei, mas sempre determinei e orientei.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I2 - Líder acima do grupo
Todas as pessoas têm potencial, acredito, sim.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) existe um problema a ser resolvido e alguém com o conhecimento necessário, essa pessoa pode, sim, exercer um tipo de liderança para resolver o problema.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) a pessoa excluída foi o líder (mencionando um programa de TV), (...).	I7 - Responsabilidade pelos resultados é do líder
Acho que os atributos podem ser desenvolvidos, (...).	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Quando estamos aqui, em uma determinada vida, é natural que tenhamos mais conhecimento em um aspecto do que em outro.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) também nós progredimos em nossa liderança e no nosso conhecimento.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) nós precisamos desenvolver nossa liderança.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Não que não exista (não precisar de preparo para liderar).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Para mim, é contínuo sim... tem que ter desenvolvimento.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) entendo que em um grupo deve haver um líder.	I2 - Líder acima do grupo, I1 - Líder como unidade principal de sobrevivência, I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns), I5 - Seguidores percebidos como subordinados
Quando a liderança é dividida dentro de um grupo, com várias pessoas liderando, em algum momento os trabalhos que estão sendo desenvolvidos se tangenciam. É muito difícil ter um grupo onde todos façam tudo e, depois, as peças se juntem e tudo funcione.	I1 - Líder como unidade principal de sobrevivência
(...) é necessário ter um decisor final.	I2 - Líder acima do grupo, I5 - Seguidores percebidos como subordinados
(...) na minha visão, tem que existir um líder dentro dos processos.	I1 - Líder como unidade principal de sobrevivência
Não acho que várias pessoas lideram. Acredito que elas podem liderar dependendo da situação.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)

Cada um liderava a sua área, (...).	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) sempre há um decisor.	I7 - Responsabilidade pelos resultados é do líder
Não, e nem é para ser assim (a FAB disponibilizar mecanismos para que qualquer pessoa possa liderar).	I2 - Líder acima do grupo, I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Deve, realmente, ter os líderes dentro de cada processo, assim como tem a estrutura organizacional, muito bem colocada, de uma maneira geral.	I2 - Líder acima do grupo, I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Tem a previsibilidade na FAB, dentro dos regimentos internos, de quem exerce as funções de chefe de seção, subdiretor, diretor. E, para mim, tem que ser assim.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns), I2 - Líder acima do grupo, I5 - Seguidores percebidos como subordinados
O líder deve influenciar de maneira natural.	I2 - Líder acima do grupo, I4 - Privilegia os interesses do líder
O líder tem uma exposição muito maior do que os demais. É natural que ele influencie mais do que é influenciado.	I2 - Líder acima do grupo, I4 - Privilegia os interesses do líder, I5 - Seguidores percebidos como subordinados
O líder, por si só, deve saber escutar. Ele precisa conversar com as pessoas e sentir o termômetro do setor em que está trabalhando.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) com certeza eu tinha uma possibilidade maior de influenciá-los (...).	I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I4 - Privilegia os interesses do líder, I2 - Líder acima do grupo
É natural que quem está na posição de comando, influencia mais, (...).	I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I4 - Privilegia os interesses do líder, I2 - Líder acima do grupo
(...) mas acho que ele também é influenciado.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) ele também é, com certeza, influenciado.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) tive diferentes comandantes, mas de gerações diferentes. Acredito que os mais recentes, com o tempo, tiveram mais modelos de liderança, do líder escutar (...).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C3 - Valoriza o valor do contexto social
Final dos anos 1990 (percebeu a mudança na relação entre líderes e seguidores).	C3 - Valoriza o valor do contexto social
Positiva (a mudança na relação entre líderes e seguidores).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Hoje, esse poder é menor (do líder).	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
(...) tenente-coronel, coronel, tinham muito mais poder em relação ao que ele fazia dentro de um comando.	I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais)

	Hoje, a supervisão é muito maior.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	Para se tomar algumas decisões, é necessário chegar a escalões mais altos até que se faça.	I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais)
	Para se tomar algumas decisões, é necessário chegar a escalões mais altos até que se faça.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	(...) especialmente quando ouço as histórias de quando vivi como tenente.	I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais)
	Não vejo que, para os subordinados, tenha mudado muito.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I2 - Líder acima do grupo
	(...) a capacidade mudou, mas não vejo uma mudança tão grande.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I2 - Líder acima do grupo
	Dentro dos lugares em que trabalhei, sim (os seguidores possuem mais acesso aos líderes do que o entrevistado teve quando era seguidor).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	(...) dentro da minha vivência, acredito que sim.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	(...) existem vários mecanismos, hoje, em que os chefes e comandantes dão mais liberdade, até para se ter um <i>feedback</i> .	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	(...) existem vários mecanismos, hoje, em que os chefes e comandantes dão mais liberdade, até para se ter um <i>feedback</i> .	I2 - Líder acima do grupo
	É positivo. Quanto mais você tem contato com os liderados, mais a sua percepção do que está acontecendo ao seu redor aumenta.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados
	É positivo. Quanto mais você tem contato com os liderados, mais a sua percepção do que está acontecendo ao seu redor aumenta.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	E conforme essa percepção cresce, você tem mais ferramentas para tomar decisões corretas e resolver os problemas.	I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais)
	Tive comandantes, quando era tenente, que se aproximavam da tropa, (...).	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	(...) tive outros que eram totalmente afastados.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados
	O ambiente da unidade aérea propicia que o comandante se aproxime mais da tropa.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
	(...) isso faz parte do jeito de cada um.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)

(...) acho que depende muito do líder.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) acredito que isso parte muito do próprio líder, (...).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) nunca tive problemas em impor, desde novo.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I2 - Líder acima do grupo
(...) nunca tive dificuldade de impor a minha maneira de trabalhar.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I2 - Líder acima do grupo
Nunca tive dificuldade de chegar em um setor... Dificuldade sempre existe, eu digo uma grande dificuldade de impor o meu tipo de trabalho, (...).	I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I2 - Líder acima do grupo
(...) fiz o curso de CPIV, muito novo, eu era segundo-tenente. Logo na sequência eu fiz o CPI, esses cursos me ajudaram... a gente tinha muita aula de condução de grupos de trabalho, depois fui instrutor na Organização X, o que me ajudou bastante.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Ele é descentralizado em nível de rotina (o processo decisório no EMAER).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) na rotina, as decisões são descentralizadas.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) a rotina é descentralizada, (...).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) as decisões mais estratégicas, de mais alto nível, são centralizadas.	I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais)
(...) centralizado em decisões de alto nível.	I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais)
(...) processos que necessitam das decisões mais altas, passam pelo Vice-Chefe de Estado-Maior ou pelo Chefe de Estado-Maior.	I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais)
A responsabilidade final era minha, (...).	I7 - Responsabilidade pelos resultados é do líder
É importante que o chefe converse rotineiramente com a tropa.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Deixar claro que a porta está sempre aberta para que as pessoas tragam problemas ou situações diferentes.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Nos momentos em que a tropa precisa, estar junto com ela.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
O chefe, o líder estando junto, transmite segurança para os subordinados.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa
O chefe, o líder estando junto, transmite segurança para os subordinados.	I1 - Líder como unidade principal de sobrevivência

	Você passa segurança aos subordinados quando você, nesses momentos mais difíceis e complexos, você está junto deles.	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa,
	Você passa segurança aos subordinados quando você, nesses momentos mais difíceis e complexos, você está junto deles.	I1 - Líder como unidade principal de sobrevivência
	O avanço da tecnologia, como a inteligência artificial, não vai retroceder, e nós precisamos nos adaptar a isso.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
	(...) temas mais complexos, envolvendo a parte militar, eu reunia a tropa para esclarecer a situação e não deixar dúvidas.	I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais), I5 - Seguidores percebidos como subordinados
	Como as coisas fluem muito rapidamente, acredito que o chefe estando próximo da sua tropa, conversando frequentemente e esclarecendo, isso é muito importante.	I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais)
	(...) cada líder precisa se adequar a essa nova realidade, passando aos liderados as informações e orientações que vêm de cima.	C3 - Valoriza o valor do contexto social, I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais)
	Quando há temas que podem gerar agito na tropa, acho importante reunir.	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa
	E quando você se comunica com frequência, acaba conquistando a confiança da tropa.	C8 - Relacionamento prevalece sobre a tarefa
	A comunicação é importantíssima. Dar esse espaço ao subordinado, de vez em quando, é importante sim.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I2 - Líder acima do grupo
	(...) não vejo outra maneira de estar em contato com a tropa senão por meio da comunicação e atualização.	I2 - Líder acima do grupo, I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais)

Entrevista 10:

ENTREVISTA	TRECHO	CÓDIGO APLICADO
Entrevista 10	(...) fomos obrigados a ser mais responsáveis.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	(...) torna as coisas mais claras, tanto para a administração, quanto para a própria fiscalização.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados, C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	A governança obriga a uma maior responsabilidade e controle.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	A governança rígida, mais controlada, faz com que as pessoas se preocupem mais com o que estão realizando em função da legalidade, (...).	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações

(...) incentivar o assessor, o subordinado, a me questionar, a não concordar simplesmente porque sou o mais antigo.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) quando você toma uma decisão, aquilo passa a ser uma decisão da unidade e está encerrada.	I5 - Seguidores percebidos como subordinados, I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais), I2 - Líder acima do grupo
(...) na fase de assessoria, acho fundamental incentivarmos o questionamento e a colocação de ideias importantes.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
É fundamental a capacidade ou liberdade para o subordinado. Ele interferir no processo (...).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) devemos acatar a sugestão da melhor maneira possível.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C2 - Grupo acima do líder
(...) a liderança também é uma capacidade da pessoa, (...).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) temos níveis de liderança que são aceitáveis e são desenvolvidos.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) as pessoas que não têm nenhuma tendência a liderar, tímidas, muito introspectivas, são obrigadas a se manifestar de forma que elas acabam tendo um processo de treinamento de liderança importante.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) nunca vamos ter um grande líder que não tenha uma aptidão para isso, (...).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) o treinamento faz com que a pessoa consiga chegar a um nível de liderança aceitável.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Eles podem ser desenvolvidos (os atributos de liderança).	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) alguém assumir a liderança por características inatas. São pessoas que realmente tem essa capacidade, tem mais uma tendência à liderança.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Você consegue desenvolver, (...).	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) existe sim uma capacidade que nasce com a pessoa.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) a cultura do aviador se espalha para a FAB.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
Essa cultura se espalha para toda a Força Aérea e realmente isso é desenvolvido de forma coletiva, (...).	C3 - Valoriza o valor do contexto social, C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)

(...) o desenvolvimento da liderança é uma cultura organizacional.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
Isso é desenvolvido ao longo da carreira.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Durante a carreira inteira a FAB desenvolve ferramentas e procura divulgá-las para todos os seus membros.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Tenho convicção de que isto é uma mão dupla (relações de influência entre líder e seguidor).	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C4 - Privilegia os interesses do grupo
(...) por melhor que seja o líder, se a comunidade é fraca, desagregada, é muito difícil trabalhar.	C2 - Grupo acima do líder
E, às vezes, quanto pior que seja o líder, mas com bons seguidores, ele consegue fazer um bom serviço porque aquilo já está amalgamado na própria comunidade.	C1 - Grupos como unidade principal de sobrevivência, C2 - Grupo acima do líder
(...) tanto o líder influencia os seguidores quanto os seguidores influenciam o líder.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C4 - Privilegia os interesses do grupo
(...) não é só uma característica da FAB em si, é uma mudança cultural da humanidade.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
(...) essa relação é mais aberta, democrática, mais clara do que foi no passado, (...).	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C4 - Privilegia os interesses do grupo
Tudo isto tem influência da informação.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
Quanto mais a informação é acessível, mais fácil você consegue verificar que existem formas diferentes de se lidar com o líder ou com os comandados.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
(...) é uma característica da própria difusão da informação com mais facilidade.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
A mudança é necessária e inexorável. Não tem como ser modificada.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
É uma necessidade que acabou acontecendo pela difusão da informação.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
Aquilo que o líder falava antigamente como um dogma, hoje ele não pode falar se não conseguir provar, (...).	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações, C2 - Grupo acima do líder, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) tem muito menos do que se tinha no passado.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
Hoje existe, até mesmo por causa da governança, sempre um questionamento possível de uma decisão.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações

Os seguidores hoje conseguem, de certa forma, mostrar mais o que pensam, ter capacidade de assessoria maior, são mais levados em consideração.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
Existe também uma preocupação com todos os impactos que uma decisão pode tomar.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
É lógico que hoje os seguidores têm mais força do que tinham no passado.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Sem dúvida. As decisões e convivências eram muito estratificadas, não se misturavam.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
As coisas são mais próximas hoje.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
Ela acaba tornando mais fácil o processo de liderança, porque boas assessorias acabam chegando no líder.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
Sem dúvida (sou mais próximo dos meus subordinados do que fui de meus superiores).	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
É uma modificação de postura considerável (o líder ser mais próximo do seguidor).	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
As decisões acabam sendo, de certa forma, colegiadas.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Mesmo que o líder tenha a palavra final, aquilo é mais compartilhado, e o processo fica mais simples e fácil.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos), C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) ele (o processo decisório) não pode ser centralizado, tem que ser descentralizado porque tem que utilizar o máximo de pessoas e conhecimento possível para chegar a um resultado aceitável.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) não há como ele ser demais centralizado.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Então ele vai ser sempre descentralizado.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) acho que as pessoas do EMAER se sentem parte do processo, mesmo os mais modernos.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) como os assuntos são muito diversos, somos obrigados a lançar mão do conhecimento de várias pessoas.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo

	Elas sempre serão úteis e se sentem úteis porque são questionadas, colocadas dentro do processo decisório e de assessoria.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	Tenho a impressão que o efetivo do EMAER se sente parte do processo decisório.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo
	(...) chamar realmente aqueles mesmo não tão antigos assim para participar do processo decisório, (...).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	A ideia é justamente colocar mais pessoas no processo de estudo, os grupos de trabalho serem mais amplos.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	Não centralizarmos em duas ou três pessoas, mas utilizar todos os que estão fazendo parte do processo.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	O militar é um reflexo da sociedade.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
	(...) somos reflexo do que acontece lá fora.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
	Tudo que influencia a sociedade influencia o EMAER, a FAB, o comportamento dos líderes... (...).	C3 - Valoriza o valor do contexto social
	(...) sempre haverá a participação externa em cima do que está acontecendo dentro da FAB.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
	As modificações da sociedade sempre influenciarão as posturas internas da FAB.	C3 - Valoriza o valor do contexto social

Entrevista 11:

ENTREVISTA	TRECHO	CÓDIGO APLICADO
Entrevista 11	(...) não só a FAB, mas ela também se adapta muito à gestão que o próprio governo federal tem colocado de vários anos para cá.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
	Isso tem demandado dos gestores, comandantes, chefes e diretores um compromisso cada vez maior com o planejamento, a execução e o <i>trackeamento</i> de todas as atividades.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	Isso vira lei, vira regra, vira normativo. Atualizamos os nossos.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	O EMAER conseguiu dar uma congregada, focando muito nessa parte de governança.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações, C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados

E as coisas acabam acontecendo de maneira quase automática, porque você tem uma sistemática mais bem elaborada, clara e organizada.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
(...) no EMAER, fizemos muitas documentações em relação à avaliação de risco, à parte de integridade e também sobre assédio moral e sexual.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
O comandante da aeronave, mesmo com conhecimento e liderança forte, não faz nada sozinho. Depende muito das pessoas que estão com ele.	C1 - Grupos como unidade principal de sobrevivência, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) um time motivado, feliz, se sentindo valorizado, fará o melhor, pelo tempo que for preciso.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
Estimulávamos a participação de todos, não na decisão final, mas no planejamento, na elaboração da melhor solução possível... (...).	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) é preciso ter mobilidade, fazer reuniões de coordenação, estar atento a tudo.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Muitas vezes a minha ideia inicial não era a melhor, mas, no coletivo, ouvindo todo mundo, levantando os problemas, chegávamos a uma solução melhor.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) é assim que vejo: ouvindo as pessoas. Sozinho, pode-se até conseguir o que quer, mas provavelmente não será a melhor solução.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) você tem que ouvir as pessoas, porque elas têm tempo, experiência e conhecimento da sua área. Sempre têm algo a contribuir que leva a uma decisão melhor.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
A decisão final é nossa, (...).	I6 - Opiniões e decisões construídas pelo líder (individuais)
(...) uma equipe bem coordenada faz muito melhor do que um piloto muito habilidoso.	C2 - Grupo acima do líder
Mas, se a pessoa não tiver capacidade clara de se comunicar, não tiver bons propósitos... (...).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)

Se a pessoa não cultua valores, se está liderando mais por interesse particular, pode até conseguir na primeira vez, mas na segunda o grupo já percebe, e na terceira o grupo não ajuda mais, e não vai para lugar nenhum.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Às vezes, realmente, você precisa de pessoas com mais habilidade na fala, na comunicação, clareza para mostrar os objetivos.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Tem pessoas que têm dificuldades, porque dificilmente você consegue pegar alguém que é tímido por essência e transformá-lo em uma pessoa extrovertida.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) não se consegue pegar alguém com deficiência de caráter e fazê-lo se tornar uma pessoa exemplar.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Se a pessoa não dá exemplo, não vai conseguir liderar.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Mas o exercitar pela falta de experiência é possível.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) nos dedicamos para isso (liderar, comandar), e vamos aprendendo.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) as pessoas que já tiveram esse ímpeto de querer liderar... Acho que é essencial.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) o essencial é a pessoa querer ser um líder e se aperfeiçoar.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) o essencial é a pessoa querer ser um líder e se aperfeiçoar.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) acho que o quesito de querer ser um líder é importante e essencial.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) se a pessoa não tiver essa boa vontade, (...).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
E, com o tempo, mesmo sem ter condições, ela vai conseguir angariar essa capacidade ao longo do tempo.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Se não me dedicar e me debruçar sobre aquilo para liderar o time, vou ser atropelado por eles em termos de conhecimento.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) acho importante ser firme quando necessário.	I2 - Líder acima do grupo
(...) com o tempo, você vai adquirindo experiência e correndo atrás.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Tem pessoas que já nascem assim (com os atributos da liderança).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)

Acredito muito na liderança nata, em pessoas que já nascem com essa característica de líder, (...).	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
Mas acredito mais piamente nas pessoas que querem, que têm a boa intenção de ser bons líderes.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Se elas se prepararem, se capacitarem, serão.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Mas ele não é o único líder. Certamente não é o único líder.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) acredito que, apesar da nossa rotina normal, onde sempre tem o mais antigo, que é o responsável por aquele setor, a liderança pode ser múltipla e contaminante dentro do mesmo trabalho.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Isto tenho como uma grande virtude das Forças Armadas... (...).	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) sempre tivemos essa característica de escrever tudo e só fazer aquilo que está escrito.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
Damos bastante oportunidade para a pessoa errar, se corrigir, se aperfeiçoar.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) temos uma característica muito positiva nesse aspecto, de dar condições para exercer liderança.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Lá no EMAER, vimos isso. Do pessoal de apoio ao pessoal do pensamento estratégico.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
As oportunidades existem e estão de maneira bastante clara.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Mas vejo companheiros nossos sempre incentivando (o desenvolvimento pessoal).	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Acho que essas oportunidades estão cada vez mais claras.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Até com a maneira como nos comunicamos hoje, <i>WhatsApp</i> , <i>Instagram</i> , página da FAB, folha de concurso, tem tudo para o pessoal se capacitar e também exercer a liderança.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
(...) o comportamento do time que está comigo me influencia muito. Já me fez mudar de opinião milhares de vezes.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C4 - Privilegia os interesses do grupo
Acabamos tendo a melhor decisão por causa da palavra de um graduado.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo

(...) o time que está com a gente influencia muito o líder.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) a melhor solução veio deles (dos subordinados).	C2 - Grupo acima do líder
O cara que salvou ali (o subordinado).	C2 - Grupo acima do líder
(...) o pessoal que está entrando na FAB, se formando na Academia, fazendo a EAO, está muito melhor preparado do que estávamos, em termos de qualidade de trabalho, respeito ao time.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C4 - Privilegia os interesses do grupo, C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
Quando você começa a se tornar um líder é quando ganha mais experiência.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Com pouca experiência, por mais boa vontade que se tenha, não se consegue liderar sem conhecimento.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Quando se amadurece, conhece melhor a situação, tem boa vontade, bom relacionamento, boa comunicação, e é firme quando necessário, a liderança começa a aflorar de maneira mais eficiente.	C11 - Liderança como fenômeno geral (comum a todos)
Quando se amadurece, conhece melhor a situação, tem boa vontade, bom relacionamento, boa comunicação, e é firme quando necessário, a liderança começa a aflorar de maneira mais eficiente.	I11 - Liderança como fenômeno individual (apenas alguns)
(...) aqueles tenentes que chegavam estavam muito melhor preparados, (...).	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
(...) o pessoal que estava chegando era muito melhor do que éramos.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
(...) o time que tem chegado hoje, na parte administrativa, está muito melhor do que no nosso tempo. Houve um amadurecimento muito grande.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
(...) em termos de responsabilidade e do poder que o comandante tinha naquela época e tem hoje, acho que é o mesmo.	I7 - Responsabilidade pelos resultados é do líder
Está um pouco diferente, mas acho que não tem mais ou menos poder do que a figura de um comandante, chefe ou diretor tinha no passado.	I7 - Responsabilidade pelos resultados é do líder, I2 - Líder acima do grupo
(...) o comandante de esquadrão ainda é um comandante de esquadrão.	I3 - Menospreza o valor do contexto social

Acho que era a mesma coisa que o meu primeiro comandante, Major X, tinha quando cheguei lá na década de 1990.	I3 - Menospreza o valor do contexto social
Não vejo diferença entre o que fazia como chefe de suprimento e o que se faz hoje em termos de responsabilidade, peso nos ombros e necessidade de executar a missão.	I7 - Responsabilidade pelos resultados é do líder
(...) não vejo diferença em termos de responsabilidade.	I7 - Responsabilidade pelos resultados é do líder
Talvez tenham mais voz, porque o poder de cada setor, de cada chefe, de cada gestor, acho que está preservado.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Talvez tenham mais voz, porque o poder de cada setor, de cada chefe, de cada gestor, acho que está preservado.	I2 - Líder acima do grupo
Mas a possibilidade de atuar e ser ouvido está mais clara hoje.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Acho que ouvimos mais hoje do que no passado.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
Acho que está mais clara a necessidade de ouvir as pessoas ao redor.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) se isso dá mais poder, não sei, mas a participação está maior hoje.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
O comandante sempre deixa um canal aberto, (...).	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) tendo essa clareza de um bom trato, sem esquecer a hierarquia.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
(...) tendo essa clareza de um bom trato, sem esquecer a hierarquia.	I2 - Líder acima do grupo
Busca-se a cordialidade, tratar bem as pessoas, como gostaria de ser bem tratado.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo, C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
Entendo que estamos melhor hoje do que no passado recente. Até por causa das campanhas que temos feito, voltadas para o fortalecimento de valores, como o nosso PFV, a questão do assédio moral.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
Acho que isso melhorou bastante a parte do relacionamento. E também do seguidor ser mais participativo.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo

As pessoas te compreendem melhor e entendem que você está ali para cumprir a missão junto com elas.	C9 - Objetivos pessoais e organizacionais alinhados
Mais fácil. Até porque me dá mais conforto trabalhar ouvindo as pessoas, conseguir extrair delas o que realmente têm a dizer.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Mesmo que precise tomar uma decisão unilateral, ou até contrariando o interesse de alguém, (...).	I7 - Responsabilidade pelos resultados é do líder
(...) você define uma diretriz, mas, quando o trabalho volta, está muito melhor. Porque você está deixando aquele que conhece o assunto dar uma boa assessoria.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Considero (mais próximo dos seus subordinados do que o senhor foi dos seus superiores)	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
Tudo acaba culminando e parando na assinatura dele.	I7 - Responsabilidade pelos resultados é do líder
Algumas decisões afetas ao Estado-Maior da Aeronáutica não têm como sair das mãos do chefe, do vice-chefe ou do GABEM.	I7 - Responsabilidade pelos resultados é do líder
(...) no fim das contas, sempre será o chefe do Estado-Maior da Aeronáutica quem assina, ou o vice-chefe naquilo que foi delegado, ou o GABEM, que também tem delegação de ordenação de despesas.	I7 - Responsabilidade pelos resultados é do líder
(...) nada do que fazemos não teve um parecer.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Basicamente, só chancelamos, concordamos com a assessoria recebida.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) o trabalho é muito bem feito pelas 300 pessoas que compõem o EMAER. Acho que contribuem de maneira muito efetiva para o processo decisório.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
Acho que todos têm participação (compartilham as responsabilidades pelos resultados obtidos).	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo
Então, você vê que todos têm participação e preocupação.	C7 - Responsabilidade pelos resultados é compartilhada pelo grupo
Todos participam, dão opiniões, alertam para situações que não estão boas.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
(...) os riscos foram mitigados com a participação de todos.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo

	Vi claramente que, se o avião decolou, foi por causa daquele time inteiro, aqueles 50 que representavam muitas outras pessoas trabalhando para que as coisas acontecessem.	C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	São as nossas reuniões (mecanismos usados para promoção do sentimento de pertencimento).	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	Vivemos um momento esquisito da humanidade.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
	Acho que esse tipo de atividade, com reuniões recorrentes, reunindo o time para solucionar os trabalhos diários, incluindo graduados e oficiais...	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	(...) ao trazer esse pessoal e incluí-los na solução dos problemas, relatórios, pareceres e estudos, o sentimento de pertencimento vem rápido.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	(...) salas conjuntas para todas as divisões.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo, C6 - Opiniões e decisões construídas pelo grupo
	Eles participam das reuniões que fazemos regularmente, o que dá um sentimento de pertencimento necessário.	C5 - Seguidores percebidos como parte do grupo ou fora do grupo
	O mundo de hoje é bem complexo, com legislações cada vez mais restritivas para trabalhar.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	A informação hoje está clara para todos, imediatamente.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
	É preciso estar atento, mas é o momento, a evolução da humanidade. O líder tem que se adaptar, estar antenado, senão é atropelado.	C3 - Valoriza o valor do contexto social
	São cobranças que não existiam no passado. Hoje, há diversas balizas administrativas para a execução contratual que não existiam antes.	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	São tantas balizas colocadas para o gestor, para o fiscal de contrato, que, se não agirem corretamente...	C10 - Comportamentos orientados por deveres, normas e obrigações
	(...) precisamos estar cada vez mais atentos (...).	C3 - Valoriza o valor do contexto social