



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2022

**24 a 28
de outubro**

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo
no **sucesso** e no **fracasso** organizacional.

SEGUIDANÇA: PRINCIPAIS TEORIAS E O PERFIL DO GRADUADO DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA

FOLLOWERSHIP: KEY THEORIES AND THE BRAZILIAN AIR FORCE ENLISTED PROFILE

ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas – Liderança e Desenvolvimento Gerencial

Janine Lima Duarte, Universidade da Força Aérea, Brasil, janinejld.fab@gmail.com

Paulo Pereira Santos, Universidade da Força Aérea, Brasil, paulopsa@globo.com

Resumo

O presente estudo buscou explorar as teorias de *followership* existentes, identificando os principais autores do tema, bem como os tipos de seguidores apresentados por cada teórico. Buscou-se, ainda, a apropriação do termo central deste estudo – *followership* – na língua portuguesa, tendo sido adotada a expressão *seguidança*, como tradução livre. No contexto da *seguidança*, foi apresentado um breve extrato das teorias propostas pelos estudiosos Zalesnik (1960), Challef (2009), Kellerman (2009), Blackshear (2004), Adair (2008) e, especialmente, Kelley (1993) que apresenta um questionário para investigação dos tipos de seguidor. Kelley define cinco tipos de seguidor, conforme o nível de iniciativa e pensamento crítico: alienado, passivo, conformista, pragmático e exemplar. Por meio da proposição da Teoria de Kelley, adotada oficialmente no Manual de Liderança da FAB, foram analisados os perfis de 353 suboficiais e sargentos da Força Aérea Brasileira, limitados à cidade de São Paulo, por meio de autoavaliação e aplicação do questionário de Kelley. Conforme a autoavaliação, os respondentes enquadraram-se como: 55,8% pragmáticos, 19,5% exemplar e 17,3% conformista. Já o resultado obtido do questionário de Kelley, apresentou a proporção de 83,3% exemplar, 11,3% pragmático, e 2,3% conformista. Nos dois casos, a proporção de seguidores passivos e alienados foi pouco significativa. Observou-se uma divergência entre o percentual dos tipos de seguidores observados em comparação à distribuição esperada pela Teoria de Kelley.

Palavras-chave: Seguidança; Tipos de seguidor; Graduado; Força Aérea Brasileira.

Abstract

The present study aimed to explore the most known followership theories as the typology defended by each scholar. Also, it was discussed about an expression, in Portuguese, to refer to the main theme of these study – followership. It was used a new term – *seguidança*, adopted as a free translation from the original word. In the followership context, it was presented a brief abstract from the theories of Zalesnik (1960), Challef (2009), Kellerman (2009), Blackshear (2004), Adair (2008) and, particularly, Kelley (1993) who created an assessment to investigate the follower types. Kelley defines five different kinds of followers, based on their critical thinking and initiative levels: alienated, passive, conformist, pragmatic and exemplary. By using Kelley Theory, defined as official in the Brazilian Air Force Leadership Manual, there were 353 files analyzed, corresponding to FAB enlisted military working in São Paulo. They answered a self-evaluation about followership behavior and the Kelley assessment as well. By self-evaluation result, it is possible to classify the group as: pragmatic (55,8%), exemplary (19,5%) and conformist (17,3%). From the Kelley survey, the group is divided as: exemplary (83,3%), pragmatic (11,3%) and conformist (2,3%). In both cases, it was not observed significant proportion of alienated or passive types. It is possible to affirm this result was dissonant from the Kelley's Theory proportion expected.

Keywords: Followership; Follower Types; Enlisted military; Brazilian Air Force.

1. INTRODUÇÃO

A atuação positiva do líder tem sido desejável para atingir o sucesso das Organizações. Existem inúmeros treinamentos e programas de crescimento voltados para a formação desse elemento que, acredita-se, seja o fator fundamental das corporações bem-sucedidas e com ambientes organizacionais favoráveis ao bom relacionamento dos membros e equipes.

Nas Organizações Militares o entendimento e aplicação da liderança é fundamental não apenas para o crescimento pessoal e desenvolvimento organizacional, mas principalmente para a manutenção dos pilares do militarismo, uma vez que a existência de um processo de liderança eficaz reforça os preceitos de hierarquia e disciplina. Liderar pelo exemplo é tema de grande importância na Força Aérea Brasileira (FAB), sendo inserido na formação e pós-formação dos militares de diversos níveis, como pode ser comprovado pela análise curricular de diversos cursos de carreira.

Não é possível desagregar a formação militar do entendimento e prática do processo de liderança. Nesse contexto, a formação militar na Aeronáutica envolve, dentre os diversos aspectos abordados, um estudo sobre a liderança, tanto no que trata de desenvolvimento dos líderes, quando no desenvolvimento das próprias equipes.

Para que se entenda a relevância dessa discussão, é preciso observar, primeiramente, o entendimento do processo de liderança. Há diversas definições utilizadas para tal conceito. No Comando da Aeronáutica, consagrou-se aquele apresentado no Manual de Liderança da FAB, extraído de Northouse (2007): “liderança é um processo, no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum.” (COMAER, 2016, p. 10).

Ora, se a liderança é um processo de influência e sua eficácia depende não somente da capacidade de o líder exercer a influência como também da possibilidade que o liderado seja de fato influenciado, ou seja, aceite a liderança estabelecida, seria possível presumir que o processo de liderança será tão eficaz quanto melhor for essa díade líder-liderado, quanto melhor for a relação e o comprometimento exercidos entre ambos (podendo o liderado se apresentar como um indivíduo ou como um grupo).

Nesse processo de influência há um agente (líder) que exerce a influência e outro (liderados ou grupo de liderados) que a aceita. E se a participação dos liderados é necessária para que se estabeleça essa relação, não seria o caso de se identificar e estudar, de maneira complementar ao enfoque voltado ao líder, também a contribuição dos liderados?

Considerando a necessidade da análise da liderança também sob o aspecto do seguidor, do desenvolvimento desse agente e a lacuna existente sob o enfoque do liderado, surgem questões quanto à importância de discutir o tema no âmbito militar.

Assim, para discutir é preciso, primeiramente, conhecer as principais teorias que tratam do ponto de vista do comportamento do liderado dentro do processo de liderança, identificando seus principais aspectos ou perfis, conforme cada linha de estudo, e buscar qual teoria é (ou pode ser) melhor aplicada ao âmbito militar, em especial, à Força Aérea, objeto de estudo desta pesquisadora.

Além disso, nesse contexto, busca-se conhecer o perfil do graduado da Força Aérea Brasileira, no sentido de possibilitar o diagnóstico da situação atual frente ao estado desejado, de modo a buscar ferramentas, treinamentos e métodos de ensino que visem a reduzir a lacuna entre o estado observado e aquele que se pretende atingir.

Desta forma, o presente artigo tem como objetivo verificar o comportamento de seguidança observado nos graduados da FAB, por meio dos seguintes Objetivos Específicos: OE1) Apresentar uma breve revisão das principais teorias de *followership* consideradas; e OE2)

Identificar o perfil de liderados dos graduados da FAB, a partir da Teoria de Kelley.

2. FOLLOWERSHIP: BASES TEÓRICAS

Diversos autores estudaram a contribuição dos liderados no processo de liderança, contudo o assunto passou a ser difundido e consolidado a partir das análises e publicações de Robert Kelley, especialmente na década de 90.

Kelley (1988, não paginado) afirma que “o sucesso ou fracasso das organizações depende em parte de quão bem um líder consegue liderar, mas também quão bem os liderados conseguem obedecer”, defendendo que os líderes contribuem em média com apenas 20% do sucesso da maioria das organizações, sendo o restante atribuído aos seguidores (Kelley, 1993, p. 13). Contudo, a análise do papel dos seguidores (chamado de *followership*¹) parece ser um assunto marginalizado na literatura e no mercado de trabalho. É dada demasiada importância ao líder e subestimada a contribuição do seguidor, o que faz com que o interesse comum recaia apenas sobre o primeiro (Kellerman, 2009).

O estudo de *followership* traz uma nova e necessária perspectiva no processo de liderança (Armstrong, 2010, p. 8). Dispense-se esforço em identificar e estudar estilos, métodos, comunicação eficaz e marketing em liderança, mas não se ensina como seguir. Como seria possível, portanto, aproveitar em plenitude os ensinamentos em liderança se aqueles que aprendem isso não sabem como seguir?

Assim, ao se considerar a liderança como um processo, verifica-se a impossibilidade de analisá-lo como um evento isolado ou resultante exclusivamente das características do líder. Pelo contrário, é um evento baseado na interação humana, considerado os líderes e os liderados, existindo uma relação biunívoca entre os mesmos. Portanto, haveria uma relação de influência em várias direções, tanto entre líder-liderado, como entre os próprios liderados (COMAER, 2016, p. 10).

Segundo o Manual de Liderança, deve-se compreender que, se por um lado precisa haver o desenvolvimento do líder, considerando a existência de um processo entre líder-liderado, faz-se necessário considerar também o papel do liderado nesse contexto, e buscar formas de desenvolvê-lo em prol da Organização. O documento chega a propor possíveis ações aos líderes para lidar com cada tipo de seguidor, e para buscar atingir o nível de seguidor exemplar (COMAER, 2016).

No entendimento da relevância do presente tema, não apenas para o desenvolvimento humano e interpessoal, mas também no aspecto organizacional, alinhado às diretrizes de Comando da própria FAB, passamos a tratar das características do liderado, dentro das teorias conhecidas, e do perfil observado no processo de liderança analisado.

2.1 TRADUZINDO “FOLLOWERSHIP”: SEGUIDANÇA

Há uma escassez de estudos e publicações sobre *followership*, especialmente na língua portuguesa. Talvez por esse fato, e pela menor importância atribuída ao tema, a expressão em português não foi cunhada, não sendo possível identificar uma tradução direta e oficial para o termo em inglês.

De modo geral, os estudos, publicados em português ou traduzidos de outras fontes, adotam o

¹ *Followership* é o termo em inglês usado para designar o processo social recíproco de liderança, que é o processo de seguidança. Assim como *followers* é a palavra inglesa para se referir aos seguidores, que inclui especialmente as capacidades e atitudes envolvidas no ato de seguir. Em português, não há uma tradução direta para o termo.

termo na língua original, ou utilizam correlação aproximada para adotar a palavra em português, sempre empregada entre aspas ou com nota do autor, explicando se tratar de um neologismo de criação livre e não adotada formalmente pelo idioma.

Em inglês não se atribuem sinônimos à expressão, mas é possível identificá-la em dicionários como “a capacidade ou vontade de seguir um líder; um grupo de seguidores ou apoiadores” (House, 2010) ou “o ato de seguir em vez de liderar” (Collins, 2011).

Em português de Portugal, é possível encontrar algumas poucas publicações que utilizam a tradução livre *seguidança*. Costa publica um artigo intitulado “Não há liderança sem seguidança”, atribuindo o termo ao Professor Luis Caeiro, da Universidade Católica de Lisboa, numa correlação à tradução de *leadership* (Costa, 2009). Também Real (2005) faz uso do termo, sem atribuir estudo semântico, linguístico ou validade à livre tradução. Percebe-se uma inclinação no português lusitano em utilizar a tradução *seguidança*; contudo, por falta de tradução formal, não é uma expressão difundida e, quando citada, é seguida de uma breve explicação de *followership*, sendo a palavra em inglês mantida de forma geral.

Uma expressão similar à *seguidança*, observada em Portugal, é a palavra *seguidismo*. Contudo, esse neologismo não é adequado para expressar os preceitos da *followership*, uma vez que *seguidismo* significa a adesão a movimentos, organizações ou ideais, sem espírito crítico, mas com o aspecto de imitação, repetição. No português do Brasil, no mesmo sentido, temos a palavra *seguimento* (ato ou efeito de seguir) à qual também não se atribui os aspectos inerentes à *followership*, tornando seu uso inadequado para traduzir o termo em inglês.

Buscando evitar o uso de estrangeirismo, baseado no estudo preliminar quanto ao tema e suas possíveis expressões correlatas, neste artigo doravante será utilizado o termo **seguidança**, na intenção de se apropriar da expressão portuguesa (e, portanto, no idioma desta publicação) que mais se aproxima ao entendimento das características inerentes à *followership*.

Além da utilização da referida expressão, antes de iniciar qualquer debate ou estudo mais aprofundado sobre o tema, cabe caracterizar quem é o agente da *seguidança*. Kellerman (2009) entende que os seguidores podem ser definidos por sua hierarquia — subordinados que têm menos poder e autoridade que seus superiores, ou por seu comportamento — concordam com que a outra pessoa deseja e pretende. Embora, em geral, ambas as características estejam atreladas, é importante distingui-las.

De forma equivalente, para fins de padronização de entendimento e, especialmente dado o caráter de sistema verticalizado do contexto ao qual este trabalho está inserido — o ambiente militar, seguidores (ou liderados) serão aqui entendidos primordialmente por seu caráter de hierarquia: “os seguidores são subordinados que têm menos poder, autoridade e influência do que seus superiores e que, por conseguinte, geralmente, mas não invariavelmente, obedecem às normas” (Kellerman, 2009, p. xvii-xviii), ou genericamente definidos como não líderes.

2.2 ABRAHAM ZALEZNIK

Zaleznik e De Vries foram pioneiros na discussão do papel do subordinado no processo de liderança. Na década de 1960, Zalesnick publicou um artigo, *The Dynamics of Subordinacy* (A dinâmica da subordinação), em que afirmava que os dois elementos eram importantes — líderes e liderados, categorizando os tipos de seguidores conforme duas características: domínio e submissão versus atividade e passividade. Cada um dos elementos foi colocado no extremo de um quadrante, de modo a determinar quatro tipos diferentes de seguidores: impulsivos, compulsivos, masoquistas e retraídos (Kellerman, 2009).

Segundo o autor, os *Impulsivos* seriam rebeldes, que podem ser construtivos e têm urgência em criar e realizar, sendo capazes de influenciar outros. Por outro lado, os *Compulsivos*, buscam o

controle das autoridades, por meios passivos. Têm desejo de dominar, no entanto isso pode gerar sentimento de culpa. Os *Masoquistas*, como o nome sugere, desejam sofrer, submetem-se ao controle da figura da autoridade e costumam atrair para si a crítica, apresentando, por vezes, desempenho deficiente. Por fim, o seguidor *Retraído* é aquele que não se importa ou se envolve com o que acontece no meio do trabalho, vê o externo (líder, meio) como malévolos; sua falta de engajamento e confiança podem reduzir a suscetibilidade ao processo de influência.

Segundo Kellerman (2009), embora o modelo proposto esteja desatualizado, sua contribuição foi no sentido de despertar a discussão sobre a importância dos seguidores, a necessidade de distingui-los e as diferenças a considerar na teoria e na prática.

2.3 IRA CHALEFF

Com sua obra *The courageous follower* (O seguidor corajoso), o autor apresenta ações pragmáticas e um método prático de encorajar os subordinados nas interações com os líderes, voltando novamente a atenção aos liderados. De maneira semelhante aos modelos apresentados anteriormente Chaleff (2009, p. 61) divide os seguidores em quatro tipos, conforme maior ou menor contestação (inserido no eixo horizontal) e apoio (no eixo vertical). Para ele, os subordinados estariam divididos, portanto em: implementador, parceiro, recurso e individualista.

O tipo mais comum seria o *Implementador*, principalmente em organizações em que os superiores dependem dos subordinados para a execução do trabalho. O *Parceiro* apoia totalmente o líder, mas também estaria preparado e disposto a contestar, se necessário. O *Individualista* releva o que sente e também o que pensa; pode ser marginalizado na organização. E *Recurso* é o subordinado que faz apenas o mínimo necessário, faz um bom trabalho dentro do que é esperado.

2.4 BARBARA KELLERMAN

Kellerman (2009, p. 78) defende que “cada tipo de seguidor é traçado não somente em relação ao líder, mas também em relação a outros seguidores” e, ainda, que seguidores podem ser definidos pela hierarquia ou pelo comportamento. Ampliando a discussão dessas concepções, a autora apresenta um modelo baseado em apenas uma característica: nível de participação. Os seguidores são considerados em um contínuo que varia do sentimento de não fazer absolutamente nada, numa das extremidades, a comprometido e profundamente envolvido, na outra. Assim, em sua classificação, existiriam cinco tipos de liderados: isolado, espectador, participante, ativista e fanático.

Os *Isolados* são totalmente dissociados, não sabem ou fazem nada, não se importam com seus líderes e nem buscam conhecê-los. Já os *Espectadores*, como o nome sugere, observam, mas não participam. Escolhem conscientemente permanecer à parte dos líderes ou do grupo. Retratam uma neutralidade. Os *Participantes* são engajados, favorecem líderes e grupos onde estão inseridos, porém apresentam cautela para apoiar o que acreditam. De modo complementar, os *Ativistas* são muito ligados aos líderes e agem de forma semelhante a esses; dispostos, entusiasmados, investem muito nos processos e pessoas, podendo ser parceiros bastante fiéis aos superiores ou, caso oposto, trabalhar com energia para depor a autoridade dos mesmos. Por último, tem-se os *Fanáticos* que são extremos; preparados para dar tudo que tem por uma causa ou indivíduo, sendo profundamente dedicados a seus líderes.

2.5 PATSY BLACKSHEAR

Outro modelo que considera apenas uma dimensão para classificação dos seguidores é o Contínuo de Seguidança (*Followership Continuum*), baseado no nível de desempenho da força

de trabalho. Blackshear (2004) apresenta cinco estágios, que variam de acordo com a menor ou maior produtividade observada: funcionário, comprometido, engajado, eficaz e exemplar.

O primeiro estágio da seguidança começa com o simples fato de se criar o vínculo, oferecendo a força de trabalho em troca de pagamento. Nesse estágio, a autora considera que o colaborador é um mero *funcionário*, sem qualquer comportamento de seguidor. No estágio dois, observa-se que o seguidor – *comprometido* – tem um vínculo com a missão, Organização, ou o compromisso interno de realizar seu trabalho. No terceiro estágio, considera-se que o seguidor está *engajado*, é um apoiador da empresa ou do líder e está disposto a desempenhar além da sua rotina mínima de trabalho. Continuando na crescente do *continuum*, o quarto estágio refere-se ao seguidor *eficaz*, que é capaz e confiável. Por fim, o seguidor *exemplar*, contempla o estágio cinco do modelo. O seguidor exemplar poderia até mesmo ocupar o lugar do líder, mas em vez disso o apoia no que é necessário (Blackshear, 2004, p. 5-6).

De acordo com tal modelo, cada estágio de seguidança inclui o comportamento dos estágios anteriores, sendo o seguidor exemplar a diferença determinante à Organização. Um melhor entendimento do *Continuum* de Seguidança pode ser observado na Figura 1, que contém os estágios e os tipos de seguidores correspondentes.

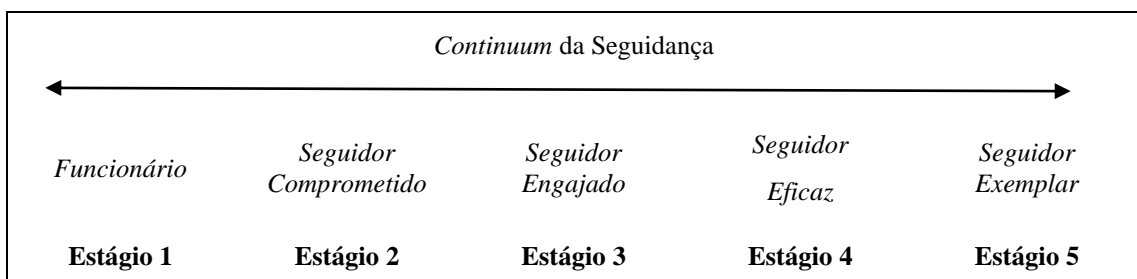


Figura 1 – Transição do *Continuum* da Seguidança

2.6 RODGER ADAIR

Adair (2008) apresenta também um modelo para identificação de tipos de seguidores, o Modelo de Seguidança 4D. A designação dada ao modelo (4D) deriva das iniciais dos nomes de tipos de seguidores segundo a nomenclatura em inglês: I. *Disciple* (discípulo), II. *Doer* (executor ou fazedor), III. *Disengaged* (desengajado) e IV. *Disgruntled* (descontente).

Este modelo, baseado em três parâmetros distintos — satisfação no trabalho, rotatividade e produtividade, divide os seguidores em quatro quadrantes, com características definidas de acordo com a identificação do comportamento alto ou baixo em cada parâmetro verificado. Assim, o autor apresenta quatro tipos de seguidores, que podem ser observados na Figura 2. O modelo ilustrado é uma representação visual de como os funcionários se veem no ambiente de trabalho, como se sentem sobre suas posições atuais e sobre como expressam seus padrões de comportamentos habituais dentro das suas organizações (Riggio et al., 2008, p. 144).

É importante salientar que as descrições de cada tipo de seguidor levam em conta o comportamento isolado de funcionários em cada quadrante, sem considerar suas possíveis características com quadrantes adjacentes. Na prática, as pessoas transitam constantemente entre os limites de cada quadrante, apresentando vários traços dos quatro tipos de seguidores. Adair afirma que a tendência natural é que as pessoas se enquadrem nos tipos I e II (discípulo e executor), mas conforme aumentam o estresse e tensão no ambiente organizacional, tendem a migrar para os comportamentos III e IV, quadrantes inferiores, onde a produtividade e satisfação no trabalho são menores. (Riggio et al., 2008, p. 145).

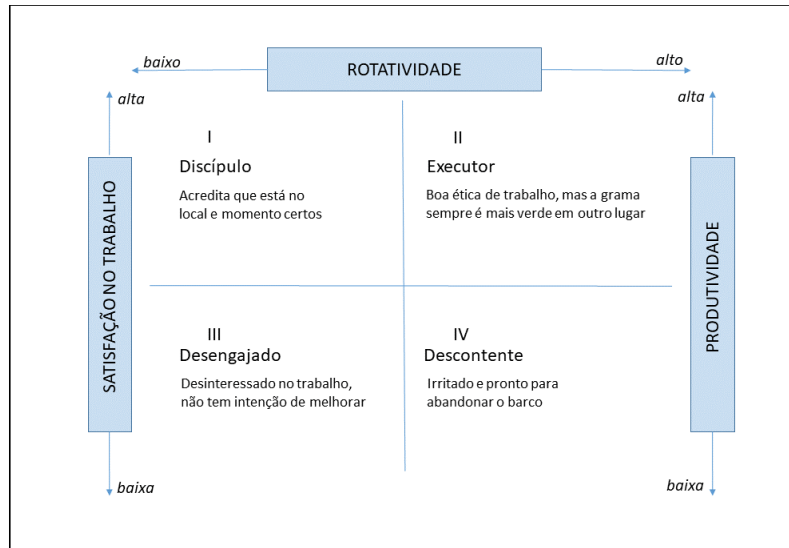


Figura 2 – Modelo de Seguidança 4D (Adair)

2.7 ROBERT KELLEY

Embora haja diversas teorias, estudos e diferentes critérios para tipificar e analisar os seguidores, o modelo de Kelley foi um dos mais difundidos a partir da década de 1990 e, desde então, é utilizado como referência em grandes organizações para balizar o comportamento e ações dos líderes sendo, inclusive, o modelo adotado pela Força Aérea Norte-Americana (USAF).

Esse modelo, adotado oficialmente também pela Força Aérea Brasileira, conforme Manual de Liderança, MCA 2-1/2016 (COMAER, 2016), foi desenvolvido por Robert Kelley e divide os seguidores conforme seu nível de iniciativa e pensamento crítico. O autor defende que há dois comportamentos observados em cada dimensão. Quanto à iniciativa, do extremo inferior ao superior, o subordinado poderia ser passivo — só realiza as tarefas se orientado e ordenado, não toma decisões próprias, ou ativo — ter iniciativa e sentir-se responsável pela tarefa. Já quanto à capacidade ou disposição do pensamento crítico, do menor para o maior, ele poderia ser dependente — acata somente as decisões do chefe, sem emitir opiniões ou mesmo analisar a situação, ou independente — compreende o impacto de suas ações, busca inovações e soluções para as tarefas.

De acordo com Kelley (1993), da análise conjunta das duas dimensões, os seguidores podem ser classificados em cinco tipos distintos: passivo (iniciativa e pensamento crítico baixos), conformista (iniciativa alta e pensamento crítico baixo), alienado (iniciativa baixa e pensamento crítico alto), pragmático (iniciativa e pensamento crítico médios) e exemplar (iniciativa e pensamento crítico altos). Para melhor entendimento dessa classificação, pode-se observar a Figura 3, em que são inseridos os níveis de iniciativa (passivo ou ativo) no eixo horizontal e os níveis de pensamento crítico (dependente ou independente) no eixo vertical.

A classificação do tipo de subordinado depende do seu posicionamento em relação a essas duas características, medidas por meio de 20 questões – 10 em cada dimensão, conforme questionário proposto pelo autor (Apêndice A). Cada item é avaliado de 0 a 6, de forma que os valores de iniciativa e pensamento crítico variam entre 0 e 60 pontos.

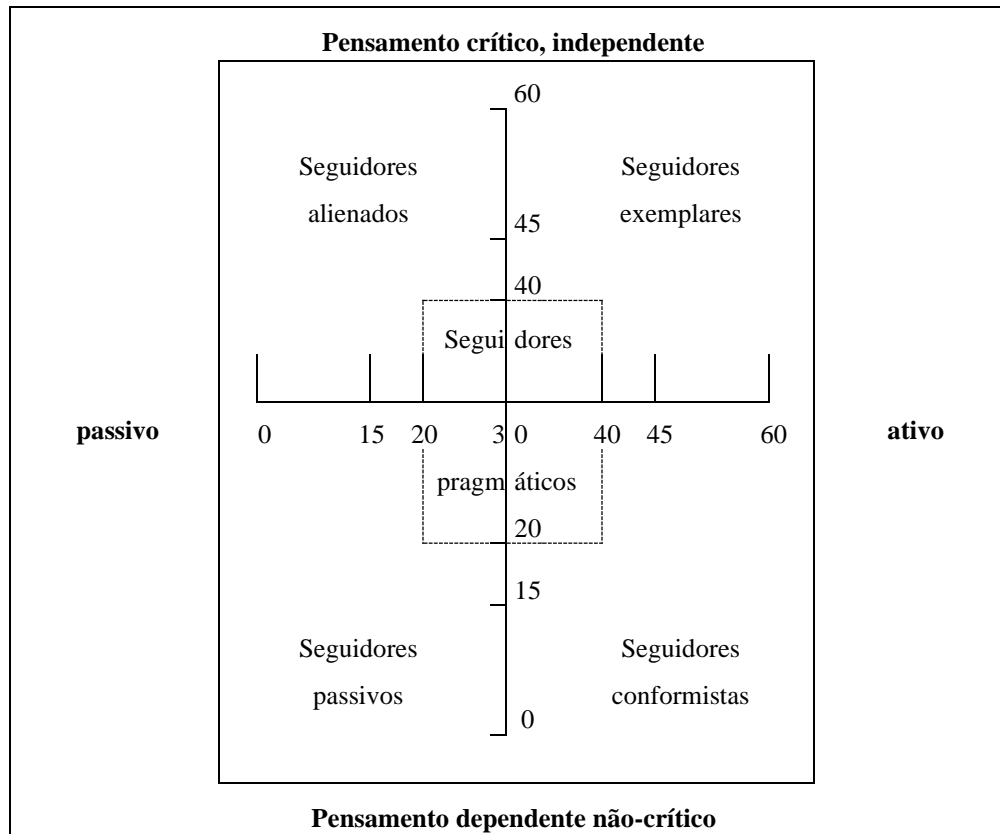


Figura 3 – Classificação de Seguidores por Kelley (1993)

Quanto ao comportamento observado em cada perfil, verifica-se que o seguidor *Exemplar* tem alta capacidade de pensamento crítico e demonstra iniciativa nas ações. É cumpridor de ordens, mas tem capacidade de tomar decisões independentes na falta de orientações claras. Ocupa ocasionalmente a função de colíder do grupo, assumindo atribuições e responsabilidades do grupo, promovendo o crescimento da equipe, além de propor soluções e assessorar o líder.

Já o seguidor *Alienado* é passivo nas ações, mas possui alta capacidade (ou intenção) de pensamento crítico. Pode destacar-se como um sublíder negativo na instituição. Não se comporta como um membro de equipe, colocando seus interesses pessoais acima dos valores e missão organizacional. Com perfil oposto, *Conformista* é o seguidor com baixa capacidade de pensamento crítico, e elevada iniciativa e boa vontade. Não apresenta ideias ou soluções próprias, dificilmente assume posições impopulares e comumente tem postura subserviente (bajulador). Passivo nas ações e com baixa capacidade de pensamento crítico, o seguidor *Passivo* depende das ordens do líder para execução das tarefas. Somente faz o que lhe é mandado e precisa de constante supervisão. Segue o grupo, sem questionamentos.

Por fim, há o seguidor *Pragmático* (Sobrevivente), que assume comportamento mediano tanto nas ações quanto na demonstração de pensamento crítico, mesmo que tenha capacidade de explorar o comportamento dos outros quadrantes; é aquele que assume somente posições que possam lhe beneficiar, sem se expor ou assumir riscos. Cumpre a tarefa, mas não demonstra grande entusiasmo, comprometimento ou cooperação com a instituição.

Com base nas características descritas, e também no questionário proposto, seria possível, portanto, identificar os perfis de seguidança e classificar os seguidores de um grupo analisado. Esse parâmetro foi utilizado para a diagnóstico de perfil dos graduados da FAB, conforme proposto no OE2.

Com base no exposto, é possível compreender a relevância do papel do liderado no processo de

influência caracterizado como liderança. Além disso, percebe-se que há diversos autores que consideram tal liderado sob diversos parâmetros ou características principais, conforme revisão das teorias ora estudadas, atendo o OE1 proposto. Contudo, o modelo mais difundido e mais utilizado para mensurar e classificar o perfil de seguidança de um grupo é o Modelo de Kelley, que foi utilizado para o levantamento do perfil do Graduado (sargentos e suboficiais) da FAB, como apresentado a seguir.

3. PERFIL DO GRADUADO DA FAB

O Manual de Liderança da FAB recomenda o desenvolvimento do seguidor exemplar (alta disposição e capacidade de iniciativa e de pensamento crítico), contudo não incentiva a aplicação de questionários, pois considera que cada líder é capaz de identificar comportamentos altos ou baixos com relação à iniciativa e ao pensamento crítico, baseados em sua experiência, na convivência com o subordinado e no contexto em questão. Por outro lado, Chaleff (2009) afirma é desejável utilizar algum método que auxilie os indivíduos a criar uma linguagem e entendimento da seguidança, estimulando o desenvolvimento um novo caminho nessa área de estudos, ou pelo menos trazendo a reflexão sobre essa temática (Riggio et al., 2008, p. 75).

Dos modelos de seguidança apresentados, juntamente aos tipos de seguidores classificados pelos autores, pode-se verificar que há características desejáveis aos indivíduos que seguem. Se para Kelley devem ter alta capacidade de pensamento crítico e iniciativa — seguidor exemplar, para Chaleff devem ter alta disposição para contestação e muito apoio ao líder — seguidor parceiro. Para Adair, o melhor parceiro para a organização é o liderado que apresenta altas produtividade e satisfação no trabalho, e baixa rotatividade — seguidor discípulo. Já para Kellerman devem ter alto nível de participação — ativistas e fanáticos, enquanto para Blackshear deverá ter alto nível de produtividade — seguidor exemplar. Todos esses tipos de liderados elencados têm diversas características da chamada seguidança eficaz, que são úteis para a identificação e classificação das práticas de seguidança, aplicadas ao contexto do comportamento de graduados na FAB.

Nesse contexto, é interessante buscar alinhar o perfil dos militares àquele considerado ideal (ou dito exemplar), conforme as teorias analisadas. Para tanto, antes de verificar o plano de ações necessário para o atingimento do perfil desejado, é necessário fazer um diagnóstico da situação real, do *status* observado quanto ao perfil do grupo de liderados que se pretende desenvolver.

A Teoria de Seguidores de Kelley (1993) estima que a distribuição do perfil de liderados, conforme seu comportamento seja: 1) Passivo: 5 a 10%; 2) Alienado: 15 a 25%; 3) Conformista: 20 a 30%, 4) Pragmático: 25 a 35%; e 5) Exemplar²: 5 a 10%.

Deve-se lembrar que a proporção foi proposta na década de 90, para grupos observados no meio corporativo na sociedade norte-americana e, dessa forma, há que se analisar o fator de possível evolução comportamental ao longo das décadas, além da adequabilidade do modelo ao meio militar e, ainda, à cultura brasileira, diferente do ambiente original da pesquisa.

3.1 LEVANTAMENTO DOS DADOS

Para limitar o grupo de estudo, adotou-se a análise dos graduados da Força Aérea atuantes na cidade de São Paulo. O formulário foi disponibilizado, por *email*, no período de 16 a 28 de maio de 2022, a 1526 militares – suboficiais e sargentos, das diversas Organizações Militares (OM) localizadas no referido município.

² Kelley não especificou um intervalo percentual provável para o grupo de liderados exemplares, mas define o tipo como oposto complementar do seguidor passivo, de modo que o intervalo 5-10% poderia ser inferido (Hicks, 2018; Kelley, 1993).

Além das informações iniciais para caracterização do grupo – OM, tempo de carreira, gênero, quadro / especialidade, foram realizados dois diagnósticos distintos: i) primeiramente, os respondentes foram solicitados a escolher a alternativa mais adequada ao comportamento que julgavam ter, possibilitando uma autoavaliação “às cegas” (com base em elementos de iniciativa e pensamento crítico), sem apresentar explicações ou classificações quanto à Teoria de Kelley; ii) aplicação do questionário de Kelley, contendo 20 afirmações (Apêndice A).

Para resposta à questão de autoavaliação, foram oferecidas cinco alternativas, com as descrições dos comportamentos a seguir:

- a. Uma pessoa que normalmente pensa de forma independente e tem pouca ou baixa iniciativa no ambiente de trabalho;
- b. Uma pessoa que normalmente segue as ordens dos líderes sem questionar e tem muita iniciativa no ambiente de trabalho;
- c. Uma pessoa que normalmente pensa de forma independente e tem muita iniciativa no ambiente de trabalho;
- d. Uma pessoa que normalmente segue as ordens dos líderes sem questionar e tem pouca ou baixa iniciativa no ambiente de trabalho; e
- e. Uma pessoa que ocasionalmente pensa de forma independente, questiona o líder apenas quando julga necessário, e apresenta grau de iniciativa conforme a situação.

Não foram apresentadas as classificações de cada comportamento. A saber: as opções acima descritas correspondem aos seguintes perfis: (a) alienado, (b) conformista, (c) exemplar, (d) passivo e (e) pragmático.

A segunda parte do diagnóstico consistiu na análise das respostas coletadas quanto ao questionário de Kelley. Conforme a ferramenta proposta pelo autor, 10 questões correspondem ao aspecto iniciativa (eixo *x*) e 10 questões referem-se ao nível de pensamento crítico (eixo *y*).

3.2 RESULTADOS OBTIDOS

Dos formulários enviados, foram obtidas 353 respostas, todas validadas por meio da confirmação do SARAM (número de cadastro do militar), correspondendo a 23,1% da população analisada. Para a amostra obtida, considerando nível de confiança de 95%, é possível verificar que a margem de erro é de 5,0% (Krejcie e Morgan, 1970).

Para a amostra analisada, as respostas obtidas na questão *i* – primeira parte do diagnóstico, referente à autoavaliação de perfil, foram: a (alienado) = 2; b (conformista) = 61; c (exemplar) = 69; d (passivo) = 10; e (pragmático) = 197; outros = 14. Para a segunda parte (*ii*), cujas respostas foram obtidas por meio da aplicação do questionário de Kelley, os perfis identificados foram: Alienado = 6; Conformista = 8; Exemplar = 294; Passivo = 4; Pragmático = 41.

A visualização gráfica dos resultados pode ser observada na Figura 4.

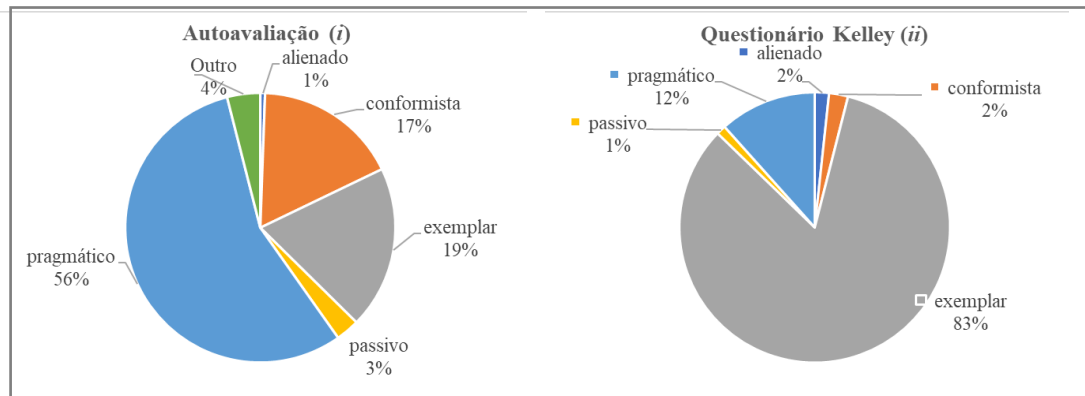


Figura 4 – Identificação do Perfil de Seguidor do Graduado da FAB

Uma outra forma interessante de observar o resultado da aplicação do questionário de Kelley (questão *ii*) é por meio do posicionamento de cada ponto (x,y) no gráfico proposto pelo próprio autor, conforme modelo apresentado previamente na Figura 3. Realizando a plotagem das respostas obtidas, por meio de gráfico de dispersão, em que estão representados a iniciativa (eixo *x*) e nível de pensamento crítico (eixo *y*), obtém-se a representação da distribuição do grupo, conforme a classificação dos tipos de seguidores (Figura 5).

Da figura apresentada, é simples observar a grande concentração³ do tipo de seguidor “exemplar”. Tal proporção contraria o esperado pela Teoria de Kelley, que prevê que o percentual de seguidores exemplar varia de 5 a 10% nas Organizações.

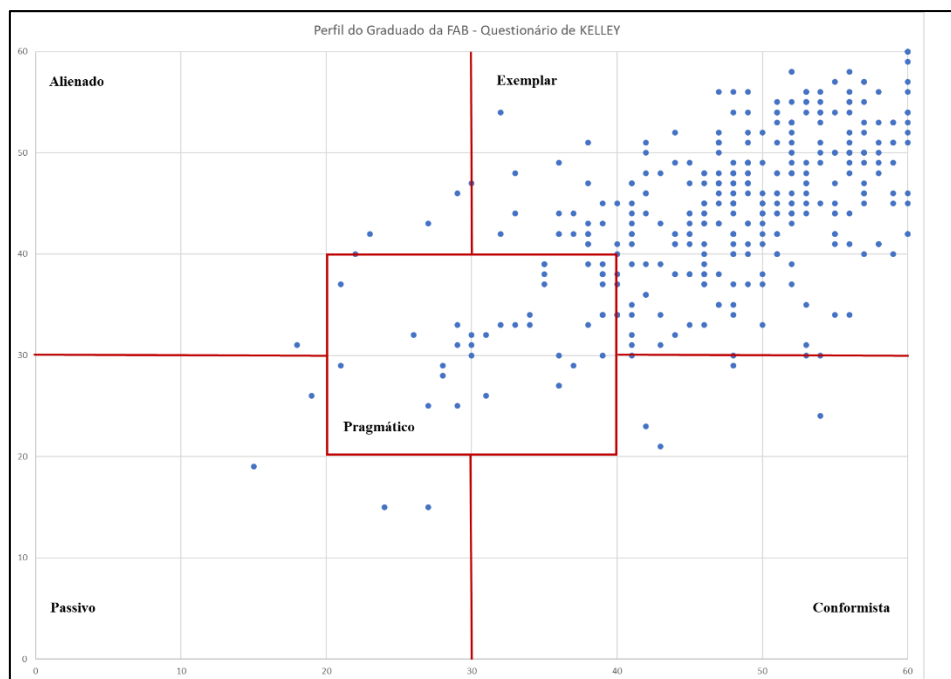


Figura 5 – Distribuição dos Tipos de Seguidores (Graduados da FAB)

³ Na verdade, o conjunto de pontos é bastante superior ao representado na figura, uma vez que foram obtidas 353 avaliações. Contudo, na representação gráfica, os pontos equivalentes são sobrepostos, não sendo possível a identificação de sua frequência, o que foi analisado em outra representação gráfica.

Na Tabela 1, é possível observar o comparativo entre as porcentagens esperadas, o resultado da autoavaliação (*i*) e do questionário de Kelley (*ii*).

Tipo de Seguidor	Percentual Esperado	Percentual Autoavaliação (<i>i</i>)	Percentual Questionário Kelley (<i>ii</i>)
Passivo	5 – 10 %	2,8%	1,1%
Alienado	15 – 25 %	0,5%	1,7%
Conformista	20 – 30 %	17,3%	2,3%
Pragmático	25 – 35 %	55,8%	11,6%
Exemplar	5 – 10 %	19,5%	83,3%

Tabela 1 – Distribuição dos Tipos de Liderados (Kelley)

Assim, da teoria proposta por Kelley, verifica-se que o perfil de seguidança do graduado da FAB é “exemplar”, isto é, alta capacidade de pensamento crítico e alta iniciativa. Tal resultado foi obtido por meio de resposta a perguntas indiretas, conforme Questionário de Kelley (análise *ii*). Segundo o resultado geral do questionário aplicado, 83,3% dos respondentes têm características do referido perfil.

Já a análise *i*, obtida por meio de autoavaliação (resposta direta conforme características julgadas pertinentes), demonstrou um perfil um pouco diferente daquele resultante do questionário. Ao terem as características gerais de cada perfil, os respondentes se autodenominaram, em sua maioria, como seguidores “pragmáticos” (no quantitativo de 55,8% do total).

Os dois resultados não demonstram convergência entre si, ou com o resultado geral previsto pelo autor da Teoria – conforme observado na coluna 2 da Tabela 1), pois tanto os percentuais verificados para o perfil pragmático na análise *i*, quanto aqueles relacionados ao perfil exemplar na análise *ii*, são bastante diferentes do intervalo esperado conforme a distribuição de Kelley (ver Tabela 1).

Desta forma, verifica-se que a teoria proposta não apresenta aderência ao comportamento observado em relação aos graduados da FAB, indicando a necessidade de se propor novas ferramentas para investigação dos perfis dos liderados ou, até mesmo, a proposição de teorias mais atualizadas para a discussão do perfil e da classificação dos seguidores no contexto da Força Aérea Brasileira.

4. CONCLUSÃO

Do exposto, observa-se que há várias teorias existentes para tratar do comportamento dos seguidores no contexto do processo seguidança. Dos teóricos discutidos, todos os modelos preveem a classificação dos seguidores conforme suas características ou comportamentos adotados. Enquanto alguns teóricos propõem uma classificação baseada em um único fator – Kellerman e Blackshear, por exemplo, outros estudam a classificação dos seguidores por meio de parâmetros em duas dimensões – caso de Chaleff, Adair e Kelley.

O modelo de seguidança mais difundido é a Teoria de Kelley, que propõe a classificação de 5 tipos de seguidores, conforme o nível de iniciativa e pensamento crítico: alienado, passivo, conformista, pragmático e exemplar.

Por meio desse modelo, que prevê a verificação da distribuição dos tipos de seguidores por meio de um questionário, cuja proposta é medir o nível de iniciativa (eixo x) e de pensamento

crítico (eixo y) – 10 questões relacionadas a cada eixo – foi realizado o levantamento do perfil de seguidança dos graduados da Força Aérea Brasileira.

Considerando os graduados (suboficiais e sargentos) da FAB, foi escolhida uma amostra, limitada à cidade de São Paulo, para investigação do perfil de seguidança, conforme a autoavaliação e também com a aplicação do questionário mencionado. Como resultado, identificou-se, por meio da autoavaliação que grande parte do grupo se autodefine como pragmático, sendo distribuído em: 55,8% pragmáticos, 19,5% exemplar e 17,3% conformista. Com relação à aplicação do questionário, obteve-se grande maioria com perfil exemplar (83,3%). Esses dados são bastante divergentes das proporções apontados pelo próprio autor, Kelley, como taxas esperadas entre os comportamentos observados.

Assim, conclui-se que a teoria proposta não apresenta aderência ao comportamento observado em relação aos graduados da FAB, indicando a necessidade de se propor novas ferramentas para investigação dos perfis dos liderados ou, até mesmo, a proposição de teorias mais atualizadas para a discussão do perfil e da classificação dos seguidores no contexto da Força Aérea Brasileira.

REFERÊNCIAS

- Adair, R. (2008). Developing great leaders, one follower a time. In: R.E. Riggio e I. Chaleff. *The art of followership*. Jossey-Bass: San Francisco, 137-153.
- Armstrong, T. (2010). *Followership: the leadership principle that no one is talking about*. Shippensburg: Destiny Image.
- Bass, B. M.; Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Blackshear, P. B. (2004) The followership continuum: A model for increasing organizational productivity. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal* (9:2), pp. 1-14.
- Chaleff, I. (2009) *The courageous follower: Standing up to & for our leaders*. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.
- Collins (2011). *Collins English Dictionary*. Harper Collins: Nova Iorque.
- Comando da Aeronáutica, COMAER (2016). Portaria EMAER nº 43/ISC, de 16 de setembro de 2016. MCA 2-1 Manual de Liderança da Força Aérea Brasileira (FAB). *Boletim do Comando da Aeronáutica*, (164). Brasília.
- Costa, R. J. F. (2009) *Não há liderança sem seguidança*. <https://mentesbrilhantes.blog/2009/04/16/nao-ha-lideranca-sem-seguidanca/> (25 mai. 2022).
- Fonseca, F. V. P. (2003) Seguidismo. In: *Cyberdúvidas da língua portuguesa*. <https://ciberduvidas.iscte-iul.pt/consultorio/perguntas/seguidismo/10728> (25 mar. 2018).
- Hicks, M. S. (2018) *An Exploratory Study of Followership in New Hampshire High Schools*. 204f. Tese (Doutorado) – Curso de Filosofia em Educação. Universidade de New Hampshire. Durham.
- House, R. (2010). *Random House Webster's Unabridged Dictionary*. Random House Reference: Nova Iorque.
- Kellerman, B. (2009). *Como os seguidores fazem os líderes: Followership*. Elsevier: Rio de Janeiro.
- Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*. (66) pp. 142-148. HBR: Boston. <https://hbr.org/1988/11/in-praise-of-followers> (26 jul. 2016).
- Kelley, R. E. (1993). *O poder dos seguidores: como criar os verdadeiros líderes*. Siciliano: São Paulo.
- Krejcie, R.V., Morgan, D. W. (1970) Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and*

Psychological Measurement.

Northouse, P. G. (2007). *Leadership: theory and practice*. SAGE Publications: Thousand Oaks.

Real, A. (2015). A boa e a má seguidança. *Jornal de Negócios*. http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/alexandre-real/detalhe/a_boa_e_a_ma_seguidanca (23 mai. 2022).

Riggio, R. E., Chaleff, I., Blumen, J. L. (2008). *The art of followership: how great followers create great leaders and organizations*. Jossey-Bass: San Francisco.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA CLASSIFICAÇÃO DE SEGUIDORES (MODELO DE KELLEY)

Este questionário o ajudará a conhecer um pouco mais sobre o seu comportamento enquanto liderado, bem como identificar suas qualidades e as áreas a serem desenvolvidas como seguidor. Este é um instrumento de autodiagnóstico, não tem respostas certas ou erradas, portanto, por favor, responda a cada afirmação de acordo com o seu comportamento habitual.

Para cada afirmação, utilize a escala de zero (raramente) a seis (quase sempre) para indicar quanto ou como cada frase o descreve. Pense em situações específicas, nas quais você seja o liderado, e como você age nesses casos.

	0	1	2	3	4	5	6
	Raramente			Ocasionalmente			Quase Sempre
1.	___ Suas atividades o ajudam a atingir algum objetivo ou projeto pessoal que seja importante para você.						
2.	___ Suas metas pessoais estão alinhadas com os objetivos principais da sua organização.						
3.	___ Você se sente comprometido e motivado com suas atividades e com sua organização, buscando seu melhor desempenho e contribuindo com sugestões.						
4.	___ Você acha que seu entusiasmo é capaz de contaminar e motivar seus pares.						
5.	___ Você costuma identificar pessoalmente quais atividades são mais críticas e importantes para as metas da sua organização ao invés de esperar ou aceitar a orientação do seu chefe.						
6.	___ Você se preocupa em desenvolver competências nessas atividades críticas de modo a tornar-se mais útil para sua organização e seus chefes.						
7.	___ Quando você inicia um novo trabalho ou atividade, você prontamente elenca quais são as realizações importantes para a sua organização e para seus chefes.						
8.	___ O responsável pela sua organização pode te delegar uma tarefa difícil sem a necessidade de supervisão constante, sabendo que você atenderá a tarefa no prazo e com trabalho de qualidade.						
9.	___ Você busca assumir e resolver de maneira bem sucedida tarefas que estejam acima ou além das suas funções.						
10.	___ Você traz contribuições significativas e úteis, com a percepção de que faz além do esperado, mesmo quando não é o responsável pelo projeto/tarefa.						
11.	___ Você questiona individualmente os processos e propõe novas soluções/ideias que possam contribuir de maneira significativa no cumprimento das metas.						
12.	___ Você tenta resolver problemas difíceis (técnicos, organizacionais etc.) em vez de esperar que seu chefe o faça por você.						
13.	___ Você ajuda seus pares, fazendo com que eles se saiam bem perante seu chefe, mesmo quando você não leva os créditos por isso.						
14.	___ Você ajuda seu chefe e/ou sua organização a observar tanto os potenciais de sucesso quanto os riscos de fracasso nas soluções ou planos implementados, bancando o advogado do diabo se necessário.						
15.	___ Você tem compreensão das necessidades e metas e dos seus chefes e se esforça em auxiliá-los a atingi-los apesar das limitações ou restrições.						
16.	___ Você reconhece sinceramente suas capacidades e fraquezas em vez de ignorar essa autoavaliação.						
17.	___ Você tem o costume de questionar mentalmente o conhecimento do seu chefe em vez de somente fazer o que lhe é ordenado.						
18.	___ Quando seu chefe pede que você faça algo que vai contra suas preferências pessoais você costuma dizer não em vez de acatar.						
19.	___ Você age conforme suas crenças e padrões éticos em vez de seguir os padrões do grupo em que está inserido.						
20.	___ Você deixa claro seus pontos de vista em assuntos importantes mesmo quando isso possa significar alguma discordância com seu grupo ou com seu chefe.						

Fonte: Adaptado de Kelley (1993, pp. 81-82).