



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA  
DIRETORIA DE ENSINO  
ACADEMIA DE BOMBEIRO MILITAR  
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS**



**ESTILOS DE LIDERANÇA:  
UM ESTUDO NA ACADEMIA DE BOMBEIRO MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**

Yurick de Carvalho Schneider<sup>12</sup>  
Fernando Dias de Moura<sup>3</sup>

**RESUMO**

Este trabalho descreve os estilos de liderança predominantemente utilizados pelos gestores da Academia de Bombeiro Militar do Distrito Federal (ABMIL). Tal abordagem se justifica porque os atuais líderes da Academia de Bombeiro Militar são os formadores dos próximos comandantes e líderes da Corporação. Dessa forma, são essenciais para que os serviços prestados pelo Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) à sociedade no futuro continuem sendo exercidos e geridos com a excelência do presente. Este propósito foi conseguido através de revisão bibliográfica do tema e da aplicação de um questionário junto aos líderes da ABMIL.

**Palavras-chave:** Liderança. Estilos de Liderança. Corpo de Bombeiros.

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado em 08 de junho de 2020 como requisito para aprovação no Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

<sup>2</sup> Cadete do 2º Ano - CBMDF. Aluno do Curso de Formação de Oficiais - Turma CFO 36. Lotado na Academia de Bombeiro Militar do Distrito Federal (ABMIL). Bacharel em Administração pela Universidade de Brasília (UnB).

<sup>3</sup> Capitão QOBM/Comb. - CBMDF. Lotado no Gabinete do Comandante Geral - GABCG. Bacharel em Administração pela Universidade de Brasília (UnB).

**LEADERSHIP STYLES:**  
*A Study at the Federal District Military Firefighter Academy*

**ABSTRACT**

*This article describes the leadership styles predominantly used by managers of the Federal District Military Firefighter Academy (FDMFA). Such an approach is justified because the current leaders of the Military Firefighter Academy are the trainers of the next commanders and leaders of the Corporation. Therefore, the trainers are essential for the preservation of the FDMFA's excellent service to society. They are responsible for maintaining the quality of service practice and management in the future. This purpose was achieved through a bibliographic review of the theme and the application of a questionnaire to the leaders of the FDMFA.*

**Keywords:** *Leadership. Leadership Styles. Fire Department.*

## **1 INTRODUÇÃO**

Este trabalho descreve os estilos de liderança predominantemente utilizados pelos gestores da Academia de Bombeiro Militar do Distrito Federal (ABMIL). Nesse sentido, busca responder à seguinte pergunta: Quais estilos de liderança, identificados na percepção dos líderes, e em quais níveis, estão sendo utilizados na Academia de Bombeiro Militar do Distrito Federal? Tem como hipótese: Há indícios de que o estilo de liderança predominantemente utilizado na Academia de Bombeiro Militar do Distrito Federal, por se tratar de uma instituição militar, é o de Liderança Transacional.

Tal abordagem se justifica porque os atuais líderes da Academia de Bombeiro Militar são os formadores dos próximos comandantes e líderes da Corporação, dessa forma, são essenciais para que os serviços prestados pelo CBMDF à sociedade no futuro continuem sendo exercidos e geridos da mesma forma, ou melhor, que no presente. Portanto, identificar os níveis de uso de cada perfil de liderança, permitindo que as características desejáveis e não desejáveis sejam desenvolvidas e trabalhadas poderá trazer um grande impacto positivo aos serviços prestados para a sociedade no futuro.

O retorno à Corporação também será de significativa relevância, pois com a identificação dos estilos de liderança e o posterior aprimoramento dos líderes

responsáveis pela formação dos novos oficiais, espera-se que a nova geração de oficiais absorva os estilos de liderança de seus líderes, aprendendo a gerir e comandar de maneira eficiente, eficaz e inspiradora a Corporação e os seus integrantes.

O principal objetivo deste estudo é identificar em quais níveis os estilos de liderança estão sendo utilizados na Academia de Bombeiro Militar do Distrito Federal, segundo a percepção dos líderes da instituição, para que as características desejáveis e não desejáveis possam ser observadas, desenvolvidas e trabalhadas para a melhoria da gestão da Academia. Além disso, também descreve os principais estilos de liderança existentes; conceitua as atribuições do Oficial BM e a importância de sua liderança; compara os estilos de liderança de acordo com o posto dos líderes; e os estilos de liderança de acordo com a faixa etária dos líderes.

Este propósito foi conseguido a partir da revisão bibliográfica e da pesquisa realizada com os líderes da Academia por meio da aplicação de um questionário. A seguir serão discutidos: As definições de Liderança e seus principais estilos e a conceituação das atribuições dos Oficiais Bombeiros Militares do Distrito Federal.

## **2 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA E DE SEUS PRINCIPAIS ESTILOS**

Os estudos e as investigações relacionados à liderança e seus diferentes estilos permitem a verificação da existência de distintas abordagens teóricas com premissas e com pressupostos próprios. Sendo assim, realizou-se uma pesquisa em diferentes fontes a fim de ampliar e de firmar os preceitos base para a confecção deste artigo.

### **2.1 LIDERANÇA**

O termo liderança assume abundantes significados que variam de acordo com a área de estudo que o utiliza. Dentre os diversos autores do tema, existe um consenso de que são muito complexas as variáveis que envolvem o processo da liderança. Dessa maneira, o estudo de um processo tão importante como o da liderança visa integrar e ampliar suas visões de conhecimento (ROCHA; CAVALCANTE; SOUZA, 2010). Na generalidade, entende-se como liderança o processo de influência onde um grupo é organizado em suas atividades e em seus

esforços para a implantação de metas e o cumprimento de objetivos direcionados (STOGDILL, 1950; RAUCH e BEHLING, 1984). Vieira (2002, p.10) define liderança como “um processo de influência do comportamento humano, ou seja, que visa motivar indivíduos a adotar um comportamento que de outra forma eles não adotariam”. O autor aponta ainda que uma liderança realizada de maneira eficiente gera empenho a nível individual, coerência de pensamento a nível da pequena unidade e o espírito e a vontade de servir em toda a organização.

Para Bass (1990) a liderança é abordada como um caso de personalidade, uma prática de persuasão e de influência, uma relação de poder, um objeto para a conquista de metas, um método de interação e as diversas junções de tais descrições. Segundo Bergamini (1994) grande parte das definições de liderança atuais possuem dois aspectos em comum. O primeiro é o de afirmar que a liderança se relaciona a um fenômeno de grupo, que envolva duas ou mais pessoas. O segundo é o de evidenciar o procedimento de influência exercida pelo líder. De acordo com Maximiano (2005), no século XXI, as pesquisas sobre liderança estão concentradas no estilo motivacional de liderança, sendo este um assunto em destaque no tema. Nesta conjuntura, destacam-se os estudos sobre as lideranças transacional, transformacional e carismática.

Segundo Burns (1978) a liderança transacional baseia-se na autoridade burocrática e na sua legitimidade dentro da instituição. Os líderes transacionais evidenciam padrões de trabalho, obrigações e atividades orientadas para objetivos. Eles confiam em recompensas organizacionais e em punições para influir no desempenho. Já a liderança transformacional é definida pelo autor como um método que visa motivar seus seguidores recorrendo a princípios mais estimados e aos valores morais. Os seus seguidores devem assentir com a confiabilidade do líder, e este deve ter a capacidade de definir e estabelecer uma visão para as suas instituições. Stoner e Freeman (1999) argumentam que a liderança carismática estimula uma satisfação e uma motivação maior advinda pelos seguidores na execução de atividades e de atribuições, simplesmente pelo fato de que os seguidores admiram e estimam o seu líder, o que faz com que realização e andamento das tarefas ocorram de modo mais efetivo e eficiente.

Hersey e Blanchard (1986) elaboraram uma teoria que fala sobre como os líderes podem alternar seus estilos de liderança de acordo com o tipo de tarefa a ser executada ou situação enfrentada, é o que os autores chamam de Teoria da Liderança Situacional, nela é dito que essa variação é relacionada com o amadurecimento dos liderados, levando em conta o seu desejo de realização, sua propensão em assumir responsabilidades e capacidade e experiências relacionadas à execução de suas tarefas. Dessa forma, tem-se uma relação mais voltada à tarefa (transacional) no início da relação e, com o passar do tempo e amadurecimento dos liderados, o foco torna-se aos poucos a pessoa (transformacional).

No que se refere à liderança em instituições militares, onde os objetivos, metas e finalidades podem envolver o sacrifício da própria vida e a destruição ou a salvação de bens materiais, Vieira (2002, p. 32) afirma que a responsabilidade remetida ao líder é muito superior e este deve estar preparado para exercê-la da melhor maneira possível, tendo o total controle de seus subordinados e seguidores. O autor aponta, ainda, que os líderes militares devem ter para si as seguintes premissas: “Liderar em tempo de paz para estar preparado para o tempo de guerra; desenvolver os líderes individuais dentre os seus subordinados; desenvolver equipes de liderança; e saber descentralizar”.

## 2.2 LIDERANÇA TRANSACIONAL

Conforme mencionado anteriormente, a liderança transacional se baseia na autoridade burocrática e na sua legitimidade dentro da instituição. Os líderes transacionais destacam padrões de trabalho, obrigações e atividades orientadas para objetivos, confiando em recompensas organizacionais e em punições que influam na performance (BURNS, 1978). O líder transacional toma por base as suas ações na autoridade que lhe é atribuída pelas condições formais para desempenhar o poder, visando a ênfase das regras e normas determinadas e cumprimento das atividades definidas antecipadamente (DIAS; BORGES, 2015). Na liderança transacional, a utilização de reforços positivos e punições são dispositivos fundamentais para o controle dos comportamentos desejáveis e indesejáveis, além da valorização da obtenção dos objetivos estabelecidos, a formação de um ambiente de concordância e apoio às ideias apresentadas pelo líder (DIAS; BORGES, 2015).

Maximiano (2005) aponta que o líder transacional recorre aos interesses de seus seguidores, mais ainda às necessidades primárias, utilizando-se de recompensas ou de ameaças e punições para que os seus seguidores possam se dedicar para o alcance dos objetivos por ele estabelecidos. O líder transacional possui três características centrais: a utilização de recompensas, oferecidas quando uma tarefa é executada; gestão por exceção, utilizada quando alguma tarefa ou meta não é cumprida; e *laissez-faire*, que resumidamente significa a negação da liderança em determinadas situações, onde a responsabilidade e a tomada de decisões são delegadas.

Autores como Smith e Peterson (1994) afirmam que as recompensas oferecidas pelo líder transacional apesar de eficientes, não geram uma relação duradoura entre ele e os seguidores, tendo em vista que tal relação só persiste enquanto os seguidores acreditarem que esse mecanismo continue trazendo benefícios materiais.

### 2.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Burns (1978) foi o primeiro autor a definir explicitamente a liderança transformacional, ele a descreve como um processo que motiva seguidores recorrendo aos ideais superiores e aos valores morais. Bass (1985) afirma que a liderança transformacional é um modo em que o líder busca ampliar a percepção de seus seguidores sobre o que é certo e importante de ser realizado, motivando-os a realizar suas atividades além de suas expectativas.

Para Carvalho Neto *et al.* (2012) os líderes transformacionais veem os erros como oportunidades de aprendizado e buscam fazer mais do que o método instrumental do líder transacional, os autores também afirmam que o líder transformacional se enxerga como um agente da mudança, já que é de sua responsabilidade a transformação da instituição a que faz parte. Burns (2004) diz que o líder transformacional assume uma função mais qualitativa do que quantitativa, pois eles modelam, mudam e expandem os valores, as razões e as metas dos seus seguidores, sendo capazes de, assim, influenciar os processos das organizações.

Schermerhorn (1999) afirma que a liderança transformacional gera nos seguidores um anseio de ficarem mais dedicados, mais satisfeitos e com maior vontade de se empenharem com maior vigor para obterem melhores resultados. O autor diz ainda que tal líder utiliza de seu carisma e outras características associadas para promover pretensões e gerar mudança em pessoas e procedimentos organizacionais.

Bass e Avolio (1997), estabelecem 4 características ou fatores da relação entre líder e seguidor na liderança transformacional, são elas:

- **Carisma ou influência idealizada:** O líder provoca nos seguidores o anseio de reproduzir atitudes e características que ele carrega consigo, é um exemplo a ser seguido. Carisma e Liderança transformacional são muitas vezes confundidos e utilizados como sendo a mesma coisa, porém os autores os diferenciam, afirmando que o carisma é uma das características da liderança transformacional.
- **Motivação inspiradora:** A habilidade de suscitar e incentivar outras pessoas a seguir a visão que o líder vê como a correta, repassando otimismo e confiança com relação ao futuro e ao alcance dos objetivos.
- **Estimulação intelectual:** Os seguidores são estimulados a se interessarem e buscarem conhecimento sem o receio de serem punidos ou desmoralizados, visando novos meios de resolução de problemas, incentivo a pensamentos criativos, e criação de inovações que possam auxiliar na execução das suas atividades.
- **Consideração individualizada:** O líder sabe que cada um de seus seguidores possui características, estilos de vida e atributos negativos e positivos próprios e, com isso, busca o desenvolvimento de seus potenciais de maneira individualizada, para que, com o trabalho e empenho de todos os participantes, os objetivos propostos sejam atingidos.

## 2.4 LIDERANÇA CARISMÁTICA

Os estudos sobre os estilos de liderança têm como fator comum verificarem as qualidades e atributos presentes em líderes que alcançaram resultados excelentes

em suas ações, e uma das primeiras características observadas nesses estudos foi o carisma, conforme apontado por Weber (1964). Para ele o carisma seria uma característica de uma pessoa que tem a capacidade de reunir um conjunto de seguidores a sua volta que acreditaram em suas habilidades de mostrar o caminho certo a ser seguido, tendo ela como alguém que provoca inspiração e que é visionária. Um ponto importante colocado pelo autor é que não se deve colocar o conceito do carisma apenas como uma habilidade do líder, mas também no modo como ele é recebido pelas outras pessoas, fazendo com que estas pactuem com seus ideais e suas atitudes.

House (1977) foi um dos primeiros autores a estruturar noções e inferências sobre a liderança carismática numa construção teórica única. Sobre as características pessoais, o autor apontou as seguintes condições de personalidade: autoconfiança elevada; inclinação para dominar relações interpessoais; anseio por influenciar a forma de pensar dos outros indivíduos a sua volta; e forte confiança do valor de suas ideias e referências morais. O autor também fala sobre a facilidade com que tais líderes tendem a surgir em momentos de adversidades e pressão realizadas na organização da qual faz parte. Dessa forma, o que mais evidencia suas ações é a competência em criar uma correspondência entre a identidade dos seguidores e as metas definidas, de maneira que aquilo que o grupo se compromete a alcançar se torna algo reconhecido por todos os envolvidos.

O que estabelece a principal diferença entre pessoas carismáticas e não carismáticas está no fato de que os carismáticos apresentam melhores desempenhos com relação a sensibilidade e precisão na avaliação das dificuldades presentes, na análise dos recursos e dificuldades a serem resolvidas e na melhor identificação dos desejos e anseios dos membros de seu grupo (DIAS; BORGES, 2015).

Segundo Stoner e Freeman (1999) a liderança carismática provoca maior motivação e contentamento dos seguidores para executarem as suas atividades e suas funções, simplesmente por admirarem os seus líderes. Esse tipo de liderança é analisado considerando-se o nível de influência que o líder é capaz de operar sobre os seus seguidores e o perfil de relação existente entre os seguidores e líder (YUKL, 1999).

Conforme mostrado no tópico anterior sobre a liderança transformacional, o carisma é tido como fator essencial no processo desse tipo de liderança, sendo defendido por autores como Conger e Kanungo (1998) que o fator carismático é a característica que elucida de melhor forma a liderança transformacional. Com isso, muitas vezes as duas denominações acabam sendo utilizadas de forma indiferenciada.

Robbins (2000) conceitua a liderança carismática como um subconjunto da liderança transformacional, sendo que esta é mais ampla e formada por mais fatores, incluindo o próprio carisma. Levando-se em conta esse contexto das abordagens contemporâneas de liderança, a referência para este estudo serão as dimensões de liderança transformacional, transacional e o *Laissez-Faire* (Ausência de Liderança).

### **3 ATRIBUIÇÕES DOS OFICIAIS BOMBEIROS MILITARES DO DF**

Para que a análise dos estilos de liderança dos oficiais responsáveis pelos cursos de formação dos novos oficiais seja realizada é necessário o entendimento do contexto e das especificidades da rotina e das atribuições exercidas por eles. Dessa forma será exposta uma breve descrição da profissão de Oficial Bombeiro Militar e suas responsabilidades e suas funções.

A profissão militar possui características específicas inerentes ao militarismo, o que a diferencia das demais profissões consideradas comuns, por exemplo a dedicação exclusiva, total obediência às ordens superiores, extremo respeito à hierarquia e a disciplina, e o sacrifício da própria vida para resguardar a de terceiros.

A lei nº 7.479/1986, alterada pela lei 12.086/2009, aprovou o Estatuto dos Bombeiros Militares do Distrito Federal, instituindo os fundamentos da instituição e determinando as atribuições dos bombeiros militares em seu artigo 2º:

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, instituição permanente, essencial à segurança pública e às atividades de defesa civil, fundamentada nos princípios da hierarquia e disciplina, e ainda força auxiliar e reserva do Exército nos casos de convocação ou mobilização, organizada e mantida pela União nos termos do inciso XIV do art. 21 e dos parágrafos 5º e 6º do art. 144 da Constituição Federal, subordinada ao Governador do Distrito Federal,

destina-se à execução de serviços de perícia, prevenção e combate a incêndios, de busca e salvamento, e de atendimento pré-hospitalar e de prestação de socorros nos casos de sinistros, inundações, desabamentos, catástrofes, calamidades públicas e outros em que seja necessária a preservação da incolumidade das pessoas e do patrimônio. (BRASIL, 2009).

A diferenciação hierárquica acontece essencialmente entre os Oficiais e os Praças. Os oficiais são subdivididos pelos seguintes postos: 2º Tenente, 1º Tenente, Capitão, Major, Tenente-Coronel e Coronel. Já as Praças são compostas das seguintes graduações: Soldado de 2ª classe, Soldado de 1ª classe, Cabo, 3º Sargento, 2º Sargento, 1º Sargento, Sub-Tenente, Cadetes (Praças especiais) e Aspirante-a-Oficial (Praças Especiais).

De acordo com o parágrafo 2º do Art. 21 do Estatuto aprovado pela lei 7.479/1986, de 2 de junho de 1986, “As atribuições e obrigações inerentes ao cargo de bombeiro-militar devem ser compatíveis com o correspondente grau hierárquico.” (BRASIL, 1986), dessa forma, é perceptível que os oficiais carregam consigo maiores responsabilidades, já que são os que possuem os maiores graus hierárquicos da corporação. O mesmo pode ser observado no Art. 37º: “O oficial BM é preparado, ao longo da carreira, para o exercício do Comando, da Chefia e da Direção das Organizações de Bombeiros-Militares.” (BRASIL, 1986).

Com base no exposto, verifica-se que cabe aos oficiais bombeiros militares do Distrito Federal o cumprimento de todas as funções e atividades inerentes a todos os bombeiros, como a prevenção e combate a incêndios, de busca e salvamento, de atendimento pré-hospitalar, etc. Porém, os oficiais possuem como a atribuição e responsabilidade adicional comandar e fiscalizar a execução e o preparo de todos estes serviços prestados à sociedade.

#### **4 METODOLOGIA**

Esta pesquisa foi realizada com base no trabalho de Rocha *et al.* (2010), em que foi realizado um estudo de caso sobre os estilos de liderança em uma organização militar, dessa maneira foram utilizadas as mesmas técnicas, afim de replicar o estudo na Academia de Bombeiro Militar do Distrito Federal.

O trabalho realizado foi, portanto, uma pesquisa aplicada, de caráter exploratório-descritivo e um levantamento (GIL, 1999). Os dados foram coletados em uma organização pública federal militar do Distrito Federal e o universo da pesquisa compreendeu os indivíduos que estavam em cargos gerenciais. Ressalta-se que os mesmos indivíduos possuem a relação de líder com os seus respectivos subordinados e de liderados para com os seus superiores.

Toda a população alvo do estudo foi verificada (oficiais lotados na ABMIL), tendo em vista que se trata de uma população restrita e reduzida, propiciando assim, a sua análise por completo. O instrumento de coleta de dados utilizado foi composto por dois questionários (Anexo A). O primeiro questionário foi utilizado para verificar os dados demográficos dos participantes. O segundo foi o questionário elaborado por Bass e Avolio (1993), o *Multifactor Leadership Questionnaire*® que mensura as dimensões de liderança transformacional, transacional e não-transacional. O MLQ é constituído por 45 afirmações que, por meio de uma escala do tipo Likert de cinco pontos, mensuram as dimensões de liderança.

O questionário foi aplicado como teste para três pessoas antes de ser enviado ao público-alvo do estudo para a verificação da facilidade de compreensão dos termos utilizados e perguntas formuladas, bem como a adequação das assertivas e das alternativas, a aplicação do pré-teste foi realizada no dia dois de setembro de 2019. Após o teste, alguns itens foram readequados, em virtude da tradução do inglês para o português, para o melhor entendimento dos respondentes.

O questionário em sua versão final foi aplicado com o uso da plataforma *Google Forms* no período compreendido entre os dias dezenove e vinte e seis de setembro de 2019, quando se obteve a totalidade das repostas da população do estudo.

## **5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

### **5.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO**

O questionário foi aplicado para uma população de oito Oficiais, que compõem a coordenação do curso (seis) e o comando da Academia (dois). Quanto ao gênero, o resultado foi de 3 pessoas do sexo feminino (37,5%) e 5 do sexo masculino (62,5%). Os resultados da faixa etária foram de que 4 pessoas possuem idades entre 30-34

anos (50%); 3 pessoas possuem idades entre 35-39 anos (37,5%); e 1 pessoa possui idade entre 40-44 anos (12,5%).

Com relação ao círculo de oficiais pertencido por cada respondente o resultado foi que: 6 pertencem ao círculo de oficiais intermediários (75%), composto por capitães; e 2 pertencem ao círculo de oficiais superiores (25%), composto por maiores, tenentes-coronéis e coronéis. Quanto ao tempo de serviço na instituição, foi obtido o seguinte resultado: 6 oficiais possuem um tempo de serviço entre 6-10 anos (75%); 1 oficial possui um tempo de serviço entre 16-20 anos (12,5%); e 1 oficial possui um tempo de serviço entre 21-25 anos (12,5%).

## 5.2 ANÁLISE DAS AFIRMAÇÕES DO *MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE*® E AFERIÇÃO DOS PERFIS DE LIDERANÇA

Para a análise dos resultados foram calculadas as médias e o desvio padrão de todos os itens que compõem os atributos de cada uma das dimensões de liderança presentes no estudo e também para os fatores de resultado (concepção do respondente quanto ao seu desempenho como líder e os resultados de sua liderança), obtendo assim uma média final de cada dimensão e o seu respectivo desvio padrão.

Observando o gráfico da Figura 1, é perceptível que a liderança transformacional foi a dimensão com o maior valor médio (4,29), o que pode ser considerado um valor elevado, tendo em vista que o valor máximo da escala utilizada é 5, o desvio padrão das respostas dessa dimensão foi de 0,84, demonstrando uma baixa dispersão. Bass e Avolio (1993) citam esse perfil de liderança como mais eficaz, produtivo e inovador, trazendo ótimos benefícios para a organização, pois é, segundo os autores, a que proporciona mais satisfação para os colaboradores, já que tanto o líder quanto os liderados trabalham com visões e valores em comum, apoiando-se em confiança e em respeito mútuos.

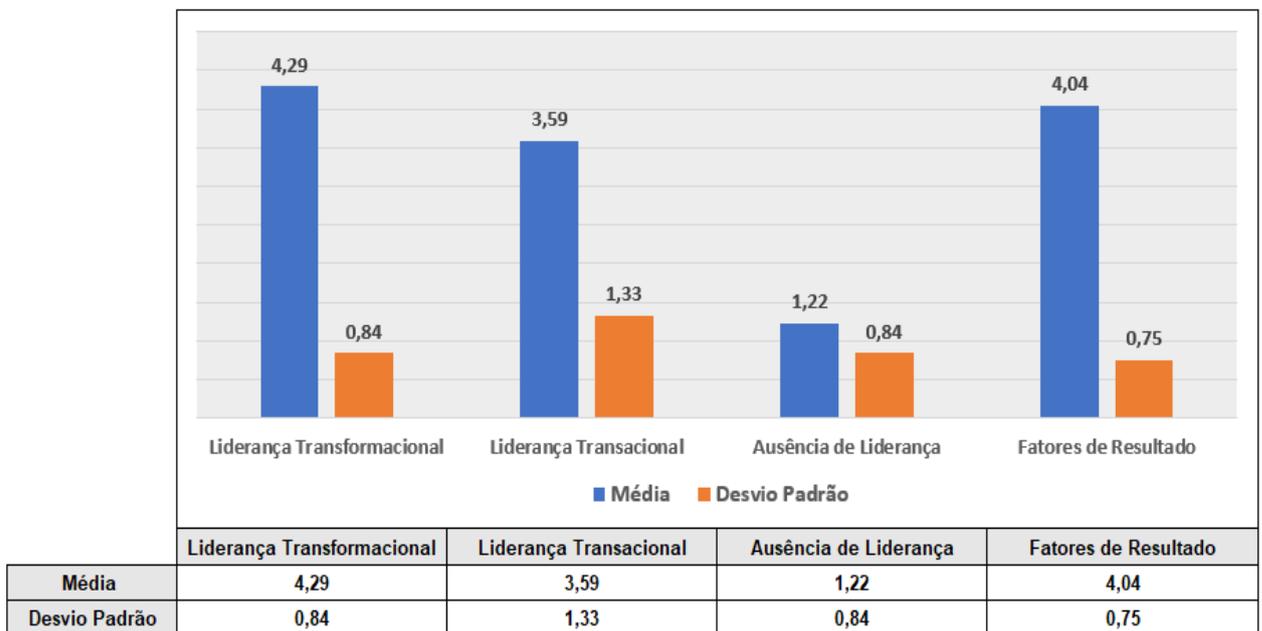
Conforme o mesmo gráfico, tem-se que o resultado da liderança transacional atingiu a média de 3,59, sendo considerado um valor relevante de presença de tal liderança, já o seu desvio padrão foi de 1,33, indicando uma dispersão mais significativa das respostas obtidas. Este tipo de liderança, conforme Bass (1985), baseia-se na entrega de recompensas acordadas previamente de acordo com o

desempenho almejado pelo líder, monitorizando a performance dos seus subordinados e tomando ações corretivas quando necessário. Esse tipo de gestão é tipicamente visualizado no meio militar, devido à sua doutrina baseada na hierarquia e na disciplina, em que as metas são exigidas rigidamente, e o acompanhamento de sua execução é constante.

Na dimensão do *Laissez-Faire* (ausência de liderança) a média obtida foi 1,22, nesta dimensão, diferentemente das anteriores, o desejado é que o resultado seja o menor possível, já que é a menos desejada pelas organizações. O desvio padrão encontrado foi de 0,84, indicando uma dispersão pequena das respostas com relação à média encontrada. As organizações não desejam que esta dimensão de liderança tenha um resultado elevado pois, conforme Bass e Avolio (1990), os líderes com esse perfil abdicam de suas responsabilidades, incumbindo outras pessoas de decisões, realizam o menor esforço para atender as necessidades de seus colaboradores e não fazem feedback, não tendo um troca produtiva na relação líder/liderados.

Por fim, o resultado obtido na dimensão de Fatores de Resultado, que como já dito, retrata a concepção do respondente quanto ao seu desempenho como líder e os resultados de sua liderança sobre seus liderados, foi de uma média de 4,04, sendo um valor elevado e que mostra que os líderes enxergam positivamente o exercício de suas lideranças. O desvio padrão foi de 0,75, indicando que a dispersão das respostas foi pequena.

**Figura 1: Gráfico de Resultado da análise das afirmações do *Multifactor Leadership Questionnaire*®**

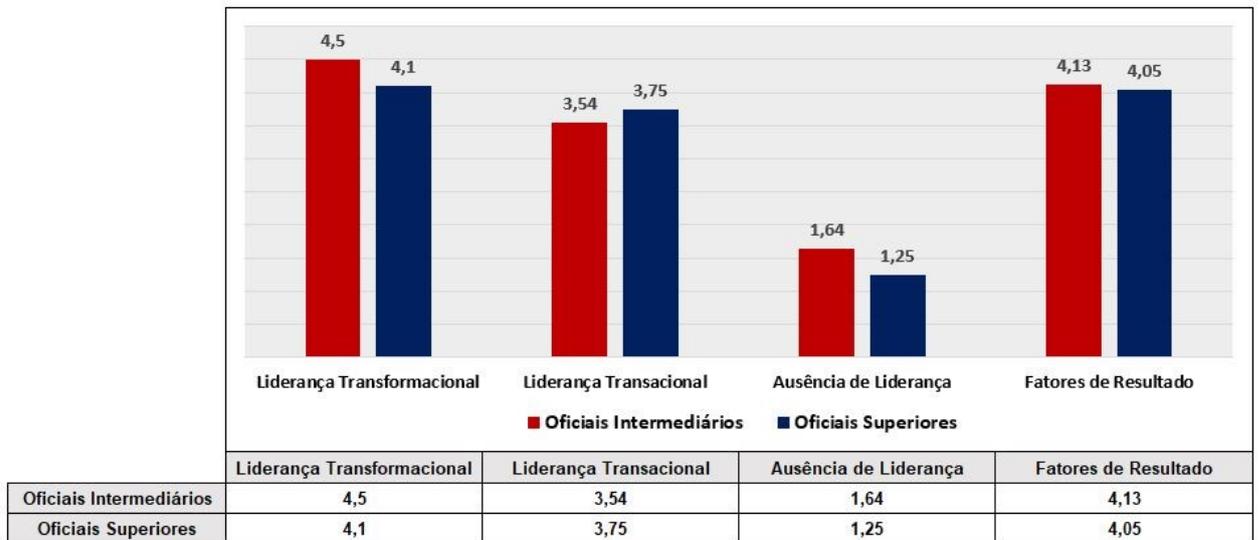


Fonte: o autor.

### 5.3 ANÁLISE COMPARATIVA CONSIDERANDO O POSTO

No presente item foi realizada a comparação dos resultados da pesquisa com os diferentes círculos de oficiais, sendo eles o de oficiais intermediários, composto por capitães, e oficiais superiores, composto, na pesquisa, por major e tenente-coronel.

O gráfico da Figura 2 demonstra a comparação realizada, através dele pode ser verificado que, apesar de resultados muito próximos, na dimensão da Liderança Transformacional os oficiais intermediários obtiveram um resultado mais elevado e na Liderança Transacional os oficiais superiores atingiram fatores mais elevados. Essa variação de resultados pode estar relacionada com alguns fatores como uma ênfase maior às tradições (característica presente na Liderança Transacional), a diferença de gerações e/ou outros fatores sociodemográficos.

**Figura 2: Gráfico de Análise Comparativa por Posto.**

Fonte: o autor.

#### 5.4 ANÁLISE COMPARATIVA CONSIDERANDO A FAIXA ETÁRIA

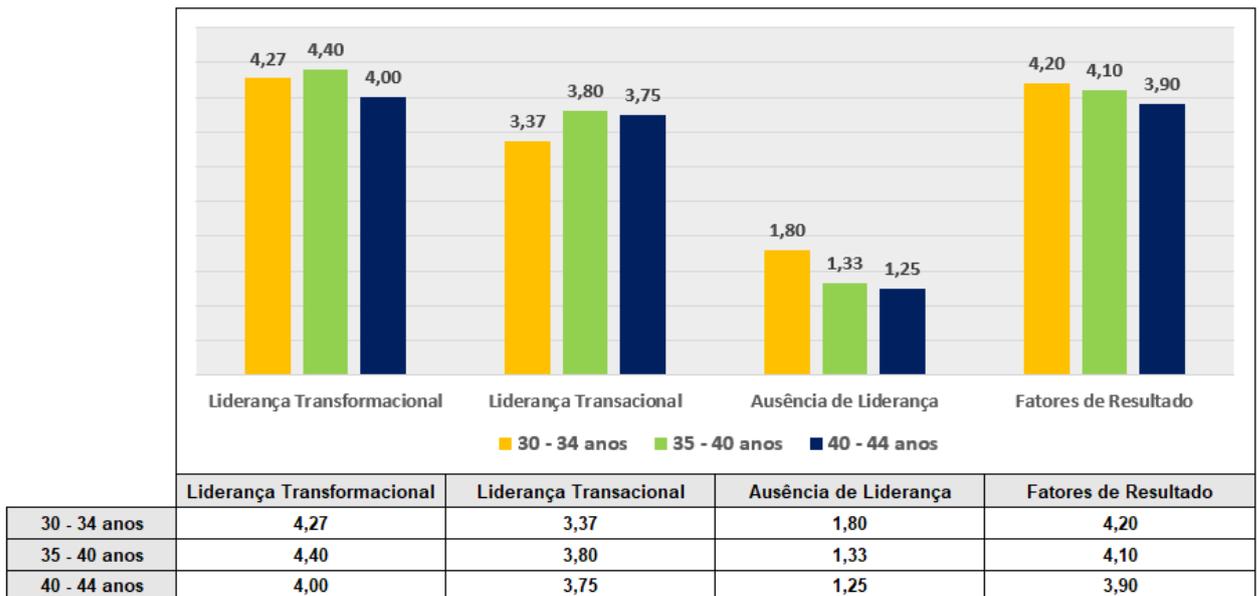
Nesse tópico os resultados foram analisados comparativamente quanto às faixas etárias, sendo elas divididas em três faixas compostas da seguinte forma: 4 pessoas possuem idades na faixa etária de 30-34 anos; 3 pessoas possuem idades na faixa etária de 35-39 anos; e 1 pessoa possui idade entre 40-44 anos.

O gráfico abaixo (Figura 3) demonstra as médias obtidas em cada uma das dimensões de liderança analisadas. Por meio de sua observação verifica-se que os resultados obtidos possuem uma variação pequena na maioria das dimensões quando se compara a faixa etária de 34 – 40 anos com a de 40 – 44 anos, possuindo uma variação mais expressiva apenas na dimensão de liderança transformacional. Já a faixa etária de 30 – 34 anos possui uma variação mais significativa quando tem as suas médias comparadas com as outras duas faixas etárias.

Assim como na análise comparativa anterior, em que os oficiais com mais antiguidade (oficiais superiores) apresentaram um resultado de liderança transacional mais elevado, percebe-se que as faixas etárias maiores também apresentam médias mais elevadas na dimensão de liderança transacional do que a faixa etária menor.

Por fim, um resultado que vale a pena ser destacado é o da dimensão de ausência de liderança, em que houve uma discrepância mais significativa da faixa etária mais nova (30 - 34 anos), com as demais, sendo este um aspecto que possa ser trabalhado com os oficiais dessa faixa etária com o intuito de sua redução.

**Figura 3: Gráfico de Análise Comparativa por Faixa Etária.**



Fonte: o autor.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo objetivou identificar quais os estilos de liderança estão sendo utilizados na Academia de Bombeiro Militar do Distrito Federal, segundo a percepção dos líderes da instituição, e comparar os resultados obtidos de acordo com o posto e a faixa etária dos líderes, além de descrever os principais estilos de liderança existentes, conceituar as atribuições do Oficial BM e a importância de sua liderança. O estudo teve como hipótese que o estilo de liderança predominante nos oficiais da Academia seria o da Liderança Transacional.

Para que os objetivos fossem alcançados foi realizado inicialmente uma busca de referencial teórico para o embasamento do estudo, onde foram descritos os estilos de lideranças existentes mais comumente estudados e as atribuições dos oficiais

bombeiros militares e a importância de sua liderança. Após a fase de elaboração do referencial teórico foi aplicado aos oficiais da Academia de Bombeiro Militar o *Multifactor Leadership Questionnaire*® de Bass e Avolio (1993), que se propõe a identificar os perfis de liderança predominantes nos líderes.

Após análise dos dados obtidos verificou-se que o estilo de liderança mais presente nas diversas situações vivenciadas na rotina de gestão desses líderes foi a de Liderança Transformacional, sendo este um perfil em que o líder tende a agir como um agente de mudança em seus liderados, buscando modelar, mudar e expandir os valores, as razões e as metas dos seus seguidores (BURNS, 2004), este perfil é aquele em que o foco são as pessoas. Porém, cabe ressaltar que os resultados de Liderança Transacional também atingiram valores relevantes, nesse tipo de perfil o líder está mais focado na execução da tarefa, baseando-se mais na sua autoridade burocrática e sua legitimidade, destacando os padrões de trabalho, obrigações e atividades orientadas para objetivos, confiando em recompensas organizacionais e punições que influam na performance (BURNS, 1978). Isso faz total sentido ao se pensar que se trata de um centro de formação militar, em que os valores e princípios militares devem ser cobrados e internalizados nos alunos.

Tem-se, portanto, que a hipótese do trabalho, de que o estilo de liderança predominante seria o da Liderança Transacional, não foi confirmada, já que a dimensão de Liderança Transformacional atingiu maiores valores, sendo então predominante. Contudo, isto trouxe uma combinação muito interessante de perfis de liderança, já que tanto as dimensões de Liderança Transformacional e Transacional alcançaram resultados elevados.

Conforme explicam Hersey e Blanchard (1986) em sua Teoria da Liderança Situacional, o perfil de liderança pode variar de acordo com cada situação e com o tipo de tarefa a ser desempenhada, essa variação é relacionada com o amadurecimento dos subordinados (quanto ao seu desejo de realização, sua propensão em assumir responsabilidades e capacidade e experiências relacionadas à execução de suas tarefas). Essa conduta é, de fato, observada no decorrer do curso pelos alunos e pode ser vista como de grande valia para os militares em formação, já que ela proporciona o amadurecimento deles tanto conforme o conceito dos proposto pelos autores quanto no sentido relacionado ao ganho estabilidade emocional.

Os resultados demonstraram ainda que as variáveis (posto ocupado e faixa etária) influem de modo discreto na utilização dos estilos de liderança, porém, alguns atributos correspondentes a cada estilo de liderança se destacaram na comparação, desta forma, estas características podem ser trabalhadas a fim de um resultado mais desejável por parte do comando. Para a adequação dos perfis de liderança com o desejado pelo comando, indica-se a realização de capacitações, *workshops*, treinamentos, palestras e demais atividades de instrução a respeito do tema.

Por fim, como sugestões de trabalhos futuros, sugere-se a aplicação do estudo de estilos de liderança nas diversas áreas que compõem o CBMDF, tanto administrativas quanto operacionais, com a finalidade de compreender melhor como a liderança está sendo exercida na corporação e para que ela possa ser cada vez mais trabalhada e aprimorada, trazendo assim, melhores resultados e retorno aos seus militares e à sociedade como um todo.

## REFERÊNCIAS

- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. M. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**. New York: The Free Press, 1990.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Administration Quarterly**. v. 17, n.1. p. 112-121, 1993.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire**. Palo Alto, CA: Mind Garden, 1997.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **MLQ: Multifactor Questionnaire: Third edition manual and sampler set**. Redwood City, CA: Mind Garden, 2000.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 207-218, 2003.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a Administração de Sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, mai./jun., 1994.
- BRASIL, Lei 7.479/1986. **Aprova o Estatuto dos Bombeiros-Militares do Corpo de Bombeiros do Distrito Federal, e dá outras providências**. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)> Acesso em: 18 de julho de 2019.
- BRASIL, Lei 12.086/2009. **Dispõe sobre os militares da Polícia Militar do Distrito Federal e do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)> Acesso em: 18 de julho de 2019.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.
- BURNS, J.M. **Transforming Leadership**. Groove Press, 2004.
- CARVALHO NETO, A. C.; TANURE, B.; SANTOS, C. M. M.; LIMA, G. S. Executivos Brasileiros: na Construção do Perfil Idealizado da Liderança Transformacional. **Revista de Ciência da Administração**, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012.
- CONGER, J. A.; KANUNGO R. N. **Charismatic Leadership in Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.
- DIAS, M. A., BORGES, R. S. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, ed. 80, n. 1, p. 200-221, jan./abr., 2015.
- GIL, A. C. **Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HOUSE, R. J. **A theory of charismatic leadership**. In J. G. Hunt.Sc L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*: p. 189-207. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1977.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RAUCH, C. F. BEHLING, O. **Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership**. In: HUNT, J. G.; HOSKING, D. M.; SCHRIESHEIM, C. A.; STEWART, R. (Eds). *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership*. Oxford: Pergamon Press, 1984.

ROBBINS, S. P. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, D.; CAVALCANTE, C. E.; SOUZA, W. J. Estilos de Liderança: Estudo de Caso em uma Organização Militar. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.8, n.2, mai./ ago., 2010.

SCHERMERHORN, J. R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Liderança, Organizações e Cultura: Modelo de Administração do Evento**. São Paulo: Pioneira, 1994.

STOGDILL, R. M. Leadership, Membership and Organization. **Psychological Bulletin**, v. 47, p. 1-14, 1950.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

VIEIRA, B. **Liderança Militar: Academia Militar**. Lisboa: Edições Atena. (2.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Editora RH, Lda., 2002.

WEBER, M. **The theory of social economic organization**. New York: The Free Press, 1964.

YUKL, G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. **Leadership Quarterly**, v.10, n. 2, p. 285-305, 1999.

## Anexo A – Questionário de Pesquisa

### Questionário de Dados Sócio-Demográficos

Sexo:  Masculino  Feminino

Idade: \_\_\_\_\_

Oficial:  Subalterno  Intermediário  Superior

<b>Assertivas do Multifactor Leadership Questionnaire®</b>		Atributo	Fator
10 18 21 25	Gero orgulho por estarem do meu lado. Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo. Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim. Demonstro um senso de poder e confiança	Carisma (atribuído)	Liderança Transformacional
6 14 23 34	Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes. Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação. Considero as conseqüências éticas e morais das decisões. Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	Carisma (comportamento)	
9 13 26 36	Falo de forma otimista sobre o futuro. Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado. Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro. Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	Inspiração Motivacional	
2 8 30 32	Examino situações críticas perguntando se são adequadas. Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	Estimulação	
15 19 29 31	Invisto meu tempo ensinando e treinando. Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo. Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros. Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	Consideração Individual	
1 11 16 35	Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços. Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho. Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas. Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	Tamanho da Recompensa	
4 22 24 27	Foco a atenção em irregularidades, os erros, as exceções e os desvios dos padrões esperados. Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas. Mantenho-me a par de todos os erros. Dirijo minha atenção às falhas.	Gerenciamento por Exceção (ativo)	
3 12 17 20	Não interiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios. Espero as coisas darem errado para começar agir. Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dando certo”. Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes de agir.	Gerenciamento por Exceção (passivo)	

5 7 28 33	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem. Estou ausente quando necessitam de mim. Evito tomar decisões. Demoro a responder as questões urgentes.	<i>Laissez-faire</i>	<b>Ausência de Liderança</b>
39 42 37 40 43 45 38	Faço com que os outros façam mais do que o esperado. Elevo o desejo dos outros de obter sucesso. Sou eficaz em atender às necessidades dos outros em relação ao trabalho. Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores. Sou eficaz em atender às necessidades da organização. Lidero um grupo que é eficiente. Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	Efetividade individual no grupo/organização	<b>Fatores de Resultados</b>
41 44	Trabalho com os outros de maneira satisfatória. Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	Satisfação como líder	