

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DIRETORIA DE ENSINO
ACADEMIA DE BOMBEIRO MILITAR
“Coronel Osmar Alves Pinheiro”
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS**

CADETE BM/2 SHARLENE MORGANA EUGÊNIA SANTOS



**ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DO EGRESSO DO CURSO DE
FORMAÇÃO DE OFICIAIS**

**BRASÍLIA
2024**

CADETE BM/2 SHARLENE **MORGANA** EUGÊNIA SANTOS

**ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DO EGRESSO DO CURSO DE
FORMAÇÃO DE OFICIAIS**

Artigo científico apresentado à disciplina Trabalho de conclusão de curso como requisito para conclusão do Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Orientador: Ten-Cel. RRm. **RENATA** COSTA DE **MOURA**

BRASÍLIA
2024

CADETE BM/2 SHARLENE **MORGANA** EUGÊNIA SANTOS

**ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DO EGRESSO DO CURSO DE
FORMAÇÃO DE OFICIAIS**

Artigo científico apresentado à disciplina Trabalho de conclusão de curso como requisito para conclusão do Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

Aprovado em: ____ / ____ / ____.

BANCA EXAMINADORA

JACQUELINE NATHALY BARBOSA DE OLIVEIRA – Ten-Cel. QOBM/Comb.
Presidente

LUCIANA FROTA MADEIRA – Cap. QOBM/Comb.
Membro

RAFAEL COSTA GUIMARÃES – Cap. QOBM/Compl.
Membro

RENATA COSTA DE MOURA - Ten-Cel. RRm.
Orientadora

RESUMO

No contexto castrense do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), o estilo de liderança dos egressos do Curso de Formação de Oficiais (CFO), pertencentes à geração Y, influencia diretamente a produtividade e coesão da corporação. Nesse contexto esta pesquisa teve por objetivo identificar os estilos de liderança adotados pelos oficiais subalternos e intermediários egressos do CFO. A pesquisa envolveu 68 oficiais combatentes, estabelecido por acessibilidade, e utilizou uma abordagem metodológica quali-quantitativa. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica na base de dados da biblioteca digital do CBMDF e google Acadêmico dos últimos 15 anos; uma pesquisa documental no atual Projeto Pedagógico do CFO, no Sistema Eletrônico de Informações e nos sistemas do CBMDF para identificar os tipos de liderança ministrados no CFO; como instrumento de pesquisa, foi adotado o questionário MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire®). O resultado foi que o estilo de liderança predominante no grupo estudado é a transformacional, a qual atende às demandas da Geração Y. Tal estilo de liderança é associado à capacidade de motivar, engajar e comunicar efetivamente, contribuindo para a eficácia organizacional. Outro achado é que o fator de recompensa contingente da liderança transacional apresentou valores semelhantes aos fatores transformacionais, e o excesso de liderança transacional pode desviar o foco da organização, levando os subordinados a interesses individuais. Concluiu-se que o estudo oferece um diagnóstico significativo do perfil de uma parcela considerável do efetivo de oficiais subalternos e intermediários do CBMDF e sugere a revisão do currículo do CFO para melhor preparar os futuros oficiais.

Palavras-chave: Liderança militar; Geração Y; Estilos de liderança; Liderança transformacional; *Multifactor Leadership Questionnaire*®

ANALYSIS OF THE LEADERSHIP PROFILE OF GRADUATES FROM THE OFFICER TRAINING COURSE

ABSTRACT

In the military context of the Federal District Military Fire Department (CBMDF), the leadership style of the officers graduating from the Officer Training Course (CFO), belonging to Generation Y, directly influences the productivity and cohesion of the organization. This research aimed to identify the leadership styles adopted by the subordinate and intermediate officers graduating from the CFO. The study involved 68 combatant officers, using a qualitative-quantitative methodological approach. A literature search was conducted in the CBMDF digital library database and Google Scholar for the last 15 years; documentary research was carried out in the current CFO Pedagogical Project, in the Electronic Information System, and in the CBMDF systems to identify the leadership types taught in the CFO; the MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire®) questionnaire was adopted as a research instrument. The result was that the predominant leadership style in the studied group is transformational, which meets the demands of Generation Y. This leadership style is associated with the ability to motivate, engage, and communicate effectively, contributing to organizational effectiveness. Another finding is that the contingent reward factor of transactional leadership showed similar values to transformational factors, and an excess of transactional leadership can divert the organization's focus, leading subordinates to individual interests. It was concluded that the study offers a significant diagnosis of the profile of a considerable portion of the CBMDF subordinate and intermediate officers' staff and suggests revising the CFO curriculum to better prepare future officers.

Keywords: *Military leadership; Generation Y; Leadership styles; Transformational leadership; Multifactor Leadership Questionnaire®*

1. INTRODUÇÃO

A habilidade de exercer liderança é um fator distintivo de grande importância nos recursos humanos tanto de instituições públicas quanto privadas. A partir do século XX, houve um aumento significativo no interesse pelo estudo da liderança, envolvendo sociólogos, psicólogos, filósofos, militares e outros profissionais (Brasil, 2011).

Liderar pessoas na execução de tarefas específicas é uma tarefa desafiadora. O principal obstáculo a ser enfrentado é a diversidade de comportamentos humanos, o que torna a realização da liderança uma tarefa complexa (Benevides, 2018). E se faz necessário o aprimoramento de competências que são esperadas do líder para que a gestão das organizações seja cada vez mais eficiente.

A geração Y, também conhecida como Millennials, representa os jovens nascidos entre meados dos anos 1980 e o final dos anos 1990 (Jordan, 2023). Lidar com a liderança desse grupo torna-se ainda mais desafiadora, uma vez que os Millennials cresceram e se desenvolveram durante a transição do mundo analógico para o digital. Essa geração vivenciou todas as mudanças, tanto positivas quanto negativas, provocadas pela revolução tecnológica que continua a impactar nosso cotidiano. De maneira mais crítica, essa geração tem sido frequentemente caracterizada por traços considerados negativos, como individualismo, falta de comprometimento com as organizações e uma expectativa de progresso rápido em suas carreiras (Da Costa, 2018).

Considerando que o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) atualmente é composto em boa parte por oficiais subalternos e intermediários, que passaram pelo Curso de Formação de Oficiais (CFO), nascidos entre as décadas de 80 e 90 (IDECAN, 2016), entende-se que tais líderes desempenham papéis diretos e indiretos, inclusive na gestão de recursos humanos e materiais. Desta feita, uma gestão eficiente, apoiada no exercício da liderança, tem o potencial de gerar resultados superiores em todos os aspectos do CBMDF.

No contexto castrense, o comportamento do militar como líder tem raízes ligadas na preparação da pessoa como militar para o comando com desenvolvimento das competências do líder militar, e nesse cenário o estilo de

liderança adotado pelo oficial desempenha um papel crucial na manutenção da produtividade e coesão da corporação, buscando fomentar a colaboração e o progresso tanto no âmbito tecnológico quanto humano. Desta maneira, é essencial que o líder esteja apto a enfrentar um futuro incerto, preparando a equipe para os desafios que podem surgir, promovendo uma abordagem proativa e orientada para o desenvolvimento.

Nesse cenário, os oficiais subalternos e intermediários são, segundo o Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF, 2020), os militares assessores, os oficiais aos quais compete participar do planejamento, controle e execução das atividades dos órgãos, são os que exercem a liderança direta e indireta da Corporação, que conforme o Manual do Exército C 20-10 nesse tipo de liderança, o líder está posicionado na linha de frente, interagindo de forma frequente com o grupo, dessa forma, são essenciais para que os serviços prestados pelo CBMDF à sociedade continuem sendo exercidos e geridos da mesma forma, ou melhor, que no presente.

Em âmbito acadêmico, estudos realizados por Schneider (2020) e Rocha et al. (2010), foram aplicados a populações militares, e indicam a relevância da análise dos estilos de liderança, tanto em âmbito administrativo quanto operacional. A finalidade desses estudos foi de compreender melhor como a liderança é exercida dentro das corporações estudadas, buscando oportunidades para aprimorá-lá e alcançar resultados ainda melhores, tanto para os militares quanto para a sociedade como um todo.

Em termos estratégicos, estudar os tipos de liderança explorando diferentes variáveis, pode influenciar no uso de liderança por competências dentro do Corpo de Bombeiros, conforme é previsto no planejamento estratégico 2017- 2024 (CBMDF, 2017a), no Objetivo 8: “Capacitar e gerir por competência”. Nesse sentido, é fundamental para organizações como o CBMDF trabalhar o desenvolvimento da liderança e, de forma mais específica, concentrar-se nas características desejáveis e indesejáveis de seus líderes, a fim de que seja possível alcançar uma maior efetividade dos estilos de liderança desejados pela organização, resultando em um aumento da eficiência e eficácia organizacional.

Portanto, identificar os estilos de liderança da população estudada pode direcionar treinamentos e o aprimoramento constante, trabalhando as

competências esperadas do líder militar, com finalidade de gerar um impacto positivo nos serviços fornecidos à sociedade no futuro.

Assim, sendo, o **objetivo deste estudo é identificar quais os estilos de liderança estão sendo utilizados pelos oficiais subalternos e intermediários egressos do Curso de Formação de Oficiais (CFO).**

Para o cumprimento do objetivo geral, os objetivos específicos são:

- a) Estudar as teorias de liderança utilizadas no militarismo contemporâneo;
- b) Identificar os tipos de liderança ministrados no CFO;
- c) Levantar qual o estilo de liderança predominante nos oficiais subalternos e intermediários egressos da ABM, a partir da autopercepção sobre a liderança que é exercida com os subordinados.
- d) Elaborar um relatório do estilo de liderança do militar egresso da ABM;

Por fim, este trabalho busca responder a seguinte pergunta: **Quais estilos de liderança podem ser identificados nos oficiais subalternos e intermediários egressos da Academia de Bombeiro Militar na percepção desses oficiais?** Tem como hipótese: O estilo de liderança predominantemente utilizado por oficiais subalternos e intermediários combatentes da Corporação é o de Liderança Transacional.

A metodologia utilizada foi a de levantamento por meio de questionário validado por Bass e Avolio (1993, 1999), que avalia a autopercepção sobre a liderança exercida pelos oficiais subalternos e intermediários, utilizou, também, pesquisa bibliográfica na base de dados da biblioteca digital do CBMDF e google Acadêmico dos últimos 15 anos para estudar as teorias de liderança utilizadas no militarismo contemporâneo; e por fim, pesquisa documental no atual Projeto Pedagógico do CFO do ano de 2017, no Sistema Eletrônico de Informações e nos sistemas do CBMDF para identificar os tipos de liderança ministrados no CFO.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Estilos de Liderança

O conceito de liderança tem evoluído à luz de diversas abordagens e pressupostos, entre elas destacam-se três estilos de liderança, sendo eles liderança transacional, liderança transformacional e *laissez-faire* (ausência de liderança) (Soardo et al., 2020). A importância dada às competências sociais nos líderes de hoje tem tido um crescente exponencial, tornando-se vital para o líder do futuro, como reconhecem Bass e Avolio (1993).

2.1.1. Liderança Transformacional

Uma das correntes contemporâneas mais proeminentes e amplamente estudadas em liderança, que tem recebido considerável atenção desde o início da década de 1980, é a abordagem transformacional (Northouse, 2016). Teorias sobre Liderança Transformacional sugerem que os líderes devem se envolver emocionalmente com os liderados, no sentido de potencializar e superar as expectativas de performance das organizações (Cancio, 2015). A liderança transformacional busca promover o engajamento dos indivíduos, estabelecendo vínculos que aumentem o nível de motivação tanto do líder quanto dos liderados (Barreto et al., 2013).

Cancio (2015) define os líderes transformacionais como aquele que valoriza o crescimento e o desenvolvimento dos liderados, bem como o aumento de sua consciência. Eles são capazes de entusiasmar, motivar e inspirar os seguidores a alcançarem seu máximo potencial em direção aos objetivos do grupo. O EMA-137, normativo de Doutrina de Liderança da Marinha do Brasil, traz que esse tipo de liderança é particularmente recomendado em contextos de pressão, crise e transformação, nos quais é necessário um engajamento e comprometimento substanciais por parte dos subordinados (Brasil, 2013).

Conforme sugere o próprio termo, liderança transformacional é um processo que promove mudanças e transformações nas pessoas. Essa abordagem está centrada em emoções, valores, ética, padrões e metas de longo prazo. Abrange a compreensão dos motivos dos seguidores, a satisfação de suas necessidades e o tratamento deles como seres humanos completos. A

liderança transformacional implica uma forma notável de influência que motiva os seguidores a alcançar mais do que seria esperado deles normalmente (Northouse, 2016).

Na liderança transformacional, é evidente o envolvimento e comprometimento entre líderes e seguidores, que compartilham ideais e objetivos de alto nível. Essa abordagem resulta em níveis elevados de motivação e moral para ambas as partes. O líder transformacional não apenas reconhece as necessidades de seus subordinados, mas também se esforça para desenvolvê-las, buscando um maior grau de maturidade (Cancio 2015).

A abordagem adotada pelo modelo transformacional considera quatro elementos (Bass; Avolio, 1993; Northouse, 2016):

- **Influência idealizada** – O primeiro fator é conhecido como carisma ou influência idealizada, representando o aspecto emocional da liderança. A influência idealizada caracteriza líderes que servem como modelos fortes para os seguidores; estes se identificam com esses líderes e têm um forte desejo de imitá-los. Esses líderes geralmente mantêm elevados padrões de conduta moral e ética, sendo confiáveis para fazer o que é correto. Eles recebem profundo respeito dos seguidores, que depositam neles uma considerável confiança. Esses líderes proporcionam uma visão e um senso de missão aos seguidores.

A dimensão de influência idealizada é avaliada por meio de dois componentes: um componente atribuído, que se refere às atribuições feitas pelos seguidores sobre os líderes com base nas percepções que têm deles, e um componente comportamental, relacionado às observações dos seguidores sobre o comportamento do líder.

Em resumo, o fator de carisma retrata indivíduos considerados especiais, capazes de inspirar os outros a seguir a visão que apresentam.

- **Motivação inspiracional** – É denominado como inspiração ou motivação inspiradora. Esse fator caracteriza líderes que estabelecem expectativas elevadas para os seguidores, motivando-os a se comprometerem e a fazerem parte da visão

compartilhada pela organização. Na prática, os líderes utilizam símbolos e apelos emocionais para direcionar os esforços dos membros do grupo em direção a conquistas que vão além de seus interesses individuais. Essa forma de liderança intensifica o espírito de equipe.

Essa característica fundamenta-se na comunicação para fomentar um elevado espírito de equipe e despertar entusiasmo, ao mesmo tempo em que cultiva o comprometimento dos membros. É essencial destacar que o líder inspirador deve encontrar um equilíbrio entre a visão inspiradora e planos concretos e realistas. Esse equilíbrio possibilita que os seguidores sejam inspirados pela visão, ao mesmo tempo em que acreditam em sua viabilidade.

- **Estímulo intelectual** – A estimulação intelectual inclui liderança que promove a criatividade e inovação entre os seguidores, incentivando-os a desafiar suas próprias crenças e valores, bem como os do líder e da organização. Esse tipo de liderança oferece apoio aos seguidores à medida que buscam abordagens inovadoras e desenvolvem maneiras criativas de lidar com questões organizacionais. Ela motiva os seguidores a pensar de maneira independente e participar ativamente na resolução atenta de problemas.

Nessa abordagem, os seguidores são encorajados a apresentar novas ideias, enquanto os líderes os motivam a questionar suas próprias crenças e valores, assim como os da liderança e da organização.

- **Consideração individualizada** – Este fator representa líderes que estabelecem um clima de apoio, dedicando atenção às necessidades individuais dos seguidores. Esses líderes atuam como orientadores e conselheiros, buscando auxiliar os seguidores em seu desenvolvimento pleno. A delegação é uma ferramenta utilizada por esses líderes para assegurar o crescimento dos seguidores por meio de desafios pessoais.

O núcleo desse componente está centrado no desenvolvimento e orientação dos seguidores, incorporando delegação e capacitação.

O líder se dedica a aprimorar as habilidades dos subordinados, elevando a qualidade e eficácia da equipe como um todo. Embora, inicialmente, as instruções possam demandar mais tempo do que a execução direta da tarefa, a longo prazo, esse processo traz benefícios, promovendo o crescimento e a motivação dos funcionários, além de reduzir a necessidade de supervisão direta por parte do líder.

2.1.2. Liderança Transacional

A liderança transacional se distingue da liderança transformacional porque o líder transacional não personaliza as necessidades individuais dos seguidores e não direciona seu foco para o desenvolvimento pessoal destes (Northouse, 2016).

A liderança transacional é caracterizada pelo foco na troca e no atendimento das necessidades básicas dos seguidores, visando alcançar os objetivos organizacionais. Essa abordagem utiliza o poder de maneira manipulativa, baseando-se em recompensas. Como resultado, os liderados agem de forma calculista e as relações de trabalho se estabelecem por meio da troca de interesses (Cancio, 2015).

No modelo transacional, a influência dos líderes sobre seus seguidores passa a ser baseada em relações instrumentais, onde a recompensa é direcionada para atender às necessidades dos subordinados. Esses líderes desempenham principalmente papéis de negociadores e distribuidores de recursos, com um estímulo limitado à inovação e à tomada de riscos (Barreto et al., 2013). O modelo valoriza o auto interesse, tanto dos seguidores quanto do líder (Vizeu, 2011).

A liderança transacional pode ser dividida em dois fatores (Bass; Avolio, 1993; Northouse, 2016):

- **Recompensa contingente** – É um processo de intercâmbio entre líderes e seguidores no qual o empenho dos seguidores é trocado por recompensas específicas. Nesse tipo de liderança, o líder busca obter concordância dos seguidores quanto ao que precisa ser realizado e quais serão as recompensas para aqueles que o

fizerem. A recompensa é vinculada ao esforço do seguidor e ajustada conforme suas necessidades. Os seguidores precisam investir seu tempo e dedicação para receber recompensas, sejam elas tangíveis ou não. O líder considera seu tempo como uma forma de contrapartida. Ao empregar seu tempo para orientar e instruir os seguidores, espera obter valor em retorno, manifestado em resultados.

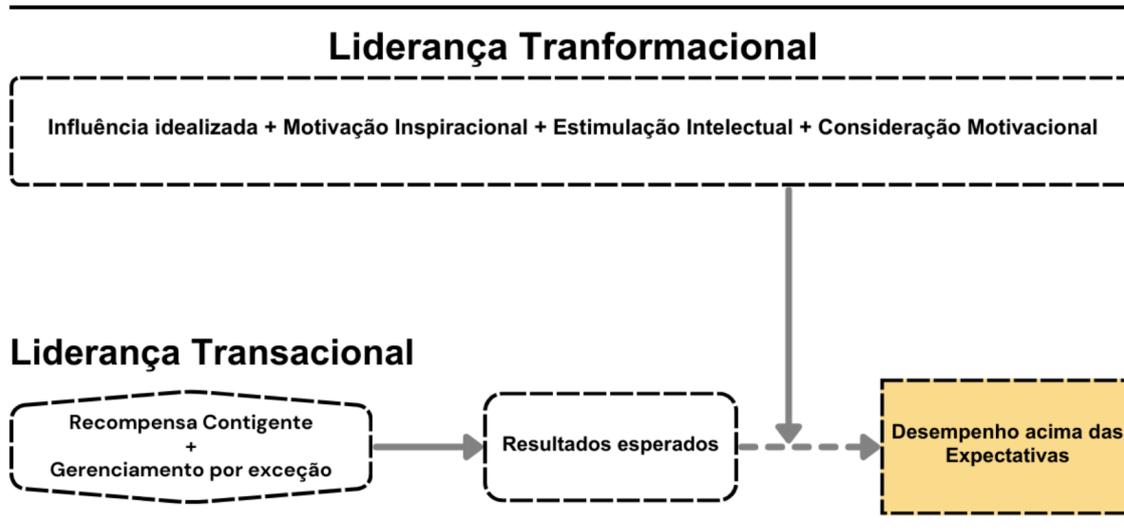
- **Gerenciamento por exceção** – É uma liderança que engloba críticas corretivas, *feedback* negativo e aplicação de reforço negativo. A gestão por exceção manifesta-se em duas modalidades: ativa e passiva.

Na abordagem ativa da gestão por exceção, um líder monitora de perto os seguidores em busca de erros ou violações de regras, tomando medidas corretivas quando necessário. Por outro lado, na forma passiva, o líder intervém apenas após a não conformidade aos padrões ou quando surgem problemas.

Essencialmente, tanto a gestão ativa quanto a passiva empregam mais padrões de reforço negativo do que o padrão de reforço positivo delineado na recompensa contingente.

Em sua essência, a liderança transformacional gera impactos mais significativos do que a liderança transacional, conforme representado na Figura 1. Enquanto a liderança transacional resulta em desempenhos esperados, a liderança transformacional leva a um nível de desempenho que ultrapassa as expectativas convencionais (Northouse, 2016). De acordo com o Manual de liderança da Força Aérea Brasileira (Brasil, 2016), a liderança transacional deve ser aplicada de maneira pontual, evitando excessos, e seu uso deve ser equilibrado com elementos da liderança transformacional. A figura 1 ilustra a utilização conjunta da liderança transacional e transformacional.

Figura 1 – O efeito aditivo da Liderança Transformacional



Fonte: Adaptado de Northouse (2016)

2.1.3. Ausência de liderança (Laissez-faire)

Caracteriza-se pela falta de envolvimento dos líderes nos problemas organizacionais, já que eles ocupam apenas a posição de comando (Seemann et al., 2019). Northouse (2016) descreve que esse líder renuncia à responsabilidade, retarda decisões, omite *feedback* e demonstra pouca dedicação para auxiliar os seguidores a atenderem às suas necessidades. Não ocorre interação ou tentativa de contribuir para o crescimento dos seguidores. Esse estilo de liderança deixa o grupo completamente livre para agir e desempenha um papel passivo na sua dinâmica, a responsabilidade e a tomada de decisões são delegadas (Seemann et al., 2019). Considerando esse cenário, a gestão se caracteriza pela obtenção de resultados abaixo do esperado por parte das equipes, além de gerar um índice significativo de insatisfação entre os indivíduos envolvidos (Brasil, 2016).

2.2.A Liderança na Geração Y (Millenials)

Os Millenials são pessoas que surgiram durante a transição do mundo analógico para o digital, experimentando todas as mudanças, tanto positivas quanto negativas, resultantes da revolução tecnológica. Esses jovens nasceram entre meados dos anos 1980 e o final dos anos 1990 e foram ativos na era inicial

da internet, um marco que transformou de maneira definitiva a vida de milhões de pessoas em todo o mundo. Eles compartilham uma visão comum sobre os resultados positivos desse marco. Com idades entre 25 e quase 40 anos, essa geração foi a última a conhecer um mundo sem internet (Jordan, 2023), e é essa mesma geração à qual pertencem os oficiais subalternos e intermediários do CBMDF (IDECAN, 2016).

A Geração Y acompanhou de perto o desenvolvimento das novas tecnologias e o fenômeno da globalização, aproveitando essas mudanças para deixar sua marca. Entre suas aspirações, está o desejo de contribuir para uma transformação ainda mais significativa no mundo. Reconhecida como uma geração privilegiada por ser a primeira a desfrutar dessas inovações, testemunharam o mundo adquirir uma velocidade antes inimaginável, com informações se propagando pelos quatro cantos do planeta em questão de segundos (Jordan, 2023).

No entanto, essa geração também tem sido descrita de maneira menos favorável, evidenciando características como individualismo, falta de engajamento com organizações e um senso de legitimidade para avançar rapidamente na carreira, o que torna desafiador alinhar estratégias de liderança com as necessidades específicas dessa geração (Da Costa, 2018). Nesse contexto, é crucial compreender o papel que a liderança desempenha e o impacto que pode ter na capacidade de envolver os Millennials.

O conceito de liderança evoluiu ao longo do tempo, dando origem a novas correntes e teorias. Atualmente, é um conceito que, apesar de estar associado à organização, está profundamente enraizado nas percepções dos colaboradores e em sua relação com o ambiente de trabalho. A geração Millennials busca um propósito que se alinhe com seus valores e lhes permita contribuir de forma impactante para a organização, ao mesmo tempo em que valoriza a oportunidade de expressar sua criatividade (Da Costa, 2018).

Ao levar em conta as distintas características já conhecidas da geração Millennials, a aplicação do modelo de liderança transformacional poderia superar alguns dos desafios identificados, proporcionando uma resposta mais eficaz às necessidades específicas dessa geração. Isso atenderia à demanda por um acompanhamento mais personalizado e voltado para o desenvolvimento de suas competências (Da Costa, 2018).

2.3. Liderança militar

A História Militar evidencia que a liderança desempenhou um papel fundamental no sucesso das tropas, promovendo coesão, motivação e determinação. Ela também revela os desafios enfrentados pelos comandantes ao conduzir seus soldados em situações de combate (Brasil, 2011).

Assim, quando a hierarquia e a disciplina estão presentes em um contexto em que os comandantes estabeleceram relações sólidas de liderança com seus subordinados, mesmo diante de pressões, riscos e dificuldades extremas, a missão será executada de maneira eficaz e satisfatória (Brasil, 2011).

O CBMDF adotou modelos organizacionais provenientes das Forças Armadas nacionais, especialmente do Exército Brasileiro (EB). Como resultado, a oficialização de seu status militar trouxe alterações significativas para a profissão, incluindo a implementação e utilização de rotinas e doutrinas fundamentalmente militares dentro da corporação. Dentro desse contexto, é importante ressaltar que os princípios doutrinários militares estão presentes em todos os níveis da corporação, especialmente nas relações de subordinação e hierarquia (Moura, 2020).

Com base nessa concepção, a liderança exercida dentro da Corporação é fundamentada nos princípios e doutrinas estabelecidos pelo Exército Brasileiro, os quais enfatizam que:

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação (Brasil, 2011, p. 3-2).

E acrescenta que esta liderança se estabelece apoiada em três pilares: o da proficiência profissional (saber); o do senso moral e dos traços de personalidade característicos de um líder (ser); e, por fim, das atitudes adequadas (fazer). Dessa forma, o líder militar deve possuir conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas, além de estabelecer uma interação efetiva com o grupo e com a situação. Esses são os elementos que contribuem para criar e sustentar a credibilidade do líder (Brasil, 2011).

2.3.1. Correntes de pensamento da Liderança Militar

Diversas teorias sobre liderança levaram ao desenvolvimento de quatro correntes de pensamento amplamente reconhecidas, segundo o Manual do Exército (2011), as quais são: “a corrente centrada na figura do líder; a corrente centrada nos seguidores; a corrente centrada na situação; e a corrente integradora”. Este trabalho se concentrará na corrente integradora de liderança, que leva em conta tanto os elementos situacionais quanto os fatores individuais relacionados ao líder e aos liderados. Esta perspectiva é respaldada pelo Manual de Liderança da Marinha, que, em seu conteúdo, classifica os estilos de liderança em transacional e transformacional, com base nos estímulos utilizados pelos líderes para motivar e inspirar seus seguidores (Brasil, 2018). Além disso, o Manual de Liderança da Aeronáutica aprofunda seus ensinamentos no modelo que concebe o processo de liderança como uma faixa de possibilidades (*Full Range Leadership Model*), iniciando-se na postura *laissez-faire*, passando pelo modelo transacional e alcançando a postura transformacional. Isso permite que o líder transite entre extremos enquanto busca promover o desenvolvimento moral de seus liderados por meio das ferramentas da liderança transformacional (Brasil, 2016). É relevante salientar que a liderança emerge por meio das relações funcionais estabelecidas dentro do grupo.

O Manual do Exército complementa ainda, dizendo que a corrente integradora argumenta que o prestígio do líder é resultado de sua participação ativa nos trabalhos ou nas postulações do grupo, juntamente com a demonstração de suas habilidades profissionais e características pessoais. Ademais, a competência é enfatizada como a integração de conhecimentos, habilidades e atitudes manifestados através do desempenho profissional em ambientes organizacionais (Brasil, 2011). Por fim, os defensores dessa corrente acreditam que, para liderar, é necessário estar integrado ao grupo, compartilhando seus ideais e valores, e ter consciência do contexto mais amplo em que o grupo está inserido (Brasil, 2011).

2.3.2. Das competências do Líder Militar

O conceito de competência tem sido discutido em contextos acadêmicos e empresariais, abrangendo diferentes níveis de compreensão: o nível individual (competência do indivíduo), o nível organizacional (competências centrais) e o nível nacional (sistemas educacionais e desenvolvimento de competências) (Benevides, 2018).

Segundo Lins e Borges-Andrade (2014) os modelos de competências podem servir como guias para o desenvolvimento de gestores, tanto por meio de ações formais, como treinamentos, quanto por meio de estratégias de aprendizagem no ambiente de trabalho, ações informais. Neste cenário de aprendizagem informal, Santos (2023) e Hamada e Vilarinho (2022), destaca a conexão do currículo oculto com o processo de aprendizado implícito e socializador. Este processo ocorre de maneira concomitante ao currículo escolar formal e exerce impacto nas normas de comportamento social, abrangendo valores, mensagens de natureza afetiva, e outros elementos.

A efetividade de um gestor pode estar associada à demonstração de competências de liderança. Parte-se do pressuposto de que quanto mais um gestor exhibe comportamentos alinhados a essas competências, maior será sua atuação efetiva em relação à equipe. As competências de liderança podem ser descritas como comportamentos esperados de um gestor (Lins; Borges-Andrade, 2014).

No estudo das competências, o Manual C 20-10 expõe as definições de competência e seu emprego na Liderança Militar:

- a. Competência está relacionada com a transformação dos recursos cognitivos, psicomotores e afetivos em comportamentos que geram resultados práticos.
- b. As competências cognitivas e psicomotoras são formadas pelo conjunto de conhecimentos e habilidades fundamentais relativos à profissão militar obtidos com o estudo, com a experimentação, com a informação, com a autoavaliação e com a vivência na caserna.
- c. Já as competências afetivas, como o próprio nome sugere, estão mais diretamente ligadas ao domínio afetivo. Podem ser pessoais, quando estão relacionadas com características do líder no âmbito individual, e interpessoais, quando, para serem externadas, necessitam interação com outras pessoas (Brasil, 2011, P. 5-1).

A competência, então, está ligada à capacidade de converter recursos cognitivos, psicomotores e afetivos em ações que produzem resultados concretos (Brasil, 2011).

O quadro abaixo extraído de Benevides (2018), concentra todas as competências previstas no Manual do Exército C 20-10 e esperadas do líder militar:

Quadro 1 – Competências do líder militar

Cognitivas e Psicomotoras	Competências Afetivas			
	Pessoais		Interpessoais	
	Competências diretamente relacionadas aos valores	Competências relacionadas às habilidades individuais	Competências relacionadas às habilidades de relacionamento	
Proficiência Técnica e Tática	Coerência	Adaptabilidade	Comunicabilidade	
Aptidão Física	Coragem	Autoconfiança	Camaradagem	
		Criatividade	Cooperação	
Conhecimento sobre o ser humano: - Autoconhecimento - Conhecimento e compreensão da natureza humana - Conhecimento dos subordinados	Dedicação	Decisão	Direção	
		Dinamismo	Empatia	
		Equilíbrio Emocional	Persuasão	
	Imparcialidade	Flexibilidade		
	Responsabilidade	Imparcialidade	Iniciativa	Tato
			Objetividade	
			Organização	
Responsabilidade	Responsabilidade	Persistência	Tato	
		Resistência		

Fonte: Benevides (2018).

Contudo, o manual enfatiza a importância de que, para se tornar um líder, não é necessário que o militar possua todas as competências mencionadas. No entanto, é fundamental que ele se esforce para incorporar o máximo possível dessas competências em sua personalidade, pois isso certamente terá um impacto positivo em sua capacidade de ser reconhecido como líder militar pelo grupo (Brasil, 2011).

2.4. Liderança no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

2.4.1. Liderança no Curso de Formação de Oficiais (CFO)

A Academia de Bombeiro Militar (ABM) desempenha um papel fundamental como formadora dos futuros comandantes e líderes da Corporação, sendo demandada toda vez que é aberta a inclusão de novos oficiais, cuja seleção dos alunos é realizada por meio de concurso público (IDECAN, 2016). Ela é responsável por garantir que os serviços prestados pelo CBMDF à

sociedade no futuro sejam mantidos e geridos da mesma forma, ou até mesmo de maneira ainda mais eficiente, do que no presente (Schneider, 2020).

A responsabilidade de formar um oficial bombeiro implica ter uma visão abrangente da natureza humana. É necessário capacitar o indivíduo a desenvolver força emocional, agir com ética, ter confiança em seu conhecimento e ser capaz de liderar em situações que envolvam risco e sofrimento (CBMDF, 2017b).

A formação do Cadete, assim denominado o aluno do Curso de Formação de Oficiais (CFO), ocorre por meio da combinação de atividades acadêmicas, práticas administrativas e operacionais, estas que começam a ser realizadas a partir do segundo semestre do curso (CBMDF, 2017b).

Dessa forma, o objetivo do CFO é capacitar o Oficial Combatente Bombeiro Militar (BM) para desempenhar as responsabilidades associadas aos postos de 2º Tenente, 1º Tenente e Capitão, tanto no cumprimento da missão principal da Corporação, como no âmbito do oficialato, até o posto de Capitão. Além disso, o curso visa preparar o Cadete para lidar com as demandas sociais, culturais, econômicas e políticas que enfrentará ao longo de sua carreira. O curso também é destinado a desenvolver habilidades de administração pública no futuro oficial (CBMDF, 2017b).

O CFO representa uma transição significativa da vida civil para a carreira de Bombeiro Militar. Essa transição requer não apenas a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades, mas também uma ênfase especial na formação de atitudes e valores. Esse processo de ajuste de perfil é complexo e exige um acompanhamento constante ao longo do curso (CBMDF, 2017b).

Para tanto, o projeto pedagógico do CFO, prevê a duração de 2 (dois) anos, em regime de internato, com carga horária total de 3.613 horas. Desse total, 285 horas/aula pertencem ao núcleo de Gestão e Estratégia, e 225 horas/aula do núcleo Doutrina, Ensino e Instrução, o qual 30 horas/aula são da disciplina de Comando, Chefia e Liderança (CBMDF, 2017b). Atualmente não existem outros registros formais disponíveis, como planos de aula, relacionados ao conteúdo ministrado na disciplina, além daqueles que estão especificados no projeto pedagógico mencionado.

Desta feita, a liderança é um componente essencial no perfil desejado

para o Oficial Bombeiro Militar (CBMDF, 2017b). É de extrema importância que os líderes possuam a capacidade de definir claramente o caminho a ser seguido para alcançar os objetivos corporativos, ao mesmo tempo em que promovem altos níveis de satisfação e envolvimento. Nos dias de hoje, líderes eficazes são indispensáveis para inspirar os subordinados e mantê-los motivados, possibilitando que eles ofereçam esforços excepcionais mesmo em situações singulares (Santos, 2012).

A prática da liderança envolve a habilidade de delegar e supervisionar as tarefas e responsabilidades dos subordinados. Saber delegar adequadamente, acompanhando o progresso sem sufocar as iniciativas que agregam valor, requer um aprendizado complexo. No contexto das organizações militares, é fundamental encontrar o equilíbrio entre a hierarquia e a disciplina, pois isso contribui não apenas para o controle da situação e a divisão do trabalho, mas também para estimular o engajamento e o comprometimento de todos os membros. Essa abordagem é essencial para buscar novas soluções e inovações, promovendo a evolução e a melhoria contínua dos processos (CBMDF, 2017b).

3. METODOLOGIA

3.1. Classificação de pesquisa

Este trabalho tem como objetivo identificar qual estilo de liderança é atualmente utilizado pelos oficiais subalternos e intermediários, egressos do Curso de Formação de Oficiais, observado na percepção desses líderes, a partir de uma amostra destes. É uma pesquisa aplicada, de caráter exploratório-descritivo, e um levantamento (Gil, 2017).

O desenvolvimento do trabalho foi feito com uma abordagem quali-quantitativa através da aplicação do questionário de Bass e Avolio (1993; 1999), reproduzido na amostra estudada, e dos trabalhos aplicados por Schneider (2020) e Rocha et al. (2010) com adaptações da autora aos oficiais subalternos e intermediários.

3.2. Procedimentos metodológicos.

O trabalho foi produzido seguindo os procedimentos metodológicos de levantamento por meio de questionário validado por Bass e Avolio (1993, 1999) para atingir o objetivo de levantar qual o estilo de liderança predominante nos oficiais subalternos e intermediários egressos da ABM, a partir da autopercepção sobre a liderança que é exercida com os subordinados.

Ademais, utilizou a pesquisa bibliográfica na base de dados da biblioteca digital do CBMDF e google Acadêmico dos últimos 15 anos para atingir o objetivo de estudar as teorias de liderança utilizadas no militarismo contemporâneo; e por fim, pesquisa documental no atual Projeto Pedagógico do CFO do ano de 2017, no Sistema Eletrônico de Informações e nos sistemas do CBMDF para atingir o objetivo de identificar os tipos de liderança ministrados no CFO.

3.2.1. Universo e amostra

O universo pesquisado foi composto pelos 157 Oficiais Intermediários e Subalternos do CBMDF, com base em dados disponíveis em outubro de 2023. Neste excerto temporal a Corporação possuía 23 Capitães, 65 1^{os} Tenentes e 69 2^{os} Tenentes combatentes (CBMDF, 2023). A amostragem caracterizou-se como não probabilística por acessibilidade ou por conveniência, composta pelos

militares da corporação que se propuseram a responder o questionário no período de 23 de outubro de 2023 até 29 de fevereiro de 2024, totalizando 68 oficiais respondedores do questionário.

Os dados foram tratados a partir de medidas descritivas, as quais auxiliaram na análise do comportamento dos dados. As medidas utilizadas foram: medidas de posição (média e moda), medidas de dispersão e distribuição de frequência. Todo o tratamento foi feito usando o programa Microsoft® Excel® 365 para Mac OS®.

3.2.2. Instrumento de pesquisa

Considerando a natureza exploratória-descritiva da pesquisa e sua abordagem de levantamento, a coleta de dados foi feita pela pesquisadora, por meio um questionário (Apêndice A) composto por dois instrumentos aplicados com o uso da plataforma *Google Forms*.

O primeiro questionário visou obter informações sociodemográficas (quadro 2 – Apêndice A) e qualitativas (quadro 3 – Apêndice A) sobre a amostra.

O segundo instrumento (quadro 4 – Apêndice A) utilizado foi o MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*®) desenvolvido por Bass e Avolio (1993; 1999). Esse questionário mede as dimensões de liderança propostas pelos autores, as lideranças transformacional, transacional e ausência de liderança. O MLQ consiste em 45 afirmações (variáveis) que medem as dimensões de liderança em uma escala Likert de cinco pontos. Os participantes foram solicitados a indicar seu nível de concordância ou discordância em relação a cada afirmação, utilizando a escala que varia de 1 (nunca) a 5 (sempre).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Perfil sociodemográfico da amostra

O perfil sociodemográfico da amostra, composta por 68 pessoas, contou com 49 (72,1%) participantes do gênero masculino e 19 (27,9%) do gênero feminino, o que justifica-se pelo fato do CBMDF não ter vagas exclusivamente destinadas ao gênero feminino (IDECAN, 2016).

A faixa etária dos respondentes foi de 6 pessoas com idade entre 25-28 anos (9%); 10 entre 29-30 anos (15%); 27 estão entre 31-32 anos (40%); 20 possuem entre 33-34 anos (29%); e 5 estão entre 35-36 anos (7%).

Em relação ao posto, 10 capitães (14,7%), 32 1^{os} Tenentes (47,1%) e 26 2^{os} Tenentes (38,2%) responderam ao questionário, desses militares, e no tocante ao tempo de efetivo serviço, inclusive tempo de praça no CBMDF, a pesquisa obteve o seguinte resultado: 15 respondentes têm menos que 5 anos na organização (22%); 33 estão há 5 anos na organização (48,5%); 18 têm entre 6 e 10 anos na organização (26,5%); e 2 estão há mais de 10 anos na organização (3%).

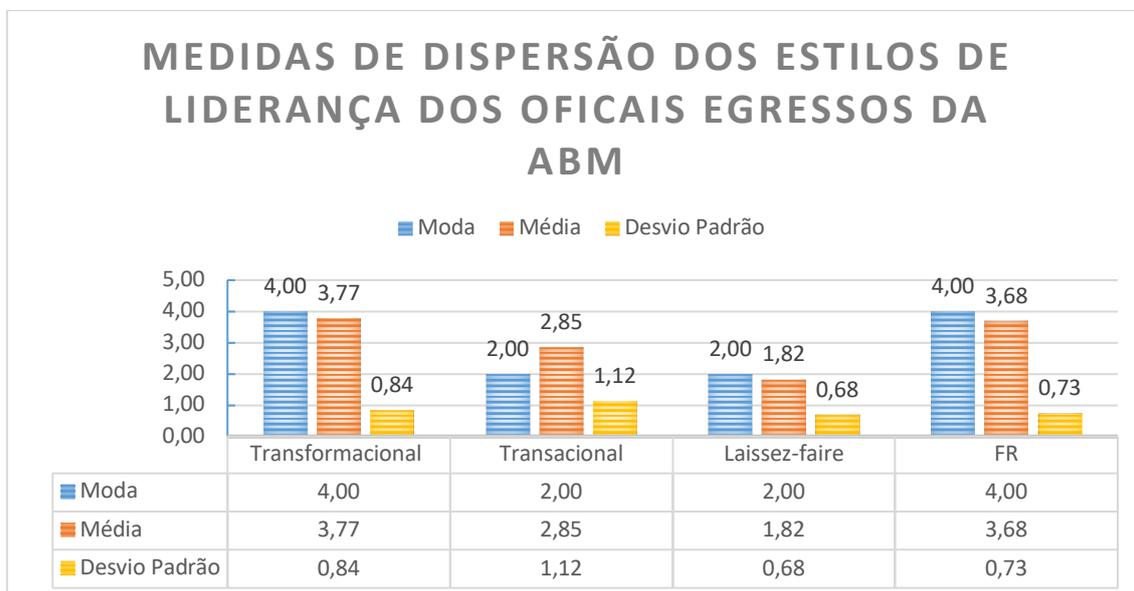
4.2. Análise das afirmações do MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*® e aferição dos perfis de Liderança

Para a avaliação dos resultados, foram computadas as modas, médias e desvios padrão de todos os itens que compõem os atributos de cada dimensão de liderança investigada, incluindo os fatores de resultado que refletem a concepção do respondente sobre seu desempenho como líder e os resultados de sua liderança. Essa abordagem resultou em uma moda e média final para cada dimensão, juntamente com o respectivo desvio padrão.

Ao analisar o Gráfico 1, a liderança transformacional registrou uma média de 3,77, abrangendo todas as suas afirmativas. Esse valor difere do encontrado por Schneider (2020), cuja média encontrada em seu trabalho com os oficiais lotados na ABM foi de 4,29. O desvio padrão para as respostas dessa dimensão foi de 0,84, indicando uma baixa dispersão. A análise revelou que a liderança transformacional foi a opção mais frequente, destacando-se com uma moda de

4 indicando que “muitas vezes” o público se identificava com esse estilo, o que confirma que esse é o valor mais comumente expresso na amostra.

Gráfico 1 – Análise das afirmações do MLQ



Fonte: A autora.

Conforme Cancio (2015) esse estilo de liderança motiva os seguidores a superarem seus próprios interesses em prol do bem da organização. Seus princípios estão centrados na promoção do crescimento e desenvolvimento dos liderados, bem como na elevação de seus níveis de consciência. É fundamental destacar que, na liderança transformacional, estabelece-se um envolvimento significativo entre líderes e seguidores. Ambas as partes se comprometem com ideais e metas de alto calibre, resultando em níveis elevados de motivação e moral de forma mútua.

O EMA-137 (Brasil, 2013) enfatiza, também, que o estilo de liderança transformacional é apontado como o mais adequado para situações de pressão, crise e mudança. Diante desse contexto, torna-se uma ferramenta apropriada para os líderes empregarem no cenário em que têm um futuro incerto para trabalhar.

A liderança transacional, por sua vez, obteve uma média de 2,85, considerando todas as suas afirmativas, e apresentou um desvio padrão médio de 1,12, indicando uma dispersão mais expressiva nas respostas obtidas. Esses resultados se assemelham aos achados de Rocha et al. (2010), que aplicaram o

MLQ em uma organização militar federal e encontraram uma média de 2,19 e desvio padrão de 1,05. Porém, diferem dos resultados de Schneider (2020), cuja média foi de 3,59, com desvio padrão de 1,33.

Embora a liderança transformacional seja mais preferida para as organizações, Bass e Avolio (1993) argumentam que a liderança transacional não é ineficaz. Barreto et al. (2013) destacam que esse tipo de liderança se baseia em relações contratuais explícitas e implícitas. Nesse modelo, as responsabilidades do trabalho são claramente definidas, junto com as condições de emprego, códigos disciplinares e estrutura de benefícios. Todos esses elementos têm um custo associado à motivação no ambiente de trabalho. Líderes transacionais são, essencialmente, negociadores e distribuidores de recursos, oferecendo pouco estímulo para a inovação e a tomada de riscos. Os compromissos entre líderes transacionais e seus subordinados são de curto prazo, destacando-se os interesses individuais (Bass; Avolio, 1993).

A moda para a liderança transacional é 2, sugerindo que, na amostra, a identificação com as perguntas relacionadas a esse tipo de liderança era "raramente". No entanto, considerando a dispersão do desvio padrão, nota-se que o valor 3 - "algumas vezes" também está presente, indicando que a amostra também se identificou em algumas questões dessa natureza.

Esse estilo de liderança é observado principalmente em ambientes militares, caracterizado pela hierarquia e disciplina rigorosas, com metas exigidas de forma rigorosa e monitoramento constante (Schneider, 2020), o que pode justificar a dispersão do desvio padrão encontrado.

Na dimensão do Laissez-Faire (ausência de liderança), a média foi de 1,82, considerando todas as suas afirmativas, e o desvio padrão médio foi de 0,68, indicando uma dispersão pequena nas respostas em relação à média. Em contraste com as dimensões anteriores, um resultado menor é preferível, uma vez que essa é a menos desejada pelas organizações. A ausência de liderança é identificada como a menos desejada dentre os fatores analisados. A minoria que se enquadra nesse estilo de liderança, conforme refletido na média final do fator, é considerada positiva para a organização. No entanto, ao comparar com estudos anteriores, como os de Rocha et al. (2010), onde a média foi de 0,73 e o desvio padrão de 0,98, e os de Schneider (2020), onde a média foi de 1,22 e o desvio padrão de 0,84, os valores encontrados pela autora podem indicar uma

preocupação em relação à atuação desses oficiais, especialmente considerando que a moda foi de 2, indicando "raramente", o mesmo encontrado na liderança transacional.

De acordo com Bass e Avolio (1993), líderes com esse perfil abdicam de suas responsabilidades, delegando decisões a outras pessoas, demonstram um mínimo esforço em atender às necessidades de seus colaboradores e omitem o *feedback*, resultando em uma falta de interação produtiva na relação entre líderes e liderados. Diante do que foi apresentado, torna-se claro que esse extremo da gama de possibilidades no exercício da liderança não colabora para a realização da missão. Afinal, mesmo diante de uma equipe altamente competente, a ausência de comprometimento por parte do líder com suas responsabilidades e com o grupo não encontra justificativas plausíveis (Brasil, 2016). Logo, é possível inferir que o estilo *laissez-faire* não está alinhado com as expectativas do Corpo de Bombeiros em relação aos seus líderes.

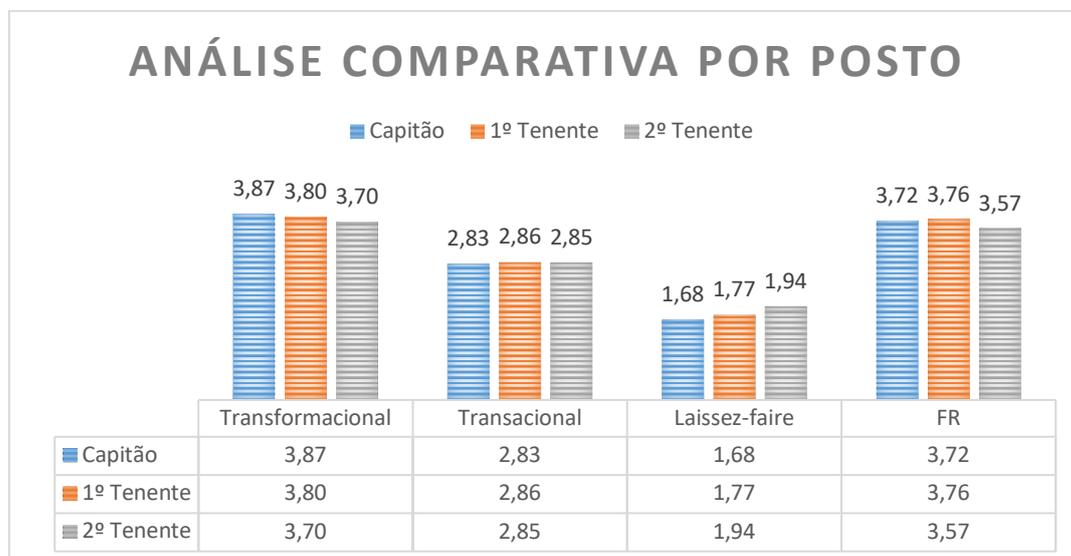
Por fim, o resultado na dimensão de Fatores de Resultado, que reflete a percepção dos respondentes em relação à sua atuação como líder e aos resultados alcançados por meio dela, obteve uma média de 3,68, indicando uma avaliação positiva por parte dos líderes. O desvio padrão foi de 0,73, sugerindo uma pequena dispersão nas respostas. Essa análise sugere que há eficácia e satisfação na execução das atividades relacionadas à liderança, conforme a opinião da amostra pesquisada.

4.3. Análise comparativa considerando o posto

Neste item, procedeu-se à separação e comparação dos resultados da pesquisa entre os diferentes postos de oficiais egressos da ABM que possuem somente o CFO como curso de carreira, os quais sejam 2º Tenente, 1º Tenente e Capitão. O Gráfico 2 ilustra essa comparação, permitindo observar que, os resultados são próximos, na dimensão da Liderança Transformacional, entre os Capitães (3,87) e os 1ºs Tenentes (3,80) pois apresentaram pontuações mais elevadas. Já na Liderança Transacional, os Capitães (2,83), os 1ºs Tenentes (2,86) e os 2ºs Tenentes (2,85) alcançaram fatores mais aproximados, demonstrando que conforme Cancio (2015) descreve, os indivíduos da Geração Y foram instruídos em abordagens educacionais que colocaram ênfase na

promoção da autoestima e adotam sistemas de recompensas independentemente do mérito, característico do fator de recompensa contingente da liderança transacional. Essa pequena variação nos resultados pode estar associada a diversos fatores, como todos os respondentes serem oriundos do mesmo concurso público (IDECAN, 2016), serem formados pela mesma malha curricular (CBMDF, 2017b), e serem da mesma geração dada a pequena variação na idade da amostra, conforme mostrado na próxima seção.

Gráfico 2 – Análise comparativa por posto



Fonte: A autora.

4.4. Análise comparativa considerando faixa etária e tempo de serviço

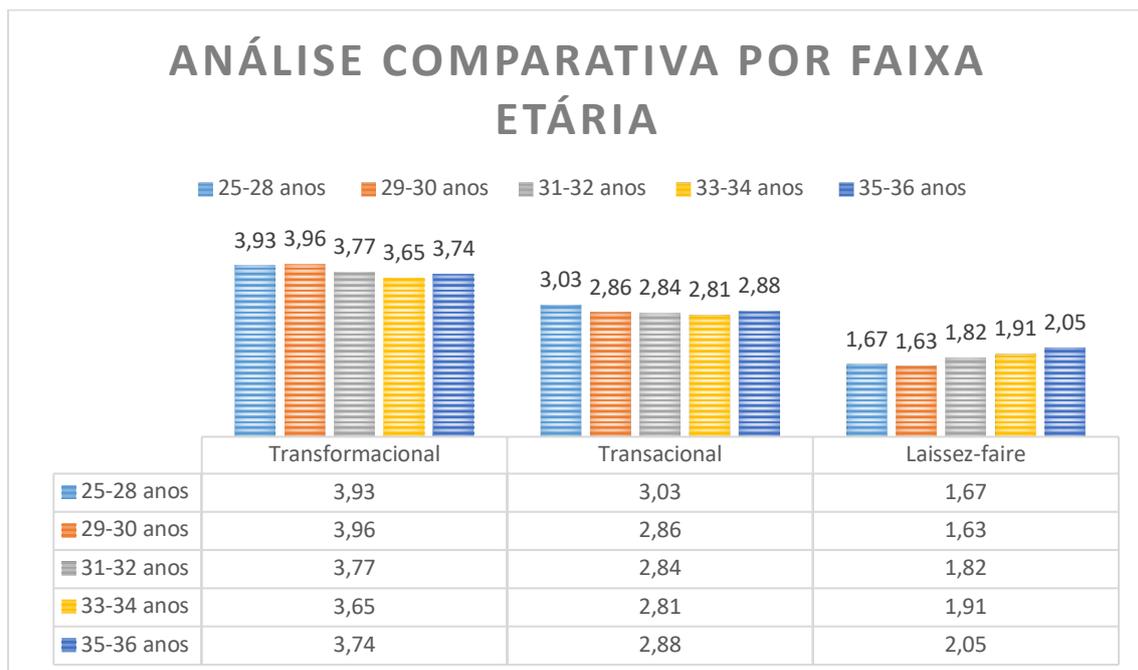
Neste segmento, os resultados foram submetidos a uma análise comparativa em relação às faixas etárias, divididas em cinco grupos: 6 indivíduos na faixa de 25-28 anos; 10 na faixa de 29-30 anos; 27 na faixa de 31-32 anos; 20 na faixa de 33-34 anos; e 5 na faixa de 35-36 anos.

O Gráfico 3 apresenta as médias obtidas em cada uma das dimensões de liderança analisadas. Ao examinar esse gráfico, observa-se uma variação de cerca 0,3 na maioria das dimensões. Analisando as faixas etárias com maior variação, na de 25-28 observa-se um dos índices mais altos de transformacional (3,93) e o mais alto de transacional (3,03), e o menor de ausência de liderança (*laissez-faire*) (1,67), e ao analisar a faixa de 31-32 anos que representa 39,7% da amostra, a transformacional com 3,77, a transacional com 2,84, e ausência

de liderança com 1,82, observa-se que os respondentes apesar se identificarem com a transformacional não deixam de usar a transacional, e acabam também, usando a *laissez-faire* em alguns momento, demonstrando uma falta de experiência dos líderes (Brasil, 2016).

Northouse (2016) destaca que os resultados provenientes da liderança transformacional são mais promissores quando comparados à liderança transacional. Os valores altos de liderança transacional como na faixa etária de 25-28 anos (3,03) indicam que é um tipo de liderança ainda muito utilizado, e um líder eficaz não deve depender exclusivamente do modelo transacional, pois, embora esse modelo facilite a realização dos objetivos do líder, os liderados passam a agir primariamente em busca de seu próprio bem-estar individual, em detrimento do coletivo ou da organização (Northouse, 2016).

Gráfico 3 – Análise comparativa por faixa etária

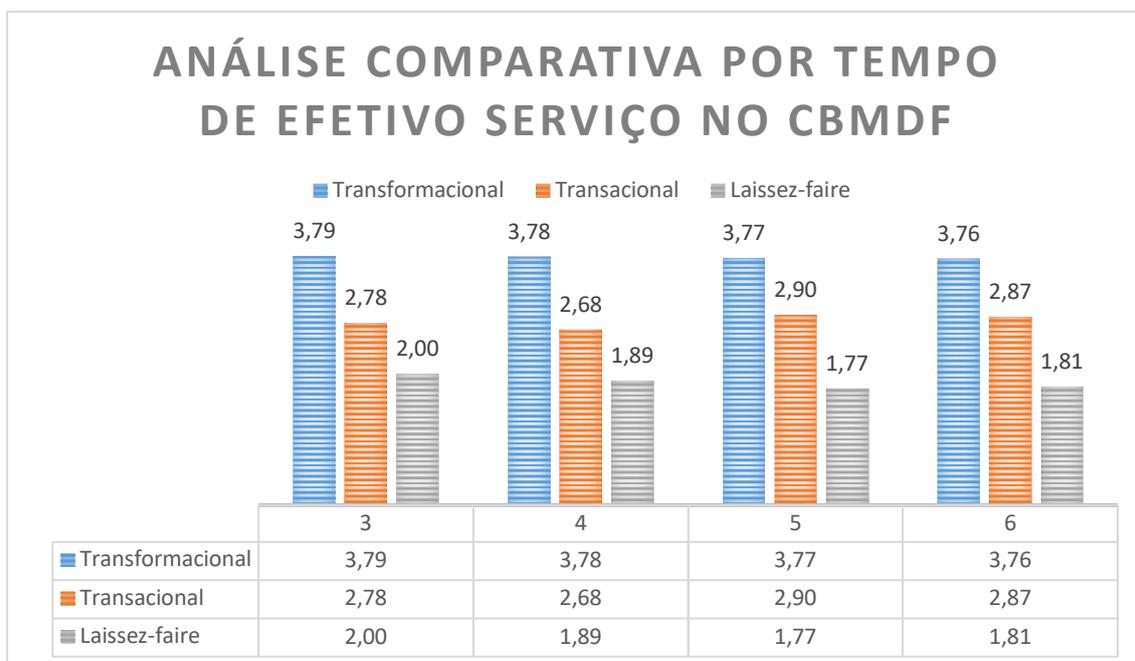


Fonte: A autora.

Corroborando com a análise comparativa anterior, não houve diferença entre o tempo de serviço e os diferentes estilos de liderança utilizada quando a amostra é agrupada baseada nessa divisão, conforme o gráfico 4, indicando que o sentimento de pertencimento e seu reflexo na liderança não varia com o tempo do militar na corporação. Contrapondo o que Schneider (2020) apresenta que no início da relação, a abordagem é mais orientada para a tarefa (transacional), mas

à medida que os liderados amadurecem ao longo do tempo, o foco gradualmente se desloca para a dimensão interpessoal (transformacional). Foram retirados os outlier dos tempos de serviço de 12 e 13, por ter somente um individuo de cada na amostra.

Gráfico 4 – Análise comparativa por tempo de serviço



Fonte: A autora.

4.5. Análise comparativa por sexo

Ao analisar os dados fornecidos no gráfico 5, observamos uma diferença de 0,01, nos fatores relacionados a liderança transformacional e na transacional entre os gêneros, sendo a transformacional maior que a transacional. Como Northouse (2016) identificou, os estilos de liderança adotados por mulheres geralmente apresentam características mais alinhadas com a abordagem transformacional em comparação com os homens, e as mulheres têm uma propensão maior a se envolverem em comportamentos de recompensa mais condicionados do que os homens.

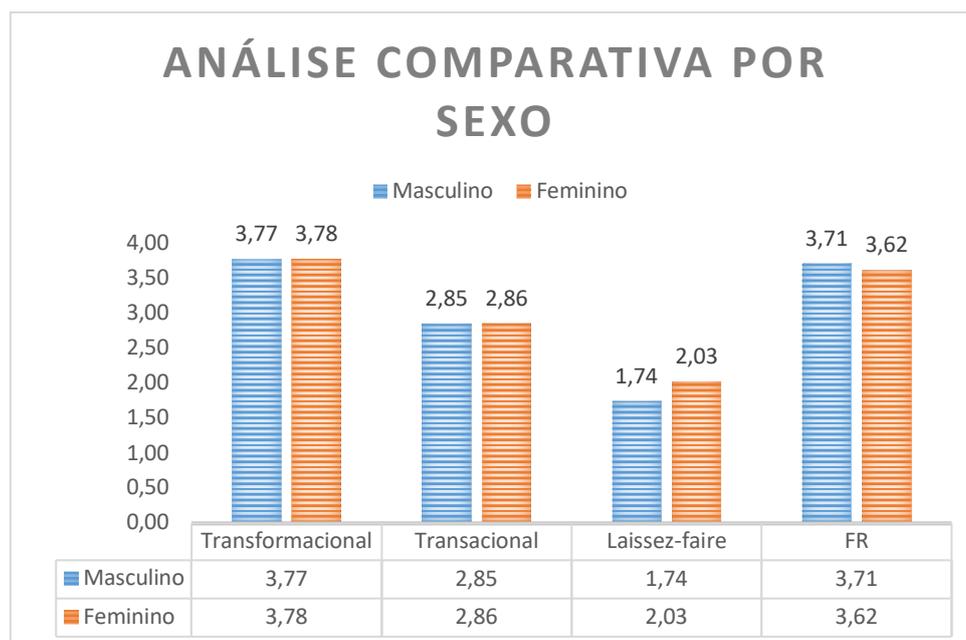
Entretanto, analisando o fator de ausência de liderança (laissez-faire), a pontuação do sexo feminino se distancia do masculino em 0,3, corroborando, também, com Northouse (2016) que, em seu capítulo sobre estudo de gênero e

liderança, traz que as mulheres exercem liderança de maneira mais adaptativa, optando pelo estilo que resulta em avaliações mais favoráveis pelos liderados.

Nos estudos de Northouse (2016) as mulheres apresentaram menor eficácia quando o papel de líder foi associado a características masculinas. Em contextos militares, as mulheres foram menos eficazes do que os homens, enquanto em setores como educação, governo e organizações de serviço social, foram um pouco mais eficazes, o que não foi encontrado nesse estudo, o qual apresenta valores próximo de liderança transformacional e transacional entre os dois gêneros.

Northouse (2016) traz que a eficácia das mulheres como líderes diminuiu quando supervisionavam uma proporção maior de subordinados do sexo masculino ou quando eram avaliadas por uma maior proporção de avaliadores do sexo masculino. Outra barreira mencionada nos estudos é a suposta diferença de gênero no comprometimento com o emprego e na motivação para assumir papéis de liderança. Esses dados podem ser correlacionados com a diferença no fator de resultado, que expressa a percepção dos respondentes acerca de seu desempenho como líder e os impactos resultantes de sua liderança. Notavelmente, o sexo masculino apresenta valores mais altos (3,71) do que o feminino (3,62) nesse fator.

Gráfico 5 – Análise comparativa por sexo



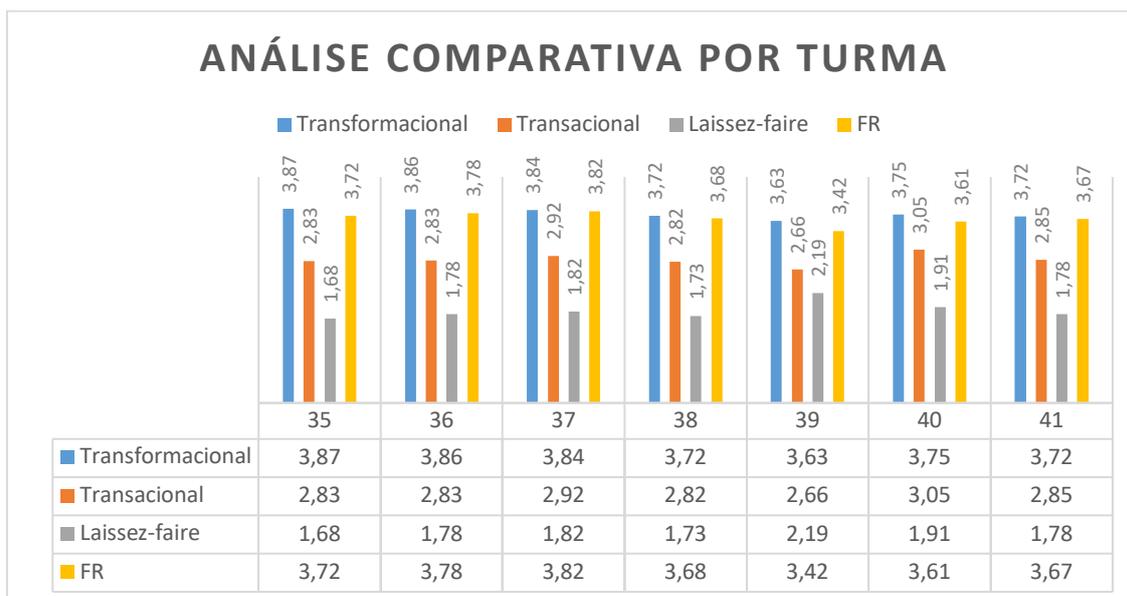
Fonte: A autora.

4.6. Análise comparativa por turma

Ao analisar os dados por turma de egresso, o gráfico 6 apresenta variações significativas. Cada turma é identificada por um número e um nome, correspondendo a um grupo de militares formados simultaneamente e egressos da Academia de Bombeiros Militar (ABM) na mesma época, neste trabalho as turmas serão identificadas somente pelo número a fim de facilitar a visualização gráfica. A turma 35, com 6 anos desde a data de inclusão, é composta por militares no posto de capitão. Já as turmas 36 e 37 possuem 5 anos e meio de formação e são compostas por 1^{os} tenentes, assim como a turma 38, que tem 4 anos e meio de serviço como oficial. As turmas 39, com 4 anos de serviço, e 40 e 41, com 3 anos, são compostas por 2^{os} tenentes.

No gráfico, ao analisar a liderança transformacional, observa-se uma variação significativa de cerca de 0,3 da turma 35 para a turma 39, que apresenta dados elevados (2,66) em liderança transacional e Ausência de liderança (*laissez-faire*) (2,19). É relevante destacar o valor elevado de liderança transacional (3,05) em relação à transformacional (3,75) na turma 40. Essa variação entre as turmas pode refletir uma dificuldade em relação ao estilo de liderança e à carência de um plano de aula único da disciplina de Comando, Chefia e Liderança, resultando em formações distintas sobre o aspecto da liderança para cada turma de egresso.

Gráfico 6 – Análise comparativa por turma



Fonte: A autora.

4.7. Análise dos componentes

Na análise do gráfico 7, é possível observar as percepções dos respondentes dentro de cada elemento que compõe cada estilo de liderança. Partindo do entendimento da Geração Millennial a conexão com o modelo de liderança transformacional, seria o mais apropriado para liderar essa geração (Da Costa, 2018), ao estabelecer uma conexão com a satisfação e o comprometimento organizacional.

Na liderança transformacional, a influência idealizada (carisma) e a motivação inspiracional têm o potencial de inspirar as pessoas, a interação entre a estimulação intelectual e a consideração individualizada complementa esse estilo de liderança. Isso sugere uma atuação direta do líder, visando promover o crescimento contínuo das pessoas e contribuir significativamente para a melhoria dos processos, mediante a consolidação de um estado motivacional intrínseco dos envolvidos (Brasil, 2016).

No gráfico 7, os componentes da liderança transformacional: influência idealizada (carisma), inspiração motivacional, estimulação intelectual consideração individual; que têm respostas variando de “muitas vezes” até “sempre” correspondem a valores acima de 56% em todos os elementos, apesar de as respostas identificadas como “muitas vezes” predominarem, as respostas

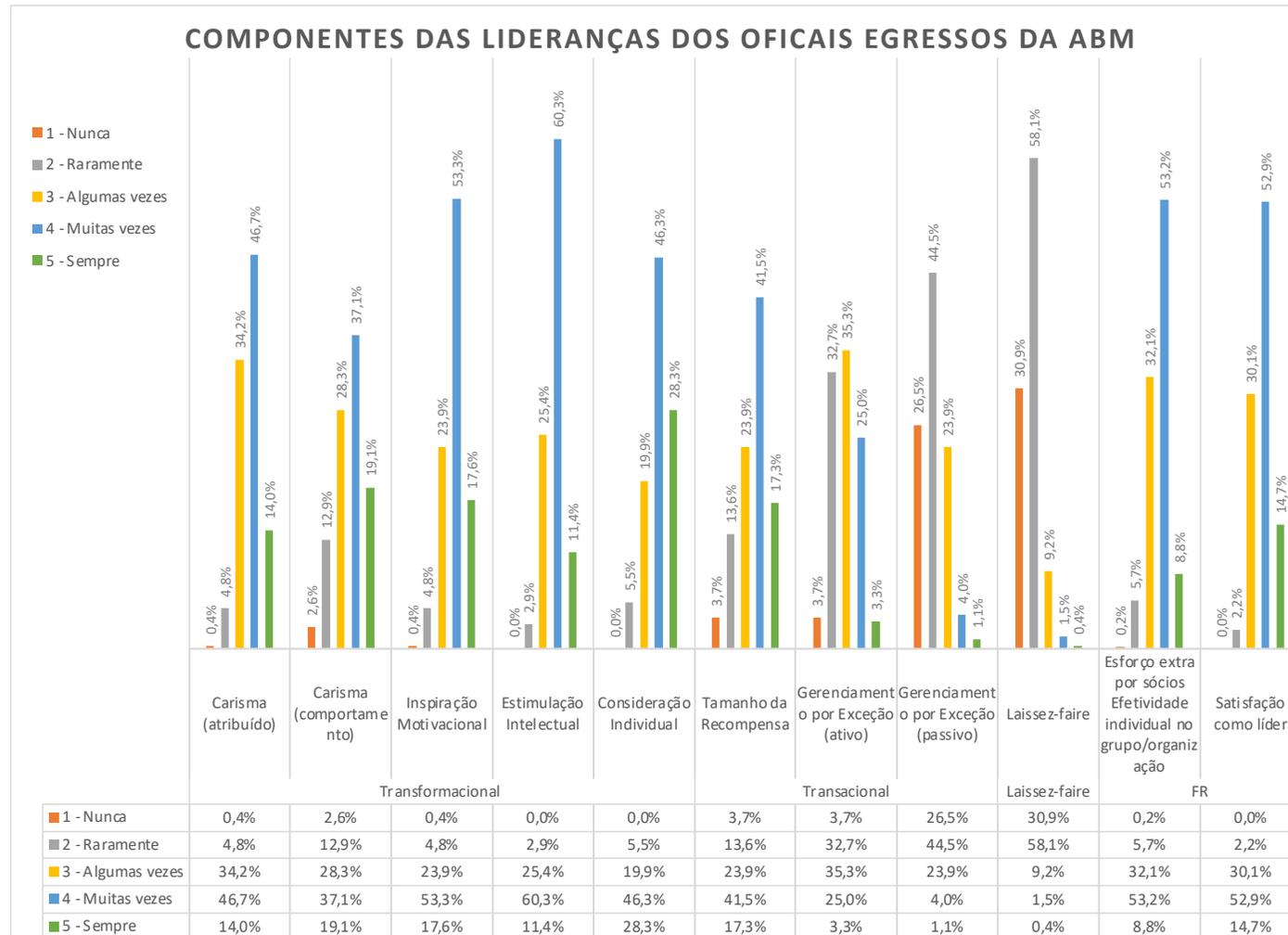
com valores consideráveis com o “algumas vezes” demonstram que ainda há situações de dúvidas em relação as atitudes dos líderes. Nas pesquisas de Da Costa (2018), a inspiração motivacional, estimulação intelectual e a consideração individual são os componentes que estão inicialmente relacionadas às demandas comumente associadas a esta geração, reforçando que a liderança transformacional é o estilo de liderança que mais possui identificação com a geração Millennial.

Ao analisar os elementos da liderança transacional, observamos no elemento “tamanho da recompensa” uma predominância de cerca de 58% das respostas entre “muitas vezes” e “sempre” uma identificação similar aos componentes da liderança transformacional. Northouse (2016) destaca que a recompensa contingente representa um processo de troca entre o líder e seus liderados, no qual o esforço do liderado é negociado em troca de uma recompensa específica. O Manual de liderança da Força Aérea Brasileira (Brasil, 2016), traz que a utilização da recompensa como meio de exercer influência pode acarretar implicações prejudiciais para a qualidade da relação entre líder e liderado. Isso ocorre porque pode criar um processo de condicionamento perigoso, associando a realização do trabalho a uma recompensa que, na realidade, conecta o subordinado mais aos seus interesses pessoais do que à missão, valores e objetivos organizacionais. Além disso, quando o trabalho é vinculado a uma relação de simples troca, há o risco de o subordinado desejar ou exigir mais para continuar executando a mesma tarefa.

A recompensa contingente fundamenta-se na criação de expectativas de benefícios em troca do cumprimento das obrigações dos liderados (Brasil, 2016). A liderança transacional pode ser aplicada quando necessário para corrigir desvios, ajustar questões e, principalmente, quando os liderados persistem em adotar comportamentos inadequados, mesmo diante de outras tentativas de influência. O líder pode empregar tanto punição quanto recompensa para exercer influência, dependendo da adequação à situação específica (Brasil, 2016).

Em situações com tempo limitado, a liderança transacional é eficaz e gera bons resultados. No entanto, seu uso excessivo pode ser problemático se o líder não encontrar outras formas de influenciar os subordinados (Brasil, 2016).

Gráfico 7 – Componentes das Lideranças dos Egressos da ABM



Fonte: A autora.

4.8. Análise do Currículo do CFO

Ao examinar o Projeto Pedagógico do Curso de Formação de Oficiais (CFO), observa-se a abordagem do tema liderança em disciplinas específicas. No núcleo de Gestão e Estratégia, a disciplina de Gestão, com uma carga horária de 45 horas-aula, trata da liderança organizacional. Já no núcleo de Doutrina, Ensino e Instrução, a disciplina de Comando, Chefia e Liderança, com carga horária de 30 horas-aula, aborda a liderança militar (CBMDF, 2017b).

A disciplina de Comando, Chefia e Liderança, ao longo dos Cursos de Formação promovidos pela ABM, passou por diversas alterações de carga horária e nome (CBMDF, 2017b). No entanto, o Projeto Pedagógico atual estabelece na ementa da disciplina as competências desejadas para os alunos, incluindo a capacidade de conceituar chefia e liderança, identificar tipos, estilos, situações e traços relacionados à chefia e liderança no âmbito da ética bombeiro militar, exercitar a chefia e a liderança, e zelar pela boa relação entre líder e liderado (CBMDF, 2017b).

É importante destacar que, embora as competências sejam explicitadas, não são apresentados planos de aula que detalhem quais estilos de liderança serão abordados durante o processo de ensino-aprendizagem para o desenvolvimento dessas competências. Diante dos achados nessa pesquisa, essa lacuna sugere a presença de um currículo oculto, que premiaria a estrutura do CFO. Presume-se que o processo de aprendizagem transcenda o planejamento formal, com os alunos sendo influenciados na formação castrense mesmo após o período de instruções formais.

Tal cenário corrobora com os estudos de Santos (2023) e Hamada e Vilarinho (2022) sobre o currículo oculto, percebe-se que o currículo é um artefato social e culturalmente construído, exercendo influência na formação de identidades. O currículo oculto, que surge no ambiente escolar, introduz elementos novos e aciona mecanismos de adaptação a situações imprevistas, gerando práticas não inicialmente planejadas no plano de disciplina. Em resumo, o currículo oculto compreende tudo aquilo que não está programado para a aula, mas que está presente na formação do aluno, abrangendo valores, ética, bons costumes e situações imprevistas no ambiente escolar. Assim, o currículo oculto

é assimilado predominantemente por meio de atitudes, comportamentos, valores e orientações.

4.9. Limitações da pesquisa

A pesquisa sobre liderança no contexto militar apresenta diversas potencialidades, mas também enfrenta algumas limitações que devem ser consideradas para uma interpretação adequada dos resultados. Uma das principais limitações deste estudo reside na natureza específica do público-alvo, composto por militares.

Em primeiro lugar, é importante destacar que as características do ambiente militar podem influenciar a generalização dos resultados para outros setores ou populações. As peculiaridades da cultura militar, com hierarquia rígida, disciplina e valores específicos, podem impactar as dinâmicas de liderança de maneiras distintas em comparação a contextos civis.

Outra limitação a ser considerada é a possibilidade de viés na autopercepção dos participantes. Militares podem estar sujeitos a pressões ou expectativas organizacionais que podem influenciar suas respostas durante a pesquisa, afetando a veracidade das informações coletadas.

Além disso, a pesquisa pode enfrentar desafios relacionados à disponibilidade e acesso aos participantes, especialmente em um ambiente militar onde a agenda pode ser intensa e sujeita a demandas operacionais. Isso pode impactar o tamanho da amostra e a representatividade dos resultados.

O presente estudo sobre liderança no contexto militar apresenta uma significativa limitação relacionada à amostragem, a qual foi conduzida por acessibilidade ou conveniência. A seleção dos participantes baseou-se na disponibilidade e acessibilidade, o que pode comprometer a representatividade da amostra em relação ao universo total de militares.

Nesse contexto, a amostragem por conveniência resulta em uma seleção não aleatória e, portanto, os resultados obtidos podem não ser plenamente generalizáveis para a totalidade dos militares. Aqueles que participaram da pesquisa podem não refletir completamente a diversidade existente nas diferentes patentes, funções e características individuais presentes no CBMDF.

Outro ponto a ser considerado é o viés de resposta social, com os participantes respondendo de maneira a se enquadrarem nas expectativas organizacionais ou sociais, em vez de expressarem suas verdadeiras opiniões ou experiências.

Apesar dessas limitações, o estudo se propõe a oferecer uma análise aprofundada da liderança no ambiente militar, reconhecendo as restrições inerentes à amostragem utilizada. Essa consciência da limitação permite uma interpretação mais cuidadosa dos resultados, considerando as especificidades da seleção de participantes no âmbito da pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise efetuada, verificou-se que, diante do contexto de transformações, avanços tecnológicos, globalização e intensa competição no mercado de trabalho, as organizações, juntamente com seus líderes, necessitam se adaptar às atuais dinâmicas estabelecidas no ambiente de trabalho, as quais são moldadas pelas características das novas gerações, especialmente a Geração Y (Cancio, 2015).

Ao transpor algumas terminologias para um vocabulário mais comum nas instituições militares, pode-se conceituar a Liderança Militar como o processo de influenciar, motivar e orientar os subordinados para a execução da missão, tanto em períodos de paz quanto em tempos de guerra (Brasil, 2016).

A teoria de liderança mais prevalente nos contextos militares se concentra na relação líder-liderado, adotando o modelo que compreende o processo de liderança como uma faixa de possibilidades (*Full Range Leadership Model*), iniciando-se com a abordagem laissez-faire, transitando pelo modelo transacional e alcançando a abordagem transformacional (Brasil, 2016). Essa abordagem transformacional é mais receptiva à Geração Y, predominante no mercado de trabalho atual (Cancio, 2015).

Foi constatado que o estilo de liderança predominantemente adotado pelos egressos do CFO participantes da pesquisa é o transformacional. Esse modelo permite atender a alguns desafios identificados na Geração Y, correspondendo à necessidade de um acompanhamento mais individualizado e voltado para o desenvolvimento de suas competências (Da Costa, 2018). A liderança transformacional, centrada na capacidade do líder de motivar e engajar as equipes por meio de carisma e envolvimento em objetivos comuns, está associada a uma comunicação focada na transmissão de significado e propósito, contribuindo para a efetividade organizacional (Da Costa, 2018).

Apesar de a hipótese de que o estilo de liderança predominante seria o da Liderança Transacional ter sido refutada, o fator de recompensa contingente da liderança transacional apresentou valores semelhantes aos fatores transformacionais. Vale ressaltar que, em situações de tempo limitado para realizar uma tarefa, a abordagem transacional pode ser aplicável, gerando resultados satisfatórios a curto prazo (Brasil, 2016). Contudo, a utilização

excessiva da liderança transacional pode resultar em problemas, pois os subordinados, a longo prazo, tendem a perder o foco na organização, direcionando-se mais para seus interesses individuais.

A missão representa uma declaração concisa que descreve o propósito e as responsabilidades de um grupo ou organização. A palavra-chave na definição de uma missão é "sentido". As pessoas precisam reconhecer um significado em suas próprias vidas para se comprometerem com algo. Em especial, os adultos só se dispõem a realizar uma tarefa se identificarem um propósito. Caso contrário, optarão por não fazê-lo ou, se forem obrigados por necessidade ou coerção, podem passar por um processo de alienação, afastando-se mentalmente do objeto de trabalho para concentrar-se em algo que tenha significado pessoal para eles (Brasil, 2016).

Todavia, no Projeto Pedagógico do curso, não foi identificado o estilo de liderança ensinado aos cadetes. A indisponibilidade de planos de aula para pesquisa impossibilita a identificação do estilo de liderança formalmente ministrado no curso, visto que seu Projeto Pedagógico fornece somente as noções gerais das competências esperadas dos egressos do CFO. Diante disso acredita-se que o currículo oculto (Hamada; Vilarinho, 2022) seja uma explicação para os achados nesse estudo.

Não obstante, a abordagem de liderança adotada nas Organizações Militares responsáveis pela formação de oficiais assume uma importância singular, uma vez que é nesse contexto que a maioria dos jovens da Geração Y, preparando-se para assumir funções de oficialato, estabelece seu primeiro contato significativo com o ambiente militar (Cancio, 2015).

Desta forma, além das competências individuais, os cursos de formação devem abordar as competências necessárias para liderar, uma vez que os oficiais precisam liderar todos aqueles que lhe são hierarquicamente subordinados (Brasil, 2016). Essa dinâmica exige uma atenção específica e cuidadosa, sendo crucial que o ensino da liderança e das competências esperadas dos futuros líderes esteja alinhado aos objetivos da corporação, sendo abordada e trabalhada no CFO.

Independentemente da posição hierárquica ou função, qualquer pessoa pode ser um líder capaz de influenciar positivamente as pessoas para o cumprimento da missão. A liderança não deve ser confundida com o comando,

mas é desejável que todos os comandantes também sejam líderes. O exercício da liderança deve ser desenvolvido desde os praças mais novos até os oficiais mais experientes, pois os líderes impactam positivamente toda a organização, independentemente de estarem ocupando um cargo de comando (Brasil, 2016).

Por fim, mesmo diante das limitações inerentes à pesquisa, este estudo apresentou um diagnóstico importante acerca do perfil de uma parcela considerável do efetivo de oficiais do CBMDF, a qual está diretamente relacionada ao exercício da liderança corporativa. Ademais, longe de exaurir o tema, esta pesquisa apresenta dados relevantes que podem subsidiar não somente estudos complementares, mas também, planos e ações no âmbito da Corporação.

Como sugestões para pesquisas futuras, propõe-se a condução de estudos sobre os diversos estilos de liderança em todas as áreas que integram o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) assim como a criação e adoção de um Manual de Liderança do CBMDF, tanto em atividades administrativas quanto operacionais. O objetivo é aprofundar a compreensão sobre a prática da liderança dentro da corporação, incluindo a percepção dos liderados em relação aos seus líderes. Essa análise visa proporcionar uma base sólida para o contínuo aprimoramento da liderança, visando alcançar resultados superiores e um impacto mais positivo na instituição, nos militares e na sociedade em geral.

Dessarte, como parte da conclusão deste estudo, foi produzido um relatório destinado à Diretoria de Ensino (DIREN), apêndice C, com o intuito de oferecer sugestões para a reformulação do currículo do CFO, no que concerne ao núcleo de Doutrina, Ensino e Instrução, com enfoque na disciplina de Comando, Chefia e Liderança. O objetivo principal deste relatório é contribuir para o contínuo aprimoramento e atualização do currículo, de maneira a melhor atender às necessidades e obstáculos que os futuros oficiais do CBMDF terão que superar.

REFERÊNCIAS

- AVOLIO, Bruce J.; BASS, Bernard M.; JUNG, Dong I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 72, n. 4, p. 441-462, 1999. Disponível em <https://doi.org/10.1348/096317999166789>. Acesso em: 8 jun. 2023.
- BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S008021071630276X>. Acesso em: 6 jun. 2023.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Transformational leadership and organizational culture. **Public administration quarterly**, p. 112-121, 1993. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/40862298> . Acesso em: 6 jun. 2023.
- BENEVIDES, Glayston Clay Leite Moura. **A liderança militar conquistada por meio de competências baseadas na inteligência emocional**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4002/1/MO%206026%20-%20GLAYSTON.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2023.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 43/1SC, de 16 de setembro de 2016. Aprova a criação do Manual que dispõe sobre a doutrina de liderança da Força Aérea Brasileira (FAB). **Boletim do Comando da Aeronáutica**: Rio de Janeiro, n. 164, f. 7697, 26 set. 2016.
- BRASIL. Estado Maior da Armada. EMA-137. **Doutrina de Liderança da Marinha**. 1. rev. Brasília: EMA, 2013.
- BRASIL. Exército. Estado-Maior. C 20-10: **Liderança Militar**. 2. ed. Brasília: 2011.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Ensino da Marinha. **Manual de Liderança**. 1. rev. Rio de Janeiro, 2018.
- CANCIO, Anna Laura Viana. **A Liderança e o Militar**: a liderança e a geração y na marinha do brasil. Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval. MARINHA DO BRASIL. Rio de Janeiro, 2015.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020. Portaria de aprovação do regimento interno do corpo de bombeiros militar do distrito federal. **Suplemento ao BG 223, de 1º de dezembro de 2020**, Brasília, 2020.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Mapa demonstrativo do efetivo do CBMDF relativo a outubro de 2023. **Boletim Geral nº 206, de 6 de nov. de 2023**, Brasília, 2023.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Portaria 11, de 11 de abril de 2017. Portaria de aprovação do plano estratégico institucional, ciclo 2017-2024. **Boletim Geral no 073, de 17 de abril de 2017**, Brasília, 2017a.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Portaria 31, de 5 de setembro de 2017. Portaria de aprovação do projeto pedagógico do curso de formação de oficiais do CBMDF. **Boletim Geral no 170, de 06 de set. de 2017**, Brasília, 2017b.

DA COSTA, Ana Filipa Camacho. **Liderança transformacional e Geração Millennial**. 2018. Tese de Mestrado. Universidade de Lisboa, Portugal, 2018. Disponível em <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/16503/1/DM-AFCC-2018.pdf> . Acesso em 21 de fevereiro de 2024.

GIL, C. A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HAMADA, Hélio Hiroshi; VILARINHO, Tatiane Ferreira. O currículo e o diálogo com a prática docente na formação policial militar. **Ensino na Segurança Pública**, v. 14, n. 14, p. 11, 2022.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL, CULTURAL E ASSISTENCIAL NACIONAL – IDECAN. **Edital de abertura de inscrições nº 001/2016**. Brasília, 2016. Disponível em https://idecan.org.br/concursos/257/132_1111419.pdf . Acesso em 29 de maio de 2023.

JORDAN, Rachel. Millenials x comportamento: o futuro das relações. **Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos**, n. 118, p. 106-120, 2023. Disponível em http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-35232023000500106&script=sci_arttext . Acesso em 21 de fevereiro de 2024.

LINS, Maria Paula Beatriz Estellita; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 19, p. 159-168, 2014.

MOURA, Renata Costa de. **Doutrina militar: estudo exploratório com enfoque na cultura organizacional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Altos Estudos para Oficiais) - Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2020.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership : theory and practice**. 7th. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2016.

ROCHA, Diogo; CAVALCANTE, Carlos Eduardo; DE SOUZA, Washington José. Estilos de liderança: um estudo em uma organização militar. **Revista de Administração Unimep**, v. 8, n. 2, p. 35-50, 2010. Disponível em <https://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/256>. Acesso em: 5 jun. 2023.

SANTOS, Antônio Fernando. Currículo oculto: Um importante fator nos processos da aprendizagem formal. **Rebena - Revista Brasileira De Ensino E Aprendizagem**, v. 5, p. 222–228, 2023. Disponível em <https://rebena.emnuvens.com.br/revista/article/view/86>. Acesso em: 5 jan. 2024.

SANTOS, Daniela. **Caracterização da liderança e coesão nas subunidades de artilharia**. 2012. Tese de Doutorado. Academia Militar. Direção de Ensino.

SCHNEIDER, Yurick de Carvalho. **Estilos de liderança: um estudo na Academia de Bombeiro Militar do Distrito Federal**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Formação de Oficiais) - Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2020.

SEEMANN, Jacqueline Dos Santos; LIZOTE, Suzete Antonieta; TESTON, Sayonara De Fátima; ZAWADZKI, Patrick. Estilo de liderança dos docentes de uma instituição de ensino superior comunitária de Santa Catarina-Brasil. 2019. In: **XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária – Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea**. Santa Catarina, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201811/101_00140.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 10 de jun. 2023.

SOARDO, Érica de Souza; FANTON, Júlia Pacheco; JÚNIOR, Edward Goulart. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL: uma revisão bibliográfica narrativa. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 11, n. 2, p. 3098-3129, 2020. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/REGS/article/view/10403>. Acesso em 09 junho de 2023.

VIZEU, Fabio. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 53-81, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/qJ9XfLnHnZvqnvqw3BZwSTy/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 9 de jun. de 2023.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA

Quadro 2 – Questionário sociodemográfico

Questionário de Dados Sócio-Demográficos	Sexo:	Masculino	Feminino
Idade (em anos):	_____	Oficial:	Subalterno Intermediário
Turma do CFO:	_____	Tempo de efetivo serviço (em anos):	_____

Fonte: A autora.

Quadro 3 – Perguntas abertas opcionais

Perguntas abertas não obrigatórias
1. Quem você indicaria como um bom líder na sua turma de CFO, cite um nome.
2. Se quiser, comente o porquê essa pessoa é um exemplo de líder.

Fonte: A autora.

Quadro 4 - MLQ

Assertivas do <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> ®		Atributo	Fator
10	Gero orgulho por estarem do meu lado.	Carisma (atribuído)	Liderança Transformacional
18	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.		
21	Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.		
25	Demonstro um senso de poder e confiança.		
6	Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.	Carisma (comportamento)	
14	Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação.		
23	Considero as conseqüências éticas e morais das decisões.		
34	Enfático a importância de se ter um senso único de missão.	Inspiração Motivacional	
9	Falo de forma otimista sobre o futuro.		
13	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.		
26	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.		
36	Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	Estimulação	
2	Examino situações críticas perguntando se são adequadas.		
8	Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas.		
30	Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.		
32	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	Consideração Individual	
15	Invisto meu tempo ensinando e treinando.		
19	Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.		
29	Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.		
31	Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	Tamanho da Recompensa	Liderança Transacional
1	Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços.		
11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de		
16	Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas.		
35	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	Gerenciamento por Exceção (ativo)	
4	Foco a atenção em irregularidades, os erros, as exceções e os desvios dos padrões esperados.		
22	Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.		
24	Mantenho-me a par de todos os erros.		
27	Dirijo minha atenção às falhas.	Gerenciamento por Exceção (passivo)	
3	Não interiro em problemas até o momento em que eles se tomem sérios.		
12	Espero as coisas darem errado para começar agir.		
17	Demonstro acreditar que "não se mexe no que está dando certo".		
20	Demonstro que os problemas devem tomar-se graves antes de agir.	Laissez-faire	Ausência de Liderança
5	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.		
7	Estou ausente quando necessitam de mim.		
28	Evito tomar decisões.		
33	Demoro a responder as questões urgentes.	Esforço extra por sócios Efetividade individual no grupo/organização	Fatores de Resultados
39	Faço com que os outros façam mais do que o esperado.		
42	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.		
37	Sou eficaz em atender às necessidades dos outros em relação ao		
40	Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos		
43	Sou eficaz em atender às necessidades da organização.		
45	Lidero um grupo que é eficiente.	Satisfação como líder	
38	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.		
41	Trabalho com os outros de maneira satisfatória.		
44	Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.		

Fonte: Bass e Avolio (1993 *apud* Rocha et al. 2010)

APÊNDICE B – ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO

1. **Aluno:** Cadete BM/2 Sharlene **Morgana** Eugênia Santos
2. **Nome:** Relatório sobre melhorias no currículo do CFO com apresentação de dados de pesquisa.
3. **Descrição:** Relatório apresentando os resultados obtidos na pesquisa sobre melhorias no currículo do CFO, no núcleo de Doutrina, Ensino e Instrução, com foco na disciplina de Comando, Chefia e Liderança
4. **Finalidade:** A finalidade do relatório é apresentar os resultados da pesquisa à DIREN e oferecer sugestões para melhorias no currículo do CFO, com destaque no núcleo de Doutrina, Ensino e Instrução, com foco na disciplina de Comando, Chefia e Liderança
5. **A quem se destina:** O relatório se destina à DIREN e a comissão revisora do currículo do CFO.
6. **Funcionalidades:** O relatório visa contribuir para o constante aprimoramento da formação dos futuros oficiais do CBMDF.
7. **Especificações técnicas:**
Material textual: O Relatório será em arquivo pdf, impressão em folha A4, com 16 páginas.
8. **Instruções de uso:** Não se aplica.
9. **Condições de conservação, manutenção, armazenamento:** Não se aplica.

APÊNDICE C – PRODUTO

RELATÓRIO COM APRESENTAÇÃO DE DADOS DE PESQUISA À DIREN



Governo do Distrito Federal
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
Curso de Formação de Oficiais – CFO

Brasília-DF, 08 de abril de 2024.

Assunto: Relatório sobre melhorias no currículo do CFO com apresentação de dados de pesquisa

Ao Sr. Ten-Cel. QOBM/Comb. Diretor de Ensino do CBMDF,

Este relatório tem como objetivo apresentar os resultados de pesquisa realizada como parte do trabalho de conclusão do Curso de Formação de Oficiais (CFO) no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) desta signatária, focado na “Análise do perfil de liderança do egresso do Curso de Formação de Oficiais”. Além disso, o presente estudo sugere melhorias para o currículo do CFO, principalmente na disciplina de Comando, Chefia e Liderança, que faz parte do eixo militar.

A oportunidade de revisão do currículo do CFO está em conformidade com a Diretriz nº 01 do Sistema de Ensino do CBMDF, que exige atualizações deste documento a cada dois anos para garantir que a formação dos bombeiros militares esteja alinhada com as necessidades e expectativas de modernização administrativa e operacional da Corporação. Embora essas atualizações ocorram periodicamente, atualmente não há um diagnóstico do perfil de liderança do egresso do CFO, e a disciplina de Comando, Chefia e Liderança não possui um plano de aula definido, resultando em abordagens diferentes sobre liderança para cada turma.

Nesse sentido e no intuito de facilitar a localização de dados e informações ora compilados, a seguir, são apresentados, de maneira sintética

os principais resultados obtidos no estudo e seu referencial teórico, estruturados nos seguintes eixos: Do objetivo do estudo; Da metodologia utilizada; Das bases teóricas da pesquisa; Dos principais resultados da pesquisa; Das conclusões do estudo; e Das recomendações.

Por fim, ciente de suas limitações funcionais e do próprio processo de pesquisa, esta Aluna Oficial pretendeu oferecer um panorama sobre como os oficiais subalternos estão sendo preparados para liderar suas equipes e conduzir seus subordinados em direção aos objetivos institucionais e estratégicos do CBMDF.

a. Do objetivo do estudo:

Identificar quais os estilos de liderança estão sendo utilizados pelos oficiais subalternos e intermediários egressos do Curso de Formação de Oficiais (CFO).

b. Da Metodologia utilizada:

A metodologia utilizada foi a de levantamento por meio de questionário validado por Bass e Avolio (1993, 1999), que avalia a autopercepção sobre a liderança exercida pelos oficiais subalternos e intermediários, utilizou, também, pesquisa bibliográfica na base de dados da biblioteca digital do CBMDF e google Acadêmico dos últimos 15 anos para estudar as teorias de liderança utilizadas no militarismo contemporâneo; e por fim, pesquisa documental no atual Projeto Pedagógico do CFO do ano de 2017, no Sistema Eletrônico de Informações e nos sistemas do CBMDF para identificar os tipos de liderança ministrados no CFO.

c. Das Bases teóricas da pesquisa:

Na história militar, a liderança tem papel crucial no sucesso das tropas em promover coesão, motivação e determinação, mesmo em situações extremas. Destaca-se a adoção pelo Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) de modelos organizacionais provenientes das Forças Armadas nacionais, com ênfase nos princípios e doutrinas do Exército Brasileiro.

Além disso, as correntes de pensamento da liderança militar, com ênfase na abordagem integradora, consideram tanto os aspectos situacionais quanto os

individuais relacionados ao líder e aos liderados. Destaca-se ainda a importância das competências do líder militar, que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes, e são essenciais para o desempenho eficaz em ambientes organizacionais.

No contexto específico do Curso de Formação de Oficiais (CFO) do CBMDF, a liderança é um componente essencial do perfil desejado para os oficiais, sendo abordada em disciplinas como a de Comando, Chefia e Liderança. O CFO visa capacitar os futuros oficiais para desempenhar suas responsabilidades, tanto no cumprimento da missão da corporação quanto no âmbito do oficialato, preparando-os para lidar com diversas demandas ao longo de suas carreiras.

Em suma, destaca-se a importância da prática da liderança, que envolve habilidades como delegação e supervisão, bem como o equilíbrio entre hierarquia e disciplina para promover o engajamento e o comprometimento dos membros da equipe. A liderança eficaz é fundamental para inspirar os subordinados, estimular a busca por soluções inovadoras e promover a evolução contínua dos processos dentro da organização militar.

Os três principais estilos de liderança estudados atualmente são transacionais, transformacional e *laissez-faire*. A liderança transformacional é destacada como uma abordagem contemporânea proeminente, caracterizada pelo envolvimento emocional do líder com os liderados, visando potencializar a performance organizacional. Nesse estilo, os líderes buscam motivar, inspirar e desenvolver os seguidores, promovendo um alto nível de engajamento e comprometimento (Benevides, 2023; Brasil, 2016; Brasil, 2011; Brasil, 2018; Cancio, 2015).

Por outro lado, a liderança transacional é descrita como centrada na troca e no atendimento das necessidades básicas dos seguidores em troca de recompensas específicas. Os líderes transacionais utilizam o poder de forma manipulativa, buscando alcançar os objetivos organizacionais através de relações instrumentais com os subordinados.

Já a ausência de liderança, conhecida como estilo *laissez-faire*, é caracterizada pela falta de envolvimento dos líderes nos problemas organizacionais. Nesse estilo, os líderes ocupam apenas a posição de comando, renunciando à responsabilidade e demonstrando pouca dedicação para auxiliar

os seguidores. Isso resulta em resultados abaixo do esperado e insatisfação entre os membros da equipe.

A liderança transformacional é destacada como a abordagem mais eficaz, capaz de gerar impactos significativos e ultrapassar as expectativas convencionais de desempenho. No entanto, é importante equilibrar elementos da liderança transacional com a transformacional e evitar o estilo *laissez-faire*, que pode comprometer o funcionamento e os resultados das equipes.

A liderança na geração Y, também conhecida como Millennials, geração nascida entre meados da década de 1980 e o final dos anos 1990, compartilha uma perspectiva unificada sobre os benefícios significativos do avanço tecnológico nesse período. Com idades variando entre 25 e quase 40 anos, esses indivíduos representam a última geração a ter vivenciado um mundo sem internet. Essa faixa etária inclui os oficiais subalternos e intermediários do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF).

Os Millennials são descritos como uma geração que cresceu durante a transição para a era digital e testemunharam as mudanças resultantes da revolução tecnológica. Embora tenham sido privilegiados por desfrutar das inovações tecnológicas, também são caracterizados por traços como individualismo e busca por propósito no trabalho.

Diante das características específicas dos Millennials, surge o desafio de alinhar estratégias de liderança com suas necessidades e expectativas. Nesse contexto, o modelo de liderança transformacional é destacado como uma abordagem que pode superar esses desafios, proporcionando uma resposta mais eficaz às demandas dessa geração. Esse estilo de liderança valoriza o desenvolvimento pessoal, o propósito e a expressão da criatividade, aspectos importantes para os Millennials.

Assim, ao considerar as particularidades da geração Y, a aplicação da liderança transformacional emerge como uma abordagem que pode ajudar os líderes a envolver e motivar esse grupo de colaboradores de forma mais eficaz, contribuindo para o sucesso das organizações, inclusive no contexto CBMDF.

d. Dos Principais resultados da pesquisa:

O perfil sociodemográfico da amostra, composta por 68 pessoas, revela uma maioria masculina, representando 72,1% dos participantes, em decorrência

da ausência de vagas exclusivas para mulheres no CBMDF. Quanto à faixa etária, a maioria dos respondentes está na faixa dos 31-32 anos (40%), seguida por aqueles entre 33-34 anos (29%). Em relação aos postos, houve participação significativa de 1^{os} Tenentes (47,1%), seguidos por 2^{os} Tenentes (38,2%) e Capitães (14,7%). Quanto ao tempo de serviço, a maioria está há 5 anos na organização (48,5%), seguida por aqueles com menos de 5 anos (22%), entre 6 e 10 anos (26,5%), e mais de 10 anos (3%).

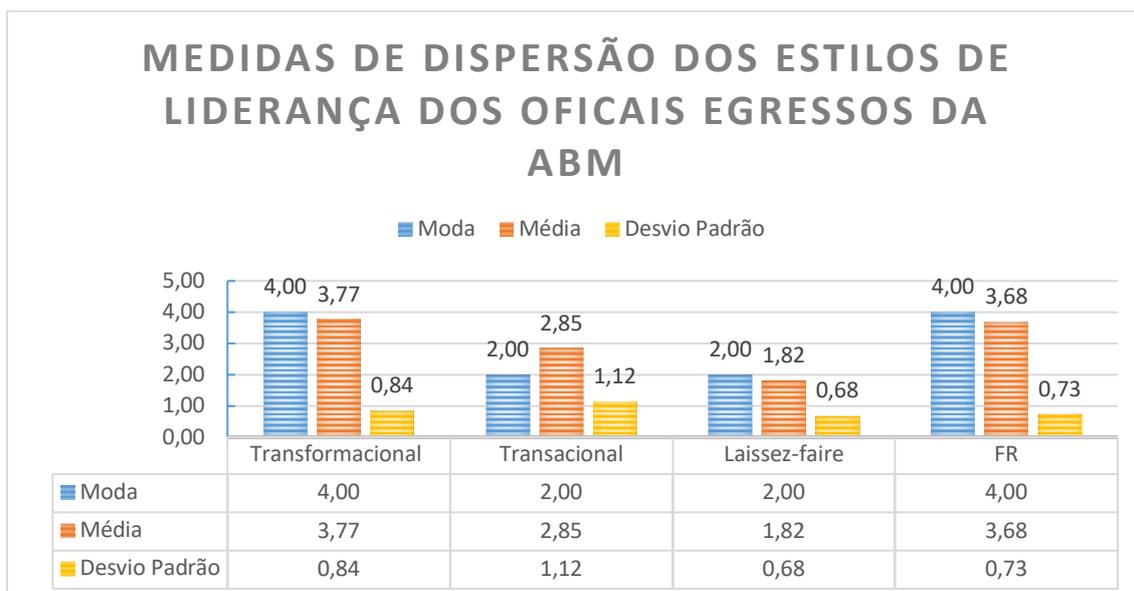
A avaliação dos resultados revelou que a liderança transformacional obteve uma média considerável de 3,77, indicando uma preferência significativa entre os respondentes. Esse estilo de liderança, caracterizado pelo estímulo ao crescimento e desenvolvimento dos liderados, promovendo alto engajamento e motivação tanto do líder quanto dos seguidores. A moda de 4, refletiu uma identificação frequente com esse modelo, reforça a relevância no contexto organizacional.

Em contrapartida, a liderança transacional registrou uma média menor de 2,85, apontando para uma preferência menos pronunciada em relação a esse estilo. Embora ainda seja reconhecida como uma abordagem válida, sua ênfase em relações contratuais e recompensas tangíveis pode não ser tão alinhada com as expectativas contemporâneas de liderança, especialmente em contextos em que a inovação e o desenvolvimento pessoal são valorizados.

Já a ausência de liderança, representada pelo estilo laissez-faire, revelou uma média ainda mais baixa de 1,82, indicando uma clara falta de preferência por parte dos respondentes. Esse estilo, caracterizado pela delegação excessiva e falta de comprometimento do líder, é percebido como inadequado e pouco produtivo para o alcance dos objetivos organizacionais, reforçando a importância do engajamento ativo dos líderes na condução das equipes.

Por fim, os fatores de resultado refletiram uma percepção positiva por parte dos líderes sobre sua própria atuação e os resultados alcançados por meio dela, evidenciando eficácia e satisfação na execução das atividades relacionadas à liderança. Esse resultado sugere um alinhamento entre as ações dos líderes e as expectativas organizacionais, contribuindo para o sucesso das operações e para o cumprimento da missão institucional.

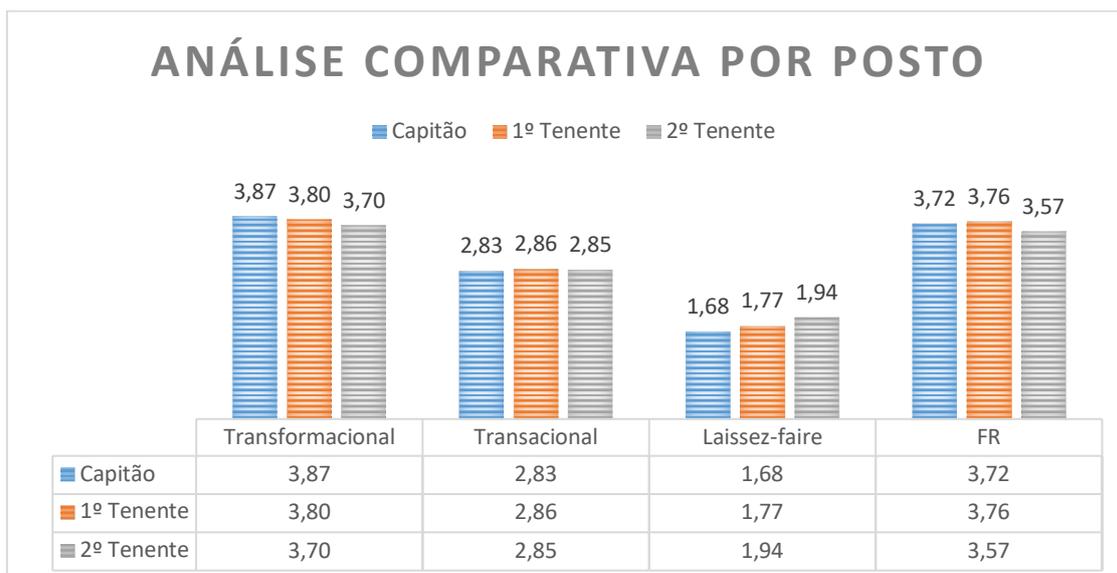
Gráfico 1 – Análise das afirmações do MLQ



Fonte: A autora.

Os resultados da pesquisa revelaram, também, uma proximidade significativa entre os Capitães e os 1ºs Tenentes em relação à dimensão da Liderança Transformacional, com pontuações elevadas de 3,87 e 3,80, respectivamente. Por outro lado, na dimensão da Liderança Transacional, os resultados dos Capitães (2,83), 1ºs Tenentes (2,86) e 2ºs Tenentes (2,85) foram mais próximos, indicando uma tendência semelhante entre esses grupos. Essa consistência nos resultados pode ser atribuída a fatores como a formação educacional e a geração à qual pertencem, destacando a influência dos sistemas de recompensas da liderança transacional.

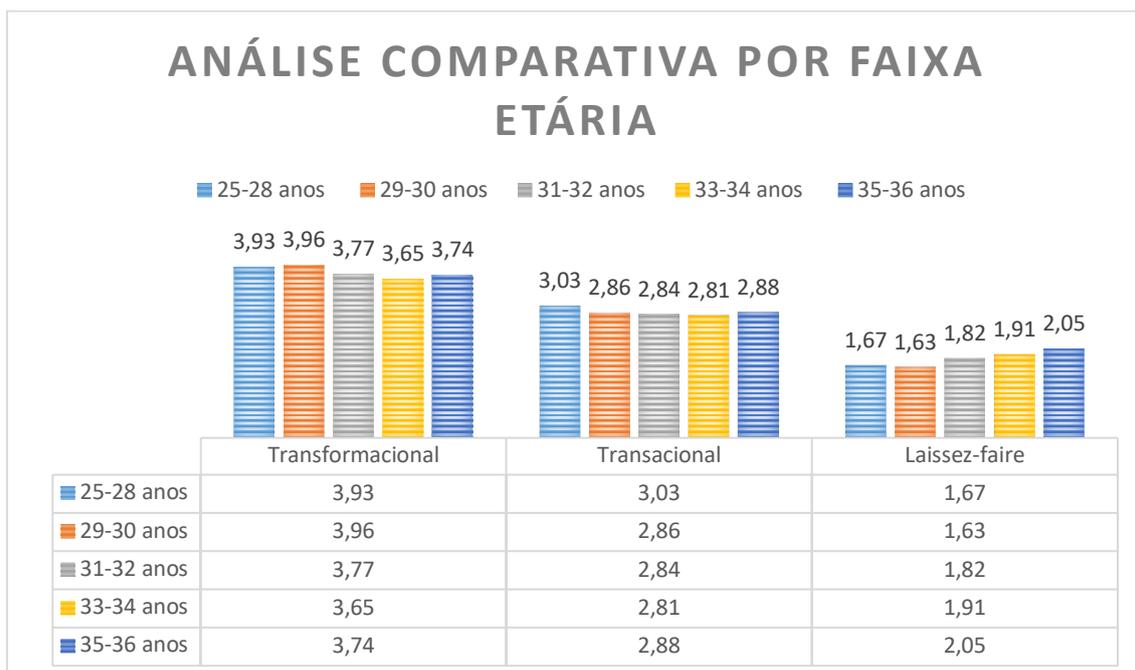
Gráfico 2 – Análise comparativa por posto



Fonte: A autora.

A análise comparativa das faixas etárias revelou variações nas médias das dimensões de liderança, com destaque para a faixa de 25-28 anos, que apresentou índices mais elevados de liderança transformacional (3,93) e transacional (3,03), além do menor índice de ausência de liderança (laissez-faire) (1,67). Por outro lado, a faixa de 31-32 anos, representando a maioria da amostra, demonstrou uma identificação com a liderança transformacional (3,77), mas também o uso frequente da liderança transacional (2,84) e, em alguns casos, da ausência de liderança (1,82), indicando uma falta de experiência dos líderes. Esses resultados ressaltam que a liderança transacional é um tipo de liderança ainda muito utilizado, entretanto, essa abordagem pode levar os liderados a agirem em benefício próprio, em detrimento dos interesses coletivos ou organizacionais.

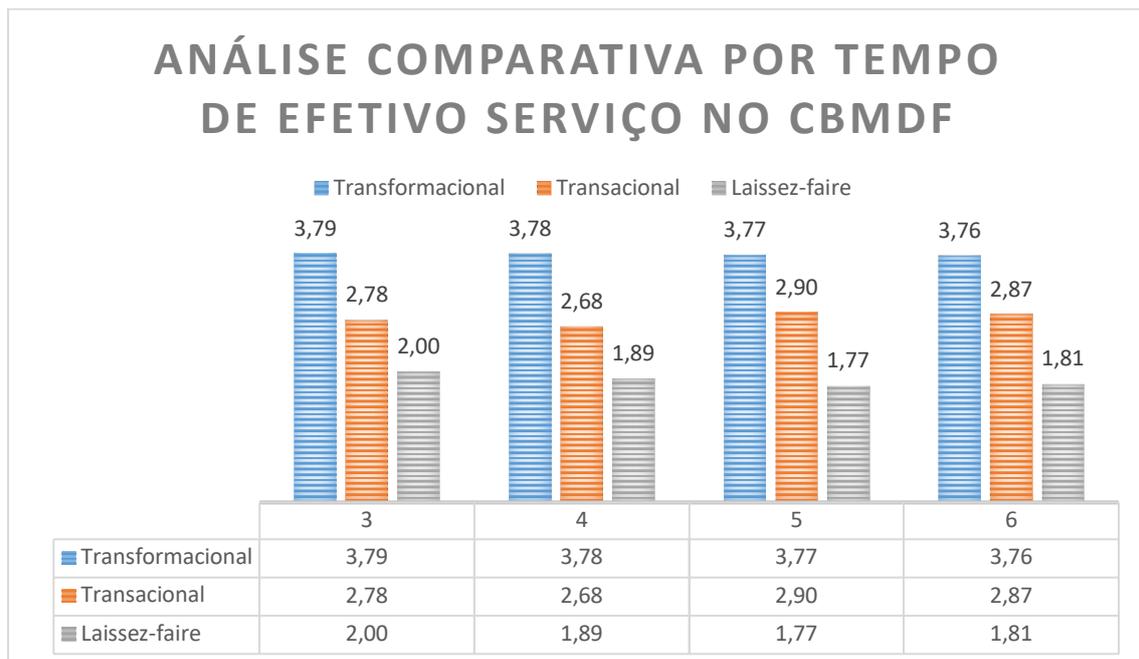
Gráfico 3 – Análise comparativa por faixa etária



Fonte: A autora.

A análise agregada do tempo de efetivo serviço em relação aos diferentes estilos de liderança não revelou diferenças significativas, conforme demonstrado pelo gráfico abaixo. Essa constatação sugere que o sentimento de pertencimento e sua influência na liderança não variam conforme o tempo de serviço do militar na corporação. Ou seja, não há uma progressão intrínseca de liderança ao longo do tempo, independentemente da experiência acumulada. Portanto, não se observa uma transição da liderança mais orientada para tarefas (transacional) para uma abordagem mais focada nas relações interpessoais (transformacional) à medida que os liderados amadurecem.

Gráfico 4 – Análise comparativa por tempo de serviço



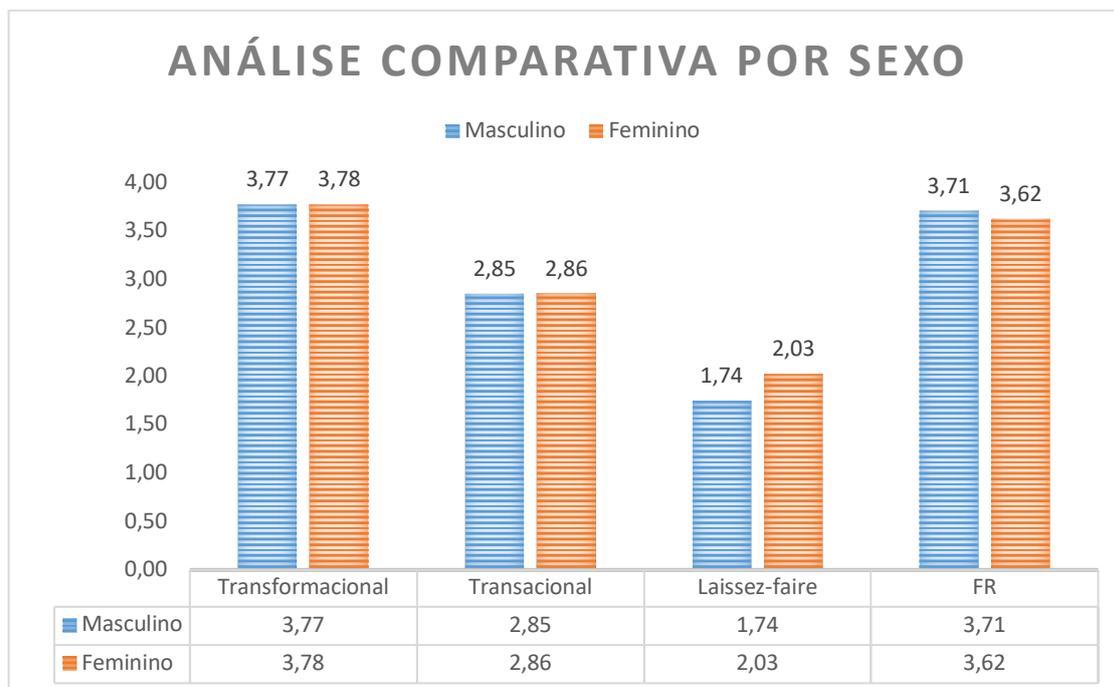
Fonte: A autora.

A análise dos dados do gráfico de Análise Comparativo por Sexo revela uma ligeira diferença entre os gêneros nos fatores relacionados à liderança transformacional e transacional, com a liderança transformacional ligeiramente maior que a transacional, diferindo em 0,01. No entanto, a diferença entre os gêneros é mais acentuada no fator de ausência de liderança (laissez-faire), onde as pontuações femininas se distanciam das masculinas em 0,3, o que sugere uma preferência menor pelo estilo laissez-faire entre as mulheres, em concordância com a ideia de que as mulheres tendem a exercer liderança de maneira mais adaptativa.

Apesar das semelhanças nos estilos de liderança entre os gêneros, observadas neste estudo, a eficácia das mulheres como líderes pode ser afetada por diversos fatores, incluindo a dinâmica de gênero no ambiente de trabalho. Em particular, quando as mulheres lideram equipes compostas predominantemente por homens ou são avaliadas por uma maioria masculina, sua eficácia tende a diminuir, possivelmente devido a preconceitos de gênero ou expectativas culturais. Além disso, existe uma suposta diferença de gênero no comprometimento com o trabalho e na motivação para assumir papéis de liderança, o que também pode influenciar a percepção da eficácia das líderes femininas. Isso é evidenciado pela diferença nos valores atribuídos ao

desempenho como líder entre os sexos masculino e feminino, com os homens recebendo avaliações mais altas. Esses dados destacam a importância de compreender e abordar as dinâmicas de gênero no contexto da liderança e do ambiente de trabalho.

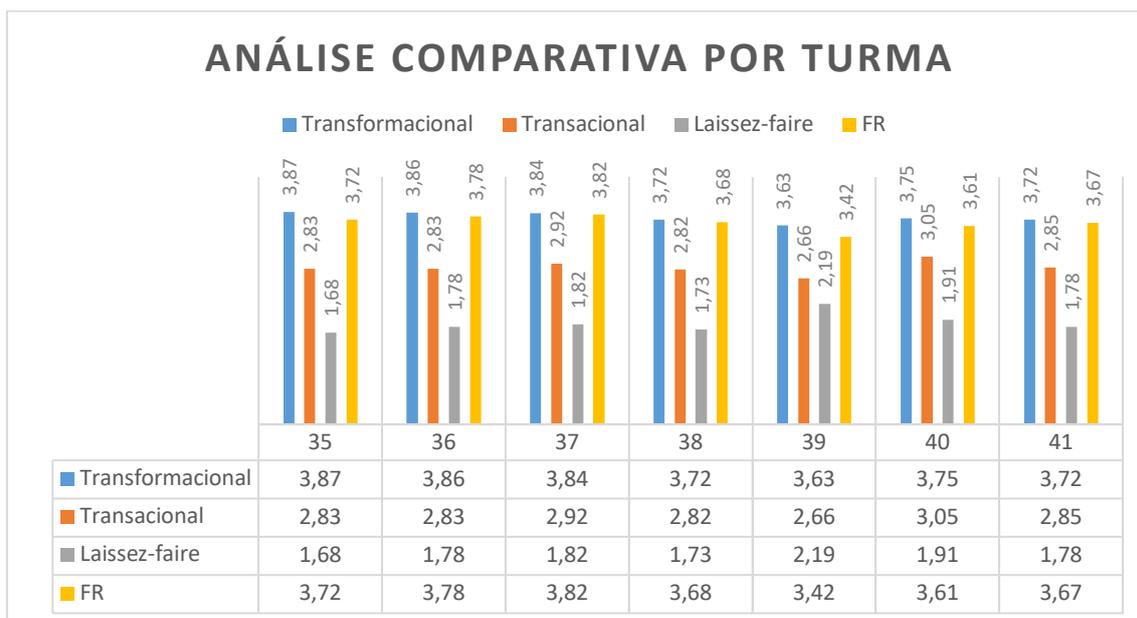
Gráfico 5 – Análise comparativa por sexo



Fonte: A autora.

A análise dos dados por turma de egresso, conforme apresentado no gráfico Comparativo por turma, revela variações significativas nos estilos de liderança adotados. Desde a turma 35 até a turma 41, há uma notável flutuação nos índices de liderança transformacional e transacional, bem como na ausência de liderança (laissez-faire). Destaca-se a turma 39, com valores mais elevados de liderança laissez-faire, e a turma 40 com elevados valores de liderança transacional, e a turma 35 com valores altos de liderança transformacional, indicando uma possível lacuna na formação em relação aos aspectos da liderança. Esse panorama sugere uma falta de uniformidade no plano de ensino da disciplina de Comando, Chefia e Liderança, resultando em diferentes abordagens e compreensões sobre liderança entre as diversas turmas de egresso da Academia de Bombeiros Militar (ABM).

Gráfico 6 – Análise comparativa por turma



Fonte: A autora.

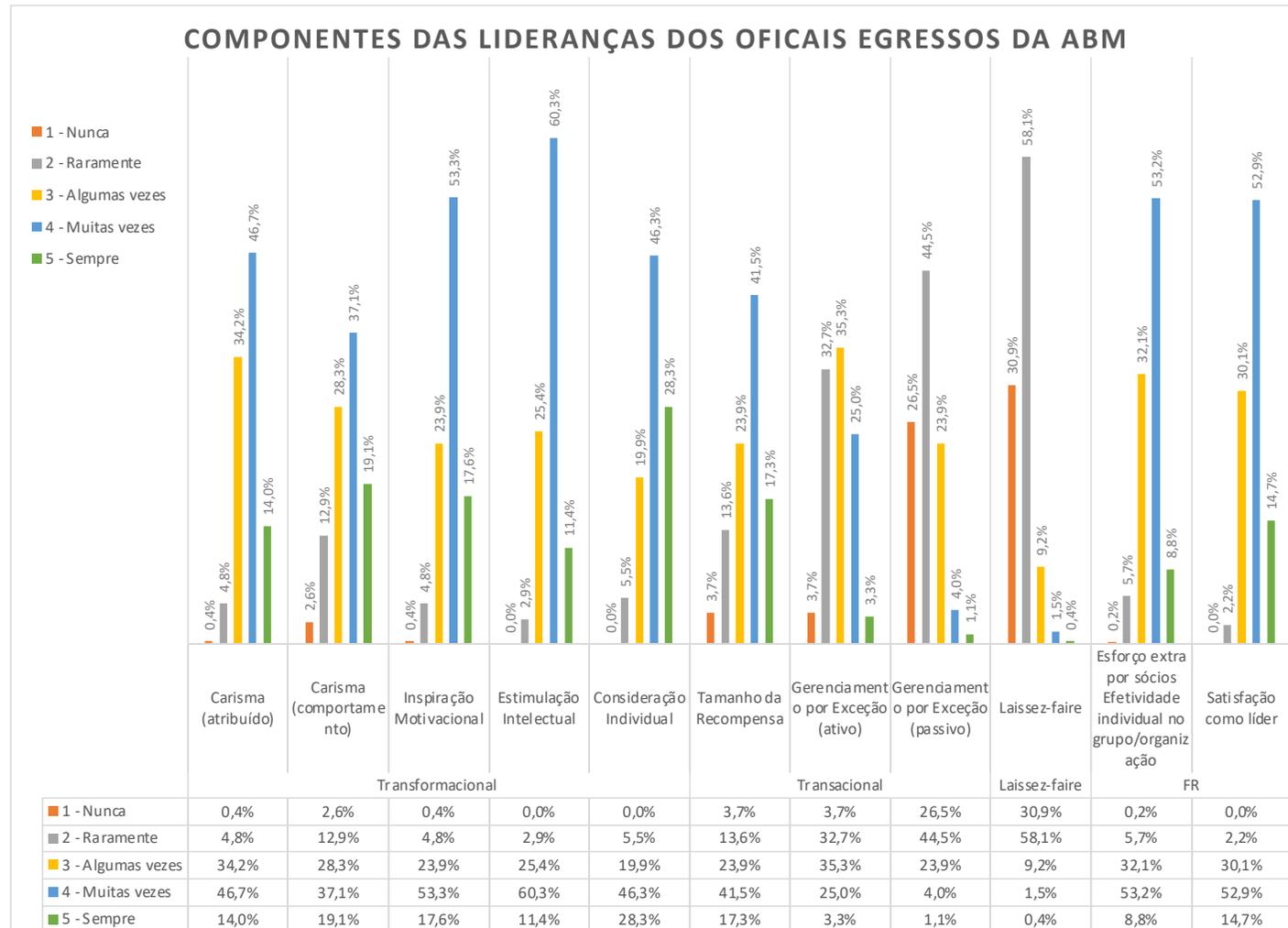
A análise do gráfico de Componentes das Lideranças dos Oficiais Egressos revela as percepções dos respondentes sobre os elementos que compõem os estilos de liderança, destacando-se a liderança transformacional como a mais alinhada às demandas e expectativas da Geração Millennial. Os componentes da liderança transformacional, como influência idealizada, inspiração motivacional, estimulação intelectual e consideração individual, apresentam percentuais significativos de respostas variando de "muitas vezes" até "sempre", indicando uma identificação expressiva dos liderados com esses aspectos. No entanto, respostas ocasionalmente classificadas como "algumas vezes" sugerem que ainda existem dúvidas em relação às atitudes dos líderes, destacando a necessidade de um engajamento contínuo para fortalecer esses aspectos.

Por outro lado, ao examinar os elementos da liderança transacional, nota-se uma predominância, principalmente no componente "tamanho da recompensa", com cerca de 58% das respostas entre "muitas vezes" e "sempre". Essa similaridade com os componentes da liderança transformacional ressalta a complexidade das abordagens de liderança adotadas e as nuances na percepção dos liderados em relação aos diferentes estilos de liderança.

A recompensa contingente, elemento da liderança transacional, é destacada como um processo de troca entre líder e liderados, podendo gerar implicações prejudiciais para a relação entre ambos. Isso porque pode associar a realização do trabalho a uma recompensa pessoal, desviando o foco dos objetivos organizacionais. A aplicação da liderança transacional pode ser eficaz em corrigir desvios e ajustar questões pontuais, porém, seu uso excessivo pode acarretar problemas, especialmente se o líder não explorar outras formas de influenciar seus subordinados.

Em situações de limite de tempo para realizar uma tarefa, a liderança transacional pode ser aplicada com sucesso. No entanto, é essencial que os líderes busquem um equilíbrio entre os diferentes estilos de liderança, adaptando suas abordagens de acordo com as necessidades específicas da situação e do grupo. Esse entendimento é crucial para promover um ambiente de trabalho motivador e produtivo, alinhado aos valores e objetivos organizacionais.

Gráfico 7 – Componentes das Lideranças dos egressos da ABM



Fonte: A autora.

e) Das Conclusões do estudo:

A análise do Projeto Pedagógico do Curso de Formação de Oficiais (CFO) revela uma abordagem da liderança em núcleos específicos, como Gestão e Estratégia e Doutrina, Ensino e Instrução. No entanto, a falta de detalhamento nos planos de aula quanto aos estilos de liderança a serem abordados sugere a presença de um currículo oculto, que molda sutilmente a formação dos alunos para além do conteúdo programático formal. Essa lacuna indica a influência de práticas não explicitamente planejadas no processo de aprendizagem dos futuros oficiais, podendo impactar na maneira como eles percebem e aplicam a liderança em sua atuação profissional.

A análise revela a necessidade do CBMDF e seus líderes adaptarem-se às características das novas gerações, especialmente a Geração Y, em um contexto de rápidas transformações e intensa competição no mercado de trabalho. A liderança militar é conceituada como o processo de influenciar, motivar e orientar os subordinados para a execução da missão, em períodos de paz e guerra, adaptando-se às demandas do ambiente contemporâneo. O modelo de liderança predominante nas instituições militares adota uma abordagem transformacional, mais receptiva à Geração Y, enfatizando o engajamento, a motivação e o desenvolvimento das equipes.

Apesar do estilo de liderança predominante ser o transformacional, observa-se que elementos da liderança transacional também são valorizados, especialmente em situações de tempo limitado para realizar uma tarefa. No entanto, o uso excessivo da liderança transacional pode resultar em problemas a longo prazo, pois os subordinados podem perder o foco na organização e direcionar-se mais para seus interesses individuais, destacando a importância de um equilíbrio entre os diferentes estilos de liderança.

O currículo oculto emerge como um componente relevante na formação dos futuros líderes militares, uma vez que influencia sutilmente o processo de aprendizagem para além do conteúdo programático formal. Diante disso, é essencial que os cursos de formação abordem de forma explícita e abrangente as competências necessárias para liderar, alinhando-se aos objetivos da corporação e preparando os futuros líderes para enfrentar os desafios do ambiente militar contemporâneo.

f) Das recomendações:

Diante do exposto, para aprimorar a capacitação dos militares nesse domínio, são propostas as seguintes melhorias no estudo e na instrução da liderança fornecida durante o Curso de Formação de Oficiais (CFO):

1. **Inclusão de Plano de Aula com Abordagem Multifacetada da Liderança:** Confeccionar plano de aula com conteúdo abrangendo uma variedade de estilos de liderança, incluindo tanto os modelos tradicionais quanto as abordagens contemporâneas, como a liderança transacional e a liderança transformacional, e no contexto do líder independentemente de gênero, mas ser inerente ao oficialato.

2. **Enfoque na Prática e Experiência:** Introduzir atividades práticas e exercícios que permitam aos alunos vivenciar diferentes situações de liderança, possibilitando a aplicação dos conceitos teóricos em contextos reais e o desenvolvimento de habilidades de liderança, ao longo de todo o curso.

3. **Integração de Feedback e Avaliação Contínua:** Implementar um sistema de feedback regular e avaliação contínua do desempenho dos alunos em relação às competências de liderança, permitindo uma abordagem personalizada para o desenvolvimento das habilidades de liderança de cada indivíduo.

Assim como para melhorar o estudo sobre a liderança no CBMDF sugere-se:

1. **Estudos Sobre Diversos Estilos de Liderança:** Realizar pesquisas abrangentes sobre os diferentes estilos de liderança presentes em todas as áreas do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), analisando sua eficácia e impacto no desempenho organizacional.

2. **Criação de um Manual de Liderança do CBMDF:** Elaborar e adotar um Manual de Liderança abrangente para o CBMDF, abordando tanto aspectos administrativos quanto operacionais da liderança na corporação. Esse manual serviria como uma referência oficial para orientar líderes e liderados nas práticas de liderança e contribuiria para a padronização e aprimoramento das técnicas de liderança dentro da instituição.

3. **Análise da Percepção dos Liderados:** Conduzir estudos para investigar a percepção dos liderados em relação aos seus líderes dentro do

CBMDF, explorando fatores como confiança, comunicação, motivação e satisfação no trabalho. Essa análise forneceria *insights* valiosos para o desenvolvimento de estratégias de liderança mais eficazes e para o fortalecimento das relações entre líderes e liderados.

Expressamos nossa gratidão pela atenção dedicada às sugestões fornecidas e confiamos que este relatório seja um recurso valioso para aprimorar constantemente a formação dos futuros oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF).

REFERÊNCIAS

BENEVIDES, Glayston Clay Leite Moura. **A liderança militar conquistada por meio de competências baseadas na inteligência emocional**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4002/1/MO%206026%20-%20GLAYSTON.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 43/1SC, de 16 de setembro de 2016. Aprova a criação do Manual que dispõe sobre a doutrina de liderança da Força Aérea Brasileira (FAB). **Boletim do Comando da Aeronáutica**: Rio de Janeiro, n. 164, f. 7697, 26 set. 2016.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. C 20-10: **Liderança Militar**. 2. ed. Brasília: 2011.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Ensino da Marinha. **Manual de Liderança**. 1. rev. Rio de Janeiro, 2018.

CANCIO, Anna Laura Viana. **A Liderança e o Militar**: a liderança e a geração y na marinha do brasil. Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval. MARINHA DO BRASIL. Rio de Janeiro, 2015.