

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DIRETORIA DE ENSINO
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

CAP QOBM/Comb. YURICK DE CARVALHO SCHNEIDER



**LIDERANÇA NO CBMDF: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS
ESTILOS PREDOMINANTES ENTRE OS GESTORES DA
CORPORAÇÃO.**

**BRASÍLIA
2026**

CAP QOBM/Comb. YURICK DE CARVALHO **SCHNEIDER**

**LIDERANÇA NO CBMDF: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS
ESTILOS PREDOMINANTES ENTRE OS GESTORES DA
CORPORAÇÃO.**

Artigo científico apresentado ao Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina como requisito para conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Orientador: TEN-CEL QOBM/Comb. **FERNANDO** DIAS DE MOURA

BRASÍLIA
2026

CAP QOBM/Comb. YURICK DE CARVALHO **SCHNEIDER**

**LIDERANÇA NO CBMDF: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS ESTILOS
PREDOMINANTES ENTRE OS GESTORES DA CORPORAÇÃO.**

Artigo científico apresentado ao Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina como requisito para conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

ELISEU DE SOUZA QUEIROZ – Ten-Cel. QOBM/Comb.
Presidente

ANDERSON PAIVA NASCIMENTO – Ten-Cel. QOBM/Comb.
Membro

EMÍLIA BERNARDES DA SILVA – Ten-Cel. RRm.
Membro

FERNANDO DIAS DE MOURA – Ten-Cel. QOBM/Comb.
Orientador

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

AUTOR: Cap. QOBM/Comb. Yurick de Carvalho Schneider

TÍTULO: Liderança no CBMDF: identificação e análise dos estilos predominantes entre os gestores da corporação.

DATA DE DEFESA: 02/03/2026.

Acesso ao documento
(X) Texto completo () Texto parcial () Apenas metadados
Em caso de autorização parcial, especificar a(s) parte(s) que deverá(ão) ser disponibilizadas:

Licença
DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO EXCLUSIVA O referido autor: a) Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade. b) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder ao CBMDF os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento entregue. Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o CBMDF, declara que cumpriram quaisquer obrigações exigidas pelo respectivo contrato ou acordo. LICENÇA DE DIREITO AUTORAL Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a Biblioteca da Academia de Bombeiro Militar disponibilizar meu trabalho por meio da Biblioteca Digital do CBMDF, com as seguintes condições: disponível sob Licença Creative Commons 4.0 International, que permite copiar, distribuir e transmitir o trabalho, desde que seja citado o autor e licenciante. Não permite o uso para fins comerciais nem a adaptação desta. A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

Yurick de Carvalho **Schneider**

Cap. QOBM/Comb.

LIDERANÇA NO CBMDF: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS ESTILOS PREDOMINANTES ENTRE OS GESTORES DA CORPORAÇÃO.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar e analisar os estilos de liderança predominantes entre os gestores do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), segundo a percepção dos próprios líderes. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de caráter exploratório-descritivo, conduzida por meio do método de levantamento (*survey*). A coleta de dados foi realizada com a aplicação do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), instrumento validado internacionalmente para mensuração das dimensões de liderança transformacional, transacional e “ausência de liderança” (*laissez-faire*), bem como dos “fatores de resultado” (eficácia, esforço extra e satisfação), proposto por Bass e Avolio (1997). A amostra foi probabilística, estratificada por posto hierárquico, composta por 190 oficiais combatentes de um universo de 389, assegurando nível de confiança de 95% e erro amostral global aproximado de $\pm 5\%$. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e análises comparativas, considerando-se como variáveis independentes o posto, o tempo de serviço, a faixa etária e a área de atuação (meio ou fim). Os resultados evidenciaram predomínio consistente da liderança transformacional em todos os recortes analíticos, acompanhada por níveis elevados dos “fatores de resultado”, indicando associação positiva entre comportamentos transformacionais e percepção de eficácia da liderança. A liderança transacional apresentou níveis moderados, exercendo papel complementar funcional, especialmente em contextos que demandam disciplina, controle e previsibilidade operacional. A dimensão *laissez-faire* apresentou valores baixos, sugerindo baixa incidência de comportamentos passivos e omissos. As análises comparativas indicaram que a liderança transformacional se intensifica progressivamente à medida que aumentam o posto hierárquico, o tempo de serviço e a faixa etária, além de apresentar maior predominância na área-fim, enquanto a liderança transacional mostrou maior destaque relativo na área-meio. Conclui-se que o CBMDF apresenta um perfil de liderança alinhado ao modelo de liderança plena proposto por Bass e Avolio (1997), caracterizado por elevada liderança transformacional, liderança transacional funcionalmente equilibrada e mínima presença de comportamentos *laissez-faire*, revelando maturidade institucional e aderência a modelos contemporâneos de liderança em organizações de missão crítica.

Palavras-chave: CBMDF; liderança; estilos de liderança; liderança transformacional; MLQ.

LEADERSHIP IN THE FEDERAL DISTRICT MILITARY FIRE BRIGADE: IDENTIFICATION AND ANALYSIS OF PREDOMINANT LEADERSHIP STYLES AMONG ORGANIZATIONAL MANAGERS

ABSTRACT

This study aimed to identify and analyze the predominant leadership styles among managers of the Federal District Military Fire Brigade (CBMDF), according to the leaders' own perceptions. It is an applied, exploratory-descriptive study conducted through a survey method. Data were collected using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), an internationally validated instrument designed to measure transformational leadership, transactional leadership, and non-leadership (laissez-faire) dimensions, as well as outcome factors (effectiveness, extra effort, and satisfaction), proposed by Bass and Avolio (1997). The sample was probabilistic and stratified by hierarchical rank, comprising 190 combat officers from a population of 389, ensuring a 95% confidence level and an approximate overall sampling error of $\pm 5\%$. Data were analyzed using descriptive statistics and comparative analyses, considering rank, length of service, age group, and area of assignment (operational or administrative) as independent variables. The results revealed a consistent predominance of transformational leadership across all analytical dimensions, accompanied by high levels of outcome factors, indicating a positive association between transformational behaviors and perceived leadership effectiveness. Transactional leadership showed moderate levels and played a functional complementary role, particularly in contexts requiring discipline, control, and operational predictability. The laissez-faire dimension presented low values, suggesting a low incidence of passive and avoidant leadership behaviors. Comparative analyses indicated that transformational leadership progressively intensifies as hierarchical rank, length of service, and age increase, and that it is more predominant in operational units, whereas transactional leadership showed greater relative prominence in administrative areas. It is concluded that the CBMDF exhibits a leadership profile aligned with the full range leadership model proposed by Bass and Avolio (1997), characterized by high transformational leadership, functionally balanced transactional leadership, and minimal presence of laissez-faire behaviors, revealing institutional maturity and adherence to contemporary leadership models in mission-critical organizations.

Keywords: CBMDF; leadership; leadership styles; transformational leadership. MLQ.

1 INTRODUÇÃO

O estudo da liderança nas organizações públicas constitui um campo essencial para a compreensão dos fatores que determinam o desempenho institucional, a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Nas instituições públicas, o líder ultrapassa o papel de gestor técnico, tornando-se agente de transformação organizacional e social, capaz de inspirar equipes, promover o engajamento e alinhar valores institucionais às demandas da coletividade (Yukl, 2013; Fleury; Fischer, 2015; Silva; Vergara, 2016). A relevância do tema torna-se ainda mais evidente em contextos de natureza militar, como o do CBMDF, nos quais a liderança assume papel estratégico para garantir disciplina, hierarquia, coesão e eficiência operacional (Bass; Avolio, 1997; Vieira, 2002).

Assim, o presente estudo possui como propósito descrever e analisar os estilos de liderança predominantes entre os gestores do CBMDF. Nesse sentido, buscou responder à seguinte questão: quais estilos de liderança, identificados na percepção dos líderes, e em quais níveis, estão sendo utilizados no CBMDF?

Partindo da realidade e da missão institucional da corporação, formularam-se as seguintes hipóteses de pesquisa: considerando a natureza militar da instituição, o estilo de liderança transacional é o predominante; entre os líderes com tempo de serviço inferior a 15 anos, prevalece o estilo transformacional; o estilo de liderança predominante entre os líderes que atuam na área-fim (operacional) difere daquele verificado entre os que desempenham funções na área-meio (administrativa).

A investigação tem como justificativa o fato de que identificar e compreender tais fatores oferecerá subsídios para o aperfeiçoamento dos processos de formação, capacitação e avaliação de lideranças, contribuindo para o fortalecimento da eficiência organizacional e para o bem-estar dos militares. O CBMDF desempenha papel essencial na segurança pública e na proteção da vida, do patrimônio e do meio ambiente no Distrito Federal, por isso, a identificação do nível de uso de cada perfil de liderança, possibilitando o desenvolvimento de características desejáveis e a mitigação das indesejáveis, tem potencial de gerar impactos positivos duradouros na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

O retorno para a própria corporação também se mostrará altamente relevante, uma vez que, com a identificação dos estilos de liderança em exercício e o consequente aprimoramento dos gestores, espera-se que a gestão do CBMDF se torne cada vez mais estratégica, participativa e orientada para resultados, garantindo que os oficiais absorvam práticas de liderança eficazes e alinhadas às demandas contemporâneas de governança pública.

O objetivo central do estudo é identificar quais os estilos de liderança estão sendo utilizados no CBMDF, segundo a percepção dos líderes da instituição, para que as características desejáveis e não desejáveis possam ser observadas, desenvolvidas e trabalhadas, visando a melhoria de processos de formação, capacitação, avaliação e direcionamento da gestão da Corporação.

Como objetivos específicos, a pesquisa descreve os principais estilos de liderança presentes na literatura especializada; conceitua as atribuições do oficial bombeiro militar e destacar a importância de sua liderança; compara os estilos de liderança de acordo com o posto hierárquico; avalia as diferenças conforme o tempo de serviço; analisa a variação dos estilos em função da faixa etária; e examina a influência da área de atuação (meio ou fim) sobre os estilos identificados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As pesquisas e estudos sobre liderança e seus diferentes estilos evidenciam a existência de diversas abordagens, cada uma com premissas e pressupostos específicos. Dessa forma, foi realizada uma investigação em distintas fontes e autores, com o objetivo de ampliar e consolidar os princípios que servem de base para a elaboração deste estudo.

2.1 Liderança

O conceito de liderança assume múltiplos significados, variando conforme a área do conhecimento que o aborda. Entre os diversos estudiosos do tema, há consenso de que as variáveis que compõem o processo de liderança são altamente

complexas. Desse modo, analisar um processo de tamanha relevância tem por objetivo articular e aprofundar diferentes perspectivas de conhecimento (Rocha *et al.*, 2010).

De maneira abrangente, a liderança pode ser compreendida como um processo de influência que organiza as atividades de um grupo e direciona seus esforços para o alcance de metas e a consecução de objetivos (Stogdill, 1950; Rauch e Behling, 1984). Para Vieira (2002, p. 10), trata-se de “um processo de influência do comportamento humano, ou seja, que visa motivar indivíduos a adotar um comportamento que de outra forma eles não adotariam”. O autor observa, ainda, que uma liderança exercida com eficácia desperta dedicação pessoal, assegura coerência de pensamento em pequenas unidades e fomenta o espírito de serviço em toda a instituição.

Bass (1990b) enxerga a liderança como um fenômeno multifacetado, que pode manifestar-se como expressão da personalidade, prática de persuasão e influência, relação de poder, meio de atingir resultados e forma de interação ou combinação de todos esses elementos. De acordo com Bergamini (1994), a maioria das definições contemporâneas de liderança converge em dois pontos: primeiro, que se trata de um fenômeno essencialmente coletivo, envolvendo duas ou mais pessoas; segundo, que o exercício da influência é o núcleo de sua dinâmica. Maximiano (2005a) acrescenta que, no século XXI, os estudos sobre liderança passaram a enfatizar o caráter motivacional, destacando as formas transacional, transformacional e carismática dela.

Segundo Burns (1978), a liderança transacional se fundamenta na autoridade formal e em sua legitimidade dentro da organização. Nessa perspectiva, o líder estabelece padrões de trabalho, define responsabilidades e orienta as ações em direção a metas específicas, utilizando recompensas e sanções como instrumentos de influência. A liderança transformacional, por outro lado, consiste em inspirar os seguidores com base em princípios elevados e valores éticos, exigindo que estes confiem em seu líder e que este seja capaz de projetar e consolidar uma visão de futuro para a instituição. Já a liderança carismática, conforme argumentam Stoner e Freeman (1999), promove maior engajamento e satisfação nos membros da equipe, uma vez que a admiração e o respeito pelo líder tornam a execução das tarefas mais eficaz e eficiente.

No contexto das organizações militares, em que metas e finalidades podem implicar riscos extremos, inclusive o sacrifício da própria vida ou a preservação de bens estratégicos, a responsabilidade atribuída ao líder adquire proporções muito mais amplas. Vieira (2002) ressalta que o líder militar deve estar plenamente preparado para conduzir suas funções com excelência, mantendo controle absoluto sobre os subordinados. O autor afirma, ainda, que tais líderes precisam desenvolver competências específicas, como “Liderar em tempo de paz para estar preparado para o tempo de guerra; desenvolver os líderes individuais dentre os seus subordinados; desenvolver equipes de liderança; descentralizar” (Vieira, 2002, p.10).

2.2 Liderança Transacional

A liderança transacional caracteriza-se pelo exercício da autoridade formal e pela legitimidade conferida pela estrutura organizacional. Nessa perspectiva, o líder define padrões de trabalho, distribui atribuições e orienta as atividades com foco no alcance de metas, utilizando recompensas e sanções como instrumentos de influência sobre o desempenho dos liderados (Burns, 1978).

Dias e Borges (2015) destacam que essa forma de liderança tem por base o poder concedido por normas e procedimentos institucionais, enfatizando o cumprimento rigoroso de regras previamente estabelecidas e a execução fiel das tarefas planejadas. Nesse contexto, a aplicação de incentivos positivos e punições constitui mecanismo essencial para orientar condutas desejáveis e inibir comportamentos inadequados, além de favorecer um ambiente de adesão e apoio às diretrizes do líder. Algo que podemos associar fortemente ao militarismo, já que este possui como premissa a hierarquia e disciplina.

Para Maximiano (2005b), a liderança transacional mobiliza interesses primários dos subordinados, recorrendo a recompensas, ameaças ou penalidades para assegurar o comprometimento com as metas estabelecidas. O autor descreve três características centrais desse modelo: recompensa contingente, concedida quando a tarefa é executada conforme o esperado; gestão por exceção, que se manifesta quando o líder intervém diante de falhas ou desvios de desempenho; e o estilo *laissez-faire*, que se traduz na ausência de interferência direta, delegando ou abrindo mão da responsabilidade das decisões em determinadas situações.

Smith e Peterson (1994) argumentam que os benefícios proporcionados nesse tipo de liderança tendem a gerar relações de curto prazo, uma vez que os subordinados mantêm o engajamento apenas enquanto percebem vantagens materiais. Em complemento, Bass (1990a) sustenta que a liderança transacional é essencial para garantir a estabilidade e a eficiência operacional, porém limitada quando se pretende promover mudanças profundas ou desenvolver o potencial criativo da equipe.

Autores contemporâneos reforçam essa visão. Yukl (2013) assinala que a liderança transacional é eficaz em ambientes que demandam padronização, controle e previsibilidade, ao passo que pode ser insuficiente em contextos que exigem inovação. Robbins e Judge (2017) acrescentam que esse modelo é particularmente adequado para organizações em que a disciplina e a hierarquia constituem elementos estruturais, como instituições militares e de segurança pública.

Por outro lado, quando comparada à liderança transformacional, a transacional mostra-se mais voltada à manutenção da ordem do que à promoção de mudanças estratégicas. Burns (2004) observa que, enquanto o líder transacional atua predominantemente como um negociador de recompensas e punições, o transformacional busca inspirar e engajar seus seguidores em objetivos de maior alcance, sustentados por valores e ideais.

2.3 Liderança Transformacional

Burns (1978) foi pioneiro na definição explícita da liderança transformacional, descrevendo-a como um processo capaz de motivar seguidores por meio de ideais elevados e valores éticos. Bass (1985) amplia essa concepção ao afirmar que a liderança transformacional envolve o esforço do líder em elevar a percepção dos liderados acerca do que é correto e significativo, encorajando-os a ir além das expectativas nas atividades desempenhadas.

Neto *et al.* (2012) apontam que líderes transformacionais costumam perceber falhas como oportunidades para aprendizagem e operam além dos métodos instrumentais associados à liderança transacional; esses autores também sustentam que tais líderes se consideram agentes de mudança institucional. Burns (2004)

complementa, afirmando que o líder transformacional assume uma função predominantemente qualitativa, remodelando valores, motivações e objetivos dos seguidores, influenciando, dessa forma, os processos dentro das organizações.

Schermerhorn (1999) evidencia que esse tipo de liderança promove nos seguidores maior dedicação, satisfação e disposição para empenhar-se com rigor elevado a fim de alcançar resultados superiores; além disso, Schermerhorn ressalta que o líder transformacional mobiliza carisma e outras qualidades associadas para estimular mudanças tanto em pessoas quanto em procedimentos organizacionais.

Bass e Avolio (1997) identificam quatro fatores centrais na relação entre líder e liderados na liderança transformacional, a saber:

- **Influência idealizada:** o líder inspira nos seguidores o desejo de adotar comportamentos e características semelhantes às suas; é considerado um modelo de conduta.
- **Motivação inspiradora:** capacidade de transmitir uma visão considerada correta, promovendo otimismo e confiança quanto ao futuro e ao alcance de metas.
- **Estimulação intelectual:** incentivo ao pensamento crítico, à inovação e à busca de novas abordagens para a solução de problemas, sem receio de julgamento ou repressão.
- **Consideração individualizada:** reconhecimento das singularidades de cada seguidor, com apoio ao desenvolvimento de seus potenciais individuais, de modo que todos contribuam para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Pesquisas posteriores reforçam a relevância dessas dimensões. Yukl (2013) argumenta que a liderança transformacional é decisiva para a construção de uma cultura organizacional orientada para a inovação, pois promove autonomia e participação. Já Avolio e Yammarino (2013) ressaltam que líderes transformacionais criam um ambiente de confiança mútua e comprometimento coletivo, elementos essenciais para mudanças sustentáveis. No contexto brasileiro, Silva e Vergara (2016)

identificaram que esse estilo de liderança contribui para maior engajamento e desempenho, ao fomentar um clima de apoio e aprendizado contínuo.

2.4 Liderança Carismática

Os estudos sobre estilos de liderança compartilham como elemento comum a identificação de qualidades e atributos em líderes que obtiveram desempenho excepcional; uma das características pioneiras investigadas nesses estudos foi o carisma, conforme Weber (1964). Para Weber, o carisma é o atributo do indivíduo capaz de congregar seguidores que confiam em suas aptidões de apontar o percurso correto, alguém que inspira e possui visão de futuro. Um aspecto essencial destacado é que o carisma não deve ser avaliado apenas como habilidade intrínseca do líder, mas também em termos da percepção que suas atitudes geram nos seguidores, de modo que eles se alinhem com seus ideais e comportamentos.

House (1977) foi um dos primeiros a sistematizar teorias sobre liderança carismática em uma formulação conceitual unificada. Ele apontou as seguintes condições de personalidade como sendo características pessoais de um líder carismático: autoconfiança elevada; tendência ao domínio nas interações interpessoais; desejo de influenciar a cognição alheia; e convicção firme quanto ao valor de suas ideias e princípios morais. O autor também assinala que líderes carismáticos tendem a emergir em contextos de crise ou sob pressão organizacional, destacando sua aptidão para alinhar a identidade dos seguidores com os objetivos definidos, de modo que os propósitos compartilhados sejam claramente percebidos e valorizados por todos.

Dias e Borges (2015) alegam que a principal distinção entre indivíduos carismáticos e não carismáticos reside na aptidão para avaliar com sensibilidade e precisão as dificuldades existentes, bem como diagnosticar os obstáculos e desejos do grupo. Stoner e Freeman (1999) afirmam que a liderança carismática incrementa a motivação e a satisfação dos seguidores simplesmente pela admiração que nutrem pelo líder. Yukl (1999) complementa ao afirmar que se observa esse estilo de liderança com base no grau de influência exercida e na natureza da relação construída entre líder e seguidores.

Conger e Kanungo (1998) defendem que o carisma constitui núcleo explicativo da liderança transformacional, frequentemente sobreposto ou confundido com ela, embora Bass (1985) sustente que um líder pode manifestar carisma sem necessariamente exibir todas as características transformacionais. Yukl (1999) diferencia ainda mais: o líder carismático depende fortemente da confiança incutida nos seguidores, enquanto o transformacional também enfatiza o empoderamento, o desenvolvimento dos liderados e a construção conjunta dos objetivos. Em síntese, para Yukl (1999), o líder carismático requer crença dos seguidores em sua pessoa; já o transformacional deseja que seus seguidores acreditem em si mesmos.

Autores contemporâneos têm contribuído com evidências que enriquecem o debate. Por exemplo, Gomes *et al.* (2007) realizaram uma revisão da literatura sobre abordagens carismática e transformacional, demonstrando que embora haja sobreposição conceitual entre os dois estilos, o carisma é frequentemente sublinhado como componente distintivo, sobretudo em contextos nos quais a personalidade do líder e sua capacidade de comunicação simbólica são cruciais.

Silva (2010), em estudo de caso com lideranças religiosas pentecostais, identificou que a construção do carisma envolve não apenas discurso persuasivo, mas também presença empática com seguidores, em contextos de incerteza social, o que reforça a ideia weberiana de “atração afetiva”. Essas análises recentes reforçam que o carisma permanece um fator diferenciador relevante tanto como estilo autônomo quanto como elemento constitutivo da liderança transformacional.

2.5 Atribuições dos Oficiais Bombeiros Militares

A profissão militar possui características próprias e inconfundíveis, resultantes do militarismo, que a diferenciam das demais atividades profissionais de natureza civil. Entre essas peculiaridades destacam-se a dedicação exclusiva, a obediência incondicional às ordens superiores, o rigor na observância da hierarquia e da disciplina e, em situações extremas, a disposição para o sacrifício da própria vida em defesa de terceiros.

O Estatuto dos Bombeiros Militares do Distrito Federal, aprovado pela Lei n.º 7.479/1986 e atualizado pela Lei n.º 12.086/2009, estabelece tais fundamentos e

define as atribuições institucionais. Em seu artigo 2º, estabelece que o CBMDF é “instituição permanente, essencial à segurança pública e às atividades de defesa civil, fundamentada nos princípios da hierarquia e da disciplina, e ainda força auxiliar e reserva do Exército nos casos de convocação ou mobilização”, destinando-se, entre outras funções, à “execução de serviços de perícia, prevenção e combate a incêndios, de busca e salvamento e de atendimento pré-hospitalar” (Brasil, 1986; Brasil, 2009).

No âmbito hierárquico, distingue-se a categoria dos oficiais e a das praças. Os oficiais compreendem os postos de 2º Tenente, 1º Tenente, Capitão, Major, Tenente-Coronel e Coronel, enquanto as praças englobam graduações como Soldado, Cabo, Sargentos, Sub-Tenente, Cadetes e Aspirantes-a-Oficial (praça especial). Segundo o Estatuto, em seu art. 21, “as atribuições e obrigações inerentes ao cargo de bombeiro-militar devem ser compatíveis com o correspondente grau hierárquico”. Além disso, o mesmo Estatuto (art. 37) preconiza que “o oficial BM é preparado, ao longo da carreira, para o exercício do Comando, da Chefia e da Direção das Organizações de Bombeiros-Militares”, o que implica responsabilidades superiores em termos de liderança e gerência institucional. (Brasil, 1986; Brasil, 2009).

Dessa forma, os oficiais do CBMDF não apenas participam das atividades operacionais comuns, como prevenção e combate a incêndios, busca e salvamento, atendimento pré-hospitalar, mas também assumem funções de gerência administrativa, tais como o planejamento, a coordenação, o controle e a avaliação dos serviços prestados. No exercício administrativo, esses oficiais detêm atribuições de formulação orçamentária, controle de recursos humanos, supervisão logística, gestão de suprimentos, estruturação de escalas e manutenção predial, além de garantir conformidade com normas internas e externas. Autores da administração pública apontam que essas atividades constituem funções clássicas da gerência, sendo elas planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar (Chiavenato, 2014; Fleury; Fischer, 2015).

No contexto militar, como observa Silva (2015), o oficial militar atua como gestor integral: ele não apenas comanda unidades operacionais, mas também elabora programas, monitora desempenho e responde administrativamente por resultados. Essa condição de dupla função, operacional e administrativa, exige competências de liderança, tomada de decisão, visão estratégica e controle institucional.

Com base no exposto, verifica-se que os oficiais do CBMDF têm responsabilidades ampliadas: além de participarem das ações típicas dos bombeiros, assumem a gerência, a fiscalização e o preparo institucional dos serviços prestados à sociedade, respondendo, em última instância, pela eficácia, eficiência e qualidade desses serviços.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho constitui-se em uma ampliação da pesquisa realizada por este autor na Academia de Bombeiro Militar do Distrito Federal (Schneider, 2020), a qual teve como base o estudo de caso de Rocha *et al.* (2010) sobre estilos de liderança em uma organização militar. Com esse propósito, foram adotadas técnicas metodológicas visando não apenas a replicação, mas também o aprofundamento da investigação, estendendo sua aplicação a todo o CBMDF.

Este estudo configura-se como pesquisa aplicada, de caráter exploratório-descritivo, desenvolvida por meio do método de levantamento, conforme a classificação proposta por Gil (1999). A coleta de dados foi realizada em uma organização pública federal de natureza militar, localizada no Distrito Federal, e teve como público-alvo militares que desempenham funções gerenciais e de comando, tanto administrativo quanto operacional. Destaca-se que esses participantes exercem, simultaneamente, a condição de líderes em relação aos seus subordinados e de liderados perante seus superiores hierárquicos.

A amostra foi probabilística, adotando-se a técnica de amostragem aleatória estratificada. Nessa abordagem, a população é dividida em estratos homogêneos, neste caso, as diferentes patentes, e, em seguida, é realizada a seleção aleatória de participantes em cada estrato, assegurando a representatividade proporcional de todos os segmentos da população (Gil, 1999; Marconi; Lakatos, 2017).

A escolha dessa técnica justifica-se pela necessidade de garantir que todos os níveis hierárquicos estejam adequadamente representados na amostra, minimizando vieses e possibilitando maior precisão e confiabilidade na inferência dos resultados (Babbie, 2017). De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a amostragem estratificada

é especialmente recomendada quando se deseja comparar subgrupos da população, assegurando a heterogeneidade entre os estratos e a homogeneidade dentro de cada um, o que contribui para a qualidade da análise estatística.

Para que fosse realizada a coleta de dados, inicialmente executou-se uma análise no Portal de Gestão Estratégica e Inteligência de Negócios (GESINT) do CBMDF, a fim de levantar os quantitativos e distribuição dos Oficiais Combatentes da Corporação e de aplicar a técnica de amostragem aleatória estratificada pelos seus postos.

Após isso, foram aplicados dois instrumentos de pesquisa do tipo questionário. O primeiro teve como objetivo reunir informações sociodemográficas dos participantes, possibilitando a caracterização do perfil da amostra. O segundo instrumento correspondeu ao *Multifactor Leadership Questionnaire*® (MLQ), desenvolvido por Bass e Avolio (2000), amplamente reconhecido na literatura internacional e nacional como uma das ferramentas mais válidas e confiáveis para mensuração empírica de estilos de liderança.

Sua escolha fundamenta-se em sua sólida base teórica, ancorada no modelo de liderança plena (*full range leadership*), que integra, em um único arcabouço conceitual, a liderança transformacional, a liderança transacional e a ausência de liderança (*laissez-faire*), bem como os fatores de resultado da liderança (eficácia, esforço extra e satisfação). Sua estrutura padronizada, composta por itens organizados em escala *Likert*, possibilita a mensuração objetiva e sistemática de comportamentos de liderança percebidos, reduzindo vieses interpretativos e aumentando a confiabilidade das inferências estatísticas.

No processo de análise dos dados, os resultados do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) foram calculados a partir da média aritmética das respostas atribuídas aos itens que compõem cada uma de suas dimensões teóricas. O instrumento utiliza escala do tipo *Likert* de cinco pontos, permitindo mensurar a frequência com que determinados comportamentos de liderança são percebidos. Cada fator do modelo de liderança plena (liderança transformacional, liderança transacional, ausência de liderança e fatores de resultado) é composto por um conjunto específico de itens previamente definidos no manual do instrumento (Bass;

Avolio, 2000). Assim, para cada respondente, foi calculada a média das respostas referentes aos itens pertencentes a cada dimensão, gerando um escore médio representativo daquele estilo de liderança. Posteriormente, esses escores individuais foram agregados para obtenção das médias gerais da amostra e das médias específicas dos diferentes grupos analisados (posto, tempo de serviço, faixa etária e área de atuação), possibilitando a realização de análises descritivas e comparativas entre os estratos da pesquisa.

No que se refere à liderança carismática, o MLQ não a trata como uma dimensão autônoma, pois, segundo Bass e Avolio (1997), o carisma constitui um dos componentes centrais da liderança transformacional, estando conceitualmente incorporado à dimensão denominada “influência idealizada”. Essa opção teórica evita a sobreposição conceitual entre liderança carismática e transformacional e permite uma operacionalização mais adequada e empiricamente consistente do construto liderança.

Dessa forma, o MLQ mostrou-se o instrumento mais adequado aos objetivos desta pesquisa, por sua robustez psicométrica, fundamentação teórica consolidada e aderência conceitual, permitindo uma avaliação abrangente e metodologicamente rigorosa dos estilos de liderança predominantes no CBMDF.

O questionário em sua versão final foi aplicado com o uso da plataforma *Google Forms* no período compreendido entre os dias 25 de outubro e 11 de novembro de 2025.

A população do estudo é composta por 389 oficiais combatentes do CBMDF, distribuídos nos postos de Aspirante a Oficial, 2º Tenente, 1º Tenente, Capitão, Major, Tenente-Coronel e Coronel. Considerando a heterogeneidade hierárquica da corporação e o objetivo de comparar padrões de liderança entre os diferentes postos, conforme mencionado anteriormente, optou-se pela utilização de amostragem probabilística estratificada proporcional, tomando-se cada posto como estrato amostral.

Para definição do tamanho mínimo da amostra, adotou-se nível de confiança de 95%, erro amostral máximo de 5% e análise baseada em proporções com $p = 0,5$, situação estatisticamente mais conservadora. O cálculo inicial, realizado por meio da

fórmula para proporções em amostras aleatórias simples, produziu $n_0 \approx 384,16$. Aplicando-se a correção para população finita ($N = 389$), obteve-se o tamanho final de aproximadamente 194 respondentes.

Considerando-se a possibilidade de não resposta, estimada em 40%, o tamanho da amostra foi inflado para definir o total de participantes que deveriam ser convidados. Assim, o número final de oficiais a serem contatados foi ajustado para 323, garantindo que o número de respondentes atingisse o mínimo necessário para precisão estatística do estudo. A distribuição da amostra por estrato seguiu a proporcionalidade da população, conforme apresentado no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Distribuição da amostra por estratos (postos)

Posto	População (N)	Respondentes Esperados
Aspirante	24	12
2º Tenente	21	10
1º Tenente	105	52
Capitão	65	32
Major	38	19
Tenente-Coronel	100	50
Coronel	36	18
Total	389	194

Fonte: o autor.

Essa estratégia assegura representatividade adequada de todos os postos da carreira combatente e permite análises comparativas entre estratos hierárquicos, aumentando a confiabilidade e a validade interna dos resultados relacionados aos estilos de liderança avaliados.

Como suporte adicional às etapas de processamento e organização dos dados, revisão textual e conferência dos cálculos estatísticos, empregou-se uma ferramenta de inteligência artificial (IA), especificamente o modelo *ChatGPT*, para auxiliar na tabulação, verificação de consistência analítica e aprimoramento da redação do trabalho. A ferramenta foi utilizada apenas como apoio técnico e operacional, sem interferir na interpretação dos resultados ou na formulação das conclusões, que permanecem integralmente sob responsabilidade do pesquisador.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A aplicação do instrumento de pesquisa resultou em 190 respondentes, distribuídos entre os postos da carreira de oficiais combatentes do CBMDF (estratos). Esse número é muito próximo ao tamanho amostral estimado como ideal ($n = 194$), garantindo que as inferências gerais sobre os estilos de liderança mantenham o nível de confiança estabelecido (95%) e um erro amostral efetivo praticamente equivalente aos 5% planejados.

Para cada estrato foi calculado o erro amostral específico aplicando-se a Equação 1, considerando tanto a variabilidade interna do estrato quanto a correção para população finita. Esse procedimento garante precisão diferenciada para cada posto da hierarquia, respeitando as diferenças de tamanhos entre estratos.

Equação 1 – Cálculo do erro amostral por estrato (e_h):

$$e_h = z \cdot \sqrt{[p(1 - p) / n_h] \cdot [(N_h - n_h) / (N_h - 1)]}$$

Onde:

$z = 1,96$; $p = 0,5$; n_h = respondentes obtidos; N_h = população do estrato

O quadro relacionado a seguir (Quadro 2), apresenta os resultados obtidos após a execução do cálculo:

Quadro 2 – Erros amostrais por estrato.

Posto	N_h (população)	n_h (obtido)	Erro Amostral (aprox.)
Aspirante	24	6	±31,1%
2º Tenente	21	16	±14,0%
1º Tenente	105	61	±9,6%
Capitão	65	38	±12,8%
Major	38	19	±20,2%
Tenente-Coronel	100	35	±15,8%
Coronel	36	15	±22,8%

Fonte: o autor.

Embora a amostragem utilizada tenha sido estratificada proporcional, alguns estratos não atingiram o número mínimo inicialmente projetado. Esse fenômeno aconteceu em maior número com oficiais superiores, em razão de fatores como agendas restritas, menor quantitativo absoluto de militares e maior concentração de responsabilidades administrativas. Além disso, a participação na pesquisa foi voluntária, em conformidade com os princípios éticos aplicáveis, o que reforça a legitimidade da distribuição efetiva de respondentes.

Para avaliar o impacto dessa distribuição assimétrica, foram calculados os erros amostrais específicos de cada estrato. Os resultados indicaram que o estrato de Aspirantes apresentou erro amostral elevado ($\pm 31,1\%$), decorrente tanto do pequeno tamanho populacional quanto do número reduzido de respondentes, razão pela qual não é recomendado interpretar resultados desse grupo de forma isolada.

O estrato de Tenente-Coronel apresentou erro moderado ($\pm 15,8\%$), o que permite análises válidas, porém com menor precisão estatística. Já o estrato de Coronel, por possuir população naturalmente pequena, resultou em um erro amostral mais elevado ($\pm 22,8\%$), sendo mais adequado interpretar tendências gerais deste estrato.

Nos demais estratos, os erros amostrais variaram entre $\pm 9\%$ e $\pm 14\%$, valores aceitáveis e compatíveis com análises descritivas e comparativas dentro do padrão estatístico esperado para pesquisas organizacionais com amostragem estratificada proporcional.

Importante destacar que, apesar das variações entre estratos, o tamanho total da amostra obtida (190 respondentes) permaneceu muito próximo ao estimado como ideal ($n = 194$), mantendo o erro amostral global em aproximadamente $\pm 5\%$, conforme planejado. Assim, mesmo com diferenças internas, a amostra apresenta representatividade adequada para inferências gerais sobre os estilos de liderança no CBMDF, assegurando a validade estatística da pesquisa.

4.1 Perfil Sociodemográfico

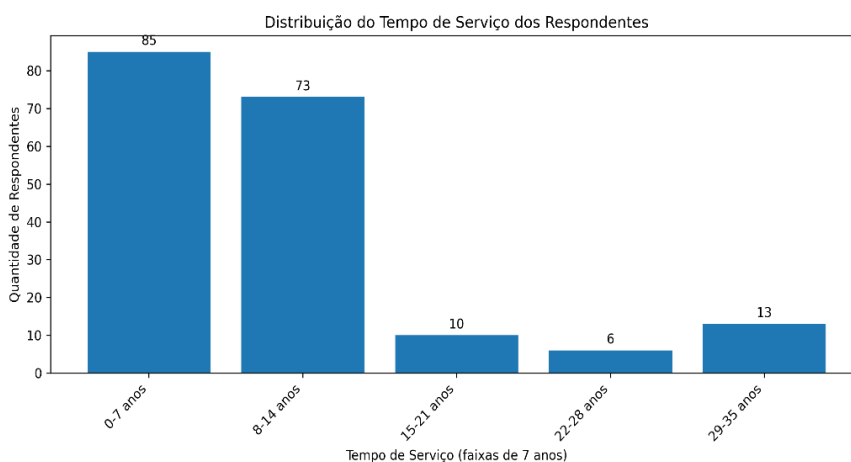
Conforme já mencionado, a amostra do estudo foi composta por 190 oficiais combatentes, distribuídos proporcionalmente conforme os estratos definidos a partir

dos postos. Em relação ao sexo, verificou-se predominância masculina (70,5%, $n = 134$), enquanto o sexo feminino representou 29,5% ($n = 56$), proporção compatível com a atual distribuição do efetivo da corporação e com a tendência histórica de ingresso feminino nas instituições militares brasileiras.

No que se refere à idade, os respondentes apresentaram faixa etária variando entre 28 e 52 anos, com média de 36,4 anos e mediana de 35 anos. Os quartis indicam que 25% possuem até 33 anos, e 75% até 38 anos, demonstrando que o conjunto dos participantes se situa majoritariamente em faixa etária intermediária, compatível com fases de ascensão profissional, consolidação de competências e ocupação de funções de comando e gestão.

Em relação ao tempo de serviço, conforme a figura 1, observou-se que os oficiais respondentes possuem média aproximada de 13 a 14 anos de atuação na corporação, distribuídos em um intervalo que inclui desde profissionais em início de carreira até aqueles com mais de duas décadas de experiência. Essa amplitude reforça o caráter representativo da amostra, ao combinar visões de oficiais que se encontram em fases diferentes do ciclo profissional. A presença significativa de militares com tempo de serviço superior a dez anos sugere que a maior parte da amostra é composta por indivíduos já vivenciados em rotinas operacionais e administrativas, o que tende a influenciar positivamente a maturidade em processos decisórios, na comunicação com subordinados e no exercício das funções de liderança.

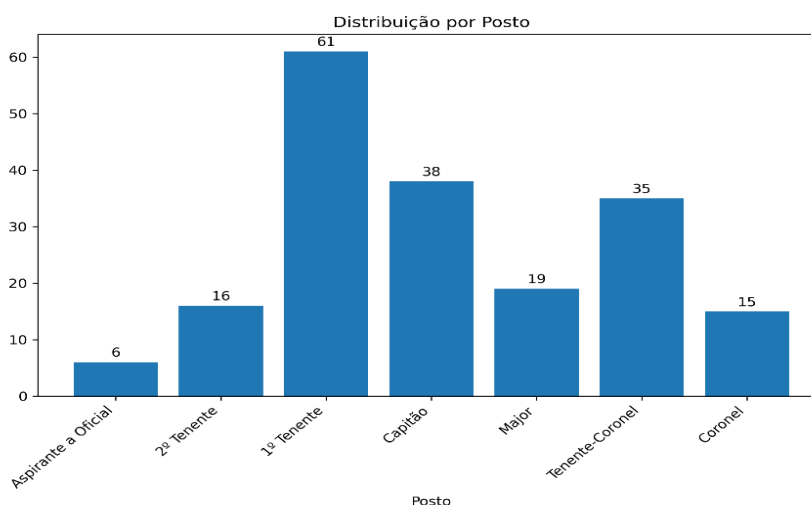
Figura 1 – Gráfico de distribuição por tempo de serviço.



Fonte: o autor.

No que tange à distribuição por posto, conforme a figura 2, identificou-se predominância de oficiais nos postos intermediários, notadamente 1º Tenente, Capitão, Major e Tenente-Coronel, o que reflete a própria pirâmide hierárquica do CBMDF. Essa distribuição é relevante no contexto da pesquisa, considerando que esses postos desempenham funções chave de coordenação de equipes, execução de processos decisórios e articulação entre níveis estratégicos e operacionais.

Figura 2 - Gráfico de distribuição por posto



Fonte: o autor.

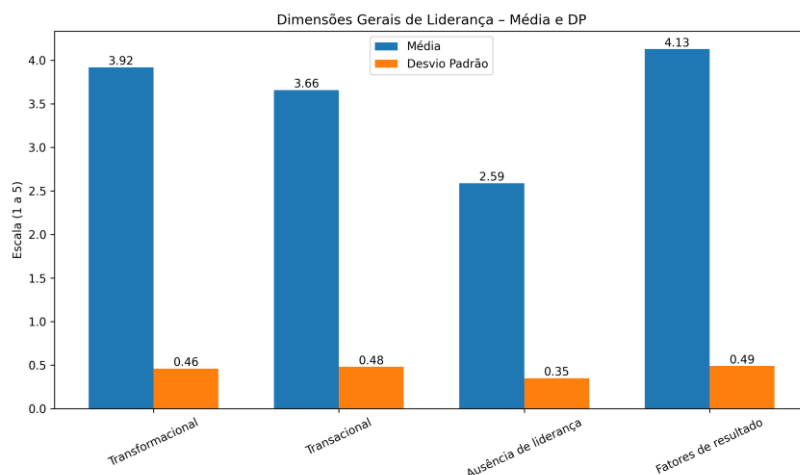
A análise da área de atuação revelou distribuição equilibrada entre oficiais lotados na área-fim (43,2%) e área-meio (56,8%), permitindo explorar diferenças de percepção de liderança conforme o contexto de trabalho, que pode refletir variações dos dois ambientes organizacionais com culturas de trabalho, demandas e práticas de liderança potencialmente diferentes.

4.2 Perfil de Liderança

4.2.1 Análise Geral dos Perfis de Liderança

Os resultados obtidos por meio do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) permitem uma análise ampla e detalhada sobre os estilos de liderança percebidos pelos oficiais combatentes do CBMDF. O gráfico presente na figura 3, apresenta os resultados obtidos com os cento e noventa participantes:

Figura 3 – Gráfico de Dimensões Gerais de Liderança.



Fonte: o autor.

Conforme apresentado no gráfico, percebe-se um predomínio da **liderança transformacional**, o que sugere que os oficiais internalizam práticas que extrapolam a gestão operacional e passam a atuar como agentes de desenvolvimento humano, fomentando coesão, engajamento e alinhamento aos valores organizacionais.

Segundo Bass e Avolio (1997), líderes transformacionais são capazes de articular visão, promover motivação e estimular o crescimento de seus subordinados por meio de influência positiva, o que repercute diretamente na coesão e no engajamento das equipes. Tais características mostram-se especialmente relevantes no contexto dos bombeiros militares, cuja missão envolve riscos elevados e alta dependência da confiança, da comunicação e da prontidão organizacional. A prevalência dessa liderança, portanto, revela alinhamento entre os valores institucionais do CBMDF e o comportamento dos seus oficiais.

Ao analisar os desvios-padrão, percebe-se que a percepção dos respondentes é relativamente homogênea, o que denota consistência na experiência cotidiana com seus líderes diretos. Essa consistência sugere que a corporação tem conseguido disseminar um modelo de liderança baseado na transformação, caracterizado pelo estímulo ao pensamento crítico, incentivo à autonomia supervisionada e valorização das capacidades individuais dos subordinados.

A **liderança transacional**, por sua vez, apresenta níveis moderados e cumpre papel complementar à liderança transformacional. Como defendem Burns (1978) e

Maximiano (2005b), a liderança transacional é fundamental em ambientes estruturados e hierarquizados, pois envolve mecanismos de supervisão, estabelecimento de regras claras, recompensas contingentes e monitoramento ativo. Tais práticas contribuem para a manutenção da disciplina e da previsibilidade operacional, aspectos indispensáveis para o funcionamento adequado de uma instituição como o CBMDF. O equilíbrio entre liderança transformacional e transacional observado nos resultados aponta para maturidade institucional, demonstrando que a corporação não depende exclusivamente de inspiração e motivação, mas integra também processos formais de controle que garantem eficiência e segurança nas operações.

Outro achado relevante é a baixa incidência da ausência de liderança (*laissez-faire*), estilo caracterizado pela omissão, falta de supervisão e ausência de tomada de decisão. Bass (1985) descreve esse comportamento como disfuncional em ambientes que exigem liderança ativa, especialmente aqueles de alta complexidade e risco. Nesse sentido, o fato de essa dimensão apresentar as menores médias confirma a aderência dos oficiais ao papel de comando e reforça a estrutura de liderança ativa.

Por fim, os “fatores de resultado” (eficácia, esforço extra e satisfação) alcançaram médias elevadas, o que é coerente com a literatura que associa níveis altos de liderança transformacional ao fortalecimento da confiança, do comprometimento e do desempenho dos subordinados (Bass; Avolio, 1997; Avolio; Yammarino, 2013). Quando líderes inspiram, estimulam e orientam suas equipes, criam condições para maior engajamento, resiliência operacional e desempenho de excelência, aspectos indispensáveis ao trabalho bombeiro militar.

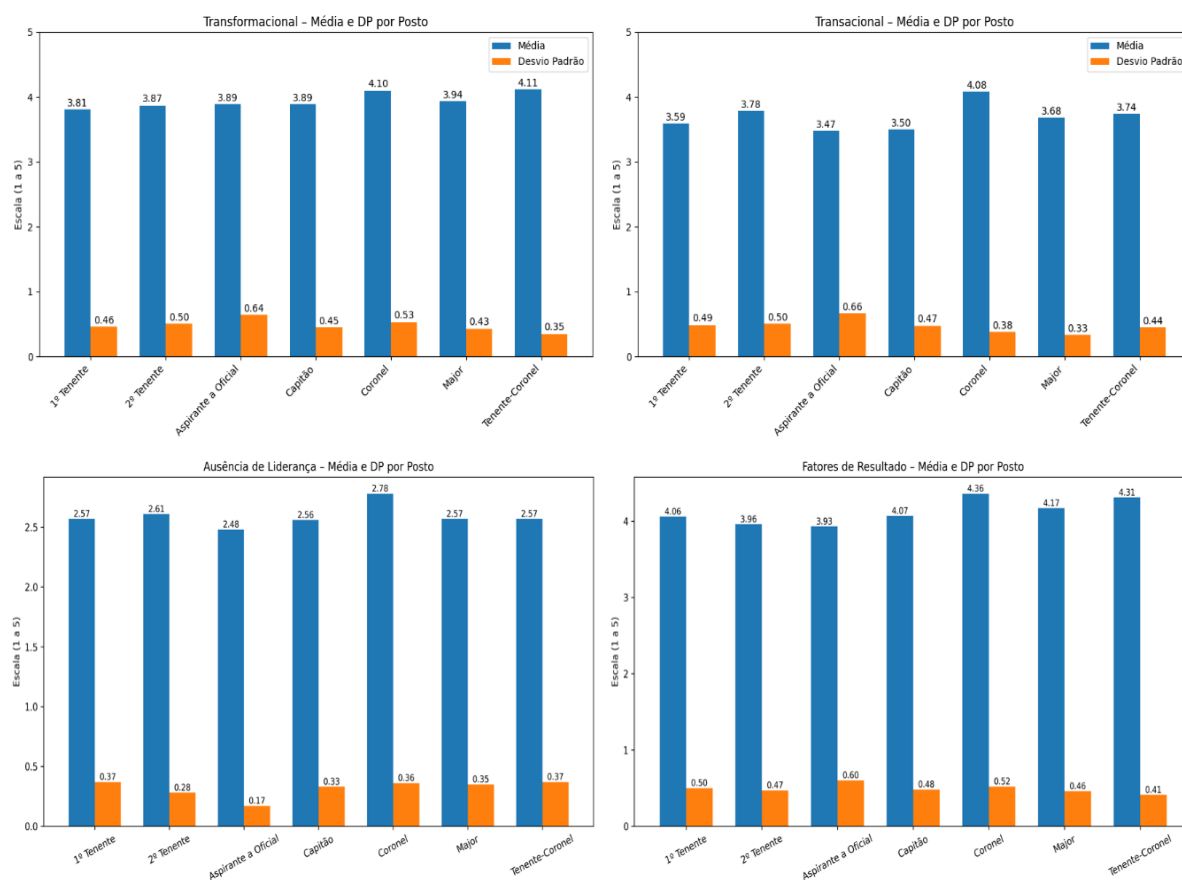
Os resultados gerais evidenciam um predomínio consistente da liderança transformacional entre os respondentes, seguida pelos “fatores de resultado”, o que sugere que os líderes do CBMDF tendem a adotar comportamentos que inspiram, motivam e estimulam suas equipes. A liderança transacional aparece em níveis moderados, refletindo a presença de práticas baseadas em recompensas e monitoramento, características marcantes do militarismo. Já a “ausência de liderança” (*laissez-faire*) obtém valores baixos, o que também é compatível com a estrutura hierárquica militar, que exige presença ativa e responsável dos líderes. Por fim, o desvio-padrão reduzido demonstra homogeneidade nas percepções da amostra.

A seguir, com o intuito de atingir os objetivos específicos do estudo, serão apresentadas as análises dos perfis de liderança considerando o posto, tempo de serviço, faixa etária e área de atuação dos oficiais combatentes do CBMDF.

4.2.2 Análise Comparativa por Posto

Os gráficos apresentados na figura 4 demonstram os resultados obtidos após preparação dos dados levando-se em conta os postos hierárquicos dos participantes. A análise desses resultados revela padrões consistentes que refletem o desenvolvimento das competências de liderança ao longo da carreira militar, alinhando-se ao que diversos autores descrevem sobre o processo evolutivo da liderança em organizações de natureza hierarquizada e de missão crítica (Vieira, 2002; Bass; Avolio, 1997; Rocha; Cavalcante; Souza, 2010).

Figura 4 – Gráficos dos perfis liderança quanto ao Posto.



Fonte: o autor.

Nos postos iniciais (Aspirante a Oficial, 2º Tenente e 1º Tenente) observa-se maior variabilidade no estilo de liderança, especialmente na dimensão transformacional. Esse comportamento é esperado, pois esses profissionais ainda se encontram em processo de consolidação de identidade profissional e de habilidades gerenciais.

Rocha, Cavalcante e Souza (2010) destacam que nas organizações militares a liderança é construída em contexto de forte estruturação normativa, exigindo tempo para que o profissional internalize comportamentos mais complexos e estratégicos. Além disso, Vieira (2002, p. 10) ressalta que o líder militar precisa “desenvolver líderes individuais dentre os seus subordinados” e construir coerência de pensamento nas unidades, o que demonstra que a formação inicial ainda se concentra em habilidades táticas e no cumprimento rigoroso de normas. Apesar disso, as médias positivas sugerem predisposição ao desenvolvimento da liderança transformacional.

Nos postos em que ocorre a transição de círculo dos oficiais intermediários para superiores (Capitão e Major) verifica-se intensificação da liderança transformacional e também de elementos da liderança transacional. Esses postos exercem funções operacionais e administrativas de responsabilidade aumentada, demandando equilíbrio entre inspiração, motivação e supervisão direta. Assim, a coexistência desses dois estilos reflete exatamente o que a literatura prevê para funções intermediárias: equilíbrio entre inspiração, orientação, controle e coordenação, que Robbins e Judge (2017) descrevem como o modelo de supervisão madura em instituições normativas.

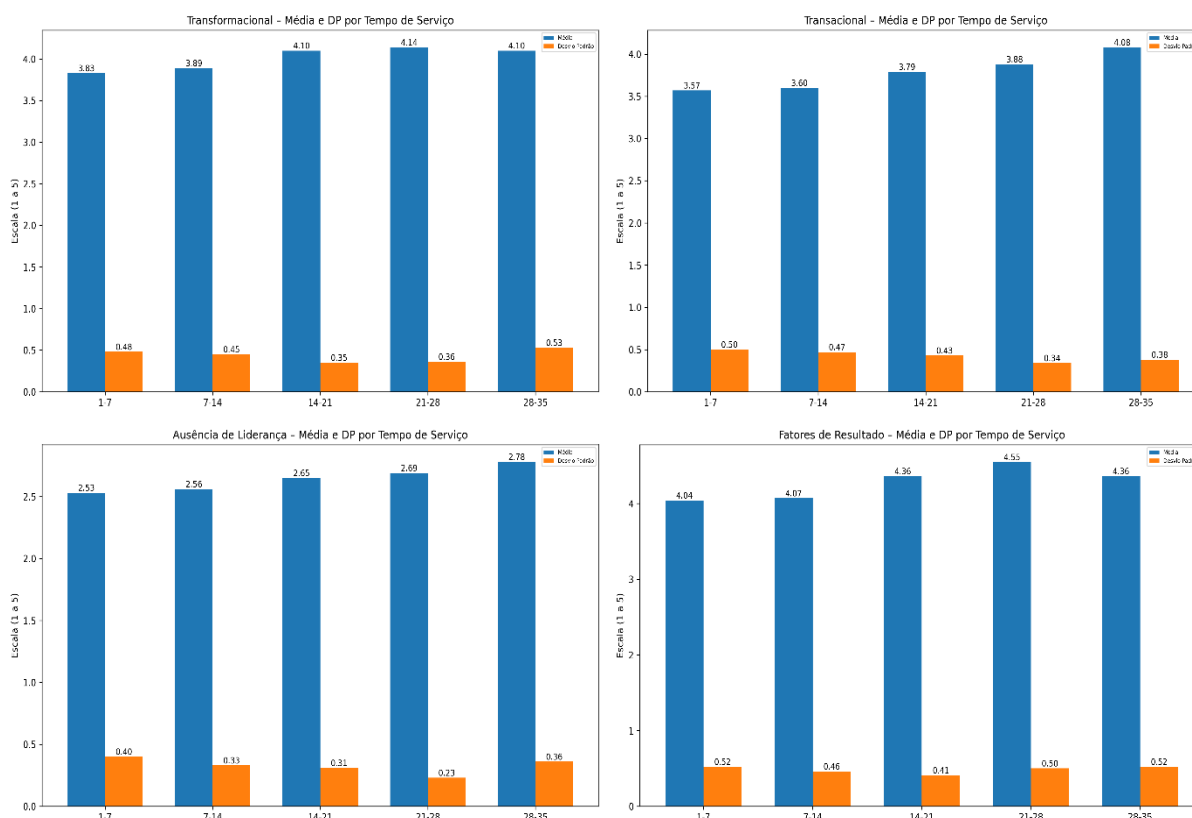
Nos postos de mais alta gestão institucional (Tenente-Coronel e Coronel) observam-se os maiores índices de liderança transformacional e os menores de “ausência de liderança”. Esse resultado demonstra maturidade consolidada no exercício do comando, indicando capacidade ampliada para inspirar subordinados, conduzir equipes em situações críticas e o senso de responsabilidade institucional. Bass (1985) afirma que líderes transformacionais são capazes de “elevar a motivação e a moral dos seguidores”, fenômeno que se torna particularmente relevante nos níveis superiores, onde decisões estratégicas impactam diretamente toda a corporação.

Assim, a evolução dos perfis de liderança por posto observada empiricamente dialoga diretamente com o que a literatura especializada apresenta: a liderança militar, estruturada sobre princípios de disciplina, responsabilidade e missão, desenvolve-se gradualmente ao longo da carreira, com crescente protagonismo da liderança transformacional à medida que o oficial avança na hierarquia (Vieira, 2002; Bass; Avolio, 1997; Rocha; Cavalcante; Souza, 2010).

4.2.3 Análise Comparativa por Tempo de Serviço

A análise dos resultados organizados por tempo de serviço revela um conjunto de padrões consistentes que refletem o processo contínuo de maturação da liderança ao longo da carreira dos oficiais do CBMDF. As faixas adotadas (1–7, 7–14, 14–21, 21–28 e 28–35 anos de serviço) permitem observar como a experiência profissional influencia a adoção dos estilos de liderança avaliados pelo *MLQ*. A figura 5 apresenta os gráficos de cada dimensão de liderança quanto ao tempo de serviço:

Figura 5 – Gráficos dos perfis liderança quanto ao tempo de serviço.



Fonte: o autor.

Nos primeiros anos de carreira (1–7 anos), observa-se maior variabilidade nos estilos de liderança, especialmente na liderança transformacional. Esse perfil é compatível com a fase inicial de socialização organizacional, marcada pela internalização de normas, valores institucionais e adaptação ao ambiente operacional e hierárquico. Rocha, Cavalcante e Souza (2010) destacam que militares em início de carreira ainda estão consolidando a identidade profissional e as competências de comando, o que explica médias transformacionais positivas, porém menos elevadas e com maior dispersão. Além disso, a presença moderada da liderança transacional nessa etapa reflete a necessidade de supervisão estruturada, reforço de disciplina e garantia de previsibilidade nas tarefas, elementos essenciais a sistemas baseados em autoridade formal, conforme descreveu Burns (1978).

Entre 7 e 14 anos de serviço, identifica-se um salto significativo tanto na liderança transformacional quanto na transacional. Nesse período, o oficial já domina rotinas técnicas e operacionais, o que lhe permite direcionar maior energia ao exercício da liderança, especialmente à gestão de pessoas. Segundo Bass e Avolio (1997), esse é o ponto em que líderes começam a manifestar com mais intensidade comportamentos de motivação inspiradora, influência idealizada e estímulo intelectual. Ao mesmo tempo, a liderança transacional mantém-se presente, pois mecanismos como recompensa e gestão por exceção ainda são fundamentais para sustentar a eficiência e a disciplina organizacional (Maximiano, 2005b). Assim, a combinação de estilos observada nesse intervalo reflete equilíbrio entre inspiração e controle, característica do líder que transita da execução para a coordenação.

A partir da faixa de 14–21 anos, a liderança transformacional apresenta crescimento acentuado, indicando amadurecimento organizacional e estratégico. Oficiais nesse estágio costumam ocupar posições intermediárias de comando, nas quais interagem simultaneamente com demandas administrativas, operacionais e decisórias. O comportamento identificado nos dados corresponde ao que Bass (1985) descreve como ampliação da capacidade do líder de “elevar a motivação e a moral dos seguidores”. É também nesse estágio que a liderança transacional atinge níveis mais estáveis, sugerindo que o líder domina a supervisão ativa sem que ela limite sua capacidade transformadora.

Nas faixas de 21–28 e 28–35 anos, a liderança transformacional atinge seus níveis mais elevados. Esse padrão é compatível com o que Vieira (2002) denomina de “amadurecimento da liderança militar”, momento em que o oficial já acumulou experiência operacional, administrativa e institucional suficiente para atuar como agente de coesão, de direção estratégica e de formação de novos líderes. A maturidade profissional, associada ao domínio de processos organizacionais e às responsabilidades estratégicas de alto nível, favorece a adoção de práticas que inspiram confiança, reforçam o senso de missão e promovem engajamento coletivo. Nesse estágio, comportamentos *laissez-faire* permanecem extremamente baixos, indicando presença ativa e comprometimento elevado dos líderes.

De modo geral, a análise integrada por tempo de serviço confirma que o desenvolvimento da liderança no CBMDF não ocorre de forma linear, mas sim em ciclos de amadurecimento associados à progressão na carreira, à exposição a responsabilidades crescentes e à consolidação da identidade de comando.

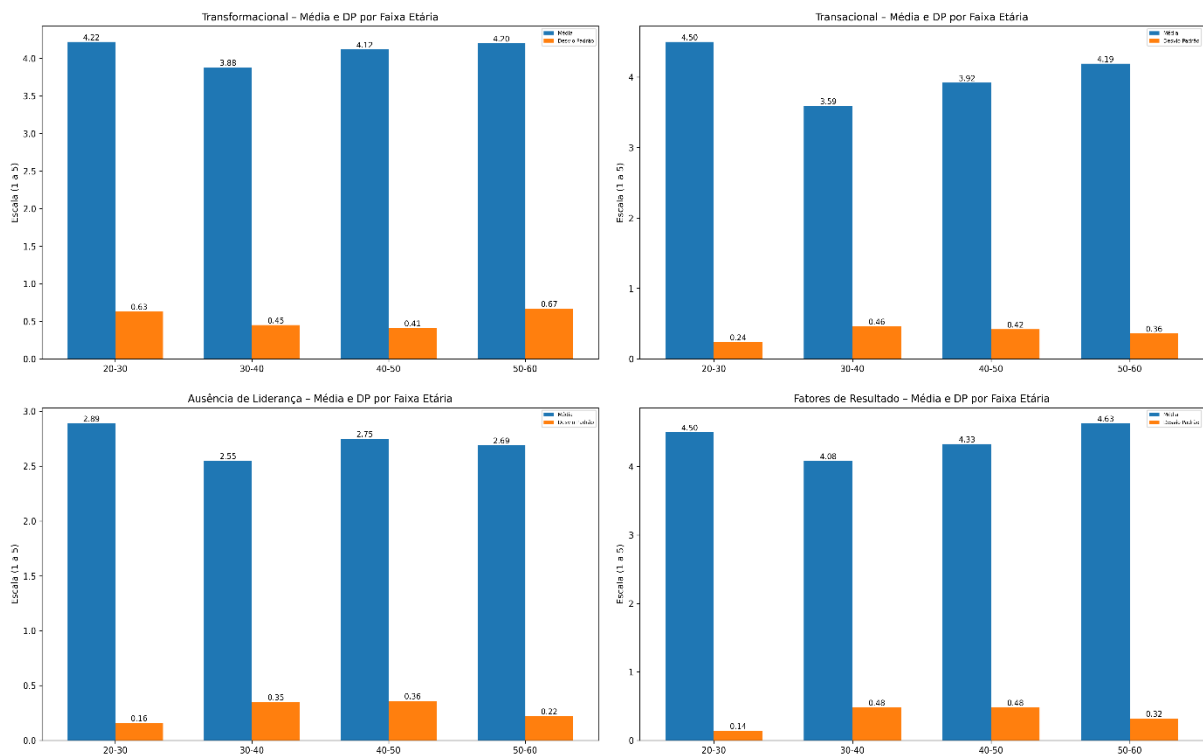
A predominância crescente da liderança transformacional, associada à estabilidade da liderança transacional e à baixa incidência da ausência de liderança, reforça o que Bass e Avolio (1997) propõem ao descreverem o modelo de liderança plena (*full range leadership*), no qual a atuação eficaz resulta do equilíbrio entre inspiração, supervisão e responsabilidade. Os resultados também se alinham ao entendimento de que organizações militares exigem líderes capazes de integrar visão estratégica, disciplina operacional e gestão de pessoas, características que se intensificam conforme o tempo de serviço avança (Yukl, 2013; Vieira, 2002).

Em síntese, os dados indicam que a maturidade profissional fortalece o exercício da liderança transformacional no CBMDF, evidenciando que a trajetória institucional favorece o desenvolvimento de líderes capazes de inspirar equipes, conduzir processos complexos e promover desempenho elevado em ambientes de missão crítica. Trata-se de um padrão coerente tanto com o arcabouço teórico revisitado quanto com as peculiaridades da carreira de oficiais bombeiros militares.

4.2.4 Análise Comparativa por Faixa Etária

A análise dos resultados organizados por faixa etária, distribuídas em intervalos de dez anos, fornece evidências sobre como diferentes fases do ciclo de vida profissional influenciam o estilo de liderança exercido pelos oficiais da Corporação. Os gráficos a seguir, presentes na figura 6, apresentam os dados encontrados quanto à faixa etária. Os padrões identificados guardam estreita relação com o desenvolvimento progressivo de competências gerenciais e com a literatura especializada sobre liderança militar, que ressalta a interação entre experiência acumulada, papel institucional e complexidade das funções (Vieira, 2002; Bass; Avolio, 1997).

Figura 6 - Gráficos dos perfis liderança quanto à faixa etária.



Fonte: o autor.

Na faixa de 20–30 anos, predominam oficiais em início de carreira, muitos deles atuando na área-fim e em processos de formação de identidade profissional. A literatura aponta que, nessa etapa, o indivíduo ainda transita pela fase de socialização organizacional, assimilando valores, normas e expectativas associadas ao exercício do comando (Rocha; Cavalcante; Souza, 2010). Os resultados revelam níveis

positivos de liderança transformacional, ainda que inferiores quando comparados às faixas mais avançadas. A liderança transacional aparece de maneira mais proeminente nessa faixa, refletindo o uso de estratégias estruturadas de supervisão e controle, alinhadas às rotinas operacionais. A “ausência de liderança” apresenta valores um pouco mais elevados do que nas faixas superiores, porém ainda baixos, indicando desafios naturais do processo de adaptação ao papel de líder.

A faixa de 30–40 anos apresenta transição significativa em direção a estilos de liderança mais maduros. Nesse período da carreira, os oficiais já possuem sólida experiência operacional e começam a ocupar funções de supervisão e comando mais amplas. Como resultado, observa-se aumento consistente da liderança transformacional, refletindo maior capacidade de inspirar, orientar e desenvolver subordinados. A liderança transacional mantém relevância, já que os oficiais dessa faixa atuam diretamente na coordenação de equipes e na execução de operações complexas. A “ausência de liderança” reduz-se, reforçando a consolidação de comportamentos profissionais ativos e aderentes ao modelo de comando militar.

Entre 40–50 anos, ocorre a maturação plena da liderança transformacional. Os oficiais dessa faixa etária costumam ocupar posições intermediárias e superiores de comando, nas quais habilidades de motivação, visão estratégica e influência positiva são indispensáveis. A literatura militar destaca que a experiência acumulada nessa fase contribui para o desenvolvimento da capacidade de “descentralizar o planejamento e as decisões de liderança”, promovendo ambientes de confiança e colaboração (Vieira, 2002, p. 10). A liderança transacional aparece de maneira equilibrada, sustentando mecanismos formais de controle que complementam o papel inspirador do líder. A incidência de comportamentos de “ausência de liderança” é mínima, refletindo estabilidade institucional e comprometimento consolidado.

A faixa de 50–60 anos apresenta o ápice da liderança transformacional. Os oficiais nesse estágio final da carreira, frequentemente em funções de alto comando, demonstram padrões de liderança que combinam experiência, visão sistêmica, domínio das relações humanas e profundo conhecimento organizacional. A capacidade de influenciar equipes e promover alto desempenho torna-se mais intensa, e os “fatores de resultado” (esforço extra, satisfação e eficácia) alcançam níveis elevados. Bass (1985) ressalta que líderes altamente experientes são capazes

de elevar a motivação e a moral dos seguidores, fenômeno evidente nesta etapa da carreira. A liderança transacional torna-se complementar, refletindo maior foco em orientação estratégica do que em supervisão direta. A “ausência de liderança” permanece praticamente inexistente.

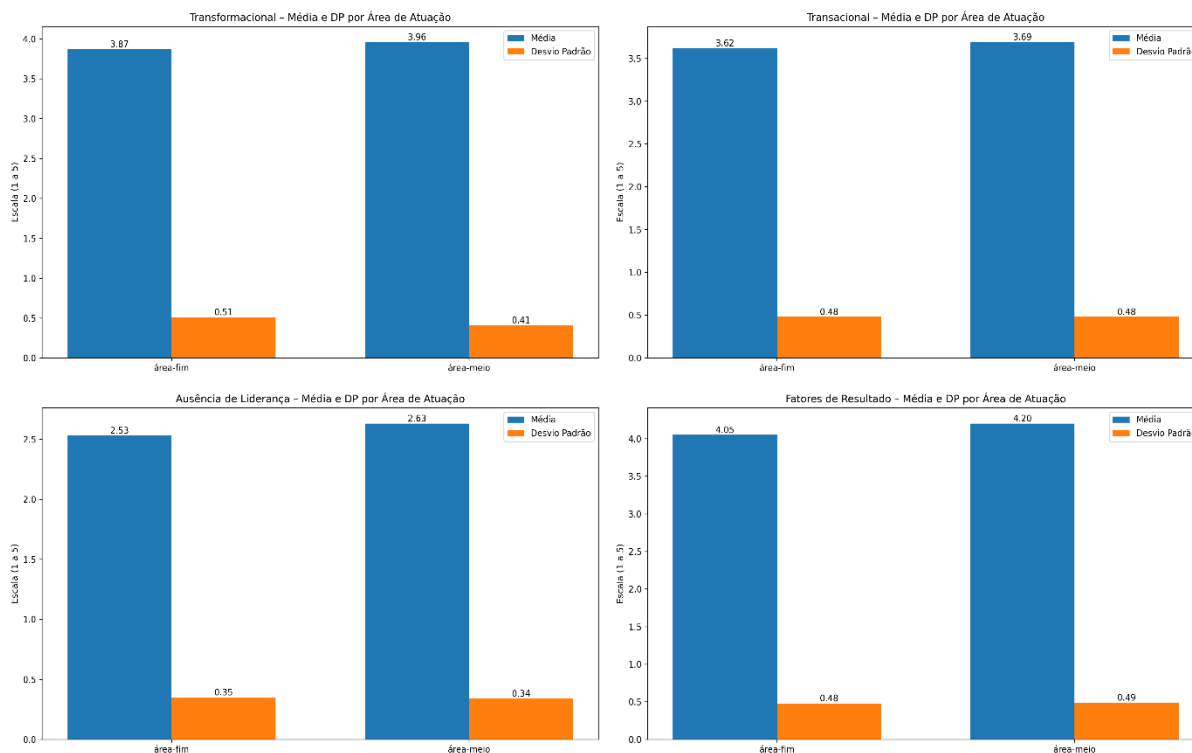
De forma integrada, os resultados por faixa etária revelam que o desenvolvimento da liderança no CBMDF acompanha um ciclo natural de amadurecimento pessoal e profissional, assim como Oficiais mais jovens concentram maior uso de comportamentos transacionais, associados à necessidade de segurança e assertividade na tomada de decisão. À medida que avançam na carreira e acumulam experiência operacional e institucional, tornam-se mais capazes de exercer liderança transformacional plena, caracterizada por inspiração, motivação e desenvolvimento humano. Esse padrão é consistente com o modelo teórico proposto por Bass e Avolio (1997) e reiterado pela literatura nacional (Rocha; Cavalcante; Souza, 2010; Vieira, 2002).

Por fim, a análise por faixa etária apresenta forte convergência com os achados organizados por tempo de serviço, evidenciando que o amadurecimento da liderança decorre simultaneamente da evolução pessoal e da trajetória profissional. Assim, tanto o avanço etário quanto o acúmulo de anos de serviço contribuem para consolidar líderes mais seguros, eficazes e inspiradores, reforçando um modelo evolutivo de desenvolvimento da liderança alinhado às exigências operacionais e estratégicas da corporação.

4.2.5 Análise Comparativa por Área de Atuação

A análise comparativa entre as áreas de atuação, área-meio e área-fim, revela diferenças importantes na expressão dos estilos de liderança avaliados pelo *MLQ*, refletindo as demandas específicas de cada ambiente de trabalho dentro do CBMDF. Os gráficos apresentados na figura a seguir (Figura 7) evidenciam essas diferenças de maneira clara, revelando como a função desempenhada e o contexto organizacional influenciam o estilo de comando. Em seguida, é apresentada uma análise detalhada de cada estilo de liderança e sua correlação com as áreas de atuação.

Figura 7 – Gráficos dos perfis liderança quanto à área de atuação.



Fonte: o autor.

Os resultados demonstram que a liderança transformacional apresenta níveis mais elevados nos oficiais lotados na área-fim, isso pode ocorrer pois nesse ambiente existe maior imprevisibilidade, e nesses cenários, líderes capazes de inspirar confiança, mobilizar subordinados emocionalmente e articular propósito desempenham papel crítico (Bass e Avolio, 1997). A intensidade maior desse estilo na área-fim confirma a relevância da motivação e do engajamento em contextos de risco, nos quais o desempenho coletivo depende da clareza de missão e da influência positiva do comandante.

Na área-meio, embora a liderança transformacional permaneça em níveis positivos, observa-se predominância relativa da liderança transacional, reflexo da natureza administrativa das atividades desenvolvidas. Esse ambiente demanda cumprimento de rotinas, atenção a prazos, gestão de processos estruturados e forte aderência a normas. Assim, a utilização de recompensas contingentes, monitoramento ativo e supervisão direta tende a ser mais frequente e funcional nesse contexto, conforme apontam Vieira (2002) e Maximiano (2005b). A análise evidencia,

portanto, um alinhamento entre as exigências do ambiente de trabalho e o estilo de liderança mais empregado pelos oficiais.

A “ausência de liderança” (*laissez-faire*) mantém índices baixos em ambas as áreas, o que reforça a consistência institucional e o compromisso dos líderes com o exercício ativo do comando. Ainda assim, os resultados sugerem uma ligeira elevação na área-meio, possivelmente associada à fragmentação das equipes, ao volume de processos burocráticos ou à menor exposição a cenários críticos que reforçam a necessidade de atuação imediata do líder. Segundo Vieira (2002), a liderança em ambientes administrativos pode, em algumas situações, resultar em maior autonomia para os subordinados, uma vez que os processos são mais previsíveis e regulados. No entanto, essa autonomia, embora menor, não compromete a eficácia do comando, uma vez que os índices de ausência de liderança permanecem baixos em ambas as áreas.

Os “fatores de resultado” (eficácia, esforço extra e satisfação) apresentam níveis elevados em ambas as áreas, indicando que, independentemente do estilo predominante, a atuação dos líderes é percebida como produtiva e impactante. Entretanto, os resultados tendem a ser ligeiramente mais altos na área-fim, o que pode ser atribuído ao vínculo mais forte entre líderes e subordinados estabelecido em contextos operacionais, onde a interdependência e a confiança mútua são essenciais para a segurança e o sucesso das missões.

De forma integrada, observa-se que a área-fim favorece a consolidação da liderança transformacional, enquanto a área-meio sustenta de forma mais intensa a liderança transacional, cada qual coerente com as demandas funcionais e operacionais de seu ambiente. Cada estilo de liderança está coerente com as exigências funcionais e operacionais de seu respectivo ambiente, conforme evidenciado na literatura sobre liderança em organizações complexas (Bass; Avolio, 1997; Vieira, 2002). A baixa presença de comportamentos *laissez-faire* e os altos níveis de “fatores de resultado” em ambas as áreas reforçam que o CBMDF possui uma estrutura de liderança consistente, adaptada às especificidades de seus setores e capaz de promover desempenho elevado tanto nas atividades operacionais quanto nas administrativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar e analisar os estilos de liderança predominantes entre os gestores do CBMDF, sob a perspectiva do modelo de liderança plena proposto por Bass e Avolio, por meio da aplicação do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Ao responder à questão central da pesquisa, “quais estilos de liderança, identificados na percepção dos líderes, e em quais níveis, estão sendo utilizados no CBMDF?” foi possível construir um panorama consistente, empírico e teoricamente fundamentado acerca da cultura de liderança vigente na corporação.

Os resultados gerais evidenciaram o predomínio consistente da liderança transformacional entre os oficiais combatentes, acompanhada por níveis elevados dos “fatores de resultado” (eficácia, esforço extra e satisfação), o que indica que os comportamentos de liderança exercidos no CBMDF tendem a promover engajamento, coesão, confiança e desempenho superior. Esse achado contraria parcialmente a hipótese inicial de que, em razão da natureza militar da instituição, a liderança transacional seria o estilo predominante, demonstrando que a corporação vem internalizando práticas contemporâneas de liderança alinhadas a modelos mais inspiradores, participativos e orientados ao desenvolvimento humano.

A liderança transacional apresentou níveis moderados, exercendo papel complementar importante, sobretudo na manutenção da disciplina, do controle e da previsibilidade operacional. Esse resultado confirma a funcionalidade desse estilo no contexto militar, sem que ele se sobreponha à dimensão transformacional. Por sua vez, a baixa incidência da ausência de liderança (*laissez-faire*) reforça a presença ativa dos líderes e a aderência institucional ao exercício responsável do comando.

As análises comparativas por posto, tempo de serviço, faixa etária e área de atuação revelaram que o desenvolvimento da liderança no CBMDF ocorre de forma progressiva ao longo da carreira. Oficiais mais jovens e com menor tempo de serviço apresentaram maior variabilidade nos estilos de liderança e maior uso relativo de práticas transacionais, compatíveis com a fase de socialização organizacional e consolidação da identidade profissional. À medida que avançam na hierarquia, acumulam experiência e assumem funções estratégicas, os oficiais passam a

expressar níveis crescentes de liderança transformacional, com redução quase total de comportamentos *laissez-faire*.

A comparação entre área-fim e área-meio evidenciou que os estilos de liderança se ajustam às demandas funcionais de cada ambiente organizacional. Na área-fim, caracterizada por imprevisibilidade e maior risco, observou-se maior predominância da liderança transformacional. Na área-meio, de natureza administrativa e processual, a liderança transacional apresentou maior destaque relativo. Ainda assim, em ambas as áreas, os “fatores de resultado” permaneceram elevados, indicando percepção generalizada de eficácia da liderança.

Do ponto de vista teórico, os achados empíricos mostraram forte convergência com a literatura revisitada, especialmente com o modelo de liderança plena de Bass e Avolio (1997), que afirma que a eficácia da liderança decorre do equilíbrio entre comportamentos transformacionais, transacionais e da minimização de práticas *laissez-faire*. Também se alinham às contribuições de Vieira (2002) e Rocha, Cavalcante e Souza (2010) sobre o caráter evolutivo da liderança militar e a necessidade de integração entre inspiração, disciplina e responsabilidade institucional.

Sob a ótica institucional, os resultados oferecem subsídios relevantes para o aperfeiçoamento das políticas de formação, capacitação e avaliação de lideranças no CBMDF. A predominância da liderança transformacional indica que a corporação já dispõe de uma base sólida de comportamentos alinhados às demandas modernas de governança pública e gestão de pessoas. Todavia, os dados também sugerem oportunidades de fortalecimento dessas competências nos postos iniciais da carreira, por meio de programas sistemáticos de desenvolvimento de liderança.

Como limitações do estudo, destacam-se o uso exclusivo de dados autorrelatados, a ausência da percepção dos liderados e as diferenças de precisão estatística entre alguns estratos hierárquicos. Tais limitações, contudo, não comprometem a validade global dos resultados, mas indicam direções para pesquisas futuras, como abordagens multimétodo e estudos longitudinais.

Em síntese, conclui-se que o CBMDF apresenta um perfil de liderança predominantemente transformacional, equilibrado por práticas transacionais

funcionais e com baixíssima incidência de ausência de liderança. Esse padrão revela maturidade institucional, alinhamento com modelos contemporâneos de liderança e forte potencial para sustentar desempenho elevado em ambientes de alta complexidade e risco. Ao identificar, mensurar e analisar esses estilos, o presente trabalho contribui não apenas para o avanço do conhecimento acadêmico sobre liderança em organizações militares, mas também para o fortalecimento estratégico da gestão do CBMDF, em benefício direto da corporação e da sociedade que ela serve.

6 GLOSSÁRIO

Área-fim – Conjunto de atividades operacionais do CBMDF voltadas diretamente para a execução de suas missões, como combate a incêndios, busca e salvamento e atendimento pré-hospitalar.

Área-meio – Atividades administrativas e de apoio que dão suporte às ações operacionais, incluindo planejamento, logística, gestão de pessoal, finanças e manutenção.

Ausência de Liderança ou *laissez-faire* – Estilo caracterizado pela omissão do líder, que evita decisões, supervisão e envolvimento com a equipe. No MLQ, representa comportamentos de passividade e falta de direcionamento ou apoio.

CBMDF – Sigla de Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, instituição permanente, essencial à segurança pública e à defesa civil.

Estilo de liderança – Conjunto de comportamentos e práticas adotados por um líder para influenciar e orientar sua equipe. No estudo, destacam-se os estilos transacional, transformacional e carismático.

Fatores de Resultado – Dimensões do MLQ que avaliam os efeitos da liderança, incluindo eficácia, satisfação dos liderados e esforço extra. Indicam o impacto do estilo de liderança no desempenho da equipe.

Liderança carismática – Estilo baseado no carisma pessoal do líder, que inspira confiança, admiração e motivação nos seguidores, levando-os a adotar seus ideais e valores.

Liderança transformacional – Estilo em que o líder motiva e inspira seus seguidores a superar expectativas, promovendo inovação, desenvolvimento pessoal e mudança organizacional.

Liderança transacional – Estilo pautado em recompensas e sanções, com foco no cumprimento de normas, metas e tarefas previamente estabelecidas.

MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) – Questionário desenvolvido por Bass e Avolio para avaliar estilos de liderança, medindo dimensões como a transacional, transformacional e não transacional.

Oficial Bombeiro Militar – Categoria hierárquica do CBMDF que compreende as patentes de 2º Tenente, 1º Tenente, Capitão, Major, Tenente-Coronel e Coronel, responsável pelas funções de comando, chefia e direção, atuando tanto em operações de campo quanto na gestão administrativa da corporação.

Praça Bombeiro Militar – Categoria hierárquica do CBMDF que compreende as graduações de Soldado, Cabo, Sargento, Subtenente, Cadete e Aspirante-a-Oficial, responsável pela execução direta das atividades operacionais e administrativas sob a orientação dos oficiais.

REFERÊNCIAS

- AVOLIO, Bruce J.; YAMMARINO, Francis J. **Transformational and charismatic leadership: The road ahead**. 2. ed. Bingley: Emerald Group Publishing, 2013.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2017.
- BASS, Bernard M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BASS, Bernard. M. **From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision**. *Organizational Dynamics*, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990a.
- BASS, Bernard. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. New York: The Free Press, 1990b.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce. J. **Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. Palo Alto: Mind Garden, 1997.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. **MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire: Third edition manual and sampler set**. Redwood City, CA: Mind Garden, 2000.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração de sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994.
- BRASIL. Lei nº 7.479, de 2 de junho de 1986. Aprova o Estatuto dos Bombeiros Militares do Distrito Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 3 jun. 1986.
- BRASIL. Lei nº 12.086, de 6 de novembro de 2009. Altera dispositivos da Lei nº 7.479, de 2 de junho de 1986, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 9 nov. 2009.
- BURNS, James MacGregor. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.
- BURNS, James MacGregor. **Transforming leadership: A new pursuit of happiness**. New York: Grove Press, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. **Charismatic Leadership in Organizations**. Thousand Oaks (CA): Sage Publications, 1998.
- DIAS, Maria. A.; BORGES, Renata. S. **Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público**. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, ed. 80, n. 1, p. 200-221, jan./abr. 2015.
- FLEURY, Maria Teresa L.; FISCHER, Romeu de A. **Gestão de pessoas e lideranças nas organizações contemporâneas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Aristóteles R. *et al.* **Abordagem carismática e transformacional: modelos teóricos e implicações práticas**. Psicologia & Sociedade, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 410-421, 2007.

HOUSE, Robert J. A theory of charismatic leadership. In: HUNT, J. G.; LARSON, L. L. (Ed.). **Leadership: The cutting edge**. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1977. p. 189-207.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005a.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005b.

NETO, A. C.; TANURE, B.; SANTOS, C. M. M.; LIMA, G. S. **Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional**. Revista de Ciência da Administração, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012.

RAUCH, Charles F.; BEHLING, Orlando. Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In: HUNT, J. G.; HOSKING, D. M.; SCHRIESHEIM, C. A.; STEWART, R. (Ed.). **Leaders and managers: International perspectives on managerial behaviour and leadership**. Oxford: Pergamon Press, 1984.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

ROCHA, D.; CAVALCANTE, C. E.; SOUZA, W. J. **Estilos de liderança: estudo de caso em uma organização militar**. Revista de Administração da UNIMEP, v. 8, n. 2, maio/ago. 2010.

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

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

SILVA, André L.; VERGARA, Sylvia C. **Influência da liderança transformacional no engajamento no trabalho**. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 102-128, 2016.

SILVA, Janine Targino da. **A liderança carismática exercida pelas novas líderes pentecostais femininas de Nova Iguaçu: um diálogo com Charles Lindholm**.

Intratextos, Rio de Janeiro, n. esp., p. 151-168, 2010.

SILVA, Marcos Antônio da. **Perfil gerencial do oficial militar: uma discussão teórico-prática**. Revista de Administração Militar, v. 12, n. 1, p. 45-63, 2015.

SMITH, Peter B.; PETERSON, Mark F. **Leadership, organizations and culture: An event management model**. London: Sage, 1994.

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

STOGDILL, Ralph M. **Leadership, membership and organization**. Psychological Bulletin, v. 47, p. 1-14, 1950.

VIEIRA, Belchior. **Liderança militar: Academia Militar**. 2. ed. Lisboa: Editora RH, 2002.

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

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

YUKL, Gary. **Leadership in organizations**. 8. ed. Boston: Pearson, 2013.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Questionário de Dados Sócio-Demográficos:

- 1) Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino
- 2) Idade: _____
- 3) Qual seu posto:
- ☐ Aspirante-a-oficial ☐ 2º Tenente ☐ 1º Tenente ☐ Capitão
- ☐ Tenente-Coronel ☐ Coronel
- 4) Tempo de Serviço (em anos): _____
- 5) Qual sua área de atuação:
- ☐ Área-meio
- ☐ Área-fim

Questionário de Perfil de Liderança (MLQ) :

Assertivas do Multifactor Leadership Questionnaire ®		Atributo	Fator
10	Inspiro nas pessoas um sentimento de orgulho por estarem associadas a mim.	Carisma (atribuído)	Liderança Transformacional
18	Coloco o interesse do grupo acima dos meus interesses pessoais.		
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 consequências éticas e morais das decisões.		
34	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.		
9	Falo de forma otimista sobre o futuro.	Inspiração Motivacional	
13	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.		
26	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.		
36	Inspiro confiança de que as metas estabelecidas serão cumpridas.		
2	Analiso situações críticas, questionando se são realmente adequadas.	Estimulação	
8	Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas		
30	Estimulo as pessoas a analisarem os problemas por diferentes perspectivas e pontos de vista.		
32	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.		
15	Invisto meu tempo ensinando e treinando.	Consideração Individual	
19	Considero as pessoas em sua individualidade — sentimentos, vontades e ideais — e não apenas como meios para atingir objetivos do grupo.		
29	Reconheço que cada pessoa possui necessidades, habilidades e aspirações diferentes das demais.		
31	Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.		

1 11 16 35	Ofereço ajuda aos outros em reconhecimento aos esforços que eles demonstram. Defino quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho. Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas. Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	Tamanho da Recompensa	Liderança Transacional
4 22 24 27	Monitoro atentamente irregularidades, erros e quaisquer desvios dos padrões esperados. Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas. Mantenho-me a par de todos os erros. Dirijo minha atenção às falhas.	Gerenciamento por Exceção (ativo)	
3 12 17 20	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios. Espero as coisas darem errado para começar agir. Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dando certo”. Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes de agir.	Gerenciamento por Exceção (passivo)	
5 7 28 33	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem. Estou ausente quando necessitam de mim. Evito tomar decisões. Demoro a responder as questões urgentes.	<i>Laissez-faire</i>	Ausência de Liderança
39 42 37 40 43 45 38	Inspiro as pessoas a superarem as expectativas estabelecidas. Elevo o desejo dos outros de obter sucesso. Sou eficaz em atender às necessidades dos outros em relação ao trabalho. Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores. Sou eficaz em atender às necessidades da organização. Lidero um grupo que é eficiente. Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	Efetividade individual no grupo/organização	Fatores de Resultados
41 44	Trabalho com os outros de maneira satisfatória. Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	Satisfação como líder	