

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS**

**CURSO DE COMANDO E ESTADO MAIOR: ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA COM ÊNFASE NA ATIVIDADE
BOMBEIRO MILITAR**

RODRIGO SCHARDONG BESSOUAT DA SILVA

**DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR
DE SANTA CATARINA COM ENFOQUE NAS GERAÇÕES**

**FLORIANÓPOLIS
2021**

Rodrigo Schardong Bessouat da Silva

Desenvolvimento da liderança no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina com enfoque nas gerações

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade Bombeiro Militar.

Orientadora: Ana Paula Grillo Rodrigues,
Dra.

**Florianópolis
2021**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor com orientações da Biblioteca CBMSC

Silva, Rodrigo Schardong Bessouat da

Desenvolvimento da liderança no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina com enfoque nas gerações. / Rodrigo Schardong Bessouat da Silva. – Florianópolis : CBM, 2021.

57 p.

Monografia (Curso de Comando e Estado Maior) – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Centro de Ensino Bombeiro Militar, Curso de Comando e Estado Maior, 2021.

Orientadora: Ana Paula Grillo Rodrigues, Dra.

1. Liderança. 2. Estilos de liderança. 3. Liderança nas gerações. I. Rodrigues, Ana Paula Grillo. II. Título.

RODRIGO SCHARDONG BESSOUAT DA SILVA

**DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR
DE SANTA CATARINA COM ENFOQUE NAS GERAÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar.

Banca Examinadora:

Orientadora:

Dra. Ana Paula Grillo Rodrigues
UDESC

Membros:

Dra. Ana Paula Grillo Rodrigues
UDESC

Me. Cel. Alexandre Coelho da Silva
CBMSC

Me. Ten. Cel. Jefferson e Souza
CBMSC

Florianópolis, 25 de outubro de 2021

Dedico este trabalho a todos os integrantes do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, que dedicam sua existência à nobre missão de salvar vidas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao grande arquiteto do universo por me proporcionar a experiência de servir como bombeiro militar nessa minha existência terrena.

Agradeço à minha família por me apoiar em todas as minhas decisões e nos caminhos que decidi trilhar.

Agradeço ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina por me proporcionar o presente curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, realizado por uma renomada instituição de ensino que é a UDESC.

Agradeço minha orientadora, professora Dr^a. Ana Paula Grillo Rodrigues, por todos os ensinamentos repassados, sempre de maneira atenciosa e dedicada.

Por fim, agradeço a todos os meus professores e colegas de turma pelos ensinamentos, troca de experiências e coleguismo durante o Curso de Comando e Estado Maior 2021.

“Um líder de verdade tem confiança para ficar sozinho, coragem para tomar decisões difíceis e compaixão para escutar a necessidade dos outros.”

(Douglas MacArthur)

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de verificar quais os estilos de liderança estão sendo utilizados pelas diferentes gerações de militares do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC). Considerando que o CBMSC possui atualmente servidores de três gerações diferentes trabalhando juntos, e que cada geração possui características diferentes em relação ao trabalho e ao desenvolvimento da liderança, é importante verificar se essa liderança está sendo exercitada ou percebida de maneira igual pelas diferentes gerações que compõem a instituição. Isso porque, se houver diferença na percepção da liderança entre as gerações, a instituição deverá criar estratégias de desenvolvimento de liderança que levem em conta essas diferenças, sob pena de gastar energia com estratégias que surtam pouco ou nenhum resultado. Para atingir o objetivo acima exposto, foi aplicado um questionário validado e muito utilizado no mundo, inclusive por instituições militares, para avaliar o desenvolvimento dos estilos de liderança dentro das organizações. Trata-se do *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5x form short)*, instrumento desenvolvido por Bass e Avolio (2004) que contempla os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, além de mais uma dimensão sobre a efetividade da mesma. O questionário foi aplicado na população de interesse deste estudo, ou seja, toda a população do CBMSC, tendo como respondentes válidos 283 militares, sendo 61 bombeiros da geração X, 213 da geração Y e 9 da geração Z. Considerando uma população de 2649 militares, o trabalho apresenta nível de confiança de 95% com uma margem de erro de 5,51%. Os resultados demonstram que, nas três gerações do CBMSC, o perfil de liderança mais presente é o transformacional, embora tenha sido demonstrada, também, uma presença muito significativa da liderança transacional. Observou-se, também, uma quantidade maior do estilo *laissez-faire* (que indica a ausência de liderança) nas gerações Y e Z. O instrumento multifatorial mostrou uma efetividade maior no desenvolvimento da liderança na geração X. Quanto aos atributos, a pesquisa mostrou que motivação inspiradora e estimulação intelectual são os principais componentes de um líder na visão dos militares do CBMSC. Ao final, recomendam-se algumas estratégias para o desenvolvimento das gerações, como a realização de seminários, cursos, oficinas e treinamentos específicos e direcionados a elas, visando, com isso, melhorar a capacidade de nossos gestores de influenciarem suas equipes para serem mais produtivas e melhorar a eficiência dos serviços prestados pelo CBMSC.

Palavras-chave: Liderança. Estilos de liderança. Liderança nas gerações.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura administrativa do CBMSC	13
Figura 2 - <i>Continuum</i> de liderança segundo Tannenbaum e Schimidt (1958)	19
Figura 3 - Extensão total do modelo de liderança	24
Figura 4 - Frequência de idade da amostra.....	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 OBJETIVOS.....	10
1.1.1 Objetivo geral	10
1.1.2 Objetivos específicos	10
1.2 JUSTIFICATIVA.....	11
1.3 OBJETO DA PESQUISA	11
1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 LIDERANÇA.....	16
2.1.1 Desenvolvimento das teorias sobre liderança	18
2.1.2 Liderança transformacional, transacional e <i>laissez-faire</i>	21
2.1.3 Liderança no âmbito militar	25
2.2 O ESTUDO DAS GERAÇÕES	28
2.2.1 A geração X.....	29
2.2.2 A geração Y (<i>millennials</i>).....	30
2.2.3 A geração Z.....	31
2.2.4 Liderando nas diferentes gerações	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
3.1 INSTRUMENTOS	36
3.1.1 Instrumento MLQ (<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>)	36
3.1.2 O modelo multifatorial de liderança transformacional.....	37
3.1.3 Componentes da liderança transformacional, transacional e <i>laissez-faire</i>	38
4 RESULTADOS	42
4.1 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	48
Referências	52
Anexo A – Carta da Mind Garden.....	55
Anexo B – Questionário sobre a percepção da liderança no CBMSC.....	56

1 INTRODUÇÃO

A presente monografia tem como tema o desenvolvimento da liderança direcionada aos militares das diferentes gerações do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC). O problema do trabalho consiste em saber qual o estilo de liderança usado pelas diferentes gerações de militares da corporação, ajudando, com isso, na definição de estratégias de liderança que podem ser utilizadas por comandantes, chefes e diretores do CBMSC a fim de influenciar seus liderados de maneira produtiva. A escolha do presente tema se deu devido ao cenário de constantes mudanças organizacionais, tanto no mundo empresarial quanto na esfera pública, refletindo em muitos aspectos e, em especial, no âmbito comportamental. Essas mudanças trazem reflexos contextuais que podem gerar características semelhantes para pessoas de diferentes gerações.

De acordo com Lima (2012), os jovens da geração Y, por exemplo, estão constantemente conectados e buscando informações, preferindo computadores a livros. Possuem a capacidade de fazer várias tarefas simultaneamente, não gostam de rotinas, priorizam a qualidade de vida e a liberdade, além de possuírem uma acentuada consciência social. Segundo o mesmo autor, as pessoas dessa geração também são detentoras de valores morais muito fortes, são entusiastas e possuem muita energia. Se não forem bem conduzidas, porém, podem causar diversos problemas, principalmente dentro das organizações. Por outro lado, segundo Codeço (2015), muitos profissionais da geração X julgam como impróprio o comportamento da geração Y no trabalho, pois essa geração emite suas opiniões e pontos de vista de maneira direta, desconsiderando, muitas vezes, a hierarquia e os protocolos da organização. Lima (2012) também cita a importância de as organizações começarem a estudar sobre a geração Z, pois, como aconteceu com a geração Y, os novos profissionais da Z tendem a mudar a maneira como estamos acostumados a trabalhar a gestão de pessoas nas organizações.

Nesse contexto, o que se busca com este trabalho é auxiliar os gestores do CBMSC a lidarem de maneira efetiva com as diferentes gerações de militares, pois, segundo o sistema integrado de gestão de recursos humanos da Secretaria de Administração do Governo de Santa Catarina, a instituição conta, hoje, com militares na ativa das gerações X, Y e Z em seus quadros de servidores.

Muito se tem escrito sobre os conflitos entre as gerações no ambiente de trabalho das grandes corporações, sejam elas privadas ou públicas. No CBMSC não é diferente. Nos últimos anos esse conflito de gerações já virou tema de muitas discussões ocorridas em reuniões ou nos corredores da organização. Já se tornou frequente que os “mais antigos”, como são chamados

os militares com mais tempo de serviço, reclamem dos bombeiros que entraram nas fileiras da corporação nos últimos anos, os chamados “modernos”. As reclamações mais frequentes baseiam-se na dificuldade dos modernos em se ajustarem ao sistema de regramento diário exigido no ambiente militar, sendo esses novos bombeiros conhecidos por serem muito questionadores. O contrário também acontece, militares da geração Y reclamando dos mais antigos por não concordarem com os métodos que esses utilizam na condução dos seus trabalhos.

Esse quadro de conflitos dentro do ambiente militar da corporação mostra a importância de se pesquisar o desenvolvimento da liderança dentro do CBMSC com uma abordagem direcionada para as diferentes gerações de bombeiros. O desenvolvimento da liderança dentro das instituições militares é vital para que elas atinjam com excelência os seus objetivos constitucionais. Por isso a importância de estudarmos as novas gerações e redefinirmos as estratégias de liderança de acordo com as características de cada uma. Estudar esse tópico não só auxiliará o CBMSC a lidar com as gerações que hoje predominam na instituição, que são a X e a Y, mas, também, preparará a corporação para lidar com as novas gerações que já começam a entrar nas fileiras militares, como é o caso da chamada geração Z.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Identificar quais os estilos de liderança estão sendo utilizados pelas diferentes gerações de militares do CBMSC.

1.1.2 Objetivos específicos

- Descrever como se dá a liderança no âmbito militar;
- descrever as principais características profissionais das gerações presentes no CBMSC;
- estabelecer comparações entre os estilos de liderança identificados nas gerações que compuserem a amostra;
- identificar quais os atributos de liderança mais utilizados por cada geração de acordo com os resultados da pesquisa;
- propor recomendações para o desenvolvimento da liderança no CBMSC de acordo com os resultados obtidos na pesquisa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Diferenças entre pessoas de gerações distintas sempre foram motivos de estudos e discussões. Nos últimos anos, porém, esse tema tem se tornado uma preocupação cada vez maior nas organizações. Isso porque, atualmente, muitas organizações possuem profissionais de até quatro gerações diferentes trabalhando juntos.

Essa preocupação também já chegou nas organizações militares. Como prova disso basta se fazer uma busca pela internet para encontrar vários estudos realizados por integrantes das forças armadas do Brasil (Exército, Marinha e Aeronáutica) tratando sobre o conflito de gerações dentro de suas corporações e a dificuldade de liderar as gerações mais novas. Já quando se busca por estudos sobre o referido tema nas forças auxiliares (polícias militares e corpos de bombeiros militares dos estados e do Distrito Federal), o resultado quantitativo é muito menor, principalmente nos corpos de bombeiros. Nesses últimos é quase inexistente.

Esse tema tem se mostrado extremamente relevante para a melhora das relações de trabalho nas organizações privadas e públicas ao redor do mundo. Aqui no Brasil, como já foi citado, as forças armadas brasileiras já discutem, há um bom tempo, sobre o tema, revendo até antigos conceitos de formação nas escolas militares. A importância do presente estudo se dá pela escassez de pesquisas sobre a temática das gerações no CBMSC e pelos benefícios que tal discussão pode trazer para o desenvolvimento da liderança na corporação.

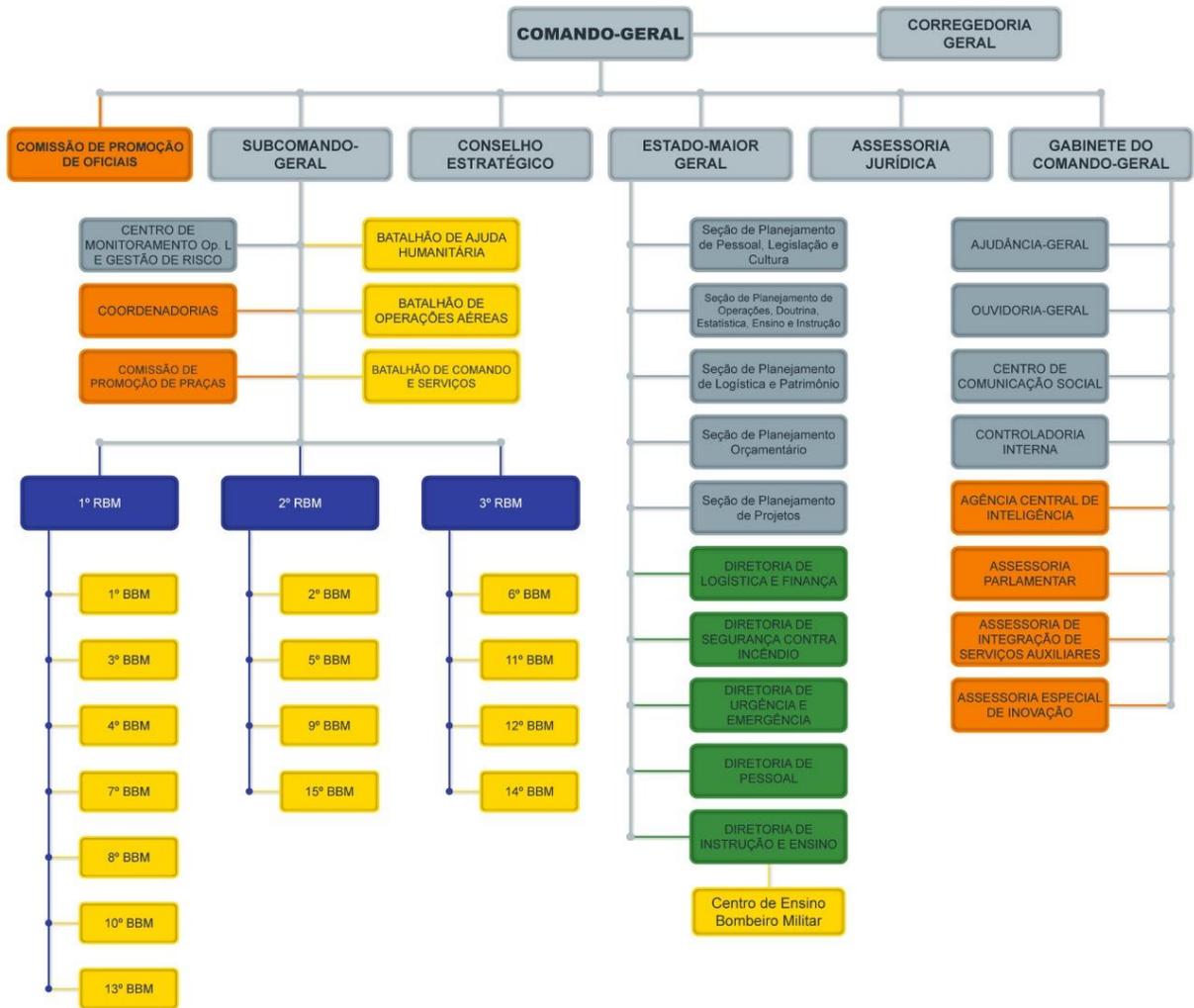
1.3 OBJETO DA PESQUISA

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), órgão da administração direta do Governo do Estado de Santa Catarina, é uma instituição prestadora de serviços públicos na área da segurança pública, tendo como jurisdição o território catarinense. Instituição estatal de direito público, tem objetivos definidos por leis que orientam e se constituem na sua razão de ser. Constitucionalmente estruturada como Força Auxiliar e Reserva do Exército Brasileiro, é organizada – a exemplo das Forças Armadas – com base na disciplina e na hierarquia, composta por militares estaduais (SANTA CATARINA, 2021). Assim como a Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), o CBMSC pertence à Secretaria de Estado da Segurança Pública de Santa Catarina, sendo, portanto, subordinado ao governador do estado. Ambas as instituições, PMSC e CBMSC, possuem seu Comandante-Geral, função desempenhada por oficial do último posto hierárquico da corporação (Coronel).

O Comando-Geral do CBMSC, chefiado pelo Comandante-Geral, é responsável pelo comando, pela administração e pelo emprego do CBMSC, sendo auxiliado pelos órgãos de direção e de apoio. Atua no nível estratégico da corporação e é composto pelo Subcomando-Geral, Estado-Maior Geral, Gabinete do Comando-Geral, Conselho Estratégico e Assessoria Jurídica. O Subcomandante-Geral é o intermediário do Comandante-Geral no controle das atividades operacionais do CBMSC, e o Chefe do Estado-Maior Geral é o órgão de assessoramento do Comando-Geral responsável, por meio de suas seções, pelo estudo, pelo planejamento e pelo acompanhamento de todas as atividades do CBMSC, além de ser o intermediário do Comandante-Geral no controle das atividades administrativas da corporação (SANTA CATARINA, 2021).

Através da figura a seguir, é possível compreender melhor a estruturação e as divisões existentes no CBMSC, na qual se pode observar os órgãos de direção, de assessoria, de apoio e de execução.

Figura 1 - Estrutura administrativa do CBMSC



Fonte: Santa Catarina (2021)

O CBMSC tem como missão proteger a vida, o patrimônio e o meio ambiente. A visão definida no plano estratégico é a de ser uma corporação de excelência na prestação, na gestão e no conhecimento de serviços de bombeiro, resguardando a vida, o patrimônio e o meio-ambiente catarinense. Já com respeito aos valores, a corporação tem como pilares a ética e probidade, o comprometimento, o profissionalismo, o espírito de corpo e a abnegação.

Para atingir os objetivos delimitados, o CBMSC possui um Plano Estratégico fixado pelo Comando-Geral a fim de nortear as ações realizadas pelos órgãos de apoio e execução em todo o estado. O plano atual (2018-2030) traduz a síntese do processo estratégico sistematizado que permite a compreensão do direcionamento traçado, a transparência de iniciativas e ações, e o devido acompanhamento da continuidade do alinhamento dos objetivos a serem atingidos para o sucesso da Corporação (SANTA CATARINA, 2021).

De acordo com o Plano Estratégico do CBMSC (2018-2030), no que se refere ao capital humano, o documento tem como um dos objetivos priorizar a saúde e as condições favoráveis de trabalho e qualidade de vida dos profissionais da corporação. Já com relação à gestão e aos processos, um dos objetivos do CBMSC é a modernização e inovação operacional e administrativa. Esses são apenas alguns dos objetivos estratégicos da instituição que se relacionam diretamente com a gestão de pessoas. Para isso, o exercício da liderança como forma de tornar essas metas uma realidade é essencial. Segundo Bass e Avolio (2004), a liderança tem como objetivo influenciar pessoas, envolvendo-as nas decisões tomadas pela organização, compartilhando crenças, valores e objetivos a fim de alcançar os resultados almejados pela entidade.

A necessidade de liderança no CBMSC é verificada em todas as camadas de sua estrutura. Como toda organização militar, possui uma estrutura hierárquica clara e definida. Em todos os níveis da organização existem oficiais e praças que precisam chefiar equipes e, por isso, devem desenvolver suas habilidades de liderança. Hoje no CBMSC, até mesmo o militar da graduação mais baixa, o soldado que, pela maioria dos regulamentos militares ainda em vigor, é definido como elemento de execução, é responsável, também, pela coordenação de equipes operacionais. Muitos quartéis do estado têm soldados exercendo a função de chefe de socorro. São eles que gerenciam os bombeiros militares e comunitários que compõem o serviço operacional daquele dia. Também temos soldados atuando como coordenadores de serviços comunitários em muitas cidades, além de coordenadores do efetivo de guarda-vidas civis nas organizações de bombeiros militares que possuem atividade de salvamento aquático. Quanto maior a graduação ou o posto, porém, maior a responsabilidade e a quantidade de liderados. A necessidade de desenvolver a habilidade de liderança, assim, torna-se cada vez maior conforme o militar ascende na carreira dentro da instituição.

Atualmente o CBMSC possui 2649 bombeiros militares. Em uma pesquisa realizada pelo autor com dados fornecidos pela diretoria de pessoal da instituição, cerca de 42% são militares pertencentes à geração X, ou seja, nascidos entre 1960 e 1979. Já 55% são militares da geração Y, nascidos entre 1980 e 1994. O restante, 3%, pertence à geração Z, que nasceu após 1995. Segundo Oliveira (2010), um dos maiores desafios dos gestores atuais, sejam eles de empresas privadas ou de órgãos públicos, está em liderar as diferentes gerações de colaboradores. Isso porque muitas dessas organizações possuem pessoas de três ou quatro gerações diferentes trabalhando juntas. É o caso do CBMSC, que, atualmente, como vimos, possui militares de três gerações distintas em seu quadro de funcionários. Oliveira (2010) aponta, ainda, que os líderes dessas organizações devem desenvolver a liderança sempre atentos

às diferentes características de cada geração com relação ao trabalho. Segundo ele, o que motiva uma geração pode não motivar a outra. O autor defende, assim, que a percepção da liderança varia entre as gerações.

A presente pesquisa tem o escopo de verificar, justamente, se há essa diferença de percepção da liderança nas gerações dentro do CBMSC, verificando qual o estilo mais utilizado ou percebido pelas diferentes gerações da corporação, auxiliando, com isso, futuros projetos que visem o desenvolvimento da liderança na corporação.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho de conclusão de curso está organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo é realizada a introdução do trabalho, delimitando-se o tema e se demonstrando sua relevância, seus objetivos e sua justificativa.

O segundo capítulo registra uma síntese das principais teorias sobre liderança com enfoque nas abordagens contemporâneas sobre o tema, trazendo, também, os principais conceitos sobre liderança militar. Ainda no segundo capítulo é realizado um estudo sobre as gerações, destacando-se as principais características de cada geração no mercado de trabalho, bem como o perfil de liderança mais adepto a cada geração.

Já o terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos, discorrendo sobre o instrumento realizado no trabalho em tela, ou seja, o MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*).

O quarto capítulo registra os resultados obtidos com a aplicação do instrumento escolhido para realização da pesquisa.

Por fim, o quinto e último capítulo traz a conclusão do presente trabalho e algumas recomendações sobre o desenvolvimento da liderança no CBMSC baseadas nos resultados obtidos na pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 359), “[...] liderança é a capacidade de influenciar um grupo de pessoas para alcançar metas e objetivos”. Porém, Stogdill (1974, p. 7 apud NORTHOUSE, 2013, p. 21), em uma revisão de pesquisa sobre liderança, aponta “[...] que existem quase tantas definições diferentes de liderança como pessoas tentando defini-la.”. Ainda segundo Northouse (2013), quanto ao significado, o termo liderança se assemelha a outras palavras como amor e paz, por exemplo, ou seja, são de entendimento complexo e podem ter significados diferentes para pessoas diferentes. A liderança como capacidade de influenciar pessoas também é trazida por Bass e Avolio (2004), que a definem como essa capacidade exercida dentro das organizações, considerando valores, crenças e significados compartilhados, buscando a articulação de esforços das equipes para atingir os resultados desejados pela organização.

Seguindo esse conceito de liderança, Maximiniano (2012) a descreve como um processo de conduzir ações ou de influenciar a mentalidade e o comportamento de outras pessoas. Segundo o referido autor, para que isso aconteça a proximidade física nem sempre é necessária. Ele utiliza o exemplo de cientistas que foram influenciados por outros colegas de profissão com os quais nunca tiveram contato, ou de líderes religiosos que influenciam pessoas que nunca os viram pessoalmente.

Maximiniano (2012) também faz uma importante distinção entre liderança e autoridade formal. Segundo ele, nas organizações formais os gerentes ou diretores ocupam uma posição dentro da hierarquia estabelecida pela empresa, ou seja, um cargo, que lhes dá o direito de tomar decisões e de se fazer obedecido. Nesse caso, a base motivacional dos seguidores está na obrigação formal de obedecer. Já na liderança, os seguidores são influenciados a fazer algo. O quadro abaixo mostra as principais diferenças entre os dois conceitos:

Quadro 1 – Diferenças entre autoridade formal e liderança

AUTORIDADE FORMAL	LIDERANÇA
Fundamenta-se em leis aceitas de comum acordo, que criam figuras de autoridade dotadas do poder de comando.	Fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo.
O seguidor obedece à lei incorporada na figura de autoridade, não a pessoa que ocupa o cargo.	O seguidor obedece ao líder e a missão que ele representa.
A lei é o instrumento para possibilitar a convivência social.	O líder é o instrumento para resolver problemas da comunidade.
A autoridade formal é limitada no tempo e no espaço geográfico, social ou organizacional. Os limites definem a jurisdição da autoridade.	A liderança é limitada ao grupo que acredita no líder ou precisa dele. Os limites da liderança definem a área de influência do líder.
A autoridade formal é temporária para a pessoa que desempenha o papel de figura de autoridade.	A liderança tem a duração da utilidade do líder para grupo de seguidores.
A autoridade formal inclui o poder de forçar a obediência das regras aceitas para a convivência.	Os líderes têm o poder representado pela massa que os segue.
A autoridade formal é atributo singular.	A liderança é produto de inúmeros fatores. Não é a qualidade pessoal singular.

Fonte: Maximiliano (2012, p. 283)

Autoridade formal e liderança nem sempre andam juntas, e nem precisam. Uma pessoa pode exercer sua autoridade formal sem exercer liderança sobre seus colaboradores e não sentir falta dela para atingir suas metas profissionais. Por outro lado, algumas pessoas podem exercer liderança sobre um grupo sem possuir autoridade formal sobre esse mesmo grupo. É o caso das organizações não governamentais constituídas exclusivamente por voluntários (MAXIMINIANO, 2012).

O Center for Creative Leadership, instituição educacional internacional sediada na Carolina do Norte nos Estados Unidos e líder no desenvolvimento de liderança e pesquisa, traz uma visão sobre as modificações atuais na compreensão de liderança:

A compreensão da liderança vem sofrendo modificações e passando de um enfoque que tinha como alvo principal o desenvolvimento de líderes individuais para a consolidação de um novo modelo de crenças e práticas de liderança coletiva. Sob essa nova perspectiva, o desenvolvimento da liderança abrange mais do que o simples desenvolvimento pessoal, e inclui também o desenvolvimento de relacionamentos, o desenvolvimento de equipes, o próprio desenvolvimento organizacional e mudanças profundas nos padrões de comportamento da organização e em seus processos organizacionais. Logo o desenvolvimento da atividade da liderança aponta agora para um processo mais amplo e complexo, no qual toda a organização precisa engajar-se. (OLIVEIRA, 2018, p. 16).

2.1.1 Desenvolvimento das teorias sobre liderança

Segundo Gil (2012), o processo de liderança é bastante complexo. Por isso seu estudo costuma se basear em abordagens distintas, sendo três delas as mais discutidas. A primeira abordagem, segundo o autor, entende a liderança como uma combinação de traços pessoais (abordagem dos traços); já a segunda foca no comportamento daquele que exerce a liderança (abordagem comportamental); e a terceira pressupõe que a eficácia da liderança é determinada pelas situações (abordagem situacional).

A primeira abordagem, a dos traços, tenta compreender a liderança vinculando-a a disposições inatas, ou seja, os líderes já nascem com as características que os permitem exercer a liderança de maneira natural. Uma das primeiras abordagens dessa natureza foi elaborada no século passado e era conhecida como a teoria das características dos grandes homens (GIL, 2012). Segundo Northouse (2013), essa teoria era assim denominada porque se concentrava em identificar como qualidades inatas de um líder as características possuídas por grandes líderes sociais, políticos e militares da época, como, por exemplo, Mohandas Gandhi, Abraham Lincoln, Joana d'Arc e Napoleão Bonaparte.

Os vários estudos realizados usando essa abordagem não obtiveram sucesso para constituir uma teoria geral sobre as características da liderança. Forneceram, porém, uma base para que alguns gurus da liderança elaborassem uma lista de características que, segundo eles, todos os líderes deveriam ter. Segundo Bennis (1989), por exemplo, são seis essas características: visão orientadora, paixão, integridade, confiança, curiosidade e ousadia. Já Gardner (1990) destaca 14 atributos essenciais a todo líder: vitalidade física e energia, inteligência e capacidade de julgamento, disposição para aceitar responsabilidades, aptidão para as tarefas, compreensão dos seguidores e suas necessidades, habilidade para lidar com pessoas, necessidade de conquista, capacidade de motivar, coragem, resolução e perseverança, capacidade de conquistar e manter confiança, capacidade de administrar, decidir e estabelecer prioridades, confiança, ascendência, domínio e afirmação, e adaptabilidade (GIL, 2012).

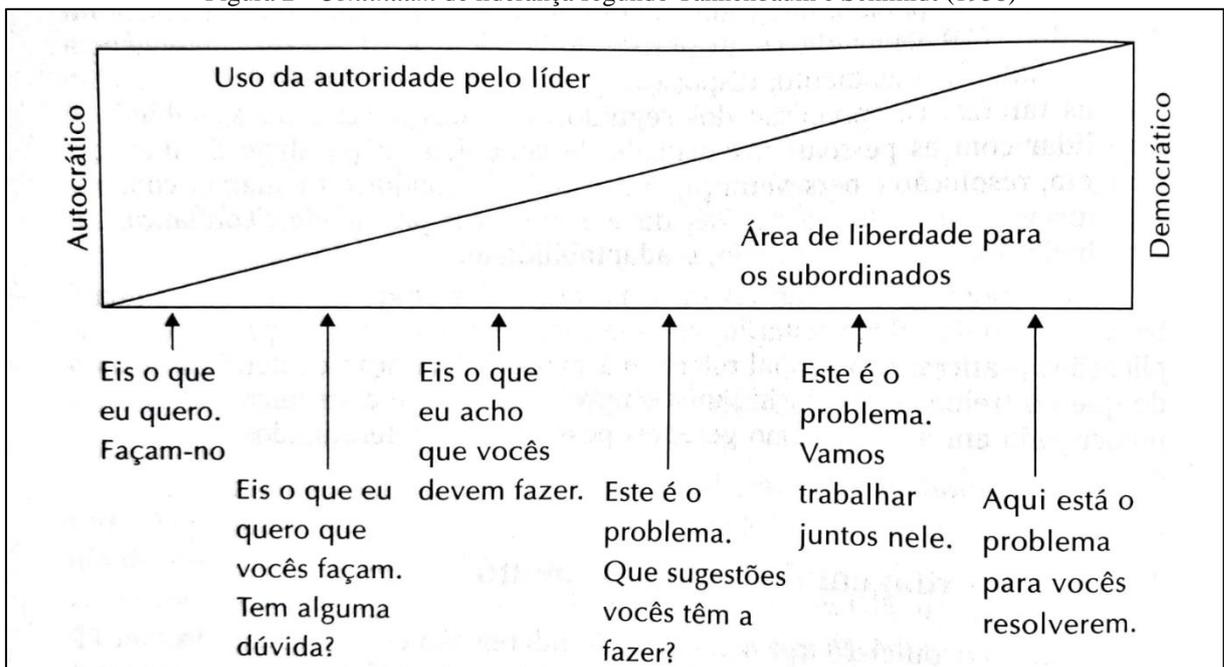
Ainda segundo Gil (2012), a abordagem dos traços é cada vez menos aceita pelos pesquisadores, porém, ainda é muito popular, principalmente pelas implicações práticas no âmbito das empresas. Uma das implicações está na maior valorização da seleção em detrimento do treinamento. A busca de determinadas características no processo seletivo mostra a preocupação da empresa em buscar pessoas para ocupar cargos de gerência com determinados traços de liderança. Segundo Northouse (2013), as pesquisas realizadas considerando essa abordagem nos deixaram uma extensa lista de características que podem ser cultivadas por

todos aqueles que desejam ser vistos pelos outros como líderes. As principais incluem inteligência, autoconfiança, determinação, integridade e sociabilidade.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), com as falhas dos primeiros estudos sobre os traços da liderança, pesquisadores foram levados a seguirem em outra direção. Gil (2012, p.221) aponta que, “[...] quando ficou claro que a eficácia dos líderes não estava ligada substancialmente aos traços pessoais, os pesquisadores passaram a identificar os comportamentos que tornariam os líderes mais eficazes”. Segundo o mesmo autor, a abordagem comportamental traz a ênfase para o treinamento. Isso porque, segundo a referida abordagem, comportamentos podem ser apreendidos. Com isso, pessoas treinadas nos comportamentos de liderança seriam capazes de obter melhores resultados. Nas palavras de Robbins, Judge e Sobral (2010, p.363), “[...] as teorias comportamentais sugeriam que é possível treinar pessoas para serem líderes”.

Uma das preocupações dos pesquisadores quanto à abordagem comportamental foi o estabelecimento de uma classificação dos estilos de liderança. Tais estilos acabaram sendo subsidiados pela escola clássica de administração e pelo movimento de relações humanas. Devido a essa influência, então, dois estilos foram reconhecidos: a do líder autoritário, orientado para a tarefa; e a do líder democrático, orientado para as relações humanas (GIL, 2012). O mesmo autor traz um *continuum* de liderança, definido por Tannenbaum e Schmidt (1958), que vai de um extremo de comportamento autoritário até outro de um líder democrático:

Figura 2 - *Continuum* de liderança segundo Tannenbaum e Schmidt (1958)



Vários estudos foram realizados depois disso, procurando avançar além desses dois estilos. Uma das principais pesquisas foi realizada pela Universidade de Michigan e procurava identificar características comportamentais que se relacionavam a um exercício eficaz da liderança. O grupo de Michigan propôs duas dimensões comportamentais: o líder orientado para as pessoas e o líder orientado para a produção. A primeira enfatiza as relações interpessoais, levando em consideração as necessidades dos funcionários e as diferenças pessoais dos integrantes do grupo; já a segunda se preocupa com a execução das tarefas e com o cumprimento da meta almejada pelo grupo. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Segundo Gil (2012), a abordagem comportamental sugere que, independentemente de qual modelo seja escolhido, um estilo seria melhor do que outro. Como exemplo temos os programas de treinamento desenvolvidos para orientar os administradores a adotarem o estilo de liderança democrático, que, na esfera administrativa, foi reconhecido como o mais desejável. O mesmo autor afirma que “[...] essa tendência para valorizar um estilo de liderança em detrimento dos demais logo passou a ser objeto de crítica, sobretudo depois da realização das primeiras pesquisas empíricas acerca do comportamento do líder.” (GIL, 2012, p. 222).

Stoner (1985, p. 325 apud GIL, 2012, p. 225) discorre que as críticas a esse modelo se deram por ele não levar em consideração outros fatores, além da capacidade do líder, que poderiam influenciar na eficácia do exercício da liderança. O referido autor traz alguns desses fatores:

- a) A personalidade, as experiências passadas e as expectativas do líder;
- b) As expectativas e o comportamento dos superiores;
- c) As características, as expectativas e o comportamento dos subordinados;
- d) As exigências do trabalho;
- e) Os climas e as políticas da organização;
- f) As expectativas e o comportamento dos colegas.

Segundo Gil (2012, p. 225), “[...] essas considerações conduziram às abordagens situacionais de liderança, que procuram identificar o peso de cada um desses fatores em determinado conjunto de circunstâncias e prever o estilo de liderança mais eficaz.”. Northouse (2013), por sua vez, afirma que, na liderança situacional, diferentes situações ou hipóteses requerem diferentes tipos de liderança. Segundo o autor, na referida abordagem, um líder eficaz é aquele que adapta seu estilo de liderança às diferentes situações que se apresentam. Também deve adequar seu estilo de liderança à competência e ao grau de comprometimento de seus liderados.

Uma das principais abordagens situacionais foi a teoria de contingência da liderança de Fred Fiedler (1964). O modelo de Fiedler propõe que a eficácia do desempenho do grupo

depende da adequação do estilo de liderança utilizado pelo líder e do grau de controle que a situação apresenta (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Segundo Maximiliano (2012, p. 298), as situações enfrentadas pelos líderes podem ser avaliadas de acordo com três características, as quais determinariam a favorabilidade da situação para o líder. São elas:

1. As relações entre o líder e os seguidores. Se os sentimentos dos seguidores forem positivos em relação ao líder, a situação é favorável. Se os seguidores forem hostis, a situação é desfavorável para o líder.
2. O grau de estruturação da tarefa. Tarefas muito bem definidas, com alto grau de organização e certeza, são favoráveis para o líder. Tarefas imprevisíveis e desorganizadas são desfavoráveis para o líder.
3. O poder da posição. Se o líder puder promover ou remover qualquer integrante da equipe, e se seu título indicar importância e autoridade, é porque sua posição tem poder. Se o líder não tiver poder, a situação é desfavorável.

Fiedler (1964) e outros pesquisadores, após vários estudos, chegaram às seguintes conclusões: “Que a liderança orientada para a tarefa é eficaz nas situações que são muito favoráveis ou muito desfavoráveis para os líderes. Já a liderança orientada para as pessoas é eficaz nas situações de dificuldade intermediária.” (MAXIMINIANO, 2012, p. 298).

2.1.2 Liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*

Segundo Northouse (2013), a liderança transformacional é uma das abordagens mais atuais e populares sobre o tema e tem sido foco de pesquisas desde o início dos anos 1980. Segundo Bryman (1992 apud NORTHOUSE, 2013), tal abordagem é parte do paradigma da nova liderança que coloca sua atenção em aspectos afetivos e carismáticos.

Como o próprio nome indica, a liderança transformacional se baseia num processo de transformação das pessoas. Os seguidores têm suas necessidades satisfeitas e são tratados como seres humanos plenos. Nessa abordagem, são levados em consideração as emoções, os valores, os padrões e os objetivos de longo prazo. Por isso a liderança transformacional tende a desenvolver uma forma excepcional de influenciar as pessoas a realizarem mais do que normalmente se esperaria delas (NORTHOUSE, 2013).

Outro aspecto importante é que líderes transformacionais autênticos exercem uma liderança socializada que se reocupa com o bem coletivo. Esse tipo de líder transcende seus próprios interesses para o bem dos outros (HOWWELL; AVOLIO, 1993 apud NORTHOUSE, 2013). Líderes como Adolf Hitler e Saddam Hussein, por exercer suas altas capacidades de influenciar de forma negativa as pessoas, não elevando a moral de seus seguidores, foram classificados por Bass (1988) como líderes pseudotransformacionais. Esse termo foi utilizado

para se referir a líderes orientados para o poder, exploradores e com valores morais distorcidos (BASS; RIGGIO, 2006 apud NORTHOUSE, 2013).

Northouse (2013) ainda ensina que o surgimento da liderança transformacional como uma abordagem importante começou com a obra do sociólogo político James MacGregor Burns, intitulada *Leadership* (1978). Nessa obra, o autor vincula a função de liderança com os motivos que levam os seguidores a alcançarem seus objetivos (BURNS, 1978, p. 18 apud NORTHOUSE, 2013). Segundo Northouse (2013), Burns (1978) ainda distingue dois tipos de liderança: a transformacional, como já foi citado, e a transacional. Segundo o autor, esse outro tipo de liderança se concentra nas trocas que acontecem entre líderes e liderados.

Para Bass (1985 apud BERGAMINI, 2009, p. 56), no estilo transacional “[...] o líder e o subordinado aceitam papéis e responsabilidades complementares na busca de objetivos previamente delineados.”. Segundo Bergamini (2009), nessa abordagem o líder manipula as variáveis que estejam a seu alcance no ambiente organizacional a o fim de mudar o comportamento de seus seguidores. Assim, “[...] ele poderia premiar os comportamentos que estão em harmonia com os objetivos da organização e punir aqueles que sejam indesejáveis para tal.” (BERGAMINI, 2009, p. 56).

De acordo com Northouse (2013), os aspectos de troca da teoria transacional são extremamente comuns, podendo ser observados em diversos tipos de associações. Ele expõe o exemplo do político que oferece isenção de impostos por troca de votos; dos gerentes que promovem aqueles funcionários que atingiram metas superiores ao que era o objetivo; e dos professores que dão uma nota ao aluno pela conclusão de um trabalho. Em todos esses casos ocorre, como já foi apontado, uma troca entre o líder e seus seguidores. Segundo o mesmo autor, diferente do que acontece no estilo transacional, na liderança transformacional o líder cria uma conexão motivacional e moral com seus seguidores. Ele traz o exemplo Mohandas Gandhi, que pode ser visto como um exemplo clássico de líder transformacional. Ghandi, em sua jornada, levou esperança para milhões de pessoas e, durante esse processo, também mudou.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 374), acerca da diferença entre esses dois tipos de liderança, assim descrevem os líderes transacionais: “[...] são líderes que conduzem ou motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas”. Já sobre os líderes transformacionais, os mesmos autores ensinam que “[...] são líderes que inspiram seus seguidores a transcenderem os próprios interesses e que são capazes de causar um impacto profundo e extraordinário em seus liderados.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 374).

A liderança transacional e a liderança transformacional não se constituem necessariamente em duas abordagens opostas. Esse contexto é trazido por Robbins, Judge e Sobral (2010), que defendem uma complementaridade entre elas. Segundo eles, “[...] a liderança transformacional é construída *com base* na liderança transacional e produz níveis de esforço e desempenho além daqueles obtidos apenas na abordagem transacional. Mas o contrário não é verdadeiro.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 374). Nesse sentido, conforme os autores, se a pessoa for um bom líder transacional, mas sem qualidades transformacionais, provavelmente não será um líder eficaz. Segundo eles, os melhores líderes são transacionais e transformacionais, devendo possuir, porém, mais atributos do segundo estilo.

No quadro abaixo, Bernard M. Bass em sua obra *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision* (1990), define as quatro características que diferenciam esses dois tipos de líderes.

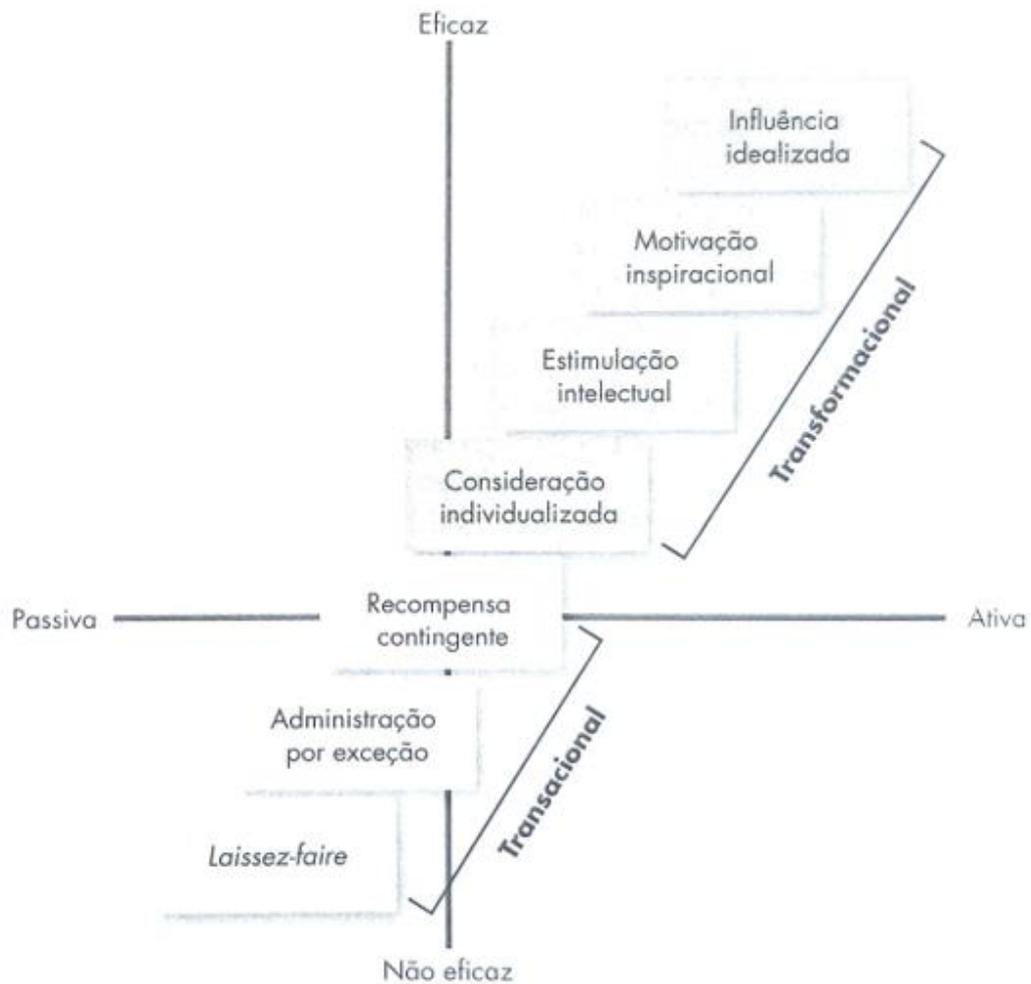
Quadro 2 – Características dos líderes transacionais e transformacionais

Líder transacional	Líder transformacional
Recompensa contingente: negocia a troca por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece conquistas.	Influência idealizada: oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança.
Administração por exceção (ativa): procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias.	Motivação inspiracional: comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.
Administração por exceção (passiva): intervém apenas quando os padrões não são alcançados.	Estímulo intelectual: promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.
Laissez-faire: abdica das responsabilidades, evita tomar decisões.	Consideração individualizada: dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.

Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 374)

Levando em consideração as características descritas por Bass (1993), a figura a seguir mostra a extensão total do modelo de liderança. Nela, somente utilizando os quatro fatores de liderança descritos no modelo transformacional, os líderes serão capazes de influenciar e motivar seus seguidores a transcenderem seus interesses pessoais em prol da organização, e, por isso, terem um desempenho acima do esperado (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Figura 3 - Extensão total do modelo de liderança



Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2020, p. 375)

Na Figura 3 também é possível verificar que o fator *laissez-faire* é o menos eficaz. Northouse (2013) defende que esse fator representa a ausência de liderança. Segundo ele, o líder *laissez-faire* é aquele gestor que deixa as “coisas andarem” sem interagir com seus colaboradores. O autor aponta, ainda, que esse tipo de líder não se preocupa com as necessidades de seus seguidores, não dá *feedback*, toma suas decisões com atraso e se abstém de suas responsabilidades.

Laissez-faire, que, traduzindo do francês para o português, é “deixar fazer” ou “deixar para lá”, é também denominado por Avolio e Bass (2004) como liderança passiva. Segundo esses autores, nesse estilo a ausência de liderança é proposital. De todos os estilos anteriores, esse é o menos eficaz, por deixar todo o trabalho e a responsabilidade nas mãos da equipe, que fica, também, sem supervisão ou apoio por parte do líder. No estilo *laissez-faire*, as decisões importantes não são tomadas pelo responsável ou são frequentemente procrastinadas.

De acordo com a revisão de literatura sobre liderança realizada por Montenegro (2016), é possível verificar que a maioria dos estudos que pesquisaram a fundo a relação entre liderança e comprometimento organizacional utilizaram as lideranças transformacional, transacional e *laissez-faire* como base.

2.1.3 Liderança no âmbito militar

O Manual de Campanha C20-10 do Exército Brasileiro assim descreve a liderança do ponto de vista militar:

A liderança militar é, pois, a ferramenta que permite ao comandante mover homens e mulheres não apenas pela força de leis e regulamentos, mas por sua qualificação profissional e pelo seu empenho pessoal. Por intermédio da liderança militar, o comandante conduz o subordinado, realçando a vontade de buscar a vitória, não por uma simples questão de cumprimento de ordens, mas, sim, por considerá-la uma causa comum, justa e necessária. A liderança será um meio de obter a superação e a manutenção da motivação, a fim de se alcançar o envolvimento individual no esforço coletivo, na busca do cumprimento da missão. (BRASIL, 2011, p. 46).

O referido manual ainda discorre 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. 23).

A Marinha do Brasil, força armada mais antiga do País, possui uma conceituação mais genérica sobre o tema. Ela descreve a liderança em seu manual como “[...] o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da instituição.” (BRASIL, 2004, p. 22).

Segundo Oliveira (2018), a doutrina de liderança é primordial para as instituições militares, pois objetiva assegurar que os líderes desenvolvam habilidades que os permitam tomar decisões que estejam em consonância com os objetivos da organização a que pertencem. Segundo o mesmo autor, a “[...] compreensão da doutrina de liderança depende do conhecimento da hierarquia militar, que é responsável por proporcionar a estrutura para a liderança estabelecer os diversos escalões da organização, dentro dos quais as pessoas atuam e exercem diferentes graus de liderança.” (OLIVEIRA, 2018, p. 58).

De acordo com Brasil (2011), a liderança militar se estabelece com o apoio de três pilares. São eles:

- proficiência profissional;
- senso moral e traços de personalidade característicos de um líder;

- atitudes adequadas.

Dessa maneira, observa-se que o líder deve saber, ser e fazer, além de interagir com o grupo e com a situação. São os fatores que criam e sustentam a credibilidade do líder militar (BRASIL, 2011, p. 23).

Na perspectiva da liderança militar, Brasil (2011) ainda define três estilos diferentes de exercer o comando: autocrático, participativo e delegativo. No estilo autocrático, o comando é único, com a centralização das decisões na pessoa do líder. É ele que define as metas, acompanha a execução e avalia os resultados. Já no estilo participativo, o comandante leva em consideração a opinião e as sugestões de seus liderados. Nesse estilo, há um fortalecimento nos laços que unem comandante e comandados a fim de buscarem as melhores maneiras de atingir os objetivos definidos pela instituição. Por fim, no estilo delegativo, o líder militar divide suas atribuições com seus liderados, delegando poderes e missões para pessoas capacitadas a fim de chegarem a um objetivo comum de maneira mais rápida e produtiva.

A Força Aérea Brasileira, em seu curso de liderança da Escola de Comando e Estado Maior, define uma lista de qualidades que todo líder deve ter para executar suas missões com eficiência. São elas:

- 1) Desprendimento. Revelado pela renúncia consciente do conforto ou dos privilégios em favor dos outros.
- 2) Bom humor. É a capacidade de aceitar em bom estado de espírito os múltiplos acontecimentos da vida diária inclusive os que lhe dizem respeito diretamente.
- 3) Iniciativa. Manifestada pela necessidade de agir prontamente, mesmo na ausência de ordens, e pela diligência em propor medidas acertadas e oportunas.
- 4) Integridade. Caracterizada por uma indiscutível honestidade e inteireza moral.
- 5) Inteligência. Revelada pela capacidade intelectual na solução dos problemas que se apresentam no seu escalão de comando.
- 6) Senso de julgamento. Demonstrado pela capacidade de analisar os problemas ou situações, pesar os fatores e chegar a uma decisão judiciosa.
- 7) Sentimento de justiça. Caracterizado pela ausência de favoritismo e aplicação imparcial e equânime dos prêmios e das punições.
- 8) Lealdade. Demonstrada pelas atitudes corretas para com os superiores e subordinados.
- 9) Simpatia. Revelada pela habilidade em conquistar a afeição daqueles que o cercam.
- 10) Tato. Manifestado pela capacidade em tratar os chefes e subordinados sem ferir suscetibilidades.
- 11) Atividade. Demonstrada pela vigilância, vivacidade e presteza nas ações.
- 12) Boa apresentação. Revelada pela boa aparência física, limpeza e correção dos uniformes e esmerada atitude militar.
- 13) Coragem física e moral.
- 14) Espírito de decisão. Demonstrado pela capacidade de tomar rapidamente uma decisão e transmiti-la com autoridade, concisão e clareza.
- 15) Sentimento de dever. Revelado pelo fiel cumprimento do dever, em qualquer circunstância.
- 16) Tenacidade. Caracterizada pela resistência física e mental necessária à execução cabal de qualquer missão razoável.
- 17) Entusiasmo. Ardor ou interesse demonstrado no trabalho; transmite-se facilmente aos subordinados.

- 18) Energia. Manifestada pela aptidão de impor sua vontade à dos outros.
- 19) Modéstia. Revelada pela ausência de arrogância e de orgulho injustificado. (PENTEADO, 1978, p. 32-33).

Esses manuais de liderança são estudados também em muitas academias de formação das polícias e dos corpos de bombeiros militares dos estados. Isso porque, apesar de serem instituições estaduais, por força de lei constitucional também são forças auxiliares reserva do Exército, e, por isso, também sujeitas aos mesmos regramentos de hierarquia e disciplina das forças armadas. De acordo com Oliveira (2018, p. 62), porém, as forças armadas e, principalmente, as polícias militares e os corpos de bombeiros militares “[...] estão vivendo constantes e velozes transformações sociais, ambientais, econômicas e tecnológicas, as quais passaram a exigir um novo modelo de serviço público”. Por isso, o autor afirma que, atualmente, exige-se um novo perfil de formação e de competências específicas para aqueles que exercerão a função de comandante em uma instituição militar. Os integrantes das organizações militares precisam utilizar-se das modernas práticas de gestão e liderança para fazer frente às mudanças contextualizadas do mundo, vendo-as não como ameaças, mas como oportunidades de desenvolvimento pessoal e das instituições. (OLIVEIRA, 2018, p. 62).

Nesse sentido, é possível observar várias instituições militares buscando novas maneiras de formar seus líderes. Um exemplo é o que acontece na academia militar do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. Segundo Oliveira (2018), nos últimos anos está sendo desenvolvido naquela instituição o programa Mentoring, que integra o Pró-Líder, um programa que tem como objetivo desenvolver aspectos da liderança, da ética e do compromisso social. O programa Pró-Líder, segundo o autor, é desenvolvido e coordenado pelo setor de psicologia do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CEBM). Esse programa é realizado com os cadetes e futuros oficiais do CBMSC, sendo considerado um eixo transversal do ensino na academia militar. Esse método auxilia os alunos no estudo extraclasse e prioriza a experiência como fundamento do aprendizado. O referido programa se baseia no modelo de gestão proposto por Chris Argyris, professor emérito da Universidade de Harvard, que considera que, quanto maior a maturidade de uma pessoa, menor a necessidade de controle sobre ela (OLIVEIRA, 2018, p. 42).

A exemplo de Santa Catarina, outras academias militares sediadas pelo País também estão buscando desenvolver a liderança de acordo com as novas teorias sobre o tema. Um exemplo é a própria Aman (Academia Militar das Agulhas Negras), responsável pela formação dos futuros oficiais do exército brasileiro, que, nos últimos anos, vem introduzindo novos

conceitos de liderança, buscando desenvolver a inteligência emocional dos cadetes que serão os futuros líderes da maior força armada do País (JOBIM, 2019).

Por outro lado, ainda são muito escassos os estudos envolvendo o desenvolvimento da liderança militar com enfoque nas gerações. Mesmo assim, é possível encontrar na internet alguns trabalhos tratando sobre a temática no meio militar, como o desenvolvimento da liderança na geração Y da Marinha, por exemplo; ou sobre a evasão dos militares da geração Y no Exército. Nas forças auxiliares, Jobim (2019) também encontrou estudos envolvendo a liderança nas gerações em organizações militares estaduais. Isso mostra que o tema tem relevância, e que, aos poucos, as instituições militares irão ajustar seus métodos de desenvolvimento da liderança para as novas gerações, o que, de acordo com o presente trabalho, já está acontecendo no mundo empresarial.

2.2 O ESTUDO DAS GERAÇÕES

O significado da palavra geração é descrito, conforme Houaiss (2012 apud ANDRADE *et al.*, 2012, p. 02), como o “[...] espaço de tempo correspondente ao intervalo que separa cada um dos graus de uma filiação, avaliado em cerca de 25 anos”. Ferreira (1986, apud ANDRADE *et al.*, 2012) explica que a geração se configura no conjunto de indivíduos nascidos na mesma época, sendo que o espaço de tempo que vai de uma geração a outra é de, aproximadamente, 25 anos.

Importante referenciar que não existe um consenso entre os estudiosos na divisão das gerações quanto ao ano de nascimento. Vale destacar, também, que a separação das gerações por anos não é estanque. Alguém que nasceu em 1990 pode apresentar um mesmo comportamento de alguém que nasceu em 1980, em local e contexto totalmente diferentes. Além disso, pessoas nascidas no início de uma geração podem ser influenciadas pela geração anterior, tendo, por isso, características dessa geração. Por isso é importante que, ao estudar as gerações, levemos em consideração que as separações geracionais são apenas tendências que identificam grande parte do grupo, não podendo, assim, generalizar todos os nascidos naquele espaço de tempo (OLIVEIRA, 2010).

Para fins desta pesquisa, utilizamos o recorte temporal das gerações proposto pela maioria dos autores referenciados no presente trabalho. Também focaremos nas gerações presentes no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. São elas:

- geração X: nascidos entre 1960 e 1979 (atualmente com 42 a 61 anos);
- geração Y (*millennials*): nascidos entre 1980 e 1994 (atualmente com 27 a 41 anos);

- geração Z: nascidos entre 1995 e 2010 (atualmente com 11 a 26 anos).

2.2.1 A geração X

Antes de tratarmos da geração X, é importante trazer um breve relato sobre a geração dos *baby boomers* que a antecede. Isso porque, como já foi mencionado, os indivíduos de uma geração são fortemente influenciados pela geração anterior. Os *baby boomers* cresceram em um mundo muito diferente do que é hoje, em vários aspectos. Numa visão geral, não causaram grande impacto ao ingressarem no mercado de trabalho porque foram educados com a mesma disciplina e rigidez de seus pais (SMITH, 2009 apud CASTRO *et al.*, 2014). Ainda segundo Castro *et al.* (2014), as pessoas dessa geração possuem grande dificuldade de comunicação com os mais jovens, principalmente os da geração Y. Oliveira (2010) descreve como uma das principais características dos *baby boomers* a rigidez nos aspectos comportamentais. Para as pessoas dessa geração, nenhum jovem deveria, jamais, contestar qualquer autoridade estabelecida, seja ela dos pais ou do chefe do trabalho.

Após os *baby boomer*, vieram, então, as pessoas da geração X. Segundo Oliveira (2010), essas ainda carregam muitas características da geração anterior, tais como a disciplina, o respeito pela hierarquia e a busca por estabilidade. Porém, essa foi uma geração influenciada por movimentos políticos e sociais importantes, além de revoluções e guerras. Eles cresceram com a Guerra Fria e acompanharam a Guerra do Vietnã. No Brasil, conviveram com ditadura militar. Isso fez com que o otimismo visto em seus pais já não seja mais o mesmo. Todos esses fatores ajudaram a sedimentar um sentimento de ceticismo nas autoridades por parte da geração X, e, também, diminuíram seu senso de coletividade, tornando-se uma geração mais individualista e competitiva (OLIVEIRA, 2010).

Quanto ao trabalho, a percepção de que empregados leais a suas empresas perderam seus postos na época fez com que as pessoas da geração X desenvolvessem habilidades que melhorassem a empregabilidade, já que não podiam esperar tanta estabilidade (COMAZZETTO *et al.*, 2016).

Quanto às características geracionais, Comazzetto *et al.* (2016, p. 147) discorrem que “[...] as pessoas da Geração X tendem a serem individualistas, irreverentes, autoconfiantes; valorizam muito a lealdade a si mesmas, já que a aspiração de conseguir um emprego por toda a vida deixou de existir”. Já no ambiente de trabalho, as pessoas dessa geração “[...] gostam de variedade, desafios e oportunidades, querem trabalhar com liberdade, flexibilidade e sentem necessidade de feedback” (COMAZZETTO *et al.*, 2016, p. 147). Ainda segundo os autores, a

referida geração possui indivíduos que costumam adotar uma postura mais cética e defendem um ambiente de trabalho mais informal que a geração anterior, com uma hierarquia menos rigorosa.

2.2.2 A geração Y (*millennials*)

Ao realizar a presente pesquisa, ficou evidente que a geração Y é a mais estudada da atualidade. Isso por conta do número bem maior de livros, estudos e trabalhos acerca dessa geração em detrimento das outras. Segundo Oliveira (2010), a geração Y nasceu com a globalização e viu nascer a internet. Tais indivíduos se acostumaram com um mundo mais veloz, aprendendo a interagir com a informação que circula em questão de segundos. Por isso, os *millennials*, como também são conhecidas as pessoas da geração Y, são muito mais flexíveis às mudanças, sendo ávidos pela inovação e pelos desafios das transformações. Para eles, a estabilidade já não importa tanto, e, sim, as experiências e a paixão (OLIVEIRA, 2010). Com relação às características, Comazzetto *et al.* (2016, p. 147) discorrem que “[...] convivendo com a diversidade das famílias, tendo passado a infância com a agenda cheia de atividades e de aparelhos eletrônicos, as pessoas dessa geração são multifacetadas, vivem em ação e administram bem o tempo”. Segundo os autores, eles ainda têm facilidade em aceitar a diversidade e de se conectar com uma variedade de pessoas.

Em relação ao trabalho, os *millennials* são considerados importantes para as organizações devido a suas habilidades e seus talentos desenvolvidos junto ao advento da tecnologia, porém, essa geração tem alta rotatividade nas organizações ou empresas, pois não se apega à carreira ou ao trabalho como as gerações anteriores (COMAZZETTO *et al.*, 2016).

Comazzetto *et al.* (2016, p. 147) ainda explicam que, “[...] em função de suas características, tornou-se um desafio para as empresas lidar com os indivíduos da geração Y. A imagem das organizações é a de que esses jovens escapam aos fatores restritivos e têm algo de não domesticáveis”. Oliveira (2010) também traz à tona essa dificuldade que gestores têm em lidar com os *millennials* no ambiente de trabalho. Isso porque, segundo ele, a grande intimidade que as pessoas da geração Y têm com as novas tecnologias, além da facilidade em adquirir novas habilidades e informações, faz com que eles tenham novos posicionamentos frente à liderança, apresentando, muitas vezes, um certo grau de arrogância.

Outro fator que diferencia a geração Y das outras gerações em relação ao trabalho é o fator motivacional. Os jovens da geração *boomers* ou da geração X foram educados em um sistema que enfatizava a autoestima e as recompensas. Já os *millennials* são diferentes, dão

muito mais valor ao desenvolvimento pessoal e à qualidade do ambiente de trabalho em detrimento das recompensas financeiras, por exemplo (OLIVEIRA, 2010).

Os *millennials* também são conhecidos nas empresas por serem muito questionadores, possuem uma visão global por terem crescidos com o fenômeno da globalização e criticam o mundo da maneira como foi deixado pelos avós e pais. Por isso procuram trabalhos que se importem com a sustentabilidade do planeta e que se envolvem com causas sociais (CASTRO, *et al.*, 2014). Para Oliveira (2010), os *millennials* são motivados por novos desafios e interesse por ascensão rápida. Se percebem que isso não acontecerá, tendem a buscar outro caminho profissional. Trabalhar na mesma empresa ou organização por muitos anos não faz parte dos planos profissionais dessa geração (OLIVEIRA, 2010).

2.2.3 A geração Z

Segundo Casarotto (2020, não paginado, grifo da autora), especialista em marketing digital, “[...] embora os millennials tenham ganhado bastante atenção nos últimos anos, é a **Geração Z** que está motivando mais estudos atualmente”. Isso porque essa é a geração dos jovens que estão chegando no mercado de trabalho e ditando como as marcas devem se comportar.

A juventude dessa geração praticamente já nasceu com o celular na mão. Sempre esteve conectada com internet, *e-mails*, redes sociais e demais mídias decorrentes da era da informação. São fortemente conectados à tecnologia de informação, sempre sintonizados com o que acontece no mundo através dos dispositivos móveis e, por isso, tendem a ser dinâmicos, críticos e precoces (ANDRADE *et al.*, 2012). Para Shinyashiki (2012, apud ANDRADE *et al.*, 2012, p. 07), “[...] eles iniciarão uma tendência que deve perdurar a partir deles: a de integração total com a tecnologia”.

Para essa geração, não existe divisão entre *online* e *offline*, pois estão sempre conectados. Para eles não há tempo a perder. São capazes de absorver grande quantidade de informações, além de serem extremamente ágeis e capazes de fazer várias tarefas ao mesmo tempo. Além disso, ainda são ativistas, gostando de doar parte do seu tempo em prol de alguma causa (CASAROTTO, 2020).

Quanto ao relacionamento da geração Z com o trabalho, a maioria dos autores apontam que ainda é cedo para fazer um diagnóstico. Porém, segundo Shinyashiki (2012 apud CASTRO *et al.*, 2012, p. 05), “[...] enquanto alguns empresários veem a chegada desses nativos tecnológicos com otimismo, outros, mais conservadores, temem pelo que está por vir”. Por isso

as empresas e organizações devem se preparar para receber e instruir essa geração que tende a ser muito produtiva devido a sua capacidade de multitarefas. Devido a algumas de suas características, porém, essa geração, se não for bem trabalhada no ambiente de trabalho, tende a apresentar profissionais dispersos e pouco interessados (ANDRADE *et al.*, 2012).

Tapscott (2010 apud FARIAS, 2016, p. 20) classificou a geração Z com oito características que constituem o perfil comportamental dos indivíduos dessa geração. São elas:

- a) Liberdade: essa geração deseja liberdade de expressão e de escolha. Buscam escolher o local e o setor em que deseja trabalhar valendo-se da tecnologia para fugir de regras de um ambiente tradicional de trabalho, tentando conciliar a vida profissional com a vida pessoal, além da vida social;
- b) Customização: é uma geração que busca a personalização de tudo em sua vida cotidiana, na tentativa de se diferenciar. Essa customização se estende ao ambiente do trabalho, extinguindo a padronização de cargos e atividades relacionadas ao mundo organizacional;
- c) Escrutínio: a Geração Z tem perfil investigador, considera natural pesquisar e acessar informações a respeito de empresas e produtos de forma minuciosa em busca da transparência;
- d) Integridade: a Geração Z, conhecida também como a “geração internet”, ao decidir onde trabalhar, procura integridade e abertura certificando-se de que os valores da empresa estão alinhados aos seus próprios valores;
- e) Colaboração: a tecnologia facilitou para que essa seja a geração da colaboração e do relacionamento. Esses jovens aprenderam a compartilhar ideias e discussões em grupos online, que refletem no âmbito profissional;
- f) Entretenimento: o desejo de estar entretido no trabalho e fazer deste um local de diversão que possibilite as experiências e trocas interativas com todos a sua volta;
- g) Velocidade: por ter nascido e crescido em um ambiente digital, essa geração está acostumada com a velocidade e agilidade de respostas instantâneas, bate-papos em tempo real facilitando a comunicação com colegas, empresas e superiores de forma mais rápida do que nunca;
- h) Inovação: é a geração que deseja produtos e soluções inovadoras, pois se preocupam com o status e autenticidade.

Porém, Casarotto (2020) defende que é importante não tentar definir ou colocar os jovens dessa geração em caixinhas. Segundo ela, os jovens da geração Z “[...] são o que eles quiserem ser, naquele momento, naquele contexto. Eles são ainda mais plurais e dinâmicos que a Geração Y e, por isso, diversidade e inclusão são conceitos intrínsecos à sua identidade e à sua concepção de sociedade.” (CASAROTTO, 2020, não paginado).

De modo geral, o fenômeno da lealdade às organizações não é um valor cultuado pelas últimas gerações, por isso a importância de os líderes desenvolverem a liderança com base no entendimento, na condução e no respeito por essas gerações (ANDRADE *et al.*, 2012).

A seguir, um quadro com o resumo das gerações citadas no presente trabalho:

Quadro 3 – Características das gerações

Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
<ul style="list-style-type: none"> - Filhos da 2ª Guerra Mundial; - gosto pelo trabalho; - fidelidade pela empresa; - permanência em uma mesma organização por um longo período; - valorização e respeito pelas posições hierárquicas e pelo relacionamento interpessoal; - características de valores discutíveis, como, por exemplo, autoritarismo (sempre presente como forma de pressionar seus subordinados para alcançar os resultados); - maioria se aposentando e se despedindo do mercado do trabalho, e agora quem assume seus cargos são os ambiciosos da geração X. 	<ul style="list-style-type: none"> - Viveram a revolução; - participaram de manifestações, onde expressavam seus ideais políticos e sociais; - usam a música para demonstrar a busca por direitos iguais; - vivenciaram a censura imposta pela imprensa; - presenciaram o fim da ditadura; - possuem liberdade de escolha; - não se prendem tanto a conceitos hierárquicos; - valorizam um ambiente de trabalho mais informal; - são egoístas e autossuficientes; - têm o trabalho uma forma de realizar desejos pessoais e materiais; - são relutantes a regras na vida pessoal, mas as consideram necessárias no ambiente de trabalho; - possuem dificuldades em compreender que, no atual mercado de trabalho, as promoções acontecem pela competência e não por títulos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nasceram na era digital e democrática; - vivenciaram a ruptura da família tradicional; - são acostumados a pedir e a ter o que querem; - buscam agir de acordo com seus próprios interesses; - trocam de emprego facilmente; - tratam seus superiores com informalidade e igualdade; - possuem valores éticos muito fortes; - valorizam o aprendizado e as relações humanas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento junto às mudanças na tecnologia da informação; - contato direto com internet, celulares e todas as novas mídias que surgem constantemente; - obsolescência; - problemas de interação social; - rapidez de pensamento; - ausência da capacidade de ser ouvinte.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na tabela das gerações realizada por Castro *et al.* (2014)

2.2.4 Liderando nas diferentes gerações

Um dos principais desafios dos gestores na atualidade é justamente exercer a liderança em um ambiente onde trabalham pessoas de três ou quatro gerações diferentes, formando equipes, geralmente, caracterizadas pela diversidade de opinião, gostos e expectativas (ANDRADE *et al.*, 2012).

Para lidar com essas equipes multiculturais compostas por mais de uma geração, os líderes devem desenvolver habilidades para lidar com colaboradores de personalidades diferentes, apresentando comportamentos, pensamentos e valores distintos. Devem possuir jogo

de cintura para lidar com a falta de paciência das gerações Y e Z, e com os *baby boomers*, por exemplo. Ou com a dificuldade desses últimos em lidar com o avanço tecnológico. Ou, ainda, gerenciar reuniões entre gerações que gostam de conversar e gerações que detestam reuniões longas, como é o caso da Y e da Z. (OLIVEIRA, 2015 apud BODENMULLER; SILVA, 2019).

Liderar a geração X exigiu dos líderes mais dinamismo na relação com os empregados. Isso porque essa geração era mais dinâmica e ávida por desafios que a geração anterior. Porém, exigiu menos esforço dos líderes do que a geração Y (OLIVEIRA, 2010). Os funcionários da geração Y são muito diferentes de seus pais e, por isso, colocam em xeque mate muitos líderes despreparados para lidar com eles. Esses líderes, ao trabalharem com essa geração, devem flexibilizar seus pontos de vista e estarem dispostos a lidar com novas crenças e atitudes (CLARO, 2019 apud BODENMULLER; SILVA, 2019).

Segundo Bodenmuller e Silva (2019), a geração Y, que, atualmente, representa quase 50% do universo de profissionais no mundo, não aceita qualquer trabalho ou projeto, nem qualquer líder, apenas pelo retorno financeiro. As pessoas dessa geração ocuparam rapidamente seu lugar nas organizações, mudando a cultura organizacional dos seus ambientes de trabalho e fazendo com que as outras gerações tivessem que se adaptar a elas. Segundo os mesmos autores, os líderes devem “[...] aliar o espírito inovador dos jovens da geração Y a maturidade dos demais para que possam ter sinergia e, em razão disso favorecer o desempenho das atividades na organização.” (BODENMULLER; SILVA, 2019, p. 241).

Quanto às expectativas da geração Y, Castro *et al.* (2014) explicam que essa geração espera que um líder seja capaz de se adaptar rápido às mudanças da sociedade e auxiliar no desenvolvimento pessoal e profissional de seus seguidores. Segundo Queiroz (2012 apud CASTRO *et al.*, 2014, p. 08), “[...] os líderes já vêm sofrendo com as diferenças desse novo profissional, que por ter tantas habilidades já não fica tão fácil de impressionar”.

Com a experiência adquirida com o ingresso da geração Y no mercado de trabalho, muitas empresas estão se adiantando em formular estratégias para lidar de maneira produtiva com os jovens da geração Z, que, atualmente, estão no início de suas jornadas profissionais. Essas estratégias serão vitais para lidar com uma geração que tende a questionar tudo, empresas, padrões, religião, política etc., além de não respeitar a figura da autoridade, porque foram criados como iguais pelos pais. (AMARO, 2018 apud BODENMULLER; SILVA, 2019).

Segundo Costa (2018, não paginado), para liderar a geração Z o líder tem que ter em mente que “[...] a liberdade que eles sentem ter, se manifesta em suas decisões de trabalho”. Essa geração, assim como os *millennials*, segue suas paixões e é atraída por trabalhos que a oportunize fazer aquilo que quer. Os líderes dessa geração têm que fazer o trabalho ter algum

significado para seus liderados. Para a geração Z, ter um propósito no trabalho é fundamental (COSTA, 2018).

Ainda com relação ao perfil do líder para a geração Z, Bodenmuller e Silva (2019, p. 242) apontam que “[...] essa geração necessita de líderes fortes. Os gestores não devem minar sua autoridade, fingir que o trabalho é divertido, abandonar o problema e oferecer elogios por fazer o mínimo. Em vez disso, é preciso ter regras claras”.

Em resumo, fica evidente a necessidade cada vez maior de desenvolver a liderança nas organizações a fim de lidarem com a heterogeneidade de indivíduos que convivem no mercado de trabalho. As diferenças entre gerações acabam criando a necessidade de formar gestores com diferentes capacidades gerenciais e atributos de liderança. (COMAZZETO, 2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo. Os dados foram coletados em uma organização estadual militar do estado de Santa Catarina, e o universo da pesquisa compreendeu os bombeiros militares da ativa, independentemente de seu posto ou graduação. A pesquisa teve um corte transversal e foi realizada na segunda semana de setembro de 2021, em um universo de 2649 bombeiros, contemplando uma amostra por conveniência de 283 bombeiros.

Importante ressaltar que todos esses bombeiros possuem uma relação de liderados com seus superiores e de líderes com seus subordinados. Hoje em dia, no CBMSC, independentemente do posto que o militar assuma, ele exerce a liderança no tratamento com bombeiros comunitários e guarda vidas civis, sendo muitas vezes escalado na função de chefe de socorro em quartéis do interior ou como coordenador de praia durante a operação veraneio.

3.1 INSTRUMENTOS

O instrumento da pesquisa foi formado por duas partes. Na primeira, foi realizado um questionário sociodemográfico com o fim de levantar informações pessoais dos participantes, como idade e gênero. Os respondentes também prestaram informações profissionais, respondendo se ocupavam ou não cargo de chefia e se eram ou não oficiais da corporação. A segunda parte do instrumento utilizado contou com um questionário multifatorial de liderança, descrito adiante.

3.1.1 Instrumento MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*)

O *Multifactor Leadership Questionnaire*, ou, traduzido para português, Questionário Multifatorial de Liderança, é um instrumento de 45 itens contendo os três estilos de liderança: transformacional (cinco fatores), transacional (dois fatores) e *laissez-faire* (dois fatores). O questionário traz, ainda, uma dimensão que avalia a efetividade da liderança com mais dois componentes: efetividade individual na organização e satisfação como líder. Os itens são respondidos utilizando-se uma escala *likert*: 0 (nunca), 1 (raramente), 2 (algumas vezes), 3 (muitas vezes) e 4 (frequentemente, se não sempre).

O instrumento MLQ foi publicado nos Estados Unidos pela editora Mind Garden, que cedeu o direito de utilização da terceira edição do referido instrumento, desde que utilizado somente para pesquisa e não comercialização.

3.1.2 O modelo multifatorial de liderança transformacional

Segundo Avolio e Bass (1999 apud DELGADO, 2013), a base conceitual da liderança transformacional iniciou-se com Burns (1978), que pediu para 78 executivos descreverem os líderes que os haviam influenciado mais e relatarem como esses líderes fizeram para terem sido capazes de ir além dos próprios interesses pessoais pelo bem do grupo. Esses questionamentos resultaram 142 itens que foram ordenados por juízes e separados nos estilos transformacional e transacional. Desses, somente foram mantidos os que atingiram concordância mínima de 80%, restando apenas 73 itens. Posterior a isso, esses 73 itens foram divididos em componentes: três do estilo transformacional, dois do transacional e um do *laissez-faire*. Com esses componentes, 176 coronéis do Exército americano avaliaram seus superiores (AVOLIO; BASS, 1999 apud DELGADO, 2013).

Em 1985, dando continuidade aos estudos de Burns (1978), Bass (1985) criou o modelo *full range leadership theory*, englobando os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*. Esses estilos foram inicialmente divididos em sete fatores: carisma, estímulo, inspiração intelectual, consideração individualizada, recompensa contingente, gestão por exceção e *laissez-faire*. Com base nessa teoria, ainda em 1985, Bass criou o inventário MLQ (AVOLIO; BASS, 1999 apud DELGADO, 2013). Segundo os mesmos autores, em 1988, Bass retirou do modelo criado o carisma e a inspiração intelectual, diminuindo o inventário, então, para seis fatores. Isso porque, segundo Bass (1988), os dois fatores não conseguiam se sustentar empiricamente.

Segundo Avolio e Bass (1999 apud DELGADO, 2013), nos anos seguintes, vários autores, ao pesquisarem o método de Bass com aplicações e análises, criticaram alguns componentes do modelo e sugeriram alterações no MLQ. Por isso, em 1995, em resposta a essas críticas, Avolio e Bass desenvolveram o MLQ *form* em duas formas: a longa (MLQ 5x *form long*) e a curta (MLQ 5x *short*). Segundo Avolio e Bass (2004), a forma curta é a mais utilizada “pois permite estudos comparativos”. Por essa razão, essa foi a forma escolhida para realização da presente pesquisa.

3.1.3 Componentes da liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*

Segundo Avolio e Bass (2004), o modelo mais recente da **liderança transformacional** é composto por cinco componentes, que, quando combinados, possuem a capacidade de produzir um desempenho acima das expectativas. Os cinco componentes seguem no quadro abaixo:

Quadro 4 – Componentes da liderança transformacional segundo Avolio e Bass (2004)

Influência Idealizada Atribuída	É caracterizada pelos elementos que lhe são atribuídos por seus subordinados. Os líderes transformacionais devem ser vistos com admiração, apresentando-se como exemplo e modelo a ser seguido, e ganham crédito e respeito por considerar cuidadosamente as necessidades de seus liderados e não privilegiar as suas próprias, revelando seus valores e crenças mais importantes e enfatizando as consequências morais e éticas de decisões chaves. (AVOLIO; BASS, 2004; JUNG; YAMMARINO; LEE, 2009; MORIANO <i>et al.</i> , 2011).
Influência Idealizada	São os comportamentos do líder. Os líderes transformacionais influenciam seus liderados por meio do desenvolvimento e da comunicação de uma visão coletiva e inspiradora. (AVOLIO; BASS, 2004; JUNG; YAMMARINO; LEE, 2009; MORIANO <i>et al.</i> , 2011).
Motivação Inspiradora	É caracterizada por líderes que fornecem significado e desafio às tarefas de seus seguidores, encorajando-os a imaginar novas possibilidades de trabalho. Eles motivam e inspiram seus liderados, promovendo um espírito de equipe que inclui a criação e a expressão de uma visão atraente do futuro, demonstrando entusiasmo e disposição para acreditar em uma solução favorável, e esperar por ela, mesmo nas situações mais difíceis. (AVOLIO; BASS, 2004).
Estimulação intelectual	É definida como comportamentos que incentivam seguidores a serem inovadores e criativos, tomando consciência dos problemas e redefinindo-os, questionando os pressupostos e propondo novas soluções, o que os leva a fazer parte do processo de tomada de decisão. Os erros, nesse contexto são considerados como parte do processo de aprendizagem e, por isso, não são punidos. (AVOLIO; BASS, 2004; MORIANO <i>et al.</i> , 2011; YANG, 2012).
Consideração individualizada	Implica tratar as pessoas considerando suas diferenças e necessidades individuais. Os líderes conhecem seus subordinados, isto é, sabem os aspectos facilitadores e dificultadores do desempenho deles e pensam em modos de incentivá-los a se desenvolverem a fim de superar suas fragilidades, empregando suas próprias forças para compensar suas fraquezas. Com o objetivo de capacitar seus seguidores, os líderes fornecem apoio, incentivo e orientação, atribuem-lhes funções e os acompanham, permitindo-lhes atingir níveis mais elevados de realização (AVOLIO; BASS, 2004; DOMÍNGUEZ <i>et al.</i> , 2013; YANG, 2012).

Fonte: Delgado (2013, p. 28)

Já a **liderança transacional**, segundo Avolio e Bass (2004), é constituída por dois componentes: recompensa contingente e gestão por exceção ativa. Segundo os autores, a recompensa contingente é baseada estritamente na troca e na recompensa. O líder explica como o trabalho deve ser feito, o que ele espera desse trabalho e o que o liderado vai ganhar se eles

atingirem os objetivos esperados. Já na gestão por exceção ativa, conforme os mesmos autores, o líder especifica os padrões que ele espera das atividades e o que ele considera ineficaz. Depois disso, ele monitora as atividades, agindo rapidamente se forem observados desvios ou erros, a fim de corrigir as ações incorretas do seu grupo.

Por fim, Avolio e Bass (2004) colocam a **liderança *laissez-faire*** com dois componentes: gestão por exceção passiva e *laissez-faire*. Na gestão por exceção passiva o líder espera os problemas acontecerem e chegarem ao seu conhecimento, para depois, então, agir. Segundo os autores, essa é, geralmente, a dimensão que possui a menor taxa em termos de confiabilidade do questionário MLQ. Já o componente *laissez-faire* é caracterizado pela ausência total da liderança. Nesse componente, as pessoas evitam tomar decisões e assumir responsabilidades (AVOLIO; BASS, 2004).

No quadro a seguir, pode-se verificar os itens com as perguntas do MLQ agrupadas de acordo com os componentes apresentados anteriormente:

Quadro 5 – Instrumento Multifatorial de Liderança

Fatores	Item	Pergunta	Dimensões
Transformacional	10	Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.	Influência Idealizada Atribuída – IIA
	18	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	
	21	Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.	
	25	Demonstro um senso de poder e confiança.	
	06	Converso sobre suas e minhas crenças e valores mais importantes.	Influência Idealizada (comportamentos) – IIC
	14	Especifico a importância de se ter um forte senso de propósito.	
	23	Considero as consequências éticas e morais nas decisões.	
	34	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	Motivação Inspirada – MI
	09	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 Intelectual – EI
	02	Reexamino suposições críticas questionando se são apropriadas.	
	08	Procuro alternativas diferentes para solucionar problemas.	
30	Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos.		
32	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	Recompensa Contingente – RC	
01	Forneço assistência aos outros em troca dos seus esforços.		
11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance.		
16	Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de performance são alcançadas.		
35	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	Gestão por Exceção Ativo – GEA	
04	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e 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 a fim de atingir os padrões esperados.		

<i>Laissez-Faire</i>	03	Falho em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.	Gestão por Exceção Passivo – GEP
	12	Espero as coisas darem erradas para começar a agir.	
	17	Demonstro acreditar firmemente que “se não está quebrado, não conserte”.	
	20	Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir.	
	05	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.	<i>Laissez-Faire</i> – LF
	07	Estou ausente quando necessitam de mim.	
	28	Evito tomar decisões.	
	33	Demoro para responder questões urgentes.	

Fonte: Carvalho (2020, p. 55)

O Questionário Multifatorial de Liderança ainda traz uma importante dimensão que alguns autores denominam de **fatores de resultados**. Avolio e Bass (2004) apontam que os itens dessa dimensão medem os resultados ou a **efetividade da liderança**. Os itens com as perguntas referentes a essa dimensão estão no quadro abaixo:

Quadro 6 – Dimensão da efetividade da liderança do MLQ

Fator	Item	Pergunta	Dimensões
Efetividade da Liderança	37	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	Eficácia da Liderança
	40	Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	
	43	Sou eficaz em atender as necessidades da organização.	
	38	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	Satisfação
	41	Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	Esforço Extra
	39	Faço com que os outros façam mais do que o esperado.	
	42	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.	
	44	Aumento a vontade dos outros em tentar com maior afinco.	
	45	Lidero um grupo que é eficiente.	Eficiência

Fonte: Carvalho (2020, p. 56)

Nessa última dimensão, Avolio e Bass (2004), como forma de facilitar a pesquisa, dispõem, a partir da última versão do questionário, a dimensão da **efetividade da liderança** com dois componentes ou atributos: o primeiro refere-se à efetividade individual na organização (itens 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43 e 44), e o segundo refere-se à satisfação do líder (itens 41 e 44), conforme o quadro a seguir:

Quadro 7 – Dimensão da efetividade da liderança dividida em dois atributos

Item	Pergunta	Dimensões
39	Faço com que os outros façam mais do que o esperado.	Efetividade individual no grupo / organização
42	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.	
37	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	
40	Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	
43	Sou eficaz em atender as necessidades da organização.	
45	Lidero um grupo que é eficiente.	
38	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	
41	Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	Satisfação como líder
44	Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	

Fonte: Carvalho (2020, p. 57)

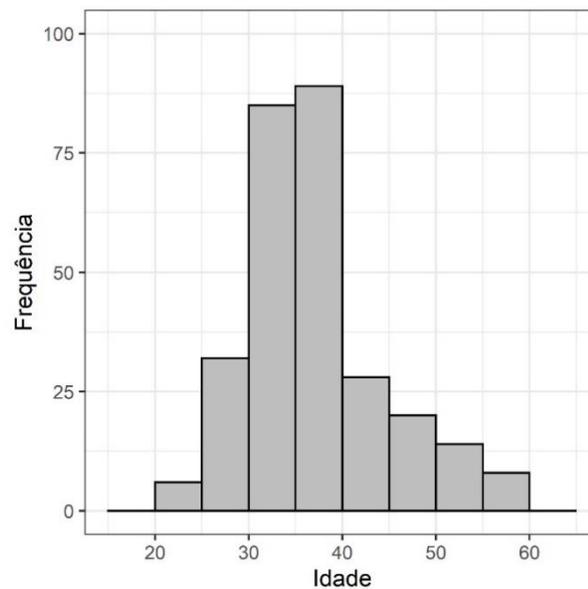
4 RESULTADOS

Foram realizadas análises descritivas (média, desvio padrão e percentis dos respondentes). A fim de avaliar a consistência interna do questionário, foi executado o teste de alfa de Cronbach, variando entre 0 e 1, sendo considerado como “aceitável” 0,7 e 0,8; “bom” entre 0,8 e 0,9; e “excelente” acima de 0,9. Para analisar a normalidade dos dados, foi realizado o teste de normalidade de Shapiro-Wilk. Para cálculo de tamanho amostral, foi considerada uma população de 2649 pessoas, com erro amostral de 5% e nível de confiança de 95% com uma distribuição da população mais homogênea (80/20), resultando como o mínimo para o trabalho, 226 respondentes.

4.1 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Quando analisada a consistência interna do questionário, obteve-se um alfa de Cronbach $\alpha = 0,903$, sendo considerado excelente. Obteve-se um total de 283 respondentes, sendo 91,6% homens e 8,4% mulheres. Em relação ao cargo de chefia, 133 respondentes exercem cargo de chefia e 150 não exercem. Em relação a ser oficial do CBMSC, foram obtidas 81% das respostas de não oficiais e 19% de oficiais. A média de idade encontrada foi de 37,49 anos, variando as idades dos militares respondentes entre 22 e 60 anos (conforme Figura 4). Considerando a população de 2649 e o tamanho da amostra de 283 respondentes, o trabalho apresenta nível de confiança de 95% com uma margem de erro de 5,51%.

Figura 4 - Frequência de idade da amostra



Fonte: do autor.

A fim de atingir os objetivos desta pesquisa, e de acordo com a quantidade de respostas obtida em cada categoria, a análise dos resultados foi realizada levando-se em consideração as gerações a que pertencem os respondentes e se esses exercem ou não cargos de chefia na instituição, ou seja, se estão na posição de líderes ou liderados, independentemente de posto ou graduação. Isso porque, segundo Bass e Avolio (1993), a percepção da liderança difere para líderes e liderados. Por isso é importante que a organização identifique como seus líderes exercem sua liderança e como seus liderados enxergam os fatores de liderança, a fim de criarem estratégias de gestão mais eficientes.

Quando analisadas as gerações X, Y e Z de bombeiros militares que exercem cargos de chefia (líderes), observou-se que, na geração X, a liderança transformacional foi o estilo que apresentou a maior média (3,56) com o atributo **motivação inspiradora**, sendo esse, portanto, o componente mais importante para essa geração (Tabela 1). É um valor considerado alto, tendo em vista que o valor máximo da escala em questão é 5.

Também na geração Y, a liderança transformacional foi o estilo com maior média (3,34). Nesse caso, porém, a maior média se deu no atributo **estimulação intelectual**. Verificou-se, aqui, uma diferença entre as gerações X e Y de líderes quanto ao atributo mais utilizado no desenvolvimento da liderança transformacional: tendo a **motivação inspiradora** como atributo mais importante, a geração X mostra possuir líderes que priorizam ações que forneçam significado e desafio às tarefas de seus seguidores, motivando e inspirando dessa maneira os seus liderados (AVOLIO; BASS, 2004); já a geração Y, tendo o atributo **estimulação**

intelectual como o mais forte, mostra-se como uma geração na qual o mais importante para o líder é incentivar seus seguidores a serem inovadores e criativos, questionando pressupostos, redefinindo problemas e criando novas soluções (AVOLIO; BASS, 2004).

Já a geração Z de líderes teve somente um respondente, pois essa geração conta hoje com 25 anos de idade e representa apenas 3% do efetivo do CBMSC. Por isso é difícil encontrar o referido perfil exercendo cargos de chefia na instituição. Devido ao fato de ter apenas um participante, e as respostas dele apresentarem variações que, analiticamente, diminuem o fator de entendimento do respondente ao que foi perguntado, os dados referentes ao citado não foram aqui registrados pela alta probabilidade de suas respostas não representarem a realidade da geração Z integrante do CBMSC.

Já em relação aos liderados, ou seja, aqueles militares que não exercem cargo de chefia na instituição, em todas as gerações (X, Y e Z) a liderança transformacional foi a que apresentou as maiores médias. Para esses militares, o atributo **motivação inspiradora** também foi o componente mais importante para as gerações X e Z, com a média 3,22 para ambas. Já a geração Y, a exemplo do que aconteceu com a amostra dos líderes, teve como atributo mais importante a **estimulação intelectual**. Ou seja, quanto ao estilo e ao atributo de liderança mais utilizados e percebidos pelos militares do CBMSC, líderes e liderados mantiveram, praticamente, o mesmo padrão, ou seja, demonstram preferência pelo estilo transformacional no desenvolvimento da liderança, o que do ponto de vista organizacional é visto como positivo por muitos autores. Segundo Bass e Avolio (1993), tal estilo é o mais eficaz, produtivo e inovador, sendo o que traz mais benefícios para a organização.

Importante salientar que, tanto na geração X como na geração Y, o estilo de liderança transacional também apareceu de forma bastante significativa, mostrando que os militares de ambas as gerações se utilizam de atributos dos dois estilos para atingir seus objetivos dentro da organização.

Quanto à dimensão da **ausência de liderança**, a geração Y foi a que apresentou maiores médias, tanto nos líderes como nos liderados (líderes: 1,28; liderados: 1,37). Ambos tiveram as maiores médias no atributo **gestão por exceção passiva**. Nos liderados, a geração Z foi a segunda geração com maior média de **ausência de liderança** (1,34), também no atributo **gestão por exceção passiva**.

O resultado apresentado na tabela mostrou, portanto, um perfil maior de ausência de liderança nas gerações Y e Z. Em todos os casos, o atributo **gestão por exceção passiva** foi o que teve maior média. Por esse atributo, o líder não atua antes que o problema chegue até ele ou cause prejuízo à organização (AVOLIO; BASS, 2004).

Quanto a dimensão da efetividade da liderança para os militares com cargos de chefia, a maior média se deu na geração X (3,43) no atributo **satisfação como líder**. O mesmo aconteceu com os liderados, no quais a geração X também obteve a maior média (3,32) no mesmo atributo.

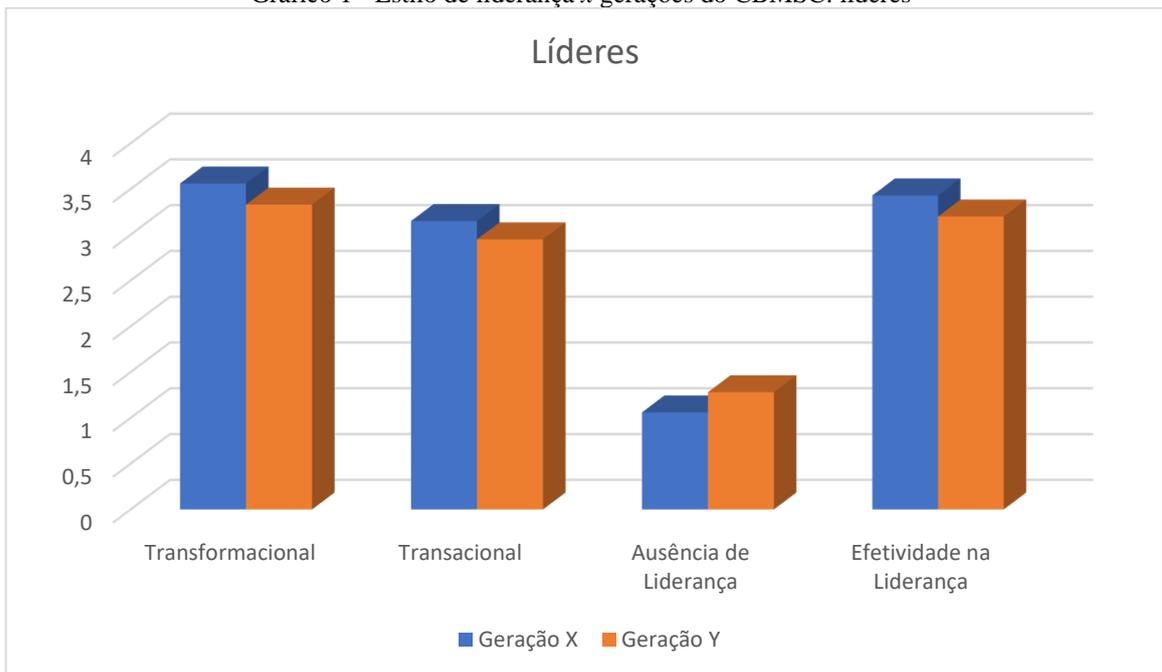
Tabela 1 - Análises descritivas das gerações X, Y e Z entre líderes e liderados do CBMSC

	Líder									Liderado									
	Geração X (N= 36)			Geração Y (N= 96)			Geração Z (N= 1)			Geração X (N= 25)			Geração Y (N= 117)			Geração Z (N= 8)			
	M	DP	α	M	DP	α	M	DP	α	M	DP	α	M	DP	α	M	DP	α	
Liderança Transformacional																			
1.MI	3,56	0,43	0,64	3,33	0,48	0,63	-	-	0,63	3,22	0,66	0,8	2,99	0,69	0,8	3,22	0,54	0,51	
2.IIA	3,29	0,57	0,55	3,05	0,54	0,66	-	-	0,64	3,05	0,57	0,57	2,86	0,66	0,76	3	0,52	0,34	
3.IIC	3,3	0,48	0,4	3,03	0,52	0,46	-	-	0,46	2,99	0,66	0,76	2,7	0,65	0,6	2,47	0,51	0,39	
4.EI	3,4	0,52	0,65	3,34	0,45	0,63	-	-	0,63	3,13	0,65	0,8	3,08	0,67	0,75	2,88	0,67	0,65	
5.CI	3,1	0,56	0,34	3,08	0,48	0,41	-	-	0,35	2,94	0,72	0,75	2,91	0,68	0,68	2,97	0,75	0,87	
Liderança Transacional																			
6.RC	3,15	0,69	0,54	2,95	0,48	0,16	-	-	0,34	2,51	0,75	0,57	2,57	0,69	0,55	2,47	0,7	0,56	
7.GEA	2,62	0,96	0,74	2,33	0,78	0,75	-	-	0,75	2,49	0,92	0,8	2,28	0,77	0,73	2,34	0,52	0,65	
Ausência de Liderança																			
8.GEP	1,06	0,63	0,43	1,28	0,59	0,58	-	-	0,46	1,29	0,59	0,34	1,37	0,67	0,54	1,34	0,74	0,8	
9.LF	0,67	0,69	0,7	0,73	0,61	0,72	-	-	0,68	1,01	0,63	0,62	1	0,68	0,69	0,88	0,61	0,64	
Efetividade da Liderança																			
10.EIO	3,34	0,49	0,84	3,09	0,47	0,81	-	-	0,82	3,06	0,59	0,83	2,7	0,74	0,89	3	0,4	0,74	
11.SL	3,43	0,54	0,63	3,2	0,54	0,7	-	-	0,68	3,32	0,58	0,33	2,99	0,81	0,75	3,21	0,53	0,77	

Fonte: do autor

Corroborando com o que foi acima exposto, ao analisarmos o Gráfico 1 a seguir, que se refere aos militares que ocupam cargo de chefia na instituição, veremos que as duas gerações, X e Y, utilizam atributos das lideranças transformacional e transacional, sendo, porém, a transformacional o estilo mais preponderante. Vemos, também, que a ausência de liderança é maior na geração Y, e a efetividade da liderança, maior na geração X.

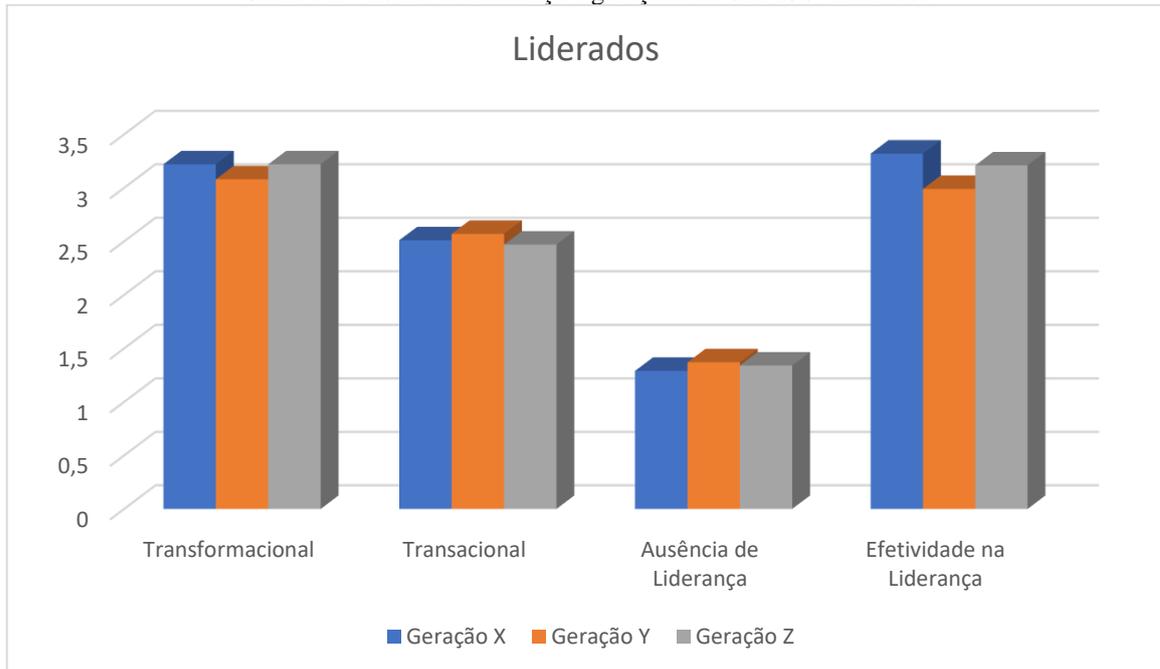
Gráfico 1 - Estilo de liderança x gerações do CBMSC: líderes



Fonte: do autor

Já na análise do Gráfico 2, que apresenta os resultados dos militares liderados, é possível observar que, referente ao estilo de liderança, segue o mesmo padrão dos líderes, ou seja, a liderança transformacional é a mais percebida pelas três gerações. Quanto à ausência de liderança, também segue mais alta nas gerações Y e Z. E com referência à efetividade da liderança, novamente a geração X se mostrou mais efetiva.

Gráfico 2 - Estilo de liderança x gerações do CBMSC: liderados



Fonte: do autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A presente monografia objetivou identificar quais os estilos de liderança utilizados pelas diferentes gerações de militares do CBMSC, segundo a percepção dos que ocupam funções de líderes e liderados, e comparar os resultados obtidos de acordo com as gerações presentes na instituição, ou seja, as gerações X, Y e Z. Além disso, discorreu sobre o desenvolvimento da liderança no âmbito militar e descreveu as características de cada geração no ambiente de trabalho, bem como sua relação com os aspectos de liderança.

Para atingir os objetivos, inicialmente foi realizada uma busca de referencial teórico a fim de embasar o presente estudo. A partir disso, foi possível discorrer sobre as principais teorias de liderança e como se dá a mesma no âmbito militar. Também foi possível descrever as principais características das gerações e o que as diferencia uma das outras quando o assunto é liderança. Após a elaboração do referencial teórico, foi aplicado aos militares do CBMSC o *Multifactor Leadership Questionnaire* de Bass e Avolio (2004), que se propõe a identificar os perfis de liderança predominantes dentro das organizações.

Após análise dos dados obtidos com a presente pesquisa, verificou-se que o estilo de liderança mais presente nas três gerações, tanto para líderes quanto para liderados, foi o estilo **transformacional**. Nesse estilo, o líder impacta de maneira positiva seus liderados com a construção mútua de confiança, respeito e admiração (BASS; AVOLIO, 1993). Importante ressaltar, porém, que os resultados de liderança transacional também foram bastante expressivos nas três gerações. Nesse tipo, o líder está focado na execução da tarefa utilizando para isso sua autoridade burocrática e sua legitimidade, por meio de recompensas e punições para atingir a performance que deseja de sua equipe (NORTHOUSE, 2013). Isso faz muito sentido se pensarmos que o CBMSC se trata de uma instituição militar, em que os princípios de hierarquia e disciplina são fortemente trabalhados na formação de todos seus integrantes, além de cultivados no dia a dia dos militares dentro dos quartéis.

Ao iniciar o presente trabalho, a hipótese inicial era de que a liderança transacional seria o estilo predominante, principalmente na geração X. Isso porque vários trabalhos realizados em instituições militares encontrados foram nesse sentido. Porém, os resultados da presente pesquisa nos mostraram uma realidade diferente no CBMSC, já que a liderança transformacional atingiu valores maiores, sendo esse, então, o estilo predominante em todas as gerações, inclusive na mais antiga, a geração X. Isso trouxe uma combinação interessante, já que tanto as dimensões de liderança transacional como transformacional alcançaram resultados elevados. Segundo Bass e Avolio (1993), a liderança transformacional e transacional possuem

dois conceitos distintos e até opostos, porém, podem se complementar na medida que a primeira é orientada para as pessoas, e a segunda, para as tarefas, e que ambas concorrem de forma diferente para a obtenção dos mesmos objetivos.

Mesmo assim, segundo os mesmos autores, as organizações que querem progredir devem buscar desenvolver em seus gestores mais atributos da liderança transformacional, pois esse é o estilo de liderança capaz de atingir com mais rapidez os objetivos estabelecidos pelas organizações (BASS; AVOLIO, 1993). Por isso o ideal para o CBMSC é elaborar estratégias de desenvolvimento de liderança que diminuam o percentual de estilo transacional utilizado pelos seus gestores. Tratando-se de uma organização militar, isso nunca acontecerá por completo, mas melhorará se aspectos transacionais considerados ultrapassados derem lugar a aspectos transformacionais de liderança.

Tem-se, portanto, que nas três gerações do CBMSC, apesar de serem utilizados os dois estilos de liderança acima descritos, prepondera o transformacional. Já quanto aos atributos de liderança, a **motivação inspiradora** foi a que atingiu as maiores médias para as gerações X e Z. Para essas gerações do CBMSC, o mais importante em um líder é a sua capacidade de inspirar seus seguidores, promovendo um espírito de equipe e demonstrando entusiasmo e disposição para enfrentar qualquer situação. Essa é a descrição de tal atributo trazida por Avolio e Bass (2004). Por outro lado, para a geração Y do CBMSC, o atributo de liderança mais importante foi o de **estimulação intelectual**. Esse atributo diz respeito à capacidade do líder de ser criativo e provocar em seus liderados reflexões que os farão ver as coisas com uma visão diferente das quais eles estavam acostumados a ver. Nesse caso, o líder deve ter comportamentos que incentivem seus seguidores a inovar, transformando antigos pressupostos em novas maneiras de fazer as coisas. Nesse contexto, o líder pune menos, pois os erros são considerados parte do processo de aprendizagem (AVOLIO; BASS, 2004).

A presente pesquisa também demonstrou uma ausência de liderança maior nas gerações Y e Z. Tal fato é verificado principalmente na amostra de líderes, ou seja, naqueles militares que exercem cargos de chefia no CBMSC. Como já citado no presente trabalho, essa é a dimensão menos desejada pelas organizações, e suas médias devem ser reduzidas o máximo possível. Apesar de apresentarem médias menores que os outros tipos de liderança, estratégias de desenvolvimento de liderança devem ser elaboradas na instituição visando à diminuição dessa dimensão para números próximos a zero. Isso porque, para alguns autores como Avolio e Bass (2004), o estilo *laissez-faire* é simplesmente a negação da liderança, onde o gestor contribui para um quadro de ineficiência dentro da organização que ele atua. Ademais, a geração Y também foi a que apresentou médias de **efetividade de liderança** menores, se

comparadas principalmente com a geração X. Nesse contexto, a geração X se mostrou mais eficiente quanto à efetividade individual na organização e a satisfação como líder.

De maneira geral, concluímos, portanto, que não há diferença substancial nos estilos utilizados ou percebidos pelas três gerações do CBMSC, sendo o estilo transformacional o estilo preponderante para todas as gerações. Vimos que a geração X apresentou melhores resultados em relação à efetividade da liderança, e que as gerações mais novas (Y e Z) apresentaram um grau maior de aspectos relacionados à ausência de liderança.

Levando-se em consideração os resultados obtidos na presente pesquisa, recomendamos o desenvolvimento da liderança no CBMSC através da busca de estratégias modernas do mundo corporativo atual que levem em consideração o perfil das novas gerações de profissionais que estão entrando no mercado de trabalho. Um bom exemplo dessas estratégias é a realização de seminários voltados inteiramente para o desenvolvimento da liderança dentro da organização. A exemplo dos seminários de oficiais, que eram realizados anualmente antes da pandemia, recomenda-se um seminário para oficiais destinado exclusivamente ao desenvolvimento de liderança por meio do aprendizado de técnicas e ferramentas gerenciais que objetivem influenciar equipes de maneira a torná-las mais produtivas e eficientes. Para isso, aconselha-se a realização de parcerias com empresas especializadas no desenvolvimento de liderança para as organizações. Essas empresas customizam o curso para a realidade de cada organização, buscando melhorar a performance dos seus gestores com a proposição de conhecimento, reflexões e exercícios que estimulam o desenvolvimento ou o aperfeiçoamento da liderança. Ao realizar uma busca na internet, é possível encontrar várias instituições militares, como as polícias militares do Distrito Federal, de São Paulo e de Minas Gerais, por exemplo, que já tiveram a iniciativa de disponibilizarem cursos de desenvolvimento de liderança e inteligência emocional para seus servidores, através de parcerias com instituições especializadas na pesquisa e no desenvolvimento da liderança organizacional.

Como o trabalho demonstrou uma quantidade maior de ausência de liderança nas gerações mais novas, Y e Z, bem como uma efetividade de liderança menor na geração Y, recomenda-se, também, o desenvolvimento de seminários, treinamentos ou cursos destinados especificamente para os militares dessa geração. Uma sugestão seria a realização de um seminário virtual destinado a oficiais intermediários e subalternos, com conteúdo de liderança voltado para as gerações mais novas.

Recomenda-se, ainda, a discussão a partir dos resultados obtidos com o presente trabalho, com estratégias para o desenvolvimento da liderança no centro de formação do

CBMSC, principalmente nos cursos de formação de oficiais e nos cursos de formação de sargentos.

Por fim, como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a aplicação do estudo de estilos de liderança nas diversas áreas do CBMSC, tanto administrativas como operacionais, realizando pesquisas com foco em militares de funções específicas, como os bombeiros que exercem comando, por exemplo. Com isso, será possível verificar melhor como a liderança está sendo exercida na corporação, a fim de elaborar estratégias constantes de aprimoramento e desenvolvimento da liderança nos bombeiros militares do CBMSC, melhorando, assim, a qualidade dos serviços prestados à população.

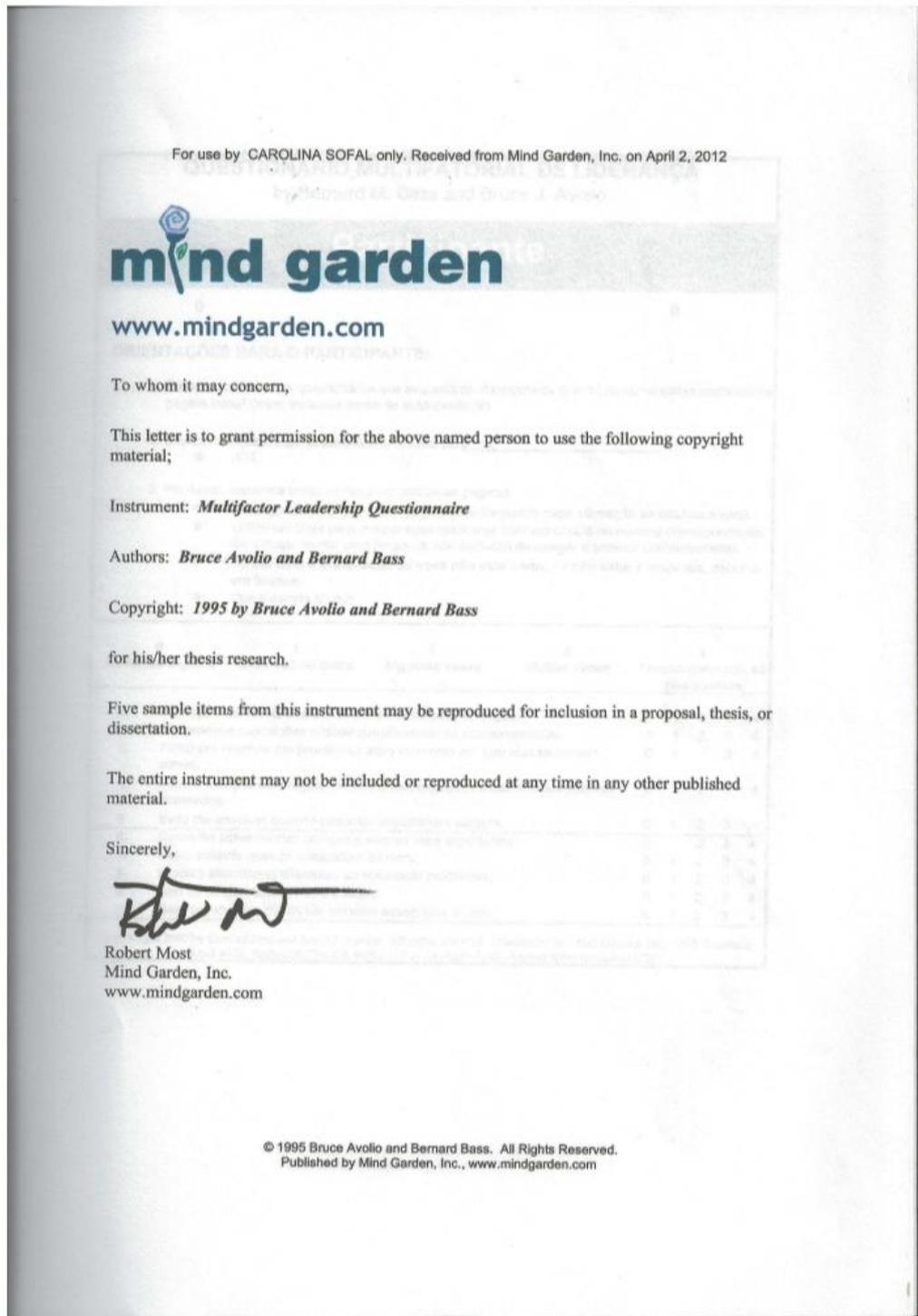
REFERÊNCIAS

- ANDRADE, S. I. de; MENDES, P.; CORREA, D. A.; ZAINÉ, M. F.; TRIMER-DE-OLIVEIRA, A. Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2012. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/10416476.pdf>. Acesso em: 28 set. 2021.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Multifactor Leadership Questionnaire**: third edition manual and sampler set. v. 29. California: Mind Garden, 2004.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Administration Quarterly**. v. 17, n. 1, p. 112-121, 1993.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BODENMULLER, J. R.; SILVA, E. da. Liderança em face das gerações Y e Z. **Revista Húmus**, [S.l.], v. 9, n. 25, p. 230-244, jan. 2019.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Instruções Provisórias. **Liderança militar**. C 20-10, 2. ed., 2011. Disponível em: <https://goo.gl/5jq9mp>. Acesso em: 06 set. 2021.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Marinha do Brasil. Diretoria de ensino da Marinha. **Manual de Liderança da Marinha**. DEnsM-1005, 2018. Disponível em <https://bit.ly/3F3aeIw>. Acesso em: 28 out. 2021.
- CARVALHO, R. de S. **Estilos de liderança e motivação no serviço público**. 2020. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2020.
- CASAROTTO, C. Dossiê das gerações: o que são as gerações Millennials, GenZ, Alpha e como sua marca pode alcançá-las. 2020. **Rockcontent**, não paginado, 14 jul. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/dossie-das-geracoes/>. Acesso em: 29 set. 2021.
- CASTRO, C. O. de; CRUZ, D. G. P; NUNES, R. da S.; MACHADO, T. L.; MELO, F. A. de O. Relação mais efetiva da liderança com as gerações para obter sucesso profissional através do desenvolvimento de competências. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2014. Disponível em: <https://bityli.com/NOYtpF.com/NOYtpF>. Acesso em: 29 set. 2021.
- CODEÇO, P. V. **Geração X e Y**: e seus perfis motivacionais. Curitiba: Appris, 2015.
- COMAZZETTO, L. R.; PERRONE, C. M.; VASCONCELLOS, S. J. L.; GONÇALVES, J. A. Geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, [S.l.], v. 36, n. 1, p. 145-157, jan./mar. 2016. Disponível em: <https://bityli.com/UgmPBU>. Acesso em: 29 set. 2021.

- COSTA, J. Como liderar a Geração Z no trabalho. **Forbes**, não paginado, 25 set. 2018. Disponível em: <https://forbes.com.br/colunas/2018/09/como-liderar-a-geracao-z-no-trabalho/>. Acesso em: 30 set. 2021.
- DELGADO, C. S. **Associação entre estilos de liderança, comportamentos de civismo nas organizações e satisfação no trabalho**. 2013. 107 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.
- FARIA, B. P. **Fatores que motivam os jovens da geração Z nas organizações**. 2016. 65 f. Monografia (Curso de Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRIMALDI, W.; PAULA, V. V. de; TEIXEIRA, M. T.; SILVA, C. M. da; ANDRADE, I. V. B. de. Comprometimento e cultura organizacional na Geração Y: um estudo de caso no ambiente militar. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGET), 10., 2013, Duque de Caxias. **Anais...** Duque de Caxias: Seged, 2013. Disponível em: <https://bityli.com/user>. Acesso em: 06 set. 2021.
- JOBIM, L. de O. **Inteligência emocional como ferramenta de liderança do comandante do pelotão de cavalaria**. 2019. 89 f. Monografia (Curso de Ciências Militares) – Academia Militar da Agulhas Negras, Resende, 2019.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LIMA, R. **Perfil das gerações no Brasil: as gerações X, Y e Z e seus perfis políticos**. São Paulo: Baraúna, 2012.
- MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MONTENEGRO, A. de V. **Estudo sobre comprometimento organizacional, estilos de liderança e cultura organizacional de uma organização**. 2016. 116 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 6. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.
- OLIVEIRA, M. de. **Liderança militar**. Florianópolis: Ed. Independente, 2018.
- PENTEADO, J. R. W. **Técnica de chefia e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1978.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SALOMÃO, P. **Lyderez: o exercício da liderança para conectar gerações**. Rio de Janeiro: Best Business, 2018.

SANTA CATARINA. Corpo de Bombeiros Militar. Secretaria de Estado da Segurança Pública. **Apresentação**. Disponível em: <https://bityli.com/FoJ3nL>. Acesso em: 28 set. 2021.

ANEXO A – Carta da Mind Garden



ANEXO B – Questionário sobre a percepção da liderança no CBMSC

Dados Sociodemográficos:

Idade: ____

Gênero: Masculino: ____ Feminino: ____

Exerce cargo de chefia: Sim: __ Não: __

É oficial do CBMSC: Sim: __ Não: __

Questionário Multifatorial de Liderança

O presente questionário tem o intuito de descrever o seu estilo de liderança da forma como você o percebe.

Obs.: Observe que todos podemos exercer a liderança no ambiente de trabalho, independente de estarmos ou não em um cargo de chefia.

A seguir encontram-se quarenta e cinco afirmações descritivas. Julgue a frequência com que cada afirmação se ajusta a você.

Utilize a seguinte escala de classificação para as suas respostas:

0 - Nunca	1 - Raramente	2 – Algumas vezes	3 – Muitas Vezes	4 - Frequentemente
-----------	---------------	-------------------	------------------	--------------------

Multifactor Leadership Questionnaire®

1	Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços
2	Examino situações críticas perguntando se são adequadas
3	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios
4	Foco a atenção nas irregularidades, nos erros, nas exceções e nos desvios dos padrões esperados
5	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem
6	Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes
7	Estou ausente quando necessitam de mim
8	Procuo alternativas diferentes para solucionar problemas
9	Falo de forma otimista para o futuro
10	Gero orgulho nos outros por estarem do meu lado
11	Discuto sobre quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho
12	Espero as coisas darem errado para começar a agir
13	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado
14	Mostro a importância de se ter um elevado senso de obrigação
15	Invisto meu tempo ensinando e treinando
16	Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho forem alcançadas
17	Demonstro crer que “não se mexe no que está dando certo”
18	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo
19	Trato os outros como indivíduos, ao invés de tratá-los apenas como membros do grupo
20	Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes de agir
21	Atuo de tal forma que consigo o respeito dos outros por mim
22	Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas
23	Considero as consequências éticas e morais nas decisões
24	Mantenho-me a par de todos os erros

25	Demonstro um senso de poder e confiança
26	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro
27	Dirijo minha atenção às falhas
28	Evito tomar decisões
29	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros
30	Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos
31	Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes
32	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades
33	Demoro para responder questões urgentes
34	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão
35	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas
36	Expresso confiança de que metas serão alcançadas
37	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho
38	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios
39	Faço com que os outros façam mais do que o esperado
40	Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores
41	Trabalho com os outros de maneira satisfatória
42	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso
43	Sou eficaz em atender as necessidades da organização
44	Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior satisfação
45	Lidero um grupo que é eficiente

*** **