



GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE ESTADO DE DEFESA CIVIL
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
ACADEMIA DE BOMBEIRO MILITAR DOM PEDRO II
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS

Juan Sévolo **Meira** – Cad BM QAL/20
Renan Gomes **Martins** — Cad BM QAL/20



ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DO OFICIAL COMBATENTE
DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO RIO DE
JANEIRO.

Rio de Janeiro
2023

Juan Sévolo **Meira** – Cad BM QAL/20
Renan Gomes **Martins** — Cad BM QAL/20

**ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DO OFICIAL COMBATENTE
DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO RIO DE
JANEIRO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito para conclusão do Curso de
Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros
Militar do Estado do Rio de Janeiro.

Rio de Janeiro

2023

GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA DE ESTADO DE DEFESA CIVIL
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
ACADEMIA DE BOMBEIRO MILITAR DOM PEDRO II

Juan Sévolo **Meira** – Cad BM QAL/20
Renan Gomes **Martins** — Cad BM QAL/20

**ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DO OFICIAL COMBATENTE DO CORPO
DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aprovado em ____ de _____ de 2023

Banca de avaliação

Presidente

Avaliador 1

Avaliador 2

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBMERJ – Corpo de Bombeiros Militar do estado do Rio de Janeiro

ABMDP II - Academia de Bombeiro Militar Dom Pedro II

ESPUM - Ensino Superior Público Universitário Militar

AFA - Academia da Força Aérea

AM - Academia Militar

EN - Escola Naval

IUM - Instituto Universitário Militar

MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire

PSP - Polícia de Segurança Pública

CIASC - Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. METODOLOGIA.....	10
3. RESULTADOS	12
4. DISCUSSÃO	15
5. CONCLUSÃO	18
REFERÊNCIAS.....	19
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ADAPTADO	20
APÊNDICE B - COMPARAÇÕES SEM RELEVÂNCIA ESTATÍSTICA	23

RESUMO

As evoluções constantes da sociedade vêm transformando as relações interpessoais e de trabalho, emergindo a “liderança” como fator estratégico de sucesso na execução de projetos e no desenvolvimento das atividades laborais. No Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro (CBMERJ), historicamente, a liderança tem especial destaque e é foco na formação dos oficiais combatentes, porém os tipos de liderança encontrados nos egressos do Curso de Formação de Oficiais não foram totalmente compreendidos. Desta forma, o presente trabalho investigou os perfis de liderança dos oficiais combatentes do CBMERJ. Para tanto, utilizou-se uma abordagem quali-quantitativa e natureza aplicada a fim de determinar, por intermédio da aplicação de um questionário proposto no *Leadership Theory and Practice - Sixth Edition*, sobre o modelo de liderança apresentado por Northouse, os estilos de liderança manifestados pelos oficiais da corporação. Os resultados revelaram a predominância de uma liderança representada pelo estilo diretivo. Além disso, verificou-se relações importantes ao se comparar categorias como gênero, com diferença estatisticamente relevante, no que tange ao estilo participativo, entre os sexos; além de pontuações elevadas para a categoria de oficiais superiores e diversas significâncias estatísticas, quando comparados diferentes estilos dentro de cada grupo. Nesse sentido, o estudo representa uma interpretação sistemática das competências apresentadas pelo oficial do CBMERJ, destacando a relevância de uma abordagem científica no desenvolvimento e adequação de características de um líder nessa corporação, adequadas ao atual contexto social. A pesquisa também reconhece limitações e dificuldades enfrentadas, como uma amostra reduzida e o uso de um questionário pouco difundido em produções acadêmicas.

Palavras-chave: estilos de liderança; liderança militar; oficiais combatentes; perfis de liderança

ABSTRACT

The constant evolutions in society have been transforming interpersonal and work relationships, with "leadership" emerging as a strategic factor for success in project execution and the development of work activities. In the Military Fire Department of the State of Rio de Janeiro (CBMERJ), historically, leadership has a special emphasis and is a focus in the training of combatant officers. However, the types of leadership found in graduates of the Officer Training Course have not been fully understood. Therefore, the present study investigated the leadership profiles of Combatant Officers in CBMERJ. To do so, a qualitative-quantitative approach with an applied nature was used to determine, through the application of a questionnaire proposed in Leadership Theory and Practice - Sixth Edition, based on Northouse's leadership model, the leadership styles exhibited by officers in the organization. The results revealed the predominance of a leadership style represented by the directive style. Furthermore, important relationships were found when comparing categories such as gender, with a statistically significant difference between the sexes regarding the participatory style; in addition to high scores for the category of senior officers and several statistical significances, when comparing different styles within each group. In this sense, the study represents a systematic interpretation of the competencies displayed by CBMERJ Officers, highlighting the importance of a scientific approach in developing and adapting the characteristics of a leader in this organization to the current social context. The research also acknowledges limitations and challenges faced, such as a small sample size and the use of a questionnaire that is not widely used in academic productions.

Keywords: leadership styles; military leadership; combatant officers; leadership Profiles

1. INTRODUÇÃO

Com a globalização e o desenvolvimento tecnológico tornou-se possível a automatização de diversos processos presentes no cotidiano da sociedade, com isso mudou-se a dinâmica no ambiente de trabalho, onde as pessoas passaram a ter uma perspectiva mais imediatista e exigente, em relação às suas ambições. Assim, o gerenciamento de pessoas tem se tornado uma tarefa de elevada complexidade. Na medida em que as relações interpessoais possuem notável relevância para a execução de projetos, a figura de um condutor eficiente torna-se indispensável para o andamento do serviço e, dessa forma, é de suma importância a existência de alguém que seja capaz de garantir, de forma satisfatória, o cumprimento dos objetivos institucionais, a partir de sua liderança. (TULGAN, 2019)

É possível identificar a relevância do tema “liderança” no mundo, em que, a partir do século XX, muitos estudiosos passaram a se interessar pelo tema, fato demonstrado através do elevado número de publicações (livros e artigos...) acerca do assunto. Tal relevância pode ser explicada, dentre outros fatores, pela capacidade do líder influenciar o comportamento de seus subordinados independente de sua vontade, atingindo dessa maneira, resultados excelentes para a organização (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011). No militarismo, a estrutura é bem definida, em que cada integrante apresenta funções, deveres e prerrogativas estipulados e estabelecem relações de subordinação e/ou comando com outros militares a fim de realizar as missões institucionais. A liderança, então, é inerente à carreira castrense, uma vez que está associada aos pilares do militarismo: hierarquia e disciplina. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011)

Pelos motivos supracitados, o Exército Brasileiro trata de forma bastante ampla o fenômeno da liderança militar em seu manual C20-10, definindo-a como um processo em que o líder influencia, de maneira afetiva, seus subordinados a agirem de modo a atingir os objetivos institucionais.

Nesse sentido, tendo em vista que os corpos de bombeiros militares são Forças Auxiliares do Exército Brasileiro (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988) e, por sua vez, herdeiros de sua doutrina militar, toda Organização de Bombeiro Militar (OBM) se estrutura em uma hierarquia de cargos, definindo assim relações de subordinação. Dessa forma, há sempre a possibilidade do estabelecimento da liderança, pois em qualquer interação interpessoal está presente a precedência entre dois ou mais militares e, por este motivo, torna-se essencial a valorização da liderança dentro dessas instituições, como nas Forças Armadas. No entanto, deve-se considerar que, apesar de apresentarem as mesmas bases, tais órgãos possuem missões divergentes; fato que influencia diretamente na dinâmica do serviço e no perfil profissiográfico.

A fim de contextualizar o tema, é importante mencionar que a definição de liderança é diversa dependendo da área onde se aplica. Devido a sua subjetividade e complexidade, ao longo da história, múltiplos indivíduos preocuparam-se em compreender o fenômeno da liderança que, segundo o manual C20-10 do Exército Brasileiro, está presente de forma significativa na sociedade, sendo alvo de estudos por diversos profissionais a partir do século XX, como sociólogos, psicólogos, filósofos e militares. Além da existência de manuais militares, diversos estudos publicados entre 1990 e 2017, contribuíram para a análise desse conceito (ZHU, SONG, ZHU & JOHNSON, 2019) e, como consequência, houve o desenvolvimento de diferentes teorias e correntes com o objetivo de explicá-lo e possibilitar o surgimento ou aperfeiçoamento de líderes.

Sendo assim, instituições militares abordam a liderança sob a correspondente perspectiva institucional, e seus membros devem orientar-se de acordo com essa visão de modo a nortear seus pensamentos, atitudes e ações. A Marinha do Brasil, por exemplo, trata de forma abrangente a liderança militar em seu Manual de Liderança de 2018. De acordo com o documento, pode ser definida como o processo que permite a alguém dirigir os pensamentos, planos e ações de outras pessoas, de forma a obter sua obediência, confiança, respeito e leal cooperação.

O Exército Brasileiro (2011), por sua vez, diz que não há consenso acerca do fenômeno da liderança. Fato reforçado pela afirmação de que este é dependente de características humanas, em que se considera o modo individual de interação entre líder e liderados (VIEIRA, 2002, p.87). Dessa forma, então, foram gerados distintos conceitos de estilos e formas de liderar.

Segundo Dias (2019), que realizou um estudo sobre os estilos de liderança em uma unidade do Exército Brasileiro, a relevância dessa abordagem encontra-se, dentre outros fatores, na oportunidade de viabilizar a identificação de lacunas existentes na formação dos militares, período em que deve ser desenvolvida a liderança, e conseqüentemente, na possibilidade de subsidiar a construção de características de um líder, já que o sucesso das missões está intimamente ligado ao seu desempenho.

Outrossim, conforme abordado por Silva (2019), em um estudo sobre os estilos de liderança presentes no Exército Brasileiro, as características do líder militar estão intrinsecamente ligadas à coesão de pequenas frações e, conseqüentemente, ao logro dos objetivos da organização. Sob essa perspectiva, o estudo supracitado concentrou-se em determinar os estilos de liderança mais adequados ao atual contexto social, caracterizado pela complexidade de uma população exigente e dinâmica, a qual vive na era da informação e, por estes motivos, demanda ações específicas das forças militares, demonstrando a importância da apresentação de características relevantes por parte do comandante da tropa. (SILVA, 2019)

Com base na Teoria *Path-Goal*, a liderança pode ser categorizada em quatro estilos, sendo eles: liderança diretiva, liderança de apoio, liderança participativa e liderança orientada para o sucesso. (NORTHOUSE, 2013)

Essa teoria busca melhorar o desempenho e satisfação dos subordinados partindo da sua motivação, com base na ideia de que esses serão motivados quando se sentirem aptos a realizarem suas tarefas e acreditarem que seu serviço irá oferecer resultados positivos. Em outra análise, visa fornecer subsídios para que o líder apresente comportamentos ideais que considerem tanto o subordinado quanto a situação e, dessa forma, atinja resultados satisfatórios. Sugerindo-se, portanto, que há uma influência direta do comportamento do líder na motivação dos subordinados. Sendo, tais comportamentos, como citado anteriormente, enquadrados em quatro estilos de liderança. (NORTHOUSE, 2013)

A liderança Diretiva é caracterizada pelas instruções diretas aos subordinados, incluindo as diretrizes de como deve ser feito e o tempo a ser realizado. Esse tipo de Líder deixa claro os padrões de desempenho, assim como as regras e regulamentos. (NORTHOUSE, 2013)

A liderança de apoio apresenta-se como um estilo amigável e acessível, sempre focando no bem-estar dos liderados e considerando suas necessidades. Nesse estilo o líder sempre busca tornar o ambiente de trabalho mais agradável e procura os tratar como iguais. (NORTHOUSE, 2013)

A liderança participativa leva em consideração a opinião dos subordinados na tomada de decisão, sempre os consultando a fim de considerar suas ideias, absorvendo suas sugestões naquilo que vem a ser decidido para determinar como irão realizar a tarefa. (NORTHOUSE, 2013)

A liderança orientada para o sucesso, sempre procura desafiar os liderados a fim de promover o maior nível possível de trabalho, estabelecendo um padrão de excelência e a constante busca por melhoria. Nesse estilo, o líder geralmente demonstra grande confiança naquilo que seus subordinados são capazes de fazer. (NORTHOUSE, 2013)

Em resumo, a liderança desempenha um papel fundamental na dinâmica organizacional, especialmente em instituições militares como o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro. A capacidade de influenciar e orientar as ações dos subordinados em direção aos objetivos institucionais é essencial para o sucesso das missões e para a eficácia dos serviços prestados à sociedade. Como demonstrado, o estudo dos diferentes estilos de liderança, com base na Teoria *Path-Goal*, oferece uma base sólida para analisar como líderes militares podem maximizar a motivação e o desempenho de suas equipes.

Nesse sentido, a observação empírica dos autores nos últimos anos permitiu identificar a relação direta entre a postura do comandante de operações e a boa prestação do serviço público desempenhado. Ademais, foi verificada escassez de trabalhos científicos consolidados sobre o tema, no contexto da realidade do bombeiro militar do Rio de Janeiro.

Desta forma, o presente artigo buscou investigar o perfil de liderança do oficial combatente do CBMERJ. Esta primeira análise transversal pretende subsidiar o reconhecimento de possíveis hiatos na formação e apresentar uma base de dados que permita relacionar características dos líderes do CBMERJ com a eficácia/eficiência dos serviços prestados à população e, dessa forma, fundamentar abordagens e decisões relativas à formação de um perfil profissional adequado e eficiente.

2. METODOLOGIA

Este estudo foi realizado através de um levantamento de abordagem quali-quantitativa e natureza aplicada, uma vez que considera tanto resultados numéricos quanto a relevância das interações humanas. Para tanto, foi aplicado um questionário com o objetivo de obter informações acerca das características do sujeito avaliado, traçar os diferentes perfis e realizar a análise dos dados.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica através da plataforma “Google Acadêmico” utilizando-se como palavra-chave “liderança militar”. Foram encontrados, primariamente, 117 mil resultados. Posteriormente, aplicou-se o filtro para publicações dos últimos cinco anos, encontrando-se 16.700 resultados, e logo foi limitado a somente as publicações mais relevantes, estas encontradas nas três primeiras páginas da pesquisa, limitando para 30 o número de publicações. Por fim, buscou-se artigos relacionados à segurança pública ou relacionados a diferentes estilos de liderança, sendo selecionados, após análise dos conteúdos, quatro artigos a serem usados como referência desse estudo. Além do emprego desses trabalhos, também foram utilizadas outras publicações que tratam sobre a liderança em diferentes organizações, disponibilizadas pelo instrutor da disciplina “Metodologia da Pesquisa”, a qual engloba a execução do presente artigo.

Aliado a isso, foram utilizados os manuais de liderança do Exército Brasileiro (C20-10) e da Marinha do Brasil, sendo estes apresentados como bibliografia base para as instruções da disciplina “Tática de Comando e Liderança Militar I” presente na grade curricular do terceiro ano do curso de formação de oficiais da Academia de Bombeiro Militar Dom Pedro II (ABMDP II).

O primeiro escolhido como fundamentação teórica da disciplina e o segundo amplamente citado em instrução prática na pista de liderança localizada no Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC). Para mais, o emprego do livro “Não tenha medo de ser chefe” se deu a partir da indicação de leitura do instrutor da disciplina “Metodologia do Ensino”, também presente na formação do cadete do CBMERJ.

Além disso, neste trabalho, foi utilizado o livro *Leadership Theory and Practice Sixth Edition* (PETER G. NORTHOUSE), recebido via correio eletrônico, após inscrição no site “academia.edu”, em decorrência da procura por manual prático e validado anteriormente, que fosse aplicável ao estudo, e aproveitadas diversas bibliografias popularmente difundidas, como documentos, leis, dicionários, entre outras publicadas, a fim de embasar o tema e possibilitar o entendimento.

Sendo assim, para alcançar os objetivos propostos, foi aplicado um questionário extraído e traduzido do livro *Leadership: Theory e Practice – Sixth Edition* (Northouse, 2013). A amostra do estudo foi composta por oficiais combatentes do CBMERJ divididos em Superiores, Intermediários e Subalternos, a fim de traçar os perfis de liderança existentes na corporação atualmente.

O questionário foi aplicado durante o mês de agosto do ano de 2023, por meio digital, através da plataforma “Google Formulários”, sendo disponibilizado em endereço eletrônico e transmitido via mensagem privada. A amostra foi composta por um total de 118 respostas válidas para uma população de 1150 possíveis, considerando um nível de confiança de 95% obtém-se uma margem de erro de 8,55%. Os sujeitos da pesquisa fazem parte do serviço ativo e exercem algum tipo de liderança em suas atividades, respeitando seu grau hierárquico e relevância da função, seja administrativa ou operacional.

O instrumento de coleta é identificado por *Path-Goal Theory* e é constituído por 20 perguntas. O questionário visa atribuir uma pontuação relativa a alguns tipos de liderança sendo estas: diretiva, de apoio, participativa e orientada para sucesso. Para as respostas, é utilizada escala Likert em sete pontos, sendo estes: 1 - Nunca, 2 - Quase nunca, 3 - Raramente, 4 - Ocasionalmente, 5 - Normalmente, 6 - Quase sempre, 7 - Sempre, sendo que, para o somatório das pontuações, mencionado posteriormente, é necessário reverter o resultado de algumas respostas, alterando tais valores para uma escala inversa, onde o “Sempre” equivale a um ponto e o “Nunca” a sete pontos. Os estilos são avaliados em um número determinado de perguntas e somadas as pontuações de acordo com sua classe. Após a soma, a pontuação indica o estilo predominante de liderança associado às características individuais, onde, cada estilo tem seu valor atribuído de forma

individualizada, ou seja, não são dependentes entre si e todos podem se apresentar em grau elevado, por exemplo. (NORTHOUSE, 2013)

A análise de dados foi feita a partir da interpretação dos pontos, que fornecem informações sobre quais estilos de liderança são utilizados com maior e menor regularidade. O livro indica parâmetros numéricos que definem como normal, alta e baixa a frequência/intensidade com que cada perfil se apresenta. Por exemplo, para o estilo diretivo, 23 é uma pontuação que indica ser comum sua utilização, acima de 28 pontos indica alta frequência, e por fim, abaixo de 18 pontos baixa frequência de seu emprego. Além disso, as pontuações podem ser utilizadas para comparar o uso de cada estilo em relação aos outros. (NORTHOUSE, 2013)

O formulário foi adaptado para aplicação à realidade do bombeiro militar, traduzido para língua portuguesa e transcrito para meio digital. Sendo assim, inicia-se com uma breve explanação, descrição de seu objetivo, orientação para seu correto preenchimento e indicação de participação voluntária, assim como garantia de anonimato. Foi garantida a veracidade dos dados apresentados e preservada a identidade e integridade moral dos respondentes, os quais manifestaram aceitar os termos de ciência e consentimento, baseado no “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” (ver Apêndice A).

Os dados coletados por meio do formulário Google Forms foram exportados para o software JASP, versão 0.18 (JASP Team, Amsterdam, Netherlands, 2023), com o propósito de conduzir uma análise estatística abrangente, permitindo a realização das inferências necessárias sobre os resultados obtidos.

Após a realização da análise estatística descritiva dos dados, procedeu-se à aplicação de testes estatísticos, considerando as variáveis descritivas em questão. Inicialmente, empregou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov para avaliar a normalidade das distribuições dos dados. Posteriormente, utilizou-se o teste ANOVA para medidas repetidas para a comparação das médias das pontuações identificadas, acompanhado pelo teste POST HOC de Tukey. Todas as análises foram conduzidas com um nível de confiabilidade de 95% ($p < 0,05$).

3. RESULTADOS

Primeiramente, proceder-se-á a exposição dos resultados obtidos por meio do questionário, com o objetivo de embasar a confiabilidade das inferências subsequentes. Posteriormente, serão apresentadas as análises comparativas entre os grupos estratificados, a partir das variáveis descritivas extraídas das respostas fornecidas pelos oficiais do CBMERJ.

O conjunto de dados consistiu em 118 respostas válidas. Dentre o universo total de respostas, a distribuição percentual foi distribuída conforme Tabela 1, e seus dados descritivos apresentados na Tabela 2.

TABELA 1 – QUANTIDADE E PORCENTAGEM DOS GRUPOS NA AMOSTRA.

Categoria	Grupos	Quantidade	Porcentagem
Sexo	Masculino	100	85%
	Feminino	18	15%
Posto	Oficiais Superiores	34	28,80%
	Oficiais Intermediários	53	44,90%
	Oficiais Subalternos	31	26,30%
Função	Comandante	10	8,50%
	Subcomandante	11	9,30%
	Chefe de Seção	51	43,20%
	Instrutor	8	6,80%
	Subchefe/Adjunto	21	17,80%
	Outros	17	14,40%

Fonte: Os autores.

Legenda: As categorias totalizam 118 respostas e 100% da amostra.

TABELA 2 – DADOS DESCRITIVOS

Estilo	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Orientada para sucesso	25,008	2,420	19	29
Participativa	26,381	3,649	17	35
Diretiva	29,864	3,661	25	35
Apoio	26,390	2,144	19	31

Fonte: Os autores.

Legenda: Média geral das pontuações de cada estilo, com indicação do desvio padrão, mínimos e máximos.

No tocante às análises estatísticas realizadas, inicialmente, foi realizada a aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov, o qual confirmou a normalidade das distribuições submetidas, com exceção da distribuição da pontuação do estilo diretivo o qual teve seu valor inferior ao comumente utilizado como referência ($p < 0,05$). Posteriormente, em relação aos grupos estudados, empregou-se o teste ANOVA de medidas repetidas, seguido de uma análise POST HOC.

Para a representação dos dados de pontuação, estes foram agregados e expressos por meio da mediana (em negrito) acompanhada dos intervalos interquartis, correspondentes aos percentis 25% e 75%, conforme disposto nas Tabelas 3 (Sexo), Tabela 4 (Posto) e Tabela 5 (Função).

TABELA 3 – REPRESENTAÇÃO POR SEXO

Estilo	Referência	Masculino	Feminino
Diretiva	18 – 28	30,5 27,75-32	31,5 27,5-34
Apoio	23 – 33	26 25-28	28 26-29
Participativa	16 – 26	26 24-29	28,5 26-30,75
Orientada para sucesso	14 – 24	25 23-27	25,5 24-27,75

Fonte: Os autores.

Legenda: p-valor > 0,05 para as comparações entre sexo, com exceção do estilo de liderança participativa com p-valor < 0,05.

TABELA 4 – REPRESENTAÇÃO POR POSTO

Estilo	Referência	Oficiais Intermediários	Oficiais Subalternos	Oficiais Superiores
Diretiva	18 - 28	30 27-32	30 27,5-32	31 29-34
Apoio	23 - 33	26 25-28	27 25-28	27 25-28
Participativa	16 - 26	26 23-29	25 24-27	28 25-30
Orientada para sucesso	14 - 24	25 23-26	24 23-26	26 25-28

Fonte: Os autores.

Legenda: p-valor>0,05 para todas as comparações entre postos.

TABELA 5 – REPRESENTAÇÃO POR FUNÇÃO

Estilo	Referência	Chefe de Seção	Comandante	Instrutor	Outros	Subcomandante	Subchefe/Adjunto
Diretiva	18 - 28	31 28-32	30 27-32,75	27 24,75-30	31 29-32	31 30-33	29 27-32
Apoio	23 - 33	27 25-28,5	26 24,25-28,5	24,5 23,75-25,25	26 25-28	27 25,5-28	27 25-28
Participativa	16 - 26	27 24-29,5	28 25,25-30	25 21-27,25	26 24-29	26 24,5-28	25 24-30
Orientada para sucesso	14 - 24	25 23-27	25 25-27,5	23,5 21,75-24	25 23-26	27 26-28	25 23-26

Fonte: Os autores.

Legenda: p-valor>0,05 para todas as comparações entre funções.

No presente contexto, viabiliza-se a realização de uma análise comparativa dos valores obtidos em conformidade com a referência estipulada por Northouse em seu tratado, que engloba o espectro de frequências predominantes em que um dado estilo se manifesta.

Nesse sentido, para além da análise estatística, emergem dados que excedem os limites normativos em segmentos específicos, denotando uma prevalência mais acentuada ou diminuída na adoção de determinado estilo.

Ao realizar os testes entre os estilos dentro de cada grupo estratificado, foram frequentemente encontradas significâncias estatisticamente relevantes ($p < 0,05$), em complemento aos casos em que essas diferenças não foram detectadas (ver Apêndice B).

Em síntese, as análises estatísticas realizadas evidenciaram resultados diversos de acordo com as diferentes categorizações estudadas, sendo que a categoria de gênero revelou relevância estatística no estilo participativo, enquanto as demais categorias e estilos não apresentaram alterações estatisticamente relevantes. Já com relação a análise entre os estilos dentro de cada grupo, foram observados diversos resultados relevantes nos testes.

4. DISCUSSÃO

Os resultados demonstraram, a partir da estatística descritiva dos dados, o estilo diretivo manifestando-se consistentemente acima da referência de Northouse (2013) e possibilitaram diversas outras inferências, que podem ser feitas a partir dessa perspectiva. Além disso, os testes estatísticos confirmaram a normalidade da maioria das distribuições com exceção do estilo de liderança diretiva, destacando a relevância estatística do gênero apenas no estilo participativo, enquanto as demais categorias e estilos não apresentaram mudanças estatisticamente relevantes. No entanto, quando considerados diferentes estilos dentro de um mesmo grupo, tem-se um amplo espectro de resultados, onde comumente se apresentam relevâncias estatísticas. Essas descobertas fornecem insights importantes sobre as preferências de liderança dentro do CBMERJ, com implicações para o desenvolvimento e aprimoramento de líderes nesta organização.

Neste estudo, conforme mencionado, foram apresentados os resultados da análise de 118 respostas válidas de oficiais do CBMERJ, com enfoque nos diferentes estilos de liderança apresentados por eles. Os dados estratificados por sexo, posto e função revelaram tendências interessantes. Quando observadas as variáveis descritivas, verificam-se pontuações mais elevadas em todos os estilos entre os participantes do sexo feminino, além de uma relevância estatística na liderança participativa desse gênero, fatos estes que contrapõe os resultados expostos por De Souza

e Junior (2018), em seus estudos acerca da identificação do modelo de liderança no setor da segurança pública em Colatina, em que, apesar de basear-se na categorização de estilos de liderança diferentes dos considerados no presente trabalho, não foram encontradas alterações relevantes na liderança exercida pelos profissionais do sexo masculino e do sexo feminino.

Por outro lado, a existência de uma diferença estatisticamente significativa nos estilos de liderança exercidos por cada gênero foi encontrada na análise das características de liderança dos oficiais da Polícia de Segurança Pública de Portugal (PSP), realizada por Simões (2021), mais especificamente nos estilos transformacional e transacional, os quais fazem parte da vertente analisada pelo autor. No estudo citado, a categoria de gênero foi a única a apresentar tal relevância, tendo então, refutado a hipótese de haver uma relação estatisticamente significativa entre as diferentes categorias (postos) de oficiais.

Assim como Simões (2021) atingiu seu objetivo em identificar o estilo de liderança que se destaca entre os oficiais da PSP, obtendo como resultado o destaque do estilo transformacional frente aos estilos transacional e *laissez-faire* - que correspondem a uma perspectiva específica de categorização de estilos de liderança - os autores do vigente estudo também identificaram um estilo privilegiado frente aos demais considerados: o estilo diretivo, o qual apresentou pontuações altas em todas as categorias, observados de forma descritiva, apesar de não apresentar uma relevância estatística.

Mais uma vez, fazendo uso das variáveis descritivas e da referência de pontuação indicado no livro, foi observado que a predominância do estilo participativo entre os oficiais superiores está de acordo com o que foi apresentado por Rouco (2012), em um estudo amplo sobre o levantamento das competências necessárias para o excelente desempenho das funções profissionais e a comparação com a real manifestação desses atributos, por oficiais do Exército Português.

No trabalho supramencionado, percebeu-se que oficiais superiores acreditam que a utilização de um estilo de liderança participativo é uma característica essencial para atingir melhores resultados, apresentando, dessa forma, valores mais elevados e uma diferença estatisticamente relevante, em comparação aos oficiais de postos inferiores, nesse quesito; corroborando para a constatação, no presente trabalho, da diferença estatisticamente relevante na manifestação do estilo participativo em relação ao orientado, pelos oficiais superiores, diferente dos demais oficiais. Dentro da análise de Rouco (2012), identificou-se uma necessidade de aprimoramento na formação dos Militares devido às diferenças encontradas entre os valores de referência e os valores reais de apresentação das competências analisadas, destacando-se, dentre outras, a dimensão “liderança participativa e envolvimento” em oficiais subalternos e

intermediários. Tal constatação possibilita a percepção da importância do estabelecimento de uma referência de atributos aplicada ao contexto do CBMERJ, o que constitui uma lacuna científica deste estudo. Outra semelhança com o presente trabalho, refere-se ao fato dos oficiais superiores, nos estudos de Rouco (2012), apresentarem pontuações mais elevadas nas dimensões analisadas, de forma geral, quando comparadas com os subalternos e intermediários.

Apesar de os oficiais superiores do CBMERJ apresentarem pontuações maiores ou iguais aos demais em todos os estilos de liderança considerados, tais dados não apresentam uma relevância estatisticamente significativa, o que aponta para uma possível necessidade de adequação da formação ao contexto social atual, conforme defendido por Barreto (2017), ao avaliar se as competências de liderança desenvolvidas no Ensino Superior Militar de Portugal estão adequadas ao atual cenário social de atuação da Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana.

No estudo referenciado acima, constatou-se que as competências desenvolvidas nos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar de Portugal (ESPUM) – composto pela Academia da Força (AFA), Academia Militar (AM), Escola Naval (EN) e Instituto Universitário Militar (IUM) – estavam parcialmente adequadas ao contexto social, uma vez que, no IUM, devem ser desenvolvidas competências de relações com entidades externas, além de competências relacionadas aos meios tecnológicos (e-liderança). Além disso, durante a identificação das competências e forma de abordagem em cada instituição, identificou-se a imprescindibilidade de uma estratégia definida superiormente na AFA, uma vez que as alterações relativas à abordagem da liderança nessa instituição, visando sua atualização às atuais demandas, foram estabelecidas internamente (BARRETO, 2017). Assim, com base nas constatações de Barreto (2017), evidencia-se a importância dos órgãos de direção do CBMERJ levarem em consideração os resultados apresentados no presente trabalho sob a perspectiva de avaliar a conformidade dos atributos e conteúdos explorados na formação do oficial e o atual cenário social.

O desenvolvimento do presente trabalho científico, apesar dos esforços dos pesquisadores, encontrou limitações quanto ao tamanho amostral, comparado à população de oficiais combatentes que fazem parte do serviço ativo, especialmente em relação às militares femininas. Outro fato verificado, implica no desconhecimento sobre o questionário aplicado. De maneira geral, existem questionários que são efetivamente validados e mais utilizados para traçar as características de liderança de um certo grupo, por exemplo o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass e Avolio (1995), porém, diferentemente do questionário aplicado, possuem elevado custo de aquisição.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo concluiu que os perfis de liderança entre os oficiais combatentes pouco divergem e possuem uma indicação de estilo mais diretiva em todos os casos. Os testes estatísticos entre as diferentes categorias, com exceção de um caso, não apontaram relevância significativa, o que indica um perfil homogêneo dos oficiais da corporação. No entanto, os testes, quando realizados dentro de cada grupo estratificado, considerando os diferentes estilos, indicaram relevâncias estatísticas que levantam diversos aspectos a serem discutidos e estudados. De maneira geral, os objetivos do trabalho foram alcançados, contribuindo para a análise dos estilos de liderança apresentados pela amostra da pesquisa, bem como da intensidade com que cada estilo é manifestado. Com isso, possibilitou a possível identificação de lacunas na formação do oficial combatente - como a provável falta de adequação do perfil profissiográfico nos aspectos da liderança ao atual contexto social, representada pela indiferença estatística entre a liderança dos oficiais mais antigos e mais modernos - a ser complementada por estudos futuros.

A ABMDPII busca formar os oficiais combatentes do CBMERJ, esses que exercem funções de comando, necessitando desenvolver características de um bom líder para o ótimo desempenho de suas funções e missões institucionais. Até o momento, poucos foram os estudos que buscaram analisar tais características desses militares, portanto este trabalho representa a evolução científica na corporação, buscando, cada vez mais, embasar-se em parâmetros técnicos para melhorar o serviço prestado à população fluminense.

No entanto, cabe ressaltar que essa pesquisa não finda o assunto quanto a preocupação das características daqueles que comandam diariamente uma tropa de heróis. São necessários novos trabalhos que complementem o assunto abordado e que possam preencher as lacunas desta pesquisa. Dessa forma, sugerem-se estudos complementares com amostras numericamente superiores e a utilização de formulários mais difundidos na literatura, visando definir os parâmetros ideais para cada estilo de liderança, além da forma e intensidade com que as competências devem ser inseridas na formação, buscando estabelecer uma equidade entre os níveis reais e os níveis de referência na manifestação de todos os estilos de liderança, levando em consideração o atual cenário social e a adequada prestação do serviço público.

REFERÊNCIAS

- AVOLIO, Bruce J.; BASS, Bernard M. **Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership**. *The leadership quarterly*, v. 6, n. 2, p. 199-218, 1995.
- BARRETO, Luís. **Desenvolvimento de competências de liderança no ensino superior militar**. 2017.
- DE SOUZA, Wellington Binda; JÚNIOR, Octávio Cavalari. **A identificação do modelo de liderança eficaz no setor da segurança pública em Colatina**. 2018.
- DIAS, Adriano da Costa. **Estilos de liderança de chefes militares em uma unidade operacional do Exército Brasileiro**. 2019.
- DIRETORIA DE ENSINO DA MARINHA. DEEnsM-1005. **Manual de Liderança**. Rio de Janeiro, 2018.
- FEDERAL, Senado. **Constituição**. Brasília (DF), 1988.
- MINISTÉRIO DO EXÉRCITO. Estado-Maior do Exército. **Manual de Campanha 20-10/1: Liderança Militar**. 2. ed. Brasília, 2011.
- NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and Practice – Sixth Edition**. *Western Michigan University*. 2013.
- ROUCO, José Carlos Dias. **Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar**. Tese de Doutorado. Universidades Lusíadas (Portugal). 2012.
- SILVA, Rodrigo Oliveira da. **Liderança militar: estilos de liderança e coesão de pequenas frações**. 2019.
- SIMÕES, Tiago Filipe Nunes. **Liderança na Polícia de Segurança Pública: as características de liderança dos oficiais de polícia**. Tese de Doutorado. 2021.
- TULGAN, Bruce. **Não tenha medo de ser chefe**. Rio de Janeiro: Sextante. 2019.
- VIEIRA, Belchior. **Liderança Militar, 2ª edição**. Lisboa: Academia Militar/Estado Maior do Exército, p. 105, 2002.
- ZHU, J.; SONG, L. J.; ZHU, L.; JOHNSON, R. E. **Visualizing the landscape and evolution of leadership research**. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 215-232. 2019.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ADAPTADO

Objetivo: este questionário tem como objetivo ser fonte de dados para um trabalho de conclusão de curso dos cadetes do terceiro ano do Curso de Formação de Oficiais, onde será analisado o perfil de liderança dos oficiais combatentes do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro.

Instruções: este questionário contém perguntas sobre diferentes estilos de liderança. Indique com que frequência cada afirmação é verdadeira em relação ao seu próprio comportamento.

Aspectos Éticos: a participação neste questionário é voluntária, garantido o anonimato. Abaixo está descrito um termo de ciência e consentimento, baseado no “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”, após a leitura, marque "Aceito e Concordo com os termos descritos acima".

TERMO DE CIÊNCIA E CONSENTIMENTO

Eu, oficial do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro, aceito participar dessa pesquisa, para estudo do trabalho de conclusão de curso intitulado por "Análise do Perfil de Liderança dos Oficiais Combatentes do CBMERJ”, realizado por CAD BM QAL/20 Juan Sévolo Meira e CAD BM QAL/20 Renan Gomes Martins, cadetes do terceiro ano do curso de formação de oficiais da ABMDP II.

Entendo que a proposta deste questionário é fornecer informações necessárias a avaliação e análise do perfil de liderança dos oficiais da corporação, não existindo resposta certa ou errada.

Como participante voluntário do estudo, estou ciente que tenho total liberdade para negar o preenchimento do formulário, sem que ocorra qualquer prejuízo pessoal e/ou acadêmico. Tenho ciência, também, de que foi garantido a mim total privacidade e sigilo quanto à identidade, uma vez que os resultados da pesquisa serão divulgados sem identificação dos participantes.

Estou consentido em participar desse estudo, respondendo em sua totalidade este formulário.

- Aceito e Concordo com os termos descritos acima.

Posto:

- Oficial subalterno
- Oficial intermediário
- Oficial superior

Sexo:

- Masculino
- Feminino

Tempo de serviço: _____

Função:

- Comandante
- Chefe de Seção
- Subchefe/Adjunto
- Subcomandante
- Instrutor
- Outros

Permito que os subordinados tomem conhecimento do que se espera deles.

- Nunca
- Raramente
- Normalmente
- Sempre
- Quase nunca
- Ocasionalmente
- Quase sempre

Mantenho uma relação de trabalho amigável com os subordinados.

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Raramente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre |
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Quase sempre | |

Consulto os subordinados diante de um problema.

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Raramente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre |
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Quase sempre | |

Ouçoo com receptividade as ideias e sugestões dos subordinados.

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Raramente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre |
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Quase sempre | |

Informo aos subordinados sobre o que precisa ser feito e como deve ser feito.

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Raramente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre |
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Quase sempre | |

Deixo os subordinados saberem que espero que eles se empenhem ao máximo.

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Raramente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre |
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Quase sempre | |

Ajo sem consultar meus subordinados.

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Raramente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre |
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Quase sempre | |

Faço pequenas coisas para tornar agradável ser membro da equipe.

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Raramente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre |
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Quase sempre | |

Peço aos subordinados que sigam as normas e regulamentos padrões.

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Raramente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre |
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Quase sempre | |

Estabeleço metas de desempenho dos subordinados que são bastante desafiadoras.

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Raramente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre |
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Quase sempre | |

Digo coisas que ferem os sentimentos pessoais dos subordinados.

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Raramente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre |
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Quase sempre | |

Peço sugestões aos subordinados sobre como realizar as atribuições.

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Raramente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre |
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Quase sempre | |

Incentivo a melhoria contínua no desempenho dos subordinados.

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Raramente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre |
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Quase sempre | |

Explico o nível de desempenho que se espera dos subordinados.

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Raramente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre |
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Quase sempre | |

Ajudo os subordinados a superarem problemas que os impedem de realizar suas tarefas.

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Raramente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre |
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Quase sempre | |

Demonstro que tenho dúvidas sobre a capacidade dos subordinados em cumprir a maioria dos objetivos.

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Raramente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre |
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Quase sempre | |

Peço sugestões aos subordinados sobre o que deve ser feito.

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Raramente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre |
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Quase sempre | |

Dou explicações vagas sobre o que se espera dos subordinados no serviço.

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Raramente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre |
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Quase sempre | |

Eu sempre estabeleço metas desafiadoras para os subordinados alcançarem.

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Raramente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre |
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Quase sempre | |

Eu me comporto de maneira que considera as necessidades dos subordinados.

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Raramente | <input type="radio"/> Normalmente | <input type="radio"/> Sempre |
| <input type="radio"/> Quase nunca | <input type="radio"/> Ocasionalmente | <input type="radio"/> Quase sempre | |

APÊNDICE B - COMPARAÇÕES SEM RELEVÂNCIA ESTATÍSTICA

Categoria	Grupo	Estilo 1	Estilo 2
Posto	Oficial Intermediário	Apoio	Participativo
		Participativo	Orientado para sucesso
	Oficial Subalterno	Apoio	Orientado para sucesso
		Apoio	Participativo
	Oficial Superior	Participativo	Orientado para sucesso
		Apoio	Orientado para sucesso
Sexo	Feminino	Apoio	Participativo
		Apoio	Orientado para sucesso
		Apoio	Participativo
	Masculino	Apoio	Participativo
		Diretivo	Participativo
		Participativo	Orientado para sucesso
Função	Comandante	Apoio	Participativo
		Apoio	Orientado para sucesso
		Apoio	Participativo
	Subcomandante	Participativo	Orientado para sucesso
		Apoio	Participativo
		Apoio	Orientado para sucesso
	Chefe de seção	Participativo	Orientado para sucesso
		Apoio	Participativo
		Apoio	Orientado para sucesso
	Subchefe/Adjunto	Diretivo	Apoio
		Diretivo	Participativo
		Participativo	Orientado para sucesso
		Apoio	Participativo
		Apoio	Orientado para sucesso
		Diretivo	Apoio
		Diretivo	Participativo
		Diretivo	Orientado para sucesso
		Participativo	Orientado para sucesso
Instrutor	Apoio	Participativo	
	Apoio	Orientado para sucesso	
	Participativo	Orientado para sucesso	
	Apoio	Participativo	
	Apoio	Orientado para sucesso	
Outros	Participativo	Orientado para sucesso	
	Apoio	Participativo	
		Apoio	Orientado para sucesso

Fonte: Os autores.

Legenda: Comparação feita entre as colunas Estilo 1 e Estilo 2, obtendo p-valor>0,05 para todas as comparações descritas e p-valor<0,05 para as demais não apresentadas.