

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
HILTON DE SOUZA ZEFERINO

LIDERANÇA, RESPONSABILIDADE SOCIAL E O CBMSC

Florianópolis

2012

HILTON DE SOUZA ZEFERINO

LIDERANÇA, RESPONSABILIDADE SOCIAL E O CBMSC

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado Maior do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina com especialização *lato sensu* em Gestão de Eventos Críticos, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Eventos Críticos pela Universidade do Sul de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Luiz Antonio Cardoso, MSc

Florianópolis

2012

HILTON DE SOUZA ZEFERINO

LIDERANÇA, RESPONSABILIDADE SOCIAL E O CBMSC

Esta Monografia foi julgada adequada à obtenção do título de Especialista em Gestão de Eventos Críticos, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Eventos Críticos aprovada em sua forma final pelo Curso de Especialização em Gestão de Eventos Críticos, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

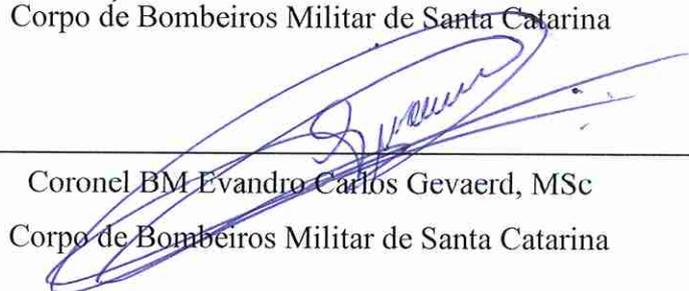
Florianópolis, 26 de novembro de 2012.



Prof. e orientador Luiz Antonio Cardoso, MSc
Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina



Coronel BM Marcos de Oliveira, MSc
Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina



Coronel BM Evandro Carlos Gevaerd, MSc
Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

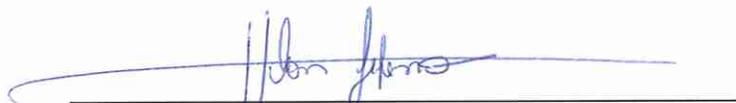
TERMO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

LIDERANÇA, RESPONSABILIDADE SOCIAL E O CBMSC

Declaro, para todos os fins de direito, que assumo total responsabilidade pelo aporte ideológico e referencial conferido ao presente trabalho, isentando Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina e a Universidade do Sul de Santa Catarina, a Diretoria de Ensino do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, as Coordenações de Curso, a Banca Examinadora e o Orientador de todo e qualquer reflexo acerca desta monografia.

Estou ciente de que poderei responder administrativa, civil e criminalmente em caso de plágio comprovado do trabalho monográfico.

Florianópolis, 26 de novembro de 2012.



HILTON DE SOUZA ZEFERINO – Cap BM

Oficial aluno do Curso de Comando e Estado Maio - CCEM

Dedico este trabalho ao meu pai, Antonio Manoel Zeferino (“in memoriam”), soldado do Corpo de Bombeiros Militar que foi minha maior fonte de inspiração e fascínio pela profissão de Bombeiro.

AGRADECIMENTO

Gostaria de agradecer ao apoio de todos aqueles que tiveram a oportunidade de contribuir para a materialização deste trabalho de conclusão de curso que tem sua origem e fim focados, exclusivamente, na melhoria da relação entre os profissionais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

Agradecer a minha esposa Juliana pelo apoio e incentivo na produção deste trabalho, se mostrando sempre uma companheira e fonte inspiradora com quem dividi as angústias e as expectativas desta produção científica.

Aos meus filhos Nicolas, Isadora e Mariah pela compreensão durante os momentos de ausência como pai, pois os mesmos foram necessários para que os frutos da pesquisa realizada pudessem ser criteriosamente materializados.

Ao Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina, materializado na figura do Centro de Ensino Bombeiro Militar, pela oportunidade que me foi concedida de retornar aos bancos escolares e estudar temas que certamente contribuirão para nosso engrandecimento institucional.

Também não poderia deixar de agradecer aos Bombeiros Militares do 10º Batalhão de Bombeiros Militar, pela atenção dedicada ao participar desta produção científica de forma voluntária e com o propósito de contribuir na melhoria das rotinas cotidianas das Organizações de Bombeiro Militar em Santa Catarina. A vocês meus sinceros agradecimentos.

E, finalmente, ao meu Orientador e mestre, Coronel RR Luiz Antonio Cardoso pelo empenho, dedicação e apoio ininterrupto durante a produção deste trabalho. Sua ação como partícipe desta produção científica muito me honrou e foi fator chave para que “nosso trabalho” alcançasse o padrão almejado no início desta empreitada. Minha admiração por seu trabalho e por sua postura profissional, sem dúvida, alçaram novos patamares, pois ao conhecer um pouco mais a alma lapidada do mestre, mais discípulo seu me tornei. Obrigado por seu tempo e por seu amor a causa do Corpo de Bombeiros Militar catarinense.

“Se se quiser fazer grandes coisas, é indispensável colocar-se no meio dos homens e não acima deles” (MONTESQUIEU)

RESUMO

A liderança sempre motivou estudos ao longo da história, pois assimilar como grandes líderes exerceram o controle sobre determinados grupos, sejam eles civis ou militares, sempre foi objeto de fascinação e curiosidade humana. Das grandes batalhas da antiguidade ao sucesso estrondoso de grandes empresas, a figura do líder sempre ocupou posição de destaque, pois a mobilização em prol de objetivos comuns, para muitos é considerada uma arte inerente à determinada pessoa. Entretanto diversos estudos mostram que a condição de líder não se deve a matriz genética carregada por esta ou aquela pessoa, mas sim a uma série de situações, experiências vividas e, principalmente, o entendimento do ambiente em que está inserido, para direcionar suas ações aos objetivos traçados. No Brasil, a segunda década do século XXI, impulsionada pelo crescimento econômico do país, tem possibilitado profundas transformações sociais, as quais têm exigido de maneira muito célere novos posicionamentos e atitudes de quem almeja se tornar um líder eficaz e destacado no seu meio. Decorrentes destas transformações, a relação de trabalho também tem passado por modificações e o tema responsabilidade social vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações que querem ampliar a relação entre líderes e liderados, para que se tenham grupos cada vez mais motivados e focados em objetivos comuns. O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, não está alheio a estas transformações, assim deve envidar esforços no intuito de melhorar as relações existentes entre comandantes e comandados, pois estas ações se bem delineadas potencializarão ainda mais a Corporação em prol da sociedade. O presente trabalho monográfico tem por objetivo avaliar se as ações de responsabilidade social, aplicadas ao seu efetivo orgânico, por Oficiais no comando de Organizações de Bombeiro Militar podem fortalecer sua competência interpessoal no papel de líder destas Organizações.

Palavras-Chave: Liderança. Responsabilidade Social. Corpo de Bombeiros Militar.

ABSTRACT

Leadership always motivated studies throughout history because assimilate as great leaders exercised control over certain groups, be they civilian or military, has always been an object of fascination and human curiosity. The great battles of antiquity to the overwhelming success of large companies, the figure of the leader has always occupied a prominent position, since the mobilization towards common goals for many is considered an art inherent in the particular person. However, several studies show that a leader should not be charged the matrix gene for this or that person but to a series of situations, experiences, and especially the understanding of the environment in which it is inserted, to direct their actions to goals. In Brazil, the second decade of this century, driven by economic growth, has enabled profound social transformations, which are required in a very swift new positions and attitudes of those who aspires to become an effective leader and highlighted in their midst. Arising from these changes, the working relationship has also undergone modifications and theme social responsibility is gaining more space in organizations that want to expand the relationship between leaders and led, for groups that have increasingly motivated and focused on common goals. The Firefighters of Santa Catarina, is no stranger to these changes so must efforts in order to improve relations between rulers and ruled, because these actions are well delineated potentiate further the Corporation on behalf of society. This monograph is to evaluate whether the actions of social responsibility, applied to its effective organic, Officers in command of Military Firefighter Organizations can strengthen their interpersonal competence in the role of leader of these organizations.

Keywords: Leadership. Social Responsibility. Firefighters

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1- Pirâmide das necessidades de Maslow, com aplicações no marketing.....	31
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Dados referentes a análise da questão nº 1.....	39
Gráfico 02 – Dados referentes a análise da questão nº 2.....	39
Gráfico 03 – Dados referentes a análise da questão nº 3.....	40
Gráfico 04 – Dados referentes a análise da questão nº 4.....	41
Gráfico 05 – Dados referentes a análise da questão nº 5.....	41
Gráfico 06 – Dados referentes a análise da questão nº 1.....	42
Gráfico 07 – Dados referentes a análise da questão nº 7.....	43
Gráfico 08 – Dados referentes a análise da questão nº 8.....	43
Gráfico 09 – Dados referentes a análise da questão nº 9.....	44
Gráfico 10 – Dados referentes a análise da questão nº 10.....	45
Gráfico 11 – Dados referentes a análise da questão nº 11.....	45
Gráfico 12 – Dados referentes a análise da questão nº 12.....	46

LISTA DE SIGLAS

CBMSC – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

EB – Exército Brasileiro

IP – Instruções Provisórias

OBM – Organização de Bombeiro Militar

PMSC – Polícia Militar de Santa Catarina

RISG – Regulamento Interno e de Serviços Gerais

10º BBM – 10º Batalhão de Bombeiros Militar

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1.PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVO.....	15
1.2.1.Objetivo geral	15
1.2.2.Objetivo específico	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 A ORGANIZAÇÃO SOCIAL (PÓS) MODERNA E O TRABALHO.....	18
2.1.1. Estrutura organizacional	20
2.1.2 Clima organizacional	21
2.2 LIDERANÇA: CONCEITOS E TEORIAS.....	21
2.3 TIPOS DE LIDERANÇA.....	25
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
2.5 A RESPONSABILIDADE SOCIAL DO LÍDER.....	30
2.6 LIDERANÇA MILITAR.....	32
2.7 PRECEITOS LEGAIS DA LIDERANÇA MILITAR APLICADO AOS OFICIAIS NO COMANDO DE OBM's.....	33
3 MÉTODO	35
3.1 POPULAÇÃO ALVO.....	35
3.1 AMOSTRA.....	36
3.1 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	36
3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
4 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	38
5 CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS	49
APENDICE A - Termo de consentimento livre e esclarecido.....	51
APENDICE B – Questionário.....	52

1 INTRODUÇÃO

O Brasil iniciou a segunda década do século XXI ocupando a 6ª posição no *ranking* mundial das potências econômicas. O crescimento econômico do país tem gerado profundas transformações no meio social em que vivemos. Muitas dessas mudanças oportunizam o trabalho e renda, refletindo-se na melhoria da qualidade de vida social. Entretanto, outras mudanças chamadas por alguns estudiosos de efeito perverso do capital, notadamente, aqueles com visão marxista, acabam acarretando efeitos danosos ao indivíduo e à própria sociedade.

O trabalho e renda possibilitam ao indivíduo a aquisição de sua subsistência (e de sua prole) e permitem-lhe a construção de uma identidade social. É por meio de uma profissão que o indivíduo ocupa o seu papel social e se insere na dinâmica das relações interpessoais. O indivíduo, enquanto ser social ocupa os extremos da cadeia de produção, enquanto a demanda (reprimida) estimula a produção de bens e serviços, e enquanto consumidor com melhor renda exige modelos de produção maiores e mais complexos para atender ao movimento de consumidores cenário social (pós) moderno.

As demandas sociais contemporâneas, principalmente, por educação, habitação, alimentação, transporte, lazer e segurança obrigaram as organizações do trabalho a se reposicionarem no mercado consumidor de seus bens e serviços. Segundo as lições de Senge (2006), as organizações existem para satisfazer necessidades sociais e só sobrevivem se aprenderem a se readaptar, num mercado consumidor exigente e por espaços de mercado reduzidos pela disputa de nichos de mercado.

As organizações do trabalho buscam novas plantas que lhes permitam um maior e melhor fluxo de produção, estocagem e distribuição de seus bens e de uma melhor qualidade dos serviços daquelas que se prestam a essa finalidade. Os estudos científicos realizados pela psicologia e administração na cadeia de produção, coligiram dados e informações que evidenciaram que as organizações do trabalho, pareadas com as inovações físicas e tecnológicas, precisaram adotar outras ferramentas de gestão para obterem o sucesso dentro dessa revolução econômica e social.

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina - CBMSC está inserido nesse contexto como um organismo público, da administração direta, que possui como missão prover e manter serviços profissionais e humanitários que garantam a proteção da vida, do patrimônio e do meio ambiente, visando proporcionar qualidade de vida à sociedade. Assim

todas as modificações envolvendo a sociedade são refletidas na corporação e exigem que ela reoriente sua visão organizacional para melhorar o desenvolvimento de sua missão. Mesmo que a corporação tenha posição privilegiada com a reserva de mercado, que a constituição estadual lhe empresta, as transformações do *status quo ante*, são imprescindíveis para garantir a importância social como equipamento de segurança e de defesa civil.

O marco histórico dessas transformações que o CBMSC vem experimentado data de 2003, quando da sua emancipação administrativo-financeira da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC). No período de tempo decorrente da emancipação, ocorreram inúmeras transformações na relação CBMSC e Sociedade catarinense, através a ampliação da malha de atendimento emergencial nos municípios e a ampliação das atividades realizadas pelo Corpo de Bombeiros Militar.

No processo transformacional, pode ser destacado o crescimento nos atendimentos emergenciais prestados pelas frações operacionais, distribuídas estrategicamente por 97 municípios catarinenses; as ocorrências, ocasionadas, principalmente, pelo elevado adensamento populacional, pela alteração da arquitetura urbana com ocupações irregulares em locais de risco; pelo elevado número de acidentes automobilísticos e de atropelamentos, gerados por diversas nuances que vão da imprudência a falta de condições das rodovias e pela negligência humana em todas as áreas colocando em risco suas vidas, seus patrimônios e, muitas vezes de terceiros, no mesmo patamar de risco.

A ocupação do território pode se constituir num procedimento estratégico importante e essencial se for utilizado como *stapedium*¹ de um adequado programa de reacompletamento de efetivo e de reequipamento, de requalificação técnico-profissional para atender a crescente demanda de ocorrências mais complexas e de um programa de gestão de serviços, que faça uso de ferramentas de uma administração científica.

A gestão moderna de serviços tem se valido de uma ferramenta importante, tanto quanto representa o ponto de apoio da alavanca de Arquimedes, na produção de bens e serviços, que é a liderança. A contextualização serviu de cenário, onde o Problema de pesquisa foi recortado para nortear o desenvolvimento dos estudos, em uma Unidade de Bombeiro Militar, o 10º Batalhão de Bombeiros Militar – 10º BBM.

¹ *Stapedium*: palavra de origem no latim formada por STARE, “colocar, ficar”, mais PEDES, “pé

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A psicologia organizacional tem tratado o conceito de “problema” como sendo o resultado indesejado de um processo e um fenômeno que precisa ser investigado para evitar que interfira no comportamento organizacional e na produção de bens ou serviços. A relação trabalho – qualidade de vida pode representar um problema para uma organização do trabalho, devendo essa relação ser tratada com o emprego de liderança desenvolvida com fulcro na responsabilidade social. As transformações para otimização dos resultados podem ser catalisadas com a formação e emprego de líderes que desenvolvam seus trabalhos com responsabilidade social sobre a saúde coletiva dos indivíduos operativos.

O conceito de responsabilidade adianta o passo, ao conceber, uma atenção à saúde coletiva, principalmente psicossocial, sobre aqueles indivíduos que emprestam movimento à organização. Alguns autores chamam esses indivíduos de patrimônio intelectual de uma organização do trabalho. Daí resulta a pergunta de pesquisa:

Quais os principais fatores que compõem as ações de responsabilidade social, na percepção dos bombeiros do 10º BBM, que estão presentes no perfil do comandante da OBM?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Demonstrar a importância de ações de responsabilidade social desenvolvidas pelo Oficial Comandante junto ao seu efetivo como forma de fortalecer a sua competência interpessoal no desenvolvimento do papel de Líder no comando de OBMs.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as teorias gerais da liderança com foco na responsabilidade social do líder frente aos seus liderados;
- Conceituar a liderança militar e descrever como a legislação confere aos Oficiais comandantes de OBMs, ações voltadas a este fim;
- Avaliar, através da aplicação de um questionário, como o efetivo do 10º BBM percebe o comandante da OBM, tendo como base as ações de responsabilidade social que vem realizando e a sua relação com a tropa.

1.3 JUSTIFICATIVA

A função de comando praticada pelos oficiais do CBMSC, no exercício de suas funções laborais à frente de uma OBM exige o exercício diário da liderança.

Entretanto, a liderança não é uma competência baseada na aplicação da função legal, mas de outros atributos que são agregados à função delegada de comando de OBM. Comandar nem sempre é sinônimo de liderar.

O comando pode ser definido, como a autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. É acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada. (Vieira 2002).

As modificações dos modelos sociais e de suas dinâmicas alavancam as necessidades de modificações na realidade vivida pelo CBMSC. A necessidade de adaptação ao meio social é condição primária para manter os serviços públicos de segurança da vida e do patrimônio para atender os anseios da comunidade.

A resposta adaptativa que a mudança requer, exige dos Oficiais do CBMSC uma sobrecarga de trabalho (*over load*). O desafio social de prestar cada vez mais serviços, com mais qualidade e de forma mais eficiente, utilizando a maioria das vezes, os mesmos recursos

materiais e humanos que dispunham em anos anteriores. A exigência multifuncional tem produzido no Oficial comandante um distanciamento emocional de seus subordinados.

Os Oficiais no exercício das funções de comando estão cada vez mais se tornando chefes/gerentes, encarregados do cumprimento da sobrecarga funcional, sem olhar para os seus subordinados. Deixam de perceber os operativos, responsáveis pelo movimento da organização, como elementos vitais para o sucesso corporativo.

A empatia e o vínculo emocional, capazes de favorecer o clima organizacional e de potencializar as relações interpessoais, devem orientar as ações de um comando com perfil de liderança. As organizações (pós) modernas que já “aprenderam”, segundo princípios adotados por Senge (2006), incluíram o conceito de responsabilidade social na formação e desempenho operacional de suas lideranças.

A relevância científica trazida pela pesquisa é demonstrada pelo aporte de conhecimentos obtidos em uma organização militar que presta serviços públicos de segurança voltada para a defesa e proteção da população catarinense. Quanto à relevância social, elementos coligidos na base da pirâmide organizacional poderão contribuir para a melhoria na formação do perfil de liderança dos comandantes de OBMs e, por extensão, se traduzir em benefícios para a população.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo nominado de referencial teórico, também chamado de base ou vertente teórica, possibilita a reunião de autores e obras que tratam do tema pesquisado. O objeto de estudo delimita a revisão bibliográfica às fronteiras conceituais que tratam da responsabilidade social, como uma das características do perfil de liderança do chefe/comandante de organizações contemporâneas do trabalho.

2.1 A ORGANIZAÇÃO SOCIAL (PÓS) MODERNA E O TRABALHO

A forma mais rudimentar de organização social é evidenciada pelos vestígios encontrados em sítios arqueológicos. O instinto gregário² dos primitivos foi o que assegurou aos indivíduos a sobrevivência, enquanto espécie humana.

A sobrevivência era garantida pela segurança que as cavernas ofereciam como abrigo noturno e pela coesão física dos indivíduos, que em bloco ofereciam maior resistência aos ataques de predadores e de indivíduos de grupos rivais, e permitiam abater animais de grande porte. As atividades eram desenvolvidas pela observação ingênua dos fenômenos naturais e eram transmitidos pelos mais antigos ou experientes, para os neófitos, indivíduos pertencentes às gerações mais novas.

Quando os grupos garantiram a sua subsistência e aumentaram o número de integrantes, as atividades tiveram que ser ampliadas para atender a um maior número de indivíduos. As atividades que antes faziam parte do papel social de cada indivíduo foram distribuídas por grupos de indivíduos, responsáveis pelo papel social de atender as demandas de necessidades sociais.

A sistematização das atividades sociais pode ser considerada como o marco inicial das organizações do trabalho.

As organizações do trabalho, aquelas que reúnem atividades especializadas e que os seus integrantes percebem pagamentos pelos serviços prestados, existem desde as épocas

² Instinto gregário: Conceito cunhado pelo psicólogo social francês Gustave Le Bon (1841-1931), ao se referir à tendência instintiva que leva os homens à coesão grupal, formando uma identidade coletiva (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2001).

dos faraós e dos imperadores chineses. Ao longo dos séculos seguintes, conforme a Sociologia das organizações registra em seus estudos que a Igreja católica foi a responsável pela criação de uma estrutura complexa e de uma dinâmica burocratizada.³

A estrutura organizativa recebeu dos Exércitos novos modelos de organização caracterizada por regras e procedimentos rigidamente regulatórios para os comportamentos de seus integrantes, divisão de responsabilidades, hierarquia, relações pessoais e a especialização das atividades laborais, conforme descreve Chiavenato (apud CARDOSO, 2004).

Os modelos organizacionais, concebidos na perspectiva da administração científica e gestados por Taylor⁴ tinham a finalidade de padronizar e racionalizar as atividades de trabalho com uma estrutura formal e rígida, a compartimentação de cargos e a competência funcional. Os estudos realizados em *Hawthorne*⁵ em 1927 produziram modificações no modelo clássico de administração do trabalho.

Os modelos adotados pelas organizações do trabalho contemporâneas, que puderam alavancar as produções de bens e serviços, usaram métodos mais sofisticados. A liderança como ferramenta administrativa, mostrou-se como exemplo da materialização da alavanca de Arquimedes⁶, um multiplicador de forças capaz de fantásticas transformações num mercado complexo, competitivo e oferecendo poucos espaços de negócios para quem se mantivesse mergulhado na “conserva cultural”.

Os estudos sobre liderança iniciaram na necessidade para recrutamento e seleção de efetivo para compor os esforços de guerra norte-americanos na IIª Grande Guerra. Os profissionais da psicologia social americana, na época com proeminência no estudo de

³ Burocracia: O termo latino *burrus*, usado para indicar uma cor escura e triste, teria dado origem à palavra francesa *bure*, usada para designar um tipo de tecido posto sobre as escrivaninhas das repartições públicas. Daí a derivação da palavra *bureau*, primeiro para definir as mesas cobertas por este tecido e, posteriormente, para designar todo o escritório (WIKIPEDIA, 2012).

⁴ Modelo taylorista: Modelo concebido pelo engenheiro mecânico norte-americano Frederick W. Taylor (1856-1915) propôs a utilização de métodos científicos cartesianos na administração das indústrias, focando na eficiência e eficácia operacional (WIKIPEDIA, 2012)

⁵ Hawthorne: A experiência de Hawthorne foi realizada em 1927, pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos (National Research Council), em uma fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne e sua finalidade era determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários medida através da produção. A experiência foi coordenada por Elton Mayo, e estendeu-se à fadiga, acidentes no trabalho, rotatividade do pessoal (*turnover*) e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal (RODRIGUES, 2002).

⁶ Alavanca de Arquimedes: O grego Arquimedes de Siracusa (287 a. C. – 212 a. C.) foi considerado um dos principais cientistas da Antiguidade Clássica, é atribuída a ele a frase: “Dê-me uma alavanca e um ponto de apoio que moverei o mundo” (CARDOSO, 2012).

comportamentos, foram mobilizados para elaborarem instrumentos para seleção psicológica dos combatentes. Buscavam identificar para as ações de combate, indivíduos que reunissem características de comandante (oficiais e sargentos) com perfil de líder.

O resultado dos estudos foi exitoso no *front* e se mostrou como a ferramenta adequada para a redenção das organizações, que precisavam superar as dificuldades de mercado no pós-guerra.

Mas, sucesso da liderança depende de uma adequação da dinâmica organizacional, que deve ser adotada, para funcionar como o ponto de apoio da alavanca de Arquimedes, no emprego da ferramenta administrativa.

2.1.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional, segundo lições de Daft (2002) se constitui na divisão do poder decisório e autoridade nos vários níveis de uma cadeia de produção de bens e serviços. As organizações burocratizadas que preservam a rigidez estrutural, identificadas pelas características de hierarquia e disciplina verticalizada, costumam deixar pouco espaço para que potencialidades administrativas e operacionais possam sobressair.

Com o pequeno espaço de manobra dentro desse tipo de organização, estruturalmente fechada, é natural que as lideranças surjam fora dela, informalmente. As lideranças informais têm como base a dimensão emocional e garante uma coesão nos elementos que se reúnem no grupo.

A força gerada na coesão grupal dos elementos que se juntam por um vínculo afetivo, ao qual Schein (1982) chamou de dimensão esquecida, pode ser determinante para os planos estratégicos de uma organização.

A dimensão esquecida do indivíduo dentro das organizações, a que se referiu Schein (1982), é a parte emocional que o efeito *Hawthorne* já havia identificado. Representa a força invisível com poder e sem autoridade dentro de uma organização do trabalho.

2.1.2 Clima organizacional

O conceito de clima organizacional pode ser entendido como sendo o “estado de espírito” de uma organização. As forças geradas nas relações interpessoais podem gerar conflitos, provocando a desarmonia nas interações e, em casos mais severos, patologias chamadas de doenças do trabalho.

O ambiente de trabalho que provoque instabilidades psicológicas nos indivíduos pode ser resolvido com a intervenção de lideranças existentes dentro dos grupos. Em situações de crise, identificar os líderes informais e investi-los na estrutura organizacional para que o poder que eles detêm, sobre os demais integrantes de seus grupos, possa ganhar autoridade. Poder e autoridade podem facilitar a atuação de um líder na dinâmica de uma organização.

2.2 LIDERANÇA: CONCEITOS E TEORIAS

O termo “liderança” traz consigo definições muito interessantes, as quais o senso comum converte em fascínio. O fascínio confere à pessoa detentora de liderança, a sensação de poder ao qual lhe é autorizado por um grupo, organização, tropa ou mesmo uma nação. Poderes que possibilitam a condução de pessoas, ou grupo de pessoas, para fins por ele definidos.

Conceitos como os de chefe, gerente e líder são comumente empregados com o mesmo significado conceitual. Para efeito de padronização de termos no presente estudo, uma distinção entre eles definirá as fronteiras conceituais.

A chefia pode ser definida como a arte de influenciar e dirigir subordinados, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, de uma maneira tal que se consiga de parte daqueles a confiança, o respeito, a coordenação leal e a obediência (VIEIRA, 2002).

Já Penteadó (1978) define chefia como direito de mandar e o poder de fazer-se obedecer. Penteadó (1978, p.13) ainda ressalta que “todo homem é chefe. Não existe um só indivíduo cujo papel seja obedecer sempre, sem uma oportunidade de exercer autoridade, por menor que seja”.

Pode-se entender que a função social de chefia está diretamente associada com a estrutura de uma organização, a qual define os níveis de poder e autoridade, e definem, juntamente com a cultura, a dinâmica organizacional (SPECTOR, 2002).

O gerenciamento segundo Botelho (apud LOURENÇO 2004) apoia-se nas regras, normas e procedimentos. O gerente entende a crise e os conflitos como problemas desgastantes e aborrecidos.

Já Kotter (apud BERGAMINI 2002) diz que Gerenciar é lidar com a complexidade [...]. Sem um bom gerenciamento, as empresas complexas tendem a tornar-se de tal modo caóticas que sua própria existência vê-se ameaçada...

Segundo Penteadó (1978) líder é aquela pessoa que ocupa uma posição de destaque, e por este motivo consegue influenciar seu grupo.

O líder, segundo Stogdill (apud BERGAMINI, 2002, p.99) caracteriza-se por apresentar:

- a) determinação na busca de responsabilidade;
- b) perfeição na tarefa;
- c) vigor e persistência na perseguição de objetivos;
- d) arrojo e originalidade na resolução de problemas;
- e) impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais;
- f) autoconfiança e senso de identidade pessoal;
- g) desejo de aceitar as consequências da decisão e ação;
- h) prontidão para absorver o *Stress* interpessoal;
- i) boa vontade em tolerar frustrações e atrasos;
- j) habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidades de estruturar sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

Conforme Gómez (2008) um legítimo líder é um mestre, um guia, uma fonte de inspiração e um exemplo a ser imitado.

Fala ainda Moscovici (2008) que um líder é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa.

E liderança? Como pode ser definida?

Estudos levados à efeito pela administração e pela psicologia organizacional nas últimas décadas do século XX, buscam definir bem as fronteiras das funções sociais do líder – liderança nas mais variadas condições junto as organizações/corporações. O propósito é o de identificar as ações e diferenciais que tornam pessoas líderes, muitas vezes, sem mesmo estarem investidos de função que lhes confira poder para tal.

Mas o que é liderança?

Liderança pode significar ações que visem mobilizar pessoas em prol de objetivos comuns numa primeira impressão parece tarefa fácil para quem detenha o poder, delegado em função de seu posto, seja gerencial ou estratégico, em uma empresa/corporação. Todavia, fazer com que as pessoas que executam aquela ação, estejam comprometidas e sensibilizadas, requer mais que poder, numa relação direta de ordem-obediência.

Não basta, ao estudarmos as formas de manifestação da liderança, observar apenas a relação de poder legal que o líder pode possuir por conta de sua investidura se ocupar cargos públicos ou contratação, se em funções privada. Em muitos casos, a liderança pode se manifestar mesmo que o poder não esteja agregado ao cargo da pessoa que o exerce.

Conforme Salomão (2011) o conceito de liderança não tem sua base alicerçada no poder. Na verdade liderança, segundo ele, é a aplicação da influência do líder sobre o liderado e o que este exerce de influência sobre o líder. Assim, ao se agregar a palavra “influência” ao conceito de liderança, se ratifica que o poder não é condição exclusiva para o exercício da liderança.

Na mesma linha de pensamento, Berni (2008), tendo como base as formulações de Hunter (2004, 2006) separa a condição de liderança, baseada no poder (liderança pelo poder) da liderança baseada na influência (liderança pela autoridade). A primeira se alicerça na coação, na imposição para o cumprimento dos objetivos e metas. A segunda tem como linha de conduta a admiração dos liderados ao seu líder que gera uma relação de cumplicidade e não de medo.

Segundo Gómez (2008) liderança é a arte de se relacionar construtivamente com outras pessoas e conseguir que se mobilizem para atingir determinados objetivos comuns.

Biech (2011) ressalta que a liderança é um meio para fomentar a direção, o alinhamento e o comprometimento compartilhados que os grupos necessitam.

Vieira (2002) define no seu sentido mais simples que a liderança pode ser definida como um processo de influência do comportamento humano, isto é, motivar indivíduos a adaptar um comportamento que de outro modo eles não adaptariam.

Já para Penteado (1978), liderança é uma forma de dominação, o exercício de um poder sobre indivíduos ou grupos.

Seguindo pensamento análogo, Jackson; Parry (2010), ao distinguir o conceito de liderança com base na análise de pessoas nas organizações, elencou a liderança em duas linhas: A primeira chamada de “formal” que decorre do poder conferido ao líder em razão de sua posição. A segunda nomeada de “informal”, tem como base as relações interpessoais do líder e sua influência no grupo de trabalho.

Mas para que o líder exerça essa influência faz-se necessário que ele olhe para seu grupo/equipe de forma muito mais profunda e comprometida, pois compreender as necessidades de seus liderados é questão essencial na viabilização da liderança sem poder. É necessário ao líder ter o entendimento e ser propenso a servir àqueles aos quais lidera, visando atender as suas necessidades essenciais, tendo como retorno imediato a esse processo a autoridade perante todos, mesmo que não detenha o poder, funcionalmente, conferido a si.

Satisfazer as necessidades dos liderados não tem o mesmo significado que fazer as vontades desses. O dicionário digital Michaelis (2012) define as distinções entre as duas palavras. Necessidade: Indispensabilidade (carência ou falta de coisas preciosas). Já Vontade significa: Capricho, fantasia, veledade (desejo, intenção). Cabe ao líder, sempre tendo como foco o bem comum, atender as necessidades de seus liderados, pois elas vislumbram a coletividade e não os interesses pessoais, muitas vezes camuflados nas vontades do grupo.

Um exemplo do processo de influência sobre o grupo, resultante da ação de um líder, pode ser verificado na obra de Hunter (2004), ao descrever a trajetória de Ghandhi no movimento de libertação da Índia, à época colônia do Império Britânico, em 1947. Mesmo sem recorrer ao conflito armado, Ghandhi soube identificar as necessidades de seu povo, em muitos momentos se sacrificando por isso, mas tendo como objetivo o bem comum, que era a libertação de seu país. Apesar de não possuir poder formal que lhe assegurasse a condição de líder, ele soube conduzir o seu povo e conseguir os objetivos propostos, baseados na sua influência. Condição que legitimava seu poder e autoridade de líder.

Exercer liderança requer comprometimento, respeito às diferenças, atitudes proativas, clareza de ações, amor no sentido amplo da palavra e o envolvimento de todos de forma a garantir que o fluxograma mental existente tanto no líder como nos seus liderados tenham a mesma configuração e objetivo comum. É preciso que todos saibam o caminho a seguir e, principalmente, estejam convencidos a realizar as ações, não porque alguém está determinando (poder da função), mas sim porque aquilo será o melhor para todos (convencimento).

O processo de construção de uma liderança exige do líder, uma ação em prol de seus liderados. Não basta o líder ter a intenção, ele tem que agir de forma que todos possam identificar que suas necessidades são importantes. Ainda, que o líder está envolvido na melhoria de todos, não apenas por que exerce liderança, mas porque se importa com seu grupo. Essa interação provoca uma sinergia entre o líder e seus liderados, o que cria um comprometimento que faz com que a influência gerada pelo líder os faça seguir o caminho

estabelecido pelo líder. Seguem acreditando e se envolvendo nesse trabalho que visa o bem comum.

Se desta relação o líder ainda possuir o poder formal da função, a liderança será plena, pois a liderança será respaldada pela influência do líder sobre o grupo, pela autoridade decorrente dessa influência pessoal e pelo poder afeto a sua posição na organização/corporação. O exercício da liderança junto aos seus liderados não está dependente da aplicação do “poder” para se afirmar. É um complemento, ou mesmo uma consequência da autoridade, mas não uma condição essencial.

2.3 TIPOS DE LIDERANÇA

No estudo da liderança se faz importante entender e conceituar os seus tipos, com o propósito de compreender cada estilo. A compreensão de cada estilo na administração moderna torna-se importante porque as características das variantes da liderança são fundamentais para sua aplicabilidade.

Segundo Chiavenato (2000), os estilos de liderança podem ser conceituados e classificados como:

Liderança Autocrática: Aquela em que o líder tem seu foco apenas nas tarefas a serem realizadas. Neste tipo, o líder confia apenas na sua autoridade de mando, não se importando com o que seus liderando pensam ou sugerem. O líder se julga indispensável, acreditando que só sua maneira de agir e fazer as coisas são a correta. Altamente centralizador. Pode ser chamada também de liderança Autoritária ou Diretiva

Liderança Democrática: Aquela em que o líder possibilita a participação coletiva na tomada de decisões. O líder possibilita que o grupo participe com sugestões e novas ideias, conduzindo o processo aos objetivos propostos. Não há medo do líder em se expor ao grupo, pois para ele é fácil entender e compreender seus liderados, bem como ouvir e aceitar suas opiniões;

Liderança Liberal: Aquela em que o líder está se relacionando com um grupo de trabalho tão maduro que não há a necessidade de

supervisão do próprio líder. O grupo sabe suas funções e toma as decisões necessárias para o desempenho de suas atividades. Muitas vezes o líder usa este tipo de liderança para não ter o trabalho de organizar, planejar e fiscalizar as ações do grupo.

Liderança Situacional: Aquele em que o líder utiliza o que há de melhor nos estilos de liderança já descritos (Autocrática, Democrática e Liberal) para alcançar melhores resultados com seus liderados. A versatilidade e flexibilidade em utilizar diferentes estilos de acordo com a pessoa/grupo com que se trabalha é a característica principal deste estilo de liderança.

Jackson e Parry (2007, p. 52-63) enfatizam no estudo sobre liderança 3 tipos:

Liderança Transformacional: Caracterizada como um novo estilo de liderança, ou nova liderança; este estilo visa trabalhar voltado para o liderado em uma relação de estímulo/resposta, tendo o cuidado de levar em conta alguns fatores a destacar:

- a) estímulo intelectual;
- b) ser inspiradora e visionária;
- c) transação desenvolvimentista;
- d) consideração individualizada;
- e) recompensa;
- f) evitar punições e,
- g) evitar a passividade.

Liderança Carismática: Tipo de liderança em que a relação líder/liderado acaba se tornando uma função do conjunto da situação, onde o líder consegue aproveitar nuances do grupo gerando uma maior autoestima e autovalorização dos liderados. Cria-se um vínculo de identificação pessoal com o grupo. Evidencia-se, claramente o carisma como um complexo fenômeno psicossocial.

Líder Narcisista: Tipo em que o líder centraliza as atenções em suas ações. Entretanto, consegue mobilizar o grupo com sua visão grandiosa e convincente, ampliando o número de seguidores ao seu redor. Sua ação requer que seja o centro de tudo, o que acaba lhe tornando dependente de seus próprios seguidores, que são sua base de ação.

Bergamini (2002) também enfatiza em seus estudos a *Liderança Transformacional*, onde caracteriza este tipo de liderança como aquela em que o líder está sempre à frente, se antecipando de forma a evitar erros, mobilizando seu grupo, ampliando a autoestima do liderado, criando canais de relação que possibilitem a troca nas duas direções (líder/liderado) o que gera enriquecimento mútuo. Bergamini (2002, p. 152) ainda cita que “talvez o principal desafio dos líderes transformacionais seja o de levar os outros a liderarem a si mesmos”.

Desta forma, no complexo estudo da liderança e no exercício dela junto ao CBMSC, o conhecimento desses modelos, ou tipos, de liderança representam uma necessidade para aqueles profissionais que serão, ou já são, os comandantes da instituição desde a menor fração até Comando Geral da Corporação.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A ideia de enxergar as organizações como culturas – nas quais existe um sistema de convicções, sistematizados e compartilhadas por todos os membros – é um fenômeno relativamente recente. Até meados da década de 80, do século XX, as organizações eram vistas, quase sempre, apenas como uma forma racional de coordenar e controlar grupos de pessoas no desempenho de atividades profissionais de forma inter-relacionadas (ROBBINS, 2006).

Quando uma organização é concebida existe uma cultura individual, ou de um grupo de indivíduos, que serve de base para o pensamento da organização. É a partir dessa concepção que começa a se construir o que se conhece como Cultura Organizacional. Em Zanelli (No prelo, p.6), encontramos o seguinte registro, que complementa o que está sendo discorrido: “[...] **uma organização não surge desde sua origem como uma cultura; transforma-se ao longo do tempo de sua história em uma cultura**” (grifo acrescido).

As organizações têm personalidade própria e uma identidade que lhes dá visibilidade e distinção social. Podem se caracterizar por um comportamento rígido ou flexível em seus princípios; hostis ou apoiadoras, nas relações interpessoais que adota e que afetam as atitudes e os comportamentos dos seus integrantes; inovadoras ou conservadoras quanto se refere a sua dinâmica organizacional.

A revisão da literatura possibilitou o contato com vários conceitos de Cultura Organizacional para os objetivos da pesquisa, foi adotada a formulação teórica elaborada por Robbins (2006, p. 375): “Se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais.” O sistema de valores referido no conceito, compreende um conjunto de características-chave que a organização prima.

Outros autores incluem, juntamente com os valores, as crenças e as normas que também definem a atitude⁷ e o comportamento organizacional. As organizações inteligentes e que aprendem, têm a plasticidade social de se transformar, a capacidade de conviver com as suas subculturas e a se amoldar a novos modelos sociais, atendendo às demandas que lhes são impostas pelos momentos históricos contemporâneos.

Para Robbins (2006), as pesquisas vêm sugerindo que existem 7 (sete) características básicas que em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização, nas condições:

1. Inovação e assunção de riscos: em que os funcionários são estimulados a inovar e a assumir riscos;
2. Atenção aos detalhes: em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
3. Orientação para os resultados: em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance;
4. Orientação para as pessoas: em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
5. Orientação para as equipes: em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos;
6. Agressividade: em que as pessoas são treinadas para serem competitivas e agressivas;
7. Estabilidade: em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento.

Nesta Linha preconizada por Robbins (2006) a Corporação ao definir o perfil profissiográfico dos Bombeiros, deve incluir a agressividade, pois esta característica como parte integrante do temperamento (colérico ou sanguíneo) serve como condição de reação instintiva diante dos riscos profissionais. Esses traços de personalidade⁸ são estimuladas nas qualificações técnico-profissionais básicas e nas especializações de atividades de (re) ação operacional – aquelas voltadas às respostas de socorrimento.

⁷ Atitude: O conceito utilizado pela Psicologia Social empresta significado à formulação teórica, identificando-o como a uma “pré-disposição ao comportamento,” reflexo do modelo mental estabelecido pela socialização primária e secundária ou organizacional (CARDOSO, 2004).

⁸ Personalidade: O conceito utilizado para efeito de estudo é o que destaca que a personalidade “é um complexo dinâmico multifacetado de elementos estruturais (ou genéticos) e de elementos funcionais – aqueles que decorrem da socialização primária” (CARDOSO, 2009).

No contraponto, estudos indicam também que a cultura organizacional e o clima de uma empresa/corporação podem sofrer de patologias, as quais refletem os desvios comportamentais de seus executivos/chefes e acabam conduzindo as empresas/corporações a determinados tipos de *modus operandi*.

Conforme conceitos apresentados por Bergamini (2002, p. 183-184), baseados nos estudos de De Vries e Miller⁹, as patologias comportamentais que influenciam na cultura organizacional de uma empresa/corporação são:

- *Organização Dramática*: Caracterizada principalmente por ações centralizadoras onde o executivo/chefe se posiciona no centro das atenções. Altamente narcisista;
- *Organização Depressiva*: Caracterizada por ser altamente conservadora, ocasionando um engessamento da institucional, onde o executivo/chefe mantém as rotinas sem acreditar em mudanças que contribuiriam para novos ares;
- *Organização Paranóide*: Caracterizada pela falta de confiança no grupo de trabalho, do topo a base. O executivo/chefe só credita confiança em si mesmo sem nenhuma participação dos colaboradores;
- *Organização Compulsiva*: Caracterizada pela dominância, em especial, no rígido cumprimento de normas sem possibilitar a implementação de atos espontâneos que mudem a rotina. O Executivo/chefe matem obediência irrestrita e ações dogmáticas; e,
- *Organização Esquizóide*: Caracterizada pela falta de entusiasmo, onde a grande maioria se torna indiferentes a elogios ou críticas, mantendo um ambiente frio sem envolvimento interpessoal. O executivo/chefe mantém uma postura defensiva por acreditar que nada vai mudar esta relação.

Assim, a influência do líder/chefe/gestor no grupo tem uma influência direta no clima organizacional de uma empresa/instituição. A força organizacional gerada por esses indivíduos, no desempenho de suas funções, pode ser fundamental para o clima organizacional e estrategicamente fundamental para o desenvolvimento de uma organização do trabalho.

⁹ DE VRIES, M. F. R.; MILLER, T. Instable at the top. *Psychology Today*, New York, p. 27-34, Oct. 1984

2.5 A RESPONSABILIDADE SOCIAL DO LÍDER

Na última década do século XX, o tema responsabilidade social passou a ganhar destaque na sociedade contemporânea, pois as ações, antes vistas como de puro assistencialismo, tiveram um novo ordenamento que possibilitou uma melhoria nas relações de trabalho até então existentes.

As empresas privadas já despertaram para o entendimento dos conceitos e dimensões do tema e, vêm incorporando suas ações ao seu cotidiano. Diversos projetos estão sendo voltados à gestão socialmente responsável, onde a ética, os valores e a qualidade de relacionamento com seus públicos se tornaram peças chave para o sucesso.

Alicerçados na mudança das relações entre patrão/empregado o tema ganha uma dimensão interna também, pois antes a visão era focada apenas na extremidade final da relação comercial, com o consumidor. Hoje, a satisfação e o bem estar dos colaboradores internos, são fatores decisivos para um ciclo completo na cadeia de produção, pois quem está satisfeito produz mais, logo gera mais lucro.

Mas, qual a relação do tema com liderança?

Abrashoff (2006) ao descrever muitas das ações que modificaram as relações existentes com os marinheiros que comandava no navio USS Benfold evidenciou, em diversas oportunidades, a responsabilidade social com seu grupo de trabalho. Sua conduta modificou uma realidade de convívio e confiança estabelecida com seus comandados a muito tempo mantida por outros oficiais comandantes, proporcionando um clima mais harmônico e produtivo.

Sobre a responsabilidade social, Maxwell (2007, p.230) descreve:

[...] ao liderar para baixo, você faz mais do que levar as pessoas a fazer o que você quer. Você descobre que são elas. Você as está ajudando a descobrir e atingir seu potencial [...]. Você as ajuda a tornarem-se parte de algo maior, fazendo mais do que elas poderiam fazer sozinhas. E você as recompensa por contribuírem com a equipe...

Já Gómez (2008, p.204-207) ao trabalhar no tema relacionado à segurança, relaciona algumas tarefas que o líder/dirigente deve realizar para gerar um clima de confiança, as quais são atitudes de responsabilidade social explícitas com seu grupo de trabalho. São elas:

- mostrar de forma fidedigna a vontade de mudar o grupo;

- dar o exemplo com atitudes e ações pessoais;
- demonstrar confiança e respeito por seu pessoal;
- escutar com atenção.

Estas tarefas, a primeira vista sem muita importância objetiva no processo de responsabilidade social, ampliam a relação líder/liderados e, conseqüentemente, facilitam o processo de mobilização em prol de objetivos únicos.

Durante as ações do líder, as necessidades de seu grupo devem ser sempre levadas em consideração, pois elas representam, de forma individualizada, aquilo que é mais importante para cada componente liderado, em níveis distintos para cada um.

Os estudos de Abraham Maslow, acerca das necessidades humanas resultaram na produção de uma pirâmide hierarquizada de necessidades que vão sendo completadas da base para o topo, conforme diagrama abaixo:



Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow, com aplicações no marketing.
Fonte: Marcelo Castelo (2009)

Assim, o líder responsável por seus liderados, tem a necessidade de entendimentos dessas necessidades estruturadas, pois muitas delas vão ao encontro da responsabilidade social preconizada nos modernos estudos realizados sobre o assunto.

No CBMSC as ações de responsabilidade social devem ser amplamente trabalhadas no processo de construção da liderança. A relação comandante/comandado, evidenciada pelo longo período de interação entre as Guarnições de Serviço e seu Comandante, resultam de períodos de contato e convivência muito mais intensos que nas jornadas de trabalho na iniciativa privada.

2.6 LIDERANÇA MILITAR

A história militar no mundo e no Brasil traz exemplos de ações de lideranças. As ações distintivas praticadas por homens, que investidos da função de comando, lograram êxito na mobilização e condução de tropas em batalhas memoráveis.

Segundo cita Bahiense (2003, p. 9), ao estudar a Liderança Militar, a ação de Alexandre “O Grande”; os vários Césares do Império Romano; Napoleão Bonaparte; Almirante Barroso; Almirante Saldanha da Gama; General Osório; Duque de Caxias; Sargento Fuzileiro Naval Francisco Borges de Souza; General Eisenhower; General Montgomery; General Charles De Gaulle; dentre tantos outros, muitos dos quais anônimos, também têm espaço reservado neste rol de grandes líderes da Humanidade. Segundo o autor, cada exemplo citado acima se destacou por sua grande capacidade de influenciar pessoas visando conquistar os objetivos traçados. Cita ainda: “não há nada que inspire mais um soldado do que o exemplo de um verdadeiro líder a seu lado”.

Pensamento semelhante é emitido por Vieira (2002, p.26) ao descrever que cabe aos líderes militares a manutenção dos padrões éticos da sua profissão, considerando o comportamento pelo exemplo: “uma regra universal da fraternidade militar diz-nos que os soldados seguem o comportamento e os padrões dos seus comandantes”. Assim cabe no exercício da liderança militar o cuidado na manutenção de padrões éticos bem definidos.

Ao falar de liderança militar, Courtois (apud VIEIRA, 2002, p. 32), refere que "O conhecimento dos homens que tem que dirigir é para o líder tão necessário como o conhecimento da missão para a qual lhe compete orientá-los”.

Costa (2009, p.13) ao falar de liderança militar cita o conceito presente no Manual de Liderança do Exército Brasileiro, o qual traz a seguinte redação:

A Liderança Militar tem características e peculiaridades especiais e é indispensável, tanto na paz como na guerra, devendo ser estabelecida em todos os escalões, pois é o elemento catalisador que desperta a motivação para o surgimento do espírito de corpo e que impulsiona as organizações militares para o cumprimento de suas missões. (Instruções Provisórias 10-20 EB)

O conceito estabelecido pelo Exército Brasileiro sobre liderança Militar segundo Costa (2009, p.13), pode ser definido como “a capacidade de influenciar o comportamento

humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever”. Continua ainda discorrendo que esta capacidade deve ser empregada pelo Comandante em todos os escalões de comando e em todos os níveis de emprego desde o operacional e estratégico.

O conceito de Liderança Militar, nomenclatura peculiar à caserna, foi a base para o estudo da liderança empresarial, pois os verbos conduzir, mobilizar, empregar pessoas em prol de um objetivo ou meta, são empregados no mundo militar desde as suas criações como organizações no mundo.

2.7 PRECEITOS LEGAIS DA LIDERANÇA MILITAR APLICADO AOS OFICIAIS NO COMANDO DE OBMs

O CBMSC, como força militar reserva do Exército Brasileiro (EB), tem a obrigação legal de cumprir todos os regulamentos e normas publicadas pelo EB, à exceção do que houver legislação estadual específica.

Conforme Costa (2009, p.13) as Instruções Provisórias IP 20-10 (Manual de Liderança Militar do EB), amparadas pela Portaria nº 088, da 3ª Subchefia do Estado-Maior do Exército, de 19 de Setembro de 1991, definem a Liderança Militar como “a capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever. Está fundamentada no conhecimento da natureza humana, compreendendo a análise, a previsão e o controle de suas reações”.

Seguindo na Legislação, a Portaria nº 816, de 19 de Dezembro de 2003, Estabelece o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais – RISG, o qual visa determinar quais são as funções afetas a cada integrante que está prestando seu serviço em uma Unidade Militar (OBM no caso do CBMSC por analogia), descrevendo suas obrigações e rotinas a seguir.

Com relação à Liderança Militar, a mesma possui representação maior em seu Comandante, mesmo que em todos os níveis hierárquicos o fator liderança seja também empregado, uma vez que ele é a grande locomotiva que desencadeia a energia necessária para movimentar as rotinas diárias de um quartelamento.

Ao falar do Comandante, o RISG/EB dedica atenção especial dos Artigos 18 a 21, onde todas as ações a serem delineadas pelo exercício do comando são explicitadas. O Comandante/Líder tem seu poder formal estabelecido no Art.18, conforme segue:

Art. 18. O comando é função do grau hierárquico, da qualificação e das habilitações, constituindo uma prerrogativa impessoal com atribuições e deveres.

Já o Art. 21, passa a definir suas missões, onde se observa ações linkadas ao exercício da liderança, nos seguintes incisos:

Art. 21. Ao Cmt U, além de outros encargos relativos à instrução, à disciplina, à administração e às relações com outras OM, prescritos por outros regulamentos ou por ordens superiores, incumbem as seguintes atribuições e deveres:

I - superintender todas as atividades e serviços da unidade, facilitando, contudo, o livre exercício das funções de seus subordinados, para que desenvolvam o espírito de iniciativa, indispensável na paz e na guerra, a busca do auto-aperfeiçoamento e sintam a responsabilidade decorrente;

[...]

III - imprimir a todos os seus atos, **como exemplo, a máxima correção, pontualidade e justiça** (grifo nosso);

[...]

VI - procurar, com o máximo critério, **conhecer os seus comandados, observando cuidadosamente suas capacidades física, intelectual e de trabalho**, bem como suas virtudes e defeitos, não apenas para formar juízo próprio, mas também para prestar sobre eles, com exatidão e justiça, as informações regulamentares e outras que forem necessárias; (grifo nosso)

[...]

XIV - **atender às ponderações justas de seus subordinados**, quando feitas em termos adequados e desde que sejam de sua competência (grifo nosso);

[...]

XIX - **conceder aos seus comandados**, dentro do limite de sua competência, as **recompensas** de que tratam o E-1 e o RDE (grifo nosso);

Assim, cabe aos Oficiais Comandantes de OBM, no CBMSC, baseados na legislação federal vigente, imprimir ações que, mesmo sendo obrigações legais, acabam contribuindo de forma direta para a ampliação da liderança junto ao seu efetivo subordinado.

Não basta apenas cumprir as ações regulamentares, mas envolver-se com seu efetivo subordinado, reduzindo os espaços de comunicação, mostrando ao efetivo que todos são parte de um mesmo conjunto, pois a própria história tem ricas passagens onde a coalizão dos militares foi fator decisivo para grandes conquistas.

3. MÉTODO

A palavra de origem grega *Methodos* significa o conjunto de etapas e processos a serem reunidos ordenadamente na investigação da verdade. Deriva de *meta* que significa através de, por meio de, e de *hodos*: via, caminho (CAPRA, 2007). O método permite a replicação da pesquisa em diferentes dimensões espaço-temporais e a comparação entre os resultados, pela utilização das mesmas variáveis.

O conceito apresentado por Silva e Menezes (apud TAUCHEN, 2001, p.) segue a raiz etimológica: “Pesquisar, significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas”. Pesquisando a realidade se produz conhecimento científico.

A pesquisa fenomenológica¹⁰ foi exploratória e transversal, desenvolvida no horizonte de tempo entre os meses de julho a novembro de 2012, pretendia sondar as percepções dos integrantes do 10º BBM sobre as principais características de liderança apresentadas pelo comandante da OBM. A pesquisa, de lógica fenomenológica, segundo registra Gil (2010, p. 39), “[...] tipo de pesquisa que objetiva descrever e interpretar os fenômenos que se apresentam à percepção,” que se apresentam à consciência dos sujeitos da pesquisa.

A pesquisa coligiu dados de respostas psicométricas (perceptivas), caracterizando a abordagem do problema de pesquisa como sendo quali-quantitativa.

3.1 POPULAÇÃO-ALVO

Foi compreendida pela integridade do efetivo lotado no 10º BBM (111 BBMM), limitada ao ser comparado com o efetivo total do CBMSC (2.522 BBMM)¹¹, em razão do tempo acadêmico disponível para o desenvolvimento da pesquisa.

¹⁰ Fenomenologia: Movimento filosófico iniciado no século XX e que tem como principais expoentes Edmundo Husserl; Martin Heidegger; Sören Kierkegaard e Merleau-Ponty (GIL, 2010).

¹¹ Dados referentes ao 1º Semestre de 2012, conforme informações coletadas no BM-1/CBMSC.

3.2 AMOSTRA

A amostra representou uma parte da população-alvo, composta por 85 (oitenta e cinco) Bombeiros Militares, chamada de sujeito da pesquisa, que participou de forma voluntária na pesquisa e também porque alguns bombeiros encontravam em de dispensas de serviço e médica.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Foi utilizado na coleta de dados, um questionário estruturado, conforme modelo em Apêndice “A,” dividido em duas partes. A parte “A” identificada como dados sociodemográficos, reúne informações que permitem desenhar o perfil dos sujeitos da pesquisa. Os dados sociodemográficos permitem que os sujeitos de outras amostras possam ser comparados, visto que as diferenças entre eles podem contaminar as comparações.

3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa de campo foi realizada entre os dias 01 e 12 de Novembro, envolvendo as Guarnições de Serviço e os respectivos efetivos administrativos dos Quartéis de Biguaçu, Palhoça e São José. Visando não interferir na rotina cotidiana das OBMs, os dias e horários foram compatíveis com as escalas de serviço, ou expediente, de todos os Bombeiros Militares participantes, sendo o local previamente selecionado com o cuidado de proporcionar aos respondentes, conforto de acomodação, térmico e acústico (sem ruídos externos que interferissem em sua concentração).

A tropa foi devidamente informada da pesquisa e de sua finalidade e de que a participação importante de todos era voluntária. Para evitar futuras pendências judiciais quanto à participação na pesquisa, os participantes assinaram um Termo de Livre Consentimento, cujo modelo encontra-se no Apêndice “B.” Foi informado também que os

instrumentos de pesquisa utilizados não seriam identificados objetivamente nem subjetivamente, uma vez que o questionário por ser estruturado não exige preenchimento de espaços, mas ao somente a sinalização com um “x” dos campos correspondentes às proposições selecionadas.

A disposição ética de sigilo das informações fornecidas foi reforçada com a garantia de que os documentos (questionários) seriam incinerados na conclusão da pesquisa.

4 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A sistematização e análise dos dados referentes ao perfil de liderança visou identificar as ações de responsabilidade social desenvolvidas pelo Oficial Comandante. A sistematização por meio de tabelas, quadros e gráficos, serviu para facilitar a visualização da percepção que os subordinados têm de seu comandante.

A análise dos dados coligidos e sistematizados permitiu identificar as características de competência interpessoal, essencial no desenvolvimento no papel de Líder no comando de OBMs, bem como, estratificar os dados sócio-demográficos dos bombeiros militares partícipes da pesquisa.

Com relação aos dados sócio-demográficos, se observou que a idade média dos Bombeiros Militares participantes da pesquisa é de 41 anos, o que demonstra que o efetivo já possui uma idade avançada para as atividades inerentes à profissão de salvar vidas e patrimônio. Situação similar pode ser observada no tempo médio de serviço na Corporação quantificado em 20,7 anos, ou seja, rompendo a barreira dos 2/3 do tempo total de serviço previsto na legislação dos militares estaduais.

Um fator positivo observado foi a escolaridade dos Bombeiros Militares, onde se constatou que a quase totalidade possui formação de segundo grau (98%) e destes, 61% está formada ou em formação de nível superior, o que eleva a capacidade intelectual do grupo com ganhos substanciais a Instituição.

Agora, passamos a reproduzir as resultantes observadas após a aplicação da pesquisa de campo, direcionada ao efetivo de praças Bombeiro Militar, composta por 12 questões-chave envolvendo liderança e responsabilidade social do seu comandante de OBM.

A questão 01 procurou observar a percepção direta que o comandado tem do seu comandante, perguntando: Você acredita que seu comandante exerce liderança plena sobre o efetivo da OBM? O resultado foi o seguinte:

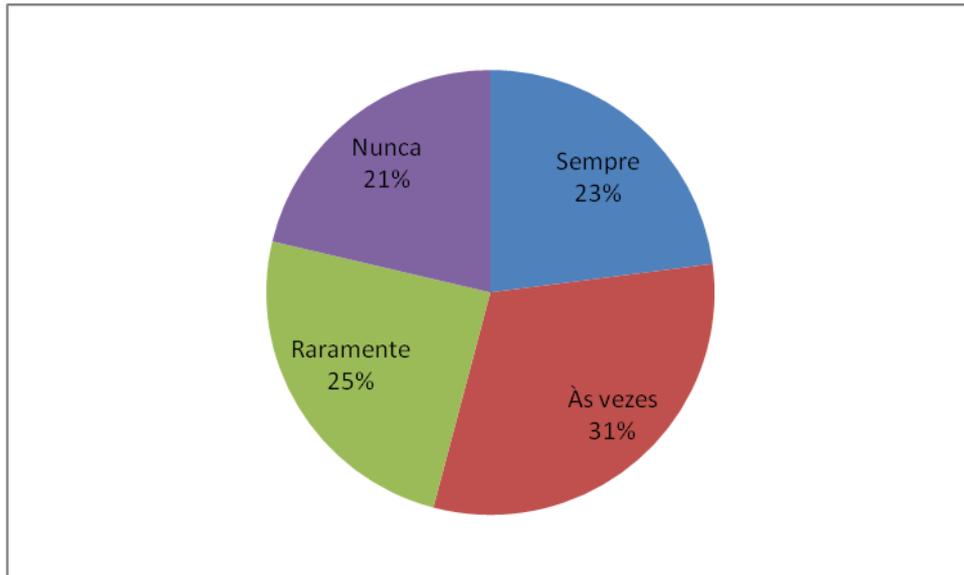


Gráfico 01 – Dados referentes à análise da questão nº 1
Fonte: Zeferino (2012)

Conforme dados apresentados praticamente houve um empate entre aqueles que observam a aplicação da liderança (Sempre/ Às vezes), daqueles que não visualizam esta situação (Nunca/Raramente). Importante frisar que a função de comando, por si só já agrega a liderança intrínseca do posto, visto que a percepção desta “liderança” nem sempre é visualizada por seus comandados.

A questão 02 procurou avaliar se o Comandante da OBM tinha preocupação com seu efetivo, onde foi aplicado o seguinte questionamento: Existe a preocupação do Comandante em conhecer a realidade do Efetivo de forma individual na OBM? Os resultados foram:

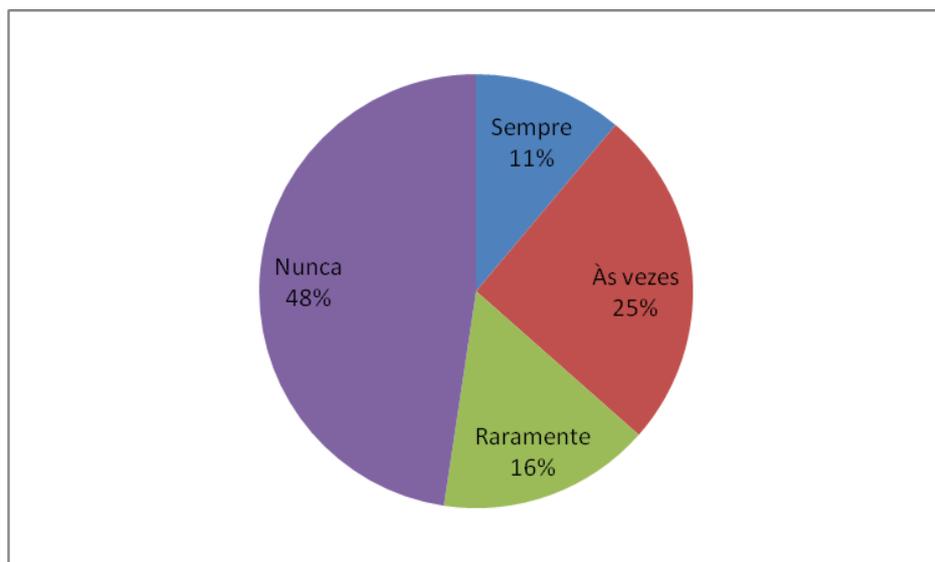


Gráfico 02 – Dados referentes à análise da questão nº 2
Fonte: Zeferino (2012)

O destaque negativo desta questão é a percepção da grande maioria do efetivo pesquisado (64%) que não há interesse por parte do comandante em conhecer a realidade de seu efetivo. Nesta linha as ações devem ser justamente, o oposto visto que o relacionamento entre comandante e comandados deve ser muito próximo e conforme já alicerçado no referencial teórico potencializa ainda mais o grupo em prol de objetivos únicos.

A questão 03 procurou identificar qual o grau de valorização que o comandante da OBM acredita ao seu efetivo, onde foi perguntado: Você se sente valorizado por seu Comandante no exercício de suas funções? Como resultado, temos:

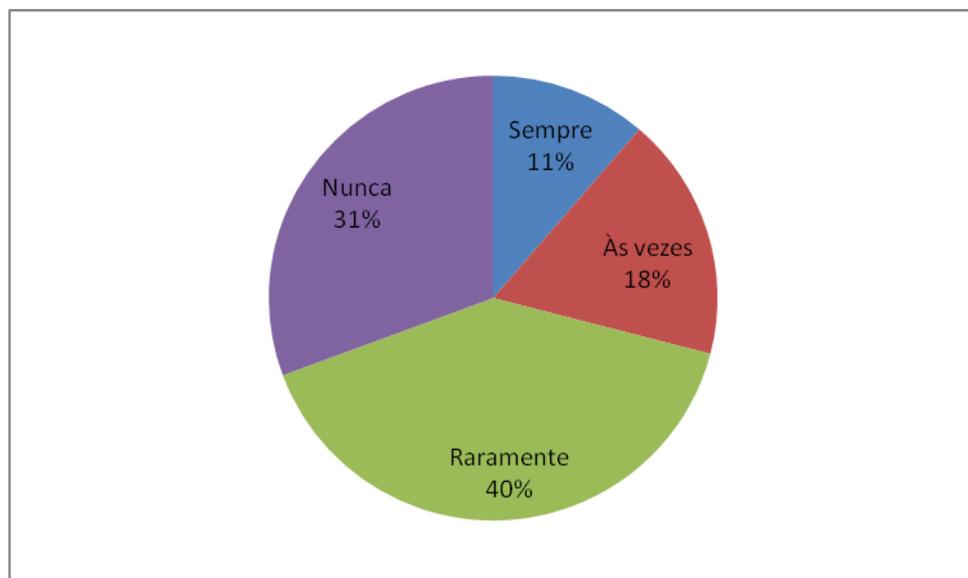


Gráfico 03 – Dados referentes à análise da questão nº 3
Fonte: Zeferino (2012)

Outro destaque negativo a observar é a percepção pessoal de falta de valorização de seu trabalho junto ao comandante. Isto demonstra de forma evidente a falta de sintonia entre líder e liderado, pois conforme estabelecido no estudo das necessidades básicas de Maslow, o reconhecimento pessoal/funcional compõem importante fator na relação das pessoas na Corporação.

A questão 04 foi direcionada a avaliar o grau de liberdade de expressão presente na OBM, onde se perguntou: Você tem liberdade de expor suas opiniões junto ao Comando da OBM? As respostas foram:

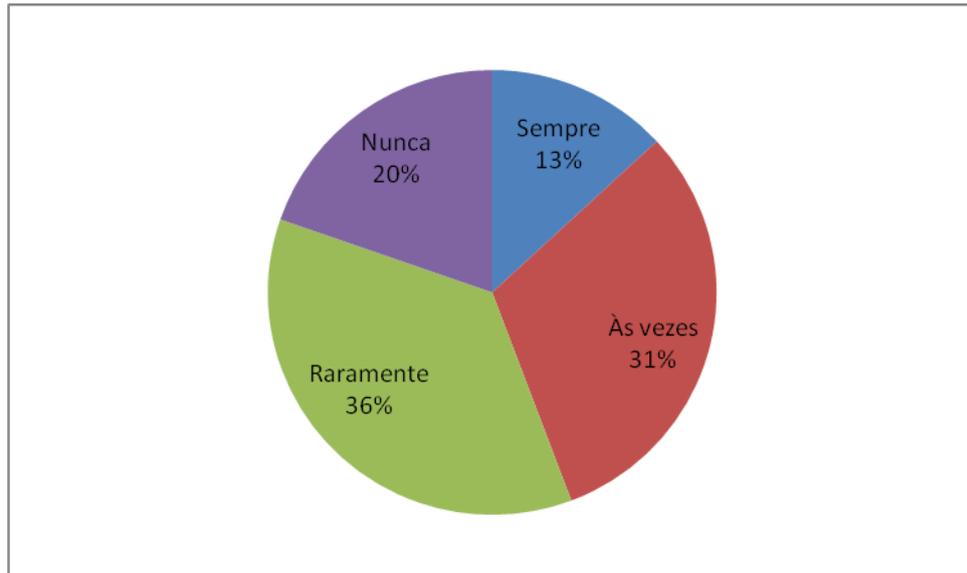


Gráfico 04 – Dados referentes à análise da questão nº 4
Fonte: Zeferino (2012)

Mais uma vez temos dados que demonstram que a maioria avalia que não possui liberdade para expor sua opiniões junto ao comando (56%). Ouvir o que seu grupo de trabalho pensa, ou sugere, é fator preponderante para a ampliação e fortalecimento da liderança do oficial comandante de OBM.

A questão 05 teve sua raiz no processo de socialização do planejamento e tomada de decisão como ferramenta de comprometimento do grupo, onde se perguntou: Seu Comandante compartilha o planejamento da OBM com o efetivo? Os resultados foram:

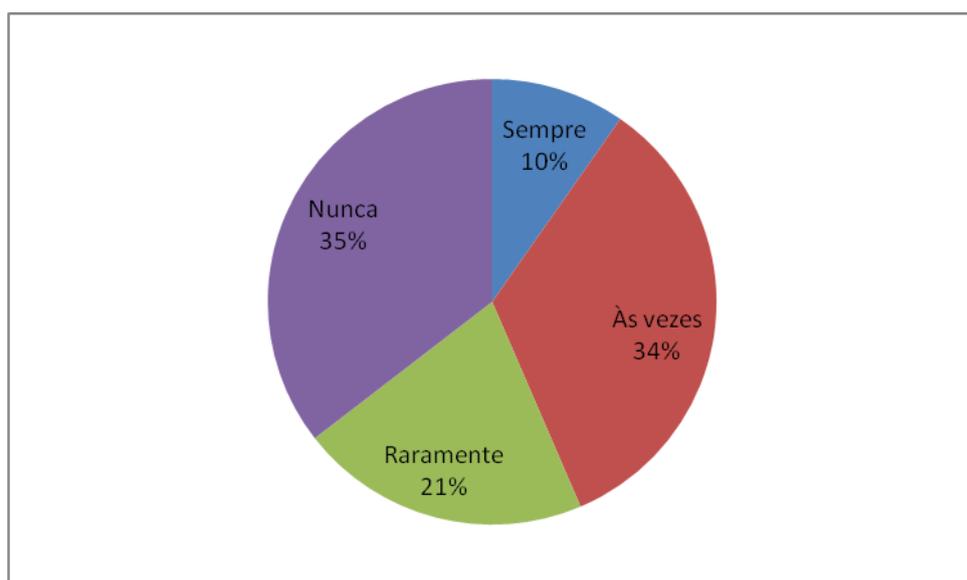


Gráfico 05 – Dados referentes à análise da questão nº 5
Fonte: Zeferino (2012)

Nesta também se observa que a maioria dos pesquisados (56%) sente a carência de discutir os assuntos referentes ao planejamento da OBM com seu comandante, visto que o tema impacta a todos os integrantes de forma direta. Assim levar a mesa de discussões as propostas de planejamento futuro e socializar as decisões coletivas amplia a capacidade de liderança do Comandante e fortalece seu comando.

A questão 06 foi uma percepção pessoal de como seu comandante o enxerga junto à instituição, onde se perguntou: Você acredita que seu comandante lhe enxerga dentro da instituição como? As repostas foram:

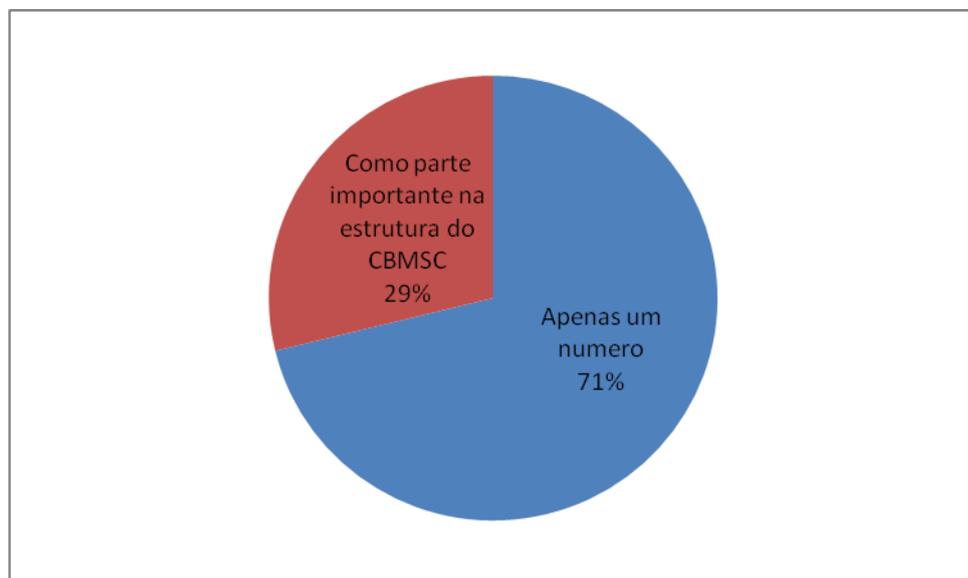


Gráfico 06 – Dados referentes à análise da questão nº 6
Fonte: Zeferino (2012)

Infelizmente o que se observa é a clara percepção que estamos tratando nosso efetivo como números que compõem escalas, rotinas administrativas e operacionais. Temos que reverter este vetor de forma célere, pois humanizar as ações laborais deve ser preceito básico do bom comandante. Tratar o subordinado com um indivíduo comum que tem problemas como qualquer um deve ser ação efetiva do comandante que quer liderar.

A questão 07 abordou justamente as ações de responsabilidade social do comandante para com seu efetivo, onde foi perguntado: O Comandante da OBM realiza ações de responsabilidade social, cuidando de seu efetivo na OBM? Os resultados apresentados foram:

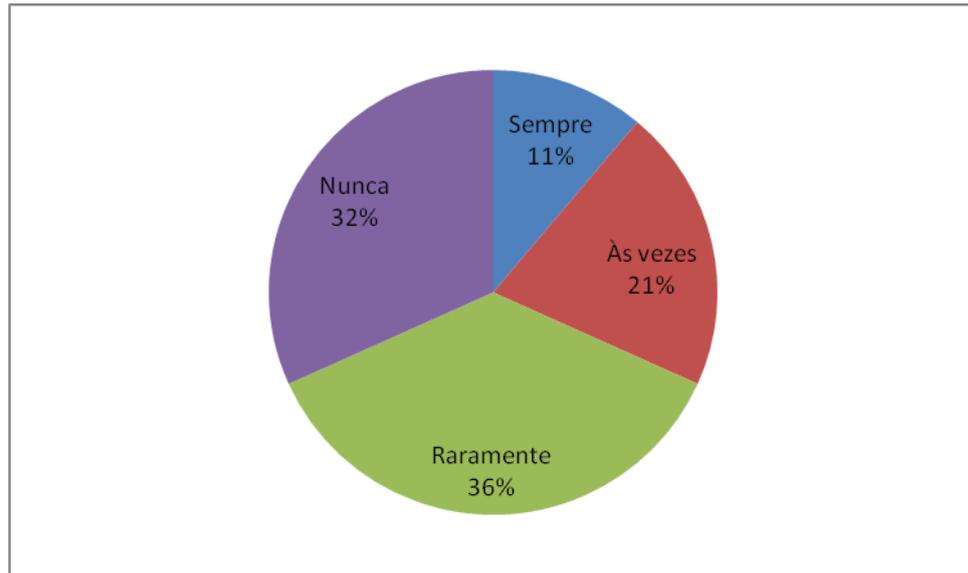


Gráfico 07 – Dados referentes à análise da questão nº 7
Fonte: Zeferino (2012)

Mais uma vez se observa a falta de sintonia entre o comandante e seus subordinados/liderados, visto que a maioria (68%) entende que o comandante não exerce ações voltadas ao zelo e cuidado com seu efetivo, ações estas que há séculos atrás já foram características inequívocas dos grandes comandantes/líderes de suas tropas militares.

A questão 08 foi alicerçada na relação de confiança entre o comandante e seus comandados, onde foi questionado: O Comandante lhe dá liberdade para decidir suas ações no âmbito de suas atribuições? As respostas apresentadas foram:

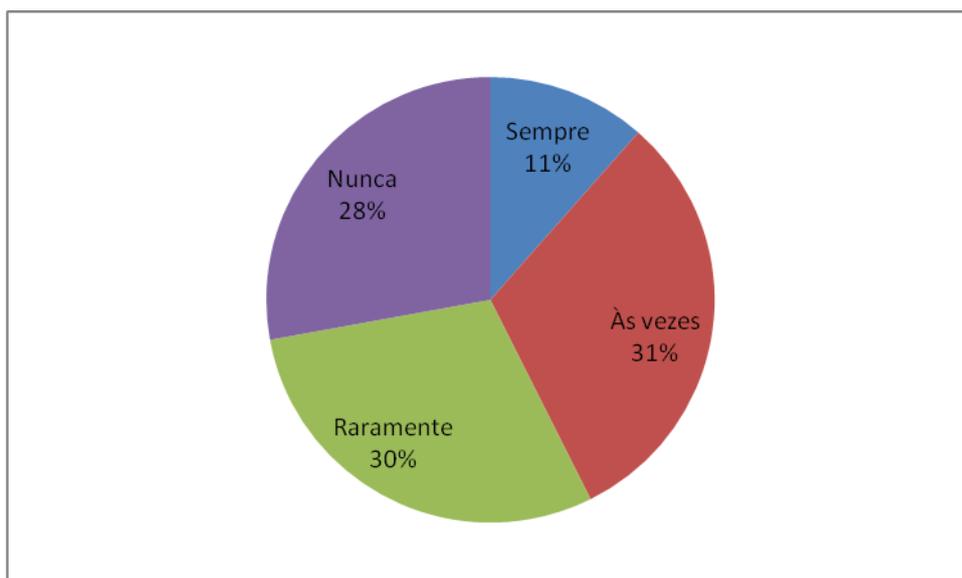


Gráfico 08 – Dados referentes à análise da questão nº 8
Fonte: Zeferino (2012)

Aqui também temos a observação que a maioria do grupo (58%) se sente tolhida em suas funções, não possuindo liberdade de decidir o que fazer no âmbito de suas tarefas cotidianas. O comandante centralizador acaba demonstrando ao grupo forte insegurança. Quem lidera, de fato, dá liberdade ao seu grupo, pois ele ficará mais responsável e se sentirá participe do processo como um todo.

A questão 09 se direcionou a observar qual a percepção que o efetivo tinha sobre a relação do Comandante com a tropa, sendo perguntado: Como você avalia a relação do Comandante com o efetivo da OBM? Os resultados foram:

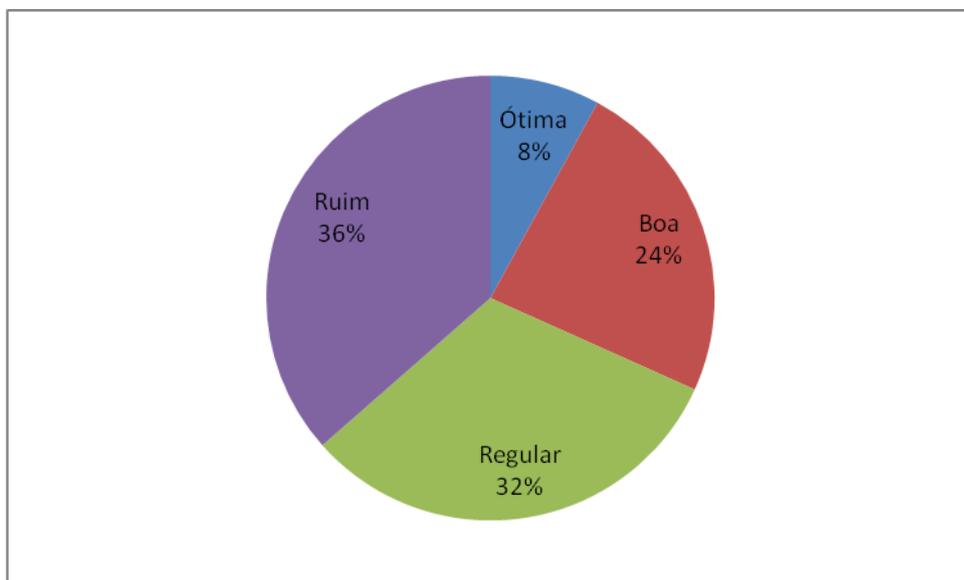


Gráfico 09 – Dados referentes à análise da questão nº 9
Fonte: Zeferino (2012)

Esta questão provocou uma análise mais cautelosa e preocupante, visto que 68% do efetivo pesquisado avaliam que a relação do comandante da OBM com o efetivo não é boa. Isto deveria provocar um estudo mais dirigido ao grupo, pois fica evidenciado que existem sérios problemas de relacionamento entre comandante/líder e subordinados/liderados.

A questão 10 procurou observar se as potencialidades individuais são percebidas e aproveitadas pelo comando da OBM, onde foi questionado: Você acredita que suas potencialidades são aproveitadas pelo Comandante no exercício de suas funções? Os resultados foram:

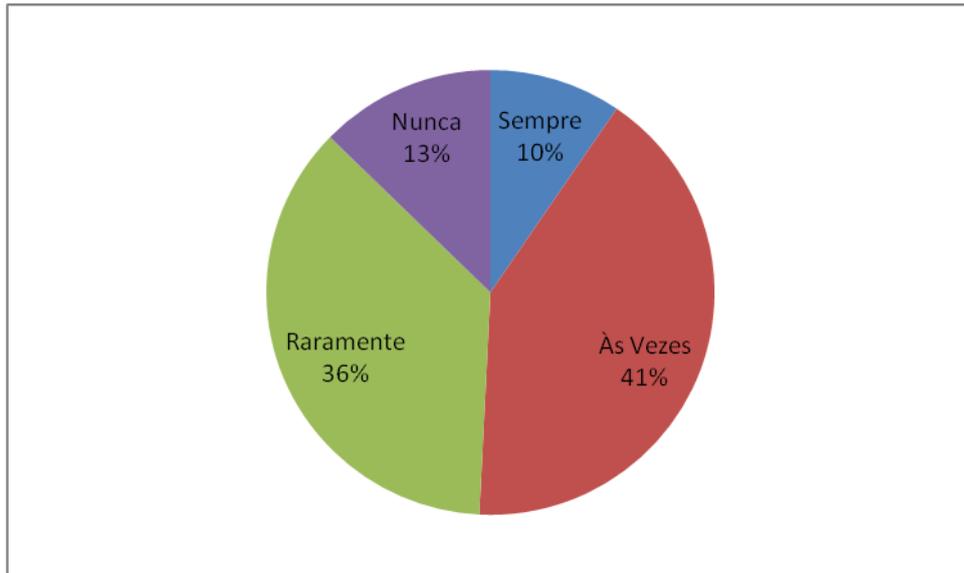


Gráfico 10 – Dados referentes à análise da questão nº 10
Fonte: Zeferino (2012)

Nesta questão a maioria (51%) acredita que suas potencialidades são aproveitadas em algum momento por parte do comandante. Cabe ressaltar que esta deva ser a atitude eficaz aplicada pelo comandante de OBM, visando extrair o que há de melhor no grupo de forma individual, o que fortalecerá consequentemente a equipe de trabalho.

A questão 11 tinha como objetivo avaliar se há preocupação por parte do comandante da OBM em checar as necessidades de seus comandados e envidar esforços para resolvê-las, onde foi perguntado: Você Acredita que suas necessidades são compreendidas e atendidas por seu comandante no âmbito de seu trabalho? Os resultados apresentados foram:

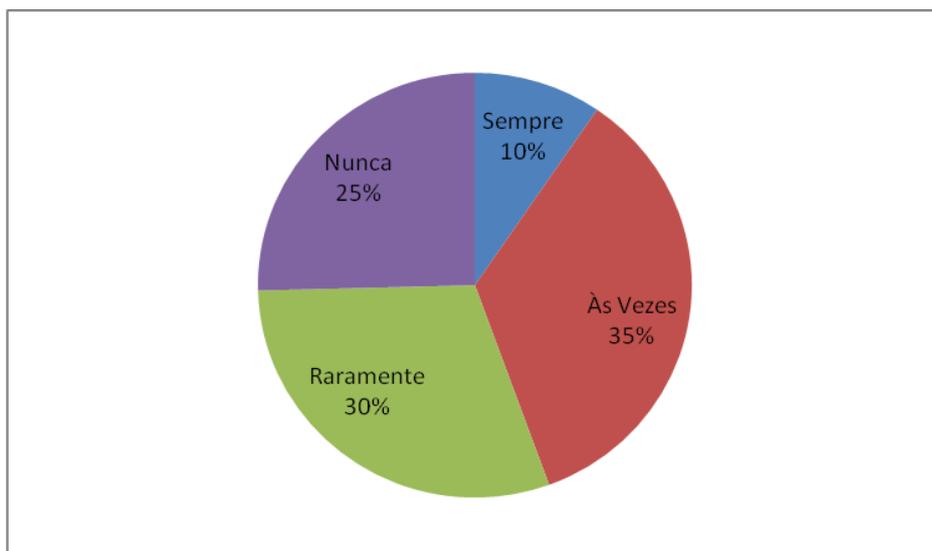


Gráfico 11 – Dados referentes à análise da questão nº 11
Fonte: Zeferino (2012)

Nesta questão observamos uma ligeira tendência (5%) para indicar que as necessidades dos subordinados/liderados não são observadas pelo comandante. Mas como o percentual foi relativamente pequeno, pode estar apenas retratando um extrato de momento em um determinado grupo. Todavia, a preocupação em atender as necessidades dos indivíduos (e não suas vontades) deve ser uma característica a ser perseguida pelo comandante que quer ser um bom líder.

Por fim, a questão 12 procurou avaliar como está a percepção do grupo com relação ao clima organizacional na OBM, onde se perguntou: Em sua opinião o clima organizacional (ambiente) da OBM pode ser definido como? Os resultados coletados foram:

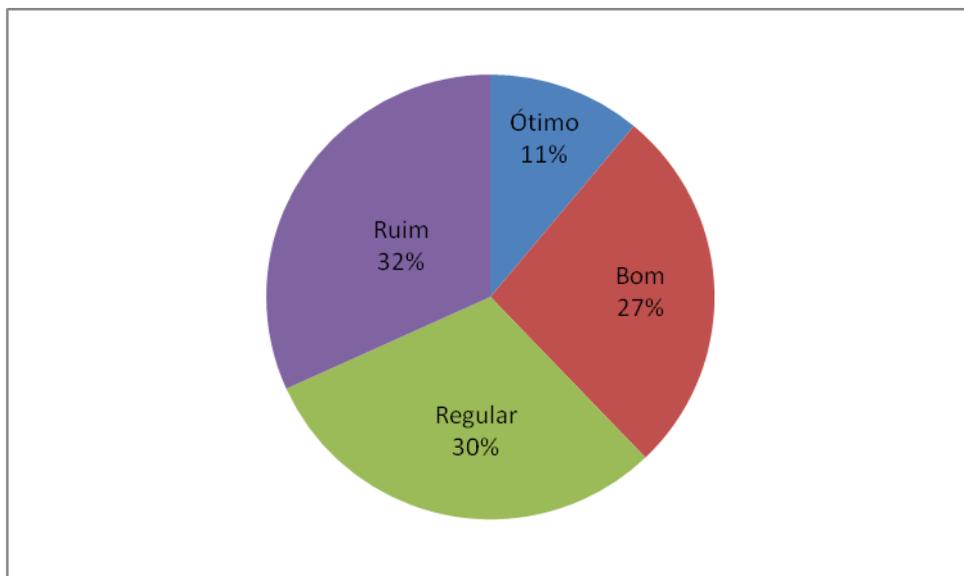


Gráfico 12 – Dados referentes à análise da questão nº 12
Fonte: Zeferino (2012)

Também podemos observar que a maioria do grupo pesquisado (62%) vê o clima organizacional como problemático. Assim acreditamos que deva ser efetuado um trabalho dirigido a este grupo de profissionais visto que, conforme algumas respostas apresentadas, fica muito claro que existe um sério problema de relacionamento entre os comandantes e seus subordinados o que reflete de forma direta no exercício da liderança dos oficiais comandantes no 10º BBM.

5 CONCLUSÃO

O exercício da liderança junto a pessoas requer aplicação, conhecimento, vontade pessoal e acima de tudo capacidade de entender o meio ambiente em que estamos inseridos e potencializar ações para melhorá-lo.

Passamos por um momento singular em nossa história composta por mais de 8 décadas de trabalho voltadas a salvaguarda de vidas e patrimônios dos catarinenses. Estamos ajudando a construir os pilares que sustentarão nossa Instituição pelas próximas décadas e através dos quais estará depositado todo o peso daqueles profissionais que por aqui passaram e que lapidaram a joia principal de nossa Corporação: “A credibilidade”

Entretanto esta joia foi lapidada sempre respeitando as diversas linhas que representam nosso efetivo, sem os quais não se poderia construir uma organização forte.

Cabe aos oficiais que são os timoneiros desta embarcação manter e ampliar os ideais de liderança estabelecidos por seus antecessores, pois eles representam as linhas mestras da relação de sucesso entre comandante e comandado.

Temos que a estudar cada vez mais a relação de liderança a ser estabelecida com nosso efetivo, pois ela será a chave do futuro institucional do CBMSC. Não há dúvidas que temos que evoluir e visualizarmos nosso profissional (seja ele Soldado, Cabo, Sargento ou Subtenente) como alguém que deve ser envolvido e sensibilizado a participar das ações do grupo, pois só assim poderemos recuperar os áureos tempos em que comandantes e líderes significavam a mesma coisa, pois as ações tinham o mesmo propósito.

Os tempos mudaram e ser um comandante de OBM inteligente significa se adaptar à realidade contemporânea e extrair dela o que se quer para ampliar nossa relação com o subordinado no transcorrer do século XXI.

Ao analisar, por derradeiro, a pergunta problema desta produção monográfica (Quais os principais fatores que compõem as ações de responsabilidade social, na percepção dos bombeiros do 10º BBM, que estão presentes no perfil do comandante da OBM?), pode-se estabelecer a seguinte conclusão acerca do tema:

De fato as ações de responsabilidade social praticadas, ou não, pelo comandante da OBM exercem relação direta com o fortalecimento da liderança no efetivo.

Conforme dados apresentados na sistematização e análise dos dados (capítulo 4), poucos fatores linkados às ações de responsabilidade social, atualmente, são percebidas pelos Bombeiros Militares do 10º BBM em relação aos seus comandantes de OBM.

Isto pode ser facilmente comprovado pela análise dos dados que de forma geral demonstram:

- Um afastamento do comandante para com seus subordinados;
- A percepção, pelo efetivo, de que os mesmos representam apenas números e com isso não se sentem parte integrante da Instituição;
- Que não observam de forma direta a preocupação do comandante em resolver suas necessidades;
- Que não são realizadas ações focadas na responsabilidade social do comandante para com seu efetivo e;
- Não há preocupação do comandante em conhecer a realidade de forma individualizada de seu efetivo.

Desta forma os dados acima descritos ratificam a necessidade “urgente” de reavaliarmos a postura dos oficiais comandantes de OBM, pois muitas das ações desencadeadas em seus comandos acabam refletindo de forma danosa na rotina diária de seus subordinados e em suas OBMs.

O trabalho que deveria ser fonte de realização profissional e alegrias acaba se tornando um fardo extremamente pesado, na medida em que não há ações indicadoras de competência interpessoal, que potencializem o grupo a se sentir emocionalmente confortável em seu ambiente de trabalho.

Fica evidenciado que estamos, em razão da inexistência dessas ações, perdendo nossa condição de líderes de fato e de direito, pois na medida em que não concentramos esforços para atender as demandas de nosso efetivo, citadas acima, ampliamos a lacuna existente entre a figura do comandante e seus subordinados. A relação mal tratada acaba enfraquecendo nossa posição, pois não contamos com o apoio daqueles aos quais temos a obrigação legal de comandar e liderar.

Uma organização inteligente é aquela que aprende que as novas demandas da sociedade exigem dela uma adaptação eficiente que seja capaz de priorizar o seu patrimônio intelectual. A eficiência dos serviços prestados por uma organização do trabalho depende do desenvolvimento de competências interpessoais de seus comandantes/gerentes/chefes em liderar aqueles que lhe emprestam corpo e movimento organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABRASHOFF, D. M. **Este Barco também é seu**: práticas inovadoras de gestão que levaram o USS Benfold a ser o melhor navio de guerra da Marinha americana. Tradução Henrique A. R. Monteiro. São Paulo – SP: Cultrix, 2006. 200 p.
- BERGAMINI, Cecília W. **O líder eficaz**. São Paulo- SP: Atlas. 2002. 185 p.
- BERNI, L. E. V. **Self-Empowerment – jornada de transformação**: um método transpessoal de personal coaching via internet. 2008. 240 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2008.
- BRAD, Jakson e PARRY, Ken. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre liderança**. Tradução Raul Rubenich. Porto Alegre – RS: Bookman, 2010. 232 p.
- BOCK, Ana M. B.; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria L. T. **Psicologias**: uma introdução ao estudo psicológico.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**: a ciência, a sociedade e a cultura emergente. 28. ed. São Paulo: Cultrix, 2007.
- CARDOSO, Luiz A. **Influência dos fatores organizacionais no estresse de profissionais bombeiros**. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Programa de Pós-graduação em Psicologia. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: edição compacta**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. [ISBN 85-352-0677-9](https://doi.org/10.1111/j.1513-7517.2000.00100.x).
- COSTA, Ana Carla Wanderley. **A importância do desenvolvimento da liderança militar na formação e carreira do Oficial Médico do Exército Brasileiro**. Rio de Janeiro – RJ: EB, 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (especialização) – Escola de Saúde do Exército, Programa de Pós-Graduação em Aplicações Complementares às Ciências Militares, 2009.
- DAFT, Richard L. **Organizações**: teorias e projetos; trad. Cid K. Moreira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- EXÉRCITO BRASILEIRO**. Estado-Maior. **IP 20-10: Instruções Provisórias de Liderança Militar**. Brasília, DF, 1991
- GEORGE, Bil. **Liderança autêntica**: resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras. Traduzido por Leonardo Abramowicz. São Paulo (SP): Gente, 2009. 230 p.
- GIL, Antônio C. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GÓMEZ, Emiliano. **Liderança ética**. Tradução Magda Lopes. São Paulo – SP: Academia de inteligência, 2008. 245 p.

CASTELO, Marcelo. A tendência virando realidade. Artigo publicado no site: <http://marketingdigitalsp.blogspot.com.br>, consulta realizada em 15/10/2012.

<http://michaelis.uol.com.br/moderno/Portugues/index.php>, consulta realizada em 18/10/12.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Traduzido por Maria da Conceição F. de Magalhães. Rio de Janeiro (RJ), Brasil: Sextante, 2004. 101 p.

JACKSON, B.; PARRY, K. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre liderança**. Traduzido por Raul Rubenich. Porto Alegre (RS), Brasil, Bookman, 2010. 232 p.

LOURENÇO, M. R. **Desenvolvimento da competência em liderança na efetividade de organizações de saúde dirigidas por enfermeiros-gerentes**. 2004. 118 f. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2004.

MAXWELL, John. **Líder 360°**: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa. Tradução Valéria Lamim Delgado Fernandes. Rio de Janeiro – RJ: Thomas Nelson Brasil, 2007. 330 p.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 17ª edição. Rio de Janeiro – RJ: José Olympio, 2008. 373 p.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**; trad. Reynaldo Marcondes. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALOMÃO, C. S. **Mulheres empreendedoras e pequenas empresas**: análise dos estilos de aprendizagem e dos estilos de liderança. 2011. 130 f. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção) – Escola de Engenharia de Produção de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2011.

SCHEIN, Edgar. **Psicologia organizacional**; trad. José L. Meurer. 3. Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1982.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: arte e técnica da organização que aprende

WEB AULA. Disciplina: **Logística, ações e operações de defesa civil** UD Início. Palhoça: InisulVirtual, 2012.

ZANELLI, José C. **Interação humana e gestão**: uma compreensão introdutória da construção organizacional. Porto Alegre: Artmed (No prelo).

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**; trad. Solange A. Visconti. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____. Material de apoio utilizado na disciplina Psicologia Organizacional do Curso de Formação de Oficiais Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: CEBMSC, 2009.

APENDICE A

Termo de consentimento livre e esclarecido

Declaro, por meio deste termo, que concordei em preencher o questionário na pesquisa de campo referente ao projeto/pesquisa intitulado **LIDERANÇA, RESPONSABILIDADE SOCIAL E O CBMSC** desenvolvido pelo Cap. BM Hilton de Souza Zeferino, Oficial aluno do curso de especialização em Gestão de Eventos Críticos desenvolvido pelo CBMSC/UNISUL.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa.

Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, sendo o questionário a ser preenchido do tipo estruturado com lacunas apenas para a sinalização com um “X” no campo correspondente a proposição selecionada.

Minha colaboração se fará de forma anônima e o acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo pesquisador e/ou seu orientador.

Como forma de garantir as normas éticas de sigilo das informações prestadas, após a coleta dos dados necessários para a pesquisa, todos os questionários serão inutilizados através da incineração dos mesmos.

O pesquisador do estudo me ofertou uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

São José, ____ de _____ de ____

Assinatura do (a) participante: _____

Assinatura do pesquisador: _____

APENDICE B

Questionário

Prezado Bombeiro Militar. Esta é uma pesquisa para fins acadêmicos ligados ao curso de especialização em Gestão de Eventos críticos da UNISUL.

A pesquisa tem como objetivo principal avaliar quais são as percepções que o efetivo possui de seu comandante, bem como, se esta relação líder/liderado sofre influência pelas ações de responsabilidade social desencadeadas, ou não, pelo oficial comandante de sua OBM.

Não é preciso se identificar. Basta apenas assinalar a resposta que está mais de acordo com sua percepção frente às perguntas formuladas.

Desde já agradeço ao apoio no desenvolvimento desta pesquisa.

Respeitosamente.

HILTON DE SOUZA ZEFERINO – Cap BM
Oficial Aluno do CCEM/CBMSC/UNISUL

DADOS SOCIO DEMOGRÁFICOS

OBM:

- 10º BBM – Sede
- 2ª/10º BBM – Palhoça
- 3ª/10º BBM - Biguaçu

TEMPO DE SERVIÇO: ____ Anos.

TEMPO DE TRABALHO NA OBM: ____ Anos

IDADE: ____ Anos.

SEXO:

- Feminino
- Masculino

GRADUAÇÃO:

- Sub Tenente
- Sargento
- Cabo
- Soldado

ESCOLARIDADE:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Mestrado/Doutorado (completo ou incompleto) | <input type="checkbox"/> Especialização completa |
| <input type="checkbox"/> Especialização incompleta | <input type="checkbox"/> Ensino superior completo |
| <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto | <input type="checkbox"/> Ensino médio completo |
| <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto | <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental |

Questionário Aplicado

1. Você acredita que seu comandante exerce liderança plena sobre o efetivo da OBM?
 Sempre Às vezes Raramente Nunca
2. Existe a preocupação do Comandante em conhecer a realidade do Efetivo de forma individual na OBM?
 Sempre Às vezes Raramente Nunca
3. Você se sente valorizado por seu Comandante no exercício de suas funções?
 Sempre às vezes Raramente Nunca
4. Você tem liberdade de expor suas opiniões junto ao Comando da OBM?
 Sempre Às vezes Raramente Nunca
5. Seu Comandante compartilha o planejamento da OBM com o efetivo?
 Sempre às vezes Raramente Nunca
6. Você acredita que seu comandante lhe enxerga dentro da instituição como:
 Apenas um número Como parte importante na estrutura do CBMSC
7. O Comandante da OBM realiza ações de responsabilidade social, cuidando de seu efetivo na OBM?
 Sempre às vezes Raramente Nunca
8. O Comandante lhe dá liberdade para decidir suas ações no âmbito de suas atribuições?
 Sempre às vezes Raramente Nunca
9. Como você avalia a relação do Comandante com o efetivo da OBM:
 Ótima Boa Regular Ruim
10. Você acredita que suas potencialidades são aproveitadas pelo Comandante no exercício de suas funções?
 Sempre às vezes Raramente Nunca
11. Você Acredita que suas necessidades são compreendidas e atendidas por seu comandante no âmbito de seu trabalho?
 Sempre às vezes Raramente Nunca
12. Em sua opinião o clima organizacional (ambiente) da OBM pode ser definido como:
 Ótimo Bom Regular Ruim