

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

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

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

RODOLFO SILVEIRA RODRIGUES

**ESTILO DE LIDERANÇA E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE: UMA ANÁLISE
NOS BATALHÕES DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA
CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS
2021**

Rodolfo Silveira Rodrigues

Estilo de liderança e intenção de rotatividade: uma análise nos batalhões do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

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

Orientador (a): Patrícia Vendramini, Dr^a.

**Florianópolis
2021**

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

Rodrigues, Rodolfo Silveira

Estilo de liderança e rotatividade: uma análise nos batalhões do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. / Rodolfo Silveira Rodrigues – Florianópolis : CEBM, 2021.

65 p.

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

Orientadora: Patrícia Vendramini, Dra.

1. Liderança. 2. Estilo de liderança. 3. Intenção de rotatividade. I. Vendramini, Patrícia. II. Título.

RODOLFO SILVEIRA RODRIGUES

**ESTILO DE LIDERANÇA E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE: UMA ANÁLISE
NOS BATALHÕES DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA
CATARINA**

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

Banca Examinadora:

Orientador(a):

Patrícia Vendramini, Dra.
UDESC

Membros:

Cel BM RR José Gamba Júnior, Me.
CBMSC

Cel BM RR Alexandre Coelho da Silva, Me.
CBMSC

Florianópolis, 18 de outubro de 2021

Dedico este trabalho à minha esposa, Jaqueline, e aos nossos filhos, Maria Eduarda e João Guilherme, pelo carinho e apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus pela oportunidade de ser oficial do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

À minha esposa, Jaqueline, e aos nossos filhos, Maria e João, pelo apoio e incentivo durante a realização do curso.

À minha orientadora, professora Patrícia Vendramini, pelo gentil aceite do convite, pela paciência e compreensão demonstradas, e, sobretudo, pelo conhecimento e contribuições transmitidos ao longo da elaboração do trabalho.

Aos meus colegas de curso, pela amizade, troca de experiências e pelos bons momentos compartilhados durante o curso.

“Um líder lidera pelo exemplo e não pela força.”

(Sun Tzu)

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo compreender os estilos de liderança e a intenção de rotatividade dos bombeiros militares lotados nos serviços de segurança contra incêndio e pânico (SSCI) dos batalhões do CBMSC. Os objetivos específicos foram: i) discorrer sobre os aspectos históricos e legais da atividade segurança contra incêndio e pânico (SCI); ii) caracterizar na literatura os estilos de liderança e a rotatividade nas organizações; iii) descrever as atribuições do oficial gestor de segurança contra incêndio e pânico com base na legislação vigente; iv) caracterizar, segundo a percepção de líderes e liderados, os estilos de gestão e a intenção de rotatividade, respectivamente, no que concerne aos serviços de segurança contra incêndio e pânico dos batalhões do CBMSC. Para a realização do estudo foi considerada a abordagem quantitativa com a aplicação de questionários aos bombeiros militares lotados nos SSCIs sedes dos batalhões do CBMSC. Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas. Os resultados mostraram que o estilo de liderança transformacional é o preponderante dentre os oficiais gestores de SCI, bem como mensuraram em 3,1 (escala de 1 a 5) a intenção de rotatividade dos bombeiros militares do setor; além disso, indicaram a escala de serviço, a carga de trabalho e o reconhecimento do trabalho como os principais fatores de influência para tal intenção de mudança de setor na corporação.

Palavras-chave: Liderança. Estilo de liderança. Intenção de rotatividade.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Histórico das NSCIs em Santa Catarina.....	26
Quadro 2 – Evolução das teorias da liderança.....	29
Quadro 3 – Liderança Transformacional.....	34
Quadro 4 – Dimensões dos Estilos de Liderança Transformacional, Transacional e <i>Laissez-Faire</i>	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados e análise das respostas ao questionário MLQ.....	46
Tabela 2 – Resultados e análise das respostas ao questionário EIR.....	47
Tabela 3 – Resultados e análise das respostas questionário dos fatores de influência na rotatividade.....	48

LISTA DE ABREVIATURAS

CAT	Centro de Atividades Técnicas
CBMSC	Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos
EIR	Escala de intenção de rotatividade
IN	Instrução Normativa
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
NEPCI	Normas e Especificações de Prevenção Contra Incêndios
NSCI	Normas de segurança contra incêndio e pânico
PAI	Processo Administrativo Infracional
PPCI	Projeto de prevenção e segurança contra incêndio e pânico
SCI	Segurança Contra Incêndio e Pânico
SSCI	Serviços de Segurança Contra Incêndio e Pânico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.1.1 Objetivo geral.....	14
1.1.2 Objetivos específicos.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
1.3 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 ASPECTOS LEGAIS E HISTÓRICOS DA ATIVIDADE DE SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIO E PÂNICO EM SANTA CATARINA.....	16
2.2 LIDERANÇA.....	27
2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	31
2.4 ROTATIVIDADE.....	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
4 CARACTERIZAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA..	43
4.1 ATRIBUIÇÕES DO OFICIAL GESTOR DE SSCI.....	43
4.2 PERCEPÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NOS SSCIS.....	45
4.3 INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NOS SSCIS DO CBMSC.....	47
5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO.....	49
6 CONCLUSÃO.....	50
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A - MLQ 5X FORM- Líder.....	61
APÊNDICE B - Escala de Intenção de Rotatividade (EIR).....	64
APÊNDICE C - Questionário - Dados sociodemográficos.....	67

1 INTRODUÇÃO

Para Hogg (2010) a liderança é uma habilidade fundamental para a gestão de pessoas, uma vez que líderes influenciam e direcionam grupos e equipes na consecução de resultados. Tal habilidade, contudo, é muitas vezes ignorada no setor público no momento de preenchimento de funções de direção e chefia (LONGO, 2007).

No âmbito do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC) a gestão da instituição é realizada pelos oficiais, os quais de acordo com seu nível hierárquico lideram suas equipes para o cumprimento dos objetivos institucionais.

Os gestores públicos podem adotar diferentes perspectivas de liderança para seus subordinados visando determinar suas necessidades e valores (SIYAL; PENG, 2018) e conduzir os liderados de forma a extrair os melhores resultados.

A liderança tem papel fundamental no sucesso dos resultados da empresa, pois o líder precisa inspirar os membros de sua equipe e engajá-los na busca do atingimento das metas e dos objetivos da organização. Segundo Maximiano (2000, p. 121), a liderança é definida como "o processo de conduzir e influenciar as ações para a realização dos objetivos estipulados pelas organizações". Seguindo nessa linha, liderança é o processo de influenciar pessoas no sentido de que ajam em prol dos objetivos da instituição.

Por intermédio da liderança os colaboradores passam a realizar suas tarefas com mais motivação para que os objetivos sejam atendidos e os resultados organizacionais esperados sejam alcançados. Nas organizações públicas, o líder é o responsável por executar as estratégias e as ações governamentais, direcionando e motivando o servidor para o cumprimento das suas funções, de maneira a contribuir para a melhoria da qualidade do serviço público prestado à população (ABRUCIO, 2007).

Em relação à intenção de rotatividade, quando o líder estabelece uma relação pessoal positiva com os colaboradores, demonstra consideração por eles e cria um ambiente de apoio, o colaborador pode tornar-se menos propenso a se desligar, devido à união pessoal com o líder (MOBLEY, 1992). Nesse sentido, Siyal e Peng (2018) realizaram uma pesquisa acerca da relação entre a liderança transformacional e as intenções de rotatividade de servidores públicos nos Estados Unidos.

No âmbito do CBMSC um ponto relevante é compreender os estilos de liderança dos oficiais gestores de segurança contra incêndio e pânico (SCI) e a intenção de rotatividade dos bombeiros militares lotados no setor. Cumpre consignar que a problemática da rotatividade de pessoal refere-se à movimentação interna dos bombeiros militares nos setores da corporação,

mais especificamente dos serviços de segurança contra incêndio e pânico (SSCI) para o setor de atendimento emergencial.

A Constituição Federal, ao tratar do tema segurança pública em seu art. 144, estabelece que os Corpos de Bombeiros Militares integram o rol dos órgãos responsáveis por tal atividade, sendo suas atribuições definidas em leis específicas (BRASIL, 1988). Já em Santa Catarina, a Constituição Estadual, em seu art. 108, elenca as atribuições do Corpo de Bombeiros Militar, dentre as quais se destacam aquelas relacionadas à segurança contra incêndio e pânico, que estão em consonância com o tema central da presente pesquisa (SANTA CATARINA, 1989).

Desse modo, por se tratar de uma atividade especializada, a SCI é dividida em duas etapas: normatização e fiscalização, sendo esta última materializada por análises de projetos de prevenção e segurança contra incêndio e pânico, vistorias para habite-se e vistorias para funcionamento, conceitos que serão explicados mais à frente. Assim, por exigir um alto grau de especialização, a corporação reconhece a necessidade de se evitar a rotatividade de pessoal no setor, visando à manutenção da prestação de serviços públicos de qualidade.

Cumprido frisar que a atividade de prevenção contra sinistros realizada pelo CBMSC por intermédio dos serviços de segurança contra incêndio e pânico é alvo de reclamações recorrentes por parte dos respectivos usuários, como: responsáveis por edificações, responsáveis técnicos e contadores, sendo estas registradas em sua maioria no canal oficial da Ouvidoria Geral do Estado (informação verbal).¹

Para Diógenes et al. (2016), a alta rotatividade traz resultados negativos ao funcionamento e à produtividade do serviço público, visto que é necessária a realização de novo processo seletivo para repor a força de trabalho perdida, gastando tempo e recursos com a seleção, o treinamento e a capacitação.

Nesse cenário, a manutenção dos bombeiros militares nos serviços de segurança contra incêndio e pânico por um período mais prolongado é estratégico para a corporação e para que os objetivos organizacionais quanto à prevenção de sinistros no Estado de Santa Catarina sejam atingidos em sua plenitude, de sorte que os líderes da execução dessa missão (oficiais gestores) têm um papel fundamental.

Sendo assim, este estudo pretende compreender os estilos de liderança empregados pelos oficiais gestores do serviço de segurança contra incêndio e pânico e a intenção de rotatividade dos bombeiros militares nele lotados, bem como os fatores que influenciam esse

¹ Informação fornecida pelo Ouvidor Geral do CBMSC, Tenente-Coronel André Luís Hach Pratts, em 15. set. 2021.

processo, o que se mostra sumamente importante, tendo em vista que tal setor é o responsável pela execução da política de prevenção contra incêndios no território catarinense.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral do presente estudo é compreender os estilos de liderança e a intenção de rotatividade dos bombeiros militares lotados nos serviços de segurança contra incêndio dos batalhões do CBMSC.

1.1.2 Objetivos específicos

Objetivos específicos da pesquisa são:

- a) discorrer sobre os aspectos históricos e legais da atividade de segurança contra incêndio e pânico;
- b) caracterizar na literatura os estilos de liderança e a rotatividade nas organizações;
- c) descrever as atribuições do oficial gestor de segurança contra incêndio e pânico com base na legislação vigente;
- d) caracterizar, segundo a percepção de líderes e liderados, os estilos de gestão e a intenção de rotatividade, respectivamente, no que concerne aos serviços de segurança contra incêndio e pânico dos batalhões do CBMSC.

1.2 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se pela relevância social, organizacional e acadêmica, as quais seguem abaixo:

a) Social: por tratar-se de um tema atual que pode auxiliar no aperfeiçoamento da gestão e retenção de bombeiros militares nos serviços de segurança contra incêndio e pânico dos batalhões do CBMSC, o que poderá melhorar a oferta de serviços públicos de qualidade ao usuário final.

b) Organizacional: possibilita compreender os estilos de liderança empregados pelos oficiais gestores de segurança contra incêndio e pânico do CBMSC e a intenção de

rotatividade dos bombeiros militares no setor, os quais são os principais colaboradores para a realização da atividade; e

c) Acadêmica: oportuniza um novo estudo na literatura nacional acerca dos estilos de liderança e da rotatividade em uma organização pública.

1.3 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho foi organizado em seis capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a parte introdutória do trabalho, a delimitação do tema e sua relevância, apresentação dos objetivos e a justificativa para o tema escolhido.

O segundo capítulo, que aborda o referencial teórico do estudo, engloba os seguintes assuntos: aspectos legais e históricos da atividade de segurança contra incêndio e pânico em Santa Catarina, liderança nas organizações, estilos de liderança e rotatividade.

O terceiro capítulo versa sobre os procedimentos metodológicos empregados no trabalho.

O quarto capítulo aborda a caracterização, o diagnóstico e a análise da realidade estudada; inicialmente, as atribuições do oficial gestor de SCI, e, ao final, a identificação dos estilos de liderança dos oficiais gestores de SCI e a rotatividade do pessoal desse setor.

O quinto capítulo registra os resultados da pesquisa com recomendações sobre o desenvolvimento da capacidade de liderança dos oficiais gestores de segurança contra incêndio e pânico e a rotatividade interna na corporação.

Por fim, o sexto e último capítulo do estudo apresenta as conclusões do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico, contendo inicialmente os aspectos legais e históricos da atividade de segurança contra incêndio e pânico em Santa Catarina. Em seguida será apresentado um estudo sobre a liderança e os estilos de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*, e, por fim, uma análise sobre a rotatividade de pessoal nas organizações.

2.1 ASPECTOS LEGAIS E HISTÓRICOS DA ATIVIDADE DE SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIO E PÂNICO EM SANTA CATARINA

A Constituição Federal ao tratar do tema segurança pública em seu art. 144 estabelece que os Corpos de Bombeiros Militares integram o conjunto dos órgãos responsáveis pela atividade de segurança pública, sendo suas atribuições definidas em leis específicas (BRASIL, 1988).

Em Santa Catarina, a Constituição Estadual, em seu art. 108, elenca as atribuições do Corpo de Bombeiros Militar, quais sejam:

Art. 108. O Corpo de Bombeiros Militar, órgão permanente, força auxiliar, reserva do Exército, organizado com base na hierarquia e disciplina, subordinado ao Governador do Estado, cabe, nos limites de sua competência, além de outras atribuições estabelecidas em Lei:

I – realizar os serviços de prevenção de sinistros ou catástrofes, de combate a incêndio e de busca e salvamento de pessoas e bens e o atendimento pré-hospitalar;

II – estabelecer normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio, catástrofe ou produtos perigosos;

III – analisar, previamente, os projetos de segurança contra incêndio em edificações, contra sinistros em áreas de risco e de armazenagem, manipulação e transporte de produtos perigosos, acompanhar e fiscalizar sua execução, e impor sanções administrativas estabelecidas em Lei; (grifou-se)

IV - realizar perícias de incêndio e de áreas sinistradas no limite de sua competência; V – colaborar com os órgãos da defesa civil; VI – exercer a polícia judiciária militar, nos termos de lei federal; VII – estabelecer a prevenção balneária por salva-vidas; e VIII – prevenir acidentes e incêndios na orla marítima e fluvial. (SANTA CATARINA, 1989, online).

Nesse passo, dentre as atribuições conferidas ao Corpo de Bombeiros Militar na Constituição Estadual destacam-se aquelas relacionadas à segurança contra incêndio e pânico, as quais estão em consonância com o tema central da presente pesquisa.

Ao discorrer sobre essa competência dos Corpos de Bombeiros Militares, Lazzarini (1991, p. 120-121) preceitua que:

Exercendo autoridade pública na proteção contra incêndio, não se pode deixar de reconhecer que os Corpos de Bombeiros Militares têm o correspondente Poder de Polícia, que conceituamos como conjunto de atribuições da Administração Pública, indelegáveis aos particulares, tendentes ao controle dos direitos e liberdades de pessoas, naturais ou jurídicas, a ser inspirado nos ideais do bem comum, e incidentes não só sobre elas, como também em seus bens e atividades.

Ainda em relação às atribuições do CBMSC é importante mencionar a Lei de Organização Básica (Lei Estadual Complementar nº 724/18), a qual ao longo de seu texto esclarece questões relacionadas: à finalidade, competência e subordinação do CBMSC; à sua estrutura organizacional básica (órgãos de direção, de apoio e de execução); às competências dos seus órgãos, dentre outras (SANTA CATARINA, 2018).

Sobre o histórico da atividade de segurança contra incêndio e pânico, Maus (2006) afirma que as ações relacionadas com a segurança contra incêndio e pânico no território catarinense tiveram início com a criação do Corpo de Bombeiros Militar em 26 de setembro de 1926, por meio de orientações de cuidados repassados à população, de maneira prática e informal no cotidiano da corporação em meio aos atendimentos de ocorrências de incêndios.

Ainda conforme Maus (2006) dois acontecimentos de proporções catastróficas ocorridos no município de São Paulo na década de 70, o incêndio no Edifício Andraus (1972) e o incêndio no Edifício Joelma (1974), que acarretaram a morte de 205 pessoas, estabeleceram um grande marco divisor da segurança contra incêndio e pânico no Brasil e consequentemente em Santa Catarina.

Muller (2015) ressalta que diante de eventos dessa magnitude tornou-se inadmissível que a atuação dos Corpos de Bombeiros Militares ficasse restrita apenas ao combate aos incêndios, fazendo-se urgentes e relevantes ações na área de segurança contra incêndio e pânico, visando à prevenção de sinistros e à mitigação dos seus efeitos quando não evitados.

Segundo Maus (2006), com essa nova realidade de que as medidas de prevenção poderiam evitar os grandes sinistros e suas consequências catastróficas, passou a ser dever dos Corpos de Bombeiros Militares as ações de divulgação e fiscalização de prevenção contra incêndios.

Até meados da década de 70, eram pouquíssimos os responsáveis técnicos que, em seus projetos construtivos, atentavam-se às condições de segurança da edificação em caso de um eventual sinistro, de modo que tais medidas eram preteridas em relação aos aspectos relacionados ao conforto térmico e acústico, à beleza visual e à economicidade, conforme assevera Muck (2011).

De acordo com Cardoso (2014), no mesmo caminho do Estado de São de Paulo, que deu início à atividade de segurança contra incêndio e pânico no âmbito nacional a partir dos trágicos eventos dos edifícios Andraus e Joelma, o Estado de Santa Catarina editou, em 28 de novembro de 1975, a Lei nº 5.190, regulamentada pelo Decreto nº 43, de 27 de janeiro de 1976, tratando da exigência de recolhimento de taxas estaduais para análises de projetos preventivos contra incêndios, vistorias para habite-se e funcionamento (de estabelecimentos comerciais). Dessa forma, entrou em vigor a primeira versão catarinense das normas de segurança contra incêndio e pânico.

A existência de tal legislação, ainda no ano de 1976, promoveu uma alteração na estrutura organizacional do Corpo de Bombeiros Militar e conseqüentemente da Polícia Militar, da qual a corporação fazia parte, com a criação do Centro de Atividades Técnicas (CAT), estrutura responsável pelo serviço de segurança contra incêndio e pânico (CARDOSO, 2014).

No ano seguinte, em 1977, o Comando do Corpo de Bombeiros Militar designou uma comissão de oficiais que ficou responsável pela primeira revisão das normas de segurança contra incêndio de Santa Catarina. Esse trabalho foi finalizado em março de 1979, com a segunda versão das normas, revisada e ampliada, recebendo o nome de Normas e Especificações de Prevenção Contra Incêndios (NEPCI) (CARDOSO, 2014).

Na sequência do processo de evolução, em 1981, foi publicada a terceira versão das normas de prevenção contra incêndios, a qual abarcou outros sistemas de segurança e exigências relevantes, a exemplo da instalação de central de gás, mantendo sua principal finalidade: proteger a vida das pessoas (CARDOSO, 2014).

Continuando o processo de aperfeiçoamento e modernização das normas de segurança contra incêndio e pânico nos anos de 1987 e 1994, foram publicadas a quarta e quinta versão respectivamente, as quais apresentaram como avanços a inclusão de novos sistemas e a participação com críticas e sugestões de algumas entidades de classe envolvidas com a atividade (CARDOSO, 2014).

Conforme Basílio (2018), é importante destacar que, no intervalo de tempo entre as versões das Normas de Segurança Contra Incêndio e pânico NSCI/87 e NSCI/94, houve a promulgação da Constituição do Estado de Santa Catarina (em 5 de outubro de 1989), que, em seu art. 107, passa a trazer de forma expressa a atribuição da Polícia Militar (Corpo de Bombeiros Militar) quanto à prevenção de sinistros e à fiscalização das condições de segurança contra incêndio e pânico dos imóveis.

A NSCI/94, Decreto Estadual nº 4.909, de 18 de outubro de 1994, permaneceu como referencial das normas de segurança contra incêndio e pânico para o CBMSC e para Estado de Santa Catarina até o ano de 2013, quando uma nova tragédia em âmbito nacional (incêndio na Boate Kiss, em Santa Maria-RS), em janeiro de 2013, com 245 mortes, marca uma nova fase da atividade.

No ano de 2013 ocorreu a criação da Lei Estadual nº 16.157/2013 e do Decreto Estadual nº 1.957/2013 (regulamentador), legislação que instituiu as normas e os requisitos mínimos para a prevenção e segurança contra incêndio e pânico em imóveis localizados no Estado de Santa Catarina.

A grande novidade trazida por essa nova legislação de segurança contra incêndio e pânico foi a definição da competência ao CBMSC para o exercício do poder de polícia administrativa. Logo, visando assegurar o adequado cumprimento das normas de prevenção e combate a incêndio, tornou possível a aplicação de sanções administrativas - advertência, multa, embargo, interdição e cassação de atestado - no caso da configuração das infrações administrativas previstas, assim como assegurou à corporação a discriminação em instrução normativa dos sistemas e das medidas de segurança contra incêndio e pânico e seus parâmetros mínimos. (SANTA CATARINA, 2013a).

A publicação da Lei Estadual nº 16.157/13, regulamentada pelo Decreto Estadual nº 1.957/13, traz uma nova realidade para a atuação do CBMSC no âmbito da segurança contra incêndio e pânico, a qual deixou de ser apenas preventiva e tornou-se também repressiva, com o poder-dever da corporação de aplicar sanções administrativas no caso de descumprimentos das normas de segurança contra incêndio e pânico.

Nesse viés, com a entrada em vigor da aludida Lei e de seu Decreto Regulamentador, o CBMSC passou a exercer o seu poder de polícia administrativa em sua plenitude no que tange à segurança contra incêndio e pânico.

Dessa forma, uma breve análise acerca dos aspectos principais da Lei Estadual nº 16.157/13 é relevante para o melhor entendimento da segurança contra incêndio e pânico no Estado de Santa Catarina. A finalidade principal desse diploma legal é dispor sobre as normas e requisitos mínimos para a prevenção e segurança contra incêndio e pânico, o que é definido de maneira mais completa no art. 1º:

Art. 1º Esta Lei institui as normas e os requisitos mínimos para a prevenção e segurança contra incêndio e pânico em imóveis localizados no Estado, com o objetivo de resguardar a vida das pessoas e reduzir danos ao meio ambiente e ao patrimônio, nos casos de:
I – regularização das edificações, estruturas e áreas de risco;

- II – construção;
- III – mudança da ocupação ou do uso;
- IV – reforma e/ou alteração de área e de edificação; e
- V – promoção de eventos.

Parágrafo único. O disposto nesta Lei não se aplica às edificações residenciais unifamiliares. (SANTA CATARINA, 2013a, online).

O aludido mandamento legal é reforçado pelo texto do art. 12, § 3º, da Instrução Normativa - IN 1 (Parte 1), o qual reitera que o disposto nas NSCI não se aplica à ocupação residencial unifamiliar, estando sujeita às ações educativas e preventivas definidas pelo CBMSC. (CBMSC, 2021a).

As ocupações dos imóveis sujeitos à fiscalização, a exemplo de residencial multifamiliar, comercial, educacional, industrial, local de reunião de público, entre outras, bem como a definição dos sistemas e medidas de SCI necessários, estão dispostas no Anexo B da IN 1 (Parte 2) (CBMSC, 2021b).

O art. 3º da Lei Estadual traz esclarecimentos relevantes para a atividade fiscalizatória do CBMSC na seara da segurança contra incêndio e pânico ao conceituar edificação, estrutura e área de risco, conforme segue a abaixo:

I - imóveis:

- a) edificação: qualquer tipo de construção, permanente ou provisória, de alvenaria, madeira ou outro material construtivo, destinada à moradia, atividade empresarial ou qualquer outra ocupação, constituída por teto, parede, piso e demais elementos funcionais;
- b) estrutura: instalação permanente ou provisória, utilizada em apoio para os mais diversos fins e ocupações; e
- c) área de risco: espaço não edificado utilizado em eventos transitórios e que necessita de dispositivos e/ou sistemas de segurança para a proteção das pessoas; (SANTA CATARINA, 2013a, online).

Na sequência o art. 4º da citada legislação trata da concessão de alvarás por parte do CBMSC, estabelecendo que diante da regularidade do imóvel e do cumprimento da legislação de segurança contra incêndio e pânico serão concedidos os seguintes atestados: atestado de aprovação de projetos, para alvará de construção, reforma ou ampliação de imóveis; atestado de vistoria para habite-se, para habitação dos imóveis; e atestado de vistoria para funcionamento, para alvará de funcionamento dos imóveis (SANTA CATARINA, 2013a).

Para melhor compreensão dos atestados emitidos pelo CBMSC é importante trazer a lume o conceito de ‘alvará’ segundo Meirelles (2016, p. 161-162), para o qual consiste no

[...] instrumento da licença ou da autorização para a prática de ato, realização de atividade ou exercício de direito dependente de policiamento administrativo. É o consentimento formal da Administração à pretensão do administrado, quando

manifestada em forma legal. O alvará definitivo consubstancia uma licença, como ocorre nos casos dos atestados de aprovação de PPCI e vistorias para habite-se e funcionamento.

Ainda sobre o art. 4º convém conceituar as atividades principais da fiscalização realizada pelo CBMSC, quais sejam: análise de projeto, vistoria de habite-se e vistoria de funcionamento, conforme Maus (2006, p. 63-69):

Análise de Projeto: consiste em examinar os projetos preventivos apresentados para aprovação pelo Corpo de Bombeiros, buscando verificar sua conformidade com as normas de segurança, visando assegurar que os sistemas de segurança sejam executados e ou instalados dentro dos preceitos normativos de modo a assegurar sua funcionalidade, propiciando condições mínimas de proteção, combate e de abandono aos usuários da edificação.

Vistoria: é uma inspeção que se realiza em edificações e locais de eventos, visando apurar se as condições dos sistemas de segurança daqueles locais foram executados e instalados de acordo com o previsto no respectivo projeto preventivo aprovado, e, por conseguinte, se estão em conformidade com as normas pertinentes. Presta-se, outrossim, a verificar se os referidos sistemas permanecem em condições normais de funcionamento, no exercício regular da atividade fiscalizatória prestada pelo CBMSC.

Vistoria de Habite-se: trata-se da primeira vistoria que a edificação recebe depois de ser concluída. Consiste em verificar, nas edificações e locais de eventos, se os sistemas e dispositivos de segurança se encontram em condições normais de operação e se foram construídos e instalados em conformidade com as prescrições que constam do projeto ou no relatório de regularização aprovado ou emitido pelo Corpo de Bombeiros.

Vistoria de Funcionamento: designação para todas as demais vistorias que a edificação vier a ser submetida ao longo da sua existência. Consiste em verificar, nas edificações e locais de eventos, se os sistemas e dispositivos de segurança se encontram em condições normais de operação e se permanecem instalados em conformidade com as prescrições que constam do projeto que foi aprovado. É também o pressuposto básico para que os demais órgãos de fiscalização expeçam seus Alvarás de Funcionamento.

Cabe salientar que a expressão vistoria em sentido amplo também abarca a conferência documental, não ficando restrita somente às inspeções *in loco* realizadas pelos integrantes do CBMSC, conforme colhe-se do art. 84 da IN 1 (Parte 1):

Vistoria é o **ato de verificar, em inspeção** no imóvel e/ou **documentos**, se os sistemas e medidas de SCI previstos nas NSCI e constados em PPCI ou RPCI, foram instalados de forma correta e encontram-se em condições normais de operação; permite ainda avaliar se o imóvel está adequado à ocupação para a qual se destina, bem como à carga de incêndio prevista. (CBMSC, 2021a, p. 18, grifo nosso).

Dando prosseguimento, o art. 6º da referida legislação, o qual ainda versa sobre expedição dos atestados por parte do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, traz uma

relevante obrigação aos municípios ao condicionar a concessão dos alvarás ao cumprimento da Lei Estadual nº 16.157/13 e à expedição dos atestados pelo CBMSC, devendo esta ser sempre prévia (SANTA CATARINA, 2013a).

Na esteira do compartilhamento das responsabilidades no campo da segurança contra incêndio e pânico, os arts. 8º e 9º da legislação sob exame estabelecem as responsabilidades do responsável técnico e do responsável pelo imóvel respectivamente.

Ademais, a competência do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina para o exercício do poder de polícia administrativa na esfera da segurança contra incêndio e pânico está disposta de forma expressa no art. 10 da mencionada Lei, conforme segue:

Art. 10. Ao CBMSC compete o exercício do poder de polícia administrativa para assegurar o adequado cumprimento das normas de prevenção e combate incêndio, inclusive por meio de:

- I – ações de vistoria, de requisição e análise de documentos;
- II – interdição preventiva, parcial ou total, de imóvel; e
- III – comunicação ao Município acerca das desconformidades constatadas e das infrações apuradas.

§ 1º A interdição prevista no inciso II do caput deste artigo pode ser aplicada pelo CBMSC como medida preliminar à apuração de infração administrativa quando o imóvel apresentar grave risco para a incolumidade das pessoas e/ou do patrimônio.

§ 2º Compete ao CBMSC discriminar em instrução normativa:

- I – os sistemas e as medidas referidos no § 2º do art. 4º e no art. 5º desta Lei; e
- II – os critérios que devem ser observados para o reconhecimento, em determinadas situações, da inviabilidade técnica ou econômica de determinado sistema ou medida.

§ 3º As competências enumeradas nos incisos do caput deste artigo serão exercidas de forma concorrente com os Municípios. (SANTA CATARINA, 2013a, online, grifo nosso).

Da leitura do § 2º extrai-se a competência conferida ao CBMSC para discriminar, via instruções normativas (INs), todos os sistemas e medidas de segurança contra incêndio e pânico previstos nos incisos do § 2º do art. 4º, a saber:

- I - restritivos ao surgimento de incêndio;
- II - de controle do incêndio;
- III - de detecção e alarme;
- IV - de escape e realocação de pessoas e de bens do local de risco para uma área segura;
- V - de acesso e facilidades para as operações de socorro;
- VI - de proteção estrutural em situações de incêndio;
- VII - de administração da segurança contra incêndio;
- VIII - de extinção de incêndio;
- IX - de proteção, tranquilidade e salubridade públicas em eventos de reunião de público;
- X - planta de emergência;
- XI - informatizado de controle e registro do público;
- XII - plano de emergência, contemplando a divulgação de procedimentos de emergência;
- XIII - de controle de acabamento e revestimento;

XIV - controle de fumaça (SANTA CATARINA, 2013a, online).

Atualmente no Estado de Santa Catarina, na data de elaboração deste trabalho, estão em vigor 31 instruções normativas, que abarcam processos gerais, infrações administrativas, sistemas e medidas de segurança contra incêndio e pânico, como sistema preventivo por extintores, saídas de emergência, instalações de gás combustível, sinalização de emergência, iluminação de emergência, entre outros.

O conceito de instrução normativa está disposto no art. 3º, inciso XX, do Decreto Estadual nº 1.957/13, sendo, pois, a “norma técnica editada pelo CBMSC com o objetivo de estabelecer os critérios de exigência e dimensionamento para a execução dos sistemas e das medidas de segurança contra incêndio e pânico, tal como definir procedimentos administrativos do CBMSC.” (SANTA CATARINA, 2013b, online).

Dando continuidade ao presente estudo, o capítulo V da Lei Estadual nº 16.157/13 iniciado a partir do art. 11 regulamenta a apuração das infrações administrativas e a aplicação de sanções por parte do CBMSC no exercício do seu poder de polícia administrativa.

A definição de infração administrativa é dada pelo *caput* do art. 12 da Lei, sendo toda ação ou omissão que viole as regras jurídicas e técnicas concernentes às medidas de segurança e prevenção a incêndios e pânico. (SANTA CATARINA, 2013a).

O § 1º do citado art. 12 estabelece como autoridades competentes para lavrar autos de infração e responsáveis por vistorias e fiscalizações atinentes ao cumprimento das normas de segurança contra incêndio e pânico os bombeiros militares (agentes estatais) e os municípios. Quanto aos municípios, estes poderiam delegar competência aos bombeiros voluntários (agentes privados); tal faculdade de delegação, contudo, é objeto de discussão no âmbito do Poder Judiciário. Outrossim, o § 2º do mesmo art. 12 traz uma reserva de competência ao fixar que a instauração de processo administrativo infracional é ato privativo de autoridade bombeiro militar (oficial do CBMSC) comandante de organização do CBMSC. (SANTA CATARINA, 2013a).

Já no art. 13 a Lei dispõe sobre quais fatores deverão ser analisados pela autoridade bombeiro militar no momento da imposição e gradação da penalidade, quais sejam: gravidade do fato, motivos da infração e suas consequências para a segurança das pessoas, bens e meio ambiente e antecedentes do infrator. (SANTA CATARINA, 2013a).

O art. 14 da Lei em apreço define ainda o procedimento adotado pelo CBMSC na fiscalização de segurança contra incêndio e pânico, sendo que, ao vistoriar imóvel sujeito à sua fiscalização e constatar qualquer irregularidade prevista nesta Lei ou em seu regulamento,

expedirá notificação ao proprietário ou responsável pela edificação, identificará as exigências e fixará prazo para seu integral cumprimento, com vistas à regularização do imóvel. (SANTA CATARINA, 2013a).

Já o art. 15 estabelece que as infrações serão apuradas em processo administrativo próprio, assegurados os direitos à ampla defesa e ao contraditório. Tal artigo é complementado pelo seu Decreto Regulamentador, precisamente por seu art. 3º, XXVI, segundo o qual: processo administrativo infracional (PAI) é o processo administrativo do CBMSC instaurado para apurar irregularidades decorrentes do descumprimento das NSCIs. (SANTA CATARINA, 2013a, 2013b).

O art. 16 da Lei versa sobre a coercibilidade do exercício do poder de polícia administrativa do CBMSC ao definir quais tipos de sanções são aplicadas no caso de cometimento de infrações administrativas relacionadas à segurança contra incêndio e pânico:

I - advertência;

II - multa;

III - embargo de obra;

IV - interdição parcial ou total; e

V - cassação de atestado de vistoria para habite-se ou funcionamento.

§ 1º Se forem cometidas simultaneamente 2 (duas) ou mais infrações, serão aplicadas, cumulativamente, as sanções a elas cominadas.

§ 2º A advertência será aplicada pela inobservância das disposições desta Lei e da legislação em vigor ou de preceitos regulamentares, sem prejuízo das demais sanções previstas neste artigo.

§ 3º O embargo de obra será efetuado quando constatada a não conformidade da construção, reforma ou ampliação com as normas de segurança contra incêndio e pânico.

§ 4º A interdição, parcial ou total, será efetuada quando for constatado grave risco contra a incolumidade das pessoas e/ou do patrimônio em razão do descumprimento das normas de segurança contra incêndio e pânico.

§ 5º A cassação de atestado de vistoria para habite-se ou funcionamento será aplicada quando for constatado no processo administrativo que o infrator agiu com dolo e que o ato ocasionou grave risco à incolumidade das pessoas e/ou do patrimônio ou quando ficar caracterizado o descumprimento reiterado das determinações do Corpo de Bombeiros. (SANTA CATARINA, 2013a, online).

Atinente à sanção de multa, o art. 17 da Lei em comento prevê as situações em que deverá ser aplicada, vale dizer: sempre que o infrator, por culpa ou dolo, deixar de sanar as irregularidades no prazo assinalado ou opuser embaraço à atuação do Corpo de Bombeiros Militar.

Em complemento, o art. 18 descreve as condutas infracionais, a natureza da multa e os seus respectivos valores, conforme segue abaixo:

Art. 18. As multas serão aplicadas de acordo com a seguinte gradação:

- I - leve, para sistemas ou medidas parcial ou totalmente ineficientes: R\$ 200,00 (duzentos reais) por sistema e/ou medida;
- II - média, para sistemas ou medidas inexistentes: R\$ 400,00 (quatrocentos reais) por sistema e/ou medida;
- III - grave:
 - a) por deixar de apresentar projeto, de solicitar vistoria ou de submeter-se à fiscalização:
 - 1. para os casos de análise de projetos ou de vistoria para habite-se: R\$ 600,00 (seiscentos reais); e
 - 2. para os casos de vistoria de funcionamento: R\$ 1.000,00 (mil reais); e
 - b) por impedir ou obstruir:
 - 1. vistoria para habite-se: R\$ 1.000,00 (mil reais); e
 - 2. vistoria para funcionamento: R\$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais); e
- IV - gravíssima:
 - a) burlar ou tentar burlar a fiscalização, alterando parcial ou totalmente as características do imóvel ou dos dispositivos ou sistemas, com o intuito de induzir ou manter o vistoriador ou analista em erro: R\$ 2.000,00 (dois mil reais);
 - b) realizar evento transitório, com reunião de público, sem proporcionar segurança contra incêndio e pânico regularmente prevista: R\$ 4.000,00 (quatro mil reais), acrescidos de 10% (dez por cento) para cada 1.000 (mil) pessoas presentes no evento;
 - c) violar imóvel interditado ou embargado: R\$ 10.000,00 (dez mil reais). (SANTA CATARINA, 2013a, online).

É importante frisar que, embora a imposição da sanção administrativa seja um ato vinculado a ser praticado pela autoridade bombeiro militar diante da configuração da infração administrativa, é garantido ao autuado a interposição de recurso ordinário, recurso especial e extraordinário, este último cabível somente em situações específicas de interdição ou aplicação de multa gravíssima, sendo ainda respondido pelo Comandante-Geral do CBMSC. Dessa forma, fica possibilitado ao autuado no exercício do direito à ampla defesa e ao contraditório contestar por meio de provas a sanção aplicada pelo CBMSC.

Em complemento ao arcabouço jurídico-normativo de segurança contra incêndio e pânico, ocorreu no ano de 2017 o advento da Lei Federal nº 13.425, conhecida como “Lei Kiss”, pois foi criada também em decorrência do sinistro ocorrido na Boate Kiss no ano de 2013.

Tal legislação com abrangência em todo o território nacional estabelece diretrizes gerais e ações complementares sobre prevenção e combate a incêndio e a desastres em estabelecimentos, edificações e áreas de reunião de público, dentre outros temas abordados, reforçando a competência dos Corpos de Bombeiros Militares na área de segurança contra incêndio e pânico (BRASIL, 2017).

Logo abaixo segue um quadro resumo com a evolução das normas de segurança contra incêndio no Estado de Santa Catarina ao longo do tempo.

Quadro 1 – Histórico das NSCIs em Santa Catarina

Ano	Acontecimentos relacionados à prevenção de sinistros
1926	Orientações de cuidados repassadas à população, de maneira prática e informal no cotidiano da corporação durante os atendimentos de ocorrências de incêndios
1975	Edição da Lei nº 5.190/75, regulamentada pelo Decreto nº 43/76, a qual estabelecia a exigência de recolhimento de taxas estaduais para análises de projetos preventivos contra incêndios, vistorias para habite-se e vistorias para funcionamento (de estabelecimentos comerciais). Assim, entrou em vigor a primeira versão catarinense das normas de segurança contra incêndio
1979	Primeira revisão das normas de segurança contra incêndio de Santa Catarina, com a segunda versão das normas, revisada e ampliada, recebendo o nome de Normas e Especificações de Prevenção Contra Incêndios (NEPCI)
1981	Publicada a terceira versão das normas de prevenção contra incêndios, a qual abarcou outros sistemas de segurança e exigências relevantes, a exemplo da instalação de central de gás, mantendo sua principal finalidade: proteger a vida das pessoas
1987	Entrada em vigor da quarta versão das normas de segurança contra incêndio, continuando o processo de aperfeiçoamento e modernização
1994	Publicada a quinta versão das normas de segurança contra incêndio, a qual apresentou avanços com a inclusão de novos sistemas e com a participação de entidades envolvidas na atividade no processo de elaboração
2013	Criação da Lei Estadual nº 16.157/2013 e do Decreto Estadual nº 1.957/2013 regulamentador, instituindo as normas e os requisitos mínimos para a prevenção e segurança contra incêndio e pânico em imóveis localizados no Estado de Santa Catarina. As grandes novidades trazidas foram: a competência do CBMSC para o exercício do poder de polícia administrativa quanto ao cumprimento das NSCIs com a possibilidade de aplicação de sanções administrativas, e a competência para a discriminação em instrução normativa dos sistemas e das medidas de segurança contra incêndio e pânico e seus parâmetros mínimos
2017	Advento da Lei Federal nº 13.425, conhecida como “Lei Kiss”, com abrangência em todo o território nacional, estabelecendo diretrizes gerais e ações complementares sobre prevenção e combate a incêndio e a desastres em estabelecimentos, edificações e áreas de reunião de público, dentre outros temas abordados, bem como reforçando a competência dos Corpos de Bombeiros Militares na área de segurança contra incêndio e pânico.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Dessa forma, após esse breve estudo acerca da atividade de segurança contra incêndio e pânico desenvolvida pelo CBMSC, será abordado o tema liderança nas organizações, o qual se mostra cada vez mais atual.

2.2 LIDERANÇA

No transcorrer dos tempos o conceito de liderança foi se alterando devido às recorrentes mudanças e a difusão de novas ideias aplicadas às organizações. O que antes era sinônimo de chefe ou gestor se modificou para a busca do desenvolvimento organizacional e se ramificou em diversos conceitos (BERGAMINI, 2009; YAMAFUKO; SILVA, 2015).

A liderança tem sido objeto de estudos por várias décadas, especialmente dentro da área da gestão e do comportamento organizacional (YUKL, 1989). Por se tratar de um conceito multidisciplinar, são inúmeros os significados atribuídos ao fenômeno, variando de autor para autor e da área de estudo que o utiliza. Em geral, constata-se que três elementos são comuns a quase todas as definições de liderança existentes: influência, fenômeno grupal e metas (BRYMAN, 2004). Sob estes fundamentos, Bryman (2004, p. 257), elucida:

Em primeiro lugar, a liderança é vista como um processo de influência pelo qual o líder tem impacto sobre os outros ao induzi-los a se comportar de certo modo. Em segundo lugar, o processo de influência é conceituado com base em seu surgimento no contexto de um grupo. Os membros do grupo são invariavelmente tidos como subordinados ao líder, portanto pessoas pelas quais o líder é responsável [...]. Em terceiro lugar, o líder influencia o comportamento dos membros do grupo na direção das metas estabelecidas.

Em toda e qualquer situação em que alguém procura influenciar o comportamento de outro indivíduo ou grupo para a realização de um objetivo, há liderança (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Ao pesquisar-se sobre o conceito de liderança, Behnke (2014) discorre que esta consiste na técnica de influenciar os outros em decorrência do seu poder e capacidade, por meio do diálogo, dos exemplos e das atitudes, alcançando os objetivos pré-estabelecidos e moldando a equipe de acordo com os seus conceitos. Já para Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), a liderança é o processo de se adaptar às mudanças e fazer com que os liderados também se adaptem a isso, descobrindo as suas motivações, as encorajando e as transformando de modo criativo, comunicativo e flexível.

Ademais, segundo Northouse (2004, p.3) “liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum”. Para Avolio e Bass (2004) a liderança pode ser definida como capacidade de exercer influência sobre outras pessoas, envolvendo-as em decisões tomadas no bojo da organização, considerando as crenças, valores e significados compartilhados, buscando a articulação de esforços em equipe para alcançar os resultados almejados pela entidade.

Hogg (2010) enfatiza que a liderança é uma habilidade fundamental para a gestão de pessoas, na medida que líderes influenciam e direcionam grupos e equipes na consecução de resultados.

Bertolla et al. (2014) apontam que é necessário que um gestor se transforme em um líder e adentre os assuntos pessoais dos colaboradores, pois eles afetam a produtividade, sendo a influência do gestor/líder sobre a equipe de extrema importância para os resultados da organização. Dessa forma, um líder pode agir de diversas maneiras dentro da organização e com diferentes atitudes de acordo com as suas características, da organização e da sua equipe. Assim, o papel do líder é fundamental, quando posto em prática de forma eficiente e eficaz para o bom sucesso dos objetivos traçados (WOLFF; CABRAL; LOURENÇO, 2013). O líder é vital na dinâmica organizacional ao ser o instrumento de acompanhamento das mutações da sociedade, de forma a atuar intra e interorganizacional (IVAN; TERRA, 2017).

Na esteira do presente estudo sobre liderança, Bergamini (2002) diferencia gestor e líder, sendo que o primeiro representa uma posição hierárquica formal na organização e tem sua influência baseada no poder legítimo para dirigir os colegas; o líder, por sua vez, retrata uma competência pessoal em influenciar as pessoas, independentemente de ocupar um cargo de chefia.

A liderança enquanto construto, vem sendo objeto de estudo ao longo de vários momentos históricos resultando em diferentes abordagens como a teoria dos traços inatos, nas teorias comportamentais e nas teorias contingenciais (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

O quadro abaixo mostra de maneira resumida a evolução dos estudos acerca das teorias da liderança.

Quadro 2 – Evolução das teorias da liderança

Ano	Acontecimento
1930 a 1940	Teoria dos Traços de Liderança
	Líder possui características inatas
1940 a 1960	Teorias Comportamentais
	Líder tem comportamentos específicos voltados para tarefa ou para pessoas
Fim dos anos 60	Teorias Contingenciais
	Modelo da contingência de Fiedler / Teoria do recurso cognitivo
	Teoria da Liderança Situacional: liderança dependendo da situação
	Teoria da troca entre líderes e liderados: líderes criam grupos dos de dentro e dos de fora
	Teoria da meta e do caminho: líder deve ajudar subordinados no alcance de metas
	Participação e Liderança: comportamento da liderança e do compartilhamento ou não do processo decisório
A partir de 1990	Teorias Neocarismáticas
	Liderança carismática: seguidores do líder atribuem características heróicas a ele
	Liderança transacional: motivam seus seguidores na direção das metas
	Liderança transformacional: possuem carisma e oferecem consideração individualizada a seus liderados
	Liderança visionária: cria e articula uma visão de futuro

Fonte: Robbins (2002).

De acordo com Oliveira e Delfino (2013), cada uma das abordagens supramencionadas contribuíram para a definição do atual papel do líder na organização. Ainda, entende-se que elas não se anulam entre si, mas se complementam, refletindo o cenário das organizações e da época em que foram criadas.

Convém frisar que a liderança na esfera pública, local onde está inserido o Corpo de Bombeiros Militar, possui peculiaridades em relação às demais organizações da iniciativa privada.

Nesse sentido, ao passo que os líderes do setor público precisam conciliar diversos objetivos distintos, os líderes da iniciativa privada têm objetivos mais cristalinos, direcionados via de regra para o lucro, o qual pode ser medido de forma mais fácil, através de indicadores financeiros. Ademais, outros fatores acarretam dificuldades para os líderes públicos como: a rotatividade frequente desses agentes em razão de mudanças administrativas ou políticas e a estabilidade dos liderados. Salienta-se ainda que o conjunto normativo existente no setor público restringe a discricionariedade da atuação de seus líderes (HOOIJBERG; CHOI, 2001).

Atinente à liderança no setor público brasileiro Amaral (2006, p. 559) assevera que:

As lideranças no setor público precisam ser capazes de lidar tanto com problemas estruturados como com problemas complexos, para os quais é preciso ter capacidade de adaptação, de reflexão e de estímulo ao aprendizado. O desafio está, sobretudo, em conseguir oferecer formas de aprendizado voltadas para reflexão, criatividade e iniciativa de modo a contribuir para a preparação de servidores capazes de agir, tomar decisões e melhorar a gestão pública no país.

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina, da mesma forma que as demais instituições militares existentes, parte do princípio da verticalização burocrática da estrutura da organização. A organização burocrática é a estruturada ao longo de linhas hierárquicas com empregados no fundo, os burocratas no meio e os executivos no topo (KAWASNICKA, 2006).

Em relação à liderança militar o Manual de Campanha C 20-10 do Exército Brasileiro (BRASIL, 2011, p. 23), define o seguinte conceito: “A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação.”

A doutrina de liderança tem um papel fundamental para as instituições militares, pois tem como finalidade assegurar aos líderes militares a aquisição de competências que os capacitem a decidir rapidamente, de forma acertada e coerente com os objetivos da instituição a que pertencem (OLIVEIRA, 2017).

A liderança militar possui três pilares: proficiência profissional (saber), senso moral e traços de personalidade característicos de um líder (ser), e atitudes adequadas (fazer). Desse modo, o líder deve saber, ser e fazer, além de interagir com o grupo e com a situação. São os fatores que criam e sustentam a credibilidade do líder militar (BRASIL, 2011).

Sobre a liderança no âmbito do CBMSC, Ecco (2017) discorre que o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC) por ser uma instituição militar, possui uma estrutura hierarquizada bem definida. Seu efetivo é formado por oficiais, que são os gestores da organização, e por praças que são os executores das diversas atividades realizadas pela corporação, sendo em alguns casos responsáveis por equipes e setores. Oficiais e praças, em todos os níveis organizacionais, precisam exercer atividades de liderança, com vistas ao alcance dos objetivos institucionais.

Nesse sentido, Silva (2012) afirma que os Corpos de Bombeiros Militares, assim como todas instituições militares, possuem em seus cursos de formação profissional disciplinas que trabalham o assunto liderança, e constantemente em suas carreiras profissionais os integrantes

destas instituições deparam-se com situações que precisam exercer a sua liderança ou o poder de chefia. Desde o soldado que possui alguma precedência hierárquica sobre um grupo ao atenderem uma pequena ocorrência de acidente de trânsito, ao maior posto da corporação, de Coronel que comanda toda a instituição, em seu dia a dia exercem e exercitam o seu poder de liderança.

Para Oliveira (2017), as Organizações Militares Estaduais (Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares) estão passando por grandes transformações sociais, ambientais, econômicas e tecnológicas, as quais passaram a exigir um novo modelo de serviço público e, conseqüentemente, um novo perfil de formação e de competências específicas para o cargo e a função de comandante militar.

Ainda, segundo o autor supracitado ao bom comandante militar, não cabe apenas administrar um quartel e centralizar em si todas as decisões que devem ser tomadas visando o bom funcionamento da unidade. Os líderes militares devem adaptar-se às mudanças que estão ocorrendo na sociedade e administrar levando em consideração algumas dicotomias como: disciplina/ inovação, conhecimento técnico/*insight*, fracasso/sucesso, hierarquia/delegação de autoridade, processos pré-definidos/improvisação, tarefa única/múltiplas funções, análise cuidadosa/ação rápida (OLIVEIRA, 2017).

Na seqüência do presente trabalho serão abordados os estilos de liderança, conforme classificação descrita por Avolio e Bass (2004).

2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Chiavenato (2014, p. 128) delinea que o estilo de liderança “diz respeito àquilo que o líder faz, isto é, seu estilo de comportamento para liderar”, de igual forma como o que usa para controlar e influenciar o comportamento dos seus liderados (BANOV, 2008).

Keith e Newstron (2001) argumentam que o estilo de liderança pode ser concebido como o padrão global das ações do líder que são percebidas por seus subordinados, representando a filosofia, as habilidades e as atitudes do dirigente em sua prática de trabalho. Para Maximiano (2000) o estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes de sua equipe em interações individuais e grupais.

Santos e Castro (2008, p. 737) afirmam que “o comportamento do líder gera um reflexo no desempenho do grupo de trabalho, já que esta equipe se espelha no modelo que acredita ou percebe como necessário para a execução de suas práticas.”

A literatura utilizada como base para o presente estudo classifica os estilos de liderança em três: liderança transacional, liderança transformacional e liderança *laissez-faire*. Sendo a liderança transformacional, consultiva e com característica inspiradora e visionária, já a liderança transacional, está fundamentada na autoridade e na imposição de padrões de conduta com o consequente estabelecimento de prêmios ou sanções e, por fim, o estilo de liderança *laissez-faire* ou também chamado de passivo-evitante, caracterizado por um distanciamento do líder ou mesmo ausência do exercício da liderança para alguns (AVOLIO; BASS; JUNG, 1999).

De acordo com Burns (1978), a liderança transacional é baseada na autoridade burocrática e legitimidade dentro da organização. Líderes transacionais enfatizam padrões de trabalho, atribuições e tarefas orientadas para os objetivos. Eles também tendem a se concentrar na conclusão da tarefa e na disciplina do funcionário e confiam demais em recompensas organizacionais e punições para influenciar o desempenho. Gomes e Cruz (2007) destacam que ela baseia-se na legitimidade e autoridade formais, a partir da ênfase nas regras e das normas estabelecidas pelas instâncias superiores e a chamada de atenção para o cumprimento das tarefas previamente definidas, principalmente a partir da aplicação de reforços e punições.

Na liderança transacional, o comportamento do líder é direcionado para o acompanhamento e orientação do subordinado, distribuição de recompensas, no papel de educador e motivador da equipe e no relacionamento com as pessoas, visando atingir as metas e objetivos organizacionais (NORD; FOX, 1996). O foco principal de líderes transacionais é nos objetivos, esclarecendo a ligação entre desempenho e recompensas, bem como no *feedback* construtivo para manter os seguidores na tarefa (BASS, 1985; JUNG; AVOLIO, 1999). No caso da liderança transacional, de acordo com Bass (1985), os comportamentos típicos são: recompensa contingente, administração por exceção ativa, administração por exceção passiva, o que será explicado no tópico mais à frente. A recompensa contingente refere-se a uma troca de recompensas entre líderes e seguidores, ou seja, são oferecidas recompensas para o bom desempenho ou feitas ameaças e disciplinas para desempenhos ruins. O líder que depende fortemente da administração por exceção passiva, intervém com o seu grupo apenas quando procedimentos e normas para a realização de tarefas não são cumpridas.

Bergamini (2009) reforça que na busca por atingir os objetivos organizacionais, o líder transacional deixa claro aos seguidores o que deve ser feito e como fazê-lo. No entanto, a autora lembra que esse líder considera o seguidor um ser passivo e estabelece com ele uma

relação de simples troca, o que gera um vínculo mais fraco e passageiro, baseado apenas na autoridade burocrática.

Para Avolio e Bass (2004), a liderança transformacional é caracterizada pelo líder que inspira os seguidores, partilhando uma visão significativa e atraente, ao mesmo tempo que provê os recursos necessários visando o desenvolvimento do potencial das pessoas, a fim de criar um ambiente otimista que mobiliza o compromisso ao passo que busca suprir as necessidades dos liderados.

Bergamini (2009) afirma que na liderança transformacional a influência flui em ambos os sentidos, do líder para o liderado e do liderado para o líder, determinando um vínculo mais consistente em termos de trocas mais efetivas.

Ainda sobre a liderança transformacional esta é definida como um processo em que um líder tenta aumentar a sensibilidade dos seguidores acerca do que é certo e importante, para motivá-los a realizar além das expectativas (BASS, 1985). Bass e Avolio (1997) indicam que os líderes transformacionais normalmente apresentam comportamentos associados a quatro características: a) influência idealizada: ocorre quando o líder é um modelo para os seus seguidores, incentivando-os a compartilhar visões e objetivos comuns e fornecendo uma visão clara e um forte senso de propósito; b) motivação inspiradora: representa comportamentos em que um líder tenta expressar a importância dos objetivos desejados de maneira simples, comunica o elevado nível de expectativas e proporciona aos seguidores significado e desafios com o trabalho; c) estímulo intelectual: refere-se aos líderes que desafiam as ideias dos seguidores e valores para a solução de problemas; e d) consideração individualizada: refere-se a líderes que passam mais tempo ensinando e treinando seguidores, tratando-os de forma individualizada.

Fonseca e Porto (2013) apresentam informações relevantes sobre a liderança transformacional encontradas na literatura, conforme quadro que segue:

Quadro 3 – Liderança Transformacional

Avolio e Cols (2009)	O estilo transformacional de liderança se refere aos comportamentos gerenciais que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização.
Bass (1999)	Identifica quatro comportamentos típicos de um líder transformacional: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. A influência

	idealizada é a capacidade de influenciar liderados por meio de um ideal, uma ideologia ou valores socialmente compartilhados.
Vizeu (2011)	Associa o estilo transformador a comportamentos coletivamente orientados, como o altruísmo e a atitude cívica.
Bass e Riggio (2006)	O líder acaba se tornando um modelo a ser seguido e ganha a admiração, o respeito e a confiança dos liderados, estabelecendo uma visão de futuro atrativa, com a comunicação de metas claras que levam à superação de limites.

Fonte: Fonseca e Porto (2013).

Já o estilo de liderança *laissez-faire* caracteriza-se pelo fato do líder interferir pouco nas decisões do grupo, ou seja, ele dá liberdade para que os colaboradores tomem as decisões. Nesse estilo, o líder evita esclarecer suas expectativas e resolver os conflitos, bem como transfere sua autoridade para os liderados, abdicando deliberadamente do poder de tomar decisões, que são delegadas aos liderados (AVOLIO; BASS, 2004). Sendo normalmente associado negativamente ao comprometimento organizacional e comportamento de cidadania organizacional (BUCH; MARTINSEN; KUVVAAS, 2014).

Para Robbins (2002) o estilo *laissez-faire* se apresenta em situações nas quais os líderes se eximem de assumir responsabilidades, tomar decisões e são ausentes quando necessários. Os líderes *laissez-faire* partem do suposto que seus liderados são intrinsecamente motivados e podem ser deixados sozinhos para realizar tarefas e metas.

Por fim, segue o quadro das dimensões da teoria da gama total da liderança (*Full Range Leadership Theory*), de Avolio e Bass (2004), com revisão de Bass e Riggio (2006), que ilustra de maneira didática os estilos de liderança apresentados acima, bem como relaciona estes aos itens do questionário *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) que será aplicado aos oficiais gestores de segurança contra incêndio e pânico do CBMSC.

Quadro 4 – Dimensões dos Estilos de Liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*

Estilo de Liderança	Dimensão	Definição
Transformacional	Influência Idealizada (II)	O comportamento do líder é admirado pelos seguidores por seus atributos considerados de elevada capacidade, persistência e determinação, servindo de modelo de conduta a ser modelada. Um exemplo do questionário MLQ (<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>) que pode indicar a II seria: “o líder enfatiza a importância de ter um senso de missão

Estilo de Liderança	Dimensão	Definição
		coletiva”.
	Inspiração Motivacional (IM)	<p>Comportamento que inspira por meio do estabelecimento de um sentido desafiador ao trabalho da equipe, criando expectativas de um futuro desejado, dentro de uma visão compartilhada que gera comprometimento em torno das metas estabelecidas.</p> <p>Exemplo de item do MLQ para a dimensão: "Articulo uma visão positiva e motivadora à respeito do futuro."</p>
	Estimulação Intelectual (EI)	<p>Comportamento de estimular a equipe para ser criativa e inovadora na solução dos problemas, mesmo que divergindo as posições do líder, abordando velhas formas de lidar com as situações de uma forma completamente diferente.</p> <p>Item o MLQ: " Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos."</p>
	Consideração Individualizada (CI)	<p>Comportamento de prestar atenção e dar suporte às necessidades individuais de realização e crescimento dos seguidores por parte dos líderes, que podem agir como Coach ou mentor.</p> <p>Item do MLQ: "Invisto meu tempo ensinando e treinando."</p>
Transacional	Recompensa Contingente (RC)	<p>Consiste em um tipo de comportamento do líder que promete e garante recompensas quando os seguidores concordam na realização das tarefas propostas e as executam de forma satisfatória.</p> <p>Item do MLQ que exemplifica: "O líder deixa claro o que pode ser esperado como recompensa quando as metas de desempenho são atingidas."</p>
	Gerenciamento por Exceção Ativa ou Passiva (MBE-A ou MBE-P)	<p>O líder procura de forma ativa monitorar erros para aplicar correções ou punições ou deixa que erros aconteçam naturalmente para agir de forma corretiva e/ou punitiva. Costuma ser menos efetiva que as dimensões da liderança transformacional e da primeira dimensão da liderança transacional.</p> <p>Exemplo: "O líder dirige a atenção para os fracassos no atendimento de padrões esperados de desempenho. "</p>

Estilo de Liderança	Dimensão	Definição
		(ativo) e “O líder não toma nenhuma ação até que as queixas sejam recebidas” (passivo).
Laissez-Faire (LF)	Liderança passiva	Ausência de comportamento de liderança proposital. Trata-se do estilo menos eficaz de atuação do líder que deixa toda responsabilidade e ação para a equipe sem supervisão ou suporte. Decisões importantes não são tomadas ou são adiadas sem justificativas (procrastinação). Exemplo de item do MLQ para operacionalizar a percepção de tal comportamento: "O líder evita se envolver quando surgem questões importantes."

Fonte: Adaptado de Avolio e Bass (2004).

Posto isso, neste tópico foi possível explicar sobre os principais aspectos dos estilos de liderança transacional, transformacional e laissez-faire, segundo a classificação de Avolio e Bass (2004) e passa-se na sequência para o estudo da rotatividade nas organizações.

2.4 ROTATIVIDADE

No contexto atual das organizações, a rotatividade é considerada um fator de preocupação e conhecer as possíveis causas de saída dos servidores permite identificar erros, revisar processos e políticas internas e desenvolver estratégias de combate à rotatividade e seus respectivos custos, promovendo ações de melhoria na gestão de pessoas (PEREIRA; DE ALMEIDA, 2017; VASCONCELOS et al., 2016).

Para Mobley (1992, p. 30), tal fenômeno é definido como a “suspensão da condição de membro participante de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta”. Para este autor, a rotatividade se classifica como involuntária ou voluntária. A primeira trata-se do desligamento do funcionário por iniciativa da organização, podendo ocorrer nos casos de substituições com o intuito de melhorar o potencial humano existente; atendimento das demandas econômicas e financeiras do ambiente externo; e também em casos de aposentadoria e falecimento. Já a rotatividade voluntária ocorre quando o funcionário decide por iniciativa própria deixar a organização (MOBLEY, 1992).

No setor público predomina o desligamento voluntário, o qual ocorre por meio de “exoneração” quando o vínculo com o órgão ou entidade é descontinuado (BRASIL, 2012).

Para Robbins (2002), a rotatividade voluntária é a que parece ser mais prejudicial às organizações, pois pode se tratar do desligamento de empregados que apresentam bom desempenho na execução de suas tarefas.

Atinente à intenção de rotatividade de colaboradores, Steers, Mowday e Porter (1981) definem intenção de rotatividade como a probabilidade aproximada do indivíduo em deixar a organização no futuro próximo. Já Porter e Steers (1973) discorrem que, no processo de deixar a organização, a intenção de rotatividade seria o passo lógico seguinte após uma experiência de insatisfação. Assim, a intenção de rotatividade pode ser caracterizada como um comportamento do indivíduo de sair da organização em um futuro próximo a depender de sua satisfação em relação ao emprego atual, decidindo ficar ou sair conforme sua vontade e consideradas as opções existentes.

A rotatividade ou *turnover* representa o fenômeno de ingresso e de saída de pessoal de uma organização ou setor dela, referindo-se mais especificamente à sua movimentação interna (MILIONI, 2006). O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos (DIEESE) conceitua Rotatividade como “a substituição do ocupante de um posto de trabalho por outro, ou seja, a demissão seguida da admissão, em um posto específico, individual, ou em diversos postos, envolvendo vários trabalhadores” (DIEESE, 2011, p. 11). Para Anselmi, Angerami e Gomes (1997), a rotatividade compreende a medida do número de trabalhadores que passam pelos postos de trabalho de uma seção, empresa, setor ou ramo, num determinado período de tempo.

A rotatividade de pessoal é uma problemática para as organizações, independente dos tamanhos, tipos e estruturas em razão dos custos diretos associados à seleção, recrutamento e treinamento da substituição, bem como os custos indiretos significativos, como a redução do moral, aumento dos níveis de pressão sobre os que permanecem e perda de capital social e memória institucional que decorrem da saída de pessoal valorizado (DESS; SHAW, 2001).

Mobley (1992) e Silva (2001) de igual forma elencam os reflexos organizacionais negativos da rotatividade de pessoal: aumento dos custos de contratação; queda no nível de desempenho, nos padrões sociais e de comunicação e no moral da equipe; nas estratégias indiferenciadas de controle (em razão do desconhecimento das causas e consequências a gestão pode adotar soluções inapropriadas) e nos custos de oportunidades estratégicas da organização.

Outros argumentos negativos ao *turnover* são apontados na literatura, dentre os quais pode-se mencionar que a rotatividade permite que se perca a expertise de especialistas em

determinados assuntos, atrapalha a implementação de avaliação do desempenho funcional, promove perda de produtividade, diminuição na lucratividade, perda no capital intelectual, possível aumento no risco de acidentes e doenças ocasionado pela sobrecarga de atividade aos demais servidores, impactos na motivação, no comprometimento e na imagem da organização e, ainda, pode tornar órgãos com rotatividade alta pouco atraentes para servidores mais qualificados, prejudicando a eficiência organizacional (CROSSLEY et al., 2007; ECKERT et al., 2011; PRAÇA; FREITAS; HOEPERS, 2012; COBÊRO; PEREIRA, 2013; AMARAL; LOPES, 2014; LINHARES, 2014; ABBAS et al., 2014; RODRIGUES, 2015).

Para Winterton (2004) acredita que a rotatividade exerce um profundo impacto nas iniciativas de desenvolvimento de recursos humanos por três razões. A primeira delas aponta que os principais custos referem-se a treinamento e desenvolvimento, e não recrutamento e seleção. O segundo motivo reside no fato de que a rotatividade envolve questões como a retenção e transferência de competências essenciais e conhecimento, principalmente o tácito e informal. Por fim, para que haja uma estratégia eficaz de formação de funcionários, é necessária uma alta retenção de mão-de-obra, suficiente para fornecer um retorno do investimento nos recursos humanos.

Para mitigar esses efeitos é relevante para as organizações conhecer as causas de intenção de rotatividade, e do mesmo modo adotar ações visando a valorização e permanência dos profissionais, as quais podem evitar os casos de saída da instituição, assim como passivos emocionais, financeiros, de conhecimento do serviço realizado dentre outros (ECKERT et al., 2011).

Hughes, Avey e Nixon (2010) reforçam que o objetivo principal de investigar as intenções de rotatividade é evitar condutas inoportunas dos colaboradores que possam afetar os demais, a fim de reduzir os custos organizacionais. Desse modo, para os líderes reduzirem os custos desta rotatividade de pessoal, estes devem reforçar o apoio aos seus liderados (DONOGHUE; CASTLE, 2009; TSE; HUANG; LAM, 2013).

No estudo das motivações do *turnover*, é importante que o gestor não priorize somente os aspectos técnicos do trabalho, como capacitação, desempenho e adequação do ambiente físico. As relações sociais (liderança, relacionamento interpessoal, identidade organizacional etc.) exercem uma influência crítica sobre a rotatividade de pessoal (CHANG; WANG; HUANG, 2013).

A rotatividade de pessoal nas carreiras públicas é uma questão de importância para a administração pública brasileira (CAMPOS; MALIK, 2008; OLIVEIRA et al., 2012; AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015; DIÓGENES et al., 2016). Manter uma

força de trabalho produtiva em organizações públicas é uma tarefa complexa e relevante no gerenciamento estratégico de recursos humanos porque há a necessidade de se manter uma força de trabalho produtiva, por meio de relevante atuação do gerenciamento estratégico de recursos humanos (SUN; WANG, 2016).

Verleun (2008) frisa que a rotatividade de servidores públicos entre as diversas carreiras dos três poderes e das três esferas de governo é relativamente alta e sazonal. Conforme dados do DIEESE (2011), a taxa de rotatividade descontada (que não contabiliza transferências, aposentadorias, falecimentos e demissões) no setor público subiu de 6,6% para 10, 6% entre os anos de 2001 e 2009 apesar da garantia de estabilidade conferida aos servidores públicos.

Dentre as várias razões para que isso ocorra, Siyal e Peng (2018) citam os salários e benefícios mais baixos no setor público, bem como oportunidades de ascensão profissional reduzidas devido à estrutura burocrática.

Na esfera do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina a problemática da rotatividade de pessoal refere-se à movimentação interna dos bombeiros militares nos setores da corporação, mais especificamente dos serviços de segurança contra incêndio e pânico para o setor de atendimento emergencial.

Dentre os fatores que podem contribuir para essa intenção de rotatividade estão a escala de serviço mais atrativa do setor operacional, a qual foi alterada recentemente ao longo do ano de 2021 para 24h de trabalho por 72h de folga, sendo que a jornada de trabalho dos serviços de segurança contra incêndio e pânico é de 40 horas semanais, de segunda à sexta-feira. Atualização recorrente de procedimentos quanto à fiscalização do cumprimento das normas de segurança contra incêndio e pânico, falta de reconhecimento, demanda excessiva de trabalho. De igual forma, a visão negativa da população sobre a atividade fiscalizatória exercida pelos serviços de segurança contra incêndio e pânico, em contraposição aos demais serviços prestados pela corporação que mencionam os Corpos de Bombeiros Militares como as instituições com mais confiança na sociedade.

Nesse sentido, pesquisa realizada recentemente pela Universidade do Estado de Santa Catarina apontou que o CBMSC possui uma confiança dos catarinenses de 9,4, número acima da média nacional para os Corpos de Bombeiros Militares, que já é alta e é de 8,2. Tais números reforçam a credibilidade da corporação perante a população e a relevância social dos serviços prestados (UDESC, 2019).

Desse modo, o bombeiro militar que atua nos serviços de segurança contra incêndio mesmo atuando na mesma corporação não goza do mesmo prestígio e reconhecimento da sociedade que os bombeiros militares que atuam nos outros setores do CBMSC.

Neste cenário em virtude de o CBMSC enquanto órgão do setor público possuir uma estrutura mais rígida não dispendo das mesmas ferramentas que as organizações privadas possuem para evitar essa rotatividade, que é prejudicial para a corporação e para o cidadão que procura os serviços de segurança contra incêndio e pânico distribuídos pelo Estado, a atuação dos gestores de segurança contra incêndio e pânico, enquanto líderes da execução deste serviço é fundamental.

Pesquisas recentes encontradas na literatura relacionam que o estilo de liderança pode influenciar positivamente ou negativamente a intenção de rotatividade de pessoal, conforme relação a seguir: Carvalho et al. (2020), Kim e Fernandez (2016), Siyal e Peng (2018), Gomes, Xavier e Lemos (2015), Hughes, Avey e Nixon (2010), Sun e Wang (2016) e Brunetto et al. (2012).

Desse modo, na sequência serão identificados os estilos de liderança (transacional, transformacional ou *laissez-faire*) empregados pelos oficiais gestores de segurança contra incêndio e pânico, a intenção de rotatividade dos bombeiros militares lotados nos SSCIs, bem como alguns fatores de influência na intenção de rotatividade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente monografia quanto a sua natureza pode ser classificada como quantitativa, tendo em vista que busca investigar seu objeto (relação entre estilos de liderança e intenção de rotatividade) através do emprego de técnicas estatísticas na coleta e tratamento de dados, sendo usual em pesquisas organizacionais que buscam estudar relações entre variáveis com o objetivo de identificar características de um fenômeno (RICHARDSON, 1999).

Segundo Richardson (1999, p. 70), “o método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”.

Em relação aos objetivos do estudo este é exploratório que conforme Gil (2002, p. 41) “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. De igual forma, é descritivo que segundo Cooper e Schindler (2003, p. 136) tais estudos buscam atender descrições de fenômenos ou características associadas com a população-alvo, estimar as proporções de uma população que tenha estas características, assim como buscar associações entre diferentes variáveis.

Sobre o tipo a pesquisa é bibliográfica, documental e estudo de campo, empregando o conhecimento disponível sobre o tema em estudo em fontes bibliográficas, como: livros, artigos científicos, dissertações, legislações e monografias, em fontes documentais como: relatórios, manuais organizacionais, entre outros, e estudo de campo, tendo em vista que o estudo baseia-se em uma situação real (ZANELLA, 2013).

Atinente à estratégia de pesquisa esta consiste em um estudo de caso, o qual de acordo Yin (2005), o seu uso é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. O autor assevera que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Para Marconi e Lakatos (2003), universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. A população alvo deste estudo foram os bombeiros militares que atuam nos serviços de segurança contra incêndio do CBMSC distribuídos ao longo das sedes dos 15 batalhões atualmente existentes na corporação. Primeiramente, procura-se identificar os estilos de liderança dos 15 oficiais gestores de SCI e posteriormente verificar a intenção de rotatividade dos demais 172 bombeiros militares subordinados a estes, conforme números fornecidos pelos oficiais

gestores de SCI. A amostragem é intencional, pois os elementos selecionados para a amostra foram escolhidos pelo critério do investigador (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Toda pesquisa implica o levantamento de dados de fontes diversas e os instrumentos de coleta de dados devem estar correlacionados aos objetivos da investigação, tendo assim, a finalidade de responder às questões de pesquisa (VERGARA, 2010; MARCONI; LAKATOS, 2003).

Referente aos instrumentos de pesquisa, utilizou-se o questionário de 45 itens da escala *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ 5x form) de Avolio e Bass (2004), que é uma escala já validada para o Brasil e utilizada de forma recorrente para identificar os estilos de liderança (transacional, transformacional e *laissez-faire*). De igual maneira utiliza-se o questionário desenvolvido por Siqueira et al. (2014) para medir a intenção de rotatividade, o qual já foi utilizado em várias pesquisas.

Por conseguinte, foram elaborados seis itens demográficos (sexo, idade, escolaridade, posto/graduação, tempo de serviço no CBMSC e tempo de serviço na atividade de SCI).

Em relação ao questionário de liderança foi realizada a análise descritiva (médias, desvio padrão). A fim de avaliar a consistência interna do aludido questionário foi realizado o alfa de Cronbach, onde espera-se encontrar um valor de consistência interna entre 0,7 e 0,8, sendo este considerado como aceitável; 0,8 a 0,9, considerado bom; e acima de 0,9 será considerado como excelente.

Já para a análise da percepção da amostra acerca das intenções de rotatividade foram utilizadas análises descritivas (média e desvio padrão) do instrumento de pesquisa “Escala de Intenção de Rotatividade” (EIR), bem como para os dados sociodemográficos e para perguntas associadas a intenção de rotatividade. Ao final, com o fim de avaliar a consistência interna do questionário em apreço, foi realizado o alfa de Cronbach.

4 CARACTERIZAÇÃO, DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada de acordo com o objetivo geral proposto anteriormente. Na primeira parte serão descritas as atribuições do oficial gestor de segurança contra incêndio e pânico dos batalhões do CBMSC. Na sequência serão analisadas as estatísticas descritivas das variáveis estudadas (estilos de liderança e intenção de rotatividade).

4.1 ATRIBUIÇÕES DO OFICIAL GESTOR DE SSCI

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), órgão da administração direta do Governo do Estado de Santa Catarina, é uma instituição prestadora de serviços públicos na área da segurança pública, tendo como jurisdição o território catarinense. Instituição estatal de direito público, tem objetivos definidos em leis que orientam e se constituem na sua razão de ser. Constitucionalmente estruturada como Força Auxiliar e Reserva do Exército Brasileiro, é organizada, a exemplo das Forças Armadas, com base na disciplina e hierarquia composta por militares estaduais (CBMSC, 2021c).

A carreira militar possui características próprias que a diferenciam das demais carreiras públicas e privadas, como disciplina, respeito à hierarquia, rigoroso cumprimento das obrigações e ordens, dedicação integral ao serviço bombeiro militar mesmo com o sacrifício da própria via, entre outras (SANTA CATARINA, 1983).

O escalonamento hierárquico dentre os postos do oficialato da corporação se divide da seguinte maneira, em ordem ascendente: 2º Tenente, 1º Tenente, Capitão, Major, Tenente-Coronel e Coronel, sendo as atribuições e responsabilidades compatíveis com cada posto ocupado.

O art. 37 do Estatuto dos Militares Estaduais de Santa Catarina define que o Oficial é preparado, ao longo da carreira, para o exercício do comando, da chefia e direção das organizações bombeiro-militares (SANTA CATARINA, 1983).

Sobre a atuação dos oficiais da corporação na seara da segurança contra incêndio e pânico, a Lei Estadual nº 16.157/13 define que os comandantes das organizações do CBMSC são competentes para a instauração dos processos administrativos infracionais, decorrentes do exercício do poder de polícia administrativa, na fiscalização do cumprimento das normas de segurança contra incêndio e pânico, bem como pela apuração das infrações, aplicação das

sanções administrativas e julgamento dos recursos administrativos (SANTA CATARINA, 2013a).

Tal disposição é detalhada pelo Decreto Estadual nº 1.957/13, o qual menciona que o oficial do CBMSC é autoridade bombeiro militar, sendo este competente para instaurar os processos administrativos infracionais quando exercer a função de comandante de OBM. Portanto, trata-se de um ato privativo da autoridade bombeiro militar (SANTA CATARINA, 2013b).

O art. 11 da Lei Complementar nº 454/09 estabelece que: “Os Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar são autoridades Bombeiro Militar, para o exercício do poder de polícia no cumprimento das missões constitucionais estabelecidas no art. 108 da Constituição Estadual” (SANTA CATARINA, 2009, online).

A Instrução Normativa nº 1 (IN 1), Parte 1, a qual define os processos gerais de segurança contra incêndio e pânico, estabelece mais algumas atribuições específicas dos chefes de SSCI/Gestor de SSCI, funções desempenhadas por oficiais do CBMSC, dentre as quais podem ser destacadas as seguintes: como respostas a requerimentos e recursos técnicos, atuação como membros dos Conselhos Técnicos de Segurança Contra Incêndio e Pânico nos Batalhões, decisões acerca da substituição de Projeto de prevenção e segurança contra incêndio e pânico (PPCIs), decisões sobre pedidos de prorrogação de prazo de cronograma de obras e ações de auto de fiscalização, apuração de denúncias, respostas às requisições e solicitações de outros órgãos públicos, entre outras (CBMSC, 2021a).

Em síntese, a Diretriz Nr 26-17-CmdoG que versa sobre a execução do serviço de vistoria e fiscalização em segurança contra incêndios e pânico nos imóveis do Estado de Santa Catarina, traz mais informações relevantes sobre as atribuições dos chefes de SSCI e dos oficiais gestores de SSCI:

Art. 30 São atribuições do Oficial Gestor da Atividade Técnica na área do El Sub:
I - supervisionar o cumprimento das disposições legais baixadas pela DAT;
II - analisar, no mínimo uma vez por semana, projetos preventivos contra incêndio de alta complexidade;
III - vistoriar, no mínimo uma vez por semana, imóveis de alta complexidade;
IV - atender profissionais e responder às consultas técnicas das SAT, antes de encaminhar à DAT;
V - realizar inspeções nas SAT;
VI - por amostragem, analisar os relatórios de indeferimento das análises e das vistorias;
VII - realizar no mês de dezembro de cada ano, o planejamento das atividades técnicas (férias e outros afastamento, produção individual e geral de análise e vistorias, vistorias em municípios onde não possui uma OBM/GBM), devendo ser encaminhado uma cópia deste planejamento assinado pelo comandante da OBM, na primeira semana do mês de fevereiro para a DAT;

- VIII - fiscalizar o cumprimento das metas do planejamento;
 - IX - fiscalizar os prazos para a realização de análise de PPCI e vistorias;
 - X - fiscalizar as condições técnicas e operacionais para a realização da atividade técnica;
 - XI - manter atualizado o registro das condições operacionais da rede pública de hidrantes, para emprego pelas guarnições de serviço;
 - XII - zelar pelo cumprimento das NSCI (CBMSC, 2017, p. 9).
- [...]
- Art. 32 São atribuições do chefe da SAT:
- I - exercer suas funções com profissionalismo, imparcialidade, legalidade e transparência, demonstrando em seus atos, ações seguras, a fim de emitir conclusões fundamentadas e consistentes;
 - II - analisar, no mínimo uma vez por semana, projetos preventivos contra incêndio;
 - III - vistoriar imóveis, no mínimo uma vez por semana;
 - IV - atender profissionais, proprietários ou responsáveis por imóveis;
 - V - celebrar PRE;
 - VI - acompanhar os prazos para a realização de análise de PPCI e vistorias;
 - VII - distribuir PPCI e vistorias entre seus comandados;
 - VIII - fiscalizar o serviço prestado pela SAT. (CBMSC, 2017, p. 9).

Ante o exposto, verifica-se que cabe aos oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, no exercício das funções de chefes de SSCI e gestores de SSCI uma série de responsabilidades quanto ao comando, fiscalização e gestão dos serviços prestados à população no que tange à segurança contra incêndio e pânico.

4.2 PERCEPÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NOS SSCIS

O questionário para identificação do estilo de liderança foi aplicado para os 15 oficiais gestores de SCI dos batalhões do CBMSC, sendo este respondido por 14 destes oficiais, configurando assim, um erro amostral 6,9% e um nível de confiança de 95%.

Quanto à consistência interna do questionário obteve-se um $\alpha = 0,834$, o que traz robustez à pesquisa realizada.

Quanto aos dados sociodemográficos desta amostra obteve-se as seguintes informações: a) gênero: 1 pessoa do sexo feminino (7,1%) e 13 pessoas do sexo masculino (92,9%); b) faixa etária: 9 pessoas com idades entre 30 e 34 anos (64,3%), 4 pessoas com idades entre 35 e 39 anos (28,6%) e 1 pessoa com idade entre 40 e 44 anos (7,1%); c) escolaridade: 1 oficial possui graduação (7,1%), 12 oficiais possuem especialização (85,8%) e 1 oficial possui mestrado (7,1%); d) posto: 1 major (7,1%), 4 capitães (28,6%), 6 1º tenentes (42,9%) e 3 2º tenentes (21,4%); e) tempo de serviço no CBMSC: 5 oficiais com tempo de serviço entre 1 e 5 anos (35,7%), 5 oficiais com tempo de serviço entre 6 e 10 anos (35,7%), 3 oficiais com tempo de serviço entre 11 e 15 anos (21,4%) e 1 oficial com tempo de serviço entre 16 e 20 anos (7,1%); e f) tempo de serviço na atividade de SCI: 11 oficiais com tempo

na atividade entre 1 e 3 anos (78,6%), 2 oficiais com tempo na atividade entre 4 e 6 anos (14,3%) e 1 oficial com tempo na atividade entre 7 e 9 anos (7,1%).

Por meio dos resultados obtidos nos questionários aplicados, apresenta-se os resultados das médias e o desvio padrão de todos os itens que compõem os atributos de cada uma das dimensões de liderança presentes no estudo e também para os fatores de resultado (concepção do respondente quanto ao seu desempenho como líder e os resultados de sua liderança), obtendo assim uma média final de cada dimensão e o seu respectivo desvio padrão, conforme questionário da teoria da gama total da liderança (Full Range Leadership Theory), de Avolio e Bass (2004). A tabela a seguir retrata os resultados obtidos:

Tabela 1 – Resultados e análise das respostas ao questionário MLQ

Variável	Média	Desvio Padrão
Liderança transformacional	3,16	0,82
Liderança transacional	2,61	0,94
Liderança <i>laissez-faire</i>	0,62	0,71
Fatores de resultado	3,09	0,78

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nas informações contidas na Tabela 1, com a utilização de uma escala de cinco pontos, variando de 0 (nunca) a 4 (frequentemente), a percepção dos respondentes sobre seu estilo de liderança, com base nas respostas dos itens, gerou uma média geral de 3,16 para a liderança transformacional e um desvio padrão de 0,82, sendo este o estilo com o qual os oficiais gestores de SCI mais se identificaram. Já em relação ao estilo de liderança transacional a média foi de 2,61 e com desvio padrão de 0,94. Sobre o estilo de liderança *laissez-faire* este ficou com uma média de 0,62 e um desvio padrão de 0,71, indicando ser um estilo com o qual os líderes não se identificam.

Por fim, quanto aos números alcançados na dimensão dos fatores dos resultados, a média foi de 3,09 e o desvio padrão de 0,78, tais números retratam que os gestores de SCI avaliam de forma positiva os seus desempenhos como líderes, bem como os resultados de suas lideranças sobre seus liderados.

4.3 INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NOS SSCIS DO CBMSC

O questionário para a mensuração da intenção de rotatividade interna dos bombeiros militares lotados nos serviços de segurança contra incêndio foi aplicado para uma população total de 172 pessoas, sendo respondido por 141 pessoas, caracterizando deste modo, um erro amostral de 3,5% e um nível de confiança de 95%.

Em relação aos dados sociodemográficos desta amostra extraiu-se os seguintes dados: a) gênero: 17 pessoas do sexo feminino (12,1%) e 124 pessoas do sexo masculino (87,9%); b) faixa etária: verificou-se uma média de 38 anos com desvio padrão de 7,9 anos; c) escolaridade: 8 pessoas com ensino médio (5,7%), 64 pessoas com graduação (45,4%), 66 pessoas com especialização (46,8%) e 3 pessoas com mestrado (2,1%); d) posto/graduação: 1 capitão (0,7%), 1 1º tenente (0,7%), 3 2º tenentes (2,1%), 7 subtenentes (5%), 6 1º sargentos (4,3%), 5 2º sargentos (3,5%), 28 3º sargentos (19,9%), 38 cabos (27%) e 52 soldados (36,9%); e) tempo de serviço no CBMSC: notou-se uma média de 14,01 anos e com desvio padrão de 9,66; e f) tempo de serviço na atividade de SCI: observou-se uma média de 6,14 anos, com um desvio padrão de 6.

Através do resultado alcançado no questionário utilizado, divulga-se a estatística descritiva (média e desvio padrão) para a variável intenção de rotatividade, conforme dados da tabela a seguir:

Tabela 2 – Resultados e análise das respostas ao questionário EIR

Variável	Moda	Média	Desvio Padrão
Penso em sair do SSCI para outro setor do CBMSC	3	3,13	1,34
Planeja sair do SSCI para outro setor do CBMSC	3	2,89	1,45
Tem vontade de sair SSCI para outro setor do CBMSC	3	3,01	1,38
Intenção de rotatividade total	3	3,01	1,39

Fonte: Dados da pesquisa

A variável sob exame foi mensurada com a utilização de uma escala de cinco pontos, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre). Com base nos resultados colhidos, dentre os quais a média geral de 3,01 e o desvio padrão geral de 1,39, com um ponto médio da escala de valor 3 é possível concluir que os bombeiros militares lotados nos SSCIs que participaram desta

pesquisa algumas vezes pensam ou têm vontade de deixar o setor, contudo, raramente planejam esta saída. Assim, resta demonstrada a importância de se realizar uma estimativa periódica das intenções de comportamento de saída e de suas possíveis causas, conforme propõe Mobley (1992).

Atinente à análise dos fatores (preditores) que influenciam na intenção de rotatividade dos bombeiros militares do setor de SSCI foram colhidos os seguintes dados:

Tabela 3 – Resultados e análise das respostas questionário dos fatores de influência na rotatividade

Fator	Média	Desvio Padrão
Relação com a chefia	2,55	1,66
Relação com os colegas	2,45	1,66
Relação com os usuários	2,44	1,38
Carga de trabalho	3,57	1,42
Escala de serviço	3,82	1,51
Reconhecimento do trabalho	3,33	1,55
Identidade com a atividade de SCI	3,11	1,60

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados descritivos apresentados retratam que escala de serviço, carga de trabalho e reconhecimento do trabalho apresentaram as maiores médias (3,82; 3,57 e 3,33) respectivamente, sendo dessa forma, os principais fatores de influência na intenção de rotatividade interna dos bombeiros militares lotados nos SSCIs. Isto posto, demonstra-se a necessidade de estudos mais aprofundados da corporação sobre estes fatores, bem como que seja dada mais atenção sobre o tema dada a sua relevância.

Chama-se a atenção que o fator relação com a chefia obteve uma média 2,55, não sendo apontado como um dos principais motivos para a intenção de rotatividade da população da amostra.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO

Com base no referencial teórico apresentado ao longo do presente trabalho, o qual abordou temas relevantes e atuais para o desenvolvimento organizacional como: liderança, estilos de liderança e rotatividade, além dos resultados da pesquisa de campo aplicada nos serviços de segurança contra incêndio e pânico do CBMSC quanto aos estilos de liderança dos oficiais gestores de SCI e a intenção de rotatividade dos bombeiros militares deste setor, recomenda-se à adoção das seguintes ações:

Implementação de um programa de desenvolvimento da capacidade de liderança dos gestores da corporação de forma continuada, com destaque para os aspectos da liderança transformacional e transacional estudados neste trabalho, os quais são estilos de gestão atuais e podem contribuir para o incremento dos resultados organizacionais do CBMSC.

Realização de novas pesquisas sobre os demais preditores da rotatividade dos bombeiros militares como: escala de serviço, carga de trabalho, reconhecimento, satisfação organizacional, motivação, entre outros, a fim de seja adotado um programa institucional de prevenção à rotatividade tanto interna quanto externa.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo principal compreender os estilos de liderança dos oficiais gestores de SCI dos batalhões do CBMSC e a intenção de rotatividade dos bombeiros militares lotados no setor, bem como os principais fatores de influência desta rotatividade, temas atuais e relevantes para o desenvolvimento organizacional da corporação e para a prestação dos serviços de prevenção contra incêndio à população catarinense.

A pesquisa em apreço confirmou que o estilo de liderança preponderante entre os oficiais gestores de SCI é o estilo de liderança transformacional, o qual teve uma média de 3,12 em uma escala de 1 a 4, da mesma forma demonstrou que o estilo de liderança *laissez-faire* é o menos recorrente entre os mesmos gestores com uma média de 0,62, com base no questionário MLQ aplicado. Tais resultados corroboram com estudos encontrados na literatura como: Carvalho et al. (2020) e Gomes, Xavier e Lemos (2015).

De igual maneira, o estudo em questão caracterizou a intenção de rotatividade dos bombeiros militares lotados nos serviços de segurança contra incêndio e pânico do CBMSC com uma média 3,01 e um desvio padrão de 1,39 e demonstrou que fatores como: escala de serviço, carga de trabalho, reconhecimento influenciam em maior intensidade esta intenção de rotatividade.

Salienta-se que a relação com a chefia dos SSCIs não foi apontada como um fator relevante para a intenção de rotatividade do pessoal do setor, tendo uma média de 2,55 em uma escala de 1 a 5.

Assim, pode-se concluir que os objetivos foram alcançados, tendo em vista que foi possível demonstrar no modelo empírico final, a identificação dos estilos de liderança preponderantes nos SSCIs do CBMSC e a mensuração da intenção de rotatividade no mesmo setor, estudos inéditos na corporação. É esperado que este conhecimento produzido seja utilizado pelo CBMSC para a preparação e o desenvolvimento da capacidade de liderança dos oficiais gestores de SCI com ênfase no estilo transformacional, o qual apresentou está alinhado aos conceitos mais atuais da administração e igualmente para que outros estudos sobre as causas da rotatividade de pessoal sejam realizados visando no futuro a implementação de programa institucional de prevenção à rotatividade com abrangência em toda a corporação.

Cumprir destacar que este estudo possui limitações, haja vista que a pesquisa foi aplicada em apenas um setor da corporação, podendo no futuro, em novos estudos ser

estendida para todo o CBMSC, tanto quanto à identificação dos estilos de liderança dos oficiais gestores quanto à intenção de rotatividade do efetivo e seus fatores de influência.

Em suma, os resultados obtidos podem contribuir para a gestão e a prática organizacional do CBMSC, na medida em que a manutenção de uma força de trabalho estável na atividade de segurança contra incêndio é essencial para a prestação de um serviço público de qualidade à população, dado o caráter especializado desta. Neste quadro a liderança é ferramenta estratégica para que os oficiais gestores SCI mantenham suas equipes de trabalho satisfeitas, motivadas, identificadas com a atividade que exercem e não queiram sair para outro setor da corporação.

A rotatividade constante de bombeiros militares nos serviços de segurança contra incêndio e pânico pode trazer diversas consequências negativas para a organização, a exemplo de: queda de produtividade, queda de qualidade dos serviços de prevenção, além de que pode afetar o entusiasmo e a motivação daqueles bombeiros que permanecem nos SSCIs. Isto mostra a relevância do tema e necessidade de adoção de medidas por parte dos gestores para a prevenção da rotatividade.

Frisa-se que não foram encontrados estudos empíricos sobre as variáveis da liderança e da intenção de rotatividade nas organizações militares, as quais possuem várias particularidades em relação às demais organizações públicas, reforçando a necessidade de estudos sobre o tema em questão.

REFERÊNCIAS

- ABBAS, M. et al. Combined Effects of Perceived Politics and Psychological Capital on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance. **Journal of Management**, [S. l.], v. 40, n. 7, p. 1813–1830, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177%2F0149206312455243>. Acesso em: 10 out. 2021.
- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. especial, p. 67-86, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005>. Acesso em: 10 out. 2021.
- AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes de Intenção de Rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 6, p. 71-93, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93>. Acesso em: 10 out. 2021.
- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v57i4.211>. Acesso em: 10 out. 2021.
- AMARAL, L. A.; LOPES, S. M. A. Rotatividade de Pessoal no Serviço Público Federal: um estudo de caso na UFPE. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 7., 2014, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: [s.n.], 2014.
- ANSELMINI, M. L.; ANGERAMI, E. L. S.; GOMES, E. L. R. Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do Município de Ribeirão Preto. **Revista Panamericana de Salud Pública**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 44-50, jul. 1997. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1020-49891997000700008>. Acesso em: 10 out. 2021.
- ARRUDA, Â. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.
- AVOLIO B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D.I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, [S.l.], v. 72, p. 441–462, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1348/096317999166789>. Acesso em: 10 out. 2021.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Multifactor leadership questionnaire**: manual and sampler. 3. ed. Redwood City, CA: Mind Garden, 2004.
- BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BASÍLIO, R. G. **Lei Kiss**: principais reflexos no estado de Santa Catarina. 2018. 99 f. TCC (Graduação) – Curso de Direito, Sociedade Educacional de Santa Catarina, UNISOCIESC, Blumenau, 2018.
- BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: The Free Press, 1985.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Full range leadership development**: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Mind Garden, 1997.

BASS, B.M.; RIGGIO, R.E. **Transformational Leadership**. 2. ed. [S.l.]: Psychology Press, 2006.

BEHNKE, M. T. **Gestão de Pessoas**: artigos reunidos. Curitiba: InterSaberes, 2014.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

BERTOLLA, A. et al. O gestor como líder no processo de desenvolvimento de pessoas. SEMANA INTERNACIONAL DE ENGENHARIA E ECONOMIA FAHOR. 4., 2014. Horizontina, 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 2 set. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.425, de 30 de março de 2017**. Estabelece diretrizes gerais sobre medidas de prevenção e combate a incêndio e a desastres em estabelecimentos, edificações e áreas de reunião de público; altera as Leis nº s 8.078, de 11 de setembro de 1990, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil; e dá outras providências. Brasília, 30 de março de 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13425.htm. Acesso em: 2 set. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Manual de Campanha C 20-10**: Liderança militar. 2. ed. [s.l.]: Exército Brasileiro, 2011. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2021.

BRASIL. Secretaria de Recursos Humanos. Ministério do Planejamento. **Boletim Estatístico de Pessoal**. Brasília: Ministério do Planejamento, 2012. (v. 17, n. 190). Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/arquivos/planejamento/arquivos-e-imagens/secretarias/Arquivos/servidor/publicacoes/boletim_estatistico_pessoal/2012/bol190_fev2012.pdf. Acesso em: 10 out. 2021.

BRUNETTO, Y. et al. Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. **Human Resource Management Journal**, [S.l.], v. 22, n. 4, p. 428-441, 8 jul. 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x>. Acesso em: 10 out. 2021.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs). **Handbook de estudos organizacionais**: ação e análise organizacionais. São Paulo, Atlas, 2004. v.3.

BUCH, R.; MARTINSEN, Ø. L.; KUVAAS, B. The destructiveness of laissez-faire leadership behavior: the mediating role of economic leader-member exchange relationships.

Journal of Leadership and Organizational Studies, [S.l.], v. 22, n. 1, p. 115–124, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177%2F1548051813515302>. Acesso em: 10 out. 2021.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.

CAMPOS, C. V. A.; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 347-368, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000200007>. Acesso em: 10 out. 2021.

CARDOSO, L. A. **Prevenção de incêndios**: uma retrospectiva dos primeiros anos das atividades técnicas em Santa Catarina (1973-1993). Florianópolis: Papa-Livro, 2014.

CARVALHO, R.S.et al. Estilos de Liderança e Intenção de Rotatividade de Servidores na Polícia Federal do Brasil. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 44., 2020, on-line. **Anais eletrônicos** [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2020. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 30 set. 2021.

CBMSC. **Diretriz de Procedimento Operacional Padrão Nr 26-CmdoG**. Dispõe sobre a execução do serviço de vistoria e fiscalização em Segurança contra Incêndios e Pânico nos imóveis do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: CBMSC, 2017.

CBMSC. **Institucional** [site institucional]. Florianópolis: CBMSC, 2021c. Disponível em: <https://portal.cbm.sc.gov.br/index.php/institucional/instituicao>. Acesso em: 3 set. 2021.

CBMSC. **Instrução Normativa nº 1**. Procedimentos Administrativos: Parte 1. Processos Gerais de Segurança Contra Incêndio e Pânico. 2. ed. CBMSC, 2021a. Disponível em: https://dsci.cbm.sc.gov.br/images/arquivo_pdf/IN/Em_vigor/IN_1_-_parte_1_-_ps_NT_06_Abr.pdf. Acesso em: 2 set. 2021.

CBMSC. **Instrução Normativa nº 1**. Procedimentos Administrativos: Parte 2. Sistemas e Medidas de Segurança Contra Incêndio e Pânico. 2. ed. CBMSC, 2021b. Disponível em: https://dsci.cbm.sc.gov.br/images/arquivo_pdf/IN/Em_vigor/IN_1_-_parte_2_-_ps_NT_06_Abr.pdf. Acesso em: 2 set. 2021.

CHANG, W. A.; WANG, Y.; HUANG, T. Work design–related antecedents of turnover intention: a multilevel approach. **Human Resource Management**, [S.l.], v. 52, n. 1, p. 1- 26, 2013.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9.ed. São Paulo: Manole, 2014.

COBÊRO, C.; PEREIRA, T. S. Análise das Causas da Rotatividade de Colaboradores em uma Indústria Têxtil de Pequeno Porte no Interior de São Paulo. *In*: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT. 10., 2013. **Anais** [...] [S.l.]: [s.n.], 2013.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CROSSLEY, C. et al. Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 92,

n. 4, p. 1031–1042, 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1031>. Acesso em: 10 out. 2021.

Decision Accommodation Processes. *In*: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Orgs.), **Research in organizational behavior**. Greenwich: JAI Press, 1981.

DESS, G.; SHAW, J. Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 26, n. 3, p. 446-456, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/259187>. Acesso em: 10 out. 2021.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. São Paulo: DIEESE, 2011.

DIÓGENES, L. C. et al. Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 67, n. 2, p. 147-172, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i2.655>. Acesso em: 10 out. 2021.

DONOGHUE, C.; CASTLE, N. G. Leadership Styles of Nursing Home Administrators and Their Association With Staff Turnover. **The Gerontologist**, [S.l.], v. 49, n. 2, p. 166-174, 27 mar. 2009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/geront/gnp021>. Acesso em: 10 out. 2021.

ECCO, G. E. P. **Liderança coletiva no ambiente militar**: descentralizando a capacidade de liderança no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. 2017. 73 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública Com Ênfase na Atividade Bombeiro Militar, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: https://biblioteca.cbm.sc.gov.br/biblioteca/index.php/component/docman/doc_details/683-gauana-elis-pozzan-ecco-. Acesso em: 30 ago. 2021.

ECKERT, A. et al. As Motivações e os Reflexos do *Turnover* em Termos Contábeis e Econômicos numa entidade sem fins lucrativos do município gaúcho de Caxias do Sul. *In*: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. 13., 2011, Caxias do Sul. **Anais [...]** Caxias do Sul: [s.n.], 2011.

federal brasileiro: breve revisão da literatura. *In*: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 4., 2017, João Pessoa. **Anais [...]**. João Pessoa, 2017.

FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 19, n. 3, p. 290-310, jun. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>. Acesso em: 10 out. 2021.

FONSECA, A. M. de O; PORTO, J. B. Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. **Avaliação psicológica**, Itatiba v. 12, n. 2, p. 157-166, ago. 2013. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712013000200007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 20 set. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 143-161,

set. 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65642007000300008>. Acesso em: 10 out. 2021.

GOMES, C. F. S.; XAVIER, L. H.; LEMOS, Z. A liderança e a retenção de servidores na gestão pública. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 34-73, 28 maio 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v5i1.23337>. Acesso em: 25 set. 2021.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HOGG, M. A. Influence and Leadership. In: **Handbook Of Social Psychology**, [S.l.]: John Wiley & Sons, 2010. p. 1166-1207. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1002/9780470561119.socpsy002031>. Acesso em: 10 out. 2021.

HOOIJBERG, R.; CHOI, J. The Impact of Organizational Characteristics on Leadership Effectiveness Models. **Administration & Society**, [S.l.], v. 33, n. 4, p. 403-431, set. 2001. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0095399701334002>. Acesso em: 10 out. 2021.

HUGHES, L. W.; AVEY, J. B.; NIXON, D. R. Relationships Between Leadership and Followers' Quitting Intentions and Job Search Behaviors. **Journal Of Leadership & Organizational Studies**, [S.l.], v. 17, n. 4, p. 351-362, maio 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1548051809358698>. Acesso em: 10 out. 2021.

IVAN, M. V.; TERRA, L. A. A. A influência da liderança na dinâmica organizacional. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, Piracicaba, 2017, vol. 07, n. 01.p. 137-159, 2017. Disponível em: <http://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecempa.combrojsindexphp/article/view/154/130>. Acesso em: 10 out. 2021.

JUNG, D. I.; AVOLIO, B. J. Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. **Academy Of Management Journal**, [S.l.], v. 42, n. 2, p. 208-218, 1 abr. 1999. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/257093>. Acesso em: 10 out. 2021.

KEITH, D.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

KIM, S. Y.; FERNANDEZ, S. Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S. Federal Bureaucracy. **The American Review Of Public Administration**, [S.l.], v. 47, n. 1, p. 4-22, 28 jul. 2016. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0275074015583712>.

KWASNICKA, E. L. **Teoria geral da administração**: uma síntese. 3. ed. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

LAZZARINI, A. Direito Administrativo e Prevenção de Incêndios. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 186, p. 114-132, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/rda.v186.1991.44644>. Acesso em: 2 set. 2021.

LINHARES, L. M. **Rotatividade no serviço público**: estudo de caso do cargo de Analista de Planejamento e Orçamento. 2014. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília. Brasília: UNB, 2014.

- LONGO, F. **Mérito e flexibilidade**: gestão das pessoas no setor público. São Paulo: Edições Fundap, 2007.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAUS, A. **Segurança Contra Sinistros**: Teoria Geral. Florianópolis: Editograf, 2006.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.
- MILIONI, B. **Dicionário de termos de recursos humanos**. São Paulo: Fenix Central de Negócios, 2006.
- MOBLEY, W. H. **Turnover**: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- MÜCK, N. R. **A Coercibilidade no exercício do poder de polícia administrativa pelo Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**. Florianópolis, 2011, 67 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina) – Instituição de Ensino Superior da Academia de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.
- MULLER, D. G. **A regulamentação do poder de polícia administrativa do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**: uma discussão acerca da constitucionalidade do § 3º do artigo 10 da Lei Estadual nº 16.157/2013. 2015. 142 p. Monografia (Curso de Graduação em Direito) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2015.
- NORD, W. R.; FOX, S. The Individual in Organizational Studies: The Great Disappearing Act? *In*: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (eds.). **Handbook of Organization Studies**. [S.l.]: Sage Publications, Inc., 1996. p.148-174.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership**: theory and practice. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.
- OLIVEIRA, F. P.; DELFINO, I. A. L. Produção científica sobre o processo de liderança. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, [S.l.], v. 3, n. 4, p. 104-126, 2013.
- OLIVEIRA, K. P. et al. Retenção de pessoas no setor público mineiro: O caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S.l.], v. 2, n. 3, p. 46-64, 2012.
- OLIVEIRA, M. de. **Liderança militar**: lições de liderança autêntica para liberar o seu potencial de desenvolvimento rumo à interdependência. Florianópolis: Papa-Livro, 2017.
- PEREIRA, E. D. G.; DE ALMEIDA, C. A. S. Rotatividade de pessoal no serviço público
- PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. **Psychological bulletin**, [S.l.], v. 80, n. 2, p. 151, 1973.

PRAÇA, S.; FREITAS, A.; HOEPERS, B. A rotatividade dos servidores de confiança no governo federal brasileiro, 2010-2011. **Novos Estudos - Cebrap**, [S.l.], n. 94, p. 91-107, nov. 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0101-33002012000300004>. Acesso em: 10 out. 2021.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, G. B. **Rotatividade de Pessoal na Universidade Federal de Pernambuco**. 2015. 159 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife: UFPE, 2015.

SANTA CATARINA. **Constituição do Estado de Santa Catarina de 1989**. Florianópolis, em 05 de outubro de 1989. Disponível em: http://leis.alesc.sc.gov.br/html/constituicao_estadual_1989.html. Acesso em: 20 jun. 2018.

SANTA CATARINA. **Decreto nº 1.957, de 20 de dezembro de 2013**. Regulamenta a Lei nº 16.157, de 2013, que dispõe sobre as normas e os requisitos mínimos para a prevenção e segurança contra incêndio e pânico e estabelece outras providências. Florianópolis, 2013b. Disponível em: <http://www.pge.sc.gov.br/index.php/legislacao-estadual-pge>. Acesso em: 2 set. 2021.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar nº 454, de 05 de agosto de 2009**. Institui critérios de valorização profissional para os militares estaduais e estabelece outras providências. Florianópolis, 05 de agosto de 2009. Disponível em: http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2009/454_2009_Lei_complementar.html. Acesso em: 10 out. 2021.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar nº 724, de 18 de julho de 2018**. Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina (CBMSC) e estabelece outras providências. Florianópolis, 2018. Disponível em: http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2018/724_2018_lei_complementar.html. Acesso em: 2 set. 2021.

SANTA CATARINA. **Lei nº 16.157, de 7 de novembro de 2013**. Dispõe sobre as normas e os requisitos mínimos para a prevenção e segurança contra incêndio e pânico e estabelece outras providências. Florianópolis, 2013a. Disponível em: http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2013/16157_2013_lei.html. Acesso em: 2 set. 2021.

SANTA CATARINA. **Lei nº 6.218, de 10 de fevereiro de 1983**. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares Estaduais e dá outras providências. Florianópolis, 1983. Disponível em: http://200.192.66.20/alesc/docs/1983/6218_1983_lei.doc. Acesso em: 2 set. 2021.

SANTOS, I.; CASTRO, C. B. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. **Texto & Contexto - Enfermagem**, [S.l.], v. 17, n. 4, p. 734-742, dez. 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-07072008000400015>. Acesso em: 10 out. 2021.

SILVA, A. C. **Liderança e Motivação: um Estudo no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina**. 2012. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em:

https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/2929/1/107332_Alexandre.pdf. Acesso em: 30 ago. 2021.

SILVA, G. L. R. **Controle do Turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. et al (org.). **Novas Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIYAL, S.; PENG, X. Does leadership lessen turnover? The moderated mediation effect of leader-member exchange and perspective taking on public servants. **Journal Of Public Affairs**, [S.l.], v. 18, n. 4, p. 1830, 5 jun. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1002/pa.1830>. Acesso em: 10 out. 2021.

STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W. Employee Turnover and Post-Decision Accommodation Processes. **In Research in Organizational Behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1981.

SUN, R.; WANG, W. Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. **Public Management Review**, [S.l.], v. 19, n. 8, p. 1124-1141, 21 nov. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2016.1257063>. Acesso em: 10 out. 2021.

TSE, H. H.M.; HUANG, X.; LAM, W. Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. **The Leadership Quarterly**, [S.l.], v. 24, n. 5, p. 763-776, out. 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.005>. Acesso em: 10 out. 2021.

UDESC. **Pesquisa da Udesc Esag aponta que Bombeiros de SC têm confiança da população acima da média nacional**. Notícia [site institucional]. Florianópolis: UDESC, 2019. Disponível em: https://www.udesc.br/esag/noticia/pesquisa_da_udesc_esag_aponta_que_bombeiros_de_sc_tem_confianca_da_populacao_acima_da_media_nacional. Acesso em: 12 set 2021.

VASCONCELOS, K. C. A. et al. A relação entre a percepção de práticas de responsabilidade social corporativa e a intenção de rotatividade dos profissionais. **Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 22, n. 3, p. 494-518, dez. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.01116.62787>. Acesso em: 10 out. 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERLEUN, J. A. G. A teoria do consumidor e a teoria dos incentivos aplicadas a um plano de carreiras do serviço público brasileiro: uma abordagem sucinta. CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 13., 2008, Buenos Aires, Argentina, 2008.

WINTERTON, J. A conceptual model of labour turnover and retention. **Human Resource Development International**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 371-390, set. 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/1367886042000201967>. Acesso em: 10 out. 2021.

- WOLFF, L.; CABRAL, P. M. F.; LOURENÇO, P. R. M. R. S. O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 177-204, 2013.
- YAMAFUKO, E. L.; SILVA, J. J. Liderança nas Organizações. **Colloquium Humanarum**, [S.l.], v. 12, p. 86-93, 2015.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YUKL, G. Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of Management**, [S.l.], v. 15, n. 2, p.251-289, 1989.
- ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Pesquisa**. Florianópolis: UFSC, 2013.

APÊNDICE A - MLQ 5X FORM- Líder

Instruções:

O presente questionário compõe o Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Comando e Estado Maior do CBMSC 2021, com o intuito de descrever o seu estilo de liderança da forma como você o percebe. Desenvolvido por Bruce Avolio e Bernard Bass (2004), este instrumento foi validado ao longo dos anos pela aplicação em diversas organizações no Brasil e no exterior. Agradecemos sua participação e asseguramos que sua identidade permanecerá anônima. O tempo estimado de resposta é de 5 minutos. Qualquer dúvida, entre em contato com o Capitão Rodolfo Silveira Rodrigues pelo e-mail: rodolfosilveirarodrigues@gmail.com ou pelo whatsapp (47) 9912854-65.

A seguir encontram-se quarenta e cinco afirmações descritivas. É fundamental que todas sejam respondidas. Julgue a frequência com que cada afirmação se ajusta a você. Utilize a seguinte escala de classificação para as suas respostas:

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

Afirmativas
1. Forneço assistência aos outros em troca de seus esforços.
2. Reavalio situações críticas questionando se são apropriadas.
3. Falho em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios
4. Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.
5. Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.
6. Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.
7. Estou ausente quando necessitam de mim.
8. Procuo alternativas diferentes para solucionar problemas
9. Falo de forma otimista sobre o futuro.
10. Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.
11. Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance.
12. Espero as coisas darem erradas para começar a agir.

13. Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.
14. Especifico a importância de se ter um forte senso de propósito.
15. Invisto meu tempo ensinando e treinando.
16. Deixo claro que cada um pode esperar receber quando as metas de performance são alcançadas.
17. Demonstro acreditar firmemente que “se não está quebrado, não conserte”.
18. Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.
19. Trato os outros como indivíduos ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.
20. Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir.
21. Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.
22. Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.
23. Considero as consequências éticas e morais nas decisões.
24. Mantenho-me a par de todos os erros.
25. Demonstro um senso de poder e confiança.
26. Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.
27. Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.
28. Evito tomar decisões.
29. Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.
30. Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos.
31. Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.
32. Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.
33. Demoro para responder questões urgentes.
34. Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.
35. Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.
36. Expresso confiança de que metas serão alcançadas.
37. Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.
38. Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.

39. Faço com que os outros façam mais do que o esperado.
40. Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.
41. Trabalho com os outros de maneira satisfatória.
42. Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.
43. Sou eficaz em atender as necessidades da organização.
44. Aumento a vontade dos outros em tentar com maior afinco.
45. Lidero um grupo que é eficiente.

APÊNDICE B - Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)

Instruções:

O presente questionário compõe o Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Comando e Estado Maior do CBMSC 2021, com o intuito de mensurar a intenção de rotatividade dos bombeiros militares que atuam nos SSCIs sede de BBMs. Desenvolvido por Siqueira et al. (2014), este instrumento tem sido usado em diversas pesquisas no Brasil sobre a rotatividade de pessoal. Agradecemos sua participação e asseguramos que sua identidade permanecerá anônima. O tempo estimado de resposta é de 5 minutos. Qualquer dúvida, entre em contato com o Capitão Rodolfo Silveira Rodrigues pelo e-mail: rodolfosilveirarodrigues@gmail.com ou pelo whatsapp (47) 9912854-65.

1) A seguir estão frases que podem representar alguns pensamentos seus. Para responder você utilizará a escala abaixo.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre

	1	2	3	4	5
Você pensa em sair do SSCI para outro setor do CBMSC					
Você planeja sair da SSCI para outro setor do CBMSC					
Você tem vontade de sair SSCI para outro setor do CBMSC					

2) Se você respondeu positivamente em alguma das perguntas acima, quais elementos

influenciam na sua vontade de sair do setor, conforme a seguinte escala: 1 (nada importante), 2 (pouco importante), 3 (razoavelmente importante), 4 (importante) ou 5 (muito importante).

a) Relação com a chefia

Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

b) Relação com os colegas

Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

c) Relação com os usuários

Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

d) Carga de trabalho

Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

e) Escala de serviço

Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

f) Reconhecimento do trabalho

Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

g) Identidade com a atividade de SCI

Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

APÊNDICE C - Questionário - Dados Sociodemográficos

1. Gênero:

Masculino

Feminino

2. Idade: _____ anos

3. Escolaridade:

Ensino médio

Graduação

Especialização

Mestrado

Doutorado

4. Posto/Graduação

Soldado

Cabo

3º Sargento

2º Sargento

1º Sargento

Subtenente

2º Tenente

1º Tenente

Capitão

Major

Tenente-Coronel

Coronel

5. Tempo de serviço no CBMSC: _____ anos.

6. Tempo de serviço na atividade de SCI: _____ anos.