

**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**

**RENAN CESAR VINOTTI CECCATO**

**LIDERANÇA EM CONTEXTO DE PERIGO NA FORÇA TAREFA DO CBMSC EM  
OPERAÇÕES DE DESASTRES**

**FLORIANÓPOLIS  
2021**



**Renan Cesar Vinotti Ceccato**

**Liderança em contexto de perigo em na Força Tarefa do CBMSC em  
Operações de Desastres**

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):** Ana Paula Grillo Rodrigues

**Florianópolis  
2021**

**Ceccato, Renan Cesar Vinotti**

Liderança em contexto de perigo em na Força Tarefa do CBMSC em Operações de Desastres apresentada como TCC no Curso de Comando e Estado Maior do CBMSC. / Renan Cesar Vinotti Ceccato. -- Florianópolis: CEBM, 2021.

111 p.

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

Orientadora: Ana Paula Grillo Rodrigues, Dra.

1. Liderança. 2. Contexto de Perigo. 3. Força Tarefa. 4. Operações de Desastres I. Grillo, Ana Paula Rodrigues. II. Título.

**RENAN CESAR VINOTTI CECCATO**

**LIDERANÇA EM CONTEXTO DE PERIGO NA FORÇA TAREFA DO CBMSC EM  
OPERAÇÕES DE DESASTRES**

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):**

---

Dra. Ana Paula Rodrigues Grillo  
UDESC

**Membros:**

---

Me. Alexandre Coelho da Silva  
CBMSC

---

Me. Walter Parizotto  
CBMSC

**Florianópolis, 18 de outubro de 2021**



Dedico este trabalho aos bombeiros militares membros da Força Tarefa CBMSC, vibrantes e devotos às ações operacionais em desastres que colocam suas vidas em risco independente do contexto de perigo.





## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, pelo apoio incondicional ao meu desenvolvimento educacional, refletindo em minhas realizações profissionais.

À minha esposa, pelo carinho e compreensão durante o processo de construção deste trabalho e ao meu filho, pela motivação à maior prática de liderança que a vida me exigiu.

À minha orientadora, pelo direcionamento e conhecimento transmitidos durante todo o desenvolvimento da pesquisa.



“A palavra convence, o exemplo arrasta.”

(Confúcio)



## RESUMO

O presente trabalho faz um estudo sobre a liderança em contexto de perigo dos bombeiros militares membros da Força Tarefa do CBMSC em operações de desastres, buscando identificar o perfil necessário para emprego neste ambiente e auxiliar no desenvolvimento futuro dos recursos humanos da Corporação. Para obtenção das informações ao estudo, foi consultada a literatura de referência sobre liderança relacionada ao contexto de perigo e analisado conteúdo das entrevistas com os bombeiros militares participantes da operação do desastre em Brumadinho/MG. Os resultados da análise possibilitaram evidenciar grande relevância dos aspectos ligados à capacitação técnica e relacionamento interpessoal dos líderes aos liderados e entre a própria equipe. As teorias contingenciais de liderança tiveram forte aderência às peculiaridades do contexto de perigo em operações de desastres, possibilitando aos líderes das equipes de FT utilizarem suas premissas conforme necessidade da situação. A pesquisa caracterizou aspectos dos líderes, liderados e sua manifestação em equipe, possibilitando identificar o perfil necessário da liderança nos seus diversos espectros para emprego no ambiente em estudo. A conclusão, responde aos objetivos da pesquisa e corrobora com seus pressupostos em consonância aos seus resultados. O perfil da liderança em contexto de perigo na Força Tarefa do CBMSC em operações de desastres é identificado pela conduta técnico-comportamental exemplar do líder quando integrado nas ações operacionais com sua equipe, zelando pela segurança e criando laços de confiança para geração de fortes vínculos necessários ao cumprimento das missões.

**Palavras-chave:** Liderança. Contexto de Perigo. Força Tarefa. Operações de Desastres.



## ABSTRACT

The present work is a study on the leadership in a context of danger of military firefighters who are members of the CBMSC Task Force in disaster operations, seeking to identify the profile needed for employment in this environment and to assist in the future development of the Corporation's human resources. To obtain information for the study, reference literature on leadership related to the context of danger was consulted and the content of interviews with military firefighters participating in the disaster operation in Brumadinho/MG was analyzed. The results of the analysis made it possible to highlight the great relevance of aspects related to technical training and interpersonal relationships between leaders and those being led and among the team itself. The contingency theories of leadership had strong adherence to the peculiarities of the context of danger in disaster operations, enabling TF team leaders to use their premises as needed in the situation. The research characterized aspects of leaders, led and their manifestation as a team, making it possible to identify the necessary profile of leadership in its various spectrums for employment in the environment under study. The conclusion responds to the research objectives and corroborates its assumptions in line with its results. The profile of leadership in a context of danger in the CBMSC Task Force in disaster operations is identified by the leader's exemplary technical-behavioral conduct when integrated into operational actions with his team, ensuring safety and creating bonds of trust to generate the necessary strong bonds to the fulfillment of missions.

**Keywords:** Leadership. Danger Context. Task force. Disaster Operations.





## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias, subcategorias e elementos de análise dos dados. ....	58
Quadro 2 - Categoria 1: Categorização do Contexto de Perigo em uma Operação de Desastre, subcategorias e seus elementos de análise.....	62
Quadro 3 - Categoria 2: Categorização das Características dos atores no processo de liderança, subcategorias e seus elementos de análise.....	65
Quadro 4 - Categoria 3: Categorização da Manifestação da Liderança de uma Equipe, subcategorias e seus elementos de análise.....	72



## **LISTA DE SIGLAS**

CBMSC	Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina
CEBM	Centro de Ensino Bombeiro Militar
DtzPOP	Diretriz Operacional Padrão
FT	Força Tarefa



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	23
1.1 PROBLEMA .....	26
1.2 PRESSUPOSTOS.....	26
1.3 OBJETIVOS.....	27
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	27
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	27
1.4 JUSTIFICATIVA .....	27
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	31
2.1 TEORIAS DE LIDERANÇA.....	31
<b>2.1.1 Evolução das Teorias</b> .....	33
<b>2.1.2 Teorias Contingenciais</b> .....	35
2.1.2.1 Modelo de Fiedler.....	35
2.1.2.2 Teoria Situacional.....	38
2.1.2.3 Teoria Caminho Meta.....	43
<b>2.1.3 Ontologia DAC</b> .....	45
2.2 CONTEXTO DE PERIGO E LIDERANÇA .....	47
<b>2.2.1 Liderança em Contexto de Perigo</b> .....	48
2.3 FORÇA TAREFA CBMSC E LIDERANÇA.....	51
<b>2.3.1 A Equipe de Força Tarefa</b> .....	52
<b>2.3.2 Atuação em desastres</b> .....	55
<b>2.3.3 Liderança em Equipe</b> .....	56
<b>2.3.4 Liderança Militar</b> .....	61
<b>3 MÉTODO</b> .....	64
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	64
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	65
<b>4 ANÁLISE DO CONTEÚDO</b> .....	67
4.1 CATEGORIZAÇÃO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	67
4.2 TRATAMENTO E INTERPRETAÇÃO DO CONTEÚDO.....	71
<b>4.2.1 Categoria 1: O Contexto de Perigo em uma Operação de Desastre</b> .....	71
4.2.1.1 Riscos ao indivíduo em função do Contexto de Perigo.....	72
4.2.1.2 Variação dos riscos no Contexto de Perigo em uma Operação de Desastre .....	72
4.2.1.3 Segurança à equipe em função do Contexto de Perigo .....	72
4.2.1.4 Resposta às vítimas em uma Operação de Desastre .....	73
4.2.1.5 Complexidade na resposta institucional no Contexto de Perigo em uma Operação de Desastre .....	73

<b>4.2.2 Categoria 2: Características dos atores no processo de liderança</b> .....	74
4.2.2.1 Competências técnicas cognitivas e psicomotoras dos líderes .....	76
4.2.2.2 Habilidades comportamentais pessoais e interpessoais dos líderes.....	77
4.2.2.3 Competências técnicas cognitivas e psicomotoras dos liderados .....	79
4.2.2.4 Habilidades comportamentais pessoais e interpessoais dos liderados.....	80
<b>4.2.3 Categoria 3: Manifestação da Liderança em uma Equipe</b> .....	81
4.2.3.1 O comportamento operacional na liderança de uma equipe.....	82
4.2.3.2 O relacionamento interpessoal na liderança de uma equipe.....	84
4.2.3.3 A relação operacional entre líderes e liderados .....	85
4.2.3.4 A relação comportamental entre líderes e liderados.....	86
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	88
5.1 O CONTEXTO DE PERIGO NAS OPERAÇÕES DE DESASTRES .....	88
5.2 A LIDERANÇA DOS MEMBROS DA FT - CBMSC EM OPERAÇÕES NAS DESASTRES.....	91
5.3 A LIDERANÇA EM EQUIPE DA FT - CBMSC EM CONTEXTO DE PERIGO NAS OPERAÇÕES DE DESASTRES .....	99
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	105
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	110
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	112
<b>APÊNDICE A – Roteiro para entrevista</b> .....	119

## 1 INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina 2018-2030 (SANTA CATARINA, 2018) apresenta, como visão institucional, ser uma Corporação de excelência na prestação, gestão e conhecimento de serviço de bombeiro, resguardando a vida, o patrimônio e o meio ambiente catarinense. Considerando um dos fatores críticos, a capacitação de bombeiros militares, comunitários, voluntários, guarda-vidas civis e colaboradores, coloca como dever, o conhecimento e constante aprimoramento, de acordo com as atividades que irá desempenhar, visando a excelência no atendimento à sociedade. As perspectivas, objetivos e diretrizes estratégicas deste Planejamento, com foco na sociedade, exaltam o atendimento com profissionalismo e excelência. Na perspectiva do capital humano, há a prerrogativa de formar e capacitar o efetivo orgânico, além de indiretamente fortalecer o capital humano com a corporação.

Considerando este escopo institucional, observa-se a relevância estratégica da capacitação de recursos humanos, com holofotes na atividade operacional. No contexto técnico, a Corporação tem fomentado, com intensidade, o ensino e instrução das atividades operacionais ordinárias e extraordinárias, inserindo-se nestas, o efetivo das Forças Tarefas. A Força Tarefa (FT) do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina (CBMSC), a partir da Diretriz Operacional Padrão (DtzPOP) Nr 19-CmdoG, de 5 abril de 2019 (SANTA CATARINA, 2019), nas suas previsões legais, sucinta o emprego especializado de socorro em eventos naturais extremos ou ocorrências de grande magnitude, havendo necessidade de efetivo capacitado tecnicamente e dotado de competências próprias de liderança para contexto extraordinário.

Diante das prerrogativas legais, a estrutura hierárquica militar e peculiaridade das ações de Força Tarefa em inserirem suas equipes em contexto de perigo e, muitas vezes, isoladas no teatro de operações, transcende a necessidade da capacitação nos quesitos técnicos e legitima-se a essencialidade do desenvolvimento das competências de liderança em seus membros. A ausência de liderança em uma equipe pode causar muitos problemas e danos irreparáveis, até o comprometimento da missão. A liderança é fundamental, dada a importância de estudar liderança na Força Tarefa do CBMSC, considerando sua peculiaridade de emprego em contexto de perigo nos desastres. Caso os elementos da cultura organizacional se tornam disfuncionais, a liderança tem por dever reorganizar os elementos para sua funcionalidade diante das crenças e valores, gerenciando a mudança cultural conforme necessidade evolutiva, possibilitando que seus integrantes sobrevivam num ambiente em constante mutação (SCHEIN, 2017).

A partir de estudos sobre a temática da liderança em contexto de perigo, Sweeney, Matthews e Lester (2011), apresentam que em situações de perigo os líderes e seus liderados compreendem que a incapacidade de executar as devidas ações exigidas no momento, pode levar a graves consequências. Não apenas refletidas estas consequências às organizações, mas também ao seu efetivo. Sendo que a liderança em contexto de perigo precisa ser decisiva, segundo afirmação dos autores e os líderes precisam ter caráter forte e determinação inabalável para definir o caminho certo das ações. É imposto à liderança compartilhar os riscos entre todos da equipe.

Outro estudioso do tema, Kolditz (2007), complementa sobre o aprendizado da liderança em circunstâncias de perigo. O autor relata que os resultados não se resumem a sucesso, fracasso, orgulho ou vergonha, mas sim na preservação da vida, podendo inclusive sair de uma situação ferido ou mesmo morto. É também constatado em literaturas de referência sobre liderança, que o líder é a pessoa que mantém a equipe segura em uma situação de insegurança, passando confiança para que as tarefas possam ser cumpridas (ROBINS, 2010; HOUSE; MITCHELL, 1974, *apud* NORTHOUSE, 2013).

Aparentemente, no CBMSC, é sumário o estudo dedicado à liderança com foco no contexto de perigo, ambiente no qual as ocorrências ordinárias e extraordinárias estão imersas. As ocorrências extraordinárias traduzem grande preocupação no investimento em pesquisas de liderança pois disponibilizam de menor conhecimento empírico. O contexto de desastre detém características peculiares e distintas do cotidiano que as tropas estão acostumadas. Nos estudos de liderança, o contexto é geralmente subestimado e enaltecido demais variáveis do processo de liderança.

Os perfis de liderança para atuar no ambiente de desastres diferem-se das ações rotineiras, em função da complexidade do evento e contexto com maior magnitude de perigo. É exigido maior nível de especialização técnica, estabilidade de atributos comportamentais, preparação psicológica e capacidades fisiológicas resilientes. As restrições de conforto, continuidade operacional e demais características típicas que uma operação de desastre impõe, denotam a importância da liderança bem conduzida. Ela garantirá o engajamento e comprometimento dos integrantes das equipes, as quais estarão, muitas vezes, nos limites da estafa orgânica e mental.

O reflexo institucional pelo desenvolvimento de pesquisas de liderança no contexto de perigo interfere no desempenho das equipes nas intervenções operacionais, ensejando diretamente em um ganho social. A otimização do processo de liderança na Corporação projeta, ainda mais, a qualidade nas relações interpessoais, estimulando os integrantes para maior



motivação, satisfação profissional e por consequência, fortalecimento do vínculo organizacional. Como consequência, estes fatores ecoam na melhor prestação do serviço à sociedade.

Este enfoque, traduz que o estudo dos perfis de liderança em contexto de perigo é um problema ainda na Corporação, haja vista sua premente importância e carência de ações nesta direção. Outrossim, torna uma questão de pesquisa inerente ao desenvolvimento desta demanda estratégica institucional. Entende-se que o não investimento de pesquisas acerca desta temática, fragiliza e deixa um lapso de estudo na relação do serviço operacional.

Dadas as devidas circunstâncias, fatos e informações em tela, compreende-se pertinente o referido assunto para estudo. Diante do contexto apresentado, a delimitação do foco da pesquisa que se pretende investigar demonstra aderência e fundamental importância da proposta às áreas estratégicas definidas pela Corporação. As instituições, por estarem inseridas em um ambiente instável e mais exigente, estão se adaptando a esses desafios, conforme exposição de Dutra, Dutra e Dutra (2019, p. 47): “As organizações, de forma natural e espontânea, estão alterando sua forma de gerir pessoas para atender às demandas e pressões provenientes do ambiente externo e interno.”

Estes cenários adversos exigem rápida capacidade de mobilização e resposta frente aos desafios inesperados. Intervenções em desastres demonstram o apelo destas exigências. A história recente do Corpo de Bombeiros Militar de SC está sendo marcada por estes eventos, representado pelas equipes de Força Tarefa em operações, dentro e fora do território barriga verde. Uma das maneiras pelas quais as organizações podem viver nesse ambiente volátil é preparar seus recursos humanos, especialmente seus líderes, para gerenciarem as crises em curso. Wheatley (2006) garante que a preparação adequada dos líderes é a melhor estratégia para mobilizar a mente das pessoas na busca pela resolução de problemas.

Também é imprescindível que a Corporação adote mecanismos para manter a qualidade dos serviços prestados à sociedade, além de investimentos em novas tecnologias, veículos, equipamentos e materiais. Sendo fundamental também, para a manipulação destes artefatos logísticos, que haja uma preparação e valorização do seu recurso humano. Ao desenvolvimento da liderança, como prega Renesch (2003), precisa ser fornecido um ambiente no qual as pessoas possam ter o melhor desempenho. A liderança será uma forma de superar e manter a motivação, de forma a alcançar o envolvimento individual no esforço coletivo, visando o cumprimento da missão (BRASIL, 2011).

Com fulcro nos entendimentos iniciais que motivam o presente estudo, esta pesquisa está estruturada nas seguintes seções: referencial teórico sobre liderança, contexto de perigo em

desastres e caracterização das equipes de Força Tarefa do CBMSC. A metodologia empregada foi de forma exploratória descritiva com corte transversal e pesquisa de campo, a partir de instrumento qualitativo com análise do conteúdo a partir de entrevista semiestruturada. A metodologia conta com análise e discussão da interpretação dos resultados com referencial teórico, a fim da identificação dos perfis de liderança nas limitações da pesquisa. Por derradeiro, as considerações finais destacam as principais abordagens da pesquisa e sob estas perspectivas, são apresentadas as conclusões e sugestões.

## 1.1 PROBLEMA

Qual é o perfil de liderança necessários em contexto de perigo aos membros de Força Tarefa do CBMSC em operações de desastres, para auxílio no desenvolvimento de recursos humanos neste cenário de atuação?

## 1.2 PRESSUPOSTOS

Subentende-se que o CBMSC possui uma preparação adequada para execução das tarefas ordinárias, contudo, percebe-se a falta de melhorias no processo de atuação de liderança entre líderes e liderados. Esta percepção indica a necessidade de estudos mais aprofundados no perfil do líder, no entanto, há alguns pressupostos nesta relação para torná-la mais efetiva. Esta pressuposição estende-se de maneira peculiar aos bombeiros militares das Forças Tarefas do CBMSC, em face às suas atuações em contexto de perigo nos cenários de desastres. Para condução desta pesquisa foram definidos pressupostos intimamente relacionados ao perfil de liderança em contexto de perigo:

Pressuposto 1: a boa relação de liderança entre o líder e liderados conduz ao cumprimento das missões mesmo diante dificuldades extremas (BRASIL, 2011);

Pressuposto 2: a confiança e lealdade são fatores essenciais para liderança em qualquer contexto, contudo tratando-se de condições extremas, estes elementos adquirem um caráter crucial (KOLDITZ, 2007);

Pressuposto 3: a habilidade na comunicação para monitorar e tomar decisões, torna um líder mais eficaz em tarefas complexas com sua equipe (NORTHOUSE, 2013);

Pressuposto 4: aspectos ambientais e organizacionais associados aos componentes diretos de um problema, influenciam sensivelmente na performance de um líder com sua equipe para enfrentamento (ZACCARO *et al.*, 2001);

Pressuposto 5: engajamento e comprometimento são necessários para a performance de

bombeiros militares em contexto de perigo em operações de desastres (OLIVEIRA, 2014).

### 1.3 OBJETIVOS

Os objetivos deste estudo serão expostos em um objetivo geral, o qual envolverá a problemática da pesquisa e três objetivos específicos, os quais orientarão o referencial teórico e coleta de dados.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Foi estabelecido como objetivo geral desta pesquisa, identificar o perfil de liderança necessário em contexto de perigo a partir da percepção dos membros de Força Tarefa do CBMSC em operações de desastres para auxílio no desenvolvimento de recursos humanos neste cenário de atuação.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

Foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) compreender a relevância do contexto de perigo em operações de desastres;
- b) caracterizar a liderança em equipe da FT - CBMSC em contexto de perigo em operações de desastres;
- c) caracterizar a liderança dos bombeiros militares, membros das equipes de FT - CBMSC, em contexto de perigo em operações de desastres.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

“Quando as culturas existem, elas determinam os critérios para a liderança e, assim, definem quem será ou não um líder” (SCHEIN, 2017, p. 21). O estudo de liderança no CBMSC tem demonstrado investimento na produção nos últimos anos, entretanto, com carência na perspectiva operacional e um lapso quando se trata do contexto de perigo. Esta percepção, é abordada por autores na literatura, como Osborn, Hunt e Jauch (2002), os quais constataram que nos estudos de liderança, o contexto é o lado negligenciado. É destacado por Porter e McLaughlin (2006), o apontamento de falhas nos estudos de liderança que não levam em conta o impacto do contexto organizacional em áreas específicas do comportamento individual e em grupo (motivação, comunicação e trabalho em equipe). Há também recomendações, por Kolditz (2007) e Hannah *et al.* (2009), para que o aprofundamento nos estudos leve em conta o contexto

organizacional.

Na revisão da literatura realizada por Avolio (2007), foi demonstrado que as pesquisas sobre liderança exploraram aspectos relacionados ao comportamento, as habilidades e outras características pessoais do líder, como suas qualidades interiores. No entanto, o autor elenca que pouco se pesquisou sobre como os liderados e os contextos podem influenciar no desempenho da liderança. Segundo Zaccaro e Klimoski (2001, p. 12), “a liderança é normalmente considerada sem levar em conta um olhar adequado para as contingências estruturais que afetam e moderam sua conduta [...]”, a partir desta consideração, relatam que, de maneira geral, as teorias sobre liderança não se preocupam com o contexto.

O contexto extremo acaba sendo uma área marginalizada no campo de pesquisa sobre liderança nas organizações, devido a sua baixa recorrência em comparação às demandas ordinárias. Porém, aparece com certo destaque em organizações militares, áreas da medicina, áreas responsáveis por aplicar a lei, bombeiros e organizações de respostas a crises, haja vista serem os órgãos e instituições diretamente atuantes nestes cenários quando ocorrem, mesmo tendo baixa recorrência (HANNAH *et al.*, 2009).

A contribuição do presente estudo, pode ser compreendida ainda por Sweeney, Matthews e Lester (2011), os quais apontam carência de literatura para demonstrar como a liderança se comporta em ambientes diferenciados, como em contextos perigosos. A partir das constatações literárias, o estudo a respeito do perfil de liderança em contexto de perigo sob a luz de equipes especializadas de bombeiros em desastres, faz este trabalho monográfico atribuir a necessidade do conhecimento sobre os perfis adequados aos membros das equipes de FT - CBMSC para desenvolvimento de recurso humano e otimização das ações em operações desta natureza. A especificidade e recorrência extraordinárias destes eventos denota ainda o imprescindível investimento de estudos nesta temática para treinamento das equipes, as quais não têm contato diário, ficando prejudicado o desenvolvimento empírico. Nos estudos de liderança, o contexto é geralmente subestimado e são enaltecidas as demais variáveis do processo de liderança, concebendo ainda mais a necessidade de pesquisas com este objetivo.

Assim, o perfil de liderança para atuar no ambiente de desastres difere-se das ações rotineiras, em função da complexidade do evento e contexto com maior magnitude de perigo. A especialização técnica, capacidades fisiológicas e atributos comportamentais e psicológicos possuem alto nível de exigência e resiliência e as restrições de conforto e continuidade operacional são características de uma operação de desastre. Diante destas demandas, percebe-se a importância da liderança bem conduzida, necessitando de pesquisas e estudos específicos. Destarte, mesmo nos limites de estafa, poderá ser garantido o engajamento e comprometimento

dos integrantes das equipes ao cumprimento das missões.

A representação desta peculiaridade de atuação pode ser estudada de maneira eficaz quando evidenciada em operações de desastres executadas pelas Forças Tarefa, ocorrências regulares e características no estado de Santa Catarina, além do emprego em apoio a outras regiões destas equipes. A amostra de estudo também colabora significativamente, considerando que os membros destas equipes são selecionados voluntariamente através dos seus perfis, executam treinamento específico, constroem unidade de equipe e exercem suas lideranças sob forte influência do meio empregado.

As premissas relacionadas sustentam-se na obra do McChrystal (2015), onde traduz a notoriedade da liderança de membros de equipes militares para tomada de decisão em contexto extremo, sem permear a cadeia hierárquica em função da imposição do cenário inserido. Já os ensinamentos de Avillo e Flood (2017), fortalecem como as lideranças em unidades operacionais de bombeiros podem ser eficientes quando envolvidos diretamente com as equipes de execução que estão expostas diariamente em situações de risco.

Diante de análise dos bancos de dados em plataformas de pesquisas acadêmicas, verificou-se ampla disponibilidade de estudos sobre liderança, reduzindo drasticamente quando relacionado aos bombeiros e uma lacuna de estudo sobre o contexto de perigo, condição que denota carência de exploração ao tema específico em tela. Na Biblioteca do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CEBM) do CBMSC foram encontrados 9 (nove) estudos sobre liderança bombeiro militar, 1 (um) trabalho acadêmico sobre liderança em desastres, porém, com foco ao treinamento para lideranças comunitárias (MARTINS, 2018) e nenhum sobre liderança em contexto de perigo.

As produções acadêmicas sobre liderança recorrentes no CBMSC abrangem diversas teorias de estudo, contudo, não contempla o fenômeno da liderança em contexto de perigo, vejamos algumas delas: Liderança e responsabilidade social no CBMSC (ZEFERINO, 2012); Liderança e Motivação: Um Estudo no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina (COELHO, 2012); Liderança e trabalho em equipe: virtudes importantes na carreira do bombeiro militar (SANTOS, 2012); Liderança Coletiva no Ambiente Militar: Descentralizando a Capacidade de Liderança no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (ECCO, 2017); e A Teoria Situacional de Liderança Aplicada ao Serviço Operacional do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina: Análise da Sede do 3º Batalhão de Bombeiros Militar (DAMINELLI, 2019).

Quando encontrados estudos de liderança sobre o tema específico no Brasil, esses estão relacionados à Polícia Militar, a partir de estudos acadêmicos de liderança em contexto extremo

no BOPE de Santa Catarina e do Rio de Janeiro por Santana (2012), Santos (2013) e Vicentini (2015). Com maior ênfase, estudos sobre o tema liderança em contexto extremo são realizados nos centros de ciências do comportamento e liderança na Academia Militar Americana (*U.S. Military Academy at West Point, New York*) por autores como Kolditz, Sweeney, Hannah, Campbell e Matthews. Contudo, Porter e McLaughlin (2006) enfatizam a falta de estudos de liderança com abordagem peculiar a essas atividades, sugerindo a continuidade e aprofundamento de pesquisas. Hannah *et al.* (2009), ainda ressaltam a necessidade de estudar a liderança em “contexto extremo”, ou seja, aquele no qual as vidas das pessoas estão em risco.

Tratando de Corpos de Bombeiros no Brasil, a escassa literatura é desenvolvida por iniciativas de relatos de operações, a exemplo da obra de Farah (2020), versando sobre o evento trágico do rompimento da barragem de rejeito de minério no Córrego do Feijão, em Brumadinho/MG e as ações de busca dos Corpos de Bombeiros Militar de diversos estados brasileiros, coordenados pelo Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Outra literatura que delibera sobre as ações de liderança em Corpos de Bombeiros, desta vez em solo norte-americano, é a obra de Avillo e Flood (2017).

Neste sentido, Oliveira (2014) evidencia que o estudo da liderança no contexto de perigo busca a melhora da performance dos bombeiros militares inseridos no teatro de operações de desastres, haja vista a necessidade do alto nível de engajamento destes militares. A maneira como o líder se relaciona com a equipe pode incentivar ou acabar com o comprometimento deles.

Percebendo a relevância dos resultados práticos que se busca atingir através desta monografia, demonstra-se oportunidade institucional ao CBMSC de aprofundamento no conhecimento da liderança com olhar específico no contexto de perigo. Não obstante, propiciará auxílio aos gestores para otimização do desenvolvimento e preservação do recurso humano neste cenário, colaborando inclusive no emprego de recursos financeiros.

Diante das argumentações elencadas, o reflexo institucional a partir do desenvolvimento de pesquisas de liderança no contexto de perigo interfere no desempenho das equipes no teatro de operações. A otimização do processo de liderança influencia na melhora das relações interpessoais do efetivo, promove estímulo nas atividades operacionais e realização profissional. Portanto, a conjunção destes fatores ecoam no ganho social pela entrega de um serviço de maior valor e qualidade à sociedade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem por objetivo subsidiar a análise do resultado da pesquisa. Serão apresentadas teorias sobre o fenômeno da liderança, suas relações no âmbito militar e em contexto de perigo nas atividades próprias de bombeiro em operações de desastres. Para percepção prática da teoria aprofundada de liderança, em função da aderência ao estudo no método da pesquisa, será descrita a caracterização e empregabilidade das equipes de Força Tarefa do CBMSC.

### 2.1 TEORIAS DE LIDERANÇA

Para início do estudo teórico sobre o fenômeno da liderança, carece salientar que nenhuma teoria é possível se relacionar na sua integralidade ao objetivo da pesquisa, haja vista a estrutura cultural organizacional do meio militar e peculiaridades do contexto de perigo. Serão referenciadas as teorias de maneira evolutiva para contextualização e, com maior detalhamento, o estudo das abordagens da teoria que mais afeta o tema investigado.

Estudos e preocupações do conhecimento sobre liderança já eram contemplados aos líderes políticos na época de Platão. A diversificação das organizações e a complexidade das equipes, no período de transição industrial à informação e ao conhecimento, promoveu o desenvolvimento dos líderes aos objetivos organizacionais. Não obstante, a evolução da liderança promoveu um papel importantíssimo ao crescimento das organizações.

A evolução das teorias de liderança transcorreu ao final do século XIX, a partir de relações dos líderes mundiais com personagens heroicos e míticos, os quais eram destinados a assumir a frente de tomadas de decisões (OLIVEIRA, 2018). Já no período pós-guerras e Revolução Industrial, desenvolvem-se as linhas comportamentais, ingressando nos anos 60 com os aspectos contingenciais, até as teorias contemporâneas. Observa-se que as teorias sempre estiveram relacionadas ao contexto ambiental e as suas necessidades sociais. No início do século XX, a temática da liderança adquiriu o caráter científico, cujas principais contribuições são na área da psicologia, pois buscavam a liderança eficaz, tentando entender as qualidades necessárias para se tornar um bom líder (KLEINMAN, 2015).

Stoner e Freeman (1995), com base na Teoria Clássica da Administração, remetem que o líder tem a função de definir e fazer que sejam cumpridos indicadores de desempenho, a fim de alcançar os objetivos organizacionais. A atenção principal, neste momento, estava centralizada na necessidade da organização e não do indivíduo.

As abordagens sobre influência ganham muita conotação no desenvolvimento moderno

da liderança. Suas definições abordavam, com muita frequência, o direcionamento. Vejamos algumas definições de liderança exaltando as relações de influência. Para Hunter (2004, p. 25), "É a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum." De acordo com Kubicek (2012, p. 77), "Liderança é influência. Influência é poder. Como esse poder é usado vem das intenções do líder, dos motivos do coração".

Para Tomé de Souza (2009), o líder é aquela pessoa capaz de influenciar, de fazer com que, muito além do simples comando funcional, homens façam ou deixem de fazer alguma coisa que ele gostaria que fizessem ou deixassem de fazer. O líder traz consigo a qualidade de ser e capacidade de fazer o que o destaca no grupo e fazem com que os outros o sigam, numa relação às vezes informal. Robbins (2010), conceitua liderança como a capacidade de influenciar um grupo de pessoas em prol de um objetivo comum, subentendendo que a relação de autoridade deva existir para que exista o exercício de liderança.

Segundo Northouse (2013, p. 3), existem componentes centrais no fenômeno da liderança: "A liderança é um processo que envolve influência, ocorre no contexto de um grupo e inclui a realização de objetivos". Nos remete ainda o autor, que a liderança é algo que a pessoa aceita, é o processo pelo qual um indivíduo exerce influência sobre um grupo de indivíduos para atingir um bem comum. A prática da liderança vai muito além da escolha de uma determinada teoria e treinamento de pessoas de acordo com os seus comportamentos, ou seja, o desenvolvimento de líderes e de processos efetivos de liderança requerem um conjunto complexo de processos, que precisam ser compreendidos (DAY *et al.*, 2014).

Conforme afirmado pelos autores supracitados, nas atividades quotidianas, os estilos teóricos de liderança são manifestados e evidenciados em determinados momentos pelas suas necessidades. Na essência, a liderança denota influência sobre as ações das pessoas envolvidas em algum processo para atingir determinado objetivo. Os estilos de liderança, conforme serão verificados no decorrer deste introito, sofrem influência de duas variáveis, do comportamento diretivo às tarefas e do apoio emocional ou social.<sup>1</sup>

Por ocasião da multiplicidade de definições existentes sobre o fenômeno da liderança, é predominante a existência de um sujeito que exerce influência sobre um grupo. Este sujeito, dado como líder, realça o caráter coletivo, a fim de que a execução da liderança não se confunda com imposição de poder. A real finalidade transparece ser a capacidade de mobilizar os

---

<sup>1</sup>Nota de aula: RODRIGUES, Ana Paula Grillo. Curso de Comando e Estado Maior. Disciplina de Comportamento Humano. 8 de set. de 2021. Florianópolis, 2021



integrantes de um grupo para cumprimento de objetivos comuns. O contexto por ora apresentado pelos autores, parece implicar que a liderança pressupõe uma atmosfera de **coletividade**.

Diante deste entendimento, o Manual de Campanha de Liderança do Exército Brasileiro (BRASIL, 2011, p. 14, **grifo nosso**) descreve que “[...] independentemente do conceito adotado, quatro fatores sempre estarão presentes quando da manifestação deste fenômeno: **uma situação, o líder, os liderados e a interação entre líderes e liderados**”.

Pode-se ressaltar ainda, a partir de Oliveira (2020), estudioso do fenômeno da liderança e egresso do CBMSC, que a liderança é relevante e conduz a processos de mudança, ela desafia hábitos e tem o modo de pensar sem nada oferecer em troca. Embora perigosa e desafiadora, a liderança justifica seus riscos, pois seus objetivos vão bem além de ganhos pessoais e seus resultados melhoram a vida das pessoas, dão sentido à vida e criam propósito.

No contexto da cultura organizacional (SCHEIN, 2017), aborda que a liderança e cultura são dois lados da mesma moeda, não podendo ser entendidas individualmente. As normas culturais definem como as organizações definem a liderança. É ensinado pelo autor que a única coisa de real importância que os líderes realizam é criar e gerenciar a cultura institucional. O talento singular dos líderes é a capacidade de entender e trabalhar com a cultura. Contudo, afirma que o ato final da liderança é destruir a cultura, quando ela não atinge mais sua funcionalidade na organização.

### **2.1.1 Evolução das Teorias**

Uma das primeiras teorias formalizadas que se tem registro na literatura tradicional ocidental, é a Teoria dos Grandes Homens, assumindo que a capacidade de liderança seria inata ao indivíduo. Popularizada nos idos de 1840, pelo escritor escocês Thomas Carlyle, foi categorizado em cinco classificações: divindades, profetas, religiosos, letrados e reis. As lideranças também detinham a prerrogativa masculina e, na sua maioria, enquadravam-se ao contexto militar (OLIVEIRA, 2018).

Já a Teoria dos Traços de Personalidade teve ampla aceitação até 1940, no entanto, depois do surgimento de novas pesquisas sobre os estilos de liderança, perdeu a sua importância (OLIVEIRA; MARINHO, 2006). Klinger (2005) considera que a liderança pode ser aprendida e desenvolvida pelo processo educacional, desde que a pessoa possua traços de um bom caráter e almeja a liderança. Para esta teoria, a liderança é inata, não pode ser adquirida e, assim sendo, a liderança seria um somatório de características especiais (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Vergara (2016) conclui que, apesar de algumas características de traços estarem ligadas à liderança, nenhuma delas pode garantir o sucesso do líder. A presença ou a falta das características individuais podem facilitar ou dificultar o processo de liderança.

Considerando a evolução no período pós-guerra e Revolução Industrial, estudos na Universidades de Ohio e de Michigan, na década de 60, impulsionam a Teoria Comportamental, fazendo referência aos herméticos conceitos autocrático, democrático e delegativo. Segundo Stoner e Freeman (1995), a escolha do estilo de liderança deve ser influenciada pelas forças existentes no líder, liderados e na situação de trabalho.

As diversas classificações comportamentais de liderança podem ser representadas como autocráticas, onde o poder é centralizado, não compartilhando decisões com os subordinados, ou como democrático ou participativo, onde o líder promove a participação e engajamento de todos para atingir os objetivos. Ou ainda, liberal, *laissez faire* ou delegativo, havendo neste estilo, um líder que participa muito pouco e o grupo tem liberdade para decidir (STONER; FREEMAN, 1995).

O próximo passo da evolução teórica da liderança é encontrado nas Teorias Transacional e Transformacional, onde começa a ser destacado, com mais proeminência, a relação com o liderado. A liderança transacional é frequentemente empregada no dia a dia da caserna pelos comandantes que utilizam do poder da legitimidade do cargo. Cita-se o poder e dever que as autoridades militares possuem de punir os desvios de condutas e, da mesma forma, recompensar os bons serviços prestados pelos seus subordinados (MINAS GERAIS, 2002).

Na liderança transformacional, os subordinados transcendem o seu próprio interesse para atender às necessidades coletivas (VIEIRA, 2002). Nessa, o líder utiliza sua autoridade que foi construída ao longo de um processo e o sistema de trocas é pela transmissão de valores e criação de vínculos afetivos entre os liderados e a organização, conduzidos pelo líder. Começa então a haver o estímulo do crescimento e sentimento de responsabilização dos liderados. “É fomentado o sentimento de importância e relevância da organização e conseqüentemente aumento do nível de realização profissional, fazendo o liderado ter maior empenho ao cumprimento dos objetivos organizacionais”. (LIDENBAUM; CARTWRIGHT, 2010, p.85 *apud* MEIRINHOS; BARRETO, 2018). A liderança transacional é tida como eficaz quando os subordinados são imaturos e se requer resultados de curto prazo, já a transformacional é mais eficaz em ambientes com mudanças e objetivos mais longos, garantindo um melhor desempenho aos subordinados. (CARRILHO, 2003).

Sob o contexto emergente da influência social, a Teoria Construtivista apresenta mudanças no processo de liderança. É construída pela abordagem das relações, com olhos

voltados aos liderados e com foco no resultado da investigação e no próprio contexto de ação. A visão construcionista pressupõe que a liderança é socialmente construída ao longo do tempo, transcendendo as qualidades de líderes individuais. A partir dessa perspectiva, a liderança se torna realidade quando um ou mais indivíduos conseguem definir como as demandas do grupo serão atribuídas e quem irá tratar da necessidade de direção na ação coletiva (OSPINA; SORENSON, 2006).

Em uma visão construtivista, a “liderança é intrinsecamente relacional e de natureza social, sendo, portanto, o resultado da construção de significados compartilhados, enraizada em seu contexto” (OSPINA; SORENSON, 2006, p. 188). Uma das dimensões desta teoria é a Relacional, a qual se manifesta por meio das relações e relacionamentos, enraizados em sistemas mais amplos, interdependentes e subjugados à estrutura social.

### 2.1.2 Teorias Contingenciais

Em face aos objetivos da pesquisa do autor, as Teorias Contingenciais demonstram-se mais próximas às características deste estudo. Reitera-se que também não há integralidade na sua abordagem ao tema da pesquisa e será referenciado suas pertinências ao estudo do pesquisador. Assim, diante das abordagens desta teoria, será enfatizada a exploração de Fiedler, Situacional e Caminho Meta. Também será introjetada a Ontologia DAC (direção, alinhamento e comprometimento), tornando mais sólido o enlace referencial.

Algumas abordagens contingenciais tiveram maior aceitação, reconhecimento e sucesso para explicar a relação de liderança, destacando-se o Modelo de Fiedler, a Teoria da Caminho Meta, a Teoria do Recurso Cognitivo, a Teoria da Participação de Liderança e a Teoria Situacional (ROBBINS, 2010).

#### 2.1.2.1 Modelo de Fiedler

Para entender a atuação dos líderes, é fundamental entender as situações e a necessidade contingencial em que eles lideram (ROBBINS, 2010). Introdutoriamente, Fred Edward Fiedler, desenvolveu, na década de 60, um modelo com suas premissas à teoria em voga. “Ela sustenta que os grupos eficazes dependem da adequação entre o estilo do líder na interação com os subordinados e o grau de controle e influência que a situação lhe proporciona” (ROBBINS, 2010, p. 365).

Fiedler & Chemers (1974, *apud* NORTHOUSE, 2013, p. 123, **grifo nosso**), reportam sobre o conceito da teoria nos seus primeiros estudos:

A teoria da contingência é uma teoria da **combinação do líder**, significando que se tenta combinar os líderes **para uma situação apropriada às ações**. É denominada de contingencial porque sugere que um **líder eficaz depende de quão bem o estilo do líder se ajusta ao contexto**. Para entender a atuação dos líderes, é fundamental entender as situações em que eles lideram. A liderança eficaz depende da **correspondência do estilo de um líder para a configuração certa**.

A teoria traduz a relação entre os estilos de liderança e as situações organizacionais peculiares, não havendo um *modus operandi* correto fixo para qualquer episódio. As questões relevantes para um líder nesta teoria, conforme Robbins (2010), são apresentadas diante dos conceitos dos pioneiros da teoria:

- a) diagnosticar seu próprio estilo (voltado mais para cumprimento de tarefas ou relacionamentos);
- b) diagnosticar a situação contingencial para intervenção na organização;
- c) diagnosticar a situação do cumprimento de tarefas e de relacionamento com seus liderados, e por derradeiro;
- d) a posição de poder do líder.

Diante desta essência, o líder deve ajustar o estilo de liderança com as necessidades organizacionais. Ademais, serão expostas as abordagens da teoria contingencial de acordo com o estudo de cada teórico, sempre mantendo o cerne do contexto que o líder e seus liderados estão inseridos.

Buscando a eficácia da liderança a partir da correspondência do estilo de um líder ao cenário apresentado, desenvolveu-se a teoria contingencial a partir das concepções de Fiedler, estudando os estilos de diferentes líderes que trabalhavam em diferentes contextos, principalmente organizações militares. No Modelo de Fiedler, a teoria contingencial preocupa-se com os Estilos de Liderança, Definição da Situação e Adequação dos Líderes aos Liderados, fornecendo a estrutura para combinar efetivamente o líder e a situação (NORTHOUSE, 2013).

Robbins (2010, p. 395, **grifo nosso**), apresenta sobre o fator dos estilos de liderança, um dos norteadores da teoria contingencial no Modelo de Fiedler:

Os Estilos de Liderança dos líderes são estruturados através da percepção das seguintes tendências comportamentais: **Motivados por Tarefas ou Motivados por Relacionamento**. Líderes motivados por tarefas, são preocupados no cumprimento de uma missão, enquanto os motivados por relacionamento estão voltados ao desenvolvimento interpessoal.

Para identificar os estilos de liderança de um líder, Robbins (2010), relata que no Modelo de Fiedler, o fator essencial ao sucesso é o estilo básico de liderança de cada indivíduo. Para esse diagnóstico, foi desenvolvido o Questionário do Colega que Menos Gosto (LPC - *Least Preferred Co-worker*). O instrumento, com objetivo de identificar se o líder é orientado para tarefas ou relacionamentos, deve ser avaliado a partir da mensuração de pontuação das

características da pessoa que o líder menos gostou de trabalhar. Caso a pontuação seja alta, o líder é motivado por relacionamento e caso seja baixa, motivado para tarefas.

Fiedler acredita que o estilo do líder é fixo, sendo motivado mais para relacionamento ou tarefas. Havendo necessidade de determinado estilo de liderança para uma situação, caso o estilo do líder não seja adequado, seu modelo orienta que seja alterado o líder ou alterada a situação contextual. Contudo, Robbins (2010) traz que Celso Varga contesta o Modelo de Fiedler e diz que pode haver transformação do estilo de liderança no mesmo indivíduo (líder), modificando sua forma de liderança em função do liderado e da situação.

Após diagnosticado o estilo de liderança do líder, o Modelo de Fiedler orienta que haja a Definição da Situação, Robbins (2010, p. 395, **grifo nosso**) ilustra a respeito:

**Relação líder-liderados:** o grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do seu grupo tem pelo seu líder.

**Estrutura da tarefa:** o grau de estruturação e formalização dos procedimentos e das tarefas de trabalho.

**Poder da posição:** o grau de influência que um líder tem sobre variáveis como o poder de contratar, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumentos salariais.

Estas três variáveis são utilizadas para avaliação da situação. Para Fiedler, quanto melhor a relação entre líderes e liderados, mais alto o grau de estrutura da tarefa e mais forte o poder da posição, havendo mais controle do líder. Para uma situação altamente favorável, onde o líder teria grande controle, seria necessário: boa relação do líder com liderado, alto grau de estruturação de tarefas e um forte poder de posição.

O terceiro fator do Modelo de Fiedler, o qual aborda adequação dos líderes às situações, parte da combinação das três variáveis situacionais, as quais geram oito categorias de enquadramento de um líder. Utilizando-se dos resultados do questionário LPC em associação às oito categorias, é buscada a máxima de eficácia na liderança (ROBBINS, 2010). A relação destas variáveis denota a força da situação de liderança na relação entre líderes e liderados em uma Organização.

Alguns pressupostos de Fiedler, que retratam a presente teoria sob o foco contingencial, são mencionados por Robbins (2010):

- a) Um bom modelo de liderança precisa ser mutável de acordo com a necessidade dos colaboradores;
- b) A atuação do líder, a atuação de seus liderados e o contexto em que essas pessoas estão inseridas são importantes;
- c) Dependendo do contexto, um líder pode ter bom ou mal desempenho;
- d) O indivíduo em posição de liderança sente-se mais confortável, sincero e eficaz

praticando comportamento de liderança coerente com sua própria personalidade básica.

Percebe-se, assim, que o aspecto mais importante da liderança para otimizar seu desempenho é combinar o estilo do líder com a situação.

Em suma, Robbins (2010) afirma que para aplicação prática do Modelo de Fiedler, é preciso adequar o líder à situação, verificar a relação líder e liderados, a estrutura da tarefa e a posição de poder do líder. Cabe salientar que, pelo Modelo de Fiedler, o estilo de liderança individual do líder é fixo, cabendo duas alternativas para otimizar a eficácia da liderança, a mudança do líder propriamente dito ao estilo necessário para situação, ou modificar a situação existente e o poder da posição em face ao estilo existente no líder.

Ainda é exposto pelo autor, que estudos realizados para constatar a validade do Modelo de Fiedler apontaram sustentáveis evidências positivas. Contudo, a utilização das três categorias, ao invés das oito que suas combinações projetam, seria mais exequível em termos práticos. O questionário LPC também se demonstrou de difícil aplicação e compreensão, bem como apontou-se dificuldade e complexidade na avaliação das variáveis de contingências.

É apresentado apontamentos positivos por Northouse (2013) da aplicação da teoria contingencial a partir do Modelo de Fiedler, inicialmente pelo apoio de recorrentes estudos empíricos ao assunto. Também é salientada a predição da teoria para seu emprego no contexto factual, pois com o diagnóstico do liderado, é orientado um estilo de liderança mais favorável para melhores resultados. Outro destaque da teoria contingencial é a proteção ao líder, considerando que não é necessário haver adaptações no estilo de liderança do líder nas situações e sim inserir os líderes com estilos de liderança pertinentes ao contexto.

Relata ainda Northouse (2013), que a teoria moderniza as abordagens anteriores sobre liderança, focando na relação entre o estilo do líder à situação de emprego. Aborda a variabilidade da interação entre líder e liderado em função da situação em que se encontram. A ênfase no fenômeno da liderança agora está no contexto, no elo entre líder e situação. Percebe-se inovação em relação às teorias anteriores que focam exclusivamente em aspectos biológicos ou comportamentais.

#### 2.1.2.2 Teoria Situacional

Permeando o escopo da teoria contingencial, a abordagem situacional associa o comportamento do líder com a disposição ao cumprimento de tarefas e comportamento do liderado. “Os liderados são de vital importância em qualquer situação, não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque **como grupo efetivamente determina**

**o poder pessoal que o líder possa ter”**. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 187, **grifo nosso**).

Categoricamente, a abordagem Situacional é introduzida por Hersey e Blanchard com a modernização comportamental do líder na relação da liderança ao liderado. A figura do líder irá moldar-se à forma de como se relacionar em função das características do liderado em face ao emprego da tarefa, corriqueiramente utilizado no treinamento e desenvolvimento da liderança organizacional. Neste sentido, é extremamente importante que o líder conheça suficientemente seu liderado para estabelecer a abordagem mais adequada.

Os autores, Hersey e Blanchard (1986, p. 186, **grifo nosso**) descrevem que a teoria resulta da interrelação de três fatores, “**a quantidade de orientação e direção** que o líder oferece, a **quantidade de apoio socioemocional** dado pelo líder, e o **nível de prontidão dos subordinados** na realização de determinada tarefa, função ou objetivo específico”.

O Estilo de Liderança, conforme Hersey e Blanchard (1986), são padrões de comportamento de uma pessoa para exercer influência e está fundamentado na combinação entre a tendência ao Comportamento de Tarefa ou ao Comportamento de Relacionamento. Estes fatores também são abordados pelo Modelo de Fiedler, porém, na abordagem Situacional, o foco é o liderado.

O comportamento mais voltado às tarefas, exercido muitas vezes de forma unidirecional, tem as seguintes características, segundo Northouse (2013):

- a) auxiliam os liderados a realizarem objetivos, fornecendo a direção;
- b) estabelecendo objetivos e métodos de avaliações;
- c) estabelecendo prazos, definindo papéis e estabelecendo objetivos.

Já o comportamento mais voltado ao relacionamento, a partir de uma comunicação bidirecional, detém como elementos principais, conforme o mesmo autor:

- a) auxílio aos liderados para se sentirem confortáveis diante dos companheiros, das situações e do trabalho;
- b) apoio social e emocional;
- c) informações para resolução de problemas;
- d) ouvir o liderado e elogios quando merecedores.

O estilo de comportamentos voltado para tarefas, tem como foco os meios necessários para cumprimento da missão. Já no estilo de comportamento voltado ao relacionamento, atribui-se à necessidade dos aspectos de relações pessoais entre líderes e liderados de forma flexível, através de comunicação, apoio socioemocional e psicológico (HERSEY; BLANCHARD, 1986). A relação de intensidade de um comportamento em detrimento ao outro gera o estilo básico de liderança. Estas combinações devem ser relacionadas aos estilos de liderança do líder

(determinador, persuasivo, compartilhador ou delegador) com os níveis de desenvolvimento, prontidão ou maturidade dos subordinados (baixo, moderado, alto e muito alto).

Podemos observar a descrição de cada estilo de liderança a partir da exposição de Northouse (2013, p. 101, **grifo nosso**):

**Determinador:** concentrado no cumprimento da tarefa e se atém menos a comportamentos voltados ao relacionamento, instrui sobre os caminhos ao objetivo e supervisiona cuidadosamente;

**Persuasivo:** concentrado no cumprimento da tarefa, mas também nos aspectos socioemocional dos liderados. Há envolvimento do líder com os liderados, encorajando e os motivando. No estilo persuasivo, existem aspectos determinadores considerando a tomada de decisão final do líder sobre o que e como será o cumprimento dos objetivos.

**Compartilhador:** enaltece as habilidades dos liderados em torno da tarefa a ser realizada. O estilo de liderança compartilhadora tem características de ouvir, elogiar, abertura de sugestões e promover feedback. É compartilhado com os liderados o controle das decisões do dia a dia, mas, o líder continua disponível para auxiliar na resolução de problemas. Outra importante característica desse estilo de liderança é reconhecer as ações do liderado e apoiá-lo socialmente.

**Delegador:** é repassado menos informações pelo líder sobre as tarefas, promovendo maior autonomia e controle aos liderados. Há necessidade de maior motivação dos liderados e maior confiança na relação. Há menor envolvimento no planejamento, controle de detalhes e esclarecimento pelo líder. Após entendimento entre os membros da equipe sobre a missão, cada um é responsável por sua parte e assume os ajustes necessários no seu desenvolvimento.

Northouse (2013, p. 102, **grifo nosso**) também relata a respeito dos Níveis de Desenvolvimento, Prontidão ou Maturidade dos liderados, os quais traduzem o grau de competência e o compromisso necessário dos liderados para realizar uma determinada tarefa ou atividade:

**Baixo:** existe um baixo nível de competência e alto grau de comprometimento. São novos para uma tarefa e não sabem exatamente como realizá-las, mas estão entusiasmados com o desafio.

**Moderado:** existe certo grau de competência, mas baixo comprometimento. Começam a aprender um trabalho e perderam parte da motivação inicial.

**Alto:** presença de competência moderada a alta, mas podem não ter comprometimento. Desenvolveram habilidades para as tarefas, mas não há certeza da realização das tarefas sozinhos.

**Muito alto:** estão em alto nível de desenvolvimento, possuem alto grau de competência e alto grau de comprometimento com a realização do trabalho. Possuem habilidades e motivação para realizarem o trabalho.

A respeito do emprego dos estilos de liderança, Robbins (2010) reporta que a relação de capacidade e motivação do liderado determinará a intervenção do estilo de liderança a ser utilizado pelo líder. Se incapaz e desmotivado, o líder precisará agir com maior determinação. Caso o liderado seja incapaz, mas motivado, o líder precisará agir com persuasão. Estando o liderado desmotivado, mas capaz, precisará agir com apoio e compartilhador. Sendo o liderado motivado e capaz, o líder poderá ser mais delegativo.

Hersey e Blanchard (1986) ensinam que o Estilo de Liderança é o padrão



comportamental manifestado para influenciar as ações dos liderados ou como é percebido por eles e são conduzidos seus comportamentos. Os estilos de liderança estão baseados na relação entre comportamento de tarefa e comportamento de relacionamento. O estilo básico de liderança, definido pela relação do comportamento de tarefas e de relacionamentos, são associados ao meio ambiente, fundindo-se e gerando o Modelo Tridimensional da Eficácia do Líder, conforme definição de Hersey e Blanchard (1986, p. 121): “É a interação do estilo básico com o ambiente que produz o grau de eficácia ou ineficácia”.

Tratando da eficácia de um líder sob a guarida da Tríade de Hersey e Blanchard (1986) em organizações que decorrem suas atividades em situações críticas, a relação ótima seria o estilo de comportamento de tarefas ser alto, assim como o comportamento de relacionamentos, estabelecendo objetivos e organizando os trabalhos, bem como dispor de amparo socioemocional. “A essência da liderança situacional exige que os líderes adequem seu estilo à competência e comprometimento dos subordinados”, Northouse (2013, p. 99). Contudo, complementa que se deve considerar que as habilidades e motivação dos funcionários oscilam ao longo do tempo, sugerindo à teoria que os líderes se moldam às necessidades de mudança dos subordinados. O líder deve fazer uso dos diferentes estilos de liderança, os quais variam conforme a situação, tarefa a ser executada, o nível de comprometimento e a competência dos seus subordinados para que o resultado seja eficaz (GOLDSMITH; REITER, 2019).

Demais autores compreendem também que o comportamento do líder associado ao contexto situacional é fundamental para eficácia no processo de liderança:

Barge (1996), descreve que um bom líder precisa ser comportamentalmente flexível e ter um amplo repertório de ações ou habilidades para atender às diversas necessidades da equipe.

Drecksel (1991), perfaz que quando o comportamento do líder corresponde à complexidade da situação, ele está se comportando com a variedade necessária, ou o conjunto de comportamentos necessários para atender às necessidades do grupo.

Esta posição é reforçada por Robbins (2010) ao afirmar que bons líderes são capazes de ajustar seus estilos às demandas de cada situação e sabem quando e como desenvolver estilos diferentes.

Northouse (2013), denota que o princípio da teoria é que diferentes situações exigem diferentes tipos de liderança, sendo um líder eficaz aquele que conduz a adaptação de pessoas às diferentes situações.

Rouco (2012), afirma que a função de comando somente é eficaz quando o ocupante do cargo consegue tomar decisões acertadas de acordo com a situação. Lidera seus subordinados

com o uso de diferentes estilos de liderança de forma que eles empreguem todo o seu potencial para solução dos problemas.

Na abordagem Situacional, há um sistema de valores, o líder passa segurança em momentos de insegurança (ROBBINS, 2010) e há confiança na relação de vínculo dos liderados com o líder para cumprimento da missão em detrimento da causa exclusiva. Bons líderes promovem, ainda, um ambiente favorável para agir com eficácia. Um bom modelo de liderança é mutável de acordo com os colaboradores.

É proposto também pela abordagem Situacional, que as organizações poderiam contar com bons líderes desde que propiciem treinamento adequado e promovessem um ambiente favorável onde pudessem agir com eficácia (BRYMAN, 2004). Percebe-se que o estudo da liderança entra em uma nova fase, trazendo consigo diferentes ações, como por exemplo, o desenvolvimento de programas de treinamento. “A teoria da liderança situacional tem um apelo intuitivo. Ela reconhece a importância dos seguidores e baseia-se na lógica de que os líderes podem compensar suas limitações de habilidade e motivação” (ROBBINS, 2010, p. 367).

Northouse (2013), relata que a partir de estudos de diversos autores, percebeu-se que a Teoria Situacional é um modelo confiável para tornar líderes mais eficazes. Possui características de facilidade no entendimento e na aplicação prática em várias configurações, além de intuitivamente sensível. Seu valor prescritivo orienta o que se deve fazer em vários contextos e enfatiza, ainda, a flexibilidade do líder, o qual precisa descobrir sobre as necessidades dos seus subordinados e então adaptar seu estilo de liderança.

Considerando ainda um dos principais conceitos da Teoria Situacional de Hersey & Blanchard (1986, p. 188), compreendemos que, “[...] não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar”.

Conforme os autores estudados nesta teoria, não há um estilo único de liderança correto, mas sim, um estilo mais adequado para perfil de liderados e situação. Inicia uma ressignificação do tema como a Teoria Situacional, abrindo espaço para novas abordagens com foco no estudo contingencial. Neste enfoque, são considerados o contexto ambiental das relações entre líder e liderados, tarefas e objetivos, partindo da premissa da adaptação do líder ao nível de desenvolvimento dos subordinados.

### 2.1.2.3 Teoria Caminho Meta

Projetada sob a égide das teorias contingenciais, a abordagem Caminho Meta eleva a condição da motivação ao processo de liderança. A partir de estudos de Robert House com base na expectativa e motivação, “[...] é admitido que a função do líder é ajudar o subordinado a alcançar suas metas, fornecendo informações, apoio ou outros recursos necessários para tal” (ROBBINS, 2010, p. 367).

Esta abordagem denota como os líderes motivam os subordinados a realizarem os objetivos designados, melhorando o desempenho do funcionário e sua satisfação, concentrando-se na motivação (NORTHHOUSE, 2013). O referido autor, apresenta o surgimento da abordagem no início dos anos 1970, com as obras de Evans, House, Dessler e Mitchell.

A teoria considera que os líderes devem motivar seus liderados para cumprirem seus objetivos a partir de estilos de liderança com características apoiadora, diretiva, participativa e voltada à realização (HOUSE, 1996). Um líder eficaz deve elucidar o caminho dos liderados rumo aos objetivos do trabalho, facilitando a jornada ao reduzir obstáculos e barreiras (ROBBINS, 2010).

Dado o pressuposto da abordagem que as pessoas estão satisfeitas com o seu trabalho se acreditarem que ele levará a resultados desejáveis, compreende-se que elas tendem a trabalhar mais se sentirem que o trabalho será recompensado. O autor Northouse (2013, p.137, **grifo nosso**), expõe uma análise teórica e prática da abordagem:

Em teoria, ele fornece um **conjunto de suposições sobre vários estilos de liderança** que interagem com as características dos subordinados e o ambiente de trabalho para afetar a motivação dos subordinados. Na prática, a teoria fornece orientação sobre como os líderes podem ajudar os subordinados a realizar seu trabalho de maneira satisfatória.

Em busca do princípio motivacional dos liderados, a abordagem Caminho Meta sugere que os líderes precisam escolher um estilo de liderança que melhor se adapte às necessidades dos subordinados e da tarefa que estão fazendo (HOUSE, 1996). Os liderados serão motivados pelo comportamento do líder ou pelo estilo do líder, à medida que esse estilo ou comportamento influenciam as expectativas (caminhos para meta) e as valências (atratividade da meta). Ademais, a abordagem contingencial Caminho Meta prevê que a liderança é mais eficaz em ambientes em que os liderados são desafiados e instigados a elevar seus padrões. A confiança dos liderados também é majorada para fortalecer a capacidade de alcançar os objetivos (HOUSE, 1996).

Um forte pressuposto da abordagem Caminho Meta é a percepção da expectativa, o que sugere motivação aos liderados para internalizarem que são capazes de realizar sua tarefa. A

crença que seus esforços resultarão em um certo resultado e que as recompensas por fazer seu trabalho são o que vale a pena, são elencados como aspectos motivadores (HOUSE, 1996).

A abordagem Caminho Meta é projetada para explicar como os líderes podem ajudar os liderados ao longo do caminho para seus objetivos. Para isso, os líderes devem selecionar comportamentos específicos que são mais adequados às necessidades dos liderados e a situação em que os subordinados estão trabalhando. Ao escolher o estilo apropriado, os líderes aumentam as expectativas dos liderados ao sucesso e satisfação (HOUSE, 1996).

Os comportamentos dos líderes podem ser definidos como (HOUSE; MITCHELL, 1974, *apud* HOUSE, 1996, p. 326, **grifo nosso**):

**Comportamento diretivo:** o líder repassa aos subordinados instruções sobre sua tarefa, incluindo o que se espera de eles, como deve ser feito e o cronograma. Um líder diretivo estabelece padrões claros de desempenho, bem como esclarece regras e regulamentos;

**Comportamento solidário:** o líder se esforça para promover um trabalho agradável aos subordinados, tratando-os com igualdade e respeito por seu status;

**Comportamento participativo:** o líder compartilha com os liderados a tomada de uma decisão, consultando-os sobre ideias e integra suas sugestões nos procedimentos;

**Comportamento orientativo:** um líder desafia os subordinados a realizar o trabalho no nível mais alto possível, estabelecendo um alto padrão de excelência para subordinados e busca da melhoria contínua.

Na obra de Robbins (2010, p. 367), os comportamentos dos líderes na teoria caminho meta, sob análise da complexidade da situação, devem ter características diretivas ou apoiadoras. “A liderança diretiva leva uma maior satisfação quando as tarefas são ambíguas ou estressantes. A apoiadora, leva a um maior desempenho e maior satisfação dos liderados para tarefas estruturadas”. Robbins (2010) ainda ilustra que em uma mesma organização, dependendo do perfil do funcionário, em função das suas tarefas e motivação, o estilo de liderança pode ser adequado. Os comportamentos do líder na abordagem Caminho Meta são voltados ao sucesso da realização das tarefas, “ao cumprimento da missão”, demonstrando um alto grau de confiança nos liderados que as ordens serão capazes de serem realizadas e cumprirão metas desafiadoras.

A abordagem Caminho Meta foi uma das primeiras a analisar o comportamento do líder nas variedades conceituais expostas, ampliando o foco dos estudos anteriores, os quais englobam apenas o comportamento dos líderes ou liderados orientados para tarefas e relacionamentos (JERMIER, 1996 *apud* NORTHOUSE, 2013). Além dos comportamentos do líder, há dois outros principais componentes na abordagem Caminho Meta que devem ser levadas em consideração para motivação dos liderados, a característica dos liderados e das tarefas. Cada um desses dois conjuntos de características influenciam a maneira como os comportamentos dos líderes afetam a motivação dos subordinados (HOUSE; MITCHELL, 1974, *apud* HOUSE,

1996, p. 325, **grifo nosso**):

**Características dos liderados:** determinam como o comportamento de um líder é interpretado pelos liderados em um determinado contexto de trabalho e seus graus de satisfação.

**Características das tarefas:** tarefas com estrutura clara, normatizadas, sistematizadas e existência de uma equipe organizada, fará que os liderados realizem seu trabalho e que ele possui valor.

Para aplicação da abordagem Caminho Meta, o líder deve avaliar cuidadosamente as características dos liderados e das tarefas para então optar por um estilo de liderança mais adequado, a fim de corresponder a essas características. House & Mitchell (1974, *apud* NORTHOUSE, 2013, p. 141) mencionam que “[...] se os subordinados estão se sentindo inseguros ao fazerem uma tarefa, o líder precisa adotar um estilo que construa a confiança dos subordinados”.

Os aspectos positivos da abordagem Caminho Meta podem-se destacar por oferecerem uma estrutura teórica útil para compreensão de como o comportamento dos líderes afetam na satisfação dos liderados e desempenho no trabalho. Northouse (2013), avalia que a maior força desta abordagem, é sua empregabilidade prática. Contudo, destaca que, para isso, o líder precisa esclarecer os obstáculos do caminho ao objetivo. A teoria ampliou o foco das pesquisas anteriores com mais variedades de estilos de liderança. Houve ainda a integração dos princípios de motivação a partir da teoria da expectativa, diferenciando-a por esse aspecto.

Em síntese, a abordagem Caminho Meta enfatiza a relação entre o estilo do líder, as características dos liderados e o ambiente de trabalho, necessitando que o líder oriente e treine os subordinados à medida que avancem no caminho para atingir um objetivo. Enseja o tratamento específico ao liderado, com base na tarefa para buscar oportunidades de ajudar os liderados no aprendizado de novas habilidades e se tornarem mais confiantes em seu trabalho.

### 2.1.3 Ontologia DAC

Tratando inicialmente do termo “Ontologia”, seu objetivo é expor como as coisas são, a realidade como é de fato e a compreensão sobre elas. A posição ontológica que adotamos define a forma como percebemos o mundo e os fenômenos físicos ou sociais que estamos investigando. Existe na ontologia, a relação sujeito-objeto associada ao realismo com referência no idealismo (SACCOL, 2009).

Para integralizar o construto das abordagens das Teorias Contingenciais de Liderança, os princípios da Ontologia DAC (direção, alinhamento e comprometimento) mergulham no conhecimento da liderança para alicerçar os objetivos da pesquisa. Entender como a liderança está dentro dos princípios DAC e não apenas como é gerada pelas teorias que a fundamentam.

Compreender, ainda, como a ontologia DAC está representada na origem do conhecimento da liderança.

A prática da liderança é a expressão coletiva de líderes e liderados, um padrão no comportamento de um grupo que visa produzir DAC. Assim, processos de aprendizagem organizacional, trabalho em equipe e diálogo na busca de DAC, são compreendidos como práticas de liderança (DRATH *et al.*, 2008). Os autores ainda descrevem que as pessoas que compartilham o trabalho em equipes têm crenças para produzir DAC. Estas crenças não são apenas individuais, mas sim coletivas por similaridade cultural. Ambas as crenças são voltadas para liderança, principal determinante e justificativa para manutenção das crenças, que por sua vez garantem a continuidade do ciclo.

Considerando que a liderança organizacional necessita de Direção, Alinhamento e Comprometimento, esses elementos constituem uma ontologia, uma classificação alternativa que transcende ao tradicional tripé líder, liderado e objetivos comuns. As características e comportamentos de líderes e liderados, bem como os processos de influência dessas relações, são incorporados pela ontologia DAC (DRATH *et al.*, 2008).

Acerca dos elementos da ontologia DAC, Drath *et al.* (2008) nos apresentam seus conceitos:

a) Direção: acordo compartilhado na equipe que significa mais do que conhecer e compreender a missão ou metas, mas também consentir no valor da direção, a qual pode ser transformada ao longo do processo;

b) Alinhamento: organização e coordenação do conhecimento e do trabalho, por meio da categorização de sua estrutura. Também pode ser flexível e sujeito a mudanças contínuas;

c) Comprometimento: disposição dos indivíduos a integrarem seus próprios esforços aos esforços coletivos. Podem ocorrer posições opostas do indivíduo ao coletivo nesse compartilhamento de esforços.

Percebe-se no conceito dos elementos ontológicos, a flexibilidade em comum, não sendo um processo estanque, podendo haver modificações conforme necessidade no transcorrer das ações.

Os pilares da ontologia propõe que o foco não esteja na maneira como a liderança é praticada, mas sim o propósito da liderança, o que as pessoas esperam conquistar com a liderança. A expectativa é que a liderança defina a direção, a partir de objetivos acordados; crie alinhamento, através de coordenação do trabalho compartilhado; e gere comprometimento, por meio da motivação e confiança do grupo (DRATH, 2003).

Na dimensão contextual dos três elementos ontológicos, Ospina e Sorenson (2006)

ressaltam que a forma como a equipe concorda em assumir as questões de direção, alinhamento e compromisso são sensíveis às contingências. Assim, a DAC está sempre mudando em resposta às exigências do ambiente no qual o grupo trabalha (DRATH *et al.*, 2008).

A ontologia DAC permeia as teorias contingenciais, trazendo relação dos seus elementos basilares à motivação e aos fatores contingenciais. A partir do estreitamento com o fenômeno da liderança, sua presença transcende a teoria ao cenário prático, tornando-se aderente aos objetivos da pesquisa.

## 2.2 CONTEXTO DE PERIGO E LIDERANÇA

Para compreensão da expressão “contexto de perigo”, será depurado brevemente o conceito de “perigo”. Diante do entendimento das Nações Unidas referente a uma situação de desastre, perigo é um fenômeno natural que ocorre em épocas e regiões ou interferência indireta da ação humana, sobre uma estrutura de grande magnitude, que podem causar sérios danos nas áreas sob impacto (UNDP, 2004). O dicionário Priberam de língua portuguesa auxilia com a definição do termo, considerando ser uma situação em que está ameaçada a existência de uma pessoa ou de uma coisa em função de um risco (PRIBERAM, 2021).

A expressão “contexto de perigo” foi definida à referida pesquisa por representar a somatória de influências e variáveis atreladas ao conceito de “perigo” existentes em um ambiente acometido por um desastre, onde desenvolve-se uma operação com emprego doutrinário da Força Tarefa do CBMSC. Considerando que não foi observado investimento maciço na literatura pesquisada pelo conceito de “contexto de perigo”, sua compreensão foi baseada por terminologias análogas nos estudos de referência, como “contexto extremo”, “crise”, “incidentes” e “ambientes perigosos”.

As definições possuem semelhanças, Hannah *et al.* (2009, p. 897, **grifo nosso**), caracteriza “ambientes perigoso” como: “existem **riscos de graves consequências físicas, psicológicas ou materiais** (por exemplo, danos físicos, devastação ou destruição) para os membros da organização ou seus constituintes”.

Sweeney, Matthews e Lester (2011, p. 4, **grifo nosso**) colaboram com a definição de ambiente perigoso, para melhor entendimento:

**Ambientes altamente dinâmicos e imprevisíveis**, onde os líderes e os membros do grupo devem, rotineiramente, se envolver em ações que colocam sua **saúde física e bem-estar psicológico em risco**, para alcançar os objetivos das organizações.

Campbell, Hannah e Matthews (2010, p. 53, **grifo nosso**) trazem uma abordagem deste cenário em relação à liderança:

Ambientes perigosos, como aqueles em que os líderes, ou os seus seguidores, são pessoalmente confrontados com **situações altamente dinâmicas e imprevisíveis** e, onde os desfechos da liderança podem resultar em **lesões físicas ou psicológicas graves** (ou morte), para os membros da unidade.

O Manual de Campanha do Exército traz a caracterização do cenário de crise por um estado de tensão, provocado por fatores externos ou internos. Nesse quadro, o estresse, tanto coletivo quanto individual, pode afetar negativamente o comportamento moral da tropa. Em circunstâncias de elevada tensão, os militares podem ser levados a correr riscos excessivos (BRASIL, 2011).

### **2.2.1 Liderança em Contexto de Perigo**

Pode-se prever que a liderança em contexto de perigo manifestava-se sistematicamente no início do século XX, a partir da influência da Revolução Industrial e Grandes Guerras Mundiais, onde os ambientes imprimiam estresse que esgotavam, substancialmente, as capacidades humanas.

Estudiosos sobre a temática, como Sweeney, Matthews e Lester (2011), relacionam em suas pesquisas que nas instituições militares, aos moldes do exército, polícias civis, militares, socorristas de incêndio e salvamento, seus agentes operam em situações perigosas. Contudo, há implicações para conduta de liderança nestas situações, Dechurch *et al.* (2011), demonstram algumas delas, como eventos fora da rotina e imprevisíveis que sofrem mudanças rápidas, urgência na tomada de decisão, informações desconstruídas e a reduzida capacidade de controlar a situação.

Somente recentemente, pesquisadores como Kolditz (2007), Hannah *et al.* (2009) e Sweeney, Matthews e Lester (2011) têm focado seus estudos na liderança que ocorre em condições extremas. Seus estudos apontam que quanto maiores os riscos enfrentados pelas pessoas, mais ansiosas elas ficaram e quanto mais ansiosas, mais desejam estar com outras que enfrentam o mesmo perigo.

A liderança em contexto de perigo é praticada por pessoas que escolhem colocar suas vidas em risco. Durante as ações, os membros das equipes expõem suas vidas ao limite. Os liderados têm suas vidas ameaçadas e a liderança representa a sua esperança de vida. Kolditz (2007) apresenta claramente a devoção dos liderados em prol da missão em operações em contexto de perigo e a nítida confiança de segurança nos seus liderados.

Neste cenário de contexto de perigo, é previsto no Art. 24, § 1º do Código Penal (BRASIL, 1940), sobre o papel que a sociedade espera dos militares. É definido a exigência ao militar que enfrente o perigo para o cumprimento de suas atribuições legais, não podendo alegar



estado de necessidade diante de possível omissão.

A história militar, conforme Manual de Campanha do EB (BRASIL, 2011), mostra que a liderança sempre foi o alicerce de tropas coesas, motivadas e aguerridas. Nas situações de normalidade, quando os militares não estão sob pressão, geralmente as ordens dos comandantes são cumpridas. Já nos momentos de crise, havendo risco de vida, os indivíduos só obedecerão voluntariamente às ordens recebidas se estiverem assegurados por seus comandantes.

Em suma, o referido manual, retrata que em situação em que todos estarão correndo risco de vida, o indivíduo somente obedecerá voluntariamente às ordens se confiar naquele que o lidera. É categórica ainda a premissa da relação de liderança em contexto fora da normalidade pelo Manual de Campanha do EB (BRASIL, 2011, p. 1-2, **grifo nosso**):

Quando a hierarquia e a disciplina estão inseridas em um quadro no qual os comandantes estabelecem **sólidos laços de liderança** com os subordinados, mesmo havendo pressões, riscos e dificuldades extremas, a missão será cumprida de forma adequada.

Mesmo fora do ambiente militar, os grandes desafios enfrentados, sejam relacionados a mudanças climáticas, desastres naturais, guerras, pandemias, desigualdades sociais, fome, violência, só podem ser resolvidos por pessoas que trabalhem unidas em ações colaborativas (JOHANSEN, 2009).

Segundo Demiroz & Kapucu (2012), a liderança no gerenciamento de crises e desastres pode minimizar os danos e prejuízos decorrentes do evento adverso, enquanto a falta de uma liderança bem-sucedida agrava tais impactos. Para tal, Sweeney, Matthews e Lester (2011) referem que os líderes devem exercer a liderança de forma imediata e severa em contextos perigosos.

Quanto às tomadas de decisões neste contexto, Hadley *et al.* (2011), definem que os líderes em situações de crise estão sob severa pressão e não têm tempo suficiente para efetivamente adquirir, proteger e processar informações. Os autores, Billings, Milburn e Schaalman (1980) também destacam sobre a pressão do tempo na tomada de decisões em uma situação de crise, haja vista a complexidade promovida pela constante incerteza. Na mesma linha de raciocínio, Pearson & Clair (1998), sugerem que a ambiguidade e a urgência são os dois elementos centrais que definem uma situação de crise e afetam, diretamente, a capacidade e eficácia dos líderes para avaliar informações e tomar decisões importantes.

Podemos aderir ao estudo da liderança em contexto de perigo a abordagem de Robbins (2010, p. 312), quando remete o estímulo do estresse à eficácia no processo da liderança: “[...] sua maior contribuição parece ser a inclusão do estresse como uma variável situacional relevante na equação da liderança”.

Assim como nos manuais militares, Kolditz (2007) afirma que competência técnica, confiança e lealdade, são fatores essenciais para liderança em qualquer contexto, porém, tratando-se de condições extremas, estes passam a adquirir um caráter crucial. O autor (KOLDITZ, 2007, p.17, **grifo nosso**), descreve ainda sobre outros fatores importantes na interferência da liderança neste contexto: “[...] **dar propósito, motivação e orientação** para as pessoas quando há perigo físico iminente e onde os seguidores acreditam que o comportamento do líder vai influenciar o seu bem-estar físico ou sua sobrevivência”.

A confiança na relação entre líder e liderados é substancialmente evidenciada pelas pesquisas em situações de alto risco. A confiança no líder é notada por ações moralmente corretas e consonantes com o que se espera de uma pessoa digna de respeito e credibilidade (BRASIL, 2011). É observado também pelos demais autores desta revisão, que o grau de confiança na prática da liderança em contexto extremo produz uma aceitação decisiva ao liderado.

É descrito por Sweeney *et al.* (2009), que a confiança dos liderados em seus líderes ou nos seus companheiros, os leva a enfrentar riscos que podem afetar a própria saúde ou mesmo padecer durante o cumprimento dos objetivos da organização. Segundo estes autores, a confiança entre líderes e liderados é mútua e multidirecional. Além da confiança mútua, é necessário a confiança em si próprio, a qual ocorre na medida que o indivíduo se torne capaz de executar com eficiência suas atribuições e sinta-se confortável em ser empregado em demais funções, caso necessário (BRASIL, 2011).

O manual de Campanha de Liderança do EB (BRASIL, 2011) descreve ainda que o objetivo é fazer com que cada um adquira confiança no seu desempenho, se orgulhando e por consequência, trabalhando melhor. A fé na missão e a certeza de bem cumpri-la, somente será possível por meio da confiança. Sweeney, Matthews e Lester (2011), relatam que além da confiança, outras habilidades comportamentais podem fazer a diferença em liderar em contexto de perigo, como o bom relacionamento de grupo e fidelidade.

Neste sentido, encontrou-se na literatura demais competências de liderança em contexto de perigo com relevantes responsabilidades. São ainda citadas pelos autores, Demiroz & Kapucu (2012): reconhecimento precoce da crise, profunda compreensão do problema, tomada de decisão crítica, unidade de esforços, criação de significado e propósito, comunicação eficaz e aprender com a crise.

## 2.3 FORÇA TAREFA CBMSC E LIDERANÇA

A resposta em operações de desastre é representada pelo CBMSC a partir do emprego das equipes de Força Tarefa. As características dessas equipes, prevê uma doutrina operacional própria às condições extraordinárias impostas pelo cenário impactado. O recurso humano constituído para desempenhar as ações, são selecionados por seus comandantes e capacitados tecnicamente para integrar as equipes. Os bombeiros militares que formam estas equipes, além das especializações operacionais, necessitam possuir atributos pessoais e interpessoais inerentes ao ambiente de desastre. Os aspectos técnicos, são ofertados diretamente pela Corporação, entretanto, as demandas comportamentais e de relacionamento, são desenvolvidas tacitamente.

Considerando as atividades mais primordiais do Corpo de Bombeiros, como o combate a incêndio, às intervenções em desastres em atividades de defesa Civil, vejamos suas missões impetradas pela Constituição Federal de 1988, em seu art. 144 (BRASIL, 1988, **grifo nosso**):

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

V – Polícia Militar e Corpos de Bombeiros Militares (...):

§ 5º - Aos Bombeiros Militares, além das atribuições definidas em Lei, incumbe a execução de **atividades de Defesa Civil**.

Além da previsão na Constituição Magna Federal da participação do Corpo de Bombeiro Militar do Estado de Santa Catarina em atividades de Defesa Civil, são atribuídas missões específicas para ações de socorro às vítimas de desastres na Constituição Estadual de 1988, art. 108 (SANTA CATARINA, 1989, **grifo nosso**) e regulado pela Emenda Constitucional nº 33, de 13 de junho de 2003, a qual dispõe as competências do CBMSC em destaque:

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.

Em face aos alinhamentos legais com foco nas atividades para desastres, houve a necessidade institucional de desenvolver uma equipe especializada com rápida mobilização para resposta de socorro (ZEFERINO, 2010). O autor citado, oficial bombeiro militar do CBMSC, sugere a iniciativa ao Comando da Corporação para inserção nas ações estratégicas, a fim de idealização de um modelo de equipe de pronta resposta em caso de desastre com sua

devida organização logística e preparação técnica.

Em função das motivações mencionadas, foi criada, em 2011, a Força Tarefa do CBMSC (SANTA CATARINA, 2011), a partir de uma estrutura especializada em resposta a desastres para busca, resgate e salvamento. A Diretriz Operacional Padrão (DtzPOP) Nr 19- CmdoG, 4ª versão, de 5 abril de 2019 (SANTA CATARINA, 2019), modernizou a versão inicial de 2011, dispondo sobre criação, organização e o emprego da Força Tarefa do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina (FT - CBMSC).

A DtzPOP Nr 19 tem por objetivo padronizar a estruturação e o emprego da FT - CBMSC, definindo sua composição, comando, acionamento, emprego e desmobilização, nos casos em que for necessária sua ativação e operacionalização. Um dos objetivos específicos da Força Tarefa, remetendo às suas necessidades motivadoras, é prover serviços especializados de socorro (salvamento, busca e resgate) em eventos naturais extremos ou ocorrências de grande magnitude.

### **2.3.1 A Equipe de Força Tarefa**

A seleção e composição da FT - CBMSC é realizada pela seleção natural, por meio do voluntariado e análise do perfil pelos comandantes destas equipes. Contudo, critérios de perfil voltados para liderança ainda são inexistentes, inclusive na seleção dos próprios comandantes, onde os comandantes de Batalhão são definidos por análise subjetiva. Considerando as peculiaridades do emprego das equipes de FT, o conhecimento de atributos relativos à liderança dos seus membros, seja para seleção ou desenvolvimento dos constituídos, interfere diretamente no desempenho operacional.

Na comunidade científica, Robbins (2010) relata que, sobre a preferência dos membros de equipe, nem todo funcionário é um membro potencial para integrar uma equipe. Muitos funcionários, inclusive, preferem ficar fora do trabalho em equipes. Ao selecionar os membros de uma equipe, os gestores devem considerar as preferências individuais, habilidades interpessoais e pessoais comportamentais, personalidade e capacidades técnicas.

Buscando amparo na literatura de referência, é observado que o conhecimento das habilidades e da personalidade dos liderados permitirá a composição de equipes homogêneas, cujos integrantes se complementam em suas capacidades. Conhecer os indivíduos que estão sob suas ordens, reflete no interesse pelo crescimento profissional e bem-estar de todos (BRASIL, 2011). Há também estudos considerando o papel e o impacto dos processos de vínculo, planejamento, adaptação, estruturação, aprendizagem e confiança no desempenho de equipes

(ILGEN *et al.*, 2005).

A qualificação e treinamento da FT - CBMSC, são realizados a partir de capacitações individuais e simulados com as equipes nas grandes áreas de abrangência operacional (intervenção em áreas deslizadas, busca e resgate em estruturas colapsadas, busca e resgate em inundações e enxurradas e combate a incêndios florestais), conforme previsto na DtzPOP Nr 19. Estas capacitações, com fulcro no desenvolvimento técnico e aprimoramento logístico, promovem ainda diagnósticos situacionais das equipes FT em cada área para mobilização, em caso de necessidade. Conforme apresentado por Northouse (2013) no modelo de Hill para liderança de equipes, a fim de otimizar a eficácia do desempenho de tarefas, o treinamento de membros da equipe em habilidades de tarefas (educação, desenvolvimento) é um dos princípios a serem praticados.

Além das perspectivas técnicas, o desenvolvimento do vínculo e liderança também são consequências das práticas de treinamentos. Fatores estes, sensíveis para eficácia no desempenho de equipes, principalmente quando voltadas ao emprego em contexto de perigo, conforme evidenciado pela revisão de literatura. Em face ao desenvolvimento da liderança, Kouzes e Posner (2017) reportam que faz diferença significativa nos níveis de engajamento, comprometimento e performance das pessoas em uma equipe de trabalho.

O desenvolvimento e fortalecimento de atributos diretamente ligados ao processo de liderança em contexto militar, é considerado incontestável às aptidões dos líderes militares em todos os escalões, concomitantemente às capacidades técnicas e táticas (BRASIL, 2006). A partir de Exercícios de Desenvolvimento da Liderança, é possível diagnosticar o comportamento dos militares quanto aos atributos da área afetiva relacionados ao nível da capacitação técnica e tática. O Caderno de Instrução de Exercícios de Desenvolvimento da Liderança (EDL) C-20-10/3, do Exército Brasileiro (BRASIL, 2006), elenca os seguintes atributos como os mais importantes no desenvolvimento da liderança: autoconfiança, cooperação, criatividade, decisão, entusiasmo profissional, iniciativa e persistência.

Para atingir os objetivos do EDL, o referido Caderno de Instrução relata que são realizadas intervenções aos executantes para desgaste físico a partir de limitação de alimentação e água, restrição de sono, exposição ao frio ou calor ambiente e fadiga física. O desgaste psicológico também é inserido, a partir da promoção da sensação de medo do desconhecido, preocupação e surpresa. Com os devidos zelos de emprego, o EDL demonstra eficácia ao desenvolvimento de Atributos da Área Afetiva no processo de liderança militar, submetendo os executante próximos a situações de desafios no contexto de emprego real e oportunizando a conhecer melhor os limites de resistência física e equilíbrio psicológico (BRASIL, 2006).

Os objetivos deste formato de treinamento, direcionado ao desenvolvimento das habilidades de relacionamento interpessoal, promovem interferências significativas no desempenho de uma equipe. Os conhecimentos, habilidades e capacidades individuais são colocados à prova no relacionamento interpessoal diante da estafa orgânica pessoal para atingir o máximo de eficácia da equipe. O desenvolvimento de capacidades dos membros de uma equipe é apontado por Robbins (2010), havendo, além dos conhecimentos técnicos, habilidades para resolução de problemas e tomada de decisões, as habilidades interpessoais.

As equipes de FT, têm por característica atuarem com autonomia isoladas no teatro de operações, muitas vezes com acesso restrito e necessidade de apoio de aeronave ao local de intervenção. As equipes são formadas por oito integrantes, fracionadas em duas equipes de quatro membros para emprego, com liderança pelo bombeiro militar de maior precedência hierárquica, podendo o oficial comandante da equipe FT estar à frente de uma destas equipes (SANTA CATARINA, 2019). O tamanho das equipes de FT percebe-se estar em consonância às evidências científicas, as quais relatam que equipes mais eficazes são compostas de cinco a dez membros. É sugerido ainda, a utilização do menor número possível de membros para a realização de uma tarefa (ROBBINS, 2010).

Os membros destas equipes têm que depender da cooperação dos próprios integrantes para alcançar os objetivos. A caracterização de uma equipe é o alto grau de interdependência dos componentes, direcionada para a realização de uma meta ou tarefa. A equipe de trabalho gera uma sinergia positiva, ou seja, o nível de desempenho é maior que a soma dos esforços individuais (ROBBINS, 2010). Este desempenho coletivo e responsabilidades mútuas, complementam as habilidades individuais e a deficiência de um é superada pela habilidade de outro.

Quanto à mobilização e emprego da FT - CBMSC, será ativada pelas autoridades especificadas na DtzPOP Nr 19 e por ordem do Comandante Geral do CBMSC. A FT poderá ser colocada em estado de alerta, sobreaviso ou prontidão quando houver risco da capacidade de resposta local ser superada ou a magnitude do evento for intenso. A equipe FT do Batalhão poderá ser ativada pelo Comandante do Batalhão toda vez que a capacidade de resposta local for superada em eventos naturais extremos ou ocorrências ordinárias de grande magnitude. Os critérios para dispor a FT em alerta, sobreaviso ou prontidão dependem da probabilidade do alerta e da magnitude do desastre, conforme detalhamento na Diretriz em relação à Defesa Civil Estadual (SANTA CATARINA, 2019).

### 2.3.2 Atuação em desastres

Para compreensão inicial do conceito de “desastre”, o Escritório das Nações Unidas para Redução de Riscos de Desastres (UNDRR, 2009), apresenta desastre por uma grave perturbação do funcionamento de uma comunidade ou sociedade em qualquer escala, devido a eventos extremos que interagem com condições de exposição, vulnerabilidade e capacidade, levando a um ou mais dos seguintes itens: perdas e impactos humanos, materiais, econômicos e ambientais. A definição de desastre, aceita pela Secretaria Nacional de Defesa Civil, é o resultado de eventos adversos, naturais, tecnológicos ou de origem antrópica, sobre um cenário vulnerável exposto à ameaça, causando danos humanos, materiais ou ambientais e consequentes prejuízos econômicos e sociais (BRASIL, 2016).

Os riscos de desastres aumentam em função do acelerado desenvolvimento urbano e socioeconômico, com reflexos decorrentes de importantes variáveis, dentre elas os perigos naturais, tais como desmatamento descontrolado e a expansão urbana desordenada. Esses fatores criam estresse ambiental podendo levar a maiores probabilidades de inundações e deslizamentos de terra. Estes perigos aumentam a exposição de pessoas e patrimônio, elevando a potenciais perdas e prejuízos (GHESQUIERE *et al.*, 2012).

A resposta a desastres do CBMSC ocorre por intermédio de sua FT, a qual possui estrutura especializada e institucionalizada por meio de sua DtzPOP. Desde a criação da FT - CBMSC em 2011, os 15 batalhões do Estado vem estruturando as suas equipes para emprego em situações de desastres naturais e ocorrências de grande magnitude (ZEFERINO, 2010).

Ao longo do tempo, as equipes de cada batalhão ou incorporando-se, formaram a Força Tarefa do CBMSC, sendo empregada nas mais variadas situações de desastres dentro e fora do território catarinense. As ações de maior expressão foram: vendaval em Tubarão - outubro de 2016; fluxo de detritos em Presidente Getúlio - dezembro 2020; vendavais em Florianópolis - dezembro 2016 e dezembro 2018; também na capital do Estado, o Ciclone Bomba em junho 2020; incêndios florestais na Serra do Tabuleiro, Palhoça - 2017 e 2019; e as inúmeras inundações e enxurradas no Vale do Itajaí nos anos de 2011, 2013, 2015 e 2017. Quanto ao emprego fora do Estado, estão relacionadas as ações no rompimento das barragens de Mariana/MG - novembro de 2015, e em Brumadinho/MG - janeiro de 2019, e incêndios florestais no Pantanal/MS - outubro 2020.

Carece salientar o desastre em Brumadinho-MG, ocorrido em 25 de janeiro de 2019, devido sua magnitude e ter sido empregado o maior efetivo da FT-CBMSC e por mais tempo contínuo. O evento ocorreu devido o rompimento da barragem de rejeito de minério do Córrego

do Feijão, na referida cidade. Assim, toneladas de rejeito de minérios escoaram pelo rio Paraopeba e avançaram suas margens, promovendo destruição ambiental, de edificações e bens materiais, além de fatalizar mais de 250 pessoas.

A Coordenação da FT-CBMSC, desde os primeiros momentos após ter conhecimento do fato, a partir da conivência do Comando Geral do CBMSC, deixa em prontidão o efetivo das equipes de FT para possível emprego em apoio ao Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. A partir da autorização do governador do Estado de Santa Catarina, em face à solicitação de apoio do governo do estado mineiro, a 1ª equipe da FT-CBMSC desloca no dia 29 de janeiro de 2019, quatro dias após o início da tragédia, para uma das operações com maior impacto ambiental do Brasil.

Esta operação marcou o início da primeira missão fora do território catarinense. O emprego da FT-CBMSC neste evento foi em função da especialização de suas equipes nas áreas de intervenção em áreas deslizadas e busca e resgate com cães de faro. O efetivo empregado na missão foi de 44 (quarenta e quatro) bombeiros militares da FT-CBMSC, sendo oito oficiais e trinta e seis praças, havendo inclusive apoio de 7 (sete) cães de busca certificados internacionalmente. Este contingente operou em revezamento médio de 10 dias, conforme DtzPOP Nr 19 que regula o emprego da FT do CBMSC (SANTA CATARINA, 2019). As 6 (seis) equipes FT operam em solo mineiro até o dia 2 (dois) de abril de 2019, colaborando na busca e recuperação de dezenas de corpos soterrados pela avalanche de rejeito de minério que acometeu a região.

Após a criação da FT – CBMSC, no ano de 2011, fica notório o constante emprego das equipes diante da recorrência dos desastres. O desenvolvimento logístico e doutrinário tem acompanhado as necessidades dos eventos para garantir sua resposta e eficácia. Medidas de inovação e modernização de técnicas e estruturação têm sido coordenadas pela coordenadoria responsável em nome do Comando Geral do CBMSC. Mesmo considerando a demanda de atendimento nos limites do Estado, a preparação para apoio externo em nível federal e internacional está em desenvolvimento.

### **2.3.3 Liderança em Equipe**

A FT - CBMSC é doutrinariamente fracionada em equipes para seu emprego. Sua formação em pequenos grupos se mostrou necessária em resposta à sua finalidade, diante das experiências práticas ao longo tempo. Além do modelo de estrutura, possui peculiaridades de capacitação técnica e relacionamento entre seus membros para garantia do tipo de missão



destinada.

Conceitualmente, para Levi (2011), equipe é um tipo específico de grupo composto por membros que são interdependentes, que compartilham objetivos comuns, e quem deve coordenar suas atividades para atingir esses objetivos. Numa equipe, há requisitos específicos aos seus membros com conhecimentos e habilidades para desempenhar essas suas funções. Levi (2011) ainda cita como exemplo de equipe, diante dos padrões estabelecidos, o formato de Forças Tarefas.

Northouse (2013, p. 287) nos traz que “[...] a estrutura organizacional baseada em equipe é uma maneira importante de permanecer competitiva, respondendo rapidamente e se adaptando a mudanças rápidas e constantes”. O autor ainda salienta que em pesquisas atuais também é investigando o papel dos processos afetivos, comportamentais e cognitivos no sucesso e viabilidade da equipe.

Se esse grupo é bem-sucedido e as suposições mostram-se verdadeiras, temos uma cultura que definirá às próximas gerações de membros que tipos de liderança são aceitáveis. Agora, a cultura define a liderança. Porém, à medida que o grupo passa por dificuldades de adaptação, que seu ambiente muda ao ponto em que algumas de suas suposições não serem mais válidas, a liderança entra mais uma vez em ação. (SCHEIN, 2017, p. 2).

Há estudos que concluem que, para contextos militares cujas características são singulares, é necessária uma abordagem que integre a liderança em nível individual e compartilhe ao nível de equipe. A liderança multinível, juntando as diferentes qualidades e características dos indivíduos, melhora o desempenho da equipe como um todo (YAMMARINO *et al.*, 2010).

O Manual de Campanha do EB (BRASIL, 2011, p. 7-3,) descreve que:

A confiança é o alicerce da credibilidade que o líder militar desfruta junto aos liderados. Contudo, a confiança no grupo só acontece quando o líder obtém a coesão da equipe. Se o indivíduo tem certeza de que pode contar com seu comandante e com seus camaradas na hora da dificuldade, ele passa a confiar no grupo.

Fortalecendo a compreensão das funções necessárias de liderança em equipe, Zaccaro, Heinen e Shuffler (2009) incentivam esse desenvolvimento a partir da otimização de estruturas e modelos diferentes da liderança tradicional, centrando as relações agora na equipe e no liderado.

Em face à Teoria Contingencial, é destacado que diante dos problemas de uma equipe, o comportamento do líder é percebido como solução. O líder se propõe a atingir os objetivos da equipe, analisando a situação interna e externa para selecionar e implementar os comportamentos adequados para garantir a eficácia da equipe (FLEISHMAN *et al.*, 1991).

Zaccaro *et al.* (2001) também descrevem, em consonância, que as soluções mais

apropriadas são escolhidas por um líder a partir de critérios e elas variam de acordo com as circunstâncias das ações na busca de tornar a equipe mais eficaz. Os autores relatam que líderes eficazes têm a capacidade de determinar quais intervenções de liderança são necessárias para resolver os problemas da equipe.

É reiterado por Northouse (2013) que para ser um líder eficaz, é preciso responder com a ação que é exigida da situação. Portanto, é função do líder analisar e mediar a situação para tomar as melhores decisões para o bem da equipe. O autor ainda reporta que líderes de equipes eficazes constroem modelos mentais precisos dos problemas da equipe, observando seu funcionamento para tomar medidas necessárias para resolver problemas.

Northouse (2013) relata, ainda, que na decisão de liderança em equipes, existe a tendência do líder estar muito ocupado processando informações do ambiente e deixando de processar informações internas à equipe. É indicado pelo autor que os membros da equipe podem ajudar o líder monitorando os problemas internos e levar ao seu conhecimento. O autor ainda ressalta que estudos apontam a relação diretamente proporcional do desenvolvimento dos relacionamentos das equipes com o desempenho do cumprimento das tarefas.

O modelo de Hill para liderança de equipes, apresentado por Northouse (2013, p. 296, **grifo nosso**), tem a finalidade de projetar habilidades que o líder pode executar para melhorar a eficácia interna ao desempenho de tarefas:

**Foco no objetivo:** esclarecimento, obtenção de acordo;  
**Estruturação para resultados:** planejamento, visão, organização, esclarecimento funções, delegação;  
**Facilitar a tomada de decisão:** informar, controlar, coordenar, mediando, sintetizando, focando em questões;  
**Treinamento de membros da equipe em habilidades de tarefas:** educação, desenvolvimento;  
**Manter padrões de excelência:** avaliação de equipe e individual desempenho, enfrentando desempenho inadequado.

As ações com enfoque relacional aos liderados a partir do modelo de Hill são apresentados por Northouse (2013, p. 297, **grifo nosso**):

**Treinar membros da equipe em habilidades interpessoais;**  
**Colaborar:** incluindo, envolvendo;  
**Gerenciar conflitos e questões de poder:** evitando confrontos, questionamentos idéias;  
**Construir compromisso e espírito de corpo:** ser otimista, inovar, imaginando, socializando, recompensando, reconhecendo;  
**Satisfazer as necessidades individuais dos membros:** confiar, apoiar, defender;  
**Modelagem de práticas éticas e baseadas em princípios:** justo, consistente, normativo.

Neste modelo, Northouse (2013), retrata que as ações de liderança externa refletem as ações que o líder pode implementar para melhorar a interface ambiental com a equipe. As equipes não são um sistema hermético, mas sim subsistemas do sistema organizacional e social.

A compreensão dos líderes de equipe sobre os padrões de desempenho e de avaliação do nível da realização dos seus membros. Este quesito é de elevada importância para mapeamento de áreas com a finalidade de melhoria e aumento da eficácia de equipes. Os indicadores são elencados por Northouse (2013, p. 300 e 301, **grifo nosso**):

**Objetivo claro e elevado:** os objetivos da equipe devem ser muito claros para que se possa dizer se o objetivo de desempenho foi alcançado.

**Estrutura orientada para resultados:** as equipes precisam encontrar a melhor estrutura para cumprir seus objetivos.

**Membros de equipe competentes:** os grupos devem ser compostos do número certo e mistura de membros para realizar todas as tarefas do grupo.

**Compromisso unificado:** excelentes times são aqueles que desenvolveram um senso de unidade ou identificação.

**Clima Colaborativo:** a capacidade de colaboração de uma equipe é essencial para eficácia da equipe.

**Padrões de Excelência:** normas de grupo eficazes são importantes para o grupo funcionar.

Existe ainda um indicador tratado como impulsionador central da eficácia de equipes, apresentado pelo conjunto dos processos cognitivo, motivacional, afetivo e de coordenação (ZACCARO *et al.*, 2001 apud NORTHOUSE, 2013, p. 302, **grifo nosso**):

**Cognitivamente**, o líder ajuda a equipe a compreender os problemas que a equipe enfrenta. **Motivacionalmente**, o líder ajuda a equipe a se tornar coesa e capaz, definindo alto desempenho padrões e ajudando o grupo a alcançá-los. **Afetivamente**, o líder ajuda a equipe a lidar com circunstâncias estressantes, fornecendo objetivos claros, atribuições e estratégias. De forma **coordenada**, o líder ajuda a integrar as atividades da equipe, combinando as habilidades dos membros com as funções, proporcionando estratégias de desempenho, monitoramento de feedback e adaptação ao ambiente de mudanças mentais.

Encerrando o ciclo de indicadores e com a finalidade de retroalimentar o processo de liderança, Northouse (2013) considera essencial para eficácia da equipe que a liderança seja avaliada no processo de *feedback*. Esta análise permitirá que os líderes determinem se as ações anteriores tiveram os resultados desejados, orientando futuras decisões de liderança. As decisões de liderança, por refletirem o desempenho da equipe e os resultados relacionais, apresentam-se então como indicadores de eficácia da equipe, os quais moldarão a futura análise e posições de liderança da equipe.

O modelo doutrinário de formatação das equipes de FT - CBMSC possui características do conceito de *empowerment*, uma vez que elas estão fracionadas no terreno a partir da delegação de liderança e possuem autonomia para tomadas de decisões operacionais no cumprimento das missões atribuídas. O *empowerment* está relacionado com a delegação de liderança, existindo a relação entre o grau de empoderamento, as habilidades requeridas das pessoas e a autoridade para tomar decisões. Quanto maior e mais complexas as habilidades requeridas das pessoas, maior será o grau de empoderamento e consequentemente maior será a

autoridade para tomadas de decisões. Os autores, Herrenkohl, Judson & Heffner (1999), apresentam quatro dimensões bases para *empowerment*:

a) Compartilhamento: orientar as pessoas, definir objetivos e metas, abrir novos horizontes, avaliar o desempenho, proporcionar retroação;

b) Estrutura organizacional: nível de responsabilidade, trabalho em equipe, tomada de ações de risco e valorização do funcionário, delegação de autoridade e responsabilidade, confiar nas pessoas, dar liberdade e importância às pessoas;

c) Conhecimento e aprendizagem: gestão do conhecimento, busca da solução de problemas, confiança no conhecimento do companheiro, proporcionar informação, aprendizagem com os próprios erros e que não será indiscriminadamente punido por isso, treinamento de habilidades, fornece recursos de trabalho e desenvolver talentos;

d) Reconhecimento: compreensão que a entrega de valor ao consumidor é recompensador, estimular a motivação, incentivar as pessoas, reconhecer o bom trabalho, recompensar os resultados, participação nos resultados e comemorar alcance de metas.

Em paralelo ao empoderamento dos integrantes das equipes de FT, foram observados outros fatores na literatura que também se demonstram determinantes para a eficácia das equipes. Para Robbins (2010), os recursos adequados, liderança e estrutura, clima de confiança, e sistema de avaliação de desempenho e recompensas são elementos necessários ao sucesso do trabalho de equipes. Vejamos o que o autor ensina sobre cada um destes fatores:

a) Recurso Adequados: um dos apoios mais importantes para equipe é o incentivo que recebe de sua organização. Podem incluir, disponibilização de informações em tempo hábil, tecnologia apropriada, pessoal capacitado, incentivo e apoio administrativo;

b) Liderança e estrutura: definição das funções de seus integrantes, havendo contribuição proporcional. Sistemas de equipes múltiplas são dependentes de liderança, com papel de facilitadores para assegurar que as equipes trabalhem em conjunto;

c) Clima de Confiança: a confiança entre os membros das equipes e em seu líder é imprescindível para eficácia. Redução da necessidade de monitoramento e aumento da cooperação e união, são resultados de um bom clima de confiança em uma equipe. O sentimento de confiança entre os membros, permite ainda a demonstração de vulnerabilidades pessoais e assumir riscos em função da confiança nos companheiros.

Robbins (2010), destaca que a base da liderança é a confiança, vínculo este que facilita outros processos na persecução dos objetivos traçados.

d) Avaliação de Desempenho e Recompensas: este aspecto interfere no desenvolvimento das equipes para almejar que todos os membros da equipe sejam responsáveis

tanto individual como coletivamente. Os métodos de avaliações e recompensas devem ser pensados na forma de indicadores da equipe, como avaliações em grupo, participação nos resultados e incentivos individuais.

### 2.3.4 Liderança Militar

Diante das prerrogativas militares que a FT - CBMSC está inserida, algumas características da liderança são peculiares aos costumes e características da caserna. Neste sentido, carece a pesquisa na literatura específica sobre liderança militar para aprimorar o entendimento da imersão no contexto de perigo.

O estudo sobre a liderança militar iniciou em 1950, após experiências durante a Segunda Guerra Mundial, mas somente em 1996 assumiu o caráter científico, por meio da criação do Centro de Estudos de Pessoal no Exército Brasileiro (EB). Destaca-se que a principal ênfase no desenvolvimento da liderança no EB ocorre durante a formação profissional do cadete pela Academia Militar das Agulhas Negras - AMAN (ROSA, 2015). Curricularmente, as academias e escolas de formação militar, seja nas Forças Armadas ou da Segurança Pública, preveem disciplinas de chefia e liderança, além do desenvolvimento prático nos módulos operacionais.

A doutrina de liderança militar, conforme Oliveira (2018), representa um aspecto primordial nas instituições militares, com objetivo de assegurar aos líderes militares a aquisição de competências que os capacitem a decidir rapidamente, de forma acertada e coerente com os objetivos da instituição que pertencem. Mesmo com a liderança nata pelo poder da prerrogativa hierárquica, diante do Manual C20-10 de Campanha sobre Liderança do EB "A liderança militar estabelecer-se-á apoiada basicamente em três pilares: proficiência profissional, senso moral e traços de personalidade característicos de um líder e atitudes adequadas." (BRASIL, 2011, p. 3-3).

De acordo com o Manual de Campanha do EB, a liderança aparece implícita no valor de cada comandante, na sua capacidade e eficiência operacional, como também no moral da tropa.

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de **vínculos afetivos entre os indivíduos**, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação (BRASIL, 2011, p.3-3, **grifo nosso**).

O Manual de Campo FM 6-22 do Exército Americano (EUA, 2006), conceitua liderança militar como um processo de influenciar pessoas através de propósito, direção e motivação durante uma operação para realizar a missão e melhorar a organização.

As formas de exercício da liderança militar classificam-se em dois tipos: direta ou

indireta. A forma direta ocorre quando o líder influencia o seu liderado, enquanto a indireta, quando o líder exerce a sua influência por intermédio de outros líderes (BRASIL, 2011). Assim, à medida que aumenta o nível da liderança, essa deixa de ser direta, para ser uma liderança indireta, onde o líder passa a exercer a sua influência por intermédio dos seus líderes da cadeia de comando. Contudo, Hannah (2009, p. 3), questiona se existe determinado estilo ou modelo de liderança que seria mais importante ser ensinada aos líderes militares em contexto extremo:

A doutrina militar não recomenda estilos de liderança específicos a serem usados por seus líderes, e que as definições de liderança, tais como aquelas usadas pelo Exército dos EUA e da Força Aérea, são bastante gerais, cujas definições e modelos genéricos de liderança normalmente são encontrados na literatura de liderança geral.

No enfoque do autor, é proposto que o contexto deve ser considerado único, pois impõe contingências, restrições e motivos ao processo de liderança. A liderança tem dependência ao contexto, caso modifique o contexto, a liderança também se modifica.

A liderança pode ser desenvolvida em qualquer contexto e qualquer pessoa pode se tornar um líder, não sendo nata, conforme nos ensina Barreto (2019), a partir de estudos de liderança empresarial e militar. Para este desenvolvimento, está necessariamente relacionado o aperfeiçoamento técnico-profissional e culto aos valores éticos e institucionais.

No Manual de Campanha sobre Liderança do EB (BRASIL, 2011), abordam-se as competências de liderança de forma semelhante à proposta por Rouco (2012), baseadas nas competências cognitiva e psicomotora, afetiva interpessoal, afetiva pessoal e na sua inteligência emocional. Vejamos de maneira mais detalhada sobre essas competências:

a) competência cognitivas e psicomotoras: os líderes, em todos os escalões, devem estar bem capacitados, pois os desafios que incidem sobre suas personalidades e habilitações profissionais aumentam consideravelmente ao longo da carreira.

b) competências afetivas pessoais (relacionadas a valores e habilidades pessoais) e afetivas interpessoais (relacionamento). No contexto interpessoal, pode-se citar as habilidades: comunicabilidade, camaradagem, cooperação, direção, empatia, persuasão e tato. Já as habilidades pessoais, são diagnosticadas como: adaptabilidade, flexibilidade, autoconfiança, iniciativa, criatividade, objetividade, decisão, organização, dinamismo, persistência, equilíbrio emocional e resistência.

c) inteligência emocional: a teoria da inteligência emocional, focada na corrente do campo social e proposta por Peter Salovey e Daniel Goleman, está relacionada às inteligências intrapessoal e interpessoal. A inteligência emocional permitirá ao comandante agir com sereno rigor, conseguindo persuadir os seus subordinados. Aspectos de autoconsciência, empatia, autogestão e habilidade social são destacadas na competência de inteligência emocional.

À comunhão dos mesmos princípios e virtudes militares, as tradições comuns, todos são fatores de camaradagem que podem levar ao sacrifício da própria vida no cumprimento de uma missão. O espírito de corpo reflete o grau de coesão da tropa e de camaradagem entre seus integrantes. A vida de cada militar e o desempenho do grupo dependem de cada um dos integrantes da fração (BRASIL, 2011).

O Manual de Campanha sobre Liderança do EB (BRASIL, 2011, p. 6-12), remete que: “[...] a camaradagem é o espírito de companheirismo, sentimento que cresce entre pequenos grupos de indivíduos que vivem, trabalham e lutam juntos”. Assim, o líder militar deve aprender a cultivar e praticar a verdadeira camaradagem no âmbito de seu grupo (BRASIL, 2011).

O líder deve estar atento aos valores que o grupo cria como consequência da união provocada pelo combate e deve desenvolvê-los, na busca da coesão da tropa (BRASIL, 2011). O Manual de Campanha sobre Liderança do EB (BRASIL, 2011) apresenta ainda, que numa situação de combate, o comandante e a sua tropa estarão sujeitos a todo tipo de situação, e o grupo somente reconhecerá em seu comandante um verdadeiro líder, seguindo-o e obedecendo-o sem hesitar, se acreditar nele.

De acordo com o manual (BRASIL, 2011), eficácia na liderança militar apresenta percepções vitais dos liderados que devem ser observados por seus líderes: sentimento de integração, satisfação profissional, confiança e amizade com os líderes, identificação do próprio sucesso relacionado ao da corporação e razão ou utilidade social no que fazem. Para atingir estas percepções, é preciso conhecer o subordinado, colocá-lo em função adequada à sua capacidade, interessar-se pelo seu bem-estar e mostrar-lhe que, se seu grupo de trabalho estiver bem, ele estará igualmente bem (BRASIL, 2011).

O Manual de Campanha sobre Liderança do EB (BRASIL, 2011) recomenda ainda que os bons exemplos de cooperação, de dedicação, de iniciativas úteis, são mensagens de credibilidade, pois todos ficarão seguros de que o comandante é alguém com quem se pode contar e em quem se pode confiar.

### 3 MÉTODO

Esta pesquisa busca estudar o perfil de liderança necessário em contexto de perigo aos bombeiros militares, membros das equipes de Força Tarefa do CBMSC, em situações de desastres. Considerando o escopo da pesquisa, associado às literaturas de referência, será utilizado como objeto de investigação para coleta de dados, a atuação destas equipes na Operação em Brumadinho/MG. Esta Operação foi deflagrada em decorrência do rompimento da barragem de rejeitos de minério no Córrego do Feijão em janeiro de 2019, projetando um dos maiores desastres ambientais do Brasil. Milhões de toneladas de rejeito de minério, em forma de avalanche de lama, desceram pelo rio Paraopeba, promovendo danos patrimoniais, ambientais e fatalizando 250 pessoas. Após análise da identificação dos perfis de liderança da amostra estudada, serão elencados os mais necessários para auxílio no desenvolvimento futuro destas equipes, no referido contexto.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa é caracterizada como exploratória descritiva, haja vista o estreitamento do tema às necessidades institucionais do CBMSC, construção de pressupostos, investigação bibliográfica sobre o tema e descrição das características do fenômeno da liderança em contexto de perigo da amostra empregada (MARKONI; LAKATOS, 2017).

Quanto à estratégia de investigação da pesquisa para levantamento e coleta das informações compreendeu uma abordagem qualitativa, visando o maior número de informações a respeito das características de liderança em contexto de perigo dos membros da Força Tarefa do CBMSC em Operações de Desastre. A abordagem qualitativa tem por objetivo dar significado aos fatos observados na coleta de informações (GIL, 2019). Esta abordagem pode ser considerada um processo de reflexão e análise da realidade, utilizando métodos e técnicas para compreensão detalhada (OLIVEIRA, 2013).

O instrumento da pesquisa foi por meio de uma entrevista semiestruturada, baseada no referencial teórico, explorando aspectos subjetivos do fenômeno social da liderança e do comportamento humano da amostra (GODOI; MATTOS, 2006). As entrevistas, a partir da autorização dos entrevistados, foram gravadas em áudio e transcritas suas principais narrativas, tendo duração média de 20 minutos. Foram realizadas no local de trabalho dos participantes ou por vídeo chamada. As respostas foram categorizadas a partir dos termos e expressões mais utilizados até a satisfação de entendimento do pesquisador para definição dos perfis de liderança, conforme metodologia de análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Diante do conteúdo



analisado, foram discutidos os resultados com base no referencial teórico e objetivos na pesquisa.

O horizonte de tempo da pesquisa foi analítico em corte transversal, com aplicação do instrumento em um único momento temporal, em três dias do mês de setembro de 2021, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento (RICHARDSON, 1999).

Em função do tempo limitado da pesquisa, foi inviável atingir o ponto de saturação na interpretação dos dados coletados. Os sujeitos da pesquisa foram 10 bombeiros militares, dentre eles líderes e liderados (1 Capitão, 1 Tenente, 1 Subtenente, 3 Sargentos, 1 Cabo e 3 Soldados), que atuaram nas equipes de Força Tarefa do CBMSC nas operações de busca de vítimas no desastre em Brumadinho/MG. A opção das entrevistas aos sujeitos da amostra serem presenciais ou por vídeo chamada, foi para captar a maior riqueza possível de elementos para análise.

A escolha desta amostra se deu pela exposição às mesmas variáveis aos objetivos do estudo voltados ao contexto de perigo em um mesmo desastre. A amostra tem representatividade de 23,25% da população geral do efetivo que esteve nesta operação, considerando os demais membros, 34 bombeiros militares (6 oficiais e 28 praças) da população geral do efetivo da FT - CBMSC empregado na Operação do Desastre em Brumadinho/MG. A população alvo foi escolhida por projetarem uma padronização das características afetas ao tema em estudo, terem passado por um mesmo evento de grande magnitude e representativo ao contexto da pesquisa, possuírem disposição e motivação para colaborar com a pesquisa.

A amostragem utilizada foi por conveniência, com respostas não obrigatórias durante a entrevista e o público é específico para maior aderência ao estudo e relação entre as variáveis (COZBY, 2006). Não foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido por não haver tempo hábil de submeter ao Comitê de Ética.

### 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A coleta do conteúdo da entrevista ao público da amostra (APÊNDICE A) foi presencial ou por vídeo chamada. A sistematização do conteúdo ocorreu com a interpretação dos fenômenos e atribuição de significados de forma cognitiva pelo autor em relação às informações obtidas.

Na análise de conteúdo, estratégia utilizada na pesquisa em voga a partir da técnica de categorização, seus princípios formam uma operação de elementos que constituem conjuntos

subdivididos por analogia e critérios pré-definidos (BARDIN, 2011). As categorias são apresentadas como classes e reúnem grupos de elementos rotulados genericamente e agrupados de acordo com as características em comum. Os critérios são relacionados à realidade que a pesquisa busca explorar.

A classificação dos elementos na análise de conteúdo, conforme Bardin (2011) impõe na investigação o que cada um deles têm em comum com os demais, permitindo seu agrupamento pelas partes comuns. A categorização foi realizada em duas etapas, primeiro, isolando os elementos a partir de um inventário e, posteriormente, classificando os elementos para organização. Dado esse processo, foi possível analisar o conteúdo propriamente dito, codificando os elementos categorizados para associação ao referencial teórico na discussão dos resultados da análise.

A entrevista teve seu roteiro estruturado para que o pesquisador pudesse compreender as percepções dos sujeitos da pesquisa sobre liderança em contexto de perigo. Neste intuito, foram utilizados como base para a formulação das perguntas, três elementos bases do fenômeno da liderança: figura do líder, relação com liderado e contexto ambiental, de forma que, por meio da narrativa dos entrevistados, estes elementos pudessem denotar o perfil de liderança em contexto de perigo em operações de desastres. Sendo assim, as perguntas do roteiro base foram segmentadas em seis blocos, cada um com objetivo de garimpar elementos a partir da percepção da amostra aos objetivos da pesquisa. As perguntas foram estruturadas ainda com base nas principais teorias contingenciais e referências sobre contexto de perigo estudadas na pesquisa, a fim de observar nas evidências práticas expressas pelos entrevistados a fundamentação dos preceitos da literatura.

Posteriormente, para análise dos resultados, com o intuito de identificar os perfis de liderança em contexto de perigo da amostra da pesquisa, foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo, conforme preconizada pela teoria metodológica de Bardin (2011). Inicialmente, foi realizada uma pré-análise, organizando os conteúdos a serem analisados e transcrevendo as principais narrativas. Após a leitura das transcrições das entrevistas, foram formadas as primeiras impressões e perspectivas do conteúdo. Posteriormente, iniciou o processo de categorização dos fragmentos das narrativas dos entrevistados, de acordo com os termos e expressões alinhados aos indicadores. A partir deste momento, foi realizado o tratamento e interpretação do conteúdo categorizado, identificando com as percepções dos entrevistados, para então, discutir os resultados da análise com o referencial teórico.

## 4 ANÁLISE DO CONTEÚDO

As entrevistas tiveram como objetivo compreender melhor a influência do estilo de liderança na relação do líder e liderado diante do contexto de perigo. Os resultados do modelo metodológico apontaram para 3 categorias: O Contexto de Perigo em uma Operação de Desastre, Características dos atores no processo de Liderança e a Manifestação da Liderança em uma Equipe, as quais subdividiram-se em suas respectivas subcategorias para representações dos elementos de análise observados nas manifestações dos entrevistados.

### 4.1 CATEGORIZAÇÃO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

As entrevistas semiestruturadas realizadas com a amostra definida possibilitaram a construção de seis categorias com suas respectivas subcategorias e elementos de análise. Conforme metodologia de Bardin (2011), foi realizada transcrição das narrativas mais destacadas e consideradas mais relevantes ao contexto da pesquisa, para extração dos elementos de análise. Estes elementos, a partir de suas semelhanças significativas, foram agrupados em subcategorias e, por sua vez, em categorias, definidas por aderência aos indicadores dos objetivos do estudo. Diante da teoria de categorização da análise de conteúdo preconizada por Bardin (2011), foi realizado o inventário dos elementos no Quadro 1 e sua classificação.

Quadro 1 - Categorias, subcategorias e elementos de análise dos dados.

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Elementos de Análise</b>
1 Contexto de Perigo em Operações de Desastres.	1.1 Riscos ao indivíduo em função do Contexto de Perigo;	1.1.1 insere risco à vida; 1.1.2 pode causar lesão física, biológica a curto, médio e longo prazo; 1.1.3 exerce pressão psicológica que gera riscos.
	1.2 Variação dos riscos no Contexto de Perigo em uma Operação de Desastre;	1.2.1 ultrapassa o risco aceitável das ocorrências diárias; 1.2.2 perigos variados na cena da ocorrência; 1.2.3 ameaças externas ao cumprimento da missão.
	1.3 Segurança à equipe em função do Contexto de Perigo;	1.3.1 atuar rapidamente para minimizar a situação de perigo; 1.3.2 avaliação da gravidade; minimizar riscos; 1.3.3 cuidar e preservar as equipes evitando acidentes; 1.3.4 cumprir missão com equipe íntegra.

	1.4 Resposta às vítimas em uma Operação de Desastre;	1.4.1 resgate e salvamento; 1.4.2 alento às vítimas.
	1.5 Complexidade na resposta institucional no Contexto de Perigo em uma Operação de Desastre.	1.5.1 modo de operação e logística diferente do ordinário; 1.5.2 ultrapassa atendimento das equipes locais; 1.5.3 envolvimento de outras forças e instituições; 1.5.4 gerenciamento de risco contínuo pelo cenário dinâmico.
2 Características dos atores no processo de Liderança.	2.1 Competências técnicas cognitivas e psicomotoras dos líderes;	2.1.1 conhecimento técnico específico da natureza da ocorrência; 2.1.2 tomada decisão rápida e precisa; 2.1.3 atenção contínua e visão ampla; 2.1.4 clareza e objetividade na comunicação; 2.1.5 agilidade na avaliação da cena; 2.1.6 gerar segurança pelo uso de EPIs e equipamentos corretos; 2.1.7 adequação ou reinvenção do emprego técnico; 2.1.8 conhecer as proficiências dos liderados e definir as funções adequadamente; 2.1.9 saber ensinar e corrigir o liderado; 2.1.10 desempenhar funções junto com liderados.
	2.2 Habilidades comportamentais pessoais e interpessoais dos líderes;	2.2.1 controle emocional; 2.2.2 centrado; 2.2.3 ser motivado; 2.2.4 visão ampla; 2.2.5 flexibilidade; 2.2.6 responsabilidade; 2.2.7 calma e paciência; 2.2.8 sabedoria; 2.2.9 empatia; 2.2.10 inteligência emocional; 2.2.1 respeitador; 2.2.2 humilde e humano; 2.2.3 tato; 2.2.4 firmeza nos posicionamentos; 2.2.5 desempenhar funções juntos; 2.2.6 delegar missões, decisões e liderança se preciso for; 2.2.7 compartilhamento de decisão; 2.2.8 impulsionar a equipe; boa relação e bom trato ao liderado;

		<p>2.2.9 projetar confiança e ter confiança nos liderados;  2.2.10 ser exemplo e referência;  2.2.11 conhecer a individualidade do liderado;  2.2.12 correção do liderado;  2.2.13 aceitar opinião;  2.2.14 comunicação, saber ouvir e aberto ao diálogo;  2.2.15 motivar equipe.</p>
	<p>2.3 Competências técnicas cognitivas e psicomotoras dos liderados;</p>	<p>2.3.1 conhecimento específico da natureza da ocorrência;  2.3.2 compartilhamento de ponto de vista para tomada de decisão;  2.3.3 opinar sobre o desenvolvimento das missões.  2.3.4 ser apto a substituição do líder se precisar;</p>
	<p>2.4 Habilidades comportamentais pessoais e interpessoais dos liderados;</p>	<p>2.4.1 humildade;  2.4.2 lealdade;  2.4.3 comprometimento;  2.4.4 coragem;  2.4.5 responsabilidade;  2.4.6 senso crítico;  2.4.7 motivado;  2.4.8 proatividade;  2.4.9 ter educação;  2.4.10 saber ouvir;  2.4.11 aceitar opinião dos demais;  2.4.12 saber ser liderado;  2.4.13 saber se impor;  2.4.14 cumprir missão determinada;  2.4.15 confiança no líder e em si mesmo;  2.4.16 espírito de corpo;  2.4.17 trabalhar sozinho e em equipe;  2.4.18 convívio em grupo; respeito;  2.4.19 bom relacionamento com equipe e líder.</p>
<p>3 Manifestação da Liderança em uma Equipe.</p>	<p>3.1 O comportamento operacional na liderança de uma equipe;</p>	<p>3.1.1 conhecimento técnico e teórico comum;  3.1.2 experiência;  3.1.3 estar dentro da equipe;  3.1.4 segurança mútua;  3.1.5 proatividade, raciocínio rápido e lógico;  3.1.6 visão e coerência;  3.1.7 decisões assertivas e compartilhadas;  3.1.8 clareza nas informações;  3.1.9 pressão psicológica;  3.1.10 propósito aos objetivos;</p>

		3.1.11 responsabilidade e confiança; 3.1.12 paciência, atenção e tranquilidade; 3.1.13 a palavra de um líder; 3.1.14 apego da equipe.
	3.2 O relacionamento interpessoal na liderança de uma equipe;	3.2.1 compartilhar os mesmos perigos; 3.2.2 vínculo extremamente forte; 3.2.3 motivados, capacitados e proativos; 3.2.4 cuidado e preocupação com bem-estar dos indivíduos; 3.2.5 desmotivação e frustração; 3.2.6 todos devem participar da liderança; 3.2.7 confiança; 3.2.8 todos devem participar da liderança.
	3.3 A relação operacional entre líder e liderado;	3.3.1 compartilhar os mesmos perigos; 3.3.2 boa comunicação; 3.3.3 todos dependem de todos; 3.3.4 harmonia e ampla confiança; 3.3.5 compartilhamento de decisões; 3.3.6 objetivos comuns e alinhamento; 3.3.7 hierárquica e disciplinar.
	3.4 A relação comportamental entre líderes e liderados.	3.4.1 expectativas; 3.4.2 interdependência, familiar e pessoal; 3.4.3 amistosa e com respeito; 3.4.4 compreensão; 3.4.5 frustrações; 3.4.6 comunicação e tato; 3.4.7 experiência; 3.4.8 liderança não pode ser imposta e sim conquistada.

Fonte: dados da pesquisa

As categorias descritas no Quadro 1 terão suas apresentações em descrição detalhada nos demais quadros em separado. Após apresentar cada categoria e suas subcategorias, serão abordados os elementos de análise a partir da descrição de partes das narrativas das entrevistas, referenciando cada entrevistado como bombeiro 1, bombeiro 2, sucessivamente até o bombeiro 10. As categorias e subcategorias possuem elementos de análise que podem se relacionar, devido à composição das perguntas realizadas, as quais tiveram por objetivos buscar a maior riqueza de detalhes possível nas respostas.

## 4.2 TRATAMENTO E INTERPRETAÇÃO DO CONTEÚDO

### 4.2.1 Categoria 1: O Contexto de Perigo em uma Operação de Desastre

A categorização do Contexto de Perigo em Operações de Desastres expressou as características ambientais peculiares e suas interferências aos objetivos operacionais. A categoria 1 possui 5 subcategorias com seus respectivos elementos de análise, os quais tiveram maior incidência nas narrativas dos entrevistados. O Quadro 2 apresenta as subcategorizações e elementos de análise da categoria 1.

Quadro 2 - Categoria 1: Categorização do Contexto de Perigo em uma Operação de Desastre, subcategorias e seus elementos de análise.

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Elementos de Análise</b>
1 Contexto de Perigo em Operações de Desastres.	1.1 Riscos ao indivíduo em função do Contexto de Perigo;	1.1.1 insere risco à vida; 1.1.2 pode causar lesão física, biológica a curto, médio e longo prazo; 1.1.3 exerce pressão psicológica que gera riscos;
	1.2 Variação dos riscos no Contexto de Perigo em uma Operação de Desastre;	1.2.1 ultrapassa o risco aceitável das ocorrências diárias; 1.2.2 perigos variados na cena da ocorrência; 1.2.3 ameaças externas ao cumprimento da missão.
	1.3 Segurança à equipe em função do Contexto de Perigo;	1.3.1 atuar rapidamente minimizando a situação de perigo; 1.3.2 avaliação da gravidade para minimizar riscos; 1.3.3 cuidar e preservar as equipes evitando acidentes; 1.3.4 cumprir missão com equipe íntegra;
	1.4 Resposta às vítimas em uma Operação de Desastre;	1.4.1 resgate e salvamento; 1.4.2 alento às vítimas;
	1.5 Complexidade na resposta institucional no Contexto de Perigo em uma Operação de Desastre.	1.5.1 modo de operação e logística diferente do ordinário; 1.5.2 ultrapassa atendimento das equipes locais; 1.5.3 envolvimento de outras forças e instituições; 1.5.4 gerenciamento de risco contínuo pelo cenário dinâmico.

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.1.1 Riscos ao indivíduo em função do Contexto de Perigo

Nesta subcategoria, há três elementos de análise relacionando os riscos físicos e mentais que são salientados nas narrativas das entrevistas sobre o Contexto de Perigo.

Tratando do contexto de perigo em operações de desastres, as ameaças são menos conhecidas, com maior magnitude e de difícil controle, tornando mais frequentes e intensas as situações de perigo. Os riscos, por sua vez, também aumentam, podendo causar lesões física, como exposição do bombeiro 3, “[...] **pode causar lesão física, biológica a curto, médio e longo prazo aos membros das equipes**”, inclusive interferir na saúde mental que pode promover aumento dos riscos da operação, de acordo com o bombeiro 8, “[...] **coloca em risco à integridade física e mental e a pressão psicológica que gerar riscos**”. O contexto de perigo nas devidas circunstâncias pode denegrir a própria vida dos bombeiros militares e acometer bens materiais e patrimônios das vítimas afetadas, conforme depoimentos do bombeiro 4, “[...] **insere risco à vida dos envolvidos na operação**” e do bombeiro 9 “[...] **situação onde coloca em risco a vida do indivíduo além dos bens materiais e patrimônio**”.

#### 4.2.1.2 Variação dos riscos no Contexto de Perigo em uma Operação de Desastre

Nesta subcategoria, há três elementos de análise abordando a diversidade dos riscos no ambiente em função da peculiaridade de uma Operação de Desastre.

Os riscos em Operações de Desastres, muitas vezes, ultrapassam o risco aceitável das ocorrências diárias, conforme aponta o bombeiros 5, “[...] **contexto de perigo foge de controle do risco aceitável que se trabalha diariamente**”, reitera o bombeiro 7, “[...] **ameaças fora da missão propriamente dita**” e fortalece o bombeiro 3, “[...] **contexto de perigo é uma tragédia marcada pela periculosidade em todos os lados**”. Outro aspecto da complexidade do cenário ditado pela variação dos riscos, é a presença de ameaças externas ao cumprimento da missão, onde relata o bombeiro 8, “[...] **neste contexto há ameaças externas ao cumprimento da missão**”. A variação dos perigos na cena da ocorrência também depende da natureza do desastre, de acordo com o bombeiro 10, “[...] **os perigos na cena da ocorrência depende do tipo de desastre**”.

#### 4.2.1.3 Segurança à equipe em função do Contexto de Perigo

Nesta subcategoria, há quatro elementos de análise referenciando questões de segurança para uma equipe ser empregada.



Quanto mais riscos submetidos no local, mais perigo e a intervenção, por vezes, precisa ser rápida e precisa, o bombeiro 6, relata que “[...] **quanto mais riscos submetidos no local, mais perigo**” e a ação às vezes precisa ser rápida. A prevenção de acidentes a partir da segurança é fundamental mesmo que os membros da equipe sejam experientes, o bombeiro 10 salienta que “[...] **pode ter acidentes porque o cenário nunca é igual**”, mesmo que o efetivo empregado já esteja acostumado com desastres.

A avaliação do cenário é uma das primeiras ações *in loco* a ser realizada para preservação dos membros da equipe, “[...] **avaliação da gravidade da cena para minimizar o risco**” corretamente, evitando ocorrer algo grave à *Gu Sv* no início da operação, relata o bombeiro 4.

A segurança demonstra-se ser um foco muito importante e o sentimento de preservação e cuidado da equipe é reiterado em paralelo ao espírito de cumprimento do objetivo da missão: “[...] **minimizar os riscos de uma situação de perigo e cuidar e preservar das equipes evitando acidentes**”, bombeiro 9. “[...] **gerenciamento dos riscos para consolidar e cumprir a missão com efetivo íntegro**”, bombeiro 3.

#### 4.2.1.4 Resposta às vítimas em uma Operação de Desastre

Nesta subcategoria, há dois elementos de análise tratando da resposta às vítimas. Estes elementos denotam uma das entregas finais das missões constitucionais da Corporação, talvez as mais aclamadas e de apelo social mais forte.

O bombeiro 5 expõe que os objetivos da missão depende da natureza do evento, “[...] **objetivos de resgate de corpos, salvamento de vidas**”, depende da natureza da missão. Independente do contexto, a missão terá como foco principal seu objetivo, como relata o bombeiro 6, “[...] **prioridade é salvar e resgatar**”, independente da situação. No entanto, quando não é possível garantir a vida das vítimas, também corresponde à missão “[...] **levar o alento às pessoas em tirá-las do perigo ou devolver os corpos dos familiares**”, afirma o bombeiro 8.

#### 4.2.1.5 Complexidade na resposta institucional no Contexto de Perigo em uma Operação de Desastre

Nesta subcategoria, há quatro elementos de análise descrevendo a complexidade na resposta diante da doutrina operacional.

As doutrinas operacionais são padronizadas e referenciam as ações bases para cada

natureza de desastre, havendo diferença substancial do *modus operandi* e logística dos atendimentos ordinários. O bombeiro 2 refere que, “[...] *quando ultrapassa o atendimento das equipes locais, tem mais perigo, há substituição das equipes para rodízio, logística diferenciada*”. É lastreada a complexidade da resposta pela ultrapassagem do atendimento das equipes locais pelo superdimensionamento do evento com a exposição do bombeiro 6, “[...] *extrapola o atendimento regular dos órgãos de segurança, foge da ocorrência rotineira pela magnitude do evento, estar mais rápido possível é o grande desafio devido às dificuldades logísticas do ambiente caótico*”.

Também em destaque é o gerenciamento de risco contínuo em função do cenário dinâmico, ventilado pelo bombeiro 7, “[...] *cumprir a missão independente do cenário, difere das ocorrências rotineiras e precisa estar no local para saber como cumprir a missão, mesmo tendo capacidade técnica, pois os cenários são diferentes*”.

Muito evidente e recorrente em operações de desastre, transparecendo o aspecto da complexidade, e envolvimento de outras forças e instituições, “[...] *operação mais complexa com emprego de várias instituições para que se consiga dar conta da demanda*”, bombeiro 10, o qual ainda complementa, “[...] *guarnição local não consegue dar conta e são acionadas outras forças para atendimento da comunidade e local afetado*”.

#### 4.2.2 Categoria 2: Características dos atores no processo de liderança

A categorização das características dos atores no processo de liderança descrevem os atributos mais representativos dos líderes e liderados, a partir de suas competências técnicas e habilidades comportamentais diante do contexto operacional da pesquisa. A categoria 2 possui 4 subcategorias e devidos elementos de análise com maior recorrência nas narrativas dos entrevistados. O Quadro 3 apresenta as subcategorizações e elementos de análise da categoria 2.

Quadro 3 - Categoria 2: Categorização das Características dos atores no processo de liderança, subcategorias e seus elementos de análise.

Categoria	Subcategorias	Elementos de Análise
2 Características dos atores no processo de liderança.	2.1 Competências técnicas cognitivas e psicomotoras dos líderes;	2.1.1 conhecimento técnico específico da natureza da ocorrência; 2.1.2 tomada decisão rápida e precisa; 2.1.3 atenção contínua e visão ampla;

		<p>2.1.4 clareza e objetividade na comunicação;</p> <p>2.1.5 agilidade na avaliação da cena;</p> <p>2.1.6 gerar segurança pelo uso de EPIs e equipamentos corretos;</p> <p>2.1.7 adequação ou reinvenção do emprego técnico.</p> <p>2.1.8 conhecer as proficiências dos liderados e definir as funções adequadamente;</p> <p>2.1.9 saber ensinar e corrigir o liderado;</p> <p>2.1.10 desempenhar funções junto com liderados.</p>
	<p>2.2 Habilidades comportamentais pessoais e interpessoais dos líderes;</p>	<p>2.2.1 controle emocional;</p> <p>2.2.2 centrado;</p> <p>2.2.3 ser motivado;</p> <p>2.2.4 boa relação e bom trato;</p> <p>2.2.5 flexibilidade;</p> <p>2.2.6 responsabilidade;</p> <p>2.2.7 calma e paciência;</p> <p>2.2.8 sabedoria;</p> <p>2.2.9 empatia;</p> <p>2.2.10 conhecer a individualidade do liderado;</p> <p>2.2.11 respeitador;</p> <p>2.2.12 humilde e humano;</p> <p>2.2.13 tato;</p> <p>2.2.14 firmeza nos posicionamentos;</p> <p>2.2.15 boa comunicação, saber ouvir e aberto ao diálogo;</p> <p>2.2.16 aceitar opinião;</p> <p>2.2.17 compartilhar decisões e delegar missões;</p> <p>2.2.18 motivar e impulsionar a equipe;</p> <p>2.2.19 projetar confiança;</p> <p>2.2.20 ser exemplo e referência.</p>
	<p>2.3 Competências técnicas cognitivas e psicomotoras dos liderados;</p>	<p>2.3.1 conhecimento específico da natureza da ocorrência;</p> <p>2.3.2 compartilhamento de ponto de vista para tomada de decisão;</p> <p>2.3.3 opinar sobre o desenvolvimento das missões;</p> <p>2.3.4 ser apto a substituição do líder se precisar.</p>
	<p>2.4 Habilidades comportamentais pessoais e interpessoais dos liderados.</p>	<p>2.4.1 humildade;</p> <p>2.4.2 lealdade;</p> <p>2.4.3 comprometimento;</p> <p>2.4.4 coragem;</p> <p>2.4.5 responsabilidade;</p> <p>2.4.6 senso crítico;</p> <p>2.4.7 motivado;</p> <p>2.4.8 proatividade;</p>

		2.4.9 ter educação; 2.4.10 saber ouvir; 2.4.11 aceitar opinião dos demais; 2.4.12 saber ser liderado; 2.4.13 saber se impor; 2.4.14 cumprir missão determinada; 2.4.15 confiança no líder e em si mesmo; 2.4.16 espírito de corpo; 2.4.17 trabalhar sozinho e em equipe; 2.4.18 convívio em grupo; respeito; 2.4.19 bom relacionamento com equipe e líder.
--	--	--

Fonte: dados da pesquisa

#### 4.2.2.1 Competências técnicas cognitivas e psicomotoras dos líderes

Nesta subcategoria, há dez elementos de análise que se mostraram pertinentes aos entrevistados em razão das competências técnicas cognitivas e psicomotoras necessárias aos líderes.

As competências técnicas de um líder no contexto de perigo em operações de desastre são apontadas desde os fundamentos teóricos específicos até a sua aplicação prática. O bombeiro 5 apresenta que o líder “[...] *precisa ter capacidade técnica, pela meritocracia a liderança se dá naturalmente*”. O bombeiro 6 avança nesta premissa “[...] *o líder precisa **deter conhecimento, sem ele, não consegue ter respeito pelo liderado***”. Além do respeito, a confiança também aparece como elemento relacionado ao conhecimento técnico do líder, conforme apresenta o bombeiro 9, “[...] *transparece segurança pelo domínio da parte técnica do assunto*”. O conhecimento também incide para orientação aos liderados e correções de suas ações, conforme reporta o bombeiro 10 “[...] *líder tem que **saber ensinar e corrigir o liderado***”.

Para que este processo ocorra com harmonia, a comunicação possui um papel de destaque. O bombeiro 5 salienta, “[...] *é importantíssimo a **clareza e objetividade na comunicação do líder nesse contexto***”.

É de suma importância o trabalho em equipe pelo líder, conhecer as proficiências dos liderados bombeiro 4 “[...] *conhecer as **proficiências de cada membro da equipe e saber definir funções***”. O bombeiro 9 também chama atenção para esta competência do líder para aumentar a eficácia da equipe “[...] *observar as **competências de cada membro da equipe para inserir nas respectivas atividades para o melhor cumprimento da missão***”. Ainda na definição adequada das funções, reforça o bombeiro 4 “[...] *saber **trabalhar em equipe e definir funções***”.

da equipe”. Caso o líder não domine cognitivamente os conhecimentos operacionais, o bombeiro 6 salienta “[...] *se preciso for, delegar liderança a quem tiver o maior conhecimento técnico*”, o bombeiro 8 também se manifesta a respeito “[...] *quando não tendo tanto conhecimento técnico, precisa ouvir a tropa*”.

Deter o conhecimento alicerça as tomadas de decisão rápida e precisa, bombeiro 3, “[...] *competências técnicas há necessidade de especialização na área de operação, rapidez na decisão e abertura para compartilhamento de decisões quando a situação permitir*”, fala o bombeiro 4 “[...] *compartilhar as ações de decisão caso contexto da operação permita*”. A criatividade durante uma operação, projetando adequação ou até mesmo reinvenção do emprego técnico é muito comum devido o dinamismo característico de um desastre, assim, o bombeiro 8 reporta “[...] *saber se reinventar, adequar a técnica e conhecimento ao contexto que é dinâmico*”.

Para garantir a execução operacional através das próprias valências psicomotoras e condução das ações dos liderados, a atenção plena e visão ampla do líder no cenário de intervenção precisa ser contínua. O bombeiro 7 cita a respeito, “[...] *nível de atenção pelo cansaço se reduz e pode afetar a análise dos risco a que a equipe está submetida*”.

As competências técnicas são relacionadas diretamente com aspectos de segurança aos integrantes da equipe. A agilidade na avaliação da cena insere-se nesse quesito, diante do relato do bombeiro 4, “[...] *competências técnicas precisa ser ágil na avaliação de cena*”, e gerar segurança pelo uso de EPIs e equipamentos corretos, conforme o bombeiro 2 “[...] *competência técnicas dos líderes de como atender o tipo de ocorrência, EPIs para segurança, equipamentos corretos*”. O líder somente atenderá aos quesitos técnicos próprios e para com sua equipe, bem como à segurança de sua equipe, se desempenhar sua função junto com liderados no teatro de operações, fica demonstrado pelo bombeiro 9 “[...] *líder estar junto e integrado à equipe nas situações de perigo, só assim saberá as reais necessidades da equipe*”.

#### 4.2.2.2 Habilidades comportamentais pessoais e interpessoais dos líderes

Nesta subcategoria, há vinte elementos de análise evidenciados às habilidades comportamentais pessoais e interpessoais dos líderes. Os atributos de relacionamento pessoal e interpessoal de um líder mesclam-se para otimização e melhor engajamento dos liderados.

Na esfera do relacionamento interpessoal, a amizade entre os membros da equipe transcende os aspectos hierárquicos, entretanto, em situações de risco, deve existir categoricamente a hierarquia e disciplina. Fica evidente este entendimento a partir das

manifestações do bombeiro 2, “[...] *boa relação, deve ser amigo, mas deve saber separar que no contexto de perigo deve ser chefe*”, e do bombeiro 8, onde relaciona inclusive a perspectivas familiares “[...] *ter relação de afeto aos liderados, como um pai e ser humilde em momentos que precisa aceitar opiniões e ter pulso firme nas decisões*”. O bombeiro 7, reitera estas características de relacionamento do líder, apontando ainda o tratamento respeitoso “[...] *precisa ser humano, mas também ser correto, tratar os subordinados com respeito, mas também impor a liderança quando for preciso*”. É externado, também, a necessidade de conhecer individualmente o liderado e o grupo como um todo, de acordo com o bombeiro 5 “[...] *precisa criar bom relacionamento com cada um dos integrantes e com grupo de forma geral*” e bombeiro 8 “[...] *conhecer a individualidade de cada um dos seus comandados*”.

A motivação também se apresenta como elemento muito importante ao que tange o comportamento pessoal e interpessoal do líder, além da sensibilidade de trato com o liderado. O bombeiro 3 enfatiza sobre motivação em relação ao ato de elogiar ou mesmo repreender, “[...] *motivar o subordinado quando possível, elogiando em público e chamar atenção também, repreender em particular*”. O bombeiro 7 também relata sobre os aspectos de trato e motivacionais, “[...] *estar motivado e tratar com humanidade, lidera melhor*”.

Na esteira da premissa de mesclar os atributos pessoais e interpessoais para se projetar melhor eficácia, aparece nas narrativas a necessidade do líder possuir atributos de calma, paciência e controle emocional para tomada de decisões e promoção de segurança à equipe. O bombeiro 1 narra sobre, “[...] *estar centrado, agir com calma para tomada de decisão correta é fundamental para segurança agregado com conhecimento técnico*”. No mesmo sentido, o bombeiro 9 relata, “[...] *tranquilidade, não pode ser tomado pela emoção, atropelar as técnicas pela emoção para que membros da equipe não deixem a equipe em perigo e afete a segurança*. Os atributos de flexibilidade operacional do líder e transparência do contexto aos membros da equipe, envolvendo-os no processo de liderança, de acordo com o bombeiro 6, “[...] *flexibilidade por ocasião do cenário se modificar e ser transparente em passar ao grupo para continuar na missão mesmo assim*”.

Das habilidades comportamentais interpessoais, saber ouvir tem um valor inestimável e não envolve complexidade na sua execução, entretanto, há extrema necessidade de conscientização para realização. Muitas vezes, a partir desse comportamento, novos entendimentos são percebidos para auxiliar nas tomadas de decisões. O bombeiro 4, expõe a respeito sobre a necessidade do líder ouvir seus liderados “[...] *saber ouvir os que têm a especialização técnica*”. O bombeiro 9 também relata sobre e relaciona ao equilíbrio emocional que perfaz à equipe “[...] *ouvir os demais membros, absorver a tensão da ocorrência stress da*

*equipe é maior e líder precisa absorver isso para deixar a equipe calma, pois pode haver acidente na equipe”.*

Dentre os atributos de relacionamento interpessoal e pessoal, o compartilhamento das ações que envolvem situações de perigo, são constantemente destacadas nas narrativas. O bombeiro 5 e 7 expõe, “[...] *não basta somente determinar e sim passar por dificuldades junto da equipe*”, “[...] *o líder da tropa precisa estar com sua tropa*”. O bombeiro 8 declara, neste contexto, que o líder precisa deter e realizar o conhecimento junto de sua tropa, “[...] *ser referência e não cobrar dos outros o que não é capaz de fazer*”. Findando as afirmações dos entrevistados, o bombeiro 8 se manifesta categoricamente o que entende sobre o comportamento de um líder “[...] *acima de tudo exemplo, líder não é o que se impõe e sim o que se conquista, a liderança se conquista aos poucos, com o tempo e não instantaneamente*”.

#### 4.2.2.3 Competências técnicas cognitivas e psicomotoras dos liderados

A subcategoria que representa as competências técnicas cognitivas e psicomotoras dos liderados possui quatro elementos de análise com maior ênfase nas narrativas. As competências técnicas operacionais dos liderados são as ações diretamente responsáveis pelo cumprimento das missões.

Inicialmente, o conhecimento específico da natureza da ocorrência desenvolvido a partir de capacitações específicas é manifestado pelo bombeiro 7, “[...] *liderado precisa ter treinamento de capacitação para atuar nesse contexto*”. Compreendendo a necessidade da capacitação especializada do liderado para atuação neste contexto, uma característica acessória é a capacidade de colaborar com opiniões pertinentes à missão, conforme relata o bombeiro 4, “[...] *liderado deve ser especialista tecnicamente, realizar a missão conforme determinado e deve manifestar opiniões sobre a missão*”. Associado às competências técnicas, a capacidade psicológica também é relatada com atributo necessário do liderado no contexto de perigo em operações de desastre, conforme narrativa do bombeiro 10, “[...] *ser capaz psicologicamente e ter conhecimento técnico para poder suprir a expectativa do líder e ter condição de resposta para realizar o que sabe fazer*”.

Ensejando as tomadas de decisões no processo de liderança, o liderado tem a prerrogativa de compartilhamento do ponto de vista das ações realizadas no teatro de operações, conforme relato do bombeiro 2, “[...] *o liderado deve compartilhar suas decisões*”. O bombeiro 10 também ilustra a respeito da manifestação do liderado no desenvolvimento das missões sob o quesito de colaboração na segurança da equipe, haja vista ser obrigação de cada membro zelar

pela segurança pessoal e dos demais, “[...] *observar se o líder está cometendo equívocos técnicos, pois poderá causar acidentes para os membros da equipe*”.

Considerando as aptidões técnicas que o liderado possui para execução e garantia do cumprimento das missões atribuídas, cabe ainda estar apto a substituir seu líder se preciso for, conforme ilustra o relato do bombeiro 3, “[...] *o liderado além de tudo, precisa do conhecimento técnico para substituição do líder se precisar*”.

#### 4.2.2.4 Habilidades comportamentais pessoais e interpessoais dos liderados

Nesta subcategoria, há dezenove elementos de análise que se realizaram nas narrativas sobre as habilidades comportamentais pessoais e interpessoais dos liderados.

Ambas as habilidades foram relatadas associadas nas narrativas dos entrevistados, demonstrando seus similares graus de importância, como pode ser observado no relato do bombeiro 5, “[...] *liderado deve saber ouvir, ter senso crítico, espírito de corpo, saber trabalhar sozinho e em equipe e ter humildade para que haja troca de informações entre líder e liderados*”.

Tratando das habilidades comportamentais pessoais, foi observado uma saliente presença de impulsos internos diretamente ligados com o cumprimento da missão, como relata o bombeiro 7, “[...] *o liderado deve ter motivação, proatividade e coragem, são aspectos muito importantes para realizar a missão nesse contexto*”. Atributos pessoais inerente às dificuldades encontradas ou à forma do desenvolvimento das ações para cumprir os objetivos também foram relatadas, como observado no bombeiro 8, “[...] *comprometimento e lealdade, independente se concorda ou não no modo de operação*”, e do bombeiro 10, “[...] *ser sincero com seu líder para mostrar seu real perfil e condições*”. O bombeiro 10 ainda explana, “[...] *ser responsável nas ações e humilde em admitir e perguntar caso não saiba fazer a missão*”.

No âmbito das habilidades comportamentais interpessoais, atributos pertinentes à relação com os demais membros da equipe e líder, foram notados com maior recorrência nas narrativas. O relato do bombeiro 7 ilustra alguns desses fatores, “[...] *respeito a todos, ter boa convivência em grupo e principalmente ter espírito de corpo*”. O bombeiro 10 também relata esses aspectos ao tocando da missão, “[...] *boa relação com equipe, união entre os membros, pois pode interferir na missão*”. O mesmo bombeiro ainda expõe em seu relato, “[...] *saber aceitar críticas e saber usar para crescimento, não deixando se frustrar, [...] ouvir opiniões dos demais membros*”.



A relação com o líder também foi elencada substancialmente nas narrativas. A relação de confiança no líder é relatada pelo bombeiro 3, “[...] **confiança no líder e que equipe está em responsabilidade do líder, que o perigo é aceitável, calculado pelo líder**”. Esta boa relação entre a equipe com o líder, muitas vezes, precisa ser direta e rápida, não havendo espaço para argumentação, em função da situação exposta. O bombeiro 6 representa em seu relato, “[...] **comportamento do liderado não pode ser apenas por convencimento e sim por determinação, principalmente quando o risco é maior, quando a missão precisa ter êxito e ocorrência foge da normalidade**”. O liderado precisa ter consciência da sua função, conforme o bombeiro 9, “[...] **saber ser liderado para cumprir as ordens de quem se está subordinado**”, neste sentido, o bombeiro 10 também explana sobre, “[...] **liderado tem que aceitar a liderança, as ordens dos líderes**”. Contudo, o liderado, diante do seu conhecimento, também deve expor à liderança da equipe caso entenda necessário. Essa argumentação, precisa ser conduzida de maneira coerente para garantir uma boa convivência. O bombeiro 9 também relata a respeito, “[...] **o liderado deve saber se impor ao líder, com educação, colocar sua opinião de maneira correta**”.

#### 4.2.3 Categoria 3: Manifestação da Liderança em uma Equipe

A categorização da manifestação da liderança em uma equipe retrata a conduta operacional e comportamental pertinente dos membros que caracterizam uma equipe no processo de liderança, bem como suas relações. A categoria 3 possui 4 subcategorias com seus elementos de análise de maior destaque às narrativas dos entrevistados. O Quadro 4 apresenta as subcategorizações e elementos de análise da categoria 3.

Quadro 4 - Categoria 3: Categorização da Manifestação da Liderança de uma Equipe, subcategorias e seus elementos de análise.

Categoria	Subcategorias	Elementos de Análise
3 Manifestação da Liderança em uma Equipe.	3.1 O comportamento operacional na liderança de uma equipe;	3.1.1 conhecimento técnico e teórico comum; 3.1.2 experiência; 3.1.3 estar dentro da equipe; 3.1.4 segurança mútua; 3.1.5 proatividade, raciocínio rápido e lógico; 3.1.6 visão e coerência; 3.1.7 decisões assertivas e compartilhadas; 3.1.8 clareza nas informações; 3.1.9 pressão psicológica; 3.1.10 propósito aos objetivos;

		3.1.11 responsabilidade e confiança; 3.1.12 paciência, atenção e tranquilidade; 3.1.13 a palavra de um líder; 3.1.14 apego da equipe.
	3.2 O relacionamento interpessoal na liderança de uma equipe;	3.2.1 compartilhar os mesmos perigos; 3.2.2 vínculo extremamente forte; 3.2.3 motivados, capacitados e proativos; 3.2.4 cuidado e preocupação com bem-estar dos indivíduos; 3.2.5 desmotivação e frustração; 3.2.6 todos devem participar da liderança; 3.2.7 confiança; 3.2.8 todos devem participar da liderança.
	3.3 A relação operacional entre líder e liderado;	3.3.1 compartilhar os mesmos perigos; 3.3.2 boa comunicação; 3.3.3 todos dependem de todos; 3.3.4 harmonia e ampla confiança; 3.3.5 compartilhamento de decisões; 3.3.6 objetivos comuns e alinhamento; 3.3.7 hierárquica e disciplinar.
	3.4 A relação comportamental entre líderes e liderados.	3.4.1 expectativas; 3.4.2 interdependência, familiar e pessoal; 3.4.3 amistosa e com respeito; 3.4.4 compreensão; 3.4.5 frustrações; 3.4.6 comunicação e tato; 3.4.7 experiência; 3.4.8 liderança não pode ser imposta e sim conquistada.

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.3.1 O comportamento operacional na liderança de uma equipe

Nesta subcategoria, há quatorze elementos de análise com maior recorrência nas narrativas das entrevistas a respeito do comportamento operacional na liderança de uma equipe.

O conhecimento técnico e teórico comum aos integrantes de uma equipe é um dos fatores que primeiro aparecem nas narrativas, considerando a necessidade de qualquer membro ter que estar apto a assumir a liderança da equipe se preciso for. O bombeiro 1, aborda essa situação em seu relato, “[...] *conhecimentos técnicos em comum, caso haja imprevistos ou acidentes com o líder e o liderado precisa assumir a liderança*”. Em consonância, o bombeiro

9 também relata, “[...] *líder e liderado ter conhecimento em comum da técnica da atividade exercida*”.

Os membros com mais experiência referenciam o conhecimento teórico à prática, otimizando as ações da equipe a partir do compartilhamento. O bombeiro 4 relata, “[...] *a difusão do conhecimento e compartilhamento com membros quando eles têm a capacitação e experiência*”. O bombeiro 7 reporta também sobre a relevância da experiência operacional diante da liderança de uma equipe, “[...] *existe uma liderança já imposta, parte da hierarquia, mas a experiência precisa ser relevada e precisa saber escutar*”. O bombeiro 5 menciona que os membros da equipe percebem o membro com maior conhecimento técnico e informalmente cria um vínculo, “[...] *a equipe se apega a pessoa com maior capacidade técnica no momento*”. O conhecimento técnico e habilidades comportamentais também são inerentes para criação do vínculo entre os membros da equipe e promoção da confiança mútua. Fica representado pelo relato do bombeiro 8 esta relação, “[...] *as capacidades técnicas e comportamentos passam confiança para amenizar pressão psicológica gerada no decorrer dos dias e segurança mútua no ambiente de trabalho*”.

O cenário dinâmico em operações de desastres impõe que os conhecimentos técnicos sejam adaptados diante das necessidades. O bombeiro 1 relata que a liderança precisa ter “[...] *visão e coerência na resolução de problemas*”, além da responsabilidade dos liderados para que o líder tenha sentimento de confiança nesses momentos “[...] *conhecimento técnico e responsabilidade são características do liderado para que o líder o perceba como alguém de confiança para resolução de problemas*”.

As equipes esperam ainda efetividade na comunicação, segundo relato do bombeiro 1, “[...] *clareza nas informações e dê propósito aos objetivos*”, e complemento do bombeiro 2, relacionando inclusive ao nível estratégico, à segurança e para tomada de decisões, “[...] *a comunicação deve ser adequada às estratégias prezando pela segurança dos membros, clareza nas informações e decisões assertivas baseadas pelos aspectos técnicos e teóricos*”.

Ademais, comportamentos no campo operacional são manifestados por qualidades cognitivas céleres em função da necessidade premente que o contexto de perigo solicita para garantia da segurança dos membros da equipe. Assim relata o bombeiro 3, “[...] *a proatividade e o raciocínio rápido e lógico, elaborando plano A, B, C... caso precise salvar a equipe em situação de risco*”. Contudo, qualidades mais serenas e perspicazes também são inerentes por vezes, conforme ilustra o bombeiro 4, “[...] *a liderança precisa ter paciência para analisar e pôr em prática os planos*”. O bombeiro 10 também salienta aspectos nesse sentido, “[...] *orientar a equipe com tranquilidade e demonstrar experiências e conhecimento*”. O bombeiro

4 também relata sobre a atenção contínua em função da segurança, “[...] líder **atento a tudo e a todos para que a situação não se agrave**”.

A liderança torna-se mais forte e sólida, criando maior credibilidade diante da equipe a partir do momento que está inserida juntamente no “olho do furacão”. O bombeiro 8 declara, “[...] **motiva muito o líder ativo na operação junto na missão, líder precisa estar dentro da equipe como um componente de trabalho**”, e ainda em seu relato é possível extrair a respeito, “[...] **a palavra de um líder que está junto de sua equipe é diferente de quem não está junto, tem um peso diferente**”.

#### 4.2.3.2 O relacionamento interpessoal na liderança de uma equipe

Nesta subcategoria, há oito elementos de análise com maior notoriedade nas narrativas das entrevistas sobre o relacionamento interpessoal na liderança de uma equipe.

Por conta do contexto direcionar o estilo de relacionamento mais apropriado, atributos interpessoais são expressos de diversas maneiras dentro da equipe. Inicialmente, a confiança no líder para conduzir as ações, conforme o bombeiro 1 relata, “[...] **confiança da equipe na forma de condução das ações**”. Mesmo havendo a formalização da liderança pela hierarquia militar na estrutura da equipe, o sentimento de liderança pelos integrantes é entregue ao líder pelos próprios liderados. O bombeiro 6 relata a respeito, “[...] **a equipe coloca o líder na função de líder e não ele próprio**”.

Os cuidados e preocupação na liderança de uma equipe demonstram-se salientes nos relatos, conforme visto no bombeiro 4, “[...] **líder precisa cuidar da equipe e prover condições para atuação eficiente**”, também citado pelo mesmo bombeiro, “[...] **preocupação com membros da equipe e motivação, permitir algumas comodidades aos membros com flexibilidade de regalias**”. As equipes especializadas naturalmente possuem integrantes mais motivados, o que facilita a condução da liderança, contudo, é necessário ter habilidade para manutenção e direcionamento deste aspecto. O bombeiro 4 relata sobre, “[...] **é fácil ser líder de uma equipe especializada, já são motivados, capacitados e proativos**”. Contudo, a motivação ao longo das ações operacionais, influenciada pelo tempo e cansaço, tende a diminuir. A desmotivação individual pode desencadear outros fatores que influenciarão no comportamento e desempenho técnico da equipe. Podemos verificar no relato do bombeiro 7 a respeito, “[...] **os ânimos estão mais acirrados, nível de empolgação inicial é alto e tem que saber lidar com desmotivação e frustração quando os objetivos não estão sendo cumpridos**”.

A participação dos membros de uma equipe no processo de liderança é fundamental,

considerando a possibilidade do compartilhamento de opiniões para melhor decisão. O bombeiro 7 declara neste contexto sobre, “[...] **todos devem participar da liderança, ter o sentimento de participação e compartilhamento de decisão**”. Trazendo à tona o sentimento de compartilhamento no relacionamento interpessoal, desta vez nas ações operacionais da equipe, a participação do líder desenvolve vínculos com seus liderados. O bombeiro 4 ilustra com seu relato, “[...] **quando o subordinado percebe que o comandante compartilha com os mesmo perigos que a equipe passa, existe a criação de um vínculo extremamente forte que dificilmente pode ser quebrado**”.

#### 4.2.3.3 A relação operacional entre líderes e liderados

Nesta subcategoria, há sete elementos de análise com maior citação dentre as narrativas das entrevistas sobre a relação operacional entre líder e liderado.

Durante as ações operacionais no contexto de perigo em desastres, a relação entre líder e liderado necessita de boa comunicação. O bombeiro 6 relata, “[...] **liderado precisa saber obedecer e se a opinião for divergente do líder, precisa argumentar com líder, necessitando boa comunicação**”.

Independente das qualidades técnicas individuais, o contexto de perigo e as características de uma operação de desastre, não permite que a individualidade seja realçada. O bombeiro 4, neste foco, relata, “[...] **para efetuar a missão, a máquina precisa funcionar, todos fazem parte da engrenagem e todos dependem de todos, o líder é o impulsionador dessa máquina**”.

Conjuntamente com a harmonia, a relação de confiança entre líder e liderado no contexto operacional de um desastre onde o perigo é constante, torna-se extremamente importante. O bombeiro 10 retrata, “[...] **precisa ter muita harmonia e ampla confiança nas ações operacionais, principalmente**”.

Sempre que possível e que a situação permitir, o compartilhamento de decisões auxilia no fortalecimento das relações de liderança entre líder e liderado. O bombeiro 2 narra a respeito, “[...] **liderado assim como o líder deve ter compartilhamento de decisões**”.

Em operações de desastre onde o sucesso da missão e a segurança dos membros da equipe depende do alinhamento das ações individuais, os objetivos gerais devem ser comuns e sobressair sob qualquer circunstância individual. O bombeiro 1 aborda esta questão em parte de sua narrativa, “[...] **objetivos comuns e alinhamento entre líder e liderados para tomada de decisão**”.

Mesmo havendo o compartilhamento de decisões do líder com a equipe, a decisão final é prerrogativa do comandante e deve ser compreendido pela equipe em função dos preceitos basilares de hierarquia e disciplina. O bombeiro 8 relata sobre o compartilhamento e participação dos liderados deste processo, “[...] *apesar de ser participativa, deve ser unilateral, hierárquica e disciplinar, líderes têm o dever de tomar a decisão e se responsabilizar pela decisão mesmo que não gere sucesso*”.

O sentimento de compartilhamento dos mesmos perigos fortalece o relacionamento operacional em uma equipe. É possível verificar no relato do bombeiro 9, “[...] *quando o líder está numa situação de risco junto com sua equipe, compartilhando os mesmos perigos, a relação melhora*”.

#### 4.2.3.4 A relação comportamental entre líderes e liderados

Nesta subcategoria, há oito elementos de análise com maior notoriedade nas narrativas das entrevistas sobre a relação comportamental entre líderes e liderados. A relação entre os atores do processo de liderança em uma equipe precisa ser compreendida e analisada também sob aspectos comportamentais e não somente exclusivos à demanda operacional.

A comunicação e tato tornam-se muito importantes neste cenário, onde ambos os atores possuem características militares de pouca exposição. É representado no relato do bombeiro 7 a respeito, “[...] *toda tropa espera algo do seu comandante e precisa saber atender as expectativas. Na maioria das vezes não é verbalizado pelos líderes, necessitando de comunicação e tato, a tropa também precisa saber das expectativas do líder*”. A comunicação e o tato são ferramentas necessárias em todas as facetas do relacionamento, inclusive para moderar o processo de frustração diante das expectativas evidenciadas. O bombeiro 7 relata que, “[...] *a comunicação e tato é necessário por ambos os lados para se saber lidar com frustração*”.

A hierarquia e disciplina, mesmo sob seus rígidos preceitos, são condizentes para que haja aumento da intimidade na relação comportamental entre líderes e liderados. É possível observar esta percepção pelo relato do bombeiro 9, “[...] *relação boa entre todos, um cuida do outro, via de mão dupla, ser interdependente, refletirá num contexto de perigo*”. O mesmo bombeiro também relata, “[...] *quebrar o paradigma de hierarquia para estreitar a relação, de forma familiar e pessoal, para perceber melhor os problemas internos para um ajudar o outro*”.

Conforme abordagem anterior, sob preceitos de estreitamento dos laços afetivos entre líder e liderados, uma relação precisa ser amistosa, respeitando a diversidade de pensamentos e buscando a coesão dos membros da equipe. O bombeiro 5 relata sobre, “[...] *relação deve ser **amistosa e com respeito**, centrada onde todos pensam de forma igual ou se há pensamento diferente deve ser compartilhado, ter coesão entre equipe*”.

Diante das alterações emocionais promovidas pelo ambiente operacional, tanto os líderes precisam da sensibilidade de compreensão que há probabilidade de influência no desempenho técnico e comportamental dos liderados. O bombeiro 3 relata a respeito, “[...] *relação hierarquia e disciplina com **compreensão** às limitações técnicas e comportamentais devido ao calor da emoção da ocorrência*”. Acrescenta ainda o mesmo bombeiro sobre a abordagem da importância da compreensão nas relações entre líder e liderado quanto ao fato da pressão psicológica sofrida pelo líder em função da demanda de missões do escalão superior, “[...] *liderado precisa ter **compreensão** que o líder está com pressão psicológica pelas missões recebidas da cadeia de comando*”.

O apontamento do bombeiro 10, tratando do respeito pelo líder à experiência do liderado, “[...] *respeito do líder ao liderado pela sua **experiência***”, traduz uma questão sóbria e extremamente pertinente à realidade estrutural no que tange ao efetivo da corporação.

Findando a análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os bombeiros militares entrevistados, é destacado pelo bombeiro 5, de maneira clara e sintética, a finalidade almejada pelo relacionamento comportamental entre líderes e liderados, “[...] *a **liderança não pode ser imposta e sim conquistada**, assim como respeito e confiança entre líder e liderado*”.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na fase de discussão dos resultados da análise e interpretação das informações coletadas será retornado ao referencial teórico para embasar as análises e gerar sentido à interpretação. As interpretações fundamentadas no referencial teórico demonstram os significados consolidados da manifestação da pesquisa e posicionamento do pesquisador.

A discussão dos resultados é pautada no objetivo geral da pesquisa em tela, o qual busca identificar os perfis de liderança necessários em contexto de perigo, a partir da percepção dos membros de FT - CBMSC nas operações de desastres para auxílio no desenvolvimento de recursos humanos neste cenário de atuação. Diante do objetivo geral elencado, são considerados para depuração da discussão, os objetivos específicos desdobrados na compreensão da relevância do contexto de perigo nas operações de desastres, caracterização da liderança dos bombeiros militares membros das equipes de FT - CBMSC, em contexto de perigo nas operações de desastres e a caracterização da liderança em equipe da FT - CBMSC que atuam em contexto de perigo nas operações de desastres. Buscando responder os objetivos específicos da pesquisa, com plano de fundo o objetivo geral, a discussão dos resultados tem por interesse ainda trazer à tona e confrontar os pressupostos balizadores iniciais.

### 5.1 O CONTEXTO DE PERIGO NAS OPERAÇÕES DE DESASTRES

Diante da interpretação das análises, percebe-se que a resposta institucional no contexto de perigo em uma operação de desastre detém características operacionais complexas e necessita **preparação técnica e logística específica**. A experiência do efetivo empregado é de suma importância, haja vista as nuances operacionais atípicas do ambiente. As perspectivas dos entrevistados fazem relação aos conceitos encontrados na literatura, os quais compreendem que o desastre possui **grande magnitude** e pode causar sérios danos nas áreas sob impacto (UNDP, 2004), ameaçada a existência de uma pessoa ou de uma coisa em função de um risco (PRIBERAM, 2021).

Neste cenário, foi ressaltado que são esgotados os recursos de atendimento das equipes locais às ocorrências em função da magnitude do evento. A diferença do contexto de perigo em ocorrências extraordinárias e das ocorrências ordinárias, onde o **risco é menos controlado**, há incertezas, **imprevisibilidade** e modifica toda logística e *modus operandi*. Consegue-se perceber a progressão caótica instalada pelo desastre quando é mencionado nas narrativas que é **extrapolado o atendimento regular** e as guarnições locais não conseguem dar conta da demanda. Em consonância, Hannah *et al.* (2009), alerta que os riscos podem incorrer em graves



consequências físicas. Sweeney, Matthews e Lester (2011) denotam que esses ambientes são altamente dinâmicos, imprevisíveis, com forte estado de tensão, podendo afetar **negativamente o comportamento moral da tropa**. O Manual de Liderança do EB diz ainda que os militares podem ser levados a correr riscos excessivos em contextos perigosos (BRASIL, 2011). Por esses eventos terem características imprevisíveis, há urgência na tomada de decisão, em meio a informações desencontradas e a reduzida capacidade de controlar (DECHURCH *et al.*, 2011).

Diante desta situação, são acionadas outras forças da corporação, com emprego inclusive de diversas instituições conforme necessidade. As forças da corporação, estruturadas pela Força Tarefa do CBMSC, apresentam-se através de suas equipes, fracionada entre os batalhões operacionais no território catarinense. Sua mobilização para apoio aos locais afetados por desastres, é prevista conforme DtzPOP Nr 19-ComdoG.

Outro aspecto salientado à complexidade das operações de desastres, são as **dificuldades logísticas**, considerando o **dinamismo do cenário** e, muitas vezes, somente estando *in loco* para ter o real diagnóstico de como cumprir a missão. Mesmo considerando a experiência neste tipo de evento das tropas da FT - CBMSC e seus recursos logísticos previamente definidos por natureza de desastre, são encontradas dificuldades inerentes ao contexto. Ficou evidenciado nas narrativas que não há o mesmo padrão e facilidade logística que existe em ocorrências rotineiras onde o efetivo está acostumado a operar. Considerando as variáveis impostas, a função de comando somente é eficaz quando consegue tomar decisões acertadas de acordo com a situação (ROUCO, 2012). Liderar seus subordinados com o uso de diferentes estilos, de forma que eles empreguem todo o seu potencial para solução dos problemas, é premente nestas condições ambientais.

Em uma operação de desastre, a **variação dos riscos** promove um contexto de perigo com cenários diferentes, tornando a operação mais complexa também no que tange a segurança. Foi referido a presença de maior perigo, o ambiente ser caótico e por consequência, maior instabilidade de segurança. Neste cenário inseguro, é gerado um sistema de valores, o líder precisa passar **segurança em momentos de insegurança** (ROBBINS, 2010) e há confiança na relação de vínculo dos liderados com o líder para cumprimento da missão em detrimento exclusivamente da causa. Reforça-se este contexto pela abordagem da Teoria Caminho Meta: “[...] se os subordinados estão se sentindo **inseguros** ao fazerem uma tarefa, o líder precisa adotar um estilo que construa a confiança dos subordinados” (HOUSE; MITCHELL, 1974, *apud* NORTHOUSE, 2013 p. 141).

Foram citados alguns aspectos em destaque nas narrativas: perigos na cena da ocorrência depende do tipo de desastre, foge de controle do risco aceitável, ameaças fora da

missão propriamente dita, periculosidade em todos os lados e **ameaças externas** ao cumprimento da missão. Diante deste cenário, salienta-se que a liderança no gerenciamento de crises e desastres pode minimizar os danos e prejuízos decorrentes do evento adverso, enquanto a falta de uma liderança bem-sucedida agrava tais impactos (DEMIROZ; KAPUCU, 2012).

Quanto aos riscos promovidos ao indivíduo em função do contexto de perigo em uma operação de desastre, é explícita a exposição do bombeiro militar nos ambientes onde há necessidade de intervenção. A missão institucional sempre será em situações de perigo, tendo que gerenciar as ameaças a fim de diminuir os riscos. Entretanto, em operações de desastre, onde o contexto de **perigo é menos conhecido** e de maior magnitude, as incertezas e dificuldades são potencializadas. Carece nestas situações, o ajuste dos estilos de liderança a cada situação imposta pelos comandantes das equipes FT - CBMSC, sabendo quando e como desenvolvê-los (ROBBINS, 2010).

As interferências do ambiente ao indivíduo mencionadas nos relatos foram de possíveis lesões físicas, biológicas a curto, médio e longo prazo. Também citado sobre a **pressão psicológica** introjetada no contexto da operação geradora de maiores riscos. Conseqüentemente, por ocasião da magnitude deste perfil de evento e a virtuosa fragilidade humana, o **risco à vida** tem sua dimensão ampliada, mesmo com procedimentos e equipamentos de segurança específicos. A situação de crise, considerando Pearson e Clair (1998), afeta diretamente a capacidade e eficácia dos líderes para avaliar informações e tomar decisões importantes. Para tanto, o Código Penal (BRASIL, 1940), define a exigência ao militar que enfrente o perigo para o cumprimento de suas atribuições legais.

O aspecto mais frisado foi de fato a **segurança** diante das agruras impostas pelo contexto de perigo em uma operação de desastre. A segurança representa grande preocupação dos integrantes da pesquisa, ressaltando a necessidade de conhecimento técnico e comportamentos adequados para seu gerenciamento. Em face às ações de prevenção para segurança, deve ser levado em consideração aspectos da intervenção operacional, avaliação de rotas de fuga e neutralização de ameaças ou minimizar os riscos existentes. A segurança demonstra ter fortes holofotes pelo sentimento de preservação e cuidado com a vida quando o operador de FT está inserido no contexto de perigo típico de operações de desastre.

Foram elencados pelos entrevistados preciosos fatores direcionadores à segurança. A quantidade de riscos submetidos no local é diretamente proporcional à necessidade de segurança. Os acidentes podem ocorrer porque o cenário nunca é igual e a avaliação constante da gravidade da cena é essencial para minimizar riscos. O cuidado e **preservação das equipes** para evitar acidentes e a necessidade de cumprir a missão com efetivo íntegro são também

latentes nos discursos.

A **resposta às vítimas** em uma Operação de Desastre constitui a missão fim da Corporação mais aclamada e com efusivo apelo social. A busca, resgate e salvamento foram mencionadas como ações típicas em operações de desastres, contudo, diante do impacto do evento e sua natureza, as vítimas nem sempre podem ser salvas e a resposta das equipes de FT está limitada em recuperar corpos para o alento das famílias.

## 5.2 A LIDERANÇA DOS MEMBROS DA FT - CBMSC EM OPERAÇÕES NAS DESASTRES

Diante do processo de liderança envolvendo diretamente seus atores, líderes e liderados, foram abordadas questões para investigação das competências técnicas e habilidades comportamentais no contexto de perigo em operações de desastres.

As competências técnicas cognitivas e psicomotoras dos líderes mais ressaltadas nos relatos tiveram relação com o conhecimento, a capacidade de reinvenção e adequação das técnicas, a **especialização na área de operação**, rapidez e compartilhamento das ações de decisão. Em face ao modelo contingencial de Fiedler, relaciona-se que grupos eficazes dependem da adequação entre o estilo do líder na interação com os subordinados e o grau de controle e influência que a situação lhe proporciona (ROBBINS, 2010). Ainda podemos fortalecer essas colocações quando Fiedler & Chemers (1974) *apud* Northouse (2013) dizem que a liderança eficaz depende da correspondência do estilo de um líder para a configuração certa. Para atingir esta finalidade, qualidades aos líderes como proatividade, paciência, tranquilidade e atenção foram realçados pelos entrevistados.

As competências técnicas inerentes ao líder **influenciam o êxito no cumprimento da missão**, contudo, somente é logrado com a preservação dos seus liderados, a partir da garantia da **segurança da equipe**. A agilidade na avaliação da cena e orientação para uso de equipamentos de segurança, bem como emprego de equipamentos adequados, transparecem segurança. A **redução do nível de atenção pelo cansaço** também é notório nesse perfil de operação, o qual perdura por dias, perfazendo aumento do risco.

Competências relacionadas à **comunicação** aparecem também com destaque nos argumentos, onde sua clareza e objetividade nas ações operacionais são tidas com importância para eficácia das missões. Não obstante, a **comunicação bidirecional** também é representativa, considerando a necessidade do líder em **saber ouvir os membros de sua tropa**, principalmente quando não se detém o conhecimento técnico pleno e há integrantes com **experiência**. Neste

enfoque, os autores Demiroz e Kapucu (2012) demonstram a importância da comunicação eficaz aos anseios durante uma situação de crise para tomadas de decisão das lideranças.

A **hierarquia e disciplina**, valores basilares das instituições militares, são evidentes nas relações operacionais entre líderes e liderados, principalmente quando as ações contingenciais necessitam de **agilidade nas tomadas de decisão** por conta dos riscos envolvidos. Estes princípios devem estar muito bem sedimentados nos valores de cada integrante da equipe, pois influenciarão de maneira decisiva em muitas situações, essencialmente nas mais críticas.

Consegue-se observar em Oliveira (2018), quando reporta que a liderança militar, a partir da hierarquia e disciplina, sustenta decisões rápidas em situações de crise, de forma acertada e coerente. Sweeney, Matthews e Lester (2011) referem, nesse contexto, que os líderes devem exercer a liderança de forma imediata e severa em contextos perigosos. Contudo, é fato que os comandantes **estabeleçam sólidos laços de liderança** com os subordinados, além da hierarquia e disciplina, quando houver pressões, riscos e dificuldades extremas, para que a missão seja cumprida de forma adequada (BRASIL, 2011).

A perspicácia da observação das ações executadas pelos liderados para sua devida **correção e ensino** se mostram também afetas às características necessárias aos líderes. Para isso, é preciso que os líderes **conheçam as proficiências dos liderados**. Conforme apresentado pelo Modelo Contingencial de Fiedler (ROBBINS, 2010), o líder precisa conhecer as preferências de orientação do liderado, para tarefas ou relacionamentos, a fim de melhor aproveitamento à missão. Ainda pode ser evidenciado na Teoria Situacional de liderança de Hersey e Blanchard (1986), onde o enfoque no liderado e adequação da abordagem pelo líder é substancial ao sucesso da liderança.

Esta perspectiva faz também aderência que é preciso conhecer o subordinado, **colocá-lo em função adequada à sua capacidade**, fazê-lo se interessar pelo seu bem-estar e mostrar-lhe que, se seu grupo de trabalho estiver bem, ele estará igualmente bem (BRASIL, 2011). É ainda reforçado pelo autor, que a boa relação na liderança entre o líder e liderados, conduz ainda o cumprimento das missões mesmo diante dificuldades extremas.

Neste enfoque, trabalhar em equipe será otimizado, propiciando definir funções com mais propriedade e **delegar lideranças indiretas** a quem tiver o maior conhecimento técnico, uma vez que a precedência hierárquica é impositiva à responsabilidade da equipe. Considerando que as formas de exercício da liderança militar podem ser direta ou indireta, quando há compartilhamento ou delegação da liderança, o líder exerce a sua liderança indireta através do intermédio de outros líderes (BRASIL, 2011).

Considerando a importância da experiência e competências técnicas dos liderados, a

Teoria Caminho Meta sugere que o líder possa ter comportamento diretivo, solidário, orientativo e participativo (HOUSE; MITCHELL, 1974, *apud* HOUSE, 1996). Em função da tarefa e motivação, o **comportamento da liderança é orientado para onde for mais eficaz** (ROBBINS, 2010). Esta perspectiva, demonstra um **alto grau de confiança nos liderados** e que as ordens serão capazes de serem realizadas, mesmo sendo desafiadoras.

Além de conhecer as potencialidades técnicas dos seus liderados, fica constatado nas manifestações das narrativas, a importância do líder conhecer também os aspectos comportamentais para condução da liderança. A Teoria Situacional propõe que é extremamente importante que o **líder conheça suficientemente seu liderado** para estabelecer a abordagem mais adequada através da intuição. “Ele reconhece a importância dos seguidores e baseia-se na lógica de que os líderes podem compensar suas limitações de habilidade e motivação” (ROBBINS, 2010, p. 367). Northouse (2013), também enfatiza que líderes precisam descobrir sobre as necessidades dos seus subordinados e então adaptar seu estilo de liderança.

As competências técnicas cognitivas e psicomotoras dos liderados, aplicadas no teatro de operações, sofrem diversas interferências em função das **condições ambientais variáveis e sua pressão psicológica**. Existe uma forte preocupação nos discursos dos entrevistados em serem capazes psicologicamente de realizarem suas aptidões técnicas. Faz sentido a preocupação pela Teoria Situacional, quando relaciona a quantidade de orientação e direção que o líder deve oferecer, voltado ao **apoio socioemocional** em virtude ao nível de prontidão dos subordinados na realização das tarefas (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Northouse (2013), reforça ainda que se deve considerar que as **habilidades e motivação dos liderados oscilam ao longo do tempo**, sugerindo à teoria que os líderes se moldam às necessidades de mudança dos subordinados.

Para esta demanda, cabe ainda ser ofertado **capacitações técnicas com estas interferências ambientais e pressão psicológica** são imprescindíveis. Sob essas influências, mesmo com características aprimoradas de emprego técnico dos liderados, é necessário que os liderados tenham **estreitos laços com os líderes** para eficácia da equipe. Para atingir esta necessidade, sugestões de práticas no calendário de treinamento das equipes de FT - CBMSC apresentadas pelo Caderno de Instrução de Exercícios de Desenvolvimento da Liderança (EDL) C-20-10/3, do Exército Brasileiro (BRASIL, 2006), tendem a colaborar no aprimoramento deste processo. É transmitido por Bryman (2004), que as organizações podem contar com bons líderes desde que propiciem **treinamento adequado** e promovessem um **ambiente favorável onde pudessem agir com eficácia**.

Ainda referenciando a capacidade técnica dos liderados, a partir do seu conhecimento,

ter **senso crítico** para **manifestar e compartilhar suas opiniões** sobre a missão, principalmente considerando a no caso de liderança delegada. É realçado pelos entrevistados, que a iniciativa para **intervir caso o líder esteja cometendo equívocos técnicos**, é fundamental ao liderado, **contribuindo para segurança da equipe e sucesso na operação**. A manifestação em caso de ato que atente contra a segurança é dever e obrigação de todo membro de uma equipe com as características estudadas, independente de posto ou graduação, a fim de garantir a integridade e segurança de todos.

Inquestionavelmente, as competências técnicas de um líder são de suma importância ao processo de liderança para eficácia de uma equipe, principalmente em situações em que a segurança do liderado depende também do líder. Contudo, não é dispensável que o líder possua **habilidades comportamentais adequadas e assertivas** na condução dos seus liderados. Estas habilidades com escopo comportamental pessoal e interpessoal, demonstram importante papel para promover a **fluidez e eficácia da liderança**. Este entendimento é compreendido também por Fleishman *et al.*, (1991), o qual reporta que o líder se propõe a atingir os objetivos da equipe analisando a situação interna e externa para eficácia do seu time.

Estas análises carecem também de **fortalecimento ou correção de posturas** dos membros das equipes, através de ferramentas motivacionais ou punitivas. É destacado em relatos dos entrevistados da pesquisa, que o líder deve executar sua **prerrogativa disciplinar**. A punição, aplicada particularmente, preserva a integridade do militar, sendo externado o fato para fim exemplar. Para fins motivacionais, o elogio em público enaltece o âmago do militar, promovendo sentimento de reconhecimento e servindo de estímulo aos demais. O Poder da Posição, **punindo ou recompensando**, é reconhecido também no Modelo de Fiedler como preponderante à liderança em contexto contingencial e percebe-se aderência ao mote da pesquisa (ROBBINS, 2010).

Ainda, verifica-se na literatura, por Zaccaro *et al.* (2001), que líderes eficazes têm a capacidade de determinar quais intervenções de liderança são necessárias para resolver os problemas da equipe. O Modelo de Hill (NORTHOUSE, 2013), com enfoque relacional aos liderados, ainda contribui que é importante treinar as habilidades interpessoais dos membros da equipe, a fim de aumentar suas colaborações, melhorar o gerenciamento de conflitos e construir compromisso e espírito de corpo.

Ao que tange o relacionamento interpessoal, foram destacadas nas narrativas a boa relação individual e com a equipe, **conhecer a individualidade** de cada liderado, ter relação de afeto e familiar com os liderados. A Teoria Situacional propõe que a consciência das diferenças dos liderados promove uma liderança eficaz. Contudo, é explanado com destaque nas narrativas

que o líder deve saber separar que **em situações de risco deve agir impositivamente**, a fim de **garantir a segurança da equipe**. Aceitar opiniões, mas ter pulso firme nas decisões, impondo a liderança quando for preciso, também são evidências da postura que um liderado espera de um líder. Concorda-se com os autores Sweeney, Matthews e Lester (2011), quando eles afirmam que para liderar em contexto de perigo exigem-se líderes decisivos, que têm caráter forte e determinação inabalável para escolher o caminho certo. Northouse (2013) também afirma a respeito, pois diz que para ser um líder eficaz, é preciso responder com a ação que é exigida da situação. Portanto, é função do líder analisar e mediar a situação para tomar as melhores decisões para o bem da equipe.

Alguns comportamentos foram reiterados pelos entrevistados, como **humanidade, respeito, estímulo motivacional** ao subordinado quando possível, saber ouvir os que têm a especialização técnica e experiência necessária e **transmitir calma à equipe**. Quanto a este fato, Kolditz (2007), Hannah *et al.*, (2009) e Sweeney, Matthews e Lester (2011) contribuem ao dizer que quanto maiores os riscos enfrentados pelas pessoas, maior é a ansiedade e desejo de estar com outras que enfrentam o mesmo perigo, necessitando o líder ter habilidade para orientação e condução, para que este sentimento não interfira na eficácia da missão.

Ao que tange a motivação do líder aos liderados, elevar a condição da motivação ao processo de liderança, é destacado pela Teoria Caminho Meta, “é admitido que a função do líder é ajudar o subordinado a alcançar suas metas, fornecendo informações, apoio ou outros recursos necessários para tal” (ROBBINS, 2010, p. 367). Esta abordagem denota a melhora do desempenho do funcionário e sua satisfação (NORTHOUSE, 2013).

Estes comportamentos incorrem na promoção de **confiança** no envolvimento interpessoal do líder aos liderados. A relação de confiança entre líder e liderado na equipe em contexto de perigo, a partir da lealdade, é essencial em qualquer contexto, porém, em condições extremas, possui caráter crucial (KOLDITZ, 2007; SWEENEY *et al.*, 2009). Para Kolditz (2007), os liderados têm suas vidas ameaçadas e a liderança representa a sua esperança de vida. Em **situação em que todos estarão correndo risco de vida**, o indivíduo somente obedecerá voluntariamente às ordens se confiar naquele que o lidera (BRASIL, 2011). No Manual de Liderança do EB, ainda pode-se reforçar sobre a confiança em momentos de crise, que havendo risco de vida, os indivíduos só obedecerão voluntariamente às ordens recebidas se estiverem assegurados por seus comandantes. Os autores apresentam claramente a devoção dos liderados em prol da missão em operações em contexto de perigo e a nítida **confiança de segurança nos seus liderados**, bem como representado nas narrativas dos entrevistados.

Além da confiança entre líderes e liderados, é necessário a confiança no seu próprio

desempenho, o qual ocorre na medida que o indivíduo se torne capaz de executar com eficiência suas atribuições. Assim, haverá mais orgulho próprio e trabalhará melhor (BRASIL, 2011).

Não raro no meio militar, o líder pode deter menor experiência que um liderado, muitas vezes também menor conhecimento teórico ou mesmo técnico, sendo vital para manutenção da liderança e eficácia da equipe, que seja respeitada a experiência do liderado e o levado em consideração para tomadas de decisões. É salientado nas narrativas que o respeito pela **experiência dos membros da equipe**, impulsiona a liderança, denotando humildade do líder e consideração pela sua tropa. Northouse (2013) considera, diante desse fato, que a Teoria Caminho Meta fornece orientação sobre como os líderes podem ajudar os subordinados a cumprir as missões de maneira satisfatória. Aproveitar o conjunto de características dos liderados em função da necessidade do ambiente de trabalho, gera motivação por terem o **empoderando na resolução da situação**.

Durante as ações, os membros das equipes expõem suas vidas ao limite. Na abordagem Contingencial do Modelo de Fiedler, Robbins (2010) afirma que é preciso adequação do líder à situação, verificar a relação líder e liderados, a estrutura da tarefa e a posição de poder do líder. Mesmo que não haja possibilidade de troca do líder, como o Modelo de Fiedler na sua forma mais puritana sugere, é possível aplicação havendo adaptação do estilo de liderança do líder, conforme Robbins (2010) apresenta através do entendimento de Celso Varga.

Nos demais aspectos nas narrativas destinados ao relacionamento pessoal, é dado destaque aos quesitos de automotivação, foco e tranquilidade para agir com calma e assertividade nas tomadas de decisões. A **flexibilidade** tem demonstrado alta frequência, também, nos relatos dos entrevistados como característica importante à tomada de decisão. Verifica-se aderência à literatura, quando Drecksel (1991) e Barge (1996) retratam que o comportamento de um líder em situação crítica necessita ser flexível em relação à situação.

Fazendo o enlace das principais evidências nas narrativas dos entrevistados sobre as habilidades comportamentais de um líder, percebe-se a relevância significativa da **participação efetiva junto à sua equipe** nas ações operacionais, **compartilhando das mesmas dificuldades e perigos**. Foram citadas narrativas que descrevem que quando o líder passa por dificuldades **junto da sua equipe** e está junto de sua tropa, torna-se um **exemplo acima de tudo**. O exposto representa um dos pressupostos cancelados pela Teoria Caminho para eficácia na liderança em equipes, considerando que um líder dentro de uma equipe tem maior desempenho. Também fortalece estas prerrogativas, que um líder deve ser bom exemplo de cooperação, de dedicação e de iniciativas úteis. Assim, os liderados ficarão seguros de que o comandante é alguém com quem se pode contar e em quem se pode confiar (BRASIL, 2011).



Diante desse direcionamento de abordagem, os relatos ainda argumentam com entusiasmo que a **liderança não é imposta e sim conquistada**, que ela é conquistada aos poucos, paulatinamente. Hersey & Blanchard (1986) consideram pela abordagem Situacional de liderança, que os liderados são de vital importância em qualquer situação, não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque como o **grupo efetivamente determina o poder pessoal que o líder possa ter**.

A relação comportamental entre os membros da equipe com o líder é fundamental para que as **capacidades técnicas dos liderados** sejam empregadas de maneira eficaz no teatro de operações. As habilidades comportamentais pessoais são elementos cruciais nesse processo. É premente a percepção nos relatos da necessidade de uma boa relação interpessoal quando se está inserido em uma equipe. A definição de camaradagem pelo Manual de Liderança do EB, ilustra essa relação: “a camaradagem é o espírito de companheirismo, sentimento que cresce entre pequenos grupos de indivíduos que vivem, trabalham e lutam juntos (BRASIL, 2011, p. 6-12)”. Assim, a referência constitui que o líder militar deve aprender a cultivar e praticar a verdadeira camaradagem em sua equipe. Foram elencadas ainda com forte frequência, habilidades de relacionamento pessoal afetas ao cumprimento dos objetivos, como **motivação, comprometimento, proatividade e coragem**.

Para a boa convivência, no que tange ao relacionamento interpessoal, foi relatado, com frequência, aspectos como **respeito ao próximo, união, aceitar críticas, ouvir opiniões dos demais membros, saber trabalhar em equipe, lealdade, sinceridade e humildade**. Os atributos relacionados demonstraram-se presentes na literatura de liderança em contexto de perigo e nas demais teorias para eficácia nas equipes. O líder deve estar atento aos valores que o grupo cria como consequência da união provocada pelas ações em situações extremas e deve desenvolvê-los, na busca da coesão da tropa (BRASIL, 2011).

A relação do liderado com o líder deve ser pautada na **confiança**, sendo por **convencimento** quando a situação permitir, mas **também por determinação** quando a urgência necessitar. **Saber ser liderado e aceitar a liderança**, saber se impor com educação, são outros aspectos salientados pelos relatos e fundamentam a estrutura das características dos liderados. Os autores Sweeney *et al.* (2009) abordam que a confiança dos liderados em seus líderes ou nos seus companheiros, os leva a enfrentar riscos que podem afetar a própria saúde ou mesmo padecer durante o cumprimento dos objetivos da organização. Segundo estes autores, a confiança entre líderes e liderados é mútua e multidirecional.

Percebe-se que muitas **habilidades e competências são comuns entre líderes e liderados**, havendo uma troca constante durante a relação e influenciando os resultados da

equipe como um todo. Tanto as competências técnicas como habilidades comportamentais de líderes e liderados se confundem em determinados pontos, mas também respeitam as qualidades hierárquicas e disciplinares. Assim, uma característica vital às operações onde as equipes estão em áreas remotas ou isoladas, sem possibilidade de troca de líderes, é do liderado ser apto a **substituir o líder caso precise**. Por esta necessidade, seu conhecimento operacional deve ser suficiente e possuir demais atributos de liderança para se responsabilizar pela equipe à continuidade da missão.

A relação comportamental entre líderes e liderados deve possuir ainda a sensibilidade nos anseios e limitações comportamentais individuais neste processo, para garantir o reflexo operacional eficaz. Em operações de desastre, a todo instante muitas **expectativas são criadas entre líderes e liderados**. A Teoria Caminho Meta adere neste enfoque, que os liderados serão motivados pelo comportamento do líder à medida que suas **expectativas são influenciadas aos objetivos** (NORTHOUSE, 2013). Carece ainda dissertar sobre as perspectivas desenvolvidas pela expectativa, o destaque da motivação aos liderados para internalizarem que são capazes de realizar sua tarefa. House (1996) relata que a crença dos esforços dos liderados resultarão no sentimento de recompensa que seu trabalho tem valor.

A **comunicação e o tato** são fundamentais para ponderar expectativas e frustrações, haja vista o estereótipo militar de introspecção, bem como interiorização de emoções e não compartilhamento em face ao estigma da interpretação de fraqueza. Em face às expectativas, tema emocional polêmico quando se trata de equipes com integrantes especializados com alto nível de motivação, os estudos de Robert House, com base na expectativa e motivação podem ser observados à função do líder: “[...] é admitido que a função do líder é ajudar o subordinado a alcançar suas metas, fornecendo informações, apoio ou outros recursos necessários para tal” (ROBBINS, 2010, p. 367).

O estreitamento dos laços entre líderes e liderados, a partir de uma relação amistosa e familiar, reproduz um comportamento de maior cuidado com o outro e **compreensão de problemas pessoais**. A maior profundidade na relação, repercute no conhecimento mais detalhado dos membros da equipe, podendo ter reflexos substanciais no contexto operacional, principalmente garantindo maior segurança dos membros da equipe.

O ambiente operacional em sua execução mais direta promove **alterações emocionais** inevitáveis até mesmo aos integrantes mais experientes. Existe muita **pressão psicológica ao líder em decorrência do fluxo de demandas** da cadeia de comando. É relatado nas narrativas, a necessária relação de compreensão dos liderados com o líder por estas ocasiões. Sobre tal, Zaccaro *et al.* (2001) diz que aspectos ambientais e organizacionais associados aos

componentes diretos de um problema, influenciam sensivelmente na performance de um líder com sua equipe para enfrentamento. Hadley *et al.* (2011) atrela-se também a esta questão ao apresentar que os líderes em situações de crise estão sob severa pressão e não têm tempo suficiente para efetivamente adquirir, proteger e processar informações. Billings, Milburn e Schaalman (1980) também destacam sobre a pressão do tempo na tomada de decisões em uma situação de crise.

### 5.3 A LIDERANÇA EM EQUIPE DA FT - CBMSC EM CONTEXTO DE PERIGO NAS OPERAÇÕES DE DESASTRES

As **habilidades interpessoais de relacionamento foram relatadas como mais recorrência nas narrativas que as habilidades pessoais**, demonstrando maior significado aos entrevistados para garantir eficácia no processo de liderança. Estas habilidades refletem diretamente o trabalho em equipe, no **convívio em grupo e no bom relacionamento** com demais membros, gerando **espírito de corpo** pela coesão desses fatores. O espírito de corpo reflete o grau de coesão da tropa e de camaradagem entre seus integrantes. A vida de cada militar e o desempenho do grupo dependem de cada um dos integrantes da fração é enfatizado a respeito pelo Manual de Liderança do EB (BRASIL, 2011). Os autores Sweeney, Matthews e Lester (2011) relatam que a fidelidade no bom relacionamento é outra habilidade comportamental que pode fazer a diferença na liderança em contexto de perigo.

O comportamento operacional na liderança de uma equipe, tanto do líder como do liderado, precisa ser pautado no conhecimento técnico. Não apenas para o desenvolvimento das ações operacionais necessárias, mas para que **qualquer integrante possa assumir a liderança da equipe**, caso haja o afastamento do líder. Esta é a garantia da continuidade da missão pela equipe, uma vez que em operações de desastre, não haverá líderes “reservas” para substituição e o militar mais antigo, indubitavelmente, deverá assumir o comando.

É evidenciado nos relatos dos entrevistados que o conhecimento técnico entre os membros de uma equipe nem sempre é unificado e o compartilhamento promove a evolução e ganho. Não somente o **compartilhamento dos conhecimentos técnicos**, mas **também das experiências** são de suma importância.

Durante as operações de desastre e seu contexto de perigo, **os conhecimentos técnicos precisam ser adaptados ao surgimento de problemas**, seja aos já esperados ou aos incertos decorrentes do dinamismo do cenário, tornando a **flexibilidade** da liderança um quesito vital. Schein (2017, p. 2), neste enfoque, ensina que “à medida que o grupo passa por dificuldades de

adaptação, que seu ambiente muda ao ponto em que algumas de suas suposições não serem mais válidas, a liderança entra mais uma vez em ação”. Quanto à flexibilidade na liderança, Barge (1996) descreve que um bom líder precisa ser comportamentalmente flexível e ter um amplo repertório de ações ou habilidades para atender às diversas necessidades da equipe.

A “visão”, coerência, responsabilidade, confiança, **comunicação com clareza nas informações e ordens**, são também fatores presentes nas narrativas quando é preciso que a liderança demande ações em função de situações adversas. É argumentado, também, que pode haver percepções divergentes entre a equipe, porém, é indispensável que a **comunicação seja de forma cordial e respeitosa**.

Na relação operacional, o **compartilhamento de decisões** é muito presente, mesmo havendo momentos em que há premência na tomada de decisão, carecendo a unilateralidade do líder. Para contextos militares, cujas características são singulares, é necessária uma abordagem que integre a liderança em nível individual e que compartilhe ao nível de equipe. (YAMMARINO *et al.*, 2010). A teoria Caminho Meta reforça que os líderes devem motivar seus liderados para cumprirem seus objetivos a partir de características participativas, além de diretivas (HOUSE, 1996).

As decisões das ações operacionais devem ter o prestígio de **objetivos comuns** entre os membros da equipe e respectivos **alinhamentos de conduta**. É inadmissível que em um cenário perigoso e dinâmico, como em um desastre, haja dissonância de conduta para exaltação pessoal de caráter egocêntrico ou coisa que valha, ofuscando a luz dos objetivos da missão. Neste enfoque, observa-se aderência à literatura no que tange a padrões de desempenho e de avaliação voltados ao **relacionamentos** dos integrantes de uma equipe. Os indicadores elencados por Northouse (2013) podem ser associados com elementos da **ontologia DAC**: Objetivo claro e elevado - Direção, Compromisso unificado - Comprometimento, Clima Colaborativo - Alinhamento.

É possível ainda, a partir do modelo de Hill para liderança de equipes, apresentado por Northouse (2013), projetar habilidades que o líder pode executar para melhorar a eficácia interna ao **desempenho de tarefas**, também relacionados à **Ontologia DAC**: Foco no objetivo - Direção, Estruturação para resultados - Alinhamento, Treinamento de membros da equipe em habilidades de tarefas - Comprometimento.

Destaca-se o indicador tratado como impulsionador central da eficácia de equipes, definido pelo conjunto dos processos cognitivo, motivacional, afetivo e de coordenação (ZACCARO *et al.*, 2001 *apud* NORTHOUSE, 2013). Com a finalidade de retroalimentar o processo de liderança, Northouse (2013) considera essencial para eficácia da equipe que a

liderança seja avaliada no **processo de feedback**.

Neste enfoque, a Tríade de Hersey e Blanchard (1986) demonstra-se pertinente ao referenciar que, em organizações que exercem situações críticas, a relação ótima entre líderes e liderados, seria a tendência ao comportamento de tarefas ser alto, assim como a tendência ao comportamento de relacionamentos com amparo socioemocional.

O **significado coerente ou propósito dos objetivos de uma missão**, por mais que seja implícita na missão do Corpo de Bombeiros em qualquer natureza de ocorrência, se mostra essencial aos entrevistados neste cenário de desastres. O emprego das tropas precisa ser ao máximo assertivo, considerando o desgaste energético e longo período de atuação. Kolditz (2007) relata que propiciar **propósito**, além de motivação e orientação aos liderados quando se está em perigo físico iminente, faz com que eles acreditem que o comportamento do líder vai influenciar seu bem-estar físico ou mesmo sua sobrevivência. Oliveira (2020) ilustra também a respeito que, embora perigosa e desafiadora, a liderança justifica seus riscos, uma vez que seus resultados melhoram a vida das pessoas, dão sentido à vida e criam propósito. O Manual de Campo FM 6-22 do Exército Americano (EUA, 2006) transmite que o processo de influenciar pessoas quando há propósito, além de direção e motivação, favorece uma operação e faz melhorar a organização.

Pelas narrativas, é solidificado que há o desenvolvimento de um **forte vínculo** em função do conhecimento em uma operação de desastres, o qual **promove a confiança entre a equipe**. A confiança é o alicerce da credibilidade que o líder militar desfruta junto aos liderados. Contudo, a confiança no grupo só acontece quando o líder obtém a coesão da equipe. Se o indivíduo tem certeza de que pode contar com seu comandante e com seus camaradas na hora da dificuldade, ele passa a confiar no grupo (BRASIL, 2011).

A confiança ainda influencia na **estabilidade emocional** que, por sua vez, afeta diretamente a **segurança da equipe**. Este aspecto destacado nos relatos, considera que quanto mais experiência técnica, mais confiança existe nas ações operacionais, incorrendo em mais segurança. Desta forma, ameniza-se a pressão psicológica na operação. Diante destas questões, Sweeney, Matthews e Lester (2011), pontos referentes a habilidades de relacionamento de grupo, fidelidade e confiança podem fazer a diferença entre liderar em contexto de perigo.

O **envolvimento e comprometimento** aos objetivos comuns, compreende a importância de cada membro em gerar uma forte sinergia e interdependência da equipe na esfera operacional. Cria-se uma **relação de dependência mútua** entre os integrantes da equipe, ensejando ao líder estimular e conduzir os liderados nesta comunhão. Pode-se aderir que a camaradagem, a partir da congruência dos princípios e virtudes militares, pode levar ao

sacrifício da própria vida no cumprimento de uma missão (BRASIL, 2011).

Conforme citação dos entrevistados da pesquisa, a **harmonia** deve sempre existir em uma liderança de equipe em contexto de perigo. Mesmo em situações operacionais, onde por vezes os ânimos são calorosos, onde a harmonia é ora mais intensa, ora mais branda, mas a situação precisa ser harmônica. Northouse (2013) agrega que é diretamente proporcional a relação do desenvolvimento dos **relacionamentos das equipes com o desempenho ao cumprimento das tarefas**. O relacionamento interpessoal na liderança de uma equipe, é projetado êxito nas ações operacionais quando há sincronia e harmonia entre líder e liderados.

As relações poderão ser **participativas e colaborativas** ou **unidirecionais e determinadoras**, dependendo da necessidade do momento. A rapidez e agilidade na tomada de decisão, muitas vezes, impedem as relações colaborativas, contudo, depende da análise situacional do líder. Esta perspectiva é coerente com Goldsmith & Reiter (2019), quando dizem que o líder deve fazer uso dos diferentes estilos de liderança conforme a situação varia e dependendo da tarefa a ser executada, além do nível de comprometimento e competência dos seus subordinados para que o resultado seja eficaz.

Independentemente do tipo de comportamento adotado pelo líder, as narrativas destacam que as decisões dele precisam ter como plano de fundo a **preocupação e o cuidado com a equipe**. O líder é aceito como liderança de fato pela confiança que é depositada nele. Northouse (2013) perfaz que existem componentes centrais no fenômeno da liderança que remetem à aceitação pessoal de que recebe em função de um bem comum.

Quando as equipes são especializadas, os **aspectos motivacionais** são exaltados, pois é presente inato aos indivíduos deste universo. Desde o processo de seleção para as equipes da FT - CBMSC, o voluntariado é quesito obrigatório. Observa-se na abordagem da teoria Caminho Meta, que a liderança eficaz pressupõe uma liderança voluntária. O Manual de Liderança do EB, mostra que a liderança sempre foi o alicerce de tropas coesas, motivadas e aguerridas (BRASIL, 2011).

Este é um fator que traduz conforto na liderança destas equipes, promovendo desafio ao líder para manter o estímulo à motivação. As tropas especializadas são motivadas, capacitadas e proativas naturalmente, conforme destaque nos relatos. A **desmotivação** pode gerar **frustrações** diante às **expectativas no cumprimento das missões** e o gerenciamento desta demanda entre os membros de uma equipe é papel fundamental da liderança.

Assim, um dos preceitos mais externado pelos participantes da pesquisa, é a ampla participação dos integrantes de uma equipe no processo de liderança. Como requisito desta condição, está o **compartilhamento dos mesmo perigos** no cenário de operação. A partir desse

compartilhamento, há a criação de **vínculos extremamente fortes**. 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 (BRASIL, 2011). Exalta-se ainda nas narrativas que a **liderança é gerada naturalmente com meritocracia** quando há o compartilhamento de perigos em missões. Temos na literatura, um forte argumento nesse contexto, denotando que um grupo somente reconhecerá seu comandante como um verdadeiro líder, a partir do momento que seguiu-o e obedeceu-o sem hesitar, acreditando plenamente nele (BRASIL, 2011).

Os comportamentos operacionais na liderança de uma equipe, representados pelos relatos, são direcionados tanto aos líderes como aos liderados. A consumação efetiva dos comportamentos nas ações operacionais é percebida a partir da presença da liderança na execução direta no teatro de operações. É destacado com veemência nos relatos que o líder precisa **estar dentro da equipe** para gerar uma liderança eficaz. Robbins (2010) afirma que diante da Teoria Caminho Meta, um líder eficaz deve **elucidar o caminho dos liderados** rumo aos objetivos do trabalho, facilitando a jornada ao reduzir obstáculos e barreiras (ROBBINS, 2010).

A **presença do líder no cenário operacional** ligado à sua tropa, garante não somente o vínculo da liderança, mas **otimiza as relações pessoais com os liderados**. O sentimento de compartilhamento dos mesmos perigos, fortalece o relacionamento operacional, conforme reiterada locução nas narrativas. É relatado ainda que quando há o compartilhamento dos mesmos perigos entre líder e sua equipe, faz com que sua **palavra tenha um peso diferente** de quando não está junto.

Ainda nas argumentações dos entrevistados, é constatado que os **atributos de respeito e confiança** são calcados nas relações comportamentais muito antes do emprego operacional, desde as relações mais sumárias no cotidiano da caserna. A mineração dos fatores comportamentais e do **relacionamento no dia a dia**, perfazem a construção da liderança. A confiança no líder é notada por ações moralmente corretas e consonantes com o que se espera de uma pessoa digna de respeito e credibilidade (BRASIL, 2011), para somente então, a equipe ter segurança em sua liderança para emprego operacional. A confiança na relação entre líder e liderados é substancialmente evidenciada pelas pesquisas em situações de alto risco.

A liderança, a partir de sua menção categórica nos relatos da experimentação tácita dos sujeitos da pesquisa, **não pode ser imposta e sim conquistada**. Embora coajam aspectos de hierarquia e disciplina para liderança em equipes militares, os preceitos apontados nas narrativas transcrevem a essência da liderança. Ademais, transcendendo as limitações das

teorias apresentadas, os relatos dos referido bombeiros militares, externam em sua essência, os valores basilares das premissas de liderança em contexto de perigo em operações de desastres.



## 6 CONCLUSÃO

As definições clássicas de liderança conceituam que é a capacidade de influenciar um grupo de pessoas em prol de um objetivo comum, subentendendo que a relação de autoridade deva existir para que ocorra o fenômeno da liderança. Na sua essência, com a real finalidade, a liderança denota influência sobre pessoas em um processo para atingir determinado objetivo, implicando em uma atmosfera de coletividade. Inicialmente, a liderança era voltada diretamente à organização e o indivíduo era tratado com indiferença, com a sua evolução, o contexto migrou com forte interferência e, seguidamente, modernizou-se com foco no indivíduo e seu grupo.

A liderança em contexto de perigo representa uma necessidade vital de estudo específico, haja vista suas variáveis e interferência na eficácia no desempenho de tarefas e vida dos integrantes das equipes. A figura da liderança emerge além da individualidade e foca nas relações, através do exemplo do líder e propósito da missão, promovendo a interdependência entre todos os membros de uma equipe. A partir da discussão dos resultados da pesquisa, foi possível compreender a relevância do contexto de perigo em operações de desastres, a caracterização da liderança dos bombeiros militares membros das equipes de FT - CBMSC e sua caracterização de liderança em equipe neste contexto.

Ao que tange o contexto de perigo em operações de desastres, a rápida e precisa decisão, associada ao forte caráter do líder e sua determinação, denota a impressão inicial dos entrevistados quando se trata deste tipo de ambiente. Pelo dinamismo do cenário, os perigos são constantes. É exigido da liderança dividir o risco com sua equipe e promover sua segurança. O ambiente também é opressor às facetas psicológicas e influencia nas tomadas de decisões, havendo necessidade de cuidados com as facetas emocionais. A eficácia na liderança em contexto de perigo, apresenta crenças e valores vitais, os quais guiam comportamentos que por sua vez interferem nas capacidades técnicas inerentes.

As Teorias Contingenciais demonstram-se mais próximas às características dos objetivos da pesquisa, enfatizada pela exploração de Fiedler, Situacional e Caminho Meta. Permeando as teorias, foi introduzida a Ontologia DAC, tornando mais sólido o enlace referencial. Entretanto, nenhuma teoria é possível integralizar ao objetivo da pesquisa, haja vista a estrutura cultural organizacional do meio militar e peculiaridades do contexto de perigo. Foram referenciadas inclusive, as teorias de liderança de maneira evolutiva para contextualização e com maior detalhamento o estudo das abordagens da teoria mais afeta ao tema investigado.

O referencial teórico demonstrou a influência do líder aos objetivos da pesquisa, abordando aspectos situacionais e da relação entre líderes e liderados. Ante as considerações da Teoria Contingencial a partir do Modelo de Fiedler, transmitido por Robbins (2010), verificou-se que a liderança precisa se adequar à situação imposta, ser flexível. Para atuação dos líderes, é fundamental entender as situações e a necessidade contingencial em que eles lideram (ROBBINS, 2010). A avaliação da relação líder e liderados se torna vital, assim como da estrutura da tarefa e da posição de poder do próprio líder. As abordagens teóricas de liderança contingencial compreendem fatores que estarão presentes quando da manifestação deste fenômeno: a situação, o líder, os liderados e a interação entre líderes e liderados.

Ficou evidente, a partir dos relatos e o que preza a teoria contingencial sob a luz de Fiedler, que quanto melhor a relação entre líder e liderados, mais alto o grau de estrutura para cumprimento de tarefa e mais forte o poder da posição, resultando em um bom desempenho de equipe. Ocorre assim, naturalmente, o maior controle da liderança. Para um melhor desempenho dos liderados, é preciso combinação do estilo do líder com a situação imposta. Esta atmosfera gera uma liderança forte e capaz de gerar eficácia à equipe.

À Teoria Situacional, referenciada sob a luz de Hersey e Blanchard (1986), demonstra-se também pertinente aos relatos destacados e considerações da análise de conteúdo da pesquisa. Presencia-se a modernização comportamental do líder na relação da com o liderado. O líder irá moldar-se à forma de como se relacionar em função das características do liderado ao emprego da tarefa. Possui facilidade no entendimento e na aplicação prática em várias configurações, além de ser intuitivamente sensível. Seu valor prescritivo orienta o que se deve fazer em vários contextos. Enfatiza ainda a flexibilidade do líder, o qual precisa conhecer as necessidades dos subordinados e adaptar seu estilo de liderança.

Compreende-se que não há um estilo de liderança definitivo e pleno, mas sim, um estilo mais adequado para perfil de liderados e situação, considerando o contexto ambiental das relações entre líder e liderados, tarefas e objetivos. Parte-se da premissa de adaptação do líder ao nível de desenvolvimento dos subordinados, dependendo da situação, o líder poderá usar o estilo de liderança determinador, persuasivo, compartilhador ou delegador. Características das equipes FT - CBMSC são ainda associadas à Teoria Situacional, onde os integrantes possuem alto desenvolvimento, alto grau de competência e comprometimento com as missões. Estas habilidades projetam maior motivação para realização de tarefas. Constata-se relação com Northouse (2013), ao referenciar que o princípio da teoria é que diferentes situações exigem diferentes tipos de liderança, sendo um líder eficaz aquele que conduz a adaptação de pessoas às diferentes situações.

A Teoria Caminho Meta amplia a abordagem das demais teorias, inserindo a motivação com enfoque na expectativa do liderado, levando em consideração características dos liderados e tarefas. Enfatiza a relação entre o estilo do líder, as características dos liderados e o ambiente de trabalho, necessitando que o líder oriente e treine os subordinados à medida que avancem no caminho para atingir um objetivo. Torna-se coerente com as perspectivas da pesquisa e amostra em estudo. Em busca do princípio motivacional dos liderados, a abordagem Caminho Meta sugere que os líderes precisam escolher um estilo de liderança que melhor se adapte às necessidades dos subordinados e da tarefa que estão fazendo (HOUSE, 1996).

Em busca da otimização do desempenho das equipes FT - CBMSC, esta teoria transmite que é preciso propiciar ambientes em que os liderados são desafiados e instigados. Este fato ocorre a todo instante em operações de desastres em meio ao contexto de perigo. House, (1996) ainda salienta que a confiança dos liderados é majorada para fortalecer a capacidade em alcançar objetivos. O tratamento específico é dado ao liderado com base na tarefa para buscar oportunidades de auxiliá-los no aprendizado de novas habilidades, tornando-o mais confiante em seu trabalho. Muitos fatores desta teoria são amplamente relacionados às equipes de FT - CBMSC.

Os pilares da ontologia DAC propõe que o foco não esteja na maneira como a liderança é praticada, mas sim no propósito da liderança. Denota embasamento coeso às necessidades de liderança das equipes de FT - CBMSC nos cenários de emprego. A expectativa dos liderados é que a liderança defina a direção, a partir de objetivos acordados, crie alinhamento, através de coordenação do trabalho compartilhado e gere comprometimento, por meio da motivação e confiança do grupo (DRATH, 2003). Em relação ao desempenho das equipes FT - CBMSC, a ontologia DAC permeia as teorias contingenciais, trazendo relação dos seus elementos à motivação e aos fatores contingenciais prementes no contexto de perigo. A partir do estreitamento com o fenômeno da liderança, sua presença transcende a teoria no cenário prático, tornando-se fortemente aderente ao fulcro da pesquisa.

Confrontando com o referencial teórico e análise de conteúdo nas discussões dos resultados, demonstraram-se pertinentes aos pressupostos elencados à pesquisa. Percebeu-se que a boa relação de liderança entre o líder e liderados conduz ao cumprimento das missões, mesmo diante de dificuldades extremas (BRASIL, 2011). A confiança e lealdade demonstraram-se fatores essenciais para liderança aos contextos organizacionais, principalmente quando em condições adversas (KOLDITZ, 2007). A comunicação foi destacada como uma habilidade muito importante para um líder monitorar e tomar decisões sobre tarefas complexas com sua equipe (NORTHHOUSE, 2013). Os aspectos ambientais e

organizacionais influenciam sensivelmente o desempenho de um líder com sua equipe (ZACCARO *et al.*, 2001). E o engajamento e comprometimento foram evidenciados como estritamente necessários ao desempenho de bombeiros militares em contexto de perigo em operações de desastres (OLIVEIRA, 2014).

A percepção dos membros das equipes FT - CBMSC relacionados à pesquisa, em busca do perfil de liderança em contexto de perigo, apresentaram aspectos evidenciados nas narrativas que fazem relação com as teorias abordadas e denotam características na esfera pessoal e relacional, atreladas à influência do contexto.

As características mencionadas com maior frequência e destaque nas narrativas, foram: *possuir conhecimento técnico e compartilhar experiências; integração à equipe nas ações operacionais; transmitir segurança operacional e emocional; desenvolver a confiança em amplo espectro; demonstrar coragem e atitude de forma exemplar; boa relação e harmonia em momentos de normalidade e risco, prezando pelo respeito e humanidade; estabilidade emocional para tomadas de decisões e trato com os liderados; flexibilidade nas ações operacionais e tomadas de decisões; conhecer os comportamentos e proficiências dos liderados; compartilhar decisões sempre que possível e tomá-las com rapidez e assertiva em situações de risco; prezar pela sinceridade e lealdade; estimular a motivação dos liderados a com elogios e ter postura corretiva adequada quando necessário; promover direção, alinhamento e comprometimento à equipe, a fim do engajamento do liderado; estimular a proatividade e senso crítico dos liderados; garantir a hierarquia e disciplina; estimular a camaradagem entre os liderados para desenvolvimento do espírito de corpo na equipe; saber conduzir expectativas próprias e dos liderados; desenvolver vínculo forte de relação na equipe; promover propósito e significado nas missões, a fim de gerar satisfação profissional e auto realização; desenvolver comunicação clara e objetiva; compartilhar a liderança conforme necessidades da missão.*

Diante do exposto, compreende-se que as características mais destacadas das três principais abordagens contingenciais, foram: a liderança dentro da equipe tem maior desempenho (Caminho Meta), consciência das diferenças dos liderados promove uma liderança eficaz (Situacional) e estilo de liderança conforme necessidade do contexto (Contingencial).

Em suma, o perfil da liderança em contexto de perigo na Força Tarefa do CBMSC em operações de desastres foi identificado pela **integração do líder nas ações operacionais com sua equipe, denotando exemplo pelas condutas técnico-comportamentais e zelando pela segurança e cuidado à equipe. Os laços de confiança são assim enraizados e possibilitam a geração de fortes vínculos, promovendo sinergia ao cumprimento das missões.**

Ademais, em resposta ao problema da pesquisa e seu objetivo geral, considerando as análises de conteúdo das informações coletadas e suas devidas discussões com base no referencial teórico, foi possível identificar o perfil de liderança necessário em contexto de perigo a partir da percepção dos membros de Força Tarefa do CBMSC em operações de desastres. Com foco no aumento do desempenho operacional, espera-se auxiliar no desenvolvimento dos recursos humanos no referido cenário de emprego e contribuir no processo de liderança da FT - CBMSC, a fim de entregar um serviço com maior valor à sociedade.

Com intuito reflexivo, expõe-se ainda diante desta abordagem acadêmica, que a prática da liderança vai muito além da escolha de teorias ou diagnósticos, depende do real desenvolvimento de líderes a partir de processos efetivos e da compreensão que a liderança precisa conquistada e aceita, principalmente quando está diretamente ligada à garantia da vida.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo com o entendimento que o contexto influencia com muita intensidade a liderança, as questões situacionais de relação entre líderes e liderados ficaram mais evidentes na influência da liderança, inclusive os aspectos comportamentais se sobrepondo aos técnico. Diante desta perspectiva, carece prestígio e atenção os esforços ao desenvolvimento das relação humanas pessoais e interpessoais para busca da liderança em contexto de perigo.

Sugere-se assim, a execução de exercícios de desenvolvimento da liderança associados às práticas operacionais, conduzidos de acordo com as situações de desconforto fisiológico e psicológico mais próximos possíveis da realidade de uma operação de desastre. O estímulo ao desenvolvimento da liderança em todos os componentes das equipes de Força Tarefa nas suas devidas proporções. A liderança neste caso, demonstra que não pode ser considerada de forma exclusiva aos líderes previstos hierarquicamente. Fato este, devido à peculiaridade de formatação e emprego dessas equipes em ambientes e situações sem possibilidade de troca do líder por outro integrante do mesmo posto ou graduação.

O nível de motivação na FT - CBMSC é intrínseco aos seus membros, relacionado ao quesito de voluntariedade no processo de seleção, facilitando o desenvolvimento da liderança nas equipes. É evidenciado ainda, um forte senso de pertencimento à corporação pelos integrantes das equipes de FT. Estas situações, atreladas à percepção do propósito das missões em desastres, denota um grande orgulho pelo emprego operacional representando a Força Tarefa do CBMSC além das rotinas de seus serviços cotidianos. Reitera-se por fim, conforme já constatado nas conclusões, a disposição mais intensa à liderança e sua maior eficácia, quando é de fato conquistada pelo líder.

É compreendido pelo pesquisador que o estudo de liderança, em face ao desenvolvimento do presente trabalho acadêmico, representa dificuldade de referências próprias às atividades de bombeiro. A busca e interpretação, principalmente ao que tange o ambiente específico do contexto de perigo em operações de desastres no CBMSC, permeou teorias que gerassem aderência à finalidade dos objetivos de pesquisa. Contudo, ainda é latente de estudos para fundamentar com precisão a questão diante da cultura organizacional da Corporação.

Considerando as limitações da pesquisa com uma amostra parcial do universo total dos bombeiros militares das equipes de FT- CBMSC que estiveram no evento em Brumadinho-MG e que não foi possível a saturação das interpretações das narrativas em função do tempo disponível ao presente estudo, admite-se como satisfatório os resultados alcançados da

pesquisa. Contudo, sugere-se desdobramentos em estudos futuros ao desenvolvimento de instrumentos para desempenho e avaliação da liderança na FT - CBMSC.

Entendendo a temática com pertinência ao estudo da Corporação, propõe-se pesquisas futuras relacionadas às guarnições de serviço ordinárias, a partir de suas devidas perspectivas de emprego e necessidades. Além da expectativa de contribuição acadêmica para emprego prático da liderança na FT - CBMSC, a fim de melhorar o desempenho das ações operacionais, o referido trabalho ainda tem por características contribuir para o conhecimento do pesquisador.

Destaca-se ainda ao estudo da temática, que o processo de criação de significados e propósitos, apresenta-se como crucial para a legitimidade e prosperidade da liderança. Seu efeito prático ficou notável ao tratar de contextos envolvendo perigo. A legitimidade da liderança tem se manifestado pela ênfase na construção das relações e da valorização das contribuições de todos os membros de uma equipe. Neste sentido, a liderança tem se mostrado capaz de melhorar o desempenho individual e coletivo.

“O mais importante para os líderes é que, se eles não se tornarem conscientes das culturas em que estão inseridos, estas os gerenciarão. O entendimento cultural é desejável para todos, mas é essencial aos que forem liderar” (SCHEIN, 2017, p. 21).

## REFERÊNCIAS

- AVILLO, A.; FLOOD, E. **Full-Contact Leadership**. Fire Engineering Books & Videos, 2017. 269 p.
- AVOLIO, B.J. Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building. **American Psychologist**, v. 62, n. 1, p. 25–33, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARGE, J.K. **Leadership skills and the dialectics of leadership in group decision making**. In: HIROKAWA, R.Y.; POOLE, M.S. (Eds.). *Communication and group decision making*. 2ª ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, p. 301–342.
- BARRETO, R.J.V. **Análise comparativa da Liderança Militar e Empresarial no contexto do mundo VUCA: Desafios e Oportunidades**. 2019, 54f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/5695/1/MO%206092%20-%20BARRETO.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2021.
- BILLINGS, R.; MILBURN, T.; SCHAALMAN, M. A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 300–316, 1980.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília/DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 28 ago. 2021.
- BRASIL. Senado Federal. **Decreto-Lei n° 2.848**. Diário Oficial da União, Brasília/DF, 31 de dezembro de 1940. Disponível em: <[https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529748/codigo\\_penal\\_1ed.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529748/codigo_penal_1ed.pdf)>. Acesso em: 28 ago. 2021.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Caderno de Instrução (C-20-10/3): Exercícios de Desenvolvimento da Liderança**. Brasília/DF, 2006.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Manual de Campanha (C20-10): Liderança Militar**. 2.ed. Brasília/DF, 2011.
- BRASIL. Ministério da Integração Nacional. **Instrução Normativa IN n° 02**, de 20 de dezembro de 2016. Estabelece procedimentos e critérios para a decretação de SE ou ECP pelos Municípios, Estados e Distrito Federal, e para o reconhecimento federal das situações de anormalidade decretadas pelos entes federativos. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, 22 de dezembro de 2016. Seção 1, p. 60.
- BRYMAN, A. **Liderança nas organizações**. In: *Handbook de estudos organizacionais*. In: CALDAS, M.; GACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). São Paulo: Atlas, 2004. p. 257-281.
- CAMPBELL, D.J.; HANNAH, S.T.; MATTHEWS, M.D. Leadership in military and other dangerous contexts: introduction to the special topic issue. **Military Psychology**, v. 22, Suplemento 1, p. S1-S14, 2010.



CARRILHO, R.M. G.L. **Liderança Transformacional e Transacional no Corpo de Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa**. 2003. 199 f. Dissertação (Mestrado em Comportamento Organizacional), Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, 2003. Disponível em: <http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/397>. Acesso em: 25 ago. 2021.

CAVALCANTI, V.L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M.; LAGO, R.A. **Liderança e Motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

COELHO, A.S. **Liderança e Motivação: um estudo no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**. 2012, 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

COZBY, P.C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo, Atlas, 2006.

DAMINELLI, F.S. **A Teoria Situacional de liderança aplicada ao serviço operacional do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina: Análise da sede do 3º Batalhão de Bombeiros Militar**. 2019, 91 f. Monografia (Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar) - Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC), Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Universidade do Estado de Santa Catarina, 2019.

DAY, S.V.; FLEENOR, J.W.; ATWATER, L.E.; STURM, R.E.; MCKEE, R.A. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, p. 63–82, 2014.

DECHURCH, L.A. et al. A historiometric analysis of leadership in mission critical multiteam environments. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 152–169, 2011.

DEMIROZ, F.; KAPUCU, N. The role of leadership in managing emergencies and disasters. **European Journal of Economic and Political Studies**, v. 5, n. 1, 2012.

DE SOUZA, T. A importância dos atributos para a liderança militar. **Revista Científica da Escola de Administração do Exército**, v. 5, n. 2, 2009.

DRATH, W.H. Leading together complex challenges require a new approach. **Leadership in Action**, v. 23, n. 1, p. 3-7, 2003.

DRATH, W.H. et al. Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 19, n. 6, p. 635-653, 2008.

DRECKSEL, G.L. **Leadership research: Some issues**. Communication Yearbook, v. 14, p. 535–546, 1991.

DUTRA, J.S.; DUTRA, T.A.; DUTRA, G.A. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2019.

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 (Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro

Militar) - Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC), Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Universidade do Estado de Santa Catarina, 2017.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA (EUA). **Field Manual 6-22: Army Leadership**. Headquarters, Department of Army, Washington, DC, 2006.

FARAH, L. **Líder, um especialista no impossível**. São Paulo: Vestígio, 2020.

FLEISHMAN, E.A.; MUMFORD, M.D.; ZACCARO, S.J.; LEVIN, K.Y.; KOROTKIN, A.L.; HEIN, M.B. Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. **Leadership Quarterly**, v. 2, n. 4, p. 245–287, 1991.

GHEQUIERE, F.; PRASHANT, P.P.; REID, R.C.J.; KELLETT, J.; KC, S.; CAMPBELL, J. The sendai report: managing disaster risk for a resilient future. **O relatório Sendai: gerenciando riscos de desastres para um futuro resiliente** (versão em português). Washington, D.C.: World Bank Group. 2012. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/481351484205353422/O-relatorio-Sendai-gerenciando-riscos-de-desastres-para-um-futuro-resiliente>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

GIL, A.C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas., 2019.

GODOI, C.K.; MATTOS, P.L.C.L. **Entrevista qualitativa**: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2006, capítulo 10.

GOLDSMITH, M.; REITER, M. **O efeito Gatilho**: como disparar as mudanças de comportamento que levam ao sucesso nos negócios e na vida. Barueri: Companhia Editora Nacional, 2019.

HADLEY, C.N.; PITTINSKY, T.L.; SOMMER, S.A.; ZHU, W. Measuring the efficacy of leaders to assess information and make decisions in a crisis: The C-LEAD scale. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 4, p. 633–648, 2011.

HANNAH. et al. A framework for examining leadership in extreme contexts. **The Leadership Quarterly**, v. 20, n. 6, p. 897–919, 2009.

HERRENKOHL, R.C.; JUDSON, G.T.; HEFFNER, J.A.: Defining and measuring employee empowerment. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 35, n. 3, p. 373-389, 1999.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução de ROYER, E. A. São Paulo: E.P.U., 1986. 428 p.

HOUSE, R.J. Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. **Leadership Quarterly**, v. 7, n. 3, 1996.

HUNTER, J.C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

ILGEN, D.R.; HOLLENBECK, J.R.; JOHNSON, M.; JUNCT, D. Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. **Annual Review of Psychology**, v. 56,

2005.

JOHANSEN, B. **Leaders make the future**: Ten new leadership skills for an uncertain world. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2009.

KLEINMAN, P. **Um livro prático sobre o estudo da mente humana**: tudo o que você precisa saber sobre psicologia. São Paulo: Editora Gente, 2015.

KLINGER, S.A. **Pelas trilhas da liderança**. Salvador: Contexto e Arte, 2005.

KOLDITZ, T.A. **In extremis leadership**: leading as if your life depended on it. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

KOUZES, J.M.; POSNER, B.Z. **Aprendendo a liderar**: os cinco fundamentos para se tornar um líder exemplar. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

KUBICEK, J. **A liderança está morta**: Como a influência pode ressuscitá-la. São Paulo: Clio Editora, 2012.

LEVI, D. **Group dynamics for teams**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2011.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, G.S. **Programa de treinamento para lideranças comunitárias**: uma proposta de ação do CBMSC para a redução de riscos de desastres. 2018. Trabalhos de Conclusão de Curso - Pós-Graduação em Gestão de Risco e Eventos Críticos (PGGREC), 2018.

MCCHRYSTAL, S. **Team of Teams**: new rules of engagement for a complex world. Portfolio, 2015. 304 p.

MEIRINHOS, R.; BARRETO, A.M. A Comunicação Estratégica como Fator de Retenção de Recursos Humanos. **Media e Jornalismo**, Lisboa, v. 18, n. 33, p. 75-90, 2018.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Lei nº 14.310**, de 19 de junho de 2002. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 19 de junho de 2002. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=14310&ano=2002&tipo=LEI>>. Acesso em: 25 ago. 2021.

NORTHOUSE, P.G. **Leadership**: Theory and practice. 6ª ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.

OLIVEIRA, J.F.; MARINHO, R.M. (Orgs.). **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, M. **Liderança Autêntica no Gerenciamento de Crises e Desastres**. Florianópolis: Edição Independente, 2020.

OLIVEIRA, M. Liderança Militar: Lições de liderança autêntica para liberar o seu potencial de desenvolvimento rumo à interdependência. **Ignis: Revista Técnico Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**, v. 4, n. 1, jun./dez. 2018.

OLIVEIRA, M. **Liderança Offshore**: inspire, valorize e lidere pessoas. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

OLIVEIRA, M.M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 5ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

OSBORN, R.N.; HUNT, J.G.; JAUCH, L.R. Toward a contextual theory of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 6, p. 797–837, 2002.

OSPINA, S.; SORENSON, G. **A constructionist lens on leadership**: charting new territory. In: GOETHALS, G.; SORENSON, G. (Eds.). *The quest for a general theory of leadership*. [s.l.] Edward Elgar Publishing, Inc., 2006, p. 188-204.

PEARSON, C.M.; CLAIR, J.A. Reframing crisis management. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 1, p. 59–76, 1998.

PORTER, L.W.; MCLAUGHLIN, G.B. Leadership and the organizational context: like the weather? **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 6, p. 559–576, 2006.

PRIBERAM. **Dicionário Priberam da Língua Portuguesa**. 2021. Disponível em: <<https://dicionario.priberam.org/perigo>>. Acesso em: 9 out. 2021.

RENESCH, J. (Org.). **Liderança para uma Nova Era**: Estratégias Visionárias para a Maior das Crises do Nosso Tempo. São Paulo: Cultrix, 2003.

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

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. Tradução de GOMES, R. C. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 658 p.

ROSA, C.T. O ensino de liderança militar no aperfeiçoamento dos capitães do Exército Brasileiro. **Revista Giro do Horizonte**, v. 4, n. 1, jan./ jun. 2015.

ROUCO, J.C.D. **Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar**. 2012, 612 f. Tese (Doutorado em Gestão) - Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada, Lisboa, 2012. Disponível em: <[http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/Z11067/136/5/dg\\_jose\\_rouco\\_tese.pdf](http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/Z11067/136/5/dg_jose_rouco_tese.pdf)>. Acesso em: 25 ago. 2021.

SACCOL, A.Z. Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SANTA CATARINA. **Constituição (1989)**. Emenda constitucional nº 33, de 13 de junho de 2003. Emenda. Disponível em: <[http://leis.alesc.sc.gov.br/html/ec/ec\\_033\\_2003.html](http://leis.alesc.sc.gov.br/html/ec/ec_033_2003.html)>. Acesso em: 22 set. 2021.

SANTA CATARINA. Estado-Maior Geral. **Diretriz de Procedimento Operacional Padrão Nr19- CmdoG**. Dispõe sobre a criação, organização e o emprego da Força Tarefa – FT do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina – CBMSC, 2011.

SANTA CATARINA. Estado-Maior Geral. **Diretriz de Procedimento Operacional Padrão Nr19-CmdoG**. Dispõe sobre a criação, organização e o emprego da Força Tarefa – FT do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina – CBMSC. 2019.

SANTA CATARINA. **Plano estratégico 2018-2030**, de 21 de fevereiro de 2018. Disponível em: <[https://issuu.com/cbmscoficial/docs/plano\\_estrat\\_gico\\_final2](https://issuu.com/cbmscoficial/docs/plano_estrat_gico_final2)>. Acesso em: 13 set 2021.

SANTANA, J.Q. **Liderança Autêntica no Batalhão de Operações Especiais de Santa Catarina**. 2012. 219 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento) - Curso de Gestão do Conhecimento, Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SANTOS, M.C.C. **A Influência Da Liderança Consultiva Nas Relações De Confiança E Comprometimento No Bope/RJ**. 2013. 43 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Curso de Gestão Empresarial, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução BRANDÃO, A.B.B.; Revisão técnica MARIOTTI, H. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://app.minhabibliotec.a.com.br/#/books/9788597019827/>>. Acesso em: 07 out. 2021.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. Tradução DE ALVES, C. 5ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SWEENEY, P.J.; MATTHEWS, M.D.; LESTER, P.B. **Leadership in dangerous situations: an overview of the unique challenges**. In: Leadership in dangerous situations: a handbook for the armed forces, emergency services and first responders. p. 3-20, Annapolis: Naval Institute, 2011.

SWEENEY, P.J.; THOMPSON, V.; BLANTON, H. Trust and influence in combat: an interdependence model. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 39, n. 1, p. 235–264, 2009.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP). **Reducing disaster risk: a challenge for development**. New York, USA: UNDP, 2004. 129 p.

UN OFFICE FOR DISASTER RISK REDUCTION (UNDRR). Estratégia Internacional das Nações Unidas para a Redução de Riscos de Desastres. **Terminologia sobre a Redução de Risco de Desastres**. Genebra: UNISDR, 2009. Disponível em: <<http://www.unisdr.org/we/inform/terminology>> Acesso em: 30 ago. 2021.

VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas**. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VICENTINI, L.C. **Liderança autêntica em contexto extremo: as vivências do BOPE - Batalhão de Operações Especiais de Santa Catarina**. 2015. 211 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

VIEIRA, B. **Liderança Militar**. Lisboa: Academia Militar, 2002.

WHEATLEY, M.J. **Liderança para Tempos de Incerteza: A Descoberta de um Novo Caminho**. São Paulo: Cultrix, 2006.

YAMMARINO, F.J. et al. Leadership and team dynamics for dangerous military contexts. **Military Psychology**, v. 22, Suplemento 1, p. S15-S41, 2010.

ZACCARO, S.J.; HEINEN, B.; SHUFFLER, M. **Team leadership and team effectiveness**. In: SALAS, E.; GOODWIN, G.F.; BURKE, C.S. (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*. New York: Taylor & Francis Group, 2009, p. 83–111.

ZACCARO, S.J.; KLIMOSKI, R.J. **The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders**, 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

ZACCARO, S.J.; RITTMAN, A.L.; MARKS, M.A. Team leadership. **Leadership Quarterly**, v. 12, p. 451–483, 2001.

ZEFERINO, H.S. **Estruturação da força tarefa do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**. 2010. 82 f. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) - Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. Disponível em: <[https://gnuteca.cbm.sc.gov.br/html/file.php?folder=material&file=cao\\_2010\\_helton.pdf](https://gnuteca.cbm.sc.gov.br/html/file.php?folder=material&file=cao_2010_helton.pdf)>. Acesso em: 09 out. 2021.

ZEFERINO, H.S. **Liderança, Responsabilidade Social e o CBMSC**. 2012, 54 f. Monografia (Especialista em Gestão de Eventos Críticos) - o Curso de Comando e Estado Maior do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Universidade do Sul de Santa Catarina, 2012.

## APÊNDICE A – Roteiro para entrevista

### **Entrevista aplicada aos integrantes da Força Tarefa do CBMSC que participaram da Operação em Brumadinho/MG**

**Participantes:** 10 bombeiros militares;

**Dados de identificação do entrevistado:** caso trechos da entrevista sejam mencionados na pesquisa, os participantes serão citados como bombeiro 1, bombeiro 2, bombeiro 3 ... bombeiro 10.

Por ocasião da premissa metodológica de amostragem por conveniência, sinta-se à vontade caso não tenha interesse em responder.

#### **Considerando a Liderança em Contexto de Perigo em Operações de Desastres:**

- 1) O que caracteriza um contexto de perigo?
- 2) Quais os objetivos em uma operação de desastre?
- 3) Quais as características da liderança de uma equipe?
- 4) Quais competências técnicas que um líder deve possuir?
- 5) Quais habilidades comportamentais que um líder deve possuir?
- 6) Quais características o liderado deve possuir?
- 7) Como deve ser a relação entre líder e liderados?
- 8) Gostaria de acrescentar mais algum comentário à alguma questão ou tem mais alguma contribuição ao assunto?