

O PROTÓTIPO DO LÍDER NA CORPORAÇÃO DOS BOMBEIROS MILITARES

Ana Paula Grillo Rodrigues¹
Cristiano José Castro de Almeida Cunha²
Solange Maria da Silva³

Resumo: Esta pesquisa tem o objetivo de identificar e analisar o protótipo do líder no contexto dos bombeiros militares, com base nos esquemas cognitivos e na concepção de protótipos da Teoria da Liderança Implícita. Na literatura, os processos de liderança e o desenvolvimento do líder costumam ser analisados basicamente a partir das demandas contextuais observadas, sendo poucos os estudos que focam o protótipo do líder em contexto militar. Com vistas a avançar na temática, adotou-se uma abordagem qualitativa, com coleta de dados por meio de grupos focais, e técnica de análise temática em nível semântico no conjunto de dados coletados. Como resultado, foram identificadas seis características, assim classificadas: intrapessoal, social, emocional, moral, estratégica e técnica. Para elas, foram encontradas vinte subcaracterísticas, que compõem o protótipo do líder no contexto dos bombeiros militares.

Palavras-Chave: Liderança Implícita; Organizações Militares; Protótipos do Líder.

Resumen: Esta investigación tiene como objetivo identificar y analizar el prototipo del líder en el contexto de los bomberos militares, basándose en los esquemas cognitivos y en la concepción de prototipos de la Teoría del Liderazgo Implícito. En la literatura, los procesos de liderazgo y el desarrollo del líder suelen analizarse básicamente a partir de las demandas contextuales observadas, siendo pocos los estudios que se centran en el prototipo del líder en contexto militar. Con el objetivo de avanzar en la temática, se adoptó un enfoque cualitativo, con recopilación de datos a través de grupos focales y técnica de análisis temático a nivel semántico en el conjunto de datos recopilados. Como resultado, se identificaron seis características, clasificadas de la siguiente manera: intrapersonal, social, emocional, moral, estratégica y técnica. Para estas características, se encontraron veinte subcaracterísticas que componen el prototipo del líder en el contexto de los bomberos militares.

Palabras clave: Liderazgo Implícito; Organizaciones Militares; Prototipos líderes.

Abstract: This research aims to identify and analyze the prototype of the leader in the context of military fire brigade, based on cognitive schemes and the conception of prototypes of the Implicit Leadership Theory. In the literature, leadership processes and leader development are usually analyzed based on observed contextual demands, with few studies focusing on the leader prototype in a military context. To advance in the subject, a qualitative approach was adopted, with data collection through focus groups and thematic analysis technique at a semantic level in the collected data set. As a result, six characteristics were identified and classified as follows:

¹ Programa de Pós-Graduação em Administração (ESAG) – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6617-1679>.

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8459-6045>.

³ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1925-1366>.

intrapersonal, social, emotional, moral, strategic, and technical. Twenty sub-characteristics were found for these characteristics, which compose the prototype of the leader in the context of military firefighters.

Keywords: Implicit Leadership; Military Organizations; Leader Prototypes.

1 INTRODUÇÃO

As organizações militares trazem singularidades que merecem atenção especial, principalmente no que se refere à gestão de pessoas e aos processos de liderança. O fato de os militares trabalharem para defenderem a segurança nacional e coletiva, colocando em risco a própria vida, exige que a área de gestão de pessoas seja bem estruturada e focada. Além disso, as organizações militares, por estarem presentes no cotidiano da sociedade brasileira como uma necessidade básica, suas ações são alvo constante do olhar criterioso e crítico dos seus usuários, sempre à espera de serviços de excelência. As expectativas sociais reforçam a necessidade de uma eficiente e eficaz gestão de pessoas, desenvolvendo militares bem preparados para apresentar os melhores resultados no desempenho de suas ações.

Para a manutenção da ordem pública e a incolumidade das pessoas e patrimônio, como aponta o art. 144 da Constituição Federal (Brasil, 1988), é importante que a organização militar mantenha seus pilares na disciplina e hierarquia, a fim de enfrentar os desafios e conflitos sociais, frequentes no contexto brasileiro. Para a preservação das normas nas organizações militares, os processos de liderança são essenciais para que mantenham suas relações focadas nos objetivos tanto externos, relativos à sociedade, quanto internos, referentes às relações interpessoais.

Existe, na literatura, um grande interesse sobre o tema da liderança. As bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, trazem mais de 100 mil publicações sobre o tema, e mesmo assim, definir o termo “liderança” não é simples, pois se trata de um fenômeno complexo que envolve: perfil do líder, dos liderados, o contexto e o recorte temporal nos quais os processos de liderança ocorrem, dentre outros.

Para Northouse (2013), alguns componentes podem ser considerados centrais no fenômeno da liderança. A liderança envolve um processo, que remete a trocas entre líder e liderados. Um *processo* não é um evento linear nem unidimensional, mas sim, interativo, envolvendo trocas que afetam líderes, que, por sua vez, afetam e serão afetados pelos liderados e pelo contexto. Liderança envolve *influência*, que implica na forma como o líder afeta os

liderados. Liderança ocorre em *grupos* para os quais o líder conduz a um *objetivo comum*. Com base nesses componentes, Northouse (2013) define a **Liderança** como sendo um *processo* pelo qual um indivíduo *influencia* um *grupo* de indivíduos para atingir um *objetivo comum*.

A influência do líder depende da percepção que o liderado tem dele. Nessa perspectiva, é importante desenvolver o líder para que ele tenha um perfil adequado no desempenho de suas atividades e, para isso, além de desenvolvê-lo para objetivos estratégicos da organização, é imprescindível ouvir o que os liderados esperam dos processos de liderança. Stânciulescu & Beldiman (2019) salientam que as qualidades intelectuais, morais e os traços adequados da personalidade do líder, apontados pelos liderados, são fundamentais para o cumprimento das missões propostas pela organização. De acordo com Solano, Bacerra e Perugini (2006), a partir do momento que os liderados percebem no seu líder características que eles valorizam, a capacidade de influência desse líder tende a aumentar.

De acordo com Foti e Lord (1987), um líder precisa estar atento às expectativas dos seus liderados. Quando um líder compartilha padrões de comportamento esperados pelos liderados, ele pode aumentar seu potencial de influência. A Teoria da Liderança Implícita (TLI), utilizando a premissa dos esquemas cognitivos, acredita que os liderados criam um protótipo do líder e esse conseguirá desempenhar melhor seu papel a partir do conhecimento desse protótipo (Eden & Leviatan, 1975), criando um alinhamento de expectativas no processo de liderança.

Identificar o protótipo que os liderados têm dos líderes no contexto militar, a forma como os militares gostariam de ser liderados, pode aumentar a qualidade dos seus vínculos, trazendo benefícios não apenas para a corporação como, também, para sociedade.

Na literatura, são poucos os artigos encontrados, abrangendo a liderança implícita nas organizações militares. Nas bases de dados Scopus, *Web of Science* e no repositório Scielo, com as palavras “*implicit leadership*” AND “*military*”, sem agregar nenhum tipo de filtro, foram encontrados 13 resultados ao todo, e considerando os duplicados, foram encontrados 8 artigos.

Diante da importância do tema para a qualidade dos serviços de segurança prestados à sociedade e dos poucos artigos encontrados na literatura, esse artigo tem por objetivo identificar e analisar o protótipo do líder na corporação dos bombeiros militares a partir da Teoria da Liderança Implícita (TLI).

A seguir, a revisão da literatura abordará recortes teóricos sobre liderança

implícita, esquemas cognitivos e protótipos do líder, que serão direcionadas para a análise dos grupos focais aplicados na corporação dos bombeiros militares. REVISÃO DE LITERATURA

1.1 LIDERANÇA IMPLÍCITA

No decorrer da história, as definições de liderança têm se tornado cada vez mais complexas, diante dos aspectos subjetivos percebidos na sua concepção. Porém, apesar das inúmeras definições de liderança, existe um consenso a respeito da capacidade de influência do líder sobre os liderados (Yukl, 1998; Bass, 1990; Northouse, 2013).

A liderança é um processo relacional, no qual a percepção de liderança pode estar baseada nas características, traços das pessoas e nas situações que permeiam suas relações. Sem a receptividade do liderado, a capacidade de influência do líder desaparece e o poder do líder se reduz (ou se anula) no processo de liderança, podendo se tornar apenas um processo de coerção (Kenney et al., 1994). A eficácia de um líder é moldada por variáveis situacionais, dentre elas o contexto e a percepção do liderado, que intensificam ou diminuem os efeitos dos seus comportamentos.

Alguns estudiosos dedicados a esse tema estão mostrando que a visão dos liderados tem agregado muito para a compreensão dos processos de liderança, acreditando que o líder deve estar atendo às expectativas dos seus liderados para que, compartilhando padrões de comportamento esperados, possam aumentar seu potencial de influência (Shamir, 2007; Foti & Lord 1987). Kenney et al. (1994), afirmam que “em vez de tentar entender a eficácia do líder baseada em resultados de suas ações, sugere-se entender o contexto e a percepção da relação líder-liderado, pois diante de inúmeras variáveis situacionais, a liderança está nos olhos de quem vê” (Kenney et al., 1994, p. 410).

A imagem subjetiva que os liderados têm do seu líder auxilia na construção de conceitos sobre liderança baseada em concepções e experiências. Eden e Leviathan (1975) foram os precursores na concepção da Teoria da Liderança Implícita (TLI), que se refere aos estudos sobre a influência que os líderes têm a partir de crenças e valores do grupo do qual fazem parte.

A TLI parte do princípio que os indivíduos organizam suas percepções a partir de esquemas cognitivos, representações mentais usadas para descrever pessoas, objetos e situações, com o intuito de organizar concepções sobre o que interfere nas suas percepções (Sternberg, 2000). O processo perceptivo da liderança a partir de esquemas cognitivos podem ser definidos

como um conjunto de diretrizes que um indivíduo tem sobre como o mundo funciona (Foti & Lord, 1987).

Perceber o mundo com todos os seus detalhes, na particularidade de cada ação, pode tornar o processo de percepção extremamente trabalhoso. Assim, esquemas cognitivos facilitam a assimilação da percepção, para que os estímulos possam ser categorizados a partir das experiências de vida que o indivíduo vai desenvolvendo. Os esquemas irão afetar na atenção seletiva, na codificação e na memória sobre as informações a respeito do mundo (Foti & Lord, 1987).

Os esquemas cognitivos são divididos em esquemas de eventos e esquemas de pessoas. Os esquemas de pessoas, que serão trabalhados mais especificamente nesse artigo, são definidos como um agrupamento de características mais típicas de alguém, associadas a uma determinada categoria que, quando ativadas na memória, são representadas por meio de *protótipos*. Protótipos são definidos como uma concepção abstrata de representações interligadas, formadas por atributos mais representativos que caracterizam uma determinada classificação de pessoa e são compartilhados em uma dada categoria cognitiva (Foti & Lord, 1987; Epitropaki & Martin, 2004; Solano, Bacerra & Perugini, 2007).

Os protótipos de liderança são formados a partir das experiências sociais, interações pessoais, que levam o indivíduo a categorizar, dentre outros protótipos, o que é ser líder, com base nas suas relações diante dos processos de liderança. Esses esquemas cognitivos fornecem às pessoas uma estrutura subjacente de significados, que persiste ao longo do tempo, moldando as percepções, interpretações e comportamentos (Epitropaki & Martin, 2004).

Embora exista uma tendência aos protótipos permanecerem estáveis e consistentes, o contexto pode afetar a forma como os indivíduos o acessam. Dependendo do contexto e do acesso, as conexões que desencadeiam os protótipos podem ser diferentes (Shondrik & Lord, 2010).

Utilizando a premissa dos esquemas cognitivos para a TLI, acredita-se que os liderados criam protótipos do líder, que conseguirá desempenhar melhor seu papel diante do grupo a partir da adequação ao protótipo estabelecido (Eden & Leviathan, 1975).

Protótipos do líder são então representações internalizadas pelos liderados, expectativa que eles têm sobre comportamentos considerados adequados, formadas por atributos que caracterizam e representam um líder. Os protótipos são moldados e variam entre culturas e

organizações distintas (Solano, Bacerra & Perugini, 2007).

A TLI trata de protótipos de líderes, que são as expectativas sobre as qualidades que os liderados têm do seu líder e conduzem as percepções e julgamentos sobre os processos de liderança. Um indivíduo é considerado um líder se combinar suas características com o protótipo estipulado pelo liderado. A partir do julgamento através dos protótipos tem-se a concepção de líder como um todo, não baseado apenas em comportamentos específicos (Shondrik & Lord, 2010).

Na percepção do líder, para a construção dos protótipos, a literatura tem mostrado que alguns traços e habilidades são importantes para que ele seja percebido com autoridade pelos liderados. Autores como Katz (1995), Mumford (2000) e Northouse (2013) abordam habilidades e traços essenciais do líder nas relações de liderança. Os traços são características dificilmente modificáveis que fazem parte das condutas do líder, e as habilidades podem ser adquiridas, desenvolvidas e moldadas no decorrer da vida. Para Katz (1955), um líder precisa desenvolver habilidades para dirigir as atividades de outras pessoas, assumindo responsabilidades para alcançar objetivos.

Nesse estudo será apresentado o protótipo do líder no contexto do bombeiro militar, considerando particularidades da organização que possam influenciar na imagem do líder.

1.2 A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES

As organizações militares se caracterizam pela necessidade de trabalharem com sucessivas manifestações de ameaça na defesa da segurança nacional e coletiva. O constante trabalho do militar, com o risco da própria vida e com a vida de terceiros, exige competência nos treinamentos e desenvolvimento de gestão de pessoas.

Organizações militares apresentam peculiaridades como a predominância da formalidade nas relações; um sistema próprio de estratificação representado pela hierarquia; além de um ambiente educacional específico, que prepara seus militares para o enfrentamento, seja para confrontos ou para desastres naturais (Stânciulescu & Beldiman, 2019).

Para o cumprimento dessas missões, o papel do líder, por meio da influência, torna-se fundamental na condução das pessoas. Para Solano, Bacerra e Perugini (2006), se uma pessoa é classificada como líder, é possível observar um aumento da influência sobre seus liderados. Stânciulescu e Beldiman (2019) salientam algumas qualidades importantes para o líder militar,

tais como: qualidades intelectuais, morais, traços de personalidade e a capacidade de dimensionar a complexidade na condução da execução de tarefas.

Em uma pesquisa comparativa entre protótipos do líder militar e civil, Solano, Bacerra e Perugini (2006) verificaram que, enquanto os civis caracterizam seus líderes em termos mais individualistas, destacando atributos como ambição, inovação e talento, os militares associam seus líderes às características tradicionais como disciplina, retidão, integridade e coragem. Para os autores, os protótipos do líder estão intimamente relacionados aos valores sociais e organizacionais. Em uma organização militar, espera-se lideranças voltadas aos objetivos que ela se propõe a atingir, sem deixar de lado os valores culturais que ela carrega e o período da história em que está atuando.

2 MÉTODO UTILIZADO

Diante da liberdade de explorar singularidades no campo da ciência, a partir de revelações de novos conhecimentos (Yin, 2017), nessa pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa.

Para identificar e analisar o protótipo do líder no meio militar, escolheu-se a técnica de coleta de dados a partir de grupos focais. Essa técnica foi escolhida por se tratar de um estudo exploratório, uma vez que há uma literatura escassa para estudar o protótipo do líder pela percepção dos militares. Para Barbour (2009), grupos focais são excelentes quando o pesquisador deseja descobrir por que as pessoas pensam como pensam. A partir da integração das pessoas em um grupo focal, é possível destrinchar o processo de formação de percepções coletivas.

A instituição escolhida para a pesquisa no contexto militar foi o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina – CBMSC. Por se tratar de uma instituição pautada na disciplina e hierarquia, optou-se por dividir os grupos focais por postos e graduações, para que todos tivessem liberdade de se expressar, na tentativa de diminuir a interferência de outros militares que não fossem do mesmo nível hierárquico dos demais. Para isso, os grupos foram divididos em Praças e Oficiais.

Os Praças são militares que trabalham com serviços operacionais mais voltados para execução das tarefas, com atividades de ordem prática; já os Oficiais, trabalham com gestão e comando. Hierarquicamente, os Oficiais comandam os Praças dentro das unidades do CBMSC. Cabe ressaltar que os integrantes foram voluntários na participação dos grupos.

Cada grupo teve duração de aproximadamente 1 h e 40 minutos. Os militares ficaram reunidos em uma mesma mesa para facilitar o debate. Após a apresentação do tema da pesquisa, foram distribuídas cartelas e canetas para que cada um respondesse à questão: “**o que é ser um bom líder?**”. Após responderem individualmente à questão, foi aberta a discussão em grupo. Enquanto os militares falavam, mediante o consentimento de todos, as falas foram gravadas, porém o acesso às gravações ficou restrito apenas aos pesquisadores, de modo a facilitar a compreensão do registro das falas. Concomitantemente à gravação, foram feitas anotações consideradas relevantes no decorrer dos debates, registradas em uma planilha de *Excel*.

Para o compilar e analisar os resultados, foi utilizada a abordagem de Braun e Clarke (2006) a partir da elaboração da Análise Temática, dividida em 6 etapas: familiarização de dados, codificação de dados, busca dos temas, revisão dos temas, definição e revisão dos temas, elaboração do relatório. Inicialmente, na *familiarização dos dados*, a partir da escolha do tema de pesquisa e da instituição, optou-se por um estudo exploratório com abordagem indutiva, baseado em dados coletados diretamente dos bombeiros militares. A partir de Braun e Clarke (2006), foi adotada na presente pesquisa a análise temática em nível semântico, para abordar a percepção que os bombeiros têm de liderança com foco no que é falado e não no que possa ser interpretado ou possa estar subjacente à fala. Quanto à perspectiva epistemológica, as autoras afirmam que a análise temática pode ser essencialista ou construcionista. A perspectiva construcionista aborda significados construídos socialmente, já a perspectiva essencialista teoriza motivações, experiências e significados de forma direta. Nesse trabalho, optou-se pela perspectiva essencialista com a extração de significados diretamente do momento da coleta.

A etapa de *codificação dos dados* foi feita manualmente, a partir do que os bombeiros militares manifestaram diante do questionamento sobre as características do bom líder e foram distribuídas em tópicos na planilha.

Na terceira etapa, buscou-se o agrupamento dos tópicos por semelhança e, a partir deles, foram encontradas as subcaracterísticas. O agrupamento das subcaracterísticas (subtemas) originou características (temas).

A seguir, serão descritos os resultados encontrados na abordagem dos grupos focais para a identificação do protótipo do líder.

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Partindo da questão inicial, definiu-se o protótipo do líder na corporação dos bombeiros militares a partir de 20 subcaracterísticas, agrupadas em 6 características: *intrapessoais*, *sociais*, *emocionais*, *morais*, *estratégicas e técnicas*, que serão apresentadas a seguir.

3.1 O PROTÓTIPO DO LÍDER NA CORPORAÇÃO DOS BOMBEIROS MILITARES

No desenvolvimento desse trabalho, as *Características Intrapessoais* foram definidas como aquelas que não dependem de terceiros para existir, ou seja, aquelas que dependem somente do líder. As subcaracterísticas que as constituem são: Relacionadas às Tarefas; Relacionadas às Pessoas; e a Predisposição para Aprender, relacionada aos processos de assimilação de conteúdos sistemáticos dentro da organização. O ato de aprender depende de variáveis individuais (querer fazer, motivação para), variáveis relacionadas à tarefa (saber fazer, ter conhecimento sobre) e relacionadas ao contexto (perceber o suporte para fazer, poder fazer) (Coelho Jr. & Borges Andrade, 2008). As Características Intrapessoais estão relacionadas a aspectos comportamentais intrínsecos ao indivíduo, indicando atributos atitudinais e comportamentais diretamente ligados às tarefas e ao contexto organizacional. Diante das teorias sobre liderança encontradas na literatura, é possível relacionar essas características à Teoria dos Traços (Northouse, 2013). As teorias sobre traços dos líderes têm sido constantemente refinadas e modificadas pela literatura e Northouse traz um panorama histórico sobre essa abordagem, salientando a influência das ações do líder, tanto pela personalidade quanto por fatores situacionais.

As subcaracterísticas que compuseram as *Características Sociais* foram: Comunicação referente à transmissão de mensagens e os elementos que compõem essa transmissão; Trabalho em Equipe, que se refere às relações entre os membros do grupo para a criação de sinergia, com vistas ao alcance dos objetivos e aos elementos que compõem o ambiente de trabalho no contexto de gestão de pessoas; e Habilidades Interpessoais, alusivas às relações com outras pessoas na criação de vínculos. Como Características Sociais do líder pode-se considerar o conjunto de habilidades desenvolvidas para que o indivíduo se relacione com outras pessoas. A característica social visa o bem-estar pessoal e coletivo (Goleman, 2019).

Para as subcaracterísticas que constituíram as *Características Emocionais* foram encontrados: a Empatia, caracterizada como a capacidade de se colocar no lugar da outra pessoa;

a Resiliência, capacidade de retornar a forma original depois de situações de medo e estresse, aqui classificada de Manejo de Emoções, percebida como a forma como o militar consegue lidar com suas emoções para enfrentar as situações; a Segurança, referente aos aspectos que levam à estabilidade emocional; e o Autoconhecimento referente à capacidade de perceber seus limites e virtudes. As Características Emocionais podem ser definidas como as que englobam a capacidade de reconhecer e trabalhar com suas próprias emoções, dentro do contexto em que se encontra, considerando as emoções dos outros, focando no conjunto de habilidades que existe dentro de si para gerenciar suas próprias capacidades de lidar com o mundo (Goleman, 2019; Caruso & Salovey, 2007).

As subcaracterísticas que constituíram as *Características Morais*, foram compostas pela: Separação do Profissional e do Pessoal, no caso de uma corporação militar, a separação da vida em um órgão público, a capacidade de distinguir entre o público e o privado; o Senso de Justiça, como a capacidade de tomar decisões baseadas na equidade, analisando o contexto de cada situação; a Integridade, como forma de servir de exemplo para os liderados; a Responsabilidade Social, vista como a capacidade de voltar as iniciativas para o coletivo e para o bem comum, assumindo os deveres que competem à função de um líder; e Referência Ética, que se refere à capacidade de servir de exemplo de boa conduta nas decisões e escolhas diante da organização e dos liderados. As Características Morais, de acordo com Kohlberg (1964, p. 425), remete à “capacidade de tomar decisões e julgar moralmente (isto é, baseado em princípios internos) e agir de acordo com tais juízos”. Para tanto, a moralidade não está relacionada apenas a ideais morais ou atitudes, mas tem um aspecto cognitivo ou de competência (Lind, 2000). Srour chama de fato moral os juízos de valor relativos ao bem e ao mal, ao certo e ao errado, justo ou injusto, legítimo ou ilegítimo, vícios e virtudes que são concebidos a partir de convenções históricas, que dão origem a condutas sociais (Srour, 2008).

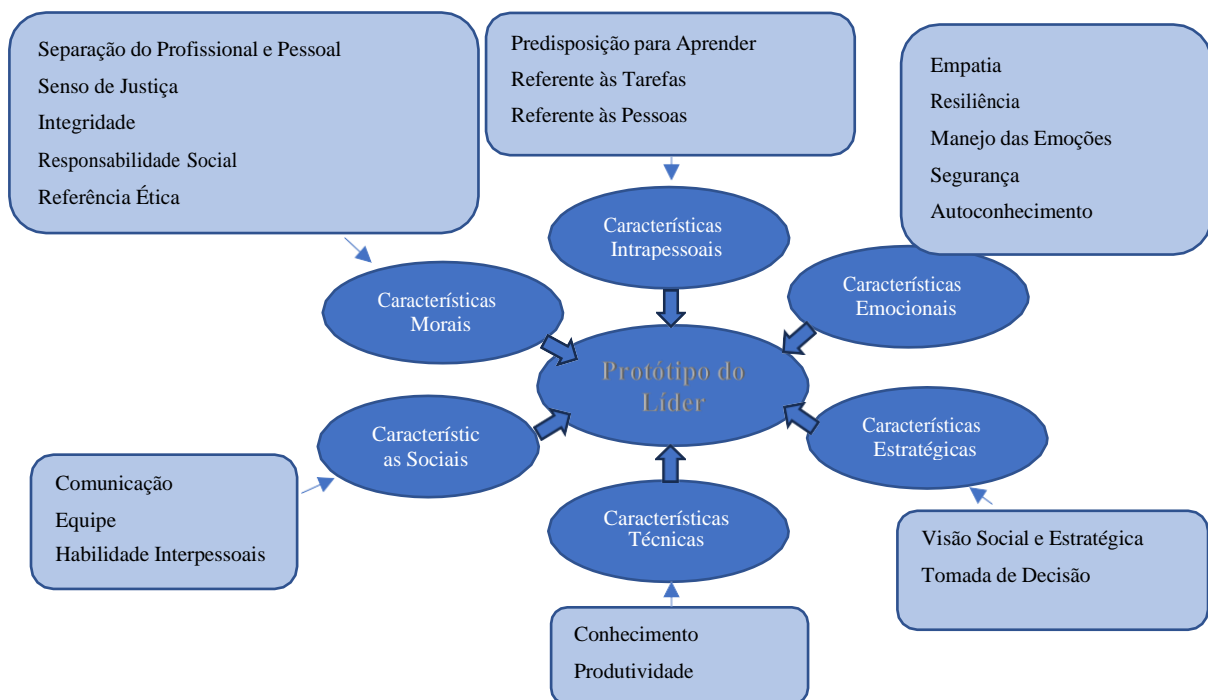
Para as *Características Estratégicas*, as subcaracterísticas que a originaram foram: Visão Social e Estratégia, referente aos planejamentos futuros com relação às transformações, não apenas da organização como também de ordem social; e a Tomada de Decisão referente às formas como o líder define regras e normas dentro da corporação. As Características Estratégicas são inerentes ao papel do líder, a partir do momento que ele deve conduzir um grupo de pessoas para o atingimento de objetivos comuns para a organização. De acordo com Martin-Alcázas et al. (2005), a estratégia se refere a “um conjunto integrado de práticas, políticas

e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influenciam e são influenciadas pela estratégia do negócio, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico” (Martin- Alcázas et al., 2005, p. 651). A forma como o grupo é conduzida, a forma como as decisões são tomadas e a base da gestão das pessoas que compõe a equipe fazem parte de estratégias usadas pelo líder nas relações de liderança, no cenário organizacional.

As subcaracterísticas que compuseram as *Características Técnicas*, foram: Conhecimento relacionado a informações que o líder adquire e desenvolve por meio de estudos, aprendidas em cursos, faculdades, palestras, workshops, pós-graduações, livros e demais fontes com foco na resolução de problemas do contexto organizacional, para atingir os objetivos da equipe e da organização; e Produtividade referente à gestão do conhecimento que adquire.

O Mapa Temático (Figura 1) indica as seis características encontradas a partir das subcaracterísticas que levaram ao protótipo do líder do bombeiro militar.

Figura 1 – Mapa Conceitual do Protótipo do Líder Bombeiro Militar



Fonte: Dos Autores.

A seguir, serão descritas as características do líder, que foram identificadas nos grupos focais, e que auxiliaram na elaboração do protótipo do líder para os bombeiros militares.

Referente às Características Intrapessoais, o protótipo do líder parece estar mais atrelado às relações pessoais por meio de aspectos afetivos, tais como amizade, compreensão e hombridade. Além disso, emergiu como protótipo alguém disposto a aprender constantemente, bastante voltado para o atingimento de metas, responsável diante das suas ações e com “jogo de cintura” para saber lidar com as mudanças.

Quanto às Características Emocionais, os militares informaram que é muito importante que o líder ofereça segurança e estabilidade aos seus liderados, além de demonstrar coragem e paciência diante do novo. Foi unânime nos Grupos Focais pesquisados, que o líder tenha empatia e resiliência diante das dificuldades.

As Características Sociais foram as mais abordadas nos Grupos Focais. A educação como uma habilidade interpessoal e o saber ouvir como uma habilidade na comunicação aparecem com um aspecto importante no protótipo do líder. O respeito e o companheirismo com a equipe, a concessão da autonomia, saber passar a missão, voltar-se para o bem comum e para o bem-estar da equipe. O líder aparece com alguém agregador, que conhece as particularidades de cada um da equipe, participativo, que incentiva, elogia e reconhece o trabalho da equipe, porém, ressaltam também a necessidade do líder saber dizer “não” para ações inoportunas.

Nas Características Morais, espera-se de um líder, que ele seja verdadeiro, conectado ao contexto social, principalmente referente à responsabilidade social e ética perante a comunidade, íntegro diante da lei e das regras, com senso de justiça no reconhecimento de bons trabalhos e na transparência de decisões que devem ser precisas e claras.

Referente às Características Estratégicas, o processo de tomada de decisões do líder deve ser coerente com o que é exigido na corporação e no que os militares são capazes, conduzindo o grupo, pensando a longo prazo para que as ideias inovadoras possam estar de acordo com as estratégias futuras.

Para as Características Técnicas, é importante que o líder traga uma bagagem de vida, com experiências para compor os conhecimentos técnicos, sendo resolutivo e distribuindo as tarefas, de acordo com as capacidades do grupo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar e analisar o protótipo do líder no contexto dos bombeiros militares, com base na TLI. Para tanto, adotou-se como metodologia a

pesquisa qualitativa, com coleta de dados por meio de grupos focais, e técnica de análise temática no conjunto de dados coletados.

Ao identificar e analisar o protótipo do líder a partir das características levantadas pelos Grupos Focais do Corpo de Bombeiros de Santa Catarina percebe-se que, em se tratando de uma organização militar cujos serviços têm grande impacto e valor para a sociedade, o destaque aos comportamentos de um líder estar sempre atento ao foco e à clareza no atingimento de metas são imprescindíveis.

O protótipo do líder bombeiro militar foi definido a partir de características de caráter intrapessoal, social, emocional, moral, estratégica e técnica.

A necessidade de um líder com “jogo de cintura” aparece em muitas falas dos militares, talvez por ser uma organização pautada na hierarquia e disciplina, que, por um lado, valoriza as tradições, mas que, por outro, deve estar sempre atento às inovações, principalmente as mudanças tecnológicas e sociais. A corporação do bombeiro militar depende de tecnologia de ponta para exercer grande parte do seu trabalho de prevenção, resgate e manutenção de vidas em risco, mas, ao mesmo tempo, precisa de hierarquia e comando para que a execução dos trabalhos em equipe ocorra de forma adequada e focada, além da necessidade, como muitos falaram, da experiência de vida que o líder deve trazer na rotina das atividades. Apesar da padronização dos processos, o *know-how* do líder aparece como uma necessidade para a resolução de problemas cotidianos.

Ainda referente à natureza do trabalho do bombeiro militar em constante contato com risco, não somente de suas próprias vidas como a de outros, a empatia e a resiliência fazem parte de características importantes para compor o protótipo de um líder, com capacidade de gerir sua equipe não apenas técnica, mas emocionalmente.

As características sociais foram as que mais apareceram nas manifestações dos bombeiros militares. Eles salientaram a necessidade do líder saber lidar com a equipe, com uma comunicação adequada, de respeito, sabendo ouvir e percebendo cada liderado com suas particularidades. Essa é uma característica que desperta curiosidade e interesse em uma organização onde todos vestem um uniforme igual e são treinados para terem comportamentos padronizados diante de situações de risco, mas que, ao mesmo tempo, devem ser tratados dentro de suas singularidades, pois irão também enfrentar uma sociedade com as particularidades que cada demanda exige. Para que isso possa acontecer, é necessário um líder que conheça seus

liderados e apresente o equilíbrio entre relações de amizade e companheirismo, mas que também saiba exercer funções de comando.

O grande desafio nas organizações talvez esteja em saber desenvolver o líder de acordo com o que os liderados esperam dele, gerenciando as diversidades, respeitando particularidades e valorizando o que cada uma pode trazer para agregar na corporação. Quanto se trata de uma instituição pública, na área da segurança pública, ouvir o que cada membro da organização tem a dizer sobre seus líderes torna-se ainda mais importante, pois através do conhecimento dessa percepção de protótipos é possível desenvolver agentes da segurança pública mais realizados, com líderes mais adequados, levando a um maior fortalecimento de vínculos, melhorando a satisfação, a sua qualidade de vida, a qualidade do trabalho executado e os serviços prestados para a sociedade.

Como limitações de pesquisa percebeu-se o protótipo do líder para o bombeiro militar foi identificado e analisado em um pequeno grupo focal, que, apesar da participação de todos os integrantes dos grupos pesquisados, os resultados ficaram restritos à percepção de uma pequena parcela da corporação.

Para que se chegue a resultados mais abrangentes, sugere-se que a identificação e análise do protótipo do líder no contexto militar seja pesquisado com outras metodologias e em outras instituições de segurança pública.

AGRADECIMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- Barbour, R. (2009). *Grupos Focais*. Porto Alegre: Artmed.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Do Brasil, S. F. (1988). *Constituição da república federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico.
- Braun, V. & Clarke V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative research in sport, exercise and health*, 11(4), 589-597.
- Caruso, D. R. & Salovey, P. (2007). *Liderança com inteligência emocional: liderando e administrando com competência e eficácia*. São Paulo: M. Books.

- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2008). Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 18, 221-234.
- Eden, D. & Leviathan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 736 - 741.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of applied psychology*, 89(2), 293.
- Foti, R. J. & Lord, R. G. (1987). Prototypes and scripts: The effects of alternative methods of processing information on rating accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39(3), 318-340.
- Goleman, D. (2019). *Inteligência social: A ciência revolucionária das relações humanas*. Objetiva.
- Katz, R. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Kenney, R. A., Blascovich, J. & Shaver, P. R. (1994). Implicit leadership theories: Prototypes for new leaders. *Basic and Applied Social Psychology*, 15(4), 409-437.
- Kohlberg, L. (1964). Development of moral character and moral ideology. *Review of child development research*, 1, 383-431.
- Lind, G. (2000). O significado e medida da competência moral revisitada: um modelo do duplo aspecto da competência moral. *Psicologia: Reflexão e crítica*, 13, 399-416.
- Martin-Alcazar, F., Romero- Fernandez, P. M. & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The leadership quarterly*, 11(1), 11-35.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice*. 6th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pereira, R., Rosa, K. M. & Cunha, C. J. C. A. (2021). Teoria Implícita da Liderança: uma revisão bibliométrica e mapeamento científico utilizando VOSviewer®. Semead 2021: *XXIV SEMEAD Seminários em Administração*.
- Shamir, B. (2007). From passive recipients to active co-producers: Followers' roles in the leadership process. *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*, 9, 39.
- Shondrick, S. J., & Lord, R. G. (2010). Implicit leadership and followership theories: Dynamic structures for leadership perceptions, memory, and leader-follower processes.
- Solano, A. C., Bacerra, L. & Perugini, M. L. L., (2006). Prototipos de Liderazgo em Población Civil y Militar. *INTERDISCIPLINARIA*, 24(1), 65-9.
- Srour, R. H. (2008). *Ética empresarial: o ciclo virtuoso dos negócios*. Rio de Janeiro: Campus

Elsevier.

Stănciulescu, R., & Beldiman, E. (2019). The issue of leadership styles in the military organization. *Land Forces Academy Review*, 24(1), 54-60.

Sternberg, R. J. (2000). *Representação do conhecimento: imagens e proposições*. Psicologia cognitiva. Porto Alegre: Artmed.

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Penso Editora.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. 4th ed, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.