

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO  
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Cap BM Ronaldo Rosa de Lima

O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA MILITAR NO CURSO DE FORMAÇÃO  
DE OFICIAIS:  
análise da formação profissional no período de 2011 a 2019

Belo Horizonte

2020

Cap BM Ronaldo Rosa de Lima

**O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA MILITAR NO CURSO DE FORMAÇÃO  
DE OFICIAIS:**

análise da formação profissional no período de 2011 a 2019

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Gestão, Proteção e Defesa Civil - CEGEDEC da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, em parceria com o Corpo de Bombeiros Militares de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão, Proteção e Defesa Civil.

Orientador: Cel QOR BM Waldeci Gouveia Rodrigues

Belo Horizonte

2020

## FICHA CATALOGRÁFICA

L732d Lima, Ronaldo Rosa de.  
O desenvolvimento da liderança militar no curso de formação de oficiais [manuscrito] : análise da formação profissional no período de 2011 a 2019 / Ronaldo Rosa de Lima. – 2020.  
[14], 90 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Especialização em Gestão, Proteção e Defesa Civil) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2020.

Orientador: Waldeci Gouveia Rodrigues

Bibliografia: f. 81-89

1. Corpo de Bombeiro Militar de Minas Gerais. 2. Desenvolvimento de recursos humanos. 3. Formação profissional. 4. Liderança. I. Rodrigues, Waldeci Gouveia. II. Título.

CDU 658.013(815.1)

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Autor:** Cap BM Ronaldo Rosa de Lima

**Título e subtítulo:** O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA MILITAR NO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS: análise da formação profissional no período de 2011 a 2019.

Monografia apresentada em cumprimento às exigências para a obtenção como requisito de aprovação no Curso de Especialização em Gestão e Proteção e Defesa Civil.

Aprovado na Banca Examinadora:

---

Waldeci Gouveia Rodrigues, Cel. QOR BM, CBMMG (Orientador)

---

Cleberson Pereira dos Santos, Cel QOR BM, CBMMG (Avaliador)

---

Cláudia Beatriz Machado M. Monteiro de Lima Nicácio, Profa.Dra (Avaliadora)

Belo Horizonte, 04 de novembro de 2020

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, autor e consumidor de minha fé, pela saúde e oportunidade em poder concluir esta etapa e ao seu unigênito filho Jesus Cristo, o maior líder de todos os tempos, que foi a nossa inspiração.

A minha querida e amada esposa, Andréa, que foi essencial nessa caminhada, sem a qual seria muito mais turbulenta e difícil a jornada: foram muitos dias de dedicação, carinho e cumplicidade.

Aos meus queridos filhos, Rhuana e Davi, pelo carinho e compreensão de minhas ausências, dos momentos que não pude dividir com eles as brincadeiras e os passeios em família, tendo que responder que naquele momento papai não podia, pois estava trabalhando.

Aos meus queridos pais, Maria e Sebastião, pela compreensão, carinho e motivações necessárias para uma caminhada mais tranqüila e serena pela minha ausência, deixei de visitá-los para priorizar a realização desta pesquisa. E a minha sogra, Eva Lúcia, que sempre torceu por mim e me motivou durante essa nova caminhada.

Ao meu orientador, Cel Gouveia, que de forma muito segura, sábia e amiga, proporcionou o suporte necessário ao longo de todo o trabalho. Pela compreensão das falhas e limitações, do qual de forma inovadora e comprometida, me indicou o melhor caminho a seguir.

Ao meu colega e amigo, Cap Vítor, do qual divido a amizade desde a época do CFO, e a Pedagoga da ABM, Andréia, pelas orientações e dicas importantes muito relevantes ao trabalho.

Ao meu Comandante, Major Maycom, que me apoiou durante toda a caminhada e aos oficiais: Cap Drielle, Cap Cunha, Ten Guimarães, Ten Matheus, Ten Evanildo, Ten Radamés, Ten Fábio, Ten João Vitor, Ten Rezende, Ten Dorneles, Ten Neto, Ten Tércio, Ten Lucena, Ten Messias e Ten Leandro pelos apoios necessários que facilitaram a condução da pesquisa.

Ao meu amigo, Mauro Candido, pelas sábias palavras e elevado nível de profissionalismo, pelos debates e boas conversas que proporcionaram novas idéias.

Aos oficiais psicólogos que transmitiram a segurança necessária e nos indicaram autores para a pesquisa: Ten Cel Rosemary, Cap Eduardo, Cap Cristina, Ten Anália e Ten Luciana.

Da mesma forma, não poderia deixar de agradecer aos professores da Fundação João Pinheiro que transmitiram o conhecimento e as dicas necessárias para a condução da pesquisa.

Muito obrigado a todos! Deus os abençoe!

Um excelente líder não é o que controla seus liderados, mas o que estimula a fazer escolhas. Não é o que faz temer, mas o que faz crer. Não é o que produz pesadelos, mas o que faz sonhar.

Augusto Cury

## RESUMO

Este estudo objetivou analisar o desenvolvimento da liderança militar durante o Curso de Formação de Oficiais Bombeiro Militar (CFOB) pela Academia de Bombeiros Militar de Minas Gerais (ABM) no período de 2011 a 2019, quanto à preparação de seus egressos para o exercício da profissão. Para tanto, foram utilizadas como método para coleta de dados as pesquisas bibliográfica, documental e de campo, por meio de levantamento das teorias sobre a liderança, desenvolvimento da competência da liderança e a formação profissional durante o CFOB pela ABM. A partir da análise de dados, foi possível perceber que o processo de ensino e aprendizagem das competências de liderança militar, necessárias ao exercício da profissão, pelos oficiais subalternos em início de carreira veio evoluindo no período em estudo. Todavia, constatou-se que é necessário o aprimoramento do ensino nessa área, em especial, que haja a revisão da matriz curricular para que esteja de acordo com o perfil profissiográfico do tenente do Quadro de Oficiais Bombeiro Militar do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, direcionado ao ensino por competências. Enfim, por meio de todo o estudo realizado e das sugestões pedagógicas apresentadas, foi possível confirmar que o processo do desenvolvimento da competência de liderança militar conduzido pela ABM pode ser aprimorado, visando à melhor preparação dos futuros oficiais para o exercício da profissão.

**Palavras-chave:** Liderança militar. Curso de Formação de Oficiais. Preparação.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the development of military leadership during the Training Course for Military Firefighters Officers (CFOB) by the Military Firefighters Academy of Minas Gerais (ABM) in the period from 2011 to 2019, regarding the preparation of their graduates for the exercise of the profession. To this end, bibliographic, documentary and field research was used as a method for data collection, by surveying theories on leadership, development of leadership competence and professional training during the CFOB by ABM. From the data analysis it was possible to perceive that the teaching and learning process of military leadership skills, necessary for the exercise of the profession, by the junior officers at the beginning of their career has evolved in the period under study. However, it was found that it is necessary to improve teaching in this area, in particular, that there is a revision of the curricular matrix so that it is in accordance with the professional profile of the Lieutenant of the Military Firefighter Officers of the Minas Gerais Military Fire Brigade, aimed at teaching by skills. Finally, through all the study carried out and the pedagogical suggestions presented, it was possible to confirm that the process of developing military leadership competence conducted by ABM can be improved, aiming at better preparing future officers for the exercise of the profession.

**Keywords:** Military leadership. Officers Training Course. Preparation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura</b>	<b>2.1</b>	Representação dos fatores que constituem o fenômeno da liderança.	<b>20</b>
<b>Figura</b>	<b>2.2</b>	Pilares da liderança militar	<b>29</b>
<b>Figura</b>	<b>2.3</b>	Formas de liderança militar	<b>30</b>
<b>Figura</b>	<b>2.4</b>	Figura Representativa dos Níveis de Liderança no CBMMG.	<b>31</b>
<b>Figura</b>	<b>2.5</b>	Passagens Profissionais Críticas no CBMMG	<b>35</b>
<b>Figura</b>	<b>2.6</b>	Programa de Desenvolvimento de Líderes da Academia da Força Aérea	<b>37</b>
<b>Figura</b>	<b>2.7</b>	Modelo de competência do Exército Português para oficial	<b>40</b>
<b>Figura</b>	<b>2.8</b>	Organograma das Competências do Líder Militar	<b>41</b>
<b>Figura</b>	<b>2.9</b>	Localização da Unidade Pampulha (ABM) – Minas Gerais – 2020	<b>43</b>
<b>Figura</b>	<b>2.10</b>	Mapa Mental da Organização Curricular do CFOBM—ABM / 2020	<b>47</b>
<b>Figura</b>	<b>2.11</b>	Solenidade Matinal - Unidade Pampulha (ABM) – Minas Gerais – 2019	<b>50</b>
<b>Figura</b>	<b>2.12</b>	Treinamento Físico Militar - Unidade Pampulha (ABM) – Minas Gerais – 2019	<b>50</b>
<b>Figura</b>	<b>2.13</b>	Acampamento na Serra do Cipó — Minas Gerais – 2019	<b>51</b>
<b>Figura</b>	<b>2.14</b>	Atividade Técnica Operacional Simulada do CFO1BM — Minas Gerais – 2019	<b>52</b>
<b>Figura</b>	<b>3.1</b>	Escala Likert utilizada no questionário da pesquisa	<b>56</b>
<b>Gráfico</b>	<b>4.1</b>	Perfil Sociodemográfico da Amostra - Turma de Aspirantes formada no período de 2013 a 2019 pela ABM – 2020	<b>58</b>
<b>Gráfico</b>	<b>4.2</b>	Perfil Sociodemográfico da Turma de Aspirantes formada no período de 2013 a 2019 pela ABM – 2020	<b>59</b>
<b>Gráfico</b>	<b>4.3</b>	Perfil Sociodemográfico da Turma de Aspirantes formada no período de 2013 a 2019 pela ABM – 2020	<b>60</b>
<b>Quadro</b>	<b>2.1</b>	Estilos de liderança aplicados nas instituições militares	<b>23</b>

<b>Quadro 2.2</b>	Formas de abordagens ideais do líder	<b>24</b>
<b>Quadro 2.3</b>	Liderança militar em níveis de comando	<b>30</b>
<b>Quadro 2.4</b>	Detalhamento dos componentes curriculares do CFOBM — ABM – 2020	<b>48</b>
<b>Quadro 2.5</b>	Resumo das Atividades coordenadas pelos cadetes	<b>49</b>
<b>Quadro 3.1</b>	Questionário aplicado aos egressos do CFOBM formados no período de 2013 a 2019	<b>55</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 2.1</b>	Evolução do efetivo da ABM – ABM, 2020	<b>44</b>
<b>Tabela 2.2</b>	Detalhamento do quantitativo CFOBM formado pela ABM – 2020	<b>44</b>
<b>Tabela 4.1</b>	Avaliação sobre o processo de ensino-aprendizagem pelos egressos do CFOBM	<b>65</b>
<b>Tabela 4.2</b>	Avaliação sobre o processo de ensino-aprendizagem pelos egressos do CFOBM	<b>66</b>
<b>Tabela 4.3</b>	Percepção dos egressos do CFOBM sobre as competências de liderança militar.	<b>69</b>
<b>Tabela 4.4</b>	Distribuição por porcentagens do nível de concordância em relação às competências de liderança militar	<b>71</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABM: Academia de Bombeiros Militar  
AFA: Academia da Força Aérea  
AFP: Atividade Física Programada  
AMAN: Academia Militar das Agulhas Negras  
APM: Academia de Polícia Militar  
ATOS: Atividade Técnica Operacional Simulada  
CBMMG: Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais  
CBO: Classificação Brasileira das Ocupações  
CEB: Câmara de Educação Básica  
CEBOM: Centro de Ensino de Bombeiros  
CEE: Conselho Estadual de Educação  
CEGEDEC: Curso de Especialização em Gestão e Defesa Civil  
CEGEPP: Curso de Especialização em Gestão Estratégica e Políticas Públicas  
CFOBM: Curso de Formação de Oficiais Bombeiro Militar  
CIAAR: Centro de Instrução e Adaptação da Aeronáutica  
CNE: Conselho Nacional de Educação  
EB: Exército Brasileiro  
EMEMG: Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais  
FAB: Força Aérea Brasileira  
LDB: Lei das Diretrizes e Bases da Educação  
Nac-Nudec Kids: Núcleo de Alerta de Chuva e Núcleo de Defesa Civil para Crianças  
Nac-Nudec: Núcleo de Alerta de Chuva e Núcleo de Defesa Civil  
PDL: Programa de Desenvolvimento de Líderes  
PMMG: Polícia Militar de Minas Gerais  
PPC: Projeto Pedagógico do Curso  
PTL: Programa de Treinamento de Líderes  
PTM: Programa de Treinamento Militar  
SEE/MG: Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais  
SENASP: Secretaria Nacional de Segurança Pública  
SIM: Sistema de Intranet de Mensagens  
SPSS: Statistical Package for the Social Sciences  
TCC: Trabalho de Conclusão de Curso

TFM: Treinamento Físico Militar

TMA: Treinamento Militar Avançado

TMB: Treinamento Militar Básico

TMC: Treinamento Militar Complementar

TML: Treinamento Militar de Liderança

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1</b>	<b>O fenômeno da liderança.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2</b>	<b>O desenvolvimento de líderes na Administração Pública .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3</b>	<b>A liderança no contexto das instituições militares .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4</b>	<b>O desenvolvimento de líderes militares .....</b>	<b>32</b>
<b>2.5</b>	<b>A Formação Profissional no CFOBM.....</b>	<b>41</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>53</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>58</b>
<b>4.1</b>	<b>Análise do perfil sociodemográfico dos indivíduos.....</b>	<b>58</b>
<b>4.2</b>	<b>Análise do processo de ensino-aprendizagem do CFOBM com foco no desenvolvimento das competências de liderança militar .....</b>	<b>60</b>
<b>4.3</b>	<b>Análise dos itens 11 a 25 relacionados às competências de liderança militar.....</b>	<b>68</b>
<b>4.4</b>	<b>Análise do CFOBM com foco no desenvolvimento da competência de liderança militar.....</b>	<b>74</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>77</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>81</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário aplicado durante a pesquisa de campo.....</b>	<b>90</b>
	<b>ANEXO A – Ementário de Chefia e Liderança do CFOBM.....</b>	<b>98</b>
	<b>ANEXO B – Malha Curricular do CFOBM com inclusão a partir de 2017.....</b>	<b>99</b>
	<b>ANEXO C – Tabela do Ofício CBMMG/ABM nº.1965/2020.....</b>	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações ocorrem no mundo em ritmo cada vez mais intenso, tornando os indivíduos e as organizações mais vulneráveis, compelindo-os a mudanças constantes. Bauman (2001) sugere uma metáfora para explicar tal contexto: o mundo líquido, ou a modernidade líquida, em que nada é mais feito para durar ou não conservar sua forma por muito tempo. Em síntese, tudo é temporário.

Essa comparação facilita a compreensão da velocidade das mudanças que se operam na cultura, na tecnologia, nas comunicações e nas relações sociais, fazendo com que o mundo seja percebido como algo incerto e inquietante. Os valores do passado nesse ambiente não resistem às tensões e se modificam. As organizações inseridas nesse meio sofrem essas influências, juntamente com o seu recurso humano, alterando profundamente as relações sociais.

As instituições, por estarem inseridas em um ambiente instável e mais exigente, estão se adaptando a esses desafios. Para 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."

Ressaltam-se, como ilustrativo desses cenários adversos que exigem rápida capacidade de mobilização e resposta frente aos desafios inesperados, dois acontecimentos que marcaram a história recente do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) que foram as tragédias do rompimento das barragens de Mariana, no dia 5 de novembro de 2015, e Brumadinho, no dia 25 de janeiro de 2019 (MINAS GERAIS, 2019).

Outro exemplo foram as ações de isolamento social implementadas pelo governo, em decorrência da pandemia causada pelo Coronavírus, a COVID-19, em que se adotaram o regime de teletrabalho na Corporação e a criação de novos protocolos de atendimentos em caráter emergencial (MINAS GERAIS, 2020a).

Todavia, uma das formas de as organizações conviverem nesse ambiente instável é preparar o seu recurso humano, mormente seus líderes, para lidar com as constantes crises. Wheatley (2006) assegura que a preparação adequada dos líderes é a melhor estratégia para mobilizar a inteligência de todos pela busca da solução dos problemas.

Assim como ocorre com as outras organizações, o CBMMG está suscetível a essas influências. É mister que a Corporação adote mecanismos para manter a qualidade dos serviços prestados à sociedade mineira; além dos investimentos em novas tecnologias, viaturas, equipamentos e materiais, é essencial que haja preparação e valorização do seu talento humano.

Uma das ações estratégicas para a preparação do efetivo do CBMMG é o desenvolvimento dos seus líderes, uma vez que, conforme apregoa Renesch (2003), o papel do líder é proporcionar um ambiente em que as pessoas possam entregar o seu melhor. Kofman (2018) corrobora essa ideia, destacando a necessidade da harmonia em prol da produtividade.

A partir do exposto, pretende-se analisar se a Academia de Bombeiros Militar (ABM) desempenha esse papel precípua na formação dos novos líderes para o CBMMG, posto que o sucesso nessa formação percutirá em ganhos na proficiência dos líderes e de seus liderados.

A realização dessa pesquisa justifica-se, pois o investimento na capacitação dos líderes é uma forma de aumentar a performance dos servidores públicos, responsáveis pela prestação de serviços à sociedade, contudo, "A maneira como o líder se relaciona com a equipe pode incentivar ou acabar com o comprometimento deles." (OLIVEIRA, 2014, p.26).

A capacitação adequada dos cadetes contribuirá diretamente para o melhor resultado, visto que, logo após a sua formação, os futuros oficiais são destinados ao exercício do comando ou chefia nas unidades da Corporação na capital e no interior do estado de Minas Gerais.

Desse modo, reveste-se de relevância verificar se a ABM preparou adequadamente os aspirantes formados no período de 2013 a 2019 para o exercício da liderança. Espera-se que este estudo contribua com a Academia de Bombeiros Militar para o aprimoramento dos novos cursos de formação de oficiais.

Esta pesquisa delimitou-se a estudar o desenvolvimento das competências da liderança militar durante a realização do Curso de Formação de Oficiais pela Academia de Bombeiros Militar de Minas Gerais correspondentes às Turmas de Aspirantes: 2013, 2014, 2016, 2017, 2018 e 2019.

Buscou-se reunir dados com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: O Curso de Formação de Oficiais contribuiu de forma

adequada para o desenvolvimento da competência de liderança militar, visando à melhor preparação dos futuros tenentes para o exercício da profissão?

Estabeleceu-se como objetivo geral: Analisar o desenvolvimento da liderança militar durante o Curso de Formação de Oficiais pela Academia de Bombeiros Militar de Minas Gerais no período de 2011 a 2019.

Para tanto, foram propostas os seguintes Objetivos Específicos, visando alcançar o objetivo geral:

- a) descrever as principais teorias relacionadas à liderança e ao seu desenvolvimento;
- b) conhecer a formação profissional no Curso de Formação de Oficiais realizado pela Academia de Bombeiros Militar de Minas Gerais;
- c) verificar se o Curso de Formação de Oficiais propiciou o desenvolvimento da capacidade de liderança militar.

Parte-se da hipótese de que o processo do desenvolvimento da competência de liderança militar conduzido pela Academia de Bombeiros Militar de Minas Gerais pode ser aprimorado, visando à melhor preparação dos futuros oficiais para o exercício da profissão.

Para a realização da análise do objeto de pesquisa – estudo sobre o desenvolvimento da liderança militar durante a realização do Curso de Formação de Oficiais da Academia de Bombeiros Militar de Minas Gerais – verificou-se a existência das seguintes variáveis:

- a) Variável Dependente: Competências da Liderança Militar;
- b) Variável Independente: Ensino profissionalizante – CFOBM.

A estrutura desta pesquisa está delineada em quatro seções: a primeira apresenta o referencial teórico atualizado sobre a liderança e a pesquisa documental relativa à formação profissional dos cadetes com foco em verificar o desenvolvimento da liderança militar; a segunda seção é a da metodologia, descreve os caminhos percorridos para a consecução desta pesquisa, cuja base é a pesquisa exploratória; a terceira é a análise dos resultados da pesquisa de campo, fundamentada no referencial teórico e, por fim, a quarta e última seção, reservada às considerações finais, que destaca as principais ideias apresentadas ao longo desta pesquisa e para a apresentação de sugestões.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão de literatura tem a finalidade de subsidiar a análise do resultado da pesquisa. Assim, serão apresentadas, nesta seção, as principais teorias sobre o fenômeno da liderança; desenvolvimento de líderes na administração pública; liderança na instituição militar; desenvolvimento da liderança pelo ensino por competências e a formação profissional no CFOBM.

### 2.1 O fenômeno da liderança

O fenômeno da liderança já foi estudado por diversos teóricos: filósofos, sociólogos, psicólogos e militares que procuraram entender o seu processo de construção (BRASIL, 2011). Mas foi somente no início do século XX que esse fenômeno adquiriu o caráter científico, cujas principais contribuições são na área da psicologia, porque buscavam a liderança eficaz, tentando entender as qualidades necessárias para se tornar um bom líder (KLEINMAN, 2015).

Consoante Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), no Brasil, as pesquisas sobre liderança ainda estão defasadas em comparação com a literatura internacional e com os demais ramos das pesquisas nacionais. A maioria dos estudos é de caráter exploratório, de abordagem qualitativa, e está focada no setor privado, em especial o terciário. Afirmam ainda os autores que o aumento das pesquisas nessa área ocorreu somente a partir de 2002.

O estudo sobre a liderança militar se 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).

No CBMMG, a primeira iniciativa nessa área foi o Projeto Fortalecimento de Lideranças iniciado em 25/06/2020. E, também em consulta realizada na intranet do CBMMG<sup>1</sup>, constatou-se existência de produção científica sobre o tema liderança, nos cursos de formação, em três monografias e dois artigos científicos produzidos.

---

<sup>1</sup><http://intranet.bombeiros.mg.gov.br/tcc>

No primeiro semestre de 2020, houve o primeiro treinamento para líderes no CBMMG, contudo, voltado para oficiais superiores. A iniciativa possui o objetivo de atuar na valorização profissional e suprimir a lacuna identificada no Plano de Comando 2015/2026.

[...] O projeto tem foco no desenvolvimento de estratégias que valorizem o público interno, utilizando ferramentas e métodos que reforcem os valores e sua missão institucional, além de investir na valorização profissional e sentimento de pertencimento à Corporação. (MINAS GERAIS, 2020b).

Após essa breve contextualização histórica sobre liderança, é necessária a compreensão sobre seu conceito que, conforme Hunter (2004, p.25), "É a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum."

Para Chiavenato (2014, p.126), a liderança "[...] é a influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos."

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".

Segundo o Dicionário Aurélio (2010, p.425), influência é "[...] Autoridade intelectual ou moral que pessoa ou coisa exerce sobre a outra."

Para Hunter (2004, p.26), autoridade é "A habilidade de levar pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal.", e poder "É a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não fazer."

Assim sendo, pode-se dizer que o exercício da liderança não está relacionado à ocupação de um cargo, mas à autoridade. Podem existir gerentes, chefes, comandantes, diretores, não interessando a nomenclatura do cargo, que possuem o poder da sua função, mas não necessariamente são líderes.

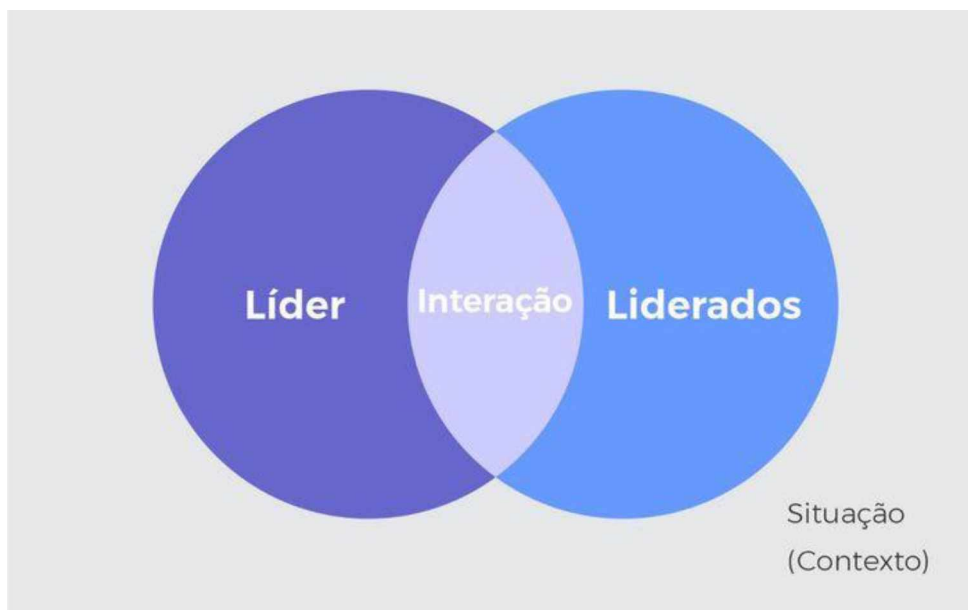
São mais de 350 definições diferentes sobre liderança, no entanto,

Jamais tantos trabalharam durante tanto tempo para dizer tão pouco. Existem interpretações múltiplas sobre liderança, cada qual proporcionando um pouco de discernimento, mas cada uma continuando como uma explicação incompleta e totalmente inadequada (BENNIS; NANUS, 1988, p.4).

Apesar da falta de consenso sobre a definição de liderança, percebe-se que a palavra "influência" aparece em três concepções acima apresentadas, bem como na maioria das existentes, mas, independentemente dos diversos conceitos, o fenômeno da liderança apresenta sempre quatro fatores em sua constituição: uma situação, o líder, os liderados e a interação entre líder e liderados, que seriam as relações sociais (BRASIL, 2011).

A Figura 2.1 facilita a compreensão sobre a constituição da liderança.

**Figura 2.1 — Representação dos fatores que constituem o fenômeno da liderança.**



Fonte: O autor (2020) elaborado a partir de Brasil (2011)

Conforme a Figura 2.1, a primeira variável é a situação composta por elementos interno e externo; o primeiro refere-se ao ambiente em que o processo de liderança irá operar: político, social, cultural e econômico; e o segundo, às particularidades da organização. A segunda variável é o tipo de comportamento adotado pelo líder em relação à situação e aos seus liderados. A terceira é tipo do grupo de liderados (seu nível de maturidade, de capacitação e de cooperação) para que utilizem da sua força física e/ou cognitiva de trabalho para atingir os objetivos propostos. O último fator refere-se à interação entre o líder e os seus liderados; trata-se do processo de relação social, e sua qualidade irá depender diretamente da qualidade da comunicação estabelecida pelo líder e de seu comportamento em relação aos liderados e a situação, ou seja, de sua habilidade social (BRASIL, 2011).

Nas próximas subseções, serão descritas as principais teorias formuladas sobre a liderança que, de acordo com Chiavenato (2014), podem ser divididas em três grupos: Teoria de Traços de Personalidade, Teoria sobre Estilos de Liderança e Teorias Situacionais de Liderança. Além dessas, será apresentada a tipologia de James MacGregor Burns, que as dividiu em dois grupos: Teoria Transacional e a Transformacional (COHEN, 2014).

### 2.1.1 Teoria de Traços de Personalidade

É a mais antiga das teorias, foi desenvolvida em 1936 pelo psicólogo Gordon Allport. Nela, os líderes são possuidores de determinadas características (traços de personalidade) que os destacam dentre outras pessoas. Os seus defensores alegam que a liderança é inata, ou seja, não pode ser adquirida e que, assim sendo, a liderança seria apenas um somatório de características especiais (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Embora, para alguns autores a liderança possa ser inata, para outros, os líderes precisam de treinamento.

Líderes nascem prontos ou são criados? Essa questão da dúvida entre a natureza e formação tem sido acaloradamente debatida na literatura sobre liderança há pelo menos um século. Indagada se a liderança é inata ou aprendida, a resposta da Toyota é um duplo e sonoro sim. Sim, líderes nascem líderes - ou, para colocar em outros termos, algumas pessoas simplesmente não têm capacidade ou pretensões de liderança, e nem todo o treinamento do mundo, seja em que forma for, poderá mudar essa situação. E, sim, líderes precisam aprender a ser líderes (LIKER; CONVIS, 2013, p.41).

Nesse mesmo sentido, Borges (2011) considera que, para que a liderança se manifeste em determinada situação, é necessário que se detenham alguns traços e competências, que se constituam em “sementes” para que o treinamento possa ser mais efetivo e eficaz.

Oliveira e Marinho (2006) afirmam que essa teoria teve ampla aceitação até 1940, no entanto, depois do surgimento de novas pesquisas sobre os estilos de liderança, perdeu a sua importância. Posição também defendida por Chiavenato (2014, p.131): “Por essas razões, essas teorias caíram em descrédito e perderam sua importância”.

Em consonância, Panzenhagen e Nez afirmam:

[...] para ser líder não é preciso nascer com tais características e sim desenvolvê-las, pois há pessoas que agem de maneira natural e são líderes, porém outras precisam de prática e experiências para liderarem com essa habilidade (PANZENHAGEN; NEZ, 2012, p. 11).

Vergara (2003 *apud* CAVALCANTI *et al.*, 2009) conclui que, apesar de algumas características (traços) estarem ligadas à liderança, nenhuma delas pode garantir o sucesso do líder, e que a presença das características individuais pode apenas facilitar o processo de liderar, ou a sua falta dificultar.

Portanto, independentemente de os traços serem ou não impeditivos para se tornar um líder, longe das posições antagônicas dos autores, percebe-se que elas convergem para um ponto: a necessidade de treinamento para a liderança eficaz.

É necessário mostrar o caminho, mostrar a trilha necessária para chegar à liderança.

Com efeito ninguém nasce líder, no entanto, todo indivíduo ao vir à luz do mundo traz a herança de sua experiência pretérita, carrega os traços marcantes de cristalizadas aventuras ancestrais, detém as marcas de uma herança psíquica embutida no seu subconsciente. A partir daí, tudo depende do seu processo educacional, da modelagem do seu caráter... ou do encaminhamento de suas tendências naturais. Mas, de qualquer forma, frisa-se, o despertar é individual, ninguém desperta ninguém; o desenvolvimento das aptidões pessoais – poucas, raras, muitas ou vastas – também é questão da vontade de cada um, não importando o meio em que nasceu ou vive, ou o aparato educacional de que dispõe. O líder, dentro de seu processo evolutivo, se constrói. (KLINGER, 2005, p.336-327).

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 almeje a liderança.

### 2.1.2 Teoria sobre os Estilos de Liderança

A maioria dos estudos sobre a Teoria dos Estilos de Liderança tem-se concentrado no comportamento do líder ou nos fatores que motivam o maior ou

menor desempenho dos subordinados em relação a um determinado estilo de liderança.

Existem diversas classificações de estilos de comportamento do líder, mas, para aclarar, serão apresentadas de acordo com a proposta de Chiavenato (2014) no quadro 2.1.

**Quadro 2.1 – Estilos de liderança aplicados nas instituições militares**

<b>Estilo</b>	<b>Papel</b>	<b>Poder</b>	<b>Indicações</b>	<b>Limitações</b>
<b>Autocrático</b>	Responsabilidade integral do comandante. Fixa normas, estabelecem objetivos e avalia resultados.	Centralizado no comandante (Não compartilha as decisões com seus subordinados.)	Em situações de emergência em que subordinados devam agir de forma imediata e quando os subordinados são imaturos.	Quando empregado indiscriminadamente e por tempo prolongado, tende a desgastar os vínculos afetivos estabelecidos entre o comandante e os comandados.
<b>Participativo (Democrático)</b>	O comandante promove a participação, o engajamento de todos para atingir os objetivos da Instituição.	Não exclui a autoridade e responsabilidade do comandante. Cabe a ele a decisão final.	Elevar o nível de criatividade de cada indivíduo. Ideal quando os subordinados demonstram competência e maturidade.	Pode ser inadequado em situações que exigem soluções rápidas.
<b>Delegativo (Liberal - <i>Laissez faire</i>)</b>	O grupo tem toda a liberdade para decidir; o líder participa minimamente.	Descentralizado, atribui a seus assessores a tomada de decisões especializadas.	É o mais indicado para grupos que tratam de assuntos de natureza técnica.	O comandante deve saber delegar atribuições aos comandados, sem perder o controle da situação.

Fonte: O autor (2020) elaborado a partir de Brasil (2011)

De acordo com Chiavenato (2014), as primeiras pesquisas sobre a teoria de estilos de liderança ocorreram em 1939 (experiência desenvolvida pela Universidade de Iowa, executado por Lippit e White), quando, de forma voluntária, um grupo de meninos com idade média de 10 anos passou a executar atividades artísticas, sendo liderados por diferentes padrões de comportamentos.

Nessa experiência, os responsáveis concluíram que as respostas nos comportamentos dos grupos investigados variavam de acordo com o estilo de

liderança a que estavam submetidos: os meninos que estavam sendo liderados pelo estilo autoritário produziram maior quantidade, já os que estavam liderados pelo democrático apresentaram melhor qualidade nos trabalhos e o estilo liberal não trouxe resultados positivos relevantes para a pesquisa (CHIAVENATO, 2014).

### 2.1.3 Teorias Situacionais de Liderança

Nesta teoria é o comportamento do líder que passa por observação. Entendem que o líder deve fazer uso dos diferentes estilos de liderança que variam conforme a situação, tarefa a ser executada, o nível de comprometimento e competência dos seus subordinados para que o resultado seja eficaz (GOLDSMITH; REITER, 2019).

Apresenta-se o Quadro 2.2 com as formas de abordagem que variam em função do nível de maturidade, capacidade e grau de prontidão do liderado.

**Quadro 2.2 — Formas de abordagens ideais do líder**

<b>Comportamento do Líder</b>	<b>Nível de maturidade do subordinado</b>	<b>Grau de prontidão do liderado</b>	<b>Comportamento mais adequado do líder</b>
Determinar	Baixa	Baixa capacidade e motivação.	Deve dirigir e supervisionar.
Persuadir	Entre baixa e moderada	Não tem capacidade, mas está motivado.	Deve apoiar para reforçar a disposição e o entusiasmo.
Compartilhar	Entre moderada e alta	Possui capacidade, mas está desmotivado.	Deve apoiar e orientar para transmitir segurança.
Delegar	Alta	Possui capacidade e está motivado	Deve dar pouca direção e apoio para a maior eficácia.

Fonte: O autor (2020) elaborado a partir de Horta (2013, p.38)

De acordo com essa teoria, não existe um estilo de liderança que sobressaia aos demais, mas um estilo certo para cada ocasião (CHIAVENATO, 2014). Posição reforçada por George (2009, p.14) ao afirmar que "Bons líderes são capazes de ajustar seus estilos às demandas de cada situação e sabem quando e como desenvolver estilos diferentes."

Conclui Rouco (2012) 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 tal que eles empreguem todo o seu potencial para solução dos problemas, e exerce o controle de forma direta ou indireta, devendo, nesse caso, procurar aumentar a liberdade do subordinado na medida de sua maturidade, por meio da delegação apropriada.

#### 2.1.4 Teorias da Liderança Transacional e Transformacional

James MacGregor Burns, em 1978, categorizou a liderança em dois grupos: transacional e transformacional (COHEN, 2014). A transacional é rotineiramente adotada pelos gestores públicos, em decorrência do poder formal do cargo; existe uma relação de troca entre os líderes e liderados.

Na liderança transacional, os administradores usam seus poderes de recompensa e coercivo para estimularem o alto desempenho. Quando os administradores recompensam pelo alto desempenho, repreendem ou punem pelo baixo desempenho e motivam os subordinados reforçando comportamentos desejados e extinguindo ou punindo os indesejados [...] (JONES; GEORGE, 2012, p.321).

Semelhantemente, Tadeucci (2009, p.146) a define como sendo "[...] uma troca, o líder mantém o controle do comportamento do liderado que estará sempre atento às possibilidades de ganhos ou perdas." Assim, o líder transacional possui o poder de oferecer vantagens aos liderados para que as metas sejam cumpridas em troca de benefícios ou ações coercitivas em sua relação de trabalho. Observa-se que essa modalidade de liderança funciona bem enquanto o liderado entende que a sua cooperação está lhe trazendo mais benefício do que prejuízo.

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/dever que as autoridades militares possuem de punir os desvios de condutas e, da mesma forma, de recompensar os bons serviços prestados pelos seus subordinados (MINAS GERAIS, 2002).

A liderança transformadora é definida como o tipo que inspira os subordinados a agirem além do interesse próprio para o bem do grupo. Em contraste, a liderança transacional motiva os subordinados pelas medidas corretivas, baseadas mais na recompensa ou na punição. (MCDONALD, 2013, p.48).

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.

Estimula o crescimento e sentimento de responsabilização (*empowerment*) dos colaboradores, fomenta o seu sentimento de importância e de relevância no seio da organização e conseqüentemente aumento do nível de autorrealização, levando-o a empenhar-se de forma mais intensa no cumprimento de objetivos organizacionais. (LIDENBAUM; CARTWRIGHT, 2010, p.85 *apud* MEIRINHOS; BARRETO, 2018).

Ao serem comparados os dois modelos, não se pode dizer que um único modelo é o mais adequado para qualquer situação. A liderança transacional é eficaz quando os subordinados são imaturos e se querem resultados de curto prazo; a transformacional é mais eficaz em ambientes de mudanças e para metas de longo prazo, garantindo aos subordinados um melhor desempenho. (CARRILHO, 2003).

## **2.2 O desenvolvimento de líderes na Administração Pública**

No setor público, o desenvolvimento de líderes vem aos poucos conquistando o seu espaço na arena dos debates. Segundo Bassotti e Santos (2016, p.240), "[...] cresce a importância da liderança para construir a resposta mais adequada às demandas dentro de princípios éticos e dos valores organizacionais."

O avanço rápido da Internet e do comércio eletrônico só pode acelerar essa tendência, ao remover as barreiras contra o fluxo de informação entre organizações e dentro delas. Conseqüentemente, o desenvolvimento da liderança deverá tornar-se uma prioridade dos altos responsáveis do setor público e não poderá continuar sendo uma atividade opcional. (BACON, 1999, p.87).

No Brasil, essa preocupação com a melhor gestão iniciou-se no final dos anos de 1990 (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2019). De acordo com Oliveira, Sant'Anna

e Vaz (2010), a modernização do Estado ocorreu pela adoção do modelo de gestão por resultados e pela adoção de instrumentos gerenciais incorporados pela administração pública, provindos das organizações privadas; a noção da nova administração pública perpassa pela construção da liderança.

A experiência ensinou-nos que uma liderança dinâmica e efetiva é essencial para a implementação de mudanças significativas em qualquer organização. Tanto no setor público como no privado, há um amplo consenso quanto ao caráter essencial da liderança na obtenção de organizações eficientes, receptivas e criadoras de valor. (BACON, 1999, p.81).

Portanto, a capacitação dos gestores públicos poderá contribuir para melhores resultados. De acordo com Dutra, Dutra e Dutra (2019), as organizações estão sendo mais demandadas por serviços públicos de qualidade e com recursos cada vez mais escassos, forçando-as a gerir melhor as pessoas por meio do desenvolvimento de seus líderes.

Ressaltando-se que essa preocupação com a qualidade da gestão pública decorre de uma maior fiscalização e envolvimento dos cidadãos que estão mais conscientes dos seus direitos.

### **2.3 A liderança no contexto das instituições militares**

A principal doutrina empregada nesta parte da pesquisa é a das Forças Armadas, em especial do Manual de Liderança Militar, C 20-10 do EB, considerando que o CBMMG é também uma instituição pública militar, mas não possui doutrina sobre essa liderança. Acresce-se que a Corporação é força auxiliar e reserva do EB, conforme previsto no § 6º, Artigo 144 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

É necessário, inicialmente, compreender os principais aspectos do contexto social e legal em que a liderança militar se fundamenta. Assim, o primeiro aspecto a ser observado é a constituição das instituições militares que possuem as suas legislações e regras de convívio social fundamentadas em hierarquia e disciplina. Esses princípios basilares estão presentes no cotidiano do militar, seja em atividade ou durante a folga, acompanhando-o, inclusive, após a sua transferência para reserva remunerada.

Assim preconiza o Art. 6º do Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais:

Art. 6º - A hierarquia e a disciplina constituem a base institucional das IMEs. § 1º - A hierarquia é a ordenação da autoridade em níveis diferentes, dentro da estrutura das IMEs. § 2º - A disciplina militar é a exteriorização da ética profissional dos militares do Estado e manifesta-se pelo exato cumprimento de deveres, em todos os escalões e em todos os graus da hierarquia, quanto aos seguintes aspectos: I - pronta obediência às ordens legais; II - observância às prescrições regulamentares; III - emprego de toda a capacidade em benefício do serviço; IV - correção de atitudes; V - colaboração espontânea com a disciplina coletiva e com a efetividade dos resultados pretendidos pelas IMEs (MINAS GERAIS, 2002).

O Segundo aspecto são os valores cultuados nas instituições militares: patriotismo, civismo, idealismo, espírito de corpo, disciplina, interesse pelo aprimoramento técnico-profissional, que estão presentes no dia a dia dos seus militares e fazem parte de suas relações interpessoais (BRASIL, 2011, p.4-6 e 4-7).

O terceiro aspecto é o papel que a sociedade espera dos militares: exige-se que o militar enfrente o perigo para o cumprimento de suas atribuições legais. Não pode alegar estado de necessidade diante de possível omissão, conforme previsto no Art. 24, § 1º do Código Penal (BRASIL, 1940).

Por fim, cita-se que ao militar é exigido estar em constante estado de prontidão, conforme previsto no Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais (EMEMG): "A qualquer hora do dia ou da noite, na sede da Unidade ou onde o serviço o exigir, o policial-militar deve estar pronto para cumprir a missão que lhe for confiada pelos seus superiores hierárquicos ou impostos pelas leis e regulamentos." (MINAS GERAIS, 1969).

Esse contexto supracitado é o ambiente em que se opera o fenômeno da liderança militar. Assim, para melhor compreensão sobre essa, parte-se de sua definição, de acordo com o Manual de Campanha do EB:

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).

Já para o Manual de Liderança da Força Aérea Brasileira (FAB), liderança militar "[...] é o processo de influenciar, motivar e direcionar os subordinados para a realização da missão a ser cumprida, quer seja em tempo de paz, quer seja em tempos de beligerância." (BRASIL, 2016, p.24/52).

Por fim, a Escola de Aprendizes-Marinheiros do Espírito Santo a define como sendo "[...] o processo de influenciar pessoas para motivá-las e obter seu comprometimento na realização de empreendimentos e na consecução dos objetivos da organização." (BRASIL, 2017, p.5-2).

As três definições de liderança militar apresentadas, igualmente à discussão no item 2.1, repetem a palavra influência. Portanto, percebe-se que a liderança que é praticada nas organizações militares e civis é semelhante.

A particularidade da liderança militar está na sua estrutura de constituição, representada na Figura 2.2.

**Figura 2.2 — Pilares da liderança militar**



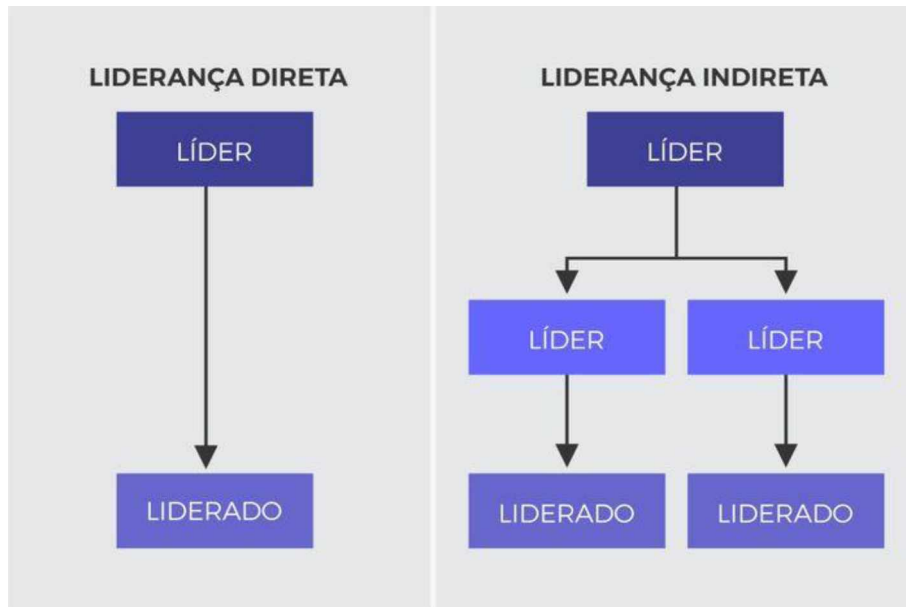
Fonte: O autor (2020) elaborado a partir de Brasil (2011, p.2-6)

Conforme o Manual de Campanha 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).

Adianta-se que essa informação facilitará a compreensão sobre o desenvolvimento da liderança no item 2.4.

As formas de exercício da liderança militar classificam-se em dois tipos: direta ou indireta (Figura 2.3). A forma direta ocorre quando o líder influencia o seu liderado; a indireta quando o líder exerce a sua influência por intermédio de outros líderes (BRASIL, 2011).

Figura 2.3 — Formas de liderança militar



Fonte: O autor (2020) elaborado a partir de Brasil (2011, p.2-6)

Quanto ao nível de comando, as Forças Armadas apresentam nomenclaturas distintas, mas que funcionalmente são semelhantes entre si (quadro 2.3).

Quadro 2.3 — Liderança militar em níveis de comando

(Continua)

Níveis	Marinha do Brasil	Exército Brasileiro	Força Aérea Brasileira
I	<b>Direta ou Pessoal:</b> liderança direta é obtida por meio do relacionamento face a face entre o líder e seus liderados.	<b>Pequenos Escalões:</b> É nesse nível que é exercida mais explicitamente a liderança direta. Os líderes nos pequenos escalões serão o cabo, o sargento, o tenente e o capitão.	<b>Tático:</b> O líder deve focar o desenvolvimento das suas competências pessoais. Início da experiência da liderança de equipes deve observar as ações dos líderes mais experientes.
II	<b>Organizacional:</b> Normalmente é exercida nos grandes grupos. A influência dos líderes organizacionais é basicamente indireta. Expedem suas políticas e diretivas e motivam seus liderados por meio de seu "staff" e comandantes subordinados.	<b>Organizacional:</b> o líder utilizará as formas direta e indireta de liderança. A forma indireta se expressará pela capacidade de influenciar, via cadeia de comando. A forma direta será o contato do líder com o seu Estado-Maior, influenciando por meio desse os subordinados mais afastados.	<b>Operacional:</b> O líder mais maduro será capaz de continuar a desenvolver as suas competências pessoais enquanto cuida do desenvolvimento pessoal e do grupo dos seus liderados.

(Conclusão)

Níveis	Marinha do Brasil	Exército Brasileiro	Força Aérea Brasileira
III	<b>Estratégico:</b> Líderes dos níveis mais elevados da Instituição. Esses líderes preparam a Instituição para o futuro. Devem exercer a sua liderança para além da própria instituição.	<b>Estratégico:</b> é exercida pelos responsáveis por conduzir os grandes rumos da Instituição. O líder militar deve estar motivado para a busca constante por novos conhecimentos.	<b>Estratégico:</b> O líder possui pensamento estratégico e uma visão mais ampla do cenário. Necessidade de diversificação do conhecimento em níveis formais mais elevados.

Fonte: O autor (2020) elaborado a partir de Brasil (2011), Brasil (2016) e Brasil (2017)

Sendo basilar o quadro 2.3, trazendo ao contexto do CBMMG, é possível apresentar as correlações: comando até a categoria de Companhia, enquadra-se no nível de liderança I (liderança direta ou tática); comando de Companhia Independente até a categoria de Batalhão, no nível de liderança II (liderança operacional) e do Alto Comando no nível de liderança III (liderança estratégica).

**Figura 2.4 — Figura Representativa dos Níveis de Liderança no CBMMG.**



Fonte: O autor (2020) elaborado a partir de Rouco (2012, p.31)

Na Figura 2.4, percebe-se que à medida que aumenta o nível da liderança, essa deixa de ser direta, "face a face", para ser uma liderança indireta, em que o líder passa a exercer a sua influência por intermédio dos seus líderes da cadeia de comando. Obviamente, seria muito difícil para a autoridade no nível estratégico manter a interação de qualidade com quem está na base da pirâmide, ela o faz pelos demais líderes, por isso, é importante que os líderes operacionais e táticos façam o papel de "fio condutor" para essa interação indireta ocorrer.

Para se alcançar tal intento, é muito importante a comunicação entre os líderes estratégicos e operacionais, assim há “[...] necessidade de que comandantes se aprimorem nas áreas da comunicação, ampliando sua influência além da cadeia de comando, desenvolvendo os subordinados e fomentando o espírito de corpo ou formando equipes.” (FAJARDO, 2013, p.44).

Contudo, considerando que os obstáculos como a geografia e tempo foram suprimidos na Era da Informação, os líderes estratégicos podem influenciar os demais liderados utilizando o recurso das mídias sociais para interação, por meio da comunicação virtual (FAJARDO, 2013).

## **2.4 O desenvolvimento de líderes militares**

A liderança pode ser desenvolvida em qualquer contexto e qualquer pessoa pode se tornar um líder.

Uma concordância no estudo da liderança empresarial e da militar é a capacidade de tornar-se líder. Ambas admitem que a liderança não é nata. Qualquer pessoa pode tornar-se líder, e esse processo de transformação está ligado a diversos fatores como o aprimoramento técnico-profissional e o culto aos valores éticos e institucionais. (BARRETO, 2019, p.48).

É essencial o desenvolvimento da liderança,

[...] porque faz uma diferença significativa nos níveis de engajamento, comprometimento e performance das pessoas. Desenvolver suas capacidades de liderança o ajudará a aprimorar a maneira como as pessoas à sua volta se sentem em relação ao local de trabalho, e a promover organizações mais produtivas. Aprender a ser um líder diferenciado também melhora seus sentimentos de autoestima e relevância (KOUZES; POSNER, 2017, p.1):

Percebem-se as inúmeras vantagens que é o desenvolvimento da liderança para as organizações, tendo em vista que a qualidade do ambiente do trabalho está diretamente ligada à gestão de um bom líder. No entanto, advertem Charan, Drother e Noel (2009, p.1) que “[...] os requisitos de liderança mudaram tanto e com tamanha velocidade que a maioria dos modelos de desenvolvimento não é adequada a esses requisitos dinâmicos.”, portanto não é tarefa fácil.

Todavia, o desenvolvimento de novos líderes é uma ação estratégica estritamente necessária para o sucesso institucional. O Manual de Liderança da FAB assevera que "Os líderes precisam conhecer as principais abordagens teóricas sobre liderança, pois várias teorias foram criadas para explicar esse fenômeno." (BRASIL, 2016, p.13/52).

Assim também o Manual de Campanha do EB (BRASIL, 2011) destaca o papel fundamental da instrução militar por proporcionar aos líderes a proficiência técnica e tática, criando ambiente fértil para o ensino da liderança.

Para construí-la, o Manual de Liderança da FAB (BRASIL, 2016) parte do princípio de que a primeira capacidade que o líder deve ter é de manter o relacionamento com a sua equipe; é um processo de melhoria contínua, aprendendo e reaprendendo.

Entretanto, o processo de construção da liderança é desafiante: "O fenômeno da liderança é algo relativamente simples de ser compreendido, por meio de estudos e análise. Entretanto, exercitá-la, de modo a promover uma profícua integração entre os seres, não é tarefa das mais fáceis." (BRASIL, 2016, p.43/52).

Lara (2019, p.25), sobre a liderança militar, aconselha que "[...] deve ser desenvolvida desde os bancos acadêmicos de forma bastante intensa, a fim de que o líder militar esteja apto a chegar à tropa carregado de informações que o auxiliie [sic] no desempenho de sua liderança diária."

Para o chefe militar não basta a formação técnico-profissional, deve-se buscar o estudo da liderança. O processo para desenvolver a liderança é complexo e contínuo, devendo ser perseguido por toda a carreira militar, seja na rotina da caserna, nos exercícios de campanha ou nas escolas militares. (ROSA, 2015, p.53)

Dutra, Dutra e Dutra (2019, p. 418) asseguram: "O desenvolvimento de habilidades comportamentais requer uma estratégia didática mais cuidadosa do que o desenvolvimento de habilidades técnicas ou de gestão."

É importante para a organização trabalhar o desenvolvimento da liderança, podendo também trabalhar este desenvolvimento de maneira específica, trabalhar as características desejáveis e não-desejáveis de seus líderes, ao invés de tentar desenvolvê-las de uma forma geral. Com isto, pode-se atingir uma maior efetividade dos estilos de liderança desejáveis para a organização, tendo como resultado o aumento da eficiência e eficácia organizacional (ROCHA; CAVALCANTE; SOUZA, 2010, p.48).

As habilidades, quando bem desenvolvidas, denotam profissionalismo de quem está à frente de uma tropa. Seria o "efeito neurônio-espelho": além de o líder ser respeitado e ter prestígio com seus liderados, as suas atitudes são copiadas pelos demais membros do grupo.

Os exemplos apresentados por Assad facilitam o entendimento:

O macaco vê, o macaco faz. É o gatilho do neurônio-espelho, que ativado, copia o que os outros estão fazendo.

[...]

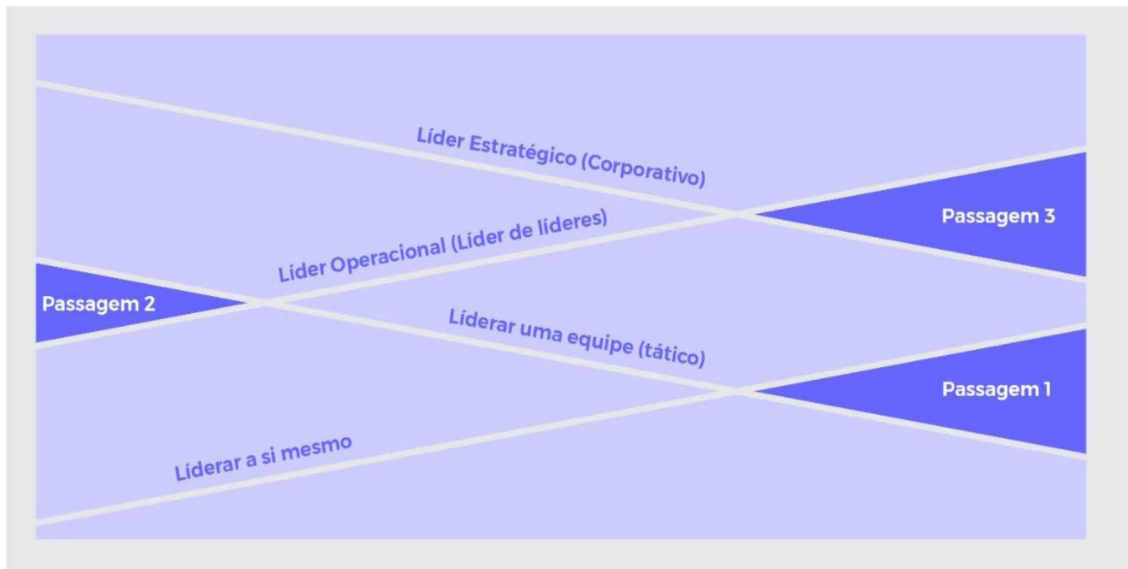
É importante destacar que ação dos neurônios-espelho não precisa acontecer apenas durante um período de observação física. Pode acontecer também durante uma leitura. Você já se pegou sorrindo na frente de um computador? Ou bocejando na frente da palavra bocejo? Peguei você! (ASSAD, 2017, p.112-113).

Em consonância, Goleman (2015, p.99) esclarece que essas células cerebrais (neurônios-espelho) operam como um *Wi-Fi* neural, em que “[...] as emoções e ações dos líderes induzem os seguidores a espelharem tais sentimentos e feitos.”

Consoante Klinger (2005), a primeira atitude para quem deseja se tornar um líder é por meio do autoconhecimento. O autor esclarece (2005, p.365) “Dependendo do estágio evolutivo em que se encontra o aspirante à liderança vai encontrar barreiras ultrapassáveis com algum esforço ou com grandes dificuldades, ou mesmo muralhas quase inacessíveis.”

Para contextualizar o processo de desenvolvimento da liderança no CBMMG de seus oficiais, e tendo como referência Charan, Drotter e Noel (2009) (Fig. 2.5), o autoconhecimento em aprender a liderar a si, aceitar a cultura militar e assimilar os padrões de execução dos serviços, internalizando-a durante a formação, tornando-se habilidoso colaborador individual, poderiam ser comparados ao propósito do 1º Ano do CFOBM. Assim, a capacitação do 2º e 3º ano pela ABM teria o propósito de continuar o aprimoramento das capacidades cognitiva, afetiva e física, mas, ao mesmo tempo, com foco em prepará-los para a gestão e liderança, para que, ao final do Curso, todos os cadetes consigam fazer a passagem 1, tornando-se líderes de equipes no nível de liderança tático.

**Figura 2.5 — Passagens Profissionais Críticas no CBMMG**



Fonte: O autor (2020) elaborado a partir de Charan, Drotter e Noel (2009, p.23)

As passagens 2 (nível de liderança operacional) e 3 (nível de liderança estratégico) não serão apresentadas por fugir dos objetivos da pesquisa, sendo representadas para uma visão global do processo de desenvolvimento da liderança. É um processo contínuo que acontece ao longo da carreira do oficialato.

Reforça-se que as passagens não estão ligadas ao cargo ou ao posto do oficial. Para facilitar o entendimento, cita-se uma situação hipotética em que determinado profissional, após passar pelo processo de formação no CFOBM, é designado para ocupar o cargo de chefia de uma seção, mas se não conseguiu fazer a passagem 1, terá dificuldades em ser líder.

#### 2.4.1 Programas de treinamento de líderes militares

Os programas de desenvolvimento de líderes nas instituições militares contribuem para a preparação dos futuros comandantes a fim de compreenderem as dimensões sociais e psicossociais existentes nos relacionamentos entre comandantes e subordinados (VALENTE, 2007).

Ainda, segundo a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento: "Programas de treinamento e desenvolvimento de liderança são programas concebidos para capacitar ou formar quadros organizacionais para o desempenho eficaz de uma atividade específica." (ABTD, 1999 *apud* VALENTE, 2007, p.41).

Odierno (2015, p.4) ratifica a importância dos programas para o desenvolvimento dos líderes: “Isso não acontecerá por acaso. É algo que requer programas deliberados, direcionados e contínuos de desenvolvimento de líderes, firmemente baseados em nossos valores essenciais e ética profissional.”.

O autor afirma que o Exército dos Estados Unidos da América realiza a preparação de seus líderes para o novo momento, justificando que são processos indispensáveis ao sucesso institucional: “Acreditamos que o futuro será ainda mais complexo e estamos nos preparando para ele com uma estratégia abrangente de treinamento da Força total e de desenvolvimento de líderes.” (ODIERNO, 2015, p.7).

Na AMAN, o programa de desenvolvimento de líderes foi implantado em janeiro de 2002, sendo denominado Programa de Desenvolvimento e Avaliação de Liderança, substituído em 2005 pelo Programa de Desenvolvimento da Capacidade de Liderança (VALENTE, 2007).

No entanto, ainda não há comprovação da eficácia desses programas:

[...] o treinamento de lideranças é possível. E essa admissão decorre também da constatação de que as pessoas podem desenvolver habilidades e empregá-las de forma competente, ou seja, que as pessoas podem aprender a liderar. Entretanto, o quanto, por meio de um programa de treinamento, consegue-se efetivamente preparar pessoas para o exercício da liderança é ainda incerto (VALENTE, 2007, p.45).

Para exemplificar a forma como ocorrem os programas, cita-se o Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL) da Força Aérea Brasileira (fig. 2.6).

A Academia da Força Aérea (AFA), durante o curso de formação de oficiais, utiliza dois programas que se complementam durante as atividades acadêmicas: Programa de Treinamento Militar - PTM (BRASIL, 2009a) dirigido aos cadetes do 1º e 2º anos, e o Programa Treinamento de Liderança - PTL aos cadetes do 3º e 4º ano (BRASIL, 2009b).

**Figura 2.6 — Programa de Desenvolvimento de Líderes da Academia da Força Aérea**



Fonte: O autor (2020) elaborado a partir de Brasil (2009a)

O Programa de Treinamento Militar - PTM é dividido em duas fases de treinamentos: o Treinamento Militar Básico (TMB) para o 1º ano e o Treinamento Militar Avançado (TMA) para o 2º ano. O TMB corresponde à fase de adaptação dos cadetes oriundos da EPCAR e do meio civil. Essa fase visa "incutir profundamente valores éticos, morais, de espírito de corpo, de disciplina e de hierarquia" (BRASIL, 2009a, p.6). É também uma fase de rigorosa disciplina e constante orientação, visando facilitar a adaptação ao treinamento físico e psicológico, sendo os discentes orientados e acompanhados pelos cadetes do 3º e 4º anos (BRASIL, 2009a).

A segunda fase do PTM, o TMA, é dirigida aos cadetes do 2º Ano, que além da continuidade da internalização dos valores éticos e morais militares, são também estimulados em sua autoconfiança, no seu sentimento de orgulho pela instituição e de si próprio. Nessa fase, são menos controlados e supervisionados, inicia-se a preparação para o exercício da liderança (BRASIL, 2009a).

O segundo programa é o PTL, sendo também dividido em duas fases: Treinamento Militar Complementar (TMC) e Treinamento Militar de Liderança (TML). Espera-se que, nessa fase, os cadetes do 3º e 4º ano possuam maior maturidade, disciplina consciente, ótima apresentação individual, facilidade na comunicação, sendo ensinados a esses que devam liderar pelo exemplo, tendo como base a dignidade e o respeito ao liderado. O cadete do 3º ano participa do PTC, sendo uma transição para a situação também de líder, possuindo maior nível de responsabilidade individual, sendo mais independente em suas atitudes (BRASIL, 2009b).

A última fase do PTL é o TML, em que o cadete do 4º e último ano já possui os atributos de iniciativa, bom senso, sentimento do dever, impecável

apresentação individual, capacidade de comunicação e os atributos pessoais já desenvolvidos. Assim, os cadetes de melhor desempenho global, e satisfeitos os requisitos previstos no programa, podem assumir as funções de líder de curso, vice-líder de curso e líder de esquadrão.

Tem-se também a função de líder de elementos, que é o cadete de 3º ou 4º ano, indicado pelo Comandante de seu Esquadrão, e que "é peça fundamental no processo de acompanhamento dos cadetes, pois é ele quem estará mais próximo do cadete mais moderno." (BRASIL, 2009b, p.26). Seu papel é orientar, supervisionar, acompanhar o desenvolvimento acadêmico, no entanto, deve ser dosada essa aproximação para que a função não seja confundida com a informalidade ou falta de respeito (BRASIL, 2009b).

#### 2.4.2 O Desenvolvimento da liderança pelo ensino por competências

Inicialmente, é importante a compreensão sobre a concepção do ensino profissionalizante por competências. Segundo Deluiz (2001), essa modalidade de ensino teve a sua origem em 1980, na Europa, chegando à América Latina em 1990 e ao Brasil em 1999, substanciada na regulamentação das Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Profissional, previstas na CNE/CEB nº 16/99 e Resolução CNE/CEB nº 04/99.

O processo de ensino-aprendizagem por competências decorre do desenho curricular do profissional que se pretende formar. Assim, o primeiro procedimento é definir os produtos que o profissional a ser formado deve entregar, para, então, definir as funções (processo produtivo) e subfunções (geradoras de produto) e, finalmente, conhecer as competências que subsidiarão a matriz curricular do curso profissionalizante (DELUIZ, 2001).

De acordo com a Matriz Curricular Nacional, "Competência é entendida como a capacidade de mobilizar saberes para agir em diferentes situações da prática profissional, em que as reflexões antes, durante e após a ação estimulem a autonomia intelectual" (BRASIL, 2014a, p.18); e, segundo as Instruções Reguladoras do Exército Brasileiro sobre o seu sistema de ensino, é a "[...] ação de mobilizar recursos diversos, integrando-os para decidir e atuar em uma família de situações" (BRASIL, 2014b), ou seja, competência é a capacidade de mobilizar conhecimentos e habilidades para executar uma tarefa.

Conclui Silva e Senhoras (2012, p.66) que "Assim, as competências devem ser interdisciplinares e contextualizadas e incorporar o paradigma do currículo como um conjunto articulado e pedagogicamente concebido para promover o 'aprender a aprender'."

De forma idealizada, a competência é mais indicada para ser desenvolvida nos cursos profissionalizantes, basta que a matriz curricular esteja adequada ao perfil do profissional que a instituição de ensino pretenda formar. Para exemplificar, no Exército Brasileiro, o processo de implantação do ensino por competências em seus centros de formação, iniciou-se com a publicação da Portaria nº 137, de 28 de fevereiro de 2012, deixando de ser ensino por objetivos para ser ensino por competências (BRASIL, 2012).

No CBMMG, não foi encontrada literatura que especifique o ensino por competências, assim, por consequência, a matriz curricular da Corporação ainda não contempla esse ensino, ainda que, na Instrução Técnica de Ensino nº 21, faça referência a que a formação do oficial estará voltada para as seguintes competências: cognitivas, atitudinais e operativas e que já exista documento referente à Análise Profissiográfica e Mapeamento de Competências formulado pelo Convênio SENASP MJ nº 761925/2011 (MINAS GERAIS, 2016a).

As competências necessárias para a profissionalização são muitas e variam de acordo com o perfil profissiográfico. Nesta pesquisa, fogue ao objetivo apresentar todas as competências necessárias ao futuro oficial do CBMMG, assim, serão apresentadas apenas as relacionadas à liderança militar.

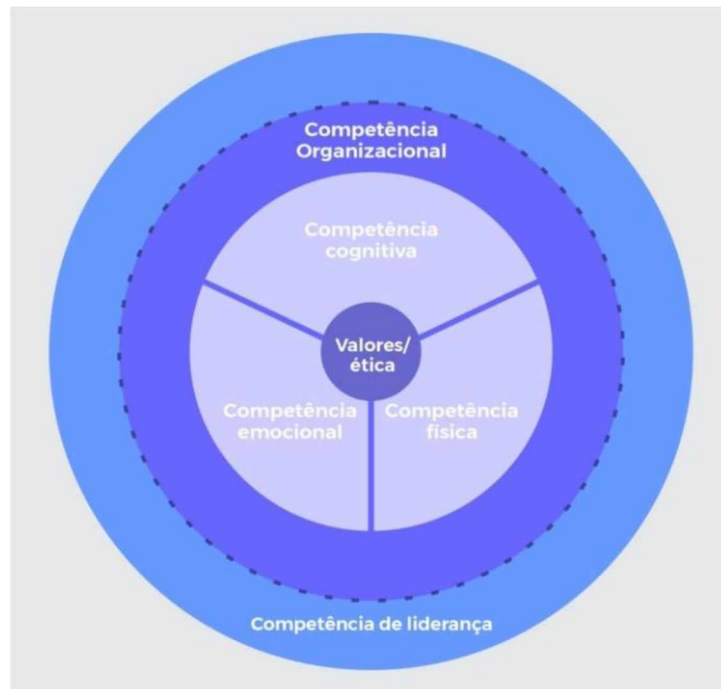
De acordo com Lima (2018, p.41), "foi percebido [sic] a necessidade de um novo perfil para líder militar que atenda às necessidades de um ambiente volátil, incerto, complexo, ambíguo e hostil. É nesse contexto que se insere a adoção do Ensino por Competência nas Escolas Militares do Exército."

Vieira (2002, p.83-84) apresenta as seguintes competências de liderança relacionadas ao contexto militar: comunicação; supervisão; ensino e conselho; desenvolvimento do espírito de equipe; proficiência técnica e tática; tomada de decisão; planejamento; uso dos sistemas disponíveis; ética profissional. O autor aconselha que seja adotado um plano de ação, com base nessas competências para que o líder possa aperfeiçoar a sua capacidade de liderança.

Rouco (2012) esclarece que as competências associadas à liderança militar são transversais, pois elas se complementam com outras competências em sua constituição, não existindo, portanto, especificidade.

Já Silva *et al.* (2006, p.158 *apud* ROUCO, 2012) apresentam as competências no contexto militar divididas em cinco dimensões necessárias ao oficial subalterno, tendo por base valores e a ética profissional: "competências organizacionais, competências cognitivas, competências emocionais, competências físicas e competências de liderança."

**Figura 2.7 — Modelo de competência do Exército Português para oficial subalterno**

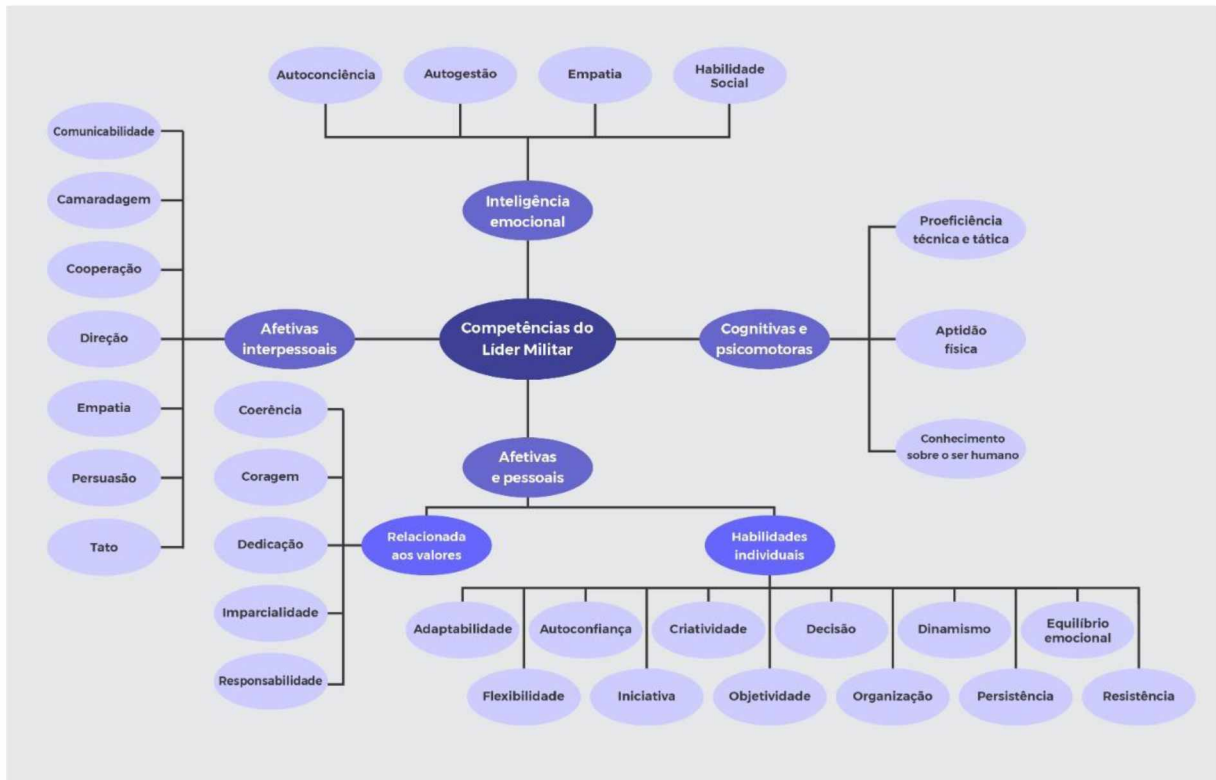


Fonte: O autor (2020) adaptado de Rouco (2012, p.159)

Nesse modelo (fig.2.7), percebe-se que a competência da liderança engloba as demais competências.

Já no Manual de Campanha (C20-10) do Exército Brasileiro (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 (fig.2.8).

**Figura 2.8 — Organograma das Competências do Líder Militar**



Fonte: O autor (2020) elaborado a partir de Brasil (2011)

Assim, as competências de liderança militar são apoiadas em habilidades sociais, emocional, cognitiva e psicomotoras as quais citam-se como exemplo, raciocínio analítico e pensamento criativo, para captar conceitos abstratos e ideias; raciocínio moral íntegro e a capacidade de julgamento; comunicação, persuasão e gestão de conflitos; influência social e de comunicação no relacionamento entre os vários níveis internos e externos; adaptabilidade, abertura à experiência, flexibilidade e autoconfiança; e em ética e valores da instituição militar como profissionalismo, responsabilidade social, avaliação elevada da competência profissional e a identificação pessoal com os valores militares.

## 2.5 A Formação Profissional no CFOBM

Nesta seção será descrito o ensino profissional do CFOBM com base na pesquisa documental de resoluções, diretrizes, instruções técnicas de ensino, matriz curricular, planos de ensino, ementas de curso e imagens das atividades executadas pelos cadetes durante a sua formação.

### 2.5.1 Breve histórico

Atualmente, o ensino profissional para a formação dos oficiais é desenvolvido pela ABM, Instituição de Ensino Superior que planeja, executa e o supervisiona (MINAS GERAIS, 2016b). Até o ano de 2009, essas responsabilidades eram do Centro de Ensino de Bombeiros (CEBOM), porém, as atividades aconteciam nas instalações da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais (APM) mediante convênio entre essas instituições (SOUSA, 2009).

A primeira turma de oficiais bombeiros iniciou-se no dia 31 de janeiro de 2000 e terminou no dia 03 de outubro de 2003; anteriormente, a formação era exclusivamente policial. Assim, oficiais com formação policial que fossem voluntários, deveriam antes passar pela especialização de aproximadamente 10 meses de duração no Curso de Bombeiros para Oficiais - CBO para se tornarem oficiais bombeiro militar (SOUSA, 2009).

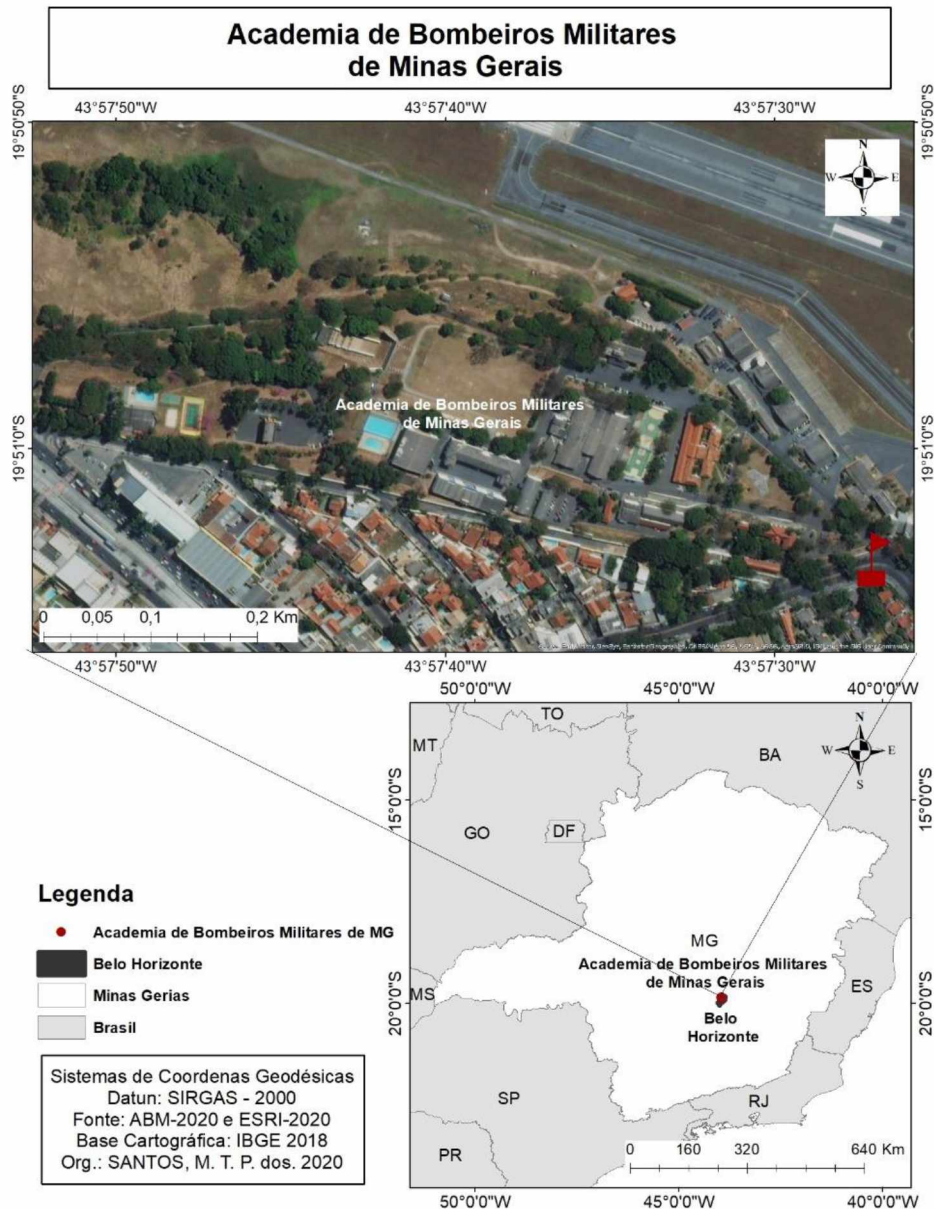
No ano de 2010, o CFOBM foi transferido da APM para as instalações do CEBOM, no Complexo do Primeiro Batalhão de Bombeiros (MINAS GERAIS, 2020c). Dessa forma, o ensino foi totalmente desvinculado da PMMG, sendo necessária intensa mobilização para estruturação física e funcional pelos responsáveis para absorver as novas demandas de forma progressiva e continuada.

Em 11 de dezembro de 2012, foi autorizado pelo Conselho Estadual de Educação o funcionamento do CFOBM como Curso de Graduação Bacharelado em Ciências Militares com ênfase em Prevenção e Gestão de Catástrofes. Esse parecer encontra-se homologado até o dia 02 de fevereiro de 2024 pela Resolução nº 4.362, da Secretaria de Estado da Educação (MINAS GERAIS, 2020c).

Em 22 de novembro de 2013, foi formada a primeira turma de oficiais, exclusivamente pela ABM, representando um marco de grande conquista para a Corporação no processo da busca pela excelência na formação de seus oficiais (MINAS GERAIS, 2020d).

Em fevereiro de 2019, o CFOBM foi transferido do complexo do Primeiro Batalhão de Bombeiros Militar para instalações mais amplas e adequadas ao desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem, situadas na Avenida Santa Rosa, nº 10, bairro São Luiz, em Belo Horizonte/MG; antigas instalações do Centro de Instrução e Adaptação da Aeronáutica - CIAAR (MINAS GERAIS, 2020c) (fig. 2.9).

Figura 2.9 — Localização da Unidade Pampulha (ABM) – Minas Gerais – 2020



Fonte: Santos (2020)

Por fim, destaca-se a ampliação do efetivo de profissionais da ABM, repercutindo na ampliação de sua capacidade de ensino e formação.

Atualmente, a Unidade, além cuidar da formação de novos profissionais bombeiros militares e de sua especialização e treinamentos, forma e credencia condutores para a frota do CBMMG e, ainda, realiza a capacitação de civis em diversos cursos na área das Atividades Auxiliares.

**Tabela 2.1 — Evolução do efetivo da ABM – ABM, 2020**

Ano	Efetivo	Norma
2000	37	Resolução 024 – ago./2000
2009	85	Resolução 356 – dez./2009
2011	127	Resolução 421- maio/2011
2013	200	Resolução 540 – dez./2013
2015	223	Resolução 645 – dez./2015
2017	232	Resolução 762 – dez./2017
2018	225	Resolução 833 – dez./2018
2019	221	Resolução 880 – dez./2019
2020	261	Resolução 907 – abr./2020

Fonte: Minas Gerais (2020e)

A educação profissional realizada pela ABM está amparada no artigo 83 da Lei das Diretrizes Básicas da Educação (LDB) – Lei nº 9.394/1996, c/c Art. 26 do Decreto Federal 88.777/1983.

#### 2.5.2 O Curso de Formação de Oficiais com foco na liderança militar

Desde a primeira turma, 2013, até a última, 2019, formaram-se 237 novos oficiais do CBMMG pela ABM (Tab. 2.2).

**Tabela 2.2 — Detalhamento do quantitativo CFOBM formado pela ABM - 2020**

Turma de Aspirantes	Início	Término	Nº Formandos
2013	01/02/2011	22/11/2013	44
2014	10/05/2012	12/12/2014	45
2016	26/09/2013	29/07/2016	29
2017	14/07/2014	23/06/2017	33
2018	01/02/2016	23/11/2018	32
2019	06/02/2017	22/11/2019	54
<b>Total</b>	..	..	<b>237</b>

Fonte: O autor (2020) elaborado a partir de Minas Gerais (2020d)

Nota: Sinal convencional utilizado: ..não se aplica dado numérico

A recomposição do efetivo do quadro de oficiais ocorre por meio de concurso público, sendo privativo de brasileiros natos. O candidato, antes do

CFOBM, deverá ser aprovado nos exames de conhecimento (prova objetiva e redação), sanidade física e mental, toxicológico, capacitação física, psicológico, habilidade natatória; além de comprovação da idoneidade moral, dentre outros requisitos necessários. Após aprovado, o candidato ingressa na graduação de cadete e na condição de funcionário público. (MINAS GERAIS, 1969; MINAS GERAIS, 2004; MINAS GERAIS, 2013a).

Acresce-se que, quanto ao processo de seleção, o exame psicológico se restringe à identificação de alterações/traços psicopatológicos que poderão contra indicar o candidato, portanto, não possui a finalidade de selecionar pelo perfil profissiográfico do cargo a ser preenchido (MINAS GERAIS, 2013a).

Destaca-se que, nos concursos de admissão da FAB, o exame psicológico possui também a finalidade de avaliar entre os candidatos a existência das competências mínimas necessárias para o cargo a ser ocupado, ou seja, atenderão o perfil profissiográfico desse cargo, por considerarem que é possível selecionar candidatos com o perfil mais adequado ao desenvolvimento da liderança (BRASIL, 2016).

O cadete do CFOBM realiza o curso na forma presencial, em regime de dedicação integral ao estudo e intensos treinamentos técnico e físico. Atualmente, o curso possui a carga-horária de 3.842 h/a, distribuída em um período de três anos de formação. (MINAS GERAIS, 2016d).

O CFOBM visa desenvolver no discente as seguintes competências: Cognitivas (aprender a pensar); Atitudinais (aprender a ser e a conviver) e Operativas (aprender a atuar), para que possa ser capaz de exercer as seguintes atribuições, conforme Projeto Pedagógico do Curso - PPC:

O profissional egresso deve ser capaz de realizar a coordenação e a execução de ações de defesa civil, a prevenção e combate a incêndio, perícias de incêndio, busca e salvamento e estabelecimento de normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio ou qualquer tipo de catástrofe, segundo o que prevê a Constituição Mineira. (MINAS GERAIS, 2020c, p.19)

A Classificação Brasileira de Ocupações descreve sumariamente as ações dos segundos tenentes:

Comandam pelotões e postos de bombeiros; coordenam serviços operacionais; atuam na prevenção e normatização de sistemas e equipamentos de prevenção e combate a incêndio. Planejam

atividades operacionais e administrativas e administram recursos humanos, financeiros e logísticos. Desenvolvem atividades de ensino e instrução e cuidam das informações e da comunicação social do corpo de bombeiros.(BRASIL, 2002)

O PPC estabelece como sendo as habilidades desejadas, "Trabalhar em equipe de forma cooperativa, sabendo adaptar-se aos papéis de ser comandante (líder) e de ser comandado (liderado)" e "Adaptar o estilo de liderança de acordo com situações e com as particularidades de cada grupo." (MINAS GERAIS, 2020c, p.20-21).

De acordo com a malha curricular, correspondente aos Aspirantes (2013, 2014, 2016, 2017, 2018 e 2019), observa-se que a disciplina diretamente relacionada ao objeto de pesquisa foi ministrada somente no 3º ano do curso de formação, denominada Chefia e Liderança, com carga horária de 30 horas/aulas de acordo com a ementa de curso constante no Anexo A (MINAS GERAIS, 2013b; MINAS GERAIS, 2016c; MINAS GERAIS, 2016d).

Na ementa da disciplina de Chefia e Liderança (Anexo A), verifica-se que a disciplina abordou, em síntese, os seguintes temas sobre chefia e liderança, no período de 2010 a 2014: diferenças entre chefiar e liderar e as atitudes do chefe e do líder; 2015 a 2017: desenvolvimento de equipes; e 2018 a 2019: teorias sobre liderança, análise dos atributos do líder e métodos de liderança. Acresce-se que as demais ementas constantes no currículo não fazem referência à liderança.

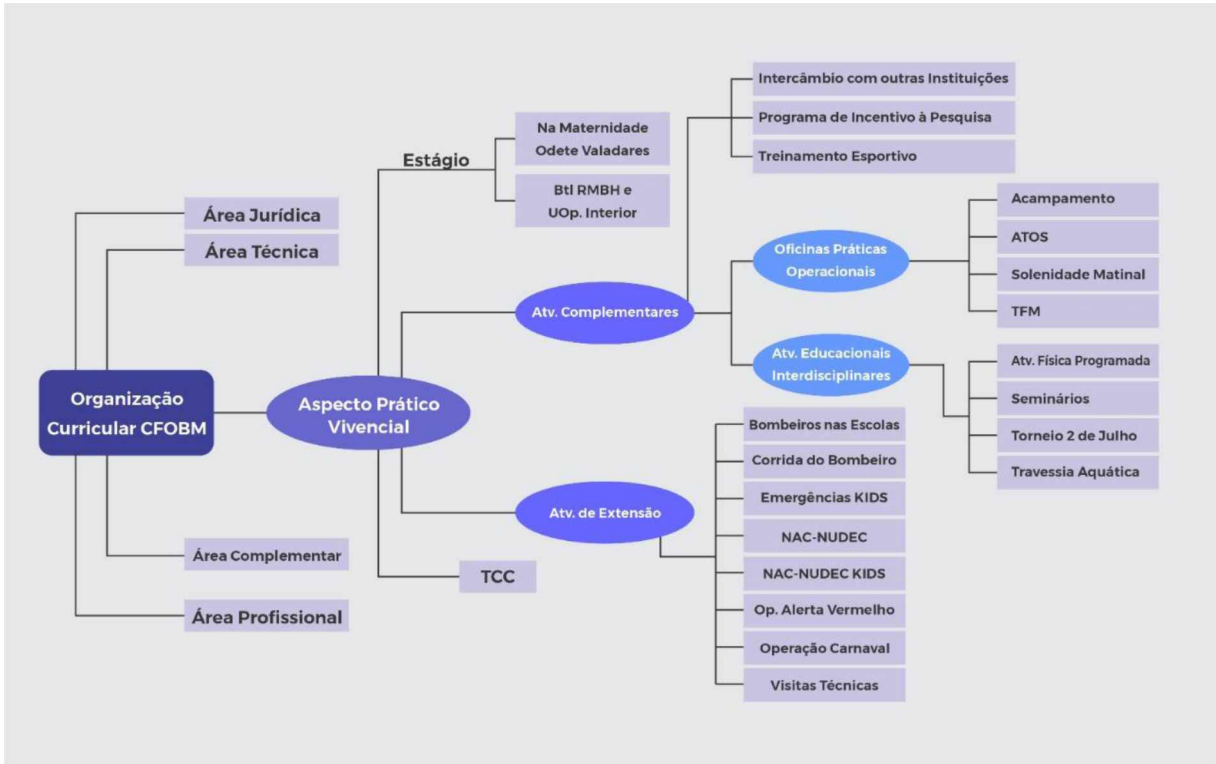
Conforme a Resolução 680, "O currículo reflete a concepção do profissional que se quer formar, a organização do trabalho da escola, a postura dos educadores, a organização dos conteúdos e metodologias adotadas." (MINAS GERAIS, 2016e, p. 8).

Assim, por meio da matriz curricular do CFOBM e do Projeto Pedagógico do Curso (PPC), é possível extrair as informações que podem ser mais bem entendidas ao se observar o mapa mental da organização curricular do CFOBM (Fig.2.10).

As disciplinas do CFOBM foram divididas em quatro áreas de ensino: área jurídica, técnica, complementar e profissional, que contemplam as disciplinas teóricas e as predominantemente práticas. Foram criadas atividades complementares, além dos estágios, procurando desenvolver no futuro oficial a busca constante pelo conhecimento, pelo bom condicionamento físico e o

entendimento sobre a importância dos programas sociais direcionados à proteção e defesa civil (MINAS GERAIS, 2020c).

Figura 2.10 — Mapa Mental da Organização Curricular do CFOBM—ABM / 2020



Fonte: O autor (2020) elaborado a partir de ITE nº 20 (MINAS GERAIS, 2020e) e nº 21 (MINAS GERAIS, 2020c)

De acordo com o PPC, a proficiência profissional é trabalhada também de forma interdisciplinar durante todo o curso. "Ao concluir seu ciclo de estudos, o egresso terá passado por um intenso processo de fomento e instrumentalização de saberes que convergem para uma formação interdisciplinar." (MINAS GERAIS, 2020c, p.19).

Assim, as competências necessárias à formação profissional do oficial subalterno passam todas as atividades do CFOBM:

A organização didático-pedagógica da Instituição leva em consideração os apontamentos dos perfis profissiográficos, propiciando uma estruturação curricular voltada para formação de profissionais multiquificados, que apresentem capacidade de trabalho em equipe, gestão, sociabilidade e comando (MINAS GERAIS, 2020e, p.23).

As disciplinas teóricas e práticas (Anexo B), Estágio Supervisionado, Atividade de Extensão, Atividades Complementares e Trabalho de Conclusão de

Curso, com carga horária especificada no quadro 2.4, em seu conjunto, devem contribuir para a formação do profissional de acordo com o perfil profissiográfico desejado.

**Quadro 2.4 — Detalhamento dos componentes curriculares do CFOBM — ABM - 2020**

<b>Componentes Curriculares</b>	<b>Descrição</b>	<b>Hora/Aula</b>	<b>Hora</b>
Disciplinas teóricas	Anexo B	2.352	1.959
Disciplinas práticas	Anexo B	1.190	988
Estágio Supervisionado	Estágio Maternidade Odete Valadares e Estágio nos Batalhões da Região Metropolitana e nas Unidades Operacionais do Interior.	1.190	250
Atividade de Extensão	Visita técnica, Corrida do Bombeiro, Bombeiro na Escola, Emergência Kids, Nac-Nudec Kids, Nac-Nudec, Operação Carnaval e Operação Alerta Vermelho.	206	172
Atividades Complementares	Programa de incentivo à pesquisa, treinamento esportivo, intercâmbio com outras instituições, ATOS, Acampamento, Solenidade Matinal, TFM, Travessia Aquática, Atividade Física Programada, Torneio 2 de Julho e Seminários.	511	426
Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)	-	32	27

Fonte: O autor (2020) elaborado a partir de ITE nº 21 (MINAS GERAIS, 2020c)

O quadro 2.4 exemplifica as atividades práticas desenvolvidas pelos cadetes, que devem ser planejadas, executadas e comandadas por eles, classificadas como sendo Atividades de Aspecto Prático Vivencial (MINAS GERAIS, 2020c), oportunizando a eles o desenvolvimento da competência da liderança militar.

No quadro 2.5 é possível verificar as atividades em que os cadetes tiveram a oportunidade de exercer a coordenação dos trabalhos de acordo com a turma de formação. Observa-se que houve ampliação das atividades coordenadas pelos cadetes. A turma de 2013 foi a que menos coordenou as atividades e as turmas de 2018 e 2019 foram as que mais coordenaram.

**Quadro 2.5 — Resumo das atividades coordenadas pelos cadetes**

<b>ASPIRANTE 2013</b>	<b>ASPIRANTE 2014</b>	<b>ASPIRANTE 2016</b>
ATOS	Intercâmbio	Intercâmbio
Solenidade Matinal	Programa de Incentivo a pesquisa	Programa de Incêndio a Pesquisa
AFP	ATOS	ATOS
Torneio 2 Julho	Solenidade Matinal	Solenidade Matinal
Travessia Aquática	AFP	AFP
Estágio	Torneio 2 Julho	Seminários
-	Travessia Aquática	Torneio 2 de Julho
	Estágio	Travessia Aquática
	-	Arraiá do Fogo
		Nac-Nudec
		Operação Carnaval
		Estágio
<b>ASPIRANTE 2017</b>	<b>ASPIRANTE 2018</b>	<b>ASPIRANTE 2019</b>
Intercâmbio	Intercâmbio	Intercâmbio
ATOS	Acampamento	Acampamento
Solenidade Matinal	ATOS	ATOS
AFP	Solenidade Matinal	Solenidade Matinal
Torneio 2 de Julho	AFP	AFP
Travessia Aquática	Torneio 2 de Julho	Torneio 2 de Julho
Arraiá do Fogo	Travessia Aquática	Bombeiros nas Escolas
Corrida do Bombeiro	Arraiá do Fogo	Arraiá de Fogo
Emergência Kids	Corrida do Bombeiro	Corrida do Bombeiro
Nac-Nudec	Emergência Kids	Emergência Kids
Operação Carnaval	Nac-Nudec	Nac-Nudec
Estágio	Nac-Nudec Kids	Nac-Nudec Kids
-	Estágio	Estágio

Fonte: O autor (2020) elaborado a partir de – Anexo C (ABM)

As solenidades matinais, fig. 2.11, foram comandadas e organizadas pelo 3º ano do CFOBM em todas as turmas formadas pela ABM. Essa solenidade constitui-se, juntamente com a disciplina de Ordem Unida, uma oportunidade para desenvolver os atributos da liderança.

A execução da Ordem Unida constitui um dos meios mais eficientes para se alcançar aquilo que consubstancia o exercício da chefia e liderança: a interação necessária entre o comandante e os seus subordinados. A Ordem Unida é a forma mais elementar de iniciação do militar na prática do comando, desenvolvendo as qualidades do líder. Ao comandar um grupo de militares deslocando-se, o comandante desenvolve a autoconfiança, ao mesmo tempo em que adquire consciência da responsabilidade sobre aqueles que atendem aos comandos. (BRASIL, 2019, p.1-3)

**Figura 2.11 — Solenidade Matinal - Unidade Pampulha (ABM) – Minas Gerais – 2019**



Fonte: Minas Gerais (2020c, p.29)

O Treinamento Físico Militar (TFM), fig.2.12, executado pelos cadetes, faz parte da sua rotina (exemplo de Oficina Prática Operacional) em todo o período de sua formação como oficial bombeiro militar.

**Figura 2.12 — Treinamento Físico Militar - Unidade Pampulha (ABM) – Minas Gerais - 2019**



Fonte: Minas Gerais (2020c, p.30)

Ressalta-se que, quando trabalhado com os militares em forma (em grupamentos), além dos seus benefícios à saúde física e psicológica, desenvolve os

atributos da área afetiva e da liderança militar. O bom condicionamento físico é qualidade indispensável ao líder militar e essencial para a atuação do bombeiro durante as ocorrências.

O TFM desenvolve requisitos básicos e atributos da área afetiva que, estimulados e aperfeiçoados, irão atuar eficazmente no comportamento, exercendo papel fundamental na personalidade. São eles: a) espírito de corpo; b) autoconfiança; c) camaradagem; d) cooperação; e) coragem; f) decisão; g) dinamismo; h) equilíbrio emocional; i) liderança; j) resistência; e k) tolerância. (BRASIL, 2015, p. 2-4)

**Figura 2.13 — Acampamento na Serra do Cipó — Minas Gerais - 2019**



Fonte: Minas Gerais (2020c, p.28)

A Atividade de Acampamento (fig. 2.13) e a Atividade Técnica Operacional Simulada (ATOS) – fig. 2.14 oportunizam ao discente, desenvolver atributos de resistência, persistência, espírito de corpo e liderança militar.

Considerando todo o contexto, o aspecto climático, o planejamento bem elaborado e executado, além da motivação da tropa executante, procura-se alcançar fortalecer o comprometimento dos discentes, através da internalização dos valores essenciais para lapidação e legitimação do futuro oficial, alcançando um alto nível de qualidade dos objetivos propostos durante o curso. (MINAS GERAIS, 2020c, p.29).

**Figura 2.14 — Atividade Técnica Operacional Simulada do CFO1BM — Minas Gerais - 2019**



Fonte: Minas Gerais (2020c, p.28)

Destaca-se que a atividade de acampamento ocorrida durante o CFOBM, desenvolvida pela Turma de Aspirantes 2013 e 2014, foi apenas de execução; as Turmas de 2016 e 2017 não tiveram a atividade; a Turma de 2018 realizou a coordenação e a Turma de 2019 executou e coordenou essa atividade. Já a ATOS foi executada e coordenada pelas Turmas formadas no período desta pesquisa (ANEXO C).

Discentes do primeiro ano, após cumprimento das matérias básicas, executam a função de combatente, acompanhando as guarnições no atendimento direto das ocorrências. No segundo ano passam a atuar como chefes de guarnição nas viaturas de salvamento e socorro. Finalmente, no terceiro ano atuam como acompanhantes do CBU, trabalhando funções de coordenação, controle e liderança. (MINAS GERAIS, 2020e, p.40).

Quanto aos estágios realizados no primeiro, segundo e terceiro anos de formação, esses são essenciais, pois, na formação do líder militar, oportunizam o contato com o cenário real, o aprender/fazer. Destaca-se que, nos estágios, os cadetes têm contato direto com a tropa do bombeiro militar e com a sociedade.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo teve por finalidade realizar uma pesquisa básica estratégica, uma vez que se houve a pretensão de produzir novos conhecimentos, que poderão ser basilares para outros estudos práticos (GIL, 2010).

Partiu-se da hipótese de que o processo de desenvolvimento da liderança militar conduzido pela Academia de Bombeiros Militar de Minas Gerais pode ser aprimorado, visando à melhor preparação dos futuros oficiais para o exercício da profissão. Marconi e Lakatos (2003, p.96) explicam o método hipotético-dedutivo, ressaltando que, "Se a hipótese não supera os testes, estará falseada, refutada, e exige nova reformulação do problema e da hipótese, que, se superar os testes rigorosos, estará corroborada, confirmada provisoriamente [...]"

Para a consecução do primeiro objetivo específico deste trabalho, foi realizada a pesquisa bibliográfica, tendo como fonte de busca: livros, artigos científicos, monografias e doutrinas das Forças Armadas, em que as ideias dos autores foram apresentadas e analisadas, visando compor o referencial teórico desta pesquisa. Assim, foram descritos as principais teorias sobre a liderança militar e o processo de ensino-aprendizagem por competências de liderança.

Em relação ao segundo objetivo, conhecer a formação profissional do Curso de Formação de Oficiais pela Academia de Bombeiros Militar, foi adotada a pesquisa exploratória que, conforme Gil (2010), visa facilitar melhor compreensão e familiaridade com o problema. De fato, a segunda parte da pesquisa teve esse propósito de explicitar melhor o problema, apresentando novas variáveis que possibilitaram uma melhor análise da teoria sistematizada na primeira parte do referencial teórico e, para tal, foram utilizados plano de disciplina, plano pedagógico do curso, resoluções, ementas do curso, imagens, dentre outros documentos relativos ao CFOBM.

Em reforço ao entendimento, foi realizada a pesquisa de campo com base na percepção dos egressos sobre o CFOBM, *ex-post-facto*, com a finalidade de preencher as lacunas eventualmente deixadas pelas pesquisas bibliográfica e documental.

Assim, foi realizada com uma amostra probabilística, constituída dentre uma população de 236<sup>2</sup> oficiais formados no CFOBM, no período de 2013 a 2019, para identificar o nível de satisfação dos egressos no que tange à liderança militar.

Para a definição do tamanho amostral (n), de uma população finita (N), quando se pretende estimar uma proporção (p) da população, valor crítico ( $Z_{\alpha/2}$ ) para o grau de confiança desejado e erro padrão (E), foi utilizada esta fórmula:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot (1 - p) \cdot (Z_{\alpha/2})^2}{(N - 1) \cdot E^2 + p \cdot (1 - p) \cdot (Z_{\alpha/2})^2}$$

A proporção (p) de resultados favoráveis da variável na população N= 236 é desconhecida e, para o cálculo acima, foi utilizada a hipótese mais pessimista possível, na qual p= 0,5. Esse valor do tamanho amostral é suficiente para representar de forma precisa a população total. Considerando E= 2,93% e nível de confiança de 95%, ou seja, valor crítico  $Z_{\alpha/2} = 1,96$ , o cálculo gerou uma amostra de n≈ 195 indivíduos.

Os 195 indivíduos selecionados aleatoriamente responderam a um questionário estruturado com perguntas fechadas (Apêndice A). O instrumento continha três perguntas de caráter sociodemográfico, abordando a idade, o tempo de efetivo serviço no CBMMG e a turma de formação no CFOBM (itens de número 1 a 3); sete perguntas relativas ao processo de ensino-aprendizagem relacionado ao desenvolvimento da liderança militar (itens de número 4 a 10) e 15 perguntas relacionadas à competência de liderança militar (itens de número 11 a 25).

O instrumento foi confeccionado na plataforma virtual *Google Forms* (Apêndice A), limitando-se a 25 itens, devido à suficiência para atingir os objetivos propostos e maior estímulo à adesão, tendo em vista também que questionários muitos extensos poderiam prejudicar a qualidade das respostas e dificultar a taxa de retorno dos questionários autoadministrados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Esclarece-se que as questões de número 11 a 25 (quadro 3.1) foram elaboradas a partir de Rouco (2012) e Coutinho (2014), estando associadas à competência de liderança no contexto militar.

---

<sup>2</sup> Esclarece-se que devido a um indivíduo do universo da pesquisa ter sido transferido para a reserva remunerada, o valor adotado para o cálculo amostral foi de N=236.

**Quadro 3.1 — Questionário aplicado aos egressos do CFOBM formados no período de 2013 a 2019.**

Nº Item	Traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos associados à liderança	Competência
11	Procuo sempre perceber as necessidades e expectativas dos meus subordinados.	Consideração
12	Atualizo as minhas capacidades (física e técnica) para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido.	Aptidão Técnica e Profissional
13	Mostro posições de confiança nos meus julgamentos.	Autoconfiança
14	Transmito calma aos meus subordinados em situação de adversidade.	Autocontrole
15	Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados.	Promoção do Desenvolvimento
16	Compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.	Empatia
17	Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão.	Liderança Participativa
18	Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados.	Liderança por Delegação
19	Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação.	Flexibilidade e Adaptabilidade
20	Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo.	Trabalho de Equipe e Coesão
21	Procuo em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos.	Influência/Referência
22	Procuo melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.	Orientação para a Tarefa
23	Reconheço o desempenho eficaz.	Reconhecimento, <i>Feedback</i> Positivos e Valorização
24	Procuo conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos do CBMMG.	Relações Interpessoais
25	Sou franco e aberto com os outros.	Transparência

Fonte: O autor (2020) elaborado a partir de Rouco (2012) e Coutinho (2014)

Antes do envio dos questionários, foi realizado pré-teste em uma amostra de oficiais voluntários que retornaram com observações nas questões que estavam gerando dúvidas, conforme recomenda Estrela (2018, p.328) “A versão pré-final deve ser testada em uma pequena amostra (10 a 30 pessoas) que seja representativa da população para a qual o instrumento se destina”. Logo após a revisão, o questionário foi enviado em 13 de agosto de 2020 para os *e-mails* dos indivíduos pela plataforma do Sistema de Intranet de Mensagens (SIM) do CBMMG, de forma a garantir o anonimato do respondente, ficando disponível na Internet pelo período de 18 dias.

Para a análise estatística, foi utilizado o *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 26 para Windows. Antes da transcrição dos dados para o utilitário, foi realizada uma análise exploratória para reconhecimento das variáveis e correção de eventuais erros ou inconsistência da coleta e digitação das informações.

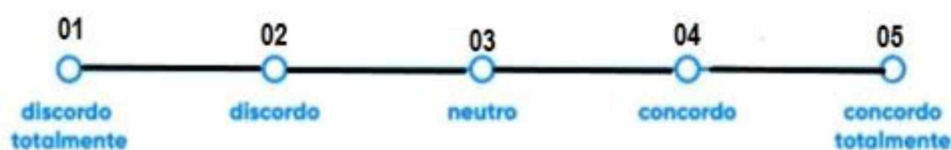
Ainda, com o objetivo de avaliar a confiabilidade do questionário dessa pesquisa, foi calculado o coeficiente alfa de *Cronbach*. Segundo Estrela (2018, p.319), “O coeficiente alfa de *Cronbach* é uma função matemática das intercorrelações médias dos itens e do número de itens de um instrumento. Quanto mais alta as correlações entre os itens, mais consistente o instrumento.”

Consoante o mesmo autor, os valores de referência desse parâmetro são os seguintes: “<0 = correlação ruim; 0 - 0,20 = correlação leve; 0,21-0,40 = correlação razoável; 0,41 - 0,60 = correlação moderada; 0,61 - 0,80 = correlação boa; 0,81 - 1 = correlação quase perfeita.”. (ESTRELA, 2018, p.319)

Na formulação das questões, foi utilizada a escala de Likert, pois essa possibilita mensuração do nível de concordância dos respondentes entrevistados diante de um determinado conceito. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2010), as atitudes possuem duas dimensões: a direção, que pode ser favorável ou desfavorável; e a intensidade, que pode ser alta ou baixa. Dessa forma, essa escala permite quantificar a dimensão subjetiva do entrevistado em uma escala de pontuações, favorecendo o processo de análise da pesquisa.

Para tanto, todos os itens do questionário continham as opções de resposta padronizadas da seguinte forma: concordo totalmente (5 pontos), concordo (4 pontos), neutro (3 pontos), discordo (2 pontos) e discordo totalmente (1 ponto), aplicado à amostra de 195 indivíduos. Logo, quanto mais próximo de 5, maior será o nível de concordância (satisfação) dos indivíduos da amostra, e quanto mais próximo a 1, maior será o nível de discordância (insatisfação) desses (fig. 3.1).

**Figura 3.1 — Escala Likert utilizada no questionário da pesquisa**



Fonte: O autor (2020) adaptado de Sampieri, Collado e Lucio (2010)

Optara-se pelo questionário por se ajustar de forma mais adequada ao prazo e objetivos desta pesquisa e apresentar as seguintes vantagens:

- a) Economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados.
- b) Atinge maior número de pessoas simultaneamente.
- c) Abrange uma área geográfica mais ampla.
- d) Economiza pessoal, tanto em adestramento quanto em trabalho de campo.
- e) Obtém respostas mais rápidas e mais precisas.
- f) Há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato.
- g) Há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas.
- h) Há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador.
- i) Há mais tempo para responder e em hora mais favorável.
- j) Há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.
- l) Obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis. (MARCONE; LAKATOS, 2003, p.201-202).

A análise de conteúdo dos dados coletados foi quali-quantitativa, tendo em vista que foram feitas a interpretação de fenômenos e atribuição de significados de forma cognitiva pelo autor em relação às informações obtidas na pesquisa de campo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção será apresentado, inicialmente, o resultado da pesquisa empírica, após ser trabalhado no *software* estatístico SPSS, versão 26 para Windows, e transcritos os dados que serão utilizados para a discussão, tendo como embasamento as pesquisas bibliográfica e documental descritas no referencial teórico que, em seu conjunto, têm o propósito de atingir o terceiro objetivo específico. Assim, verifica-se a validade da hipótese previamente formulada, respondendo ao problema da pesquisa.

Ressalta-se que, como foi utilizada a escala Likert na formulação das respostas do questionário, conforme descrito na metodologia de pesquisa, essa possui uma variação de 1 = discordo totalmente a 5 = concorda totalmente, e o valor 3 = nível mediano. Portanto, a escala indica o grau de concordância respondente em relação às questões que compõem o questionário aplicado (Apêndice A).

Por fim, para validação do questionário, além da realização do seu pré-teste, foi mensurado o coeficiente *Alfa de Cronbach*, sendo obtido o valor de  $\alpha = 0,892$ , que significa que o instrumento utilizado é confiável e que possui consistência interna quase perfeita.

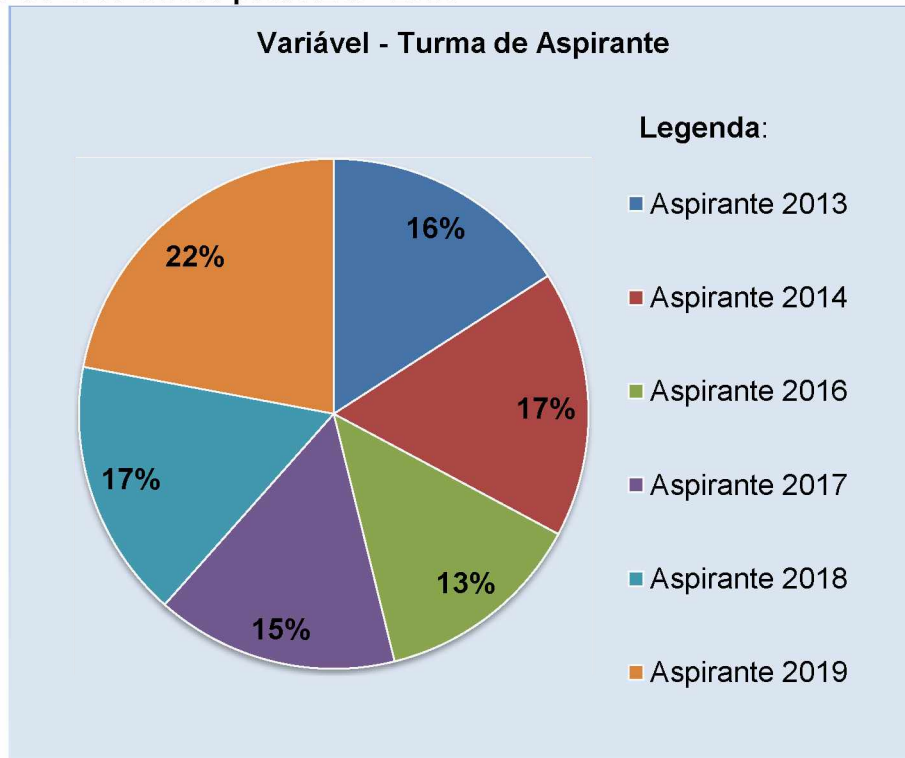
### 4.1 Análise do perfil sociodemográfico dos indivíduos

A análise dos dados sociodemográficos, cuja mostra é de 195 indivíduos, permite dizer que a Turma de Aspirante 2019 representa a maior amostragem, com 43 indivíduos, representando 22,1% do total dos respondentes (gráf. 4.1).

Quanto à faixa etária amostral (gráf. 4.2), constata-se que 82% dos indivíduos possuem idade até 35 anos. A faixa etária de maior prevalência foi a de 26 a 30 anos, com 39% dos respondentes.

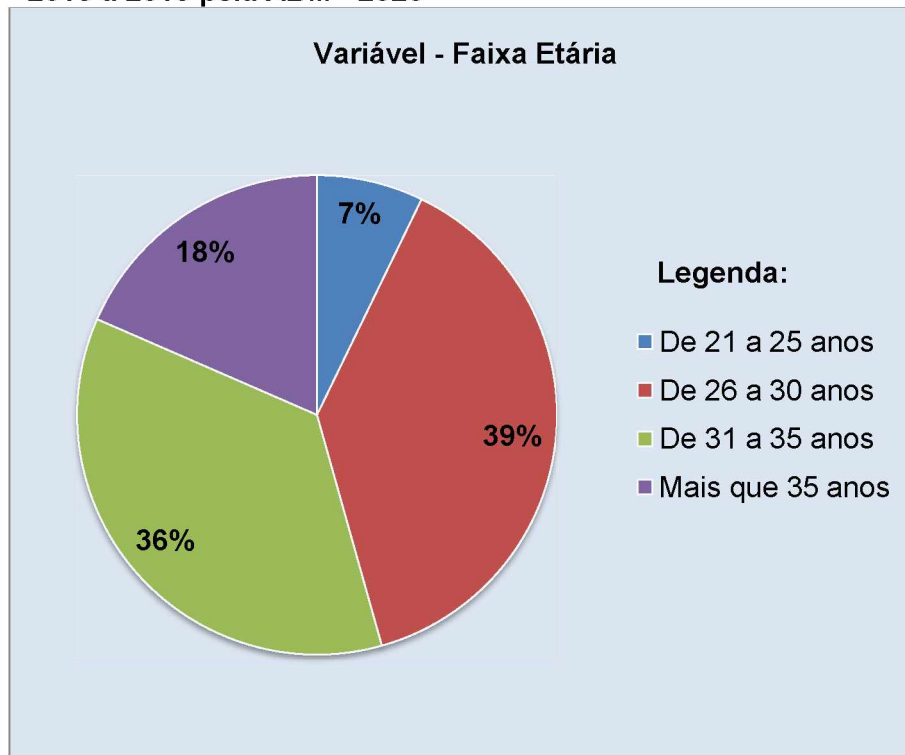
Além disso, constata-se que, em relação ao tempo de efetivo serviço da população estudada (gráf. 4.3), há predominância de militares no intervalo 6 a 10 anos em 44% da amostra. É possível dizer também que 80% da amostra possuem até 10 anos de efetivo serviço no CBMMG.

**Gráfico 4.1 – Perfil Sociodemográfico da Amostra - Turma de Aspirantes formada no período de 2013 a 2019 pela ABM - 2020**



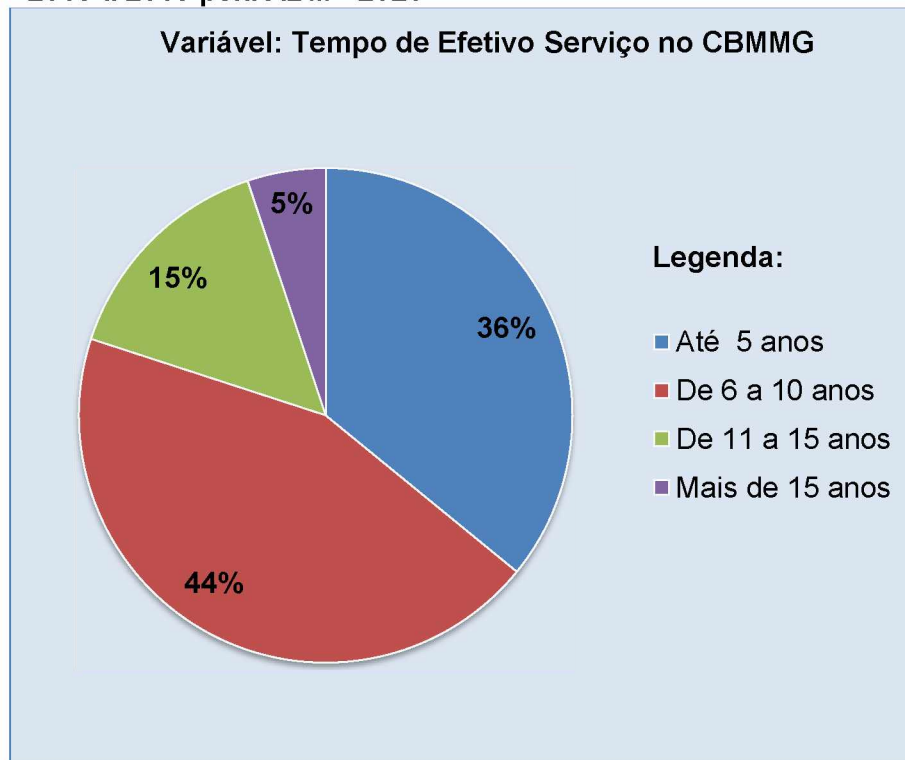
Fonte: O autor (2020) a partir do banco de dados da pesquisa de campo.

**Gráfico 4.2 – Perfil Sociodemográfico da Turma de Aspirantes formada no período de 2013 a 2019 pela ABM - 2020**



Fonte: O autor (2020) a partir do banco de dados da pesquisa de campo.

**Gráfico 4.3 – Perfil Sociodemográfico da Turma de Aspirantes formada no período de 2013 a 2019 pela ABM - 2020**



Fonte: O autor (2020) a partir do banco de dados da pesquisa de campo.

Na sequência, faz-se análise do processo de ensino-aprendizagem do CFOBM com foco no desenvolvimento das competências de liderança militar.

#### **4.2 Análise do processo de ensino-aprendizagem do CFOBM com foco no desenvolvimento das competências de liderança militar**

As afirmativas referentes ao questionário da pesquisa de campo dos itens de nº 4 a 10 (Apêndice A) serão analisadas individualmente com base nos dados das tabelas 4.1 e 4.2.

#### **Item 4- O desenvolvimento da liderança militar ocorrido durante o Curso de Formação de Oficiais foi adequado ao exercício da profissão?**

Verifica-se que os egressos do CFOBM, no período em estudo, concordam que o desenvolvimento da liderança militar ocorrido durante o CFOBM está adequado ao exercício da profissão, com o nível médio de 3,27. Acresce-se

que 48,80% concordam ou concordam totalmente nesse item e que 25,2% discordam ou discordam totalmente nele.

Observa-se também que a primeira turma formada pela ABM (Aspirante 2013) foi a que apresentou menor nível de concordância, com a média de 2,94; e as duas últimas turmas formadas foram as que apresentaram maior nível de concordância – Aspirante 2018, com a média de 3,38, e a de 2019, com a média de 3,40.

Logo, o desenvolvimento das competências de liderança apresentou nível pouco acima do mediano; forte indicativo de que há necessidade de aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem para que o desenvolvimento das competências de liderança militar esteja em nível mais adequado. Entretanto, é imperativo considerar que os dados revelam que houve evolução progressiva nos níveis de concordância quanto ao desenvolvimento das competências de liderança durante o CFOBM.

#### **Item 5 - O ensino das teorias sobre a liderança, durante o Curso de Formação de Oficiais, proporcionou o conhecimento adequado para o exercício da função de comando?**

Verifica-se que os egressos do CFOBM no período em estudo demonstraram, em média, nível de concordância de 3,05 de que o conteúdo das teorias de liderança estaria sendo adequado ao exercício da função de comando. Acresce-se que 37,50% concordam ou concordam totalmente e que 34,90% discordam ou discordam totalmente.

Observa-se, também, que primeira turma formada pela ABM (Aspirante 2013) foi a que apresentou menor nível de concordância (2,77), e a segunda turma formada (Aspirante 2014) é a que possui o maior nível de concordância (3,24).

Logo, o ensino sobre as teorias de liderança apresentou nível de concordância (3,05), que é um valor pouco acima do considerado mediano (3,00), constituindo-se forte indicativo sobre a necessidade de se rever a ementa do curso referente à disciplina de Chefia e Liderança.

**Item 6 - A Disciplina de Chefia e Liderança, ministrada durante o Curso de Formação de Oficiais, proporcionou o conhecimento necessário sobre liderança.**

Verifica-se que os egressos do CFOBM no período em estudo demonstraram, em média, nível de concordância de 3,01 sobre as contribuições da disciplina de Chefia e Liderança ao ensino das teorias de liderança. Acresce-se que 35,40% concordam ou concordam totalmente e que 35,45% discordam ou discordam totalmente nesse item.

Observa-se, também, que a primeira turma formada pela ABM (Aspirante 2013), com a média de 2,87, e a última (Aspirante 2019), com média de 2,84, apresentaram o menor nível de concordância; e a segunda turma formada (Aspirante 2014) possui o maior nível de concordância, com a média de 3,39.

Logo, o ensino sobre as teorias de liderança apresentou nível de concordância (3,01), que é um valor considerado mediano, constituindo-se forte indicativo sobre a necessidade de se rever a ementa do curso referente à disciplina de Chefia e Liderança e/ou aumentar a sua carga horária, e/ou prever a disciplina nos demais anos de formação, atualmente prevista com 30 horas/aulas, sendo ministrada somente no 3º ano do CFOBM.

**Item 7 - A prática de comando durante as Atividades Complementares (ATOS, Acampamento, Solenidade Matinal, TFM etc.) no Curso de Formação de Oficiais foi suficiente para o exercício da liderança?**

Verifica-se que os egressos do CFOBM no período em estudo demonstraram, em média, nível de concordância de 3,26 de que a prática de comando durante as Atividades Complementares foi suficiente para o exercício da liderança. Acresce-se que 49,8% concordam ou concordam totalmente e que 26,7% discordam ou discordam totalmente nesse item.

Observa-se também que a primeira turma formada pela ABM (Aspirante 2013), com a média de 3,03, e a terceira (Aspirante 2016), com média de 3,00, apresentaram o menor nível de concordância, e a penúltima turma formada (Aspirante 2018) possui o maior nível de concordância, com a média de 3,47.

Logo, a prática de comando durante as Atividades Complementares que apresentou nível de concordância pelas duas últimas turmas (2018 e 2019) com a média, respectivamente, de 3,47 e 3,4, é indicativo de que houve ampliação das oportunidades, quando comparada com as turmas anteriores. Essa situação pode ser também comprovada se consultada a Tabela do Anexo B, em que os Aspirantes 2018 e 2019 coordenaram mais que o dobro das atividades, num total de 12, em comparação à turma de 2013, que coordenara 5 atividades.

### **Item 8 - Os Estágios nos Batalhões da RMBH e Unidades Operacionais do Interior proporcionaram a prática de comando, sendo muito importantes para o desenvolvimento da liderança?**

Verifica-se que os egressos do CFOBM no período em estudo demonstraram nível de concordância, em média, de 3,90 sobre a importância dos estágios nas Unidades Operacionais para o desenvolvimento da liderança. Acresce-se que 73,4% concordam ou concordam totalmente e que apenas 13,3 % discordam ou discordam totalmente nesse item.

Observa-se também que a primeira turma formada pela ABM (Aspirante 2013), com a média de 3,52, apresentou o menor nível de concordância e a penúltima turma formada (Aspirante 2018) possui o maior nível de concordância, com a média de 4,28.

Assim sendo, a maioria dos indivíduos da pesquisa (73,4% da amostra) considera que o estágio nas Unidades Operacionais do CBMMG é muito importante para o desenvolvimento da liderança, o que implica a necessidade da manutenção do estágio.

### **Item 9 - A prática de comando, durante os Estágios no Curso de Formação de Oficiais, foi suficiente para o desenvolvimento da liderança?**

Verifica-se que os egressos do CFOBM no período em estudo demonstraram nível médio de concordância de que o estágio nas Unidades Operacionais foi suficiente para o desenvolvimento da liderança, com a média de 3,10. Acresce-se que 41,5% concordam ou concordam totalmente e que 34,3% discordam ou discordam totalmente nesse item.

Observa-se, também, que a primeira turma formada pela ABM (Aspirante 2013), com a média de 2,84, apresentou o menor nível de concordância e a penúltima turma formada (Aspirante 2018) possui o maior nível de concordância, com a média de 3,44.

Desse modo, a prática de comando durante os estágios apresentou nível mediano de concordância sobre ter sido suficiente para o desenvolvimento da liderança. Constituindo-se indicativo de que há necessidade de verificar a viabilidade de ampliar horas de estágios e/ou rever a dinâmica de planejamento sobre os estágios realizados – atualmente é previsto o total de 100 horas – distribuídos durante os três anos de formação: o Cadete do 1º ano atua como componente de guarnição de bombeiros; o Cadete do 2º ano exerce a função de Chefe de Guarnição BM e participa do estágio no Hospital Odete Valadares, e o Cadete do 3º ano exerce a função de acompanhante do Chefe de Bombeiro da Unidade.

#### **Item 10 - Todos os cadetes durante o Curso de Formação de Oficiais exercitaram a função de comando?**

Verifica-se que os egressos do CFOBM no período em estudo demonstraram, em média, discordância em suas percepções de que todos os cadetes, durante o CFOBM, teriam tido a oportunidade de exercer a função de comando (média de 2,5). Acresce-se que 25,7% concordam ou concordam totalmente e que 57,9% discordam ou discordam totalmente nesse item.

Também se observa que a última turma formada pela ABM (Aspirante 2019), com a média de 2,23, apresentou o menor nível de concordância, e a segunda turma formada (Aspirante 2014) possui o maior nível de concordância, com a média de 3,12.

Logo, verifica-se que para a maioria dos indivíduos da amostra, 57,9%, faltou oportunidade para que todos os cadetes pudessem exercer a função de comando durante o CFOBM. Situação que indica a necessidade da revisão do planejamento pela ABM, de tal forma que todos os cadetes, durante o seu curso de formação, possam ter a oportunidade de praticar a função de comando de forma eficaz ao desenvolvimento da competência de liderança.

**Tabela 4.1 – Avaliação sobre o processo de ensino-aprendizagem pelos egressos do CFOBM formados no período de 2013 a 2019 pela ABM por Turma**

(Continua)

Item <sup>3</sup>	Turma de Aspirante	Número de Respondente	Média <sup>4</sup>
04	Aspirante 2013	31	2,94
	Aspirante 2014	33	3,33
	Aspirante 2016	26	3,35
	Aspirante 2017	30	3,20
	Aspirante 2018	32	3,38
	Aspirante 2019	43	3,40
	<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>3,27</b>
05	Aspirante 2013	31	2,77
	Aspirante 2014	33	3,24
	Aspirante 2016	26	3,04
	Aspirante 2017	30	3,10
	Aspirante 2018	32	3,13
	Aspirante 2019	43	3,02
	<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>3,05</b>
06	Aspirante 2013	31	2,87
	Aspirante 2014	33	3,39
	Aspirante 2016	26	3,00
	Aspirante 2017	30	3,00
	Aspirante 2018	32	2,97
	Aspirante 2019	43	2,84
	<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>3,01</b>
07	Aspirante 2013	31	3,03
	Aspirante 2014	33	3,27
	Aspirante 2016	26	3,00
	Aspirante 2017	30	3,27
	Aspirante 2018	32	3,47
	Aspirante 2019	43	3,40
	<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>3,26</b>
08	Aspirante 2013	31	3,52
	Aspirante 2014	33	3,70
	Aspirante 2016	26	3,73
	Aspirante 2017	30	4,07
	Aspirante 2018	32	4,28
	Aspirante 2019	43	4,02
	<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>3,90</b>

<sup>3</sup> Refere-se aos itens do questionário aplicado (Apêndice A).

<sup>4</sup> Média Aritmética de acordo com uma escala de concordância (modelo de escala Likert), que varia de 1= discordo totalmente a 5= concordo totalmente.

(Conclusão)

Item <sup>5</sup>	Turma de Aspirante	Número de Respondente	Média <sup>6</sup>
09	Aspirante 2013	31	2,84
	Aspirante 2014	33	3,12
	Aspirante 2016	26	3,00
	Aspirante 2017	30	2,93
	Aspirante 2018	32	3,44
	Aspirante 2019	43	3,21
	<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>3,10</b>
10	Aspirante 2013	31	2,61
	Aspirante 2014	33	3,12
	Aspirante 2016	26	2,35
	Aspirante 2017	30	2,30
	Aspirante 2018	32	2,44
	Aspirante 2019	43	2,23
	<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>2,50</b>

Fonte: O autor (2020) a partir do banco de dados da pesquisa de campo.

**Tabela 4.2 – Avaliação sobre o processo de ensino-aprendizagem pelos egressos do CFOBM formados no período de 2013 a 2019 pela ABM por Respostas**

(Continua)

Item 4 - O desenvolvimento da liderança militar ocorrido durante o Curso de Formação de Oficiais foi adequado ao exercício da profissão.

	Porcentagem
Discordo totalmente	3,1%
Discordo	22,1%
Neutro	26,2%
Concordo	42,1%
Concordo totalmente	6,7%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Item 5 - O ensino das teorias sobre a liderança, durante o Curso de Formação de Oficiais, proporcionou o conhecimento adequado para o exercício da função de comando.

Resposta	Porcentagem
Discordo totalmente	3,6%
Discordo	31,3%
Neutro	27,7%
Concordo	31,3%
Concordo totalmente	6,2%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

<sup>5</sup> Refere-se aos itens do questionário aplicado (Apêndice A).

<sup>6</sup> Média Aritmética de acordo com uma escala de concordância (modelo de escala Likert), que varia de 1= discordo totalmente a 5= concordo totalmente.

(Conclusão)

Item 6 - A Disciplina de Chefia e Liderança, ministrada durante o Curso de Formação de Oficiais, proporcionou o conhecimento necessário sobre liderança.

Resposta	Porcentagem
Discordo totalmente	6,2%
Discordo	29,25%
Neutro	29,2%
Concordo	28,7%
Concordo totalmente	6,7%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Item 7 - A prática de comando durante as Atividades Complementares (ATOS, Acampamento, Solenidade Matinal, TFM etc.) no Curso de Formação de Oficiais foi suficiente para o exercício da liderança.

Resposta	Porcentagem
Discordo totalmente	4,6%
Discordo	22,1%
Neutro	23,6%
Concordo	42,6%
Concordo totalmente	7,2%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Item 8 - Os Estágios nos Batalhões da RMBH e Unidades Operacionais do Interior proporcionaram a prática de comando, sendo muito importantes para o desenvolvimento da liderança.

Resposta	Porcentagem
Discordo totalmente	1,0%
Discordo	12,3%
Neutro	13,3%
Concordo	42,6%
Concordo totalmente	30,8%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Item 9 - A prática de comando, durante os Estágios no Curso de Formação de Oficiais, foi suficiente para o desenvolvimento da liderança.

Resposta	Porcentagem
Discordo totalmente	4,6%
Discordo	29,7%
Neutro	24,1%
Concordo	33,8%
Concordo totalmente	7,7%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Item 10 - Todos os cadetes durante o Curso de Formação de Oficiais exercitaram a função de comando.

Resposta	Porcentagem
Discordo totalmente	24,6%
Discordo	33,3%
Neutro	16,4%
Concordo	18,5%
Concordo totalmente	7,2%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: O autor (2020) a partir do banco de dados da pesquisa de campo.

Analisa-se a seguir os itens 11 a 25.

### **4.3 Análise dos itens 11 a 25 relacionados às competências de liderança militar**

As afirmativas dos itens de nº 11 a 25 do questionário, elaboradas a partir do modelo proposto por Rouco (2012), referem-se aos traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos, estando cada uma associada a um tipo de competência de liderança militar.

Assim, constata-se, após consulta às tabelas 4.3 e 4.4, que os tenentes formados nas Turmas de Aspirantes 2013, 2014, 2016, 2017, 2018 e 2019 utilizam as competências de liderança no exercício de sua profissão, conforme os seguintes níveis médios de concordância em ordem crescente de valor: Empatia (4,04); Promoção do Desenvolvimento (4,07); Autocontrole 4,15; Trabalho de Equipe e Coesão (4,18); Flexibilidade e Adaptabilidade (4,19); Autoconfiança (4,19); Relações Interpessoais (4,19); Aptidão Técnica e Profissional (4,22); Liderança por Delegação (4,22); Transparência (4,32); Liderança Participativa (4,34); Reconhecimento, e *Feedback* Positivos e Valorização (4,38); Consideração (4,39); Influência/Referência (4,41) e Orientação para a Tarefa (4,45).

Acresce-se que a porcentagem de concordância ou concordância total para todas as competências variou no intervalo entre 84,10% (Autocontrole) a 97,9% (Consideração) e que a discordância ou discordância total variou no intervalo de 0,0% (Orientação para tarefa) a 3,6% (Empatia).

Assim, esses dados revelam que os oficiais formados no período de 2013 a 2019 empregam as competências investigadas relacionadas à liderança militar no seu dia a dia de trabalho. Observa-se também que a competência Empatia foi a que apresentou menor nível de concordância quanto ao seu emprego e que os indivíduos demonstraram o maior nível de concordância pela Competência da Orientação para a Tarefa.

**Tabela 4.3 – Percepção dos egressos do CFOBM formados no período de 2013 a 2019 pela ABM sobre as competências de liderança militar.**

			(Continua)		
Competência <sup>7</sup>			Turma	Quantidade	Média <sup>8</sup>
Consideração questionário)	(item 11 do		Aspirante 2013	31	4,32
			Aspirante 2014	33	4,45
			Aspirante 2016	26	4,50
			Aspirante 2017	30	4,30
			Aspirante 2018	32	4,34
			Aspirante 2019	43	4,42
			<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>4,39</b>
Aptidão Técnica e Profissional 12 do questionário)	(item 12 do		Aspirante 2013	31	4,23
			Aspirante 2014	33	4,24
			Aspirante 2016	26	4,31
			Aspirante 2017	30	4,27
			Aspirante 2018	32	4,09
			Aspirante 2019	43	4,21
			<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>4,22</b>
Autoconfiança questionário)	(item 13 do		Aspirante 2013	31	4,16
			Aspirante 2014	33	4,36
			Aspirante 2016	26	4,08
			Aspirante 2017	30	4,10
			Aspirante 2018	32	4,19
			Aspirante 2019	43	4,21
			<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>4,19</b>
Autocontrole (item 14 do questionário)	(item 14 do		Aspirante 2013	31	4,10
			Aspirante 2014	33	4,33
			Aspirante 2016	26	4,19
			Aspirante 2017	30	4,17
			Aspirante 2018	32	4,13
			Aspirante 2019	43	4,05
			<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>4,15</b>
Promoção do Desenvolvimento 15 do questionário)	(item 15 do		Aspirante 2013	31	4,00
			Aspirante 2014	33	4,09
			Aspirante 2016	26	4,08
			Aspirante 2017	30	4,10
			Aspirante 2018	32	4,06
			Aspirante 2019	43	4,07
			<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>4,07</b>
Empatia (item 16 do questionário)	(item 16 do		Aspirante 2013	31	3,97
			Aspirante 2014	33	4,18

<sup>7</sup>Cada competência está um item do questionário das afirmativas de nº 11 ao 25.

<sup>8</sup> Média Aritmética de acordo com uma escala de concordância (modelo de escala Likert), que varia de 1= discordo totalmente a 5= concordo totalmente.

(Continua)			
Competência	Turma	Quantidade	Média
	Aspirante 2016	26	4,00
	Aspirante 2017	30	3,97
	Aspirante 2018	32	4,19
	Aspirante 2019	43	3,95
	<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>4,04</b>
Liderança Participativa (item 17 do questionário)	Aspirante 2013	31	4,29
	Aspirante 2014	33	4,30
	Aspirante 2016	26	4,46
	Aspirante 2017	30	4,53
	Aspirante 2018	32	4,22
	Aspirante 2019	43	4,28
	<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>4,34</b>
Liderança por Delegação (item 18 do questionário)	Aspirante 2013	31	4,23
	Aspirante 2014	33	4,21
	Aspirante 2016	26	4,15
	Aspirante 2017	30	4,20
	Aspirante 2018	32	4,41
	Aspirante 2019	43	4,14
	<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>4,22</b>
Flexibilidade e Adaptabilidade (item 19 do questionário)	Aspirante 2013	31	4,16
	Aspirante 2014	33	4,27
	Aspirante 2016	26	4,27
	Aspirante 2017	30	4,23
	Aspirante 2018	32	4,09
	Aspirante 2019	43	4,14
	<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>4,19</b>
Trabalho de Equipe e Coesão (item 20 do questionário)	Aspirante 2013	31	3,97
	Aspirante 2014	33	4,21
	Aspirante 2016	26	4,23
	Aspirante 2017	30	4,23
	Aspirante 2018	32	4,25
	Aspirante 2019	43	4,19
	<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>4,18</b>
Influência/Referência (item 21 do questionário)	Aspirante 2013	31	4,39
	Aspirante 2014	33	4,55
	Aspirante 2016	26	4,38
	Aspirante 2017	30	4,53
	Aspirante 2018	32	4,22
	Aspirante 2019	43	4,40
	<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>4,41</b>

Competência	Turma	Quantidade	(Conclusão)
			Média
Orientação para a Tarefa (item 22 do questionário)	Aspirante 2013	31	4,35
	Aspirante 2014	33	4,64
	Aspirante 2016	26	4,50
	Aspirante 2017	30	4,30
	Aspirante 2018	32	4,44
	Aspirante 2019	43	4,44
	<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>4,45</b>
Reconhecimento, <i>Feedback</i> Positivos e Valorização (item 23 do questionário)	Aspirante 2013	31	4,26
	Aspirante 2014	33	4,48
	Aspirante 2016	26	4,54
	Aspirante 2017	30	4,23
	Aspirante 2018	32	4,44
	Aspirante 2019	43	4,35
	<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>4,38</b>
Relações Interpessoais (item 24 do questionário)	Aspirante 2013	31	4,10
	Aspirante 2014	33	4,33
	Aspirante 2016	26	4,27
	Aspirante 2017	30	4,27
	Aspirante 2018	32	4,13
	Aspirante 2019	43	4,12
	<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>4,19</b>
(Transparência (item 25 do questionário)	Aspirante 2013	31	4,06
	Aspirante 2014	33	4,48
	Aspirante 2016	26	4,38
	Aspirante 2017	30	4,43
	Aspirante 2018	32	4,44
	Aspirante 2019	43	4,16
	<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>4,32</b>

Fonte: O autor (2020) a partir do banco de dados da pesquisa de campo

**Tabela 4.4– Distribuição por porcentagens do nível de concordância em relação às competências de liderança de acordo com a percepção dos oficiais egressos das Turmas de Aspirantes formados no período de 2013 a 2019 pela ABM – 2020**

(Continua)

Item 11 - Procuo sempre perceber as necessidades e expectativas dos meus subordinados (Competência – Consideração)	
Resposta	Porcentagem
Discordo totalmente	-
Discordo	0,5 %
Neutro	1,5%
Concordo	56,4%
Concordo totalmente	41,5%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

(Continua)

Item 12 - Atualizo as minhas capacidades (física e técnica) para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido (**Competência – Aptidão Técnica e Profissional**)

<b>Resposta</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	-
Discordo	1,5%
Neutro	6,7%
Concordo	60,0%
Concordo totalmente	31,8%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Item 13 - Mostro posições de confiança nos meus julgamentos (**Competência - Autoconfiança**)

<b>Resposta</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	-
Discordo	1,0%
Neutro	9,2%
Concordo	59,5%
Concordo totalmente	30,3%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Item 14 - Transmito calma aos meus subordinados em situação de adversidade. (**Competência - Autocontrole**)

<b>Resposta</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	-
Discordo	2,1%
Neutro	13,8%
Concordo	50,8%
Concordo totalmente	33,3%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Item 15 - Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados (**Competência - Promoção do Desenvolvimento**)

<b>Resposta</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	0,5%
Discordo	1,0%
Neutro	14,4%
Concordo	59,5%
Concordo totalmente	24,6%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Item 16 - Compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros (**Competência - Empatia**)

<b>Resposta</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	-
Discordo	3,6%
Neutro	13,3%
Concordo	58,5%
Concordo totalmente	24,6%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

(Continua)

Item 17 - Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão. **(Competência - Liderança Participativa)**

Resposta	Porcentagem
Discordo Totalmente	-
Discordo	0,5%
Neutro	6,7%
Concordo	51,3%
Concordo totalmente	41,5%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Item 18 - Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados. **(Competência - Liderança por Delegação)**

Resposta	Porcentagem
Discordo totalmente	0,5%
Discordo	1,5%
Neutro	8,2%
Concordo	54,9%
Concordo totalmente	34,9%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Item 19 - Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação **(Competência - Flexibilidade e Adaptabilidade)**

Resposta	Porcentagem
Discordo totalmente	-
Discordo	1,0%
Neutro	10,8%
Concordo	56,4%
Concordo totalmente	31,8%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Item 20 - Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo. **(Competência - Trabalho de Equipe e Coesão)**

Resposta	Porcentagem
Discordo totalmente	-
Discordo	1,5%
Neutro	12,8%
Concordo	51,8%
Concordo totalmente	33,8%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Item 21 - Procuo em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos. **(Competência - Influência/Referência)**

Resposta	Porcentagem
Discordo totalmente	-
Discordo	0,5%
Neutro	6,7%
Concordo	44,1%
Concordo totalmente	48,7%
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Item 22 - Procuo melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão. **(Competência - Orientação para a Tarefa)**

Resposta	Porcentagem
Discordo totalmente	-
Discordo	-
Neutro	2,6%

(Conclusão)

Resposta	Porcentagem
Concordo	50,3%
Concordo totalmente	47,2%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Item 23 - Reconheço o desempenho eficaz (Competência - Reconhecimento, *Feedback Positivos e Valorização*)

Resposta	Porcentagem
Discordo totalmente	-
Discordo	0,5%
Neutro	6,2%
Concordo	48,2%
Concordo totalmente	45,1%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Item 24 - Procuo conciliares as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos do CBMMG. (Competência – Relações Interpessoais)

Resposta	Porcentagem
Discordo totalmente	-
Discordo	1,5%
Neutro	10,3%
Concordo	55,4%
Concordo totalmente	32,8%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Item 25 - Sou franco e aberto com os outros.(Competência – Transparência)

Resposta	Porcentagem
Discordo totalmente	-
Discordo	-
Neutro	8,7%
Concordo	50,8%
Concordo totalmente	40,5%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: O autor (2020) a partir do banco de dados da pesquisa de campo

Nota: Sinal convencional utilizado: dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento

#### 4.4 Análise do CFOBM com foco no desenvolvimento da competência de liderança militar

O ingresso na carreira militar no CBMMG ocorre por meio de concurso público. As exigências previstas no EMEMG contribuem para a seleção de profissionais com boa capacidade cognitiva, física, e sanidades mental e física que são necessárias à formação do bombeiro militar; ao mesmo tempo, condicionam os cidadãos com atestados de bons antecedentes para o ingresso nos seus cursos.

A ABM exerce um papel fundamental no desenvolvimento de líderes durante os seus cursos de formação. Os oficiais deverão exercer a sua liderança em

um contexto ambíguo, volátil e em constantes crises. Assim, reforça-se a necessidade da adequada preparação desses para o exercício da liderança militar.

O processo de ensino-aprendizagem desenvolvido pela ABM avançou e vem evoluindo gradativamente por meio de ações de melhorias infra-estruturar, ampliação do seu efetivo e ofertas de cursos, especialização e treinamentos.

Verifica-se que, no período correspondente da pesquisa (2011 a 2013), as Turmas de Aspirantes (2013, 2014, 2016, 2017, 2018 e 2019) tiveram o primeiro contato com a Disciplina de Chefia e Liderança no último ano do CFOBM com 30 tempos de hora/aula, sendo essa disciplina avaliada com a média de 3,01 na escala Likert, representando em números uma avaliação mediana.

Verifica-se que as atividades que englobam os aspectos práticos vivenciais (Atividades Complementares, Atividade de Extensão e Estágios) possibilitaram o exercício da liderança dos cadetes do último ano de formação. No entanto, 57,9% dos respondentes discordam que todos os cadetes tiveram a oportunidade no exercício da coordenação das atividades e que apenas 25,7% concordaram que todos tiveram a oportunidade de coordenar atividades durante o CFOBM.

Rouco (2010) considera que o desenvolvimento da liderança deve ocorrer por meio do ensino por competências de liderança, embora se constate que a matriz curricular do CFOBM não foi reformulada, sendo o ensino por competências basilar, de acordo com o perfil profissiográfico do oficial subalterno.

Verifica-se que, de modo geral, as competências necessárias ao desenvolvimento das habilidades para a liderança militar estão disseminadas em todas as atividades propostas pelo CFOBM, assim, as disciplinas teóricas e práticas, estágios, atividades de extensão e complementares em seu conjunto contribuem para a formação do líder militar.

Retorna-se ao problema de pesquisa que teve o seu papel norteador na consecução da pesquisa: O Curso de Formação de Oficiais contribuiu de forma adequada para o desenvolvimento da capacidade de liderança militar, visando à melhor preparação dos futuros tenentes para o exercício da profissão?

Conclui-se, diante da discussão ao longo desta seção, que vem ocorrendo de forma parcial a contribuição para o desenvolvimento das competências de liderança necessárias ao exercício da profissão, assim, há necessidade do aprimoramento do CFOBM no desenvolvimento da capacidade de liderança.

A hipótese apresentada no início desta pesquisa foi confirmada, qual seja: o processo do desenvolvimento de liderança militar conduzido pela ABM pode ser aprimorado, visando à melhor preparação dos futuros oficiais para o exercício da profissão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início do trabalho, propôs-se analisar se o CFOBM pela ABM está adequado ao desenvolvimento da liderança à preparação dos futuros tenentes, considerando que, logo após a sua formação profissional, serão designados para ocuparem cargos nas diversas unidades do CBMMG.

Após a realização da pesquisa, constata-se que, de fato, essa é relevante, pois a sociedade vem exigindo cada vez mais qualidade e responsabilidade dos gestores públicos em um contexto de crise, incerteza e volatilidade. Assim, exige-se dos gestores militares que também exerçam a liderança, a fim de mobilizar a inteligência e cooperação de todos em prol do melhor resultado.

Percebeu-se que a preparação adequada dos futuros líderes militares poderá ensejar um ambiente de harmonia no trabalho, valorização dos seus profissionais e maior engajamento dos subordinados na execução das suas tarefas. Líderes bem preparados envolvem a sua equipe na solução dos problemas e aumentam o sentimento de pertencimento dos seus membros à sua organização e, conseqüentemente, sua melhor produtividade.

O desenvolvimento de líderes militares está diretamente ligado ao desenvolvimento das suas competências, pois a competência de liderança engloba a emocional, cognitiva e física, e a ética e os valores da instituição militar. Assim, quanto mais desenvolvidas as competências do líder militar em seu conjunto, maior será a sua influência sobre seus liderados e, por consequência, aumento de sua autoridade.

O sucesso na formação dos cadetes impactará diretamente na preparação do futuro líder bombeiro militar. O desenvolvimento das competências de liderança é indispensável a esse profissional, pois, assim que formados, exercerão funções nas quais terão subordinados sob a sua chefia direta. A maior efetividade no exercício do cargo por esse profissional é diretamente proporcional ao nível de sua competência de liderança.

Ressalta-se que, mesmo após o CFOBM, o líder bombeiro militar deve buscar o seu aprimoramento de forma contínua, cuidando de capacitação técnica e manutenção do bom condicionamento físico, procurando sempre balizar suas

condutas de acordo com a ética e valores do CBMMG, constituindo-se exemplos para os seus subordinados e demais militares, no exercício diário de sua liderança.

O objetivo geral e os específicos desta pesquisa foram alcançados. No primeiro objetivo, foram apresentadas as principais teorias relacionadas à liderança, sendo constatado que o seu entendimento é relativamente simples, todavia, tanto o desenvolvimento da liderança quanto o seu exercício são um processo complexo e difícil, que exige comprometimento contínuo do líder.

Essas teorias convergem no sentido de que o comportamento do líder deve ser dinâmico e flexível, estruturados na ética e nos valores militares, sendo adaptada à situação e ao nível de prontidão do seu liderado. Para isso, o líder deve conhecer bem o seu subordinado, suas potencialidades, dificuldades e anseios. Portanto, a atitude do líder deve ser sempre ponderada ao contexto, fruto de sua constante reflexão e da sua busca pelas melhores atitudes e decisões.

No segundo objetivo, foi apresentada a formação profissional do CFOBM pela ABM com o foco em se conhecer o desenvolvimento da liderança. A Academia passou por um processo de melhoria de sua estrutura física de ensino e ampliação de seu efetivo, propiciando melhores condições e qualidade de seus cursos, especializações e treinamentos.

Observou-se que a disciplina de Chefia e Liderança, conhecimentos técnicos e profissionais, treinamentos físicos, processo de socialização e cultura, valores e ética militares, atividades complementares e de extensão, exercícios práticos e estágios convergem para o desenvolvimento da competência da liderança militar durante a formação do oficial subalterno.

O último objetivo específico foi verificar o desenvolvimento da liderança militar durante o CFO BM, sendo complementada pela pesquisa de campo. O resultado foi que o desenvolvimento das competências de liderança militar foi mediano, ou seja, requer que sejam estudadas e planejadas ações para o aprimoramento quanto a essa área, visando ajustar o enfoque atual que é dispensado ao desenvolvimento da liderança militar durante o curso de formação.

Assim, o problema de pesquisa proposto foi respondido, havendo a confirmação da hipótese levantada no início deste trabalho. O processo do desenvolvimento da competência de liderança militar conduzido pela Academia de Bombeiros Militar de Minas Gerais pode ser aprimorado, visando à melhor preparação dos futuros oficiais para o exercício da profissão.

As principais dificuldades encontradas para realizar a pesquisa foram quanto à restrição à mobilidade social durante a pandemia da COVID-19; bibliotecas fechadas, sendo necessário realizar a aquisição dos livros físicos e digitais, além do curto prazo para a dedicação à pesquisa. Diante dessas dificuldades, a pesquisa teve suas limitações; o ideal era que fosse adotada a metodologia de grupo focal na busca de outras variáveis que pudessem corroborar ainda mais para o resultado, no entanto, não foram possíveis de serem realizadas neste trabalho.

Recomenda-se, devido à importância deste tema para a Instituição, que haja a sua ampliação em novas pesquisas, nas seguintes linhas: conhecer as competências de liderança, no contexto do CBMMG, adequadas ao desenvolvimento do líder bombeiro militar; a viabilidade do desenvolvimento da liderança durante o CEGEDEC e CEGEPP e a factibilidade da implantação de programas de desenvolvimento de liderança nos níveis táticos, operacional e estratégicos na Instituição. Também, que o desenvolvimento das competências de liderança durante o CFOBM seja realizado com base no perfil profissiográfico do oficial subalterno, sendo esperado que o documento que estabelece a profissiografia e os mapeamentos das competências seja a baliza dos processos de revisão curricular.

Sugere-se, também, que a disciplina de Chefia e Liderança esteja contemplada nos dois anos iniciais de formação dos cadetes, devido à importância da disciplina na preparação profissional, considerando que o fenômeno da liderança é um processo de contínua construção e reconstrução que permeia todas as demais disciplinas, devido ao seu caráter transdisciplinar. No primeiro ano do CFOBM, o ideal seria trabalhar aspectos do autoconhecimento, autogestão, da empatia, habilidade social e valores e ética militar. Entende-se que, nesse fazer inicial, a Disciplina devesse ser conduzida por profissional, exclusivamente, da psicologia.

No segundo ano, se trabalharia nas principais teorias referentes ao fenômeno da liderança e as suas aplicações de acordo com a situação; compreensão sobre os fatores que constituem a liderança militar; as habilidades e atitudes relacionadas à competência de liderança e, durante os estágios, continuaria exercitando a liderança na função de Chefe de Guarnição Bombeiro Militar.

Já para o terceiro ano, o cadete deveria atuar na orientação dos cadetes de menor precedência, coordenação das atividades práticas vivenciais e nos estágios, dentre outras atividades, de acordo com o Programa de Desenvolvimento

de Líderes a ser implantado. Nesse programa, deve-se dar ênfase ao sentimento de orgulho de si e da Corporação, buscando ampliação de suas habilidades sociais e o fortalecimento da importância de serem espelhos para os cadetes em menor precedência na escala hierárquica, pela força de seus exemplos.

## REFERÊNCIAS

ASSAD, Alessandra. **Liderança Tóxica: Você é um líder contagiante ou contagioso?** Descubra o que a neuroliderança pode fazer por você. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

BACON, Kevin. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. **Revista do Serviço Público**. Brasília/DF, v. 50, n. 4, out a dez, 1999. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/357>. Acesso em: 16 jul. 2020.

BARRETO, Rafael José Vieira. **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: 18 abr. 2020.

BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza (Org.). **Tópicos essenciais sobre gestão pública**. Autores: Cassiana Montesião de Sousa *et al.* Secretaria de Planejamento e Gestão. Unidade Central de Recursos Humanos. São Paulo, 2016.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: Estratégia para Assumir a Verdadeira Liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BORGES, João Jorge Botelho Vieira. **A Importância da Formação em Liderança nas Forças Armadas: Subsídios para um Modelo Renovado**. 2011, 85f. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General - CPOG, Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa, 2011. Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/12007/1/TII\\_Cor%20Borges10Junfinal%202.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/12007/1/TII_Cor%20Borges10Junfinal%202.pdf). Acesso em: 27 ago. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Força Aérea Brasileira. **Programa de Treinamento de Liderança do CCAER**: AFA. Pirassununga, 2009b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **Portaria n. 125**, de 23 de setembro de 2013. Aprova as Instruções Reguladoras do Ensino por Competências: Currículo e Avaliação - 2ª edição (IREC- EB60-IR-05.008). Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.decex.eb>.

mil.br/port/leg\_ensino/2\_educacao\_eb-decex/49\_port\_080\_DECEEx\_07Ago2013\_IREC\_EB60-IR-05.008.pdf. Acesso em: 4 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Manual de Campanha (MC-10.350)**: Treinamento Físico Militar. 4. ed. Brasília/DF, 2015.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Manual de Campanha n. 10.308 (Ordem Unida)**. 4. ed. Brasília/DF, 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Manual de Campanha (C20-10)**: Liderança Militar. 2.ed. Brasília/DF, 2011.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria n. 137, de 28 de fevereiro de 2012. Aprova a Diretriz para o Projeto de Implantação do Ensino por Competências no Exército Brasileiro. In: **Boletim Especial do Exército**. Brasília/DF, n. 01 de 02 mar. 2012. Disponível em: [http://www.eb.mil.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=548302c1-0277-430e-b1f5-9500ad5548d4&groupId=1094704](http://www.eb.mil.br/c/document_library/get_file?uuid=548302c1-0277-430e-b1f5-9500ad5548d4&groupId=1094704). Acesso em: 4 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Força Aérea Brasileira. **Manual de Liderança da FAB (MCA 2-1)**. Brasília/DF, 2016.

BRASIL. Ministério da Defesa. Força Aérea Brasileira. **Programa de Treinamento Militar do CCAER**: Academia da Força Aérea. Pirassununga, 2009a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Marinha do Brasil. **Apostila de Liderança (EMN-008)**. Escola de Aprendizes-Marinheiros do Espírito Santo, Vila Velha, 2017.

BRASIL. Ministério da Justiça. **A Matriz Curricular Nacional**. Brasília/DF: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2014a. Disponível em: [https://www.justica.gov.br/central-de-conteudo/seguranca-publica/livros/matriz-curricular-nacional\\_versao-final\\_2014.pdf](https://www.justica.gov.br/central-de-conteudo/seguranca-publica/livros/matriz-curricular-nacional_versao-final_2014.pdf). Acesso em: 26 ago. 2020.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações**, de 22 de outubro de 2002. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/ResultadoFamiliaHistoricoOcupacoes.jsf>. Acesso em: 27 ago. 2020.

BRASIL.Senado Federal. **Constituição Federal (1988)**. Brasília/DF:Senado Federal, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm). Acesso em: 8 set. 2020.

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:24 jun. 2020.

CARRILHO,Rui M. da G. Lopes. **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: 18 ago. 2020.

CAVALCANTI, Vera Lucia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina Arczynka. **Liderança e Motivação**.3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

COHEN, William A. **A teoria aplicada de drucher: 40 fundamentos essenciais do pai da administração moderna**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2014.

COUTINHO, André Corga Morais.**A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar**.2014. 215f. Trabalho de Investigação Aplicada–(Mestrado Integrado)-Academia Militar, Lisboa,2014.Disponível em:<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8291/1/AdMil%20101%20Andr%c3%a9%20Coutinho.pdf>. Acesso em:24 mar. 2020.

DELUIZ, Neise. O Modelo das Competências Profissionais no Mundo do Trabalho e na Educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 13-25, set-dez, 2001. Disponível em: <https://bts.senac.br/bts/article/view/572>. Acesso em: 2 set. 2020.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de Pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2019.

ESTRELA, Carlos (Org.). **Metodologia Científica**: Ciência, Ensino e Pesquisa. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2018.

FAJARDO, Jana K. A Influência Virtual: Como Explorar as Mídias Sociais como uma Ferramenta de Liderança. **Military Review**, Kansas (EUA), p. 41-52, jan./fev. 2014. Disponível em: [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview\\_20140228\\_art008POR.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20140228_art008POR.pdf). Acesso em: 5 ago. 2020.

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.19, n.3, p.290-310, Maio/Jun2015. Disponível em: <http://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1105/1101>. Acesso em: 15 jun. 2020.

GEORGE, Bill. **Liderança Autêntica**: Resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras. São Paulo: Editora Gente, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HOLANDA, Aurélio Buarque de. **Mini Aurélio**: O dicionário da língua Portuguesa. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

HORTA, Gustavo Torres Rebello. **TOWOSI**: o Senhor da lei. Belo Horizonte: Del Rey, 2013.

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

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Fundamentos da Administração Contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2012.

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

KLINGER, Sobreira de Almeida. **Pelas trilhas da liderança**. Salvador: Contexto e Arte, 2005.

KOFMAN, Fred. **Liderança e Propósito**: O novo líder e o real significado do sucesso. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2018.

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

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

LARA, Marcus Vinícius Franco. **Desenvolvimento da Liderança na formação do Oficial do Exército Brasileiro**. 2019, 35f. Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2019. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/6232>. Acesso em: 22 jul. 2020.

LIKER, Jeffrey K.; CONVIS, Gary L. **O Modelo Toyota de Liderança Lean**: como conquistar e manter a excelência pelo desenvolvimento de lideranças. Porto Alegre: Bookman, 2013.

LIMA, Fabiano Corrêa Lourenço de. **Liderança Militar**: O Desenvolvimento da Liderança Militar por meio do Ensino por Competências. 2018. 83f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/3065/1/MO%200880%20-%20LOUREN%C3%87O.pdf>. Acesso em: 4 ago. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MCDONALD, Sean P. A Liderança Baseada no Empirismo: Como Integrar a Ciência da Psicologia na Construção de um Modelo Melhor de Liderança. **Military Review**,

p. 47-57, mai a jun, 2013. Disponível em: [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview\\_20130630\\_art009POR.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20130630_art009POR.pdf). Acesso em: 31 jul. 2020.

MEIRINHOS, Rosa; BARRETO, Ana Margarida. A Comunicação Estratégica como Fator de Retenção de Recursos Humanos. **Media e Jornalismo**, Lisboa, v. 18, n.33, p. 75 a 90, 2018. Disponível em: [https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462\\_33\\_5/4917](https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_5/4917). Acesso em: 27 jul 2020.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Lei Estadual n. 5.301, de 16 de outubro de 1969. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 16 de outubro de 1969. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=5301&ano=1969>. Acesso em: 3 ago. 2020.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. Lei n. 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: 24 jul. 2020.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. ABM. **Instrução Técnica de Ensino n. 20**, de 21 de julho de 2020. Plano de Desenvolvimento Institucional da Academia de Bombeiros Militar. Belo Horizonte, 21 jul. 2020e.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. ABM. **Instrução Técnica de Ensino n. 21**, de 04 de agosto de 2020. Aprova os Projetos Pedagógicos do Curso de Formação de Oficiais, Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos, Curso de Formação de Sargentos, Curso Especial de Formação de Sargentos e Curso de Formação de Soldados. Belo Horizonte, 4 ago. 2020c.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. Ajudância Geral. Ordem de Serviço n. 7/2020, de 18 de junho de 2020. Valorização Institucional - **Projeto de Fortalecimento de Lideranças**. Sistema Eletrônico de Informações de Minas Gerais, Belo Horizonte, 18 jun. 2020b.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. **Almanaque do CBMMG**. Belo Horizonte, 17 de janeiro de 2020d.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. Comando-geral. **Memorando n.1127-BM1**, de 18 de mar. 2020. Dispõe sobre o regime especial de teletrabalho no âmbito

do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, de 19 março de 2020a.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. Comando-geral. **Resolução conjunta n. 4278**, de 10 de outubro de 2013. Dispõe sobre perícias, licenças e dispensas saúde, além de atividades correlatas desenvolvidas na Polícia Militar e no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 16 out. 2013a.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. Comando-geral. **Resolução n. 114**, de 31 de dezembro de 2003 com as alterações da Resolução 317 de 19/08/2008. Dispõe sobre o Teste de Avaliação Física a ser aplicado ao pessoal do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 8 jan. 2004.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. Comando-geral. **Resolução n. 531**, de 18 de outubro de 2013. Aprova a Malha Curricular do Curso de Formação de Oficiais Bombeiro Militar (CFOB M), em regime presencial e dá outras providências. Belo Horizonte, 18 out. 2013b.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. Comando-geral. **Resolução n. 657**, de 23 mar. 2016. Aprova a malha curricular do Curso de Formação de Oficiais (CFO BM), em regime presencial e dá outras providências. Belo Horizonte, 23 mar. 2016c.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. Comando-geral. **Resolução n. 680**, de 01 de setembro de 2016. Aprova as Diretrizes de Ensino Profissional do Corpo de Bombeiros Militar (DEPCBM), e dá outras providências. Belo Horizonte, 1 set. 2016e.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. Comando-geral. **Resolução n. 689**, de 15 de setembro de 2016. Aprova a malha curricular do Curso de Formação de Oficiais (CFO BM), em regime presencial e dá outras providências. Belo Horizonte, 22 set. 2016d.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. Comando-geral. **Resolução n. 690**, de 15 de setembro de 2016. Finalidade, competências e estrutura da Academia de Bombeiros Militar. Belo Horizonte, 22 set. 2016b.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. Comando-geral. **Resolução n. 866**, de 5 set. 2019. Aprova e institui o Plano de Comando do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais 2015/2016. 3. Ed. Belo Horizonte, 5 set. 2019.

MINAS GERAIS. Comando-geral da Polícia Militar de Minas Gerais, Comando-geral do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Resolução Conjunta n. 4278**, de

16 de outubro de 2013. Perícias, licenças e dispensas saúde, além de atividades correlatas na Polícia Militar de Minas Gerais e no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 16 out. 2013a.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Defesa Social. **Projeto de análise profissiográfica e mapeamento de competências**: Relatório do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Convênio SENASP MJ nº 761925/2011. 29 nov. 2016a. 254 p.

ODIERNO, Raymond T. O Desenvolvimento de Líderes e a Gestão de Talentos. **Military Review**, nov-dez 2015. Disponível em: <https://igarape.org.br/wp-content/uploads/2015/10/military-review-edi%C3%A7%C3%A3o-brasileira-novembro-dezembro-2015.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2020.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6970>. Acesso em: 8 set. 2020.

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

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de (Org.); MARINHO, Robson M. (Org.). **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2006.

PANZENHAGEN, Liane Margareth; NEZ, Egeslaine de. **Chefia e Liderança na Gestão Pública**: Algumas Reflexões. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Gestão de Pessoas)- Faculdade Sinop – FASIPE, Mato Grosso, 2012. Disponível em: [https://pordentro.incaper.es.gov.br/uploads/files/66f82-chefia\\_lideranca.pdf](https://pordentro.incaper.es.gov.br/uploads/files/66f82-chefia_lideranca.pdf). Acesso em 1 jun.2020.

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

ROCHA, Diogo; CAVALCANTE, Carlos Eduardo; SOUZA, Washington José de. Estilos de Liderança: Estudo de Caso em uma Organização Militar. **Revista de Administração da Unimep**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 35-50, maio – ago., 2010. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Washington\\_Souza/publication/279682043\\_Estilos\\_de\\_lideranca\\_um\\_estudo\\_em\\_uma\\_organizacao\\_militar/links/5e8751d0a6fdcca7](https://www.researchgate.net/profile/Washington_Souza/publication/279682043_Estilos_de_lideranca_um_estudo_em_uma_organizacao_militar/links/5e8751d0a6fdcca7)

89f09671/Estilos-de-lideranca-um-estudo-em-uma-organizacao-militar.pdf. Acesso em: 10 ago. 2020.

ROSA, Cristiano Teixeira da. O ensino de liderança militar no aperfeiçoamento dos capitães do Exército Brasileiro. **Revista Giro do Horizonte**, v. 4, n. 1, jan./ jun. 2015. Disponível em: <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/index.php/GH/article/view/2293>. Acesso em: 5 ago.2020.

ROUCO, José Carlos Dias. **Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar**. 2012,612f. Tese (Doutorado em Gestão) - Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada, Lisboa, 2012. Disponível em: [http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/136/5/dg\\_jose\\_rouco\\_tese.pdf](http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/136/5/dg_jose_rouco_tese.pdf). Acesso em: 22 jul. 2020.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, Josias Ferreira da (Org.); SENHORAS, Elói Martins (Org.). **Reflexões educacionais a partir de novos talentos**. Boa vista: Editora da UFRR, 2012.

SOUSA, Drielle Giziê Costa Rodrigues de. **Análise do Currículo dos Cursos de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Formação de Oficiais Bombeiro Militar) - Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <http://intranet.bombeiros.mg.gov.br/files/tccs/514.pdf?files/tccs/anlise-do-curruculo-dos-cursos-de-formao-de-oficiais-do-corpo>. Acesso em: 25 ago. 2020.

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação E Liderança**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

VALENTE, Túlio Alcântara. **Capacitação de liderança militar: Análise de Resultados**. 2007, 235f. Dissertação (Psicologia Social) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp053996.pdf>. Acesso em: 8 set. 2020.

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

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

## APÊNDICE A – Questionário aplicado durante a pesquisa de campo

# Pesquisa sobre o Desenvolvimento da Liderança Militar durante o Curso de Formação de Oficiais (CBMMG).

Prezado(a) Aspirante das Turmas de 2013, 2014, 2016, 2017, 2018 e 2019;

Convido-o(a) para contribuir com minha pesquisa. As informações prestadas são sigilosas e o seu anonimato é garantido. A sua participação é essencial para o sucesso da pesquisa.

O Objetivo Geral da Pesquisa é "Verificar o desenvolvimento da liderança militar durante o Curso de Formação de Oficiais pela Academia de Bombeiros Militar."

Cordialmente,

(a) Ronaldo Rosa de Lima, Capitão BM  
Aluno CEGEDEC/2020 - FJP/ABM

Contato: (031)98758-1206  
[e-mail:ronaldo.lima@bombeiros.mg.gov.br](mailto:ronaldo.lima@bombeiros.mg.gov.br)

### \*Obrigatório

1) A sua Turma de Aspirante é: \*

- Aspirante 2013
- Aspirante 2014
- Aspirante 2016
- Aspirante 2017
- Aspirante 2018
- Aspirante 2019

---

2) A sua faixa etária é: \*

- De 21 a 25 anos
- De 26 a 30 anos
- De 31 a 35 anos
- Mais que 35 anos

3) O seu tempo de efetivo serviço (no CBMMG) é: \*

- Até 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- Mais de 15 anos

---

## PARTE II – VISÃO SOBRE O CURSO

Orientação: Analise o conteúdo das afirmativas e assinale o seu nível de concordância ou discordância sobre as questões abaixo formuladas.

---

4) O desenvolvimento da liderança militar ocorrido durante o Curso de Formação de Oficiais foi adequado ao exercício da profissão. \*

- 5. Concordo totalmente
- 4. Concordo
- 3. Neutro
- 2. Discordo
- 1. Discordo totalmente

5) O ensino das teorias sobre a liderança, durante o Curso de Formação de Oficiais, proporcionou o conhecimento adequado para o exercício da função de comando. \*

- 5. Concordo totalmente
- 4. Concordo
- 3. Neutro
- 2. Discordo
- 1. Discordo totalmente

6) A Disciplina de Chefia e Liderança, ministrada durante o Curso de Formação de Oficiais, proporcionou o conhecimento necessário sobre liderança. \*

- 5. Concordo totalmente
- 4. Concordo
- 3. Neutro
- 2. Discordo
- 1. Discordo totalmente

7) A prática de comando durante as Atividades Complementares (ATOS, Acampamento, Solenidade Matinal, TFM, etc.) no Curso de Formação de Oficiais foi suficiente para o exercício da liderança. \*

- 5. Concordo totalmente
- 4. Concordo
- 3. Neutro
- 2. Discordo
- 1. Discordo totalmente

---

8) Os Estágios nos Batalhões da RMBH e Unidades Operacionais do Interior proporcionaram a prática de comando, sendo muito importantes para o desenvolvimento da liderança. \*

- 5. Concordo totalmente
- 4. Concordo
- 3. Neutro
- 2. Discordo
- 1. Discordo totalmente

9) A prática de comando, durante os Estágios no Curso de Formação de Oficiais, foi suficiente para o desenvolvimento da liderança. \*

- 5. Concordo totalmente
  - 4. Concordo
  - 3. Neutro
  - 2. Discordo
  - 1. Discordo totalmente
- 

10) Todos os cadetes durante o Curso de Formação de Oficiais exercitaram a função de comando. \*

- 5. Concordo totalmente
- 4. Concordo
- 3. Neutro
- 2. Discordo
- 1. Discordo totalmente

### PARTE III - VISÃO SOBRE A CAPACIDADE DE LIDERANÇA

Orientação: Analise o conteúdo das afirmativas e assinale o nível concordância ou discordância sobre as questões abaixo formuladas.

---

11) Procuo sempre perceber as necessidades e expectativas dos meus subordinados \*

- 5. Concordo totalmente
- 4. Concordo
- 3. Neutro
- 2. Discordo
- 1. Discordo totalmente

12) Atualizo as minhas capacidades (física e técnica) para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido. \*

- 5. Concordo totalmente
  - 4. Concordo
  - 3. Neutro
  - 2. Discordo
  - 1. Discordo totalmente
- 

13) Mostro posições de confiança nos meus julgamentos. \*

- 5. Concordo totalmente
- 4. Concordo
- 3. Neutro
- 2. Discordo
- 1. Discordo totalmente

14) Transmito calma aos meus subordinados em situação de adversidade. \*

- 5. Concordo totalmente
  - 4. Concordo
  - 3. Neutro
  - 2. Discordo
  - 1. Discordo totalmente
- 

15) Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados. \*

- 5. Concordo totalmente
- 4. Concordo
- 3. Neutro
- 2. Discordo
- 1. Discordo totalmente

16) Compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros. \*

- 5. Concordo totalmente
  - 4. Concordo
  - 3. Neutro
  - 2. Discordo
  - 1. Discordo totalmente
- 

17) Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão. \*

- 5. Concordo totalmente
- 4. Concordo
- 3. Neutro
- 2. Discordo
- 1. Discordo totalmente

18) Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados. \*

- 5. Concordo totalmente
  - 4. Concordo
  - 3. Neutro
  - 2. Discordo
  - 1. Discordo totalmente
- 

19) Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação. \*

- 5. Concordo totalmente
- 4. Concordo
- 3. Neutro
- 2. Discordo
- 1. Discordo totalmente

20) Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo. \*

- 5. Concordo totalmente
  - 4. Concordo
  - 3. Neutro
  - 2. Discordo
  - 1. Discordo totalmente
- 

21) Procuo em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos. \*

- 5. Concordo totalmente
- 4. Concordo
- 3. Neutro
- 2. Discordo
- 1. Discordo totalmente

22) Procuo melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão. \*

- 5. Concordo totalmente
  - 4. Concordo
  - 3. Neutro
  - 2. Discordo
  - 1. Discordo totalmente
- 

23) Reconheço o desempenho eficaz. \*

- 5. Concordo totalmente
- 4. Concordo
- 3. Neutro
- 2. Discordo
- 1. Discordo totalmente

25) Sou franco e aberto com os outros. \*

- 5. Concordo totalmente
- 4. Concordo
- 3. Neutro
- 2. Discordo
- 1. Discordo totalmente

**Enviar**

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

## **ANEXO A– Ementário de Chefia e Liderança do CFOBM**

### **CHEFIA E LIDERANÇA – CFO 2010/2014**

Chefe versus Líder: evolução histórica, tipos de chefe, qualidades e defeitos do chefe ou líder, influência da cultura organizacional e poder no exercício da chefia. Atitudes do Chefe e do Líder: poder, disciplina e hierarquia, força do exemplo, responsabilidade, ética e humildade. Técnicas mais eficientes de chefia: motivação, comunicação, liderança de reuniões, criatividade, força do exemplo, delegação, outros.

### **CHEFIA E LIDERANÇA – CFO 2015- 2017**

Conhecimentos básicos sobre chefia e liderança: chefe, líder, poder, autoridade, desenvolvimento de equipes e trabalho de grupo. Propiciar a discussão dos temas envolvendo as atribuições do oficial dentro do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais e a prática profissional dos alunos.

### **CHEFIA E LIDERANÇA – 2018- 2019**

Conceitos básicos sobre chefia e liderança. A Liderança Militar no contexto da chefia e liderança. Introdução a Liderança Militar e Conceituação Básica. Caracterização das Teorias da Liderança. Busca da compreensão dos Fatores da Liderança. Estudo dos Tipos de Liderança. Definição dos Níveis de Liderança. Detalhamento dos Valores Militares ligados à Liderança Militar. Estudo dos fatores que criam e sustentam a credibilidade do Líder Militar. Análise dos Atributos do Líder Militar. Busca da compreensão dos Princípios da Liderança Militar e métodos para obtenção da confiança dos subordinados.

**Andréia Porto de Freitas**

**- Pedagoga -**

**ANEXO B–Malha Curricular do CFOBM com inclusão a partir de 2017**

**Quadro – Anexo B – Matriz curricular do CFOBM (Continua)**

<b>Nº</b>	<b>DISCIPLINAS DO 1º ANO</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
1	Ordem Unida	30
2	Treinamento Físico Militar	60
3	Atendimento Pré-Hospitalar	120
4	Técnica, Estratégia e Tática de Combate a Incêndio	40
5	Natação	60
6	Salvamento em Altura	40
7	Salvamento Terrestre	40
8	Legislação Institucional	44
9	Introdução ao Estudo do Direito	44
10	Policiamento de Guardas	30
11	História do Bombeiro Militar	30
12	Defesa Pessoal	30
13	Armamento, Equipamento e Tiro Prático	40
14	Filosofia	30
15	Psicologia Aplicada a Atividade de Bombeiro Militar	30
16	Combate a Incêndio Florestal	40
17	Redação e Preenchimento de Documentos Oficiais	30
18	Direito Penal Militar Geral-Especial	60
19	Metodologia Científica	30
20	Ciências Políticas	30
21	Comunicações Operacionais	30
22	Direito Constitucional	30
23	Princípios Gerais do Direito Processual	30
24	Direitos humanos	30
25	Prevenção a Acidente do Trabalho	30
26	Física	80
27	Química Geral	40
28	Geometria Analítica de Vetores	60
29	Cálculo Diferencial e Integral	60
30	Estágio	100
<b>TOTAL</b>		<b>1348</b>

(Continua)

Nº	DISCIPLINAS DO 2º ANO	CARGA HORÁRIA
1	Ordem Unida	30
2	Treinamento Físico Militar	60
3	Técnica, Estratégia e Tática de Combate a Incêndio	40
4	Segurança Contra Incêndio e Pânico	60
5	Natação	30
6	Salvamento em Altura	40
7	Salvamento Terrestre	40
8	Legislação Institucional	44
9	Atividade de Inteligência	30
10	Salvamento Aquático	60
11	Gestão de Pessoas	30
12	Calculo Diferencial e Integral	60
13	Mecânica vetorial	60
14	Hidráulica Geral	60
15	Arquitetura, Uso e Ocupação do Solo	30
16	Material de Construção	60
17	Teoria das Estruturas	60
18	Direito Civil	30
19	Direito Administrativo I	30
20	Administração e Logística do Armamento	40
21	Mecânica dos Solos	60
22	Direito Ambiental	30
23	Climatologia	30
24	Metodologia Científica	30
25	Processos Administrativos	40
26	Sociologia	30
27	Emergências com Produtos Perigosos	60
28	Teoria Geral da Administração	40
29	Programação de Computadores	60
30	Estágio	100
<b>TOTAL</b>		<b>1374</b>

(Conclusão)

<b>Nº</b>	<b>DISCIPLINAS DO 3º ANO</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
1	Ordem Unida	30
2	Treinamento Físico Militar	60
3	Técnica, Estratégia e Tática de Combate a Incêndio	40
4	Segurança Contra Incêndio e Pânico	60
5	Natação	30
6	Salvamento em Altura	40
7	Mergulho Autônomo	60
8	Probabilidade e Estatística	40
9	Resistência dos Materiais	60
10	Processo Penal Militar	30
11	Direito Administrativo II	30
12	Metodologia Científica	30
13	Gestão Estratégica	60
14	Gestão Financeira e Orçamentária	60
15	Gestão do Patrimônio	30
16	Trabalho de Comando	30
17	Chefia e liderança	30
18	Sistema de Comando e Operações	30
19	Eletrotécnica	40
20	Patologias das Construções	40
21	Análise e Avaliação de Barragens	30
22	Gestão Pública	30
23	Planejamento e Coordenação de Defesa Civil	60
24	Didática	30
25	Salvamento Terrestre	40
26	Estágio	100
<b>TOTAL</b>		<b>1120</b>
<b>TOTAL GERAL:</b>		<b>3842</b>

Fonte: Minas Gerais (2016d)

## ANEXO C– Tabela do Ofício CBMMG/ABM nº. 1965/2020 – 400.01.0045679/2020-12

(Continua)

Atividades Complementares	ASP 2013		ASP 2014	
	EXECUÇÃO	COORDENAÇÃO	EXECUÇÃO	COORDENAÇÃO
Intercâmbio com outras Instituições	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	1 E 2	3
Programa de Incentivo a Pesquisa	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	1 E 2	3
Treinamento Esportivo	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
Oficinas Práticas Operacionais	EXECUÇÃO	COORDENAÇÃO	EXECUÇÃO	COORDENAÇÃO
Acampamento	2	NÃO SE APLICA	1	NÃO SE APLICA
ATOS	1 e 2	3	1	3
Solenidade Matinal	1 e 2	3	1 E 2	3
Atividades Educacionais Interdisciplinares	EXECUÇÃO	COORDENAÇÃO	EXECUÇÃO	COORDENAÇÃO
Atividade Física Programada	1 e 2	3	1 E 2	3
Seminários	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
Torneio 2 de Julho	1	3	1	3
Travessia Aquática	2	3	1	3
Atividades de Extensão	ASP 2013		ASP 2014	
	EXECUÇÃO	COORDENAÇÃO	EXECUÇÃO	COORDENAÇÃO
Bombeiros Nas Escolas	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
Arraia do Fogo (Festa Junina)	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
Corrida do Bombeiro	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
Emergência Kids	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
Nac-Nudec	NÃO SE APLICA	2	1	3
Nac-Nudec Kids	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
Operação Alerta Vermelho	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	1	NÃO SE APLICA
Operação Carnaval	2 e 3	NÃO SE APLICA	1	NÃO SE APLICA
Visitas Técnicas	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	1	NÃO SE APLICA
Estágios	ASP 2013		ASP 2014	
	EXECUÇÃO	COORDENAÇÃO	EXECUÇÃO	COORDENAÇÃO
Btl RMBH e UOp. Interior	1, 2 E 3	NÃO SE APLICA	1, 2 E 3	NÃO SE APLICA
Maternidade Odete Valadares	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	1	NÃO SE APLICA

Atividades Complementares	ASP 2016		ASP 2017	
	EXECUÇÃO	COORDENAÇÃO	EXECUÇÃO	COORDENAÇÃO
Intercâmbio com outras Instituições	1 E 2	3	1 E 2	3
Programa de Incentivo a Pesquisa	1 E 2	3	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
Treinamento Esportivo	2	NÃO SE APLICA	1, 2 e 3	NÃO SE APLICA
Oficinas Práticas Operacionais	EXECUÇÃO	COORDENAÇÃO	EXECUÇÃO	COORDENAÇÃO
Acampamento	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
ATOS	1 e 2	3	1 E 2	3
Solenidade Matinal	1 E 2	3	1 E 2	3
Atividades Educacionais Interdisciplinares	EXECUÇÃO	COORDENAÇÃO	EXECUÇÃO	COORDENAÇÃO
Atividade Física Programada	1 E 2	3	1 E 2	3
Seminários	1,2,3	2,3	1, 2 e 3	NÃO SE APLICA
Torneio 2 de Julho	2	3	1 E 2	3
Travessia Aquática	1	3	2	3
Atividades de Extensão	ASP 2016		ASP 2017	
	EXECUÇÃO	COORDENAÇÃO	EXECUÇÃO	COORDENAÇÃO
Bombeiros Nas Escolas	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
Arraia do Fogo (Festa Junina)	NÃO SE APLICA	2	1	2 E 3
Corrida do Bombeiro	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	2
Emergência Kids	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	3
Nac-Nudec	1	2	1	2
Nac-Nudec Kids	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
Operação Alerta Vermelho	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
Operação Carnaval	1,2	3	1,2	3
Visitas Técnicas	1,2,3	NÃO SE APLICA	1, 2 E 3	NÃO SE APLICA
Estágios	ASP 2016		ASP 2017	
	EXECUÇÃO	COORDENAÇÃO	EXECUÇÃO	COORDENAÇÃO
Btl RMBH e UOp. Interior	1, 2 E 3	NÃO SE APLICA	1, 2 E 3	NÃO SE APLICA
Maternidade Odete Valadares	1	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA

(Conclusão)

	ASP 2018		ASP 2019	
<b>Atividades Complementares</b>	<b>EXECUÇÃO</b>	<b>COORDENAÇÃO</b>	<b>EXECUÇÃO</b>	<b>COORDENAÇÃO</b>
Intercâmbio com outras Instituições	2	3	1	2 e 3
Programa de Incentivo a Pesquisa	2 E 3	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA
Treinamento Esportivo	1,2 e 3	NÃO SE APLICA	1, 2 e 3	NÃO SE APLICA
<b>Oficinas Práticas Operacionais</b>	<b>EXECUÇÃO</b>	<b>COORDENAÇÃO</b>	<b>EXECUÇÃO</b>	<b>COORDENAÇÃO</b>
Acampamento	NÃO SE APLICA	3	2	3
ATOS	1 E 2	3	1 E 2	3
Solenidade Matinal	1 E 2	3	1 E 2	3
<b>Atividades Educacionais Interdisciplinares</b>	<b>EXECUÇÃO</b>	<b>COORDENAÇÃO</b>	<b>EXECUÇÃO</b>	<b>COORDENAÇÃO</b>
Atividade Física Programada	1 E 2	3	1 E 2	3
Seminários	1, 2 E 3	NÃO SE APLICA	1, 2 e 3	NÃO SE APLICA
Torneio 2 de Julho	1 E 2	3	1 E 2	3
Travessia Aquática	1 E 2	3	1 e 2	NÃO SE APLICA
	ASP 2018		ASP 2019	
<b>Atividades de Extensão</b>	<b>EXECUÇÃO</b>	<b>COORDENAÇÃO</b>	<b>EXECUÇÃO</b>	<b>COORDENAÇÃO</b>
Bombeiros Nas Escolas	NÃO SE APLICA	NÃO SE APLICA	1	2 e 3
Arraia do Fogo (Festa Junina)	1 E 2	3	1 E 2	3
Corrida do Bombeiro	2	3	1	2 e 3
Emergência Kids	2	3	1	2 e 3
Nac-Nudec	1 E 2	2	1	2 e 3
Nac-Nudec Kids	1 E 2	2	1	2 e 3
Operação Alerta Vermelho	2 E 3	NÃO SE APLICA	1, 2 e 3	NÃO SE APLICA
Operação Carnaval	2 E 3	NÃO SE APLICA	1, 2 e 3	NÃO SE APLICA
Visitas Técnicas	1, 2 E 3	NÃO SE APLICA	1, 2 e 3	NÃO SE APLICA
	ASP 2018		ASP 2019	
<b>Estágios</b>	<b>EXECUÇÃO</b>	<b>COORDENAÇÃO</b>	<b>EXECUÇÃO</b>	<b>COORDENAÇÃO</b>
Btl RMBH e UOp. Interior	1, 2 E 3	NÃO SE APLICA	1, 2 E 3	NÃO SE APLICA
Maternidade Odete Valadares	2	NÃO SE APLICA	2	NÃO SE APLICA

Fonte: ABM (2020)

Nota: Os números 1, 2 e 3 representam o ano do CFOBM que foi realizada a coordenação das atividades pelos cadetes.