

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Vitor Costa Leite
2017200530127

O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DURANTE A FORMAÇÃO
PROFISSIONAL DOS SARGENTOS DO CORPO DE BOMBEIROS
MILITAR DE MINAS GERAIS: UMA ANÁLISE FOCADA
NO CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS 2017

São João del-Rei
2018

VITOR COSTA LEITE

O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DURANTE A FORMAÇÃO
PROFISSIONAL DOS SARGENTOS DO CORPO DE BOMBEIROS
MILITAR DE MINAS GERAIS: UMA ANÁLISE FOCADA
NO CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS 2017

Monografia apresentada à Universidade Federal de São
João Del-Rei, como parte dos requisitos para obtenção do
título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Me. Rafael Isaac de Almeida Coelho

São João del-Rei
2018

VITOR COSTA LEITE

O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DURANTE A FORMAÇÃO
PROFISSIONAL DOS SARGENTOS DO CORPO DE BOMBEIROS
MILITAR DE MINAS GERAIS: UMA ANÁLISE FOCADA
NO CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS 2017

Monografia apresentada à Universidade Federal de São
João Del-Rei, como parte dos requisitos para obtenção do
título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada: 15 de setembro de 2018.

Prof. Me. Rhuan Jonathan da Silva (UFSJ)
(Membro)

Me. Rafael Isaac de Almeida Coelho (UFSJ)
(Orientador)

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa, Raquel, pelo apoio incondicional em todos os momentos.

Aos meus pais, por tudo que me proporcionaram, me permitindo chegar até aqui.

Ao meu orientador, Me. Rafael Isaac de Almeida Coelho, pelos ensinamentos e pelo auxílio na construção deste trabalho.

Aos nobres “soldados do fogo”, que arriscam suas vidas para salvar.

"O mais importante preceito da liderança é que se pode aprender a como ser líder."

General Edward M. Flanagan Jr.

RESUMO

A formação profissional dos Sargentos Bombeiros Militares visa a preparação dos alunos para o exercício das funções inerentes ao cargo, dentre as quais, destaca-se a de comandante de guarnição, função na qual o Sargento comanda outros militares durante o atendimento a ocorrências. Neste cenário, o estudo sobre o desenvolvimento da liderança durante o Curso de Formação de Sargentos propõe averiguar se o referido curso proporciona uma preparação para o exercício da liderança pelos novos Sargentos, além de verificar, sob o ponto de vista dos alunos que realizaram o curso no ano de 2017, a preparação teórica e prática desenvolvida durante o curso. Para tal, utiliza-se de uma pesquisa a documentação direta (questionários aplicados aos egressos) e indireta (fontes bibliográficas e documentais). Os resultados demonstram que as atividades e experiências vivenciadas pelos alunos durante o curso, aliadas à teoria estudada acerca do tema liderança, proporcionam o desenvolvimento da liderança por parte dos alunos.

Palavras-chave: Sargento. Liderança. Curso de Formação de Sargentos.

ABSTRACT

The formation of the Sergeants from the Fire Department aims to prepare the students for the exercise of functions inherent to the position, amongst them, it stands out the function of team commander, when the sergeant commands others during the attendance to occurrences. This course, the study about the leadership development during the Training Course for Sergeants proposes to verify if the course provides adequate preparation for the exercise of leadership by the new Sergeants, besides evaluating, from the point of view of the students who took the course in the year 2017, the theoretical and practical preparation developed during the course. To do this, it is used a documental direct search (quiz applied to alumni) and indirect (bibliographic and documentary sources). The results demonstrate that the activities and experiences proved by the students during the course, together with the theory studied on the topic of leadership, provide the development of leadership by the students.

Keywords: Sergeant. Leadership. Training Course for Sergeants.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Malha curricular do CFS combatente	21
Figura 1 - Pilares da Liderança Militar.....	16
Fotografia 1 - Deslocamento de equipe no parque	23
Fotografia 2 - Atividade de combate a incêndio florestal	23
Fotografia 3 - Atividade simulada de salvamento terrestre.....	24
Fotografia 4 - Atividade simulada de resgate de vítima em local de difícil acesso	24
Fotografia 5 - Atividade simulada de salvamento aquático	25
Gráfico 1: 1ª questão do questionário.....	27
Gráfico 2: 2ª questão do questionário.....	28
Gráfico 3: 3ª questão do questionário.....	28
Gráfico 4: 4ª questão do questionário.....	29
Gráfico 5: 5ª questão do questionário.....	29
Gráfico 6: 6ª questão do questionário.....	30
Gráfico 7: 7ª questão do questionário.....	30
Gráfico 8: 8ª questão do questionário.....	31
Gráfico 9: 9ª questão do questionário.....	31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABM: Academia de Bombeiros Militar

CBMMG: Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais

CBO: Classificação Brasileira de Ocupações

CEBOM: Centro de Ensino de Bombeiros

CFS: Curso de Formação de Sargentos

DDQOD: Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição

DEPCBM: Diretrizes de Ensino Profissional do Corpo de Bombeiros Militar

GuBM: Guarnições Bombeiro Militar

PMMG: Polícia Militar de Minas Gerais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Liderança	12
2.2	Liderança em instituições militares	14
2.3	Educação profissional	17
2.4	Ensino Profissional no CBMMG	17
2.5	O Curso de Formação de Sargentos Bombeiro Militar	19
3	METODOLOGIA	26
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	27
4.1	Apresentação dos resultados da pesquisa	27
4.2	Análise e discussão dos resultados da pesquisa	32
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
	REFERÊNCIAS	35
	APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO	38
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	39

1 INTRODUÇÃO

O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG), órgão que integra a administração direta do Estado, é responsável pela coordenação e execução de ações de defesa civil, 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.

Para o exercício das funções supracitadas, a corporação possui distribuídas pelo Estado unidades de execução operacional que atuam em caráter de pronta-resposta, sendo os militares de serviço divididos em equipes, que são denominadas Guarnições Bombeiro Militar (GuBM). Em geral, as guarnições são comandadas por Sargentos Bombeiros Militares.

Visando a preparação para o exercício das funções de Sargento, o CBMMG qualifica Cabos e Soldados selecionados através de concursos internos, que passam por uma formação específica, denominado Curso de Formação de Sargentos (CFS).

No ano de 2017, 53 militares concluíram com êxito o Curso de Formação de Sargentos. Esses militares passaram por uma formação acadêmica, um estágio operacional e por atividades complementares (simulados, operações militares, etc.) visando à preparação para o cargo almejado.

Assim, delimitou-se como tema desta pesquisa o estudo do desenvolvimento da liderança durante a formação profissional dos Sargentos combatentes do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, com foco no CFS ocorrido no ano 2017.

O estudo se justifica pela relevância que o tema liderança tem nos dias atuais, sendo importante fazer a avaliação em nível institucional de como tem sido o processo de formação das pessoas que atuarão em cargos de chefia no CBMMG. Assim, com este trabalho espera-se poder contribuir com a instituição Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, que passará a ter um diagnóstico acerca do processo de formação de seus gestores.

Neste cenário, foi formulado o seguinte problema para esta pesquisa: O Curso de Formação de Sargentos, realizado no ano de 2017, propiciou uma preparação para o exercício da liderança pelos novos Sargentos?

As hipóteses levantadas foram que:

- a) a teoria trabalhada nas disciplinas teóricas correlatas ao tema *liderança* cumpriram o papel de introduzir a temática aos alunos;
- b) as atividades complementares e o estágio permitiram aos alunos desenvolverem a

liderança.

Considerando ainda que o tema liderança ocupa posição de destaque no campo da gestão pública, este estudo é proposto com o objetivo de verificar em que medida o CFS realizado no ano de 2017 proporcionou aos alunos o desenvolvimento da liderança. São objetivos específicos deste trabalho:

- verificar, mediante pesquisa junto aos egressos do curso, a preparação teórica desenvolvida durante o curso;
- verificar, mediante pesquisa junto aos egressos do curso, a preparação prática desenvolvida durante o curso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança

O dicionário Michaelis (2018) define líder como “pessoa com capacidade de influenciar nas ideias e ações de outras pessoas”. Neste cenário, liderança apresenta-se como a função desempenhada pelo líder. Segundo Hunter (2004), liderança “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Já o General Belchior Vieira define liderança como “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”. (VIEIRA, 2002)

Segundo o manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro (BRASIL, 2011), “a partir do século XX, muitos sociólogos, psicólogos, filósofos, militares e outros profissionais passaram a estudar com maior interesse o fenômeno da liderança”.

O termo liderança costuma ser confundido com chefia. Entende-se por chefe aquele que exerce autoridade, dirige, governa ou administra. Entretanto, deve-se ter em mente que nem sempre uma pessoa investida no cargo de chefia consegue exercer a liderança. Segundo Meneghetti (2008):

o líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre os operadores de um contexto (empresarial ou outro), para que exista o máximo de produção específica ou resultado integral. O líder é o centro operativo de diversas relações e funções, é aquele que sabe individualizar a proporção de como se movem as relações da vida e sabe aplicar, a cada situação, a fórmula justa para resolver e realizar econômica, política e socialmente.

Liderança é um tema que tem evoluído bastante e, com o passar do tempo, foram construídas teorias a seu respeito. Segundo Vieira (2002), na evolução histórica, distinguem-se cinco teorias: dos traços, situacional, da interação, transaccional e transformacional.

Segundo a teoria dos traços, a liderança é o resultado de uma combinação de traços pessoais do líder. Segundo Thomas Carlyle (1841) apud Vieira (2002, p. 12), "se imitar um grande líder, também eu posso ser um grande líder". Já a teoria situacional afirma que os aspectos situacionais são determinantes para a eficácia dos líderes, não existindo estilos de liderança universalmente adequados.

A teoria da interação (ou do comportamento), que surgiu na década de 80, face a não satisfação das teorias anteriores quando consideradas isoladamente, preconiza a necessidade de identificar a personalidade relevante ou as características de comportamento com a situação na qual elas produzem uma liderança eficaz. Assim, preconiza que os comportamentos eram o que diferenciavam os líderes eficazes.

A teoria transacional aborda a liderança essencialmente como uma troca entre o líder e seus subordinados, uma transação, pura e simples. Por fim, a teoria transformacional preconiza a necessidade de transformar as atitudes e valores comportamentais. Segundo essa teoria, o líder transformacional consegue fazer com que os subordinados transcendam os seus próprios interesses em atenção ao líder, à equipe, à unidade ou organização.

Essas teorias serviram de base para a concepção dos chamados estilos de liderança. Segundo Blanchard (2011), no início os estilos se limitavam a dois, o autocrático, quando o líder usa a sua autoridade legítima e o poder inerente à sua posição para conseguir resultados, e o democrático, quando o líder envolve os subordinados na realização das tarefas, ouvindo-os, orientando-os e impulsionando-os. Com o passar do tempo, verificou-se que para que as pessoas pudessem ser incentivadas a dar o seu melhor, seria necessário que a liderança se adaptasse ao nível de desenvolvimento de cada indivíduo. Assim, os gestores deveriam ser flexíveis e adaptar seu estilo de liderança às situações, a chamada liderança situacional.

Blanchard (2011) afirma que atualmente existem quatro estilos básicos de liderança: direção, *coaching*, apoio e delegação. No estilo Diretivo, o líder transmite aquilo que deve ser executado, sendo esse estilo adequado às equipes de baixa experiência ou competência. Já no *coaching*, o líder busca treinar e desenvolver sua equipe, dando conselhos, apoiando e incentivando os seus integrantes.

No estilo de apoio, o líder busca apoiar o liderado no desenvolvimento de sua autoconfiança, apoiando seus esforços e ouvindo suas sugestões, estando próximo para incentivar suas interações internas e externas à equipe. Já no estilo por delegação, a premissa é que o liderado é experiente e domina as tarefas e habilidades de seu cargo, conseguindo trabalhar por conta própria, apresentando motivação para a execução da tarefa que lhe foi delegada. Assim, segundo o autor supracitado, cada estilo deve ser utilizado de acordo com o nível de desenvolvimento da equipe.

Outros estudos definem as principais qualidades dos líderes. Segundo Bethel (1995, p. XVIII), existem doze qualidades que os líderes possuem que os distinguem. Segundo a autora, um líder:

1. Tem uma missão de peso.
2. Pensa grande.
3. Possui elevado sendo ético.
4. Domina as mudanças.
5. É sensível.
6. Assume riscos.
7. Toma decisões.
8. Usa sabiamente seu poder.
9. Comunica-se com efetividade.
10. É um criador de equipes.
11. É corajoso.
12. Envolve-se.

Ainda segundo a autora supracitada, essas características também estão presentes nas pessoas ordinárias, em um certo grau, sendo possível desenvolvê-las e usá-las para motivar e influenciar outras pessoas, não sendo algo que se aprenda de uma vez, mas um padrão dinâmico de habilidades, talentos e ideias, que vai crescendo e modificando-se. Para se tornar um líder, é preciso ter definições claras das qualidades de liderança requeridas, uma missão e um desejo sincero de se aperfeiçoar-se.

Segundo Bacon (1999, p. 81), o setor público, assim como o privado, se atentou quanto “ao caráter essencial da liderança na obtenção de organizações eficientes, receptivas e criadoras de valor”. O mesmo afirma que a administração pública tem sido reformulada para responder às demandas do século XXI, sendo um dos maiores desafios, **desenvolver e cultivar líderes**.

No âmbito das instituições militares, o termo “chefia” é sinônimo de comando, que segundo Vieira (2002, p. 9), é “... a autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. É acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada”.

Neste cenário, a próxima seção explorará o quadro da liderança nas instituições militares e suas especificidades.

2.2 Liderança em instituições militares

A condição militar tem natureza própria, traduzindo-se, segundo Vieira (2002, p. 22), “... num elevado sentido de missão e noção de dever...”, fatores indispensáveis à coesão da tropa e ao espírito de corpo que caracterizam as instituições militares. A natureza da profissão exige de seus profissionais a permanente disponibilidade para o serviço e a sujeição a riscos inerentes à profissão. Ainda, a dedicação inteiramente ao serviço, até mesmo com o sacrifício

da própria vida.

Segundo o Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 1969), “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”. Desta forma, a hierarquia e a disciplina constituem a base das Instituições Militares Estaduais. Conforme disposto no Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2002), a hierarquia é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das instituições militares estaduais (IMEs). Já a disciplina, a exteriorização da ética profissional, manifestando-se pelo exato cumprimento de deveres, 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 Manual de Liderança Militar (BRASIL, 2011) afirma que “quando a hierarquia e a disciplina estão inseridas em um quadro no qual **os comandantes estabeleceram sólidos laços de liderança com os subordinados**, mesmo havendo pressões, riscos e dificuldades extremas, a missão será cumprida de forma adequada”. (grifo nosso)

O mesmo manual assevera que:

A História Militar mostra que a **liderança sempre foi o alicerce das tropas coesas, motivadas e aguerridas**. Mostra, também, as dificuldades encontradas pelos comandantes na condução de seus soldados em combate. Nas situações de normalidade, quando o grupo militar e as pessoas que o integram não estão sob pressão, geralmente as ordens dos comandantes são cumpridas, sem vacilações. **Já nos momentos de crise** e, sobretudo, nas ações em combate, havendo risco de vida e penúrias de toda ordem, **os indivíduos só obedecerão voluntariamente às ordens recebidas afiançados por seus comandantes**. (BRASIL, 2011, grifo nosso)

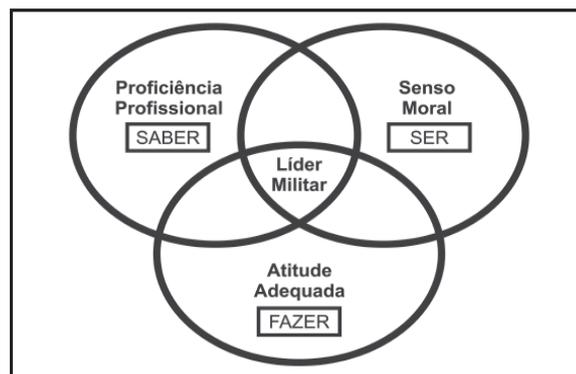
Assim, percebe-se um dos maiores desafios impostos aos comandantes de instituições militares, o exercício da liderança em momentos de crise, que chegam a envolver risco até mesmo para a vida de seus combatentes. Neste cenário, o manual aponta que o comandante, para obter sucesso no desafio de liderar, deve manifestar interesse genuíno pelos subordinados, agindo com profissionalismo e senso de justiça. Essas ações proporcionam o estabelecimento de um vínculo entre comando e comandados, ultrapassando as relações formais. “Ao longo do tempo, os subordinados passam a considerá-lo não apenas pela

autoridade formal de comandante, mas desenvolvem respeito à sua pessoa. Pode-se dizer, então, que começa a emergir a liderança.” (BRASIL, 2011)

O documento supracitado (BRASIL, 2011) traduz como conceito para 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”. Segundo o referido manual, a liderança militar estabelece-se em três pilares: proficiência profissional; senso moral e traços de personalidade; atitudes adequadas.

Esses fatores criam e sustentam a credibilidade do líder militar. Nesta ótica, “... o que o líder deve **saber**, **ser** e **fazer**, além de interagir com o grupo e com a situação.” (BRASIL, 2011). A figura a seguir resume a base da liderança militar:

Figura 1 - Pilares da Liderança Militar



Fonte: Manual de Liderança Militar (BRASIL, 2011)

Em complementação ao exposto, destaca-se trecho da obra de Vieira (2002, p. 5):

O sucesso dos líderes militares do século XXI exigirá deles carácter, lealdade para com os valores nacionais e para com a profissão militar, autodisciplina, vontade, inteligência, iniciativa, capacidade de julgamento e decisão sobre o que deve ser feito, e coragem para o fazer com oportunidade.

Só através de um desenvolvimento profissional contínuo, os líderes militares do futuro garantirão uma crescente confiança em si mesmos, intrepidez, franqueza, competência, capacidade de previsão e dedicação, assim se tornando líderes inspiradores que, sabendo merecer o respeito e confiança dos seus subordinados, estimularão a obediência e o respeito. (grifo nosso)

Segundo o mesmo autor (VIEIRA, 2002, p. 11), “uma liderança eficiente cria empenhamento ao nível do individual, coesão ao nível da pequena unidade e espírito de servir em toda a instituição”. Complementando, o General Edward M. Flanagan Jr., citado por Vieira (2002, p. 8), afirma que “o mais importante preceito da liderança é que se pode

aprender a como ser líder" (grifo nosso). Neste sentido, diversas instituições têm investindo na qualificação de seus gestores visando o desenvolvimento dos atributos inerentes ao líder.

2.3 Educação profissional

Segundo a lei de diretrizes e bases da educação nacional (LDB 9.394/96), “a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”. (BRASIL, 1996)

A educação profissional, segundo Barbosa, Martins e Rocha (2001), apud Sousa (2000, p. 16), é uma estratégia educacional que visa expandir o direito das pessoas ao trabalho e à educação. Além do domínio de uma determinada tarefa operacional, a educação profissional visa à “... compreensão global dos sistemas e processos produtivos, com a apreensão do saber tecnológico, a mobilização dos valores necessários à tomada de decisões e a valorização da cultura do trabalho”.

Piaget (2003), apud Sousa (2009, p. 16), afirma que o principal papel da educação profissional é formar homens capazes de inovar, inventar, descobrir e desenvolver, expandindo sua consciência crítica e reflexiva.

A educação profissional, segundo a LDB 9.394/96 (BRASIL, 1996), “integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva [...], vinculando-se ao mundo do trabalho e à prática social”.

Neste cenário, o CBMMG instituiu um sistema de ensino profissional, que será apresentado na próxima seção.

2.4 Ensino Profissional no CBMMG

Desde que o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais conquistou autonomia administrativa e orçamentária, com o advento da Emenda Constitucional nº 39 (MINAS GERAIS, 1999a), o CBMMG tem passado por um cenário de expansão de seus serviços. Segundo o Plano de Comando 2015-2016 (CBMMG, 2017)

... a presença do CBMMG nos municípios mineiros teve um crescimento de praticamente 100%, passando de 32 municípios no ano de 2000, para 63 municípios em 2016. É importante destacar que este crescimento é considerável, haja vista que

nesse período, a corporação teve um crescimento igual ao período anterior de 90 anos.

Neste cenário de expansão, a corporação instituiu um sistema de ensino profissional, dotado de características próprias e regulação específica¹, com a finalidade de “formar, capacitar, aperfeiçoar e especializar recursos humanos para o exercício das funções atribuídas aos integrantes dos Quadros do Corpo de Bombeiros Militar” (CBMMG, 2010). Esse sistema fundamenta-se nos seguintes princípios:

- I - integração à educação nacional;
 - II - seleção por mérito, interesse institucional e mandamento legal;
 - III - profissionalização continuada e progressiva;
 - IV - avaliação integral, contínua e cumulativa;
 - V - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
 - VI - edificação constante dos padrões morais, deontológicos, culturais e de eficiência;
 - VII - desenvolvimento de competências para a laborabilidade.
- (CBMMG, 2016a)

Segundo as Diretrizes de Ensino Profissional do Corpo de Bombeiros Militar (CBMMG, 2016a), o sistema objetiva:

- I - a proteção da vida e do patrimônio, da integridade física e da dignidade humana;
- II - a integração permanente com a comunidade;
- III - as estruturas e convicções democráticas, especialmente a crença na justiça, na ordem e no cumprimento da lei;
- IV - o fomento à pesquisa científica, tecnológica e humanística;
- V - a assimilação e prática dos direitos, dos valores morais e deveres éticos;
- VI - a democratização do ensino;
- VII - a estimulação do pensamento reflexivo, articulado, proativo e crítico;
- VIII - a disseminação de conhecimentos de prevenção a acidentes e sinistros;
- IX - a internalização dos princípios fundamentais da Instituição Bombeiro Militar.

Assim, a corporação instituiu uma unidade para ser responsável pelas atividades de ensino profissional, tendo essa passado por diversos estágios. Inicialmente (pós-desvinculação da PMMG), as atividades eram desenvolvidas pelo Centro de Ensino de Bombeiros (CEBOM). Atualmente, segundo as DEPCBM (CBMMG, 2016a), o ensino no CBMMG passou a ser desenvolvido prioritariamente na Academia de Bombeiros Militar (ABM).

Apenas com o intuito de ilustrar o quanto a atividade evoluiu na corporação, o efetivo previsto para o CEBOM, no ano 2000, conforme se observa na Resolução nº 024 (CBMMG, 2000), era de **37 militares**. Em 2017, conforme Resolução nº 707 (CBMMG,

¹ Vide o disposto no art. 83 da Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional: “Art. 83. O ensino militar é regulado em lei específica, admitida a equivalência de estudos, de acordo com as normas fixadas pelos sistemas de ensino.”.

2017a), a Academia de Bombeiros Militar contabilizava um total previsto de **232 militares**, um crescimento de 527%.

Neste novo cenário, conforme Resolução nº 690, a Academia de Bombeiros Militar passa a ser a

Unidade de Direção Intermediária, responsável pelo planejamento, execução e supervisão dos cursos de especialização, **formação**, habilitação, aperfeiçoamento, qualificação e atualização profissional do Bombeiro Militar, além da gestão e execução dos Exames de Aptidão Profissional, Estágio de Adaptação de Oficiais de Saúde, Concursos Públicos e Processos Seletivos. (CBMMG, 2016b, grifo nosso)

Com o estabelecimento da resolução supracitada, também passou a competir à ABM, dentre outras atribuições, a execução de cursos de formação profissional, além da avaliação periódica de suas malhas curriculares, com o intuito de propor melhorias.

Segundo as Diretrizes de Ensino Profissional do Corpo de Bombeiros Militar (DEPCBM), o CFS “tem por finalidade formar o terceiro-sargento, dando-lhe condições para executar as atribuições inerentes ao cargo”. (CBMMG, 2016a)

2.5 O Curso de Formação de Sargentos Bombeiro Militar

Segundo a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), os Sargentos

previnem sinistros e acidentes; realizam salvamento, combatem incêndios e prestam atendimento pré-hospitalar. Controlam acidentes com produtos perigosos, **comandam equipes de serviços de prontidão e chefiam guarnições**. No desenvolvimento das atividades, a rapidez e a eficácia da comunicação são cruciais, tanto para atender ocorrências como para tranquilizar vítimas e orientar a população. (BRASIL, 2002, grifo nosso)

Os chefes das guarnições, também denominados comandantes de GuBM, são responsáveis, segundo a Instrução Técnica Operacional 01² (CBMMG, 2015), pela coordenação do trabalho da equipe no teatro de operações e pela disciplina da GuBM durante todo o serviço operacional.

Para o exercício das funções supracitadas, o CBMMG prepara os Cabos e Soldados alunos do CFS por meio de uma formação teórica e prática que envolve aulas em sala de aula, aulas práticas, atividades simuladas, monitorias e estágio operacional. Ainda, essa formação profissional passa pela preparação dos alunos para o exercício da liderança.

Segundo as DEPCBM (CBMMG, 2016a), o CFS deve ser realizado na modalidade

² Padronização do Serviço Operacional.

de ensino presencial, com duração mínima de nove meses. Para ingressar no curso, o CBMMG realiza um concurso interno composto de provas teóricas e teste físico, no qual podem concorrer os Cabos e Soldados de 1ª Classe.

O currículo do curso, considerado pela diretriz supracitada a soma das atividades de aprendizagem e experiências vivenciadas pelo aluno sob a direção da escola, deve refletir 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. Na organização do currículo devem ser considerados os conhecimentos, habilidades e valores básicos para a realização das competências requeridas no exercício do cargo e da função militar.

Assim, o CFS realizado no ano 2017 ocorreu entre os meses de fevereiro e novembro, tendo seguido a malha curricular aprovada por meio da Resolução nº 697:

Quadro 1 - Malha curricular do CFS combatente

ORD.	DISCIPLINAS	CARGA-HORÁRIA
1	Direito Penal e Processual Penal Comum e Militar	40
2	Direito Civil	20
3	Direito Administrativo	20
4	Direitos Humanos	20
5	Processos Administrativos	30
6	Licitações e Contratos	30
7	Gestão de Pessoas no CBMMG (Administração e Sistemas)	30
8	Gestão Financeira e Orçamentária (Administração e Sistemas)	30
9	Gestão Logística (Material, Patrimonial e Sistemas)	30
10	Legislação Institucional	30
11	Comunicação Organizacional	20
12	Redação de Documentos Oficiais	30
13	Didática	30
14	Linguagem Brasileira de Sinais (Libras)	20
15	Policciamento de Guardas/Técnica Policial Militar	30
16	Liderança Militar	20
17	Ordem Unida	30
18	Treinamento Físico Militar/Natação	70
19	Atualização em APH	40
20	Sistema de Comando de Operações	30
21	Proteção e Defesa Civil	30
22	Estágio Supervisionado	120
23	Tática de Combate a Incêndio Urbano	60
24	Tática de Combate a Incêndio Florestal	30
25	Sistema de Segurança Contra Incêndio e Pânico	30
26	Condução e Operação de Viaturas	60
27	Motomecanização	20
28	Salvamento Terrestre	40
29	Salvamento Veicular	20
30	Operações em Altura	30
31	Mergulho Autônomo/Salvamento Aquático	50
32	Produtos Perigosos	30
33	Análise de Projetos Contra Incêndio e Pânico	30
TOTAL		1.150

Fonte: Resolução nº 697 (CBMMG, 2016c)

Como se observa acima, o curso é bastante completo e perpassa por áreas administrativas e operacionais, tendo ainda uma matéria específica sobre liderança: Liderança Militar. Somando-se a essa, complementam a formação as disciplinas Gestão de Pessoas no CBMMG e Ordem Unida, além do estágio supervisionado.

Segundo o plano da disciplina Liderança Militar (CBMMG, 2017c), o objetivo dessa é “capacitar os alunos para o exercício da liderança militar, visando ao seu desenvolvimento profissional e ao da corporação”. A disciplina segue como ementa:

Introdução à Liderança Militar e Conceituação Básica. Caracterização das Teorias da Liderança. Busca da compreensão dos Fatores da Liderança. Estudo dos Tipos de Liderança. Estudo dos fatores que criam e sustentam a credibilidade do Líder Militar. Análise dos Atributos do Líder Militar. Princípios da Liderança Militar.

A disciplina Gestão de Pessoas no CBMMG complementa o conteúdo necessário para o exercício do cargo de Sargento Bombeiro Militar, no tocante à gestão de pessoas, possuindo a seguinte ementa:

Demonstração e reflexão sobre os **conceitos de Gestão de Recursos Humanos na Administração moderna** e sua evolução; estabelecimento da diferenciação de Gestão de Recursos Humanos e Administração de Pessoal; análise das terminologias utilizadas na Administração e seu enfoque na Gestão de Recursos Humanos; **reflexão sobre as pessoas, as organizações e a relação entre elas**; busca da compreensão a respeito do processo e dos objetivos da Gestão de Recursos Humanos; explicitação dos modelos e das tendências da administração pública e privada e as estratégias da organização; discussão acerca do processo de Gestão de Talentos; qual o papel da avaliação de desempenho na administração e no CBMMG; identificação dos principais operadores da Gestão de Recursos Humanos na Corporação e como ocorre o desenvolvimento de suas atividades. (CBMMG, 2017c, grifo nosso)

Já a Ordem Unida, que segundo o Manual do Exército Brasileiro de Ordem Unida (BRASIL, 2000), é “um dos meios mais eficientes para se alcançar aquilo que, em suma, consubstancia **o exercício da chefia e liderança: a interação necessária entre o comandante e os seus subordinados**” (grifo nosso), também é ensinada aos alunos, como forma de iniciação à prática de comando. Segundo o referido manual,

a Ordem Unida é a forma mais elementar de **iniciação do militar na prática do comando. É comandando, na Ordem Unida, que se revelam e se desenvolvem as qualidades do líder**. Ao experimentar a sensação de ter um grupo de homens deslocando-se ao seu comando, o principiante, na arte de chefia, desenvolve a sua autoconfiança, ao mesmo tempo que adquire consciência de sua responsabilidade sobre aqueles que atendem aos seus comandos, observadores mais próximos das aptidões que demonstra. (BRASIL, 2000, grifo nosso)

Complementando a formação profissional, os alunos do Curso de Formação de Sargentos passaram por um estágio supervisionado, no qual desempenharam uma das principais funções exercidas pelos Sargentos no serviço operacional, a de Comandante de Guarnição. O estágio, segundo a Ordem de Serviço nº 489/2017 - ABM (CBMMG, 2017b), teve por objetivo:

3.1.1 Oportunizar aos discentes o contato com a realidade operacional do CBMMG, dentro das respectivas Unidades Operacionais relacionadas.

3.1.2 Introduzir os discentes na prática profissional, promovendo o contato com as atividades para as quais estão sendo formados.

Os alunos estagiaram nas Unidades Operacionais da Região Metropolitana de Belo Horizonte, tripulando viaturas de salvamento, de atendimento pré-hospitalar e de combate a incêndios. Abaixo fotografias retratam o estágio ocorrido no Pelotão de Combate a Incêndio Florestal, localizado no interior do Parque Estadual Serra do Rola Moça.

Fotografia 1 - Deslocamento de equipe no parque



Fonte: CBMMG³

Fotografia 2 - Atividade de combate a incêndio florestal



Fonte: CBMMG⁴

Durante a realização do CFS no ano de 2017, a Academia de Bombeiros Militar também ministrou o Curso de Formação de Soldados Bombeiro Militar (CFSd), que tem como “finalidade formar o soldado de primeira classe, dando-lhe condições para executar as tarefas inerentes à sua função” (CBMMG, 2002). Assim, diversas atividades complementares

³ <<http://www.bombeiros.mg.gov.br/component/content/article/32-embm/64416-2017-07-28-16-38-37.html>>. Acesso em: 07 mai. 2018.

⁴ <<http://www.bombeiros.mg.gov.br/component/content/article/35-bemad/65018-2017-08-25-18-22-09.html>>. Acesso em: 07 mai. 2018.

à formação dos alunos (treinamento físico, atividades simuladas, acampamento militar, etc.) foram realizadas com o envolvimento do efetivo de ambos os cursos, tendo os discentes do CFS atuado como instrutores e comandantes do CFSd. Essa promoção integrada dos Cursos de Formação de Sargentos e de Soldados contribui positivamente para a formação profissional de ambos os profissionais, permitindo a troca de experiências e o aprendizado mútuo.

No âmbito da liderança, tais atividades são de suma importância, pois proporcionam aos alunos do CFS a prática do conteúdo teórico trabalhado em sala de aula e o desenvolvimento da liderança militar. A seguir, fotografias de uma atividade técnica simulada ocorrida no mês de setembro de 2017, no Parque Nacional da Serra do Cipó, demonstram os discentes do CFS atuando como comandantes e instrutores de alunos do CFSd.

Fotografia 3 - Atividade simulada de salvamento terrestre



Fonte: o autor

Fotografia 4 - Atividade simulada de resgate de vítima em local de difícil acesso



Fonte: o autor

Fotografia 5 - Atividade simulada de salvamento aquático



Fonte: o autor

3 METODOLOGIA

Classifica-se, metodologicamente, o trabalho acadêmico como uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa. A pesquisa utiliza documentação direta (pesquisa de campo) e indireta (fontes bibliográficas e documentais).

A pesquisa às fontes bibliográficas teve por objetivo caracterizar os temas *liderança* e *ensino profissional*. Já a pesquisa às fontes documentais objetivou caracterizar o ensino profissional no CBMMG e o Curso de Formação de Sargentos, dando um foco nas atividades desenvolvidas durante o curso que tenham contribuído para o desenvolvimento da liderança pelos alunos.

A pesquisa de campo foi realizada com intuito de se verificar a percepção dos alunos quanto ao desenvolvimento da liderança durante o Curso de Formação de Sargentos, tendo-se optado pelo uso de questionários (sem identificação), que foram enviados para todos os 53 alunos que concluíram o curso em 2017. Tal pesquisa de campo trouxe ao trabalho informações que permitiram a comparação com as informações coletadas no âmbito da pesquisa documental, sendo essencial para o alcance dos objetivos deste trabalho.

Dentre os 53 alunos que formaram na turma, obteve-se a resposta de 43, o que representa cerca de 81% do total.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Apresentação dos resultados da pesquisa

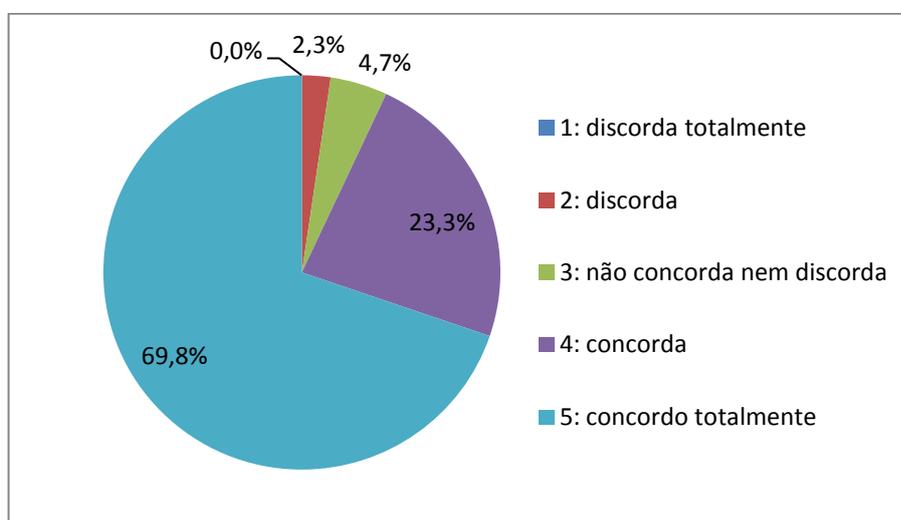
O questionário enviado aos militares egressos do Curso de Formação de Sargentos focou em questões que viabilizassem extrair a percepção dos alunos sobre a importância do tema liderança e permitissem verificar se as atividades do curso contribuíram para o desenvolvimento da liderança pelos alunos. Foram nove questões, enviadas via formulário *online* para cada um dos 53 Sargentos, através de email.

Nas cinco primeiras questões apresentadas aos alunos, foram elencadas afirmações e solicitado que os mesmos assinalassem entre 1 e 5, conforme grau de concordância com as mesmas, sendo:

- 1: discordo totalmente;
- 2: discordo;
- 3: não concordo nem discordo;
- 4: concordo;
- 5: concordo totalmente.

A primeira afirmação foi: aprender a teoria sobre liderança é muito importante para o exercício das funções de Sargento. Dentre os respondentes, nenhum discorda totalmente (0%), 1 discorda (2,3%), 2 não concordam nem discordam (4,7%), 10 concordam (23,3%) e 30 concordam totalmente (69,8%).

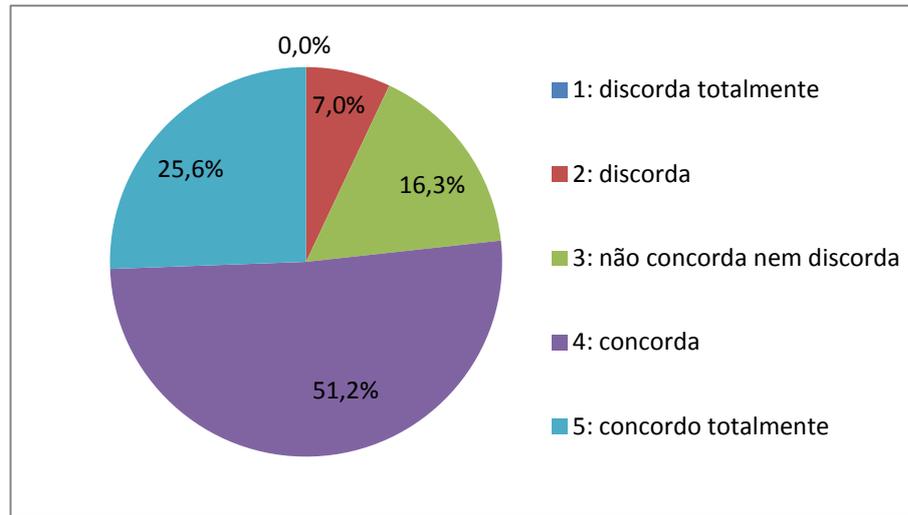
Gráfico 1: 1ª questão do questionário



Fonte: o autor, a partir de dados coletados

A segunda afirmação foi: a disciplina de Liderança Militar proporcionou aos alunos conhecer a teoria do tema. Dentre os respondentes, nenhum discorda totalmente (0%), 3 discordam (7%), 7 não concordam nem discordam (16,3%), 22 concordam (51,2%) e 11 concordam totalmente (25,6%).

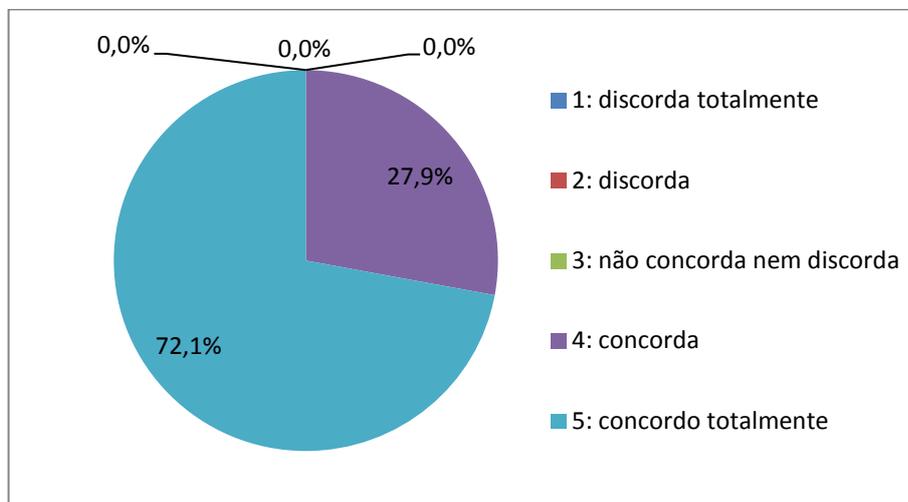
Gráfico 2: 2ª questão do questionário



Fonte: o autor, a partir de dados coletados

A terceira afirmação foi: a prática do comando durante a formação é muito importante para o desenvolvimento da liderança pelos alunos. Dentre os respondentes, nenhum discorda totalmente (0%), nenhum discorda (0%), nenhum não concordam nem discordam (0%), 12 concordam (27,9%) e 31 concordam totalmente (72,1%).

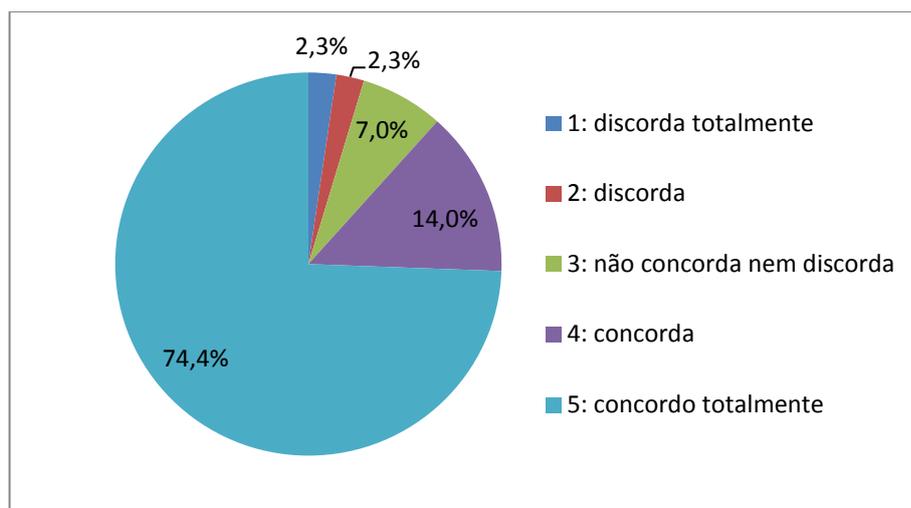
Gráfico 3: 3ª questão do questionário



Fonte: o autor, a partir de dados coletados

A quarta afirmação foi: as atividades complementares do curso (ATOS, Acampamento, PAINA, etc.) proporcionaram aos alunos estarem à frente de grupos de alunos do CFSd, exercendo o comando, sendo muito importantes para o desenvolvimento da liderança. Dentre os respondentes, 1 discorda totalmente (2,3%), 1 discorda (2,3%), 3 não concordam nem discordam (7%), 6 concordam (14%) e 32 concordam totalmente (74,4%).

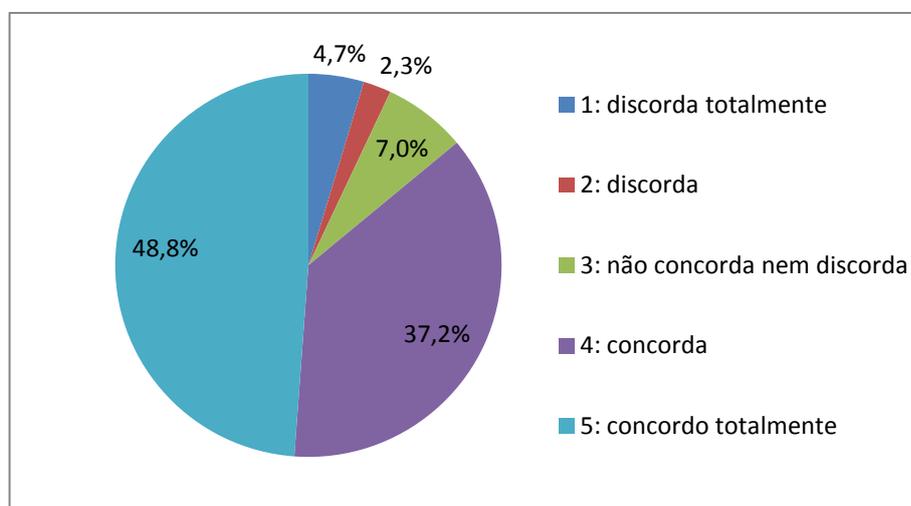
Gráfico 4: 4ª questão do questionário



Fonte: o autor, a partir de dados coletados

A quinta afirmação foi: o estágio proporcionou aos alunos o exercício da função de comandante de guarnição, sendo muito importante para o desenvolvimento da liderança. Dentre os respondentes, 2 discordam totalmente (4,7%), 1 discorda (2,3%), 3 não concordam nem discordam (7%), 16 concordam (37,2%) e 21 concordam totalmente (48,8%).

Gráfico 5: 5ª questão do questionário

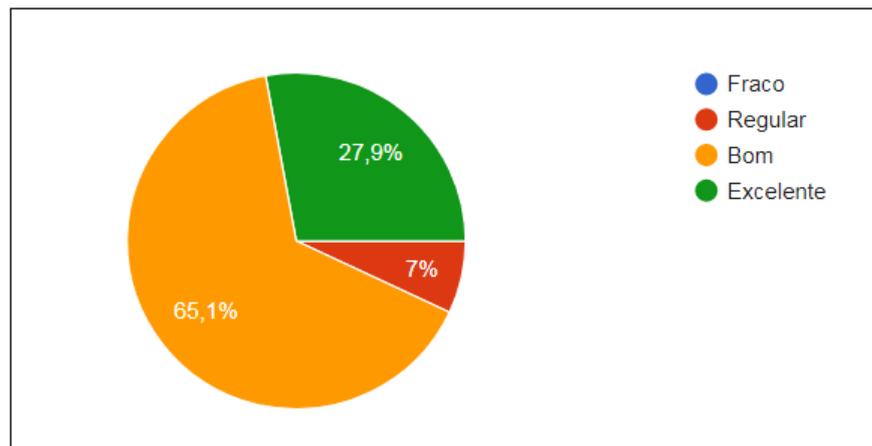


Fonte: o autor, a partir de dados coletados

Nas questões 6 a 8, foram realizados questionamentos cujas variações eram: fraco, regular, bom e excelente.

A sexta questão foi: como foi seu desempenho na disciplina Liderança Militar? Dentre os respondentes, nenhum avaliou como fraco o seu desempenho (0%), 3 avaliaram como regular (7%), 12 como bom (27,9%) e 28 como excelente (65,1%).

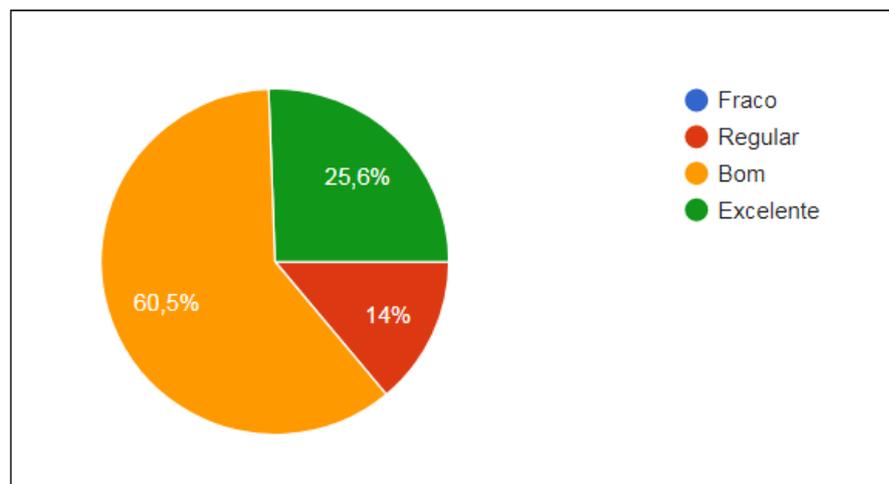
Gráfico 6: 6ª questão do questionário



Fonte: o autor, a partir de dados coletados

A sétima questão foi: como você avalia seu desempenho nas atividades nas quais teve a oportunidade de comandar durante o curso? Dentre os respondentes, nenhum avaliou como fraco o seu desempenho (0%), 6 avaliaram como regular (14%), 11 como bom (25,6%) e 26 como excelente (60,5%).

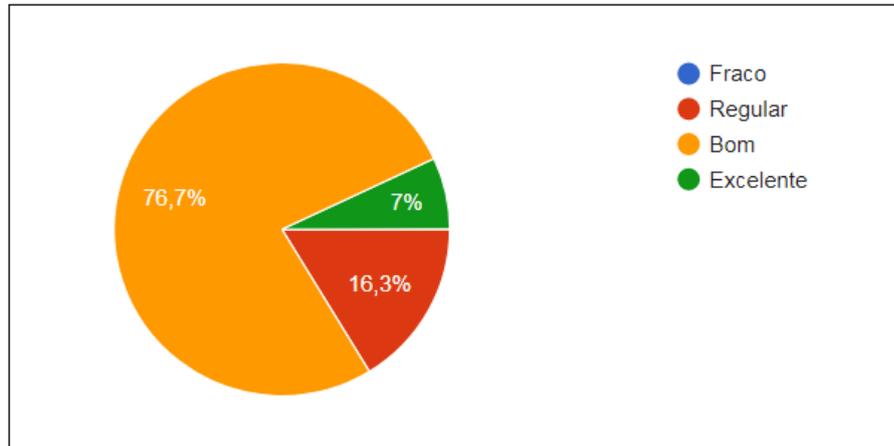
Gráfico 7: 7ª questão do questionário



Fonte: o autor, a partir de dados coletados

A oitava questão foi: como você se avalia como líder? Dentre os respondentes, nenhum se avaliou como fraco (0%), 7 se avaliaram como regular (16,3%), 33 como bom (76,7%) e 3 como excelente (7%).

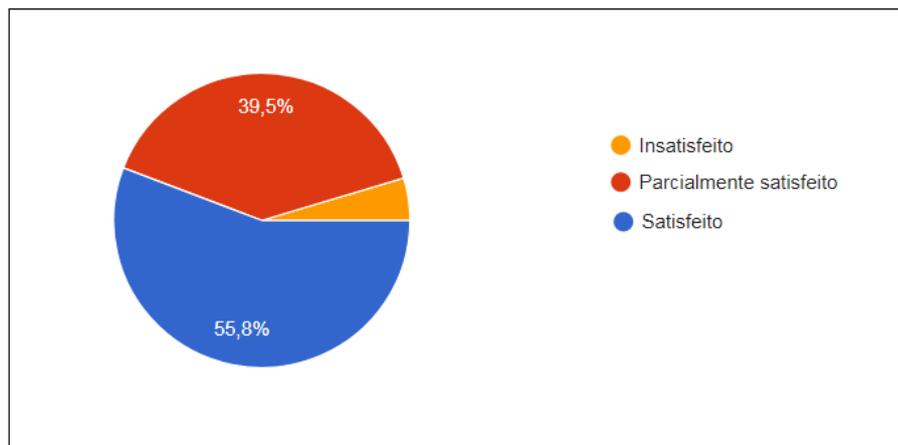
Gráfico 8: 8ª questão do questionário



Fonte: o autor, a partir de dados coletados

Na questão nove, foi realizado o seguinte questionamento: Qual o seu grau de satisfação com a função que exerce no CBMMG? Dentre os respondentes, 2 afirmaram estar insatisfeitos (4,7%), e 17 parcialmente satisfeitos (39,5%) e 24 satisfeitos (55,8%).

Gráfico 9: 9ª questão do questionário



Fonte: o autor, a partir de dados coletados

4.2 Análise e discussão dos resultados da pesquisa

Os dados obtidos na pesquisa revelam, logo a partir dos resultados da primeira questão, o quão importante o estudo sobre a liderança é para os alunos do Curso de Formação de Sargentos. Da análise do gráfico 1, extrai-se que 93,1% dos militares concordam ou concordam plenamente que o aprendizado da teoria sobre liderança seja muito importante para o desempenho das funções de Sargento. Tal resultado reforça a importância deste estudo.

Analisando-se o gráfico 2, conclui-se que 76,8% dos militares concordam ou concordam plenamente que a disciplina de Liderança Militar propiciou uma preparação adequada para o exercício da liderança. Ainda, apenas 7% dos pesquisados não concordam com a referida afirmação. Adicionalmente, o gráfico 6 apresenta que 93% dos pesquisados avaliam seu desempenho na disciplina Liderança Militar como bom ou excelente. Assim, levando-se em consideração o preceito citado no item 2.2 deste trabalho, de que se pode aprender a ser líder, percebe-se que a teoria trabalhada na referida disciplina cumpriu o papel de introduzir a temática aos alunos, confirmando a primeira hipótese deste trabalho. Acrescenta-se que, conforme consta no item 2.5, a temática ainda foi trabalhada indiretamente em outras disciplinas (Ordem Unida e Gestão de Pessoas).

Analisando-se o gráfico 3, denota-se que todos (100%) os pesquisados concordam ou concordam plenamente que a prática de comando durante a formação é muito importante para o desenvolvimento da liderança. Tal resultado reforça a necessidade de serem realizadas atividades que permitam tal exercício durante o CFS.

Sobre as atividades complementares e o estágio do curso, 88,4% (gráfico 4) e 86% (gráfico 5) dos pesquisados, respectivamente, concordam ou concordam plenamente que foi proporcionado aos alunos o exercício do comando, sendo muito importante para o desenvolvimento da liderança. Da análise do gráfico 7 percebe-se que 86,1% dos pesquisados avaliam seu desempenho nas atividades nas quais teve a oportunidade de comandar durante o curso como bom ou excelente. Assim, observando tais resultados e o exposto no item 2.5 deste trabalho, percebe-se a importância que essas atividades práticas têm, por permitirem o exercício do conteúdo teórico trabalhado em sala de aula e o desenvolvimento da liderança militar. Do exposto, intui-se que tais informações comprovam a segunda hipótese deste trabalho, de que as atividades complementares e o estágio permitiram aos alunos desenvolverem a liderança.

Foi questionado, ainda, aos egressos do CFS como os mesmos se avaliam como

líderes. Analisando o gráfico 8, vislumbra-se que 83,7% se avaliam como bons ou excelentes líderes, sendo que nenhum se avaliou como um líder fraco. Ainda, foi questionado aos egressos do CFS o grau de satisfação com a função que exerce no CBMMG, sendo que apenas 4,7% afirmaram estar insatisfeitos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho propôs-se a verificar em que medida o CFS realizado no ano de 2017 proporcionou aos alunos o desenvolvimento da liderança. Neste cenário, observando-se as atividades previstas no currículo do referido curso, conforme item 2.5, conjuntamente com os resultados da pesquisa de campo, percebe-se que as atividades de aprendizagem e experiências vivenciadas pelos alunos refletiram positivamente na preparação para o exercício das funções requeridas pelo cargo de Sargento Bombeiro Militar.

Assim, denota-se que além da teoria acerca do tema liderança, as atividades práticas são de suma importância, pois proporcionam aos alunos a prática do conteúdo trabalhado em sala de aula, permitindo o desenvolvimento da liderança. Com tal desenvolvimento, beneficiam-se os futuros sargentos, que terão mais segurança para comandar, os subordinados, que estabelecerão relações de confiança com seus comandantes, e a instituição, que contará com equipes mais coesas e, portanto, mais preparadas para o cumprimento das missões de forma mais adequada. Adicionalmente, se beneficia a sociedade, que contará com serviços melhor prestados por equipes bem lideradas.

Do exposto, conclui-se que o Curso de Formação de Sargentos, realizado no ano de 2017, propiciou uma preparação para o exercício da liderança pelos novos Sargentos, sendo o objetivo desta pesquisa cumprido. Por fim, propõe-se que o modelo do curso, que alia a teoria sobre o tema liderança a atividades práticas, seja mantido para os próximos anos.

REFERÊNCIAS

- BACON, Kevin. **Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público**. Tradução de Manuel Girard Kevin Bacon. Revista do Serviço Público, ano 50, número 4, p. 81-91, Out-Dez 1999.
- BETHEL, Sheila Murray. **Qualidades que fazem de você um líder**. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto nível**. Tradução de Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BRASIL, Exército Brasileiro. **Manual de Campanha C 22-5 - Ordem Unida**. 3. ed. 2000. Disponível em <<http://www.cciex.eb.mil.br/arquivos/docs/publicacoes/manuais>>. Acesso em 11 mai. 2018.
- BRASIL, Exército Brasileiro. **Manual de Campanha C 20-10 - Liderança Militar**. 2. ed. 2011. Disponível em <<http://www.cciex.eb.mil.br/arquivos/docs/publicacoes/manuais>>. Acesso em 11 mai. 2018.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 28 abr. 2018.
- BRASIL, Ministério do Trabalho. **Portaria nº 397, de 09 de outubro de 2002**. Aprova a Classificação Brasileira de Ocupações - CBO/2002, para uso em todo território nacional e autoriza a sua publicação. Brasília, 2002. Disponível em <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/>>.. Acesso em 07 mai. 2018.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. **Instrução Técnica Operacional nº 01 - Padronização do Serviço Operacional**. Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <<https://www.tiny.cc/sigp>>. Acesso em: 07 mai. 2018.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. **Ordem de Serviço nº 489/2017 - ABM**. Estágio Operacional e Administrativo do CFS e CFSd BM 2017. Belo Horizonte, 2017b.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. **Plano de Comando 2015-2026**. 2. ed. Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <<https://www.tiny.cc/sigp>>. Acesso em: 07 mai. 2018.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. **Planos de disciplina do Curso de Formação de Sargentos do CBMMG 2017**. Belo Horizonte, 2017c.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 024, de 28 de junho de 2000**. Altera o anexo único do artigo 1º da Resolução 009, de 10Mar00, que aprova o DD/QOD. Belo Horizonte, 2000. Disponível em: <<https://www.tiny.cc/sigp>>. Acesso em: 07 mai. 2018.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 083, de 06 de setembro de 2002**. Aprova o Regulamento de Ensino Profissional do Corpo de Bombeiros

Militar de Minas Gerais – REPCBM. Belo Horizonte, 2002. Disponível em: <<https://www.tiny.cc/sigp>>. Acesso em: 07 mai. 2018.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 388, de 14 de dezembro de 2010.** Institui o Sistema de Ensino do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <<https://www.tiny.cc/sigp>>. Acesso em: 07 mai. 2018.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 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, 2016a. Disponível em: <<https://www.tiny.cc/sigp>>. Acesso em: 07 mai. 2018.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 690, de 15 de setembro de 2016.** Finalidade, competências e estrutura da Academia de Bombeiros Militar (ABM). Belo Horizonte, 2016b. Disponível em: <<https://www.tiny.cc/sigp>>. Acesso em: 07 mai. 2018.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 697, de 13 de dezembro de 2016.** Aprova a malha curricular do Curso de Formação de Sargentos Bombeiro Militar (CFS BM) e revoga a Resolução nº 652, de 15 de fevereiro de 2016. Belo Horizonte, 2016c. Disponível em: <<https://www.tiny.cc/sigp>>. Acesso em: 11 mai. 2018.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº 707, de 16 de fevereiro de 2017.** Altera a Resolução nº 706/17, que aprova o Resumo dos Cargos Ativados, o Quadro de Organização e Distribuição - QOD e o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DDQOD) do CBMMG e suas alterações. Belo Horizonte, 2017a. Disponível em: <<https://www.tiny.cc/sigp>>. Acesso em: 02 mai. 2018.

HUNTER, James. **O monge e o Executivo.** 3. ed. São Paulo: Sextante, 2004.

MENEGHETTI, Antonio. **A Psicologia do Líder.** 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Ed, 2008.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa.** 2018. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>>. Acesso em: 08 mai. 2018.

MINAS GERAIS. **Emenda à Constituição nº 39, de 02 de junho de 1999.** Altera a redação dos arts. 39, 61, 66, 90, 106, 110, 111, 136, 137, 142 e 143 da Constituição do Estado, acrescenta dispositivos ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias e dá outras providências. Belo Horizonte, 1999a. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/index.html>>. Acesso em: 07 mai. 2018.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº 54, de 13 de dezembro de 1999.** Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais - CBMMG - e dá outras providências. Belo Horizonte, 1999b. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/index.html>>. Acesso em: 07 mai. 2018.

MINAS GERAIS. **Lei nº 5.301, de 16 de outubro de 1969.** Contém o Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1969. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/index.html>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

MINAS GERAIS. **Lei nº 14.310, de 19 de junho de 2002.** Dispõe sobre o código de ética e disciplina dos militares do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2002. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/index.html>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

SOUSA, Drielle Giziê Costa Rodrigues de. **Análise do currículo dos cursos de formação de oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.** Monografia (conclusão de curso) – Academia de Polícia Militar, Centro de Ensino de Graduação. Belo Horizonte. 2009.

VIEIRA, Belchior. **Liderança Militar.** Academia Militar do Exército. Portugal, 2002.

APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezados Sargentos, estou realizando uma pesquisa focada no desenvolvimento da liderança durante o Curso de Formação de Sargentos 2017. Assim, solicito apenas 5 minutos de seu tempo para responder ao questionário abaixo, que além de ser essencial para minha pesquisa, poderá servir de base para melhorias nos próximos cursos.

Agradeço pela atenção e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos necessários acerca da pesquisa, através do e-mail: [vitor.leite@bombeiros.mg.gov.br](mailto: ritor.leite@bombeiros.mg.gov.br).

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

O Curso de Formação de Sargentos 2017 teve a duração de 9 meses, e contemplou diversas disciplinas teóricas e práticas, além das atividades complementares (estágio, acampamento, alerta vermelho, etc.). Na organização de um currículo de curso devem ser considerados os conhecimentos, habilidades e valores básicos para a realização das competências requeridas no exercício do cargo e da função militar. No caso do CFS, o cargo de Sargento e suas funções, dentre as quais se destaca a de Comandante de Guarnição.

Neste cenário, solicito assinalar entre 1 e 5, conforme grau de concordância com as afirmações:

- 1: discordo totalmente;
- 2: discordo;
- 3: não concordo nem discordo;
- 4: concordo;
- 5: concordo totalmente.

AFIRMAÇÃO	1	2	3	4	5
1 - Aprender a teoria sobre liderança é muito importante para o exercício das funções de comando.					
2 - A disciplina de Liderança Militar proporcionou aos alunos conhecer a teoria do tema.					
3 - A prática do comando durante a formação é muito importante para o desenvolvimento da liderança pelos alunos.					
4 - As atividades complementares do curso (ATOS, Acampamento, PAINA, etc.) proporcionaram aos alunos estarem à frente de grupos de alunos do CFSd, exercendo o comando, sendo muito importantes para o desenvolvimento da liderança.					
5 - O estágio proporcionou aos alunos o exercício da função de comandante de guarnição, sendo muito importante para o desenvolvimento da liderança.					

Ainda, responda às seguintes questões:

6 - Como foi seu desempenho na disciplina Liderança Militar?

Fraco	Regular	Bom	Excelente
-------	---------	-----	-----------

7 - Como você avalia seu desempenho nas atividades nas quais teve a oportunidade de comandar durante o curso?

Fraco	Regular	Bom	Excelente
-------	---------	-----	-----------

8 - Como você se avalia como líder?

Fraco	Regular	Bom	Excelente
-------	---------	-----	-----------

9 - Qual o seu grau de satisfação com a função que exerce no CBMMG?

Satisfeito	Parcialmente Satisfeito	Insatisfeito
------------	-------------------------	--------------