



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE CUSTOS NUMA
ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS – ESTUDO DE CASO –
ASSOCIAÇÃO HUMANITÁRIA DOS BOMBEIROS VOLUNTÁRIOS
DE VIANA DO CASTELO**

Sara Catarina Duarte

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para a obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por: Prof. Dr. Paulo Rodrigues

Viana do Castelo, agosto de 2021



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE CUSTOS NUMA ORGANIZAÇÃO
SEM FINS LUCRATIVOS – ESTUDO DE CASO – ASSOCIAÇÃO HUMANITÁRIA
DOS BOMBEIROS VOLUNTÁRIOS DE VIANA DO CASTELO**

Sara Catarina Duarte

Orientada por: Prof. Dr. Paulo Rodrigues

Viana do Castelo, agosto de 2021

Resumo

As organizações são estruturas sociais que procuram realizar os propósitos de uma equipa, sejam eles de natureza económica, social ou política. Com o estudo da gestão de custos e a sua influência nos resultados podemos inferir acerca do papel da liderança nas organizações.

A liderança pode ser entendida como a habilidade de conduzir pessoas, de motivá-las e de influenciá-las, com vista à obtenção de resultados definidos pela equipa ou organização. Para as organizações atuais, cada vez mais complexas, exigentes e diversificadas, a liderança é um dos fatores essenciais para o sucesso e crescimento destas estruturas sociais.

A gestão de custos é um conjunto de atividades que reúnem elementos financeiros e de gestão, que permitem a obtenção de respostas a questões organizacionais, com vista a uma melhor tomada de decisões. Nesse sentido, irá ser estudada a importância do líder na gestão de custos das organizações.

Este estudo de caso incidiu sobre a Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Viana do Castelo. O estudo empírico foi desenvolvido através de um trabalho de natureza qualitativa, tendo sido analisado o conteúdo de entrevistas semiestruturadas. Pretendeu-se, com esta dissertação, que o conhecimento pudesse contribuir para o diagnóstico de problemas, uma melhoria de decisões, bem como para uma melhor gestão dos custos da associação em estudo. Concluiu-se, com este trabalho, que o papel do líder é de elevada importância para a gestão de custos de uma organização.

Palavras-chave: liderança, gestão, custos, bombeiros, organizações

Abstract

Organizations are social structures that seek to fulfill the purposes of a team, whether of an economic, social or political nature. With the study of cost management and its influence on results, we can infer about the role of leadership in organizations.

Leadership can be understood as the ability to lead people, to motivate and influence them, with a view to achieving defined results by the team or organization. For today's organizations, which are increasingly complex, demanding and diversified, leadership is one of the essential factors for the success and growth of these social structures.

Cost management is a set of activities that bring together financial and management elements, which allow obtaining answers to organizational questions, with a view to better decision-making. In this sense, the importance of the leader in cost management in organizations will be studied.

This study case was focused on the Humanitarian Association of Voluntary Firefighters of Viana do Castelo. The empirical study was developed through a qualitative work, having analyzed the content of semi-structured interviews. It was intended, with this dissertation, that knowledge could contribute to the diagnosis of problems, an improvement in decisions, as well as a better management of the costs of the association under study. It was concluded, with this work, that the role of the leader is of high importance for the cost management of an organization.

Keywords: leadership, management, costs, firefighters, organizations

Resumen

Las organizaciones son estructuras sociales que buscan cumplir con los propósitos de un equipo, ya sean de carácter económico, social o político. Con el estudio de la gestión de costos y su influencia en los resultados, podemos inferir sobre el rol del liderazgo en las organizaciones.

El liderazgo puede entenderse como la capacidad de liderar a las personas, de motivarlas e influirlas, con miras a lograr resultados definidos por el equipo u organización. Para las organizaciones de hoy, cada vez más complejas, exigentes y diversificadas, el liderazgo es uno de los factores esenciales para el éxito y crecimiento de estas estructuras sociales.

La gestión de costes es un conjunto de actividades que conjugan elementos financieros y de gestión, que permiten obtener respuestas a cuestiones organizativas, con miras a una mejor toma de decisiones. En este sentido, se estudiará la importancia del líder en gestión de costes en las organizaciones.

Este caso de estudio se centró en la Asociación Humanitaria de Bomberos Voluntarios de Viana do Castelo. El estudio empírico se desarrolló mediante un trabajo cualitativo, habiéndose analizado el contenido de entrevistas semiestructuradas. Se pretende, con esta disertación, que el conocimiento pueda contribuir para el diagnóstico de problemas, una mejora en las decisiones, así como una mejor gestión de los costos de la asociación en estudio. Con este trabajo se concluyó que el rol del líder es de suma importancia para la gestión de costos de una organización.

Palabras clave: liderazgo, gestión, costos, bomberos, organizaciones

Agradecimentos

Manifesto o meu agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a elaboração desta dissertação, pois sem a sua colaboração e apoio, a realização deste trabalho não seria possível.

Ao Professor Doutor Paulo Rodrigues, o meu orientador, que me acompanhou ao longo da dissertação e que sempre se mostrou disponível para esclarecer dúvidas e apoiar ao longo de todo o trabalho.

A todos os professores do curso de mestrado de Gestão das Organizações, pelos conhecimentos que me transmitiram ao longo deste percurso académico, essenciais na elaboração desta tese.

A toda a equipa da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Viana do Castelo, em especial ao Presidente da Direção David Lourenço, pelas informações transmitidas para a elaboração do estudo de caso.

A toda a minha família e amigos, que sempre me incentivaram e apoiaram para a concretização desta dissertação.

Lista de Abreviaturas

ABC - *Activity Based Costing*

AHBV – Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários

AHBVVC – Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Viana do Castelo

ANEPC - Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil

APC - Autoridade de Proteção Civil

CB – Corpos de Bombeiros

CNP - Comparative Non-Profit Sector

CS – Comandante em Substituição

ESNL – Entidades Do Sector Não Lucrativo

ICNPO - The International Classification of Nonprofit Organizations

IE – Inteligência Emocional

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social

ONG – Organizações Não Governamentais

OSFL - Organizações Sem Fins Lucrativos

PD – Presidente da Direção

PMAG – Presidente da Assembleia Geral

RAC – Relatório de Atividades e Contas

RCP- Representante do Conselho Fiscal

T – Tesoureiro

VP- Vice-Presidente

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	3
2.1. A Liderança nas Organizações.....	3
2.2. A Gestão de Custos nas Organizações.....	9
2.3. A Perceção da Liderança nas Organizações.....	15
2.4. As Associações Sem Fins Lucrativos.....	18
2.5. O Papel da Liderança na Gestão de Custos.....	23
2.6. Associações Humanitárias dos Bombeiros Voluntários.....	25
3. A História dos Bombeiros Voluntários em Portugal.....	27
3.1. Regime Jurídico e Organização dos Bombeiros em Portugal.....	29
3.2. A Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Viana do Castelo.....	32
3.2.1. A Organização e Gestão de Meios.....	35
3.2.1.1 Administrativos.....	36
3.2.1.2 Operacionais.....	38
4. Metodologia.....	41
4.1. Procedimentos.....	41
4.2. Recolha de Dados.....	43
5. Análise e Interpretação de Dados.....	44
6. Conclusão.....	48
7. Bibliografia.....	51
8. Anexos.....	58

Índice de Tabelas

Tabela 1: Maiores diferenças entre a abordagem de custeio tradicional e abordagem ABC....	14
Tabela 2: Estilos de Liderança.....	16
Tabela 3: Características das OSFN.....	19
Tabela 4: As principais OSFN.....	21

Índice de Figuras

Figura 1 - Organização das AHB.....	31
-------------------------------------	----

1. Introdução

O tema que se pretende desenvolver insere-se na problemática das Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL), na vertente da Gestão de Custos. Intenciona-se elaborar uma análise e compreensão dos elementos constituintes do Papel da Liderança na Racionalização da Gestão de Custos do Setor das Associações Sem Fins Lucrativos num estudo de caso referente à Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Viana do Castelo.

A génese e a motivação do presente projeto estão relacionadas com a proveniência de estudos em unidades curriculares, ao longo dos últimos anos, na área da Gestão, e com o âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo de Especialização em Gestão de Empresas. O interesse por esta temática foi também estimulado pelo fato do papel da liderança ter uma relevância cada vez maior em entidades do setor não lucrativo.

Com o objetivo principal de estudar o papel da liderança na gestão de custos na Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Viana do Castelo, esta dissertação é guiada pela estrutura apresentada em seguida. Inicialmente, começou por ser analisada a problemática e os objetivos do estudo. Seguidamente, é apresentado o enquadramento teórico, dedicado à definição de conceitos relacionados à temática de trabalho e ao enquadramento de estudos sobre o tema. Posteriormente, irá ser feita a caracterização da organização e da sua contextualização. Finalmente, é apresentada a metodologia, métodos e procedimentos a ser utilizados. No final, serão apresentadas as principais conclusões e sugestões de melhoria, bem como as limitações ao estudo efetuado.

Seguindo a pesquisa bibliográfica levada a efeito, foi possível perceber que o controlo e a contabilização dos custos constituem fatores fundamentais para a sustentabilidade das atividades e o sucesso de qualquer entidade. Os métodos de gestão de compras e o impacto dos custos na gestão financeira em organizações sem fins lucrativos são um fator importante e nem sempre são fáceis de gerir. Define-se, então, o tema, baseado nesta problemática: O Papel da Liderança na Gestão de Custos numa Organização Sem Fins Lucrativos – Estudo de Caso – Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Viana do Castelo.

O objetivo geral da investigação é analisar a importância do líder na gestão de custos, sendo que o papel do líder é desempenhado pelo Presidente da Direção da Associação acima referida. Decorreu do objetivo central a intenção de:

- Definir e compreender o papel do líder na organização;
- Analisar os custos e a sua influência nos resultados da organização;
- Fornecer informações que possam ajudar na tomada de melhores decisões.

Tendo em conta que o estudo de caso pretende analisar e compreender o processo de gestão de custos, a revisão de literatura incide, essencialmente, nos conceitos e características desta gestão e o estudo de caso da entidade referida, com vista à análise da estrutura dos seus custos, a sua relevância nas tomadas de decisões e à retirada de conclusões provenientes dos dados recolhidos em entrevista e documentos facultados pela associação.

Este estudo apresenta a liderança como um dos fatores fundamentais para o sucesso das organizações. O papel do líder nas organizações sempre foi muito discutido, visto que existe a perceção da importância da sua figura como o principal fator de sucesso das empresas ou entidades. Assim, sendo o líder responsável pela gestão empresarial, acaba por desempenhar uma função de mediação entre os colaboradores e os objetivos da organização, a fim de que sejam alcançados os objetivos propostos e a melhoria do clima organizacional. O líder é, deste modo, o impulsionador da motivação da equipa de trabalho e do comprometimento dos colaboradores, inculcando-lhes o sentimento de valorização, conquistado através do respeito e da credibilidade.

Este trabalho está estruturado pela forma apresentada de seguida. Primeiramente, será feita uma revisão da literatura, onde serão abordados os tópicos relativos à liderança nas organizações, à gestão de custos e às associações sem fins lucrativos. Seguidamente, iremos falar sobre a História dos Bombeiros Voluntários em Portugal, a qual abre caminho para abordar o estudo de caso a que este trabalho se dedica, a Associação Humanitária dos Bombeiros de Viana do Castelo. Por último, será feita a metodologia, onde evidenciamos os procedimentos e a recolha de dados escolhidos para o estudo e para a sua análise, interpretação de resultados e as respetivas conclusões. As conclusões obtidas irão apresentar a descrição dos pontos mais importantes que foram estudados. Ao mesmo tempo, serão apresentadas as sugestões e melhorias, bem como as limitações ao estudo efetuado.

2. Revisão da Literatura

2.1. A Liderança nas Organizações

Para entender a liderança nas organizações, é fundamental perceber o conceito de organização. Uma organização é constituída pela interação interna e externa de um conjunto de pessoas, num sistema estruturado, onde se recorre a diferentes recursos e estratégias para a prossecução de objetivos em comum.

As organizações, segundo Daft (2014), “são unidades sociais que são dirigidas por metas, são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e são ligadas ao ambiente externo.” (p.12).

Segundo González (1994), uma organização é como “uma associação permanente de indivíduos, que com a intenção de conseguir fins específicos, coordenam as suas atividades mediante a formalização e regulamentação dos mesmos e mediante o desempenho de papéis diversificados que se articulam em estruturas diferenciadas e hierarquizadas.” (p.181).

Teixeira (1998) refere que as organizações são agrupamentos humanos intencionalmente construídos e reconstruídos, a fim de se atingirem objetivos específicos. Uma organização nunca constitui uma unidade acabada, mas sim um organismo social sujeito a mudanças.

Por sua vez, Santos (2008) refere que “uma organização pode ser definida em sentido lato, como um grupo de pessoas constituído deliberadamente com o intuito de atingir determinados objetivos.” O autor enfatiza, ainda, que mais do que o exclusivo usufruto dos bens ou serviços produzidos por uma organização, os seres humanos organizam-se deliberadamente em torno da consecução de objetivos comuns constituindo-se, eles mesmos, em coprodutores.

Cunha, *et al.*, (2007) defende que uma organização pode ser analisada segundo cinco perspetivas:

- A organização racional, na qual através do planeamento e formalização, a organização visa aumentar a eficiência e diminuir a incerteza. Neste caso, a racionalidade organizacional sobrepõe-se à racionalidade individual.
- A organização orgânica, que toma a organização como um ser vivo e oscila entre a adaptação e o desajuste de estratégias.
- A organização política, em que as organizações são percebidas como arenas políticas pela diversidade de intervenientes e interesses em jogo. No entanto, reduzi-las ao fator político é desviar a atenção de realidades complexas para realidades simplificadas e incompletas. Assim, a política nas organizações é apenas uma parte de todo o conjunto de funções e características.
- A organização cognitiva, onde a organização pode ser interpretada de diferentes

formas, existindo um paralelismo de ideias sobre a mesma questão, como por exemplo, na negociação salarial entre patrões e um sindicato.

- A organização humana, que indica que as organizações existem para as pessoas e os objetivos individuais que devem ser valorizados, já que são estes que elaboram as condições fulcrais para o alcance de competitividade entre os indivíduos da organização.

Teixeira (1998) afirma que a liderança “é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo, a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo.” (p.139).

Segundo Montserrat (2004), a liderança pode ser entendida como a capacidade de gerar a participação voluntária das pessoas ou grupos, no sentido de atingir os objetivos propostos. O autor indica, ainda, que a liderança advém da capacidade de influência de uma pessoa sobre outras. Assim, podemos notar frequentemente a identificação positiva e à projeção dos subordinados sobre o líder, sendo este “portador da filosofia da organização, a sua liderança baseia-se na competência e na capacidade de explicar as suas decisões.” (p. 97).

Drucker (2004) afirma que “os líderes são o recurso básico e também, o mais escasso de qualquer organização”. (p. 32). O autor indica que, numa organização, o líder deve ser qualificado, ser capaz de correr riscos e avaliar o planeamento da organização, assim como deverá, também, liderar com criatividade para resolver problemas e envolver as pessoas da organização para que estas apresentem novas e variadas ideias, para que todos os intervenientes participem ativamente no planeamento. Drucker (2004) acrescenta que o gestor deverá encarar os desafios e os contratempos de uma maneira dinâmica e inovadora, cumprindo as metas e objetivos da organização ou empresa. Assim, para o autor, caso o líder não tenha as qualidades necessárias para liderar ou de administrar, o planeamento irá fracassar, concluindo, ainda, que liderar pode ser considerada como a difícil capacidade de conseguir dar resposta aos problemas, visto que os colaboradores necessitam de sentir segurança no líder que, por sua vez, deve ser firme, decidido e capaz de transmitir a segurança necessária.

O estudo da liderança é premente nas organizações. O termo liderança possui vários significados e múltiplas designações.

Segundo Rego (1998), “A liderança é uma espécie de corrente que necessita de dois pólos. Líderes e seguidores. Sem um deles, não há circulação de energia – não há liderança.” (p.15). Segundo o mesmo autor, a definição mais complexa de liderança é a que considera que se trata de um processo de influência que afeta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objetivos para a organização ou grupo, a organização das atividades para o alcance de objetivos, a motivação dos seguidores para cumprir objetivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao

grupo ou organização. Segundo o autor, uma das maiores problemáticas em torno das definições de liderança é saber se esta é um processo coletivo partilhado por todos os elementos ou se, pelo contrário, é uma especialização de papéis no qual alguém se especializa no papel de líder.

Segundo Bass, conforme citado por Rego (1998), a liderança possui várias concepções. Pode ser vista como um centro de processo grupal no qual envolve a proeminência de um ou mais indivíduos em relação a outros, como um exercício de influência, um ato ou comportamento, uma forma de persuasão, um instrumento ao alcance de objetivos, uma combinação de elementos que envolve aspetos de personalidade, poder, comportamento, entre outros.

Segundo Rego (1998), há quem defenda que liderança inclui, apenas, os processos de influência relacionados com as tarefas e objetivos do grupo, ou seja, tentativas de influência exteriores aos desígnios do grupo (para beneficiar, por exemplo, o líder), não podem ser considerados como atos de liderança. Outro ponto de vista, segundo o autor, considera liderança como todos os exercícios de influência sobre seguidores, independentemente do propósito. A mesma fonte refere que a eficácia de um líder reside na seleção do critério que a permita medir, sendo esse critério medido pelo crescimento dos lucros ou vendas, pelo desempenho do grupo, entre outros.

Sendo a liderança um fenómeno inevitável em contexto empresarial e organizacional, é, por sua vez, importante abordar algumas definições da palavra organização. Segundo Lima e Albano (2002) pode-se dizer que organização é um sistema de atividades onde as pessoas são levadas a cooperarem umas com as outras para alcançarem vários objetivos. Só assim, segundo os autores, é que as organizações podem ser dinâmicas, sendo o conjunto de valores e políticas o modo como os indivíduos interagem e colaboram para incrementarem uma cultura e clima organizacional na organização onde se inserem.

Ainda segundo Lima e Albano (2002), embora se tente encontrar soluções milagrosas para a melhor gestão das organizações, todas as propostas devem estar assentes num conhecimento e compreensão profundos, assentes no fato de as mudanças não acontecerem a curto prazo, devido à dificuldade de mudar a cultura vigente e de conseguir administrar as forças e influências externas à organização. Portanto, refletir sobre o clima e a cultura organizacional implica rever vários fatores internos e externos que influenciam diretamente no desenvolvimento das organizações. É, assim, inviável implementar um modelo de gestão ou promover qualquer mudança na organização se os gestores não tiverem conhecimento de que todo o investimento pode ser em vão se essa premissa não for considerada. Assim sendo, justifica-se a impossibilidade de se adotar um modelo de gestão pronto, sem considerar a complexidade das organizações e os contextos em que elas estão inseridas.

Segundo Mintzberg (2003) as organizações coordenam o seu trabalho através de cinco mecanismos que aglutinam as diferentes partes de uma organização: o ajustamento mútuo, a supervisão direta, a padronização dos processos de trabalho, a uniformização das qualificações dos trabalhadores e a normalização dos resultados. O ajustamento mútuo realiza a coordenação do trabalho pelo processo de comunicação informal, sendo, portanto, um mecanismo simples de controlo do trabalho pelo próprio operador, onde o conhecimento se desenvolve à medida que o trabalho avança. A supervisão direta é um mecanismo de coordenação pelo qual o indivíduo tem a responsabilidade de instruir e coordenar as ações a outros indivíduos. Este mecanismo é usado em empresas de uma maior dimensão, onde a coordenação de trabalho mais simplista de ajustamento mútuo não é suficiente. Quanto à padronização, esta representa um processo de trabalho que é concebido de maneira a observar padrões pré-determinados, sendo a coordenação das fases do trabalho determinada desde a conceção, fazendo com que seja reduzida a necessidade de comunicação contínua. Os processos de trabalho são uniformizados quando o conteúdo do trabalho é programado, como por exemplo, as instruções de montagem de um brinquedo. O mesmo é válido para a padronização dos resultados, quando é pré-concebido a dimensão e/ou desempenho de um produto. Já a padronização das qualificações do trabalho, segundo o autor, é imposta quando se especifica a formação daquele que executa o trabalho, sendo o indivíduo formado antes de entrar na organização e desempenha nela as funções pelo qual é conhecedor ou especialista. À medida que o trabalho da organização se torna mais complexo, os meios de coordenação deslocam-se sucessivamente do ajustamento mútuo, passando pela supervisão direta e pela padronização. Ou seja, à medida que um grupo aumenta, é mais difícil coordena-lo através de mecanismos informais. Como tal, existe assim uma necessidade de liderança. Ainda assim, a maioria das organizações utiliza uma mistura dos cinco mecanismos, em diversos graus. Por exemplo, apesar da padronização, é necessário haver ajustamento mútuo e supervisão direta.

Conforme Holstein (2017), as organizações investem cada vez mais na formação e desenvolvimento de líderes com um único objetivo: extrair o máximo e o melhor da equipa e, assim, obter melhores resultados de produção, qualidade, habilidade e economia. Segundo a autora, a alta competitividade faz com que seja preciso otimizar os investimentos sem que isso reflita diretamente na qualidade dos processos, ou seja, é preciso fazer cada vez mais com menos recursos, atingindo resultados cada vez melhores. Holstein afirma, ainda que o líder da gestão para resultados é um gestor que tem o compromisso e a decisão de conquistar os objetivos com a força de trabalho dele e da sua equipa, conseguindo obter da equipa de trabalho, muitas vezes, aquilo que ela nem sabe que pode dar.

Conforme Venâncio (2017), para uma organização ser bem sucedida é necessário transformar o seu processo corporativo, para que possa ter sucesso perante os ambientes externos a que presta os serviços. Conforme o autor, a alteração de paradigmas sociais aumenta a preocupação

das pessoas afetas às organizações, com o objetivo de os indivíduos se adaptarem aos desafios e necessidades da sociedade, de forma responsável, sendo o líder é o maior responsável de uma equipa. Mateus (2015) justifica o porquê de o líder ser o responsável máximo ao indicar que é função dos administradores/gestores conseguir governar os profissionais das organizações, encarar os desafios e os constrangimentos externos da forma mais dinâmica e inovadora possível, cumprindo as metas e objetivos organizacionais. Venâncio (2017) acrescenta que, ainda que o líder seja apontado como protagonista dentro da organização, não teria força sem todos os agentes secundários – colaboradores, parceiros, stakeholders – que trabalham em equipa para o realizar de todo o processo. Só a união de hierarquias permite resultados positivos, a nível interno e externo. Por outras palavras, a organização é sustentada pelo líder mas são todos os liderados que sustentam o organismo corporativo. Nesta desconstrução organizacional, o líder está no centro das ramificações organizativas e é a partir da sua figura que se retiram todas as ilações – técnicas, sociais, comportamentais e pessoais – que darão significado ao papel que desempenha na construção da imagem e reputação da instituição a que pertence. O exercício de liderança e de motivação dos líderes tem, assim, uma importância acrescida para o sucesso da entidade.

Segundo Jesuíno (2005), os primeiros grandes estudos sobre liderança ficaram a dever-se à urgente necessidade de recrutar líderes oficiais para o exército entre as guerras, sendo que estas investigações focaram-se sobre tudo nos traços de inteligência e personalidade. Bass (1981) enfatiza que o principal objetivo desses estudos era identificar as qualidades pessoais ou traços de personalidade que eram comuns dos líderes que, por sua vez, estes traços distinguiam os líderes dos não-líderes. Assim, as teorias clássicas da liderança foram desenvolvidas, ao longo do tempo, em torno das características do líder. As teorias clássicas que serão abordadas denominam-se: a teoria dos traços, as teorias comportamentais e as teorias situacionais ou contingenciais.

A teoria dos traços descreve o tipo de comportamentos e tendências de personalidade associados a uma liderança eficaz, assumindo um padrão básico de traços de personalidade nos líderes, sendo que estes revelariam os mesmos traços em diferentes situações. Os defensores da abordagem da teoria dos traços definem uma lista de qualidades de liderança, indicando que alguns indivíduos são born leaders – naturalmente líderes - devido à sua estrutura psicológica.

Kirkpatrick e Locke (1991) indicam que os traços chave para se ser um líder podem ser: possuir um fim (um termo que incorpora motivação, ambição, conquista, energia, tenacidade e iniciativa), motivação da liderança (o desejo de liderar mas não o de procurar poder como um fim de si mesmo), honestidade, integridade, auto confiança (relacionado com estabilidade emocional), capacidades cognitivas e, por último, conhecimento da área de negócio.

Segundo Spillane (2004), como forma de dar resposta às lacunas da abordagem dos traços, os académicos começaram a investigar a liderança como sendo um conjunto de comportamentos,

avaliando os comportamentos dos líderes de sucesso, determinando um conjunto chave de comportamentos e identificando estilos de liderança amplos. Assim, as teorias comportamentais focam-se no que o líder faz, ao invés do que o líder é, ou seja, dá-se uma maior importância do papel da formação do líder em detrimento das suas características psicológicas inatas. Lewin, Lipitt e White (1939) foram os pioneiros no estudo da influência dos estilos de liderança e a performance, sendo que a sua investigação impulsionou vários estudos posteriores, tais como o de Ralph Stogdill, realizados na universidade de Ohio. De acordo com Stogdill e Coons (1957), estes trabalhos, focados na identificação dos diferentes comportamentos dos líderes, identificam dimensões comportamentais com um carácter independente: uma relacionada com a importância das relações com os membros de um grupo (consideration) e outra com a definição das suas funções e das funções do grupo (initiating structure). A dimensão consideration diz respeito à relação dos líderes com os subordinados como, por exemplo, os sentimentos de amizade, confiança e respeito mútuo. Já a initiating structure engloba todos os comportamentos dos líderes para com os grupos como, por exemplo, a definição dos métodos a utilizar e dos canais de comunicação.

A teoria situacional surgiu, também, como reação à teoria dos traços de liderança. As organizações perceberam que o conhecimento adquirido dos métodos tradicionais de liderança podia já não ser eficaz. Com as teorias situacionais/contingenciais é percebido que os líderes fazem mais do que simplesmente agir, porque muitas das vezes têm de reagir a determinadas situações. Assim, esta teoria assume que para diferentes situações são necessárias diferentes características e, de acordo com estas teorias, não existe um único perfil psicológico ideal de um líder. As quatro teorias situacionais de liderança mais proeminentes são: o modelo de contingência de Fiedler, o modelo de decisão de Vroom-Yetton, path-goal theory e a teoria situacional de Hersey-Blanchard.

O modelo de contingência de Fiedler (1967) fundamenta a eficácia do líder naquilo em que o autor nomeou de contingência situacional, que resulta da interação do estilo de liderança e as características específicas da situação.

O modelo de decisão de Vroom e Sternberg (2002), na teoria concebida por Vroom e Yetton (1973) e, posteriormente, por Vroom e Jago (1988), é caracterizado pela conceção de uma taxonomia para descrever situações de liderança, na qual é usada num modelo normativo de decisão, onde os estilos de liderança estão ligados a variáveis situacionais, definindo qual a abordagem mais adequada para cada situação.

Já a teoria de liderança path-goal theory, segundo House (1971), pretende verificar em que medida a eficácia do líder se encontra condicionada pela sua capacidade de intervir no processo motivacional dos seus seguidores, de forma a garantir o seu maior empenho na tarefa em questão e uma maior satisfação.

Finalmente, a teoria situacional de Hersey e Blanchard (1969), identificando diferentes estilos de comportamento e de liderança, indica que o estilo de liderança deve estar adequado ao nível de desenvolvimento do seguidor, sendo que o comportamento torna-se tanto uma função das características dos líderes, como da dos seguidores.

O estudo e a compreensão da liderança nas organizações revela ser fundamental para se compreender o papel do líder numa organização. As decisões que são tomadas pelo líder em várias vertentes têm uma importante contribuição para a obtenção de uma vantagem competitiva na empresa ou organização. Após a análise da liderança, será abordado o tema da gestão de custos nas organizações, um dos temas centrais deste trabalho.

2.2. A Gestão de Custos nas Organizações

Para que uma empresa se mantenha competitiva no mercado, é fundamental conhecer os seus custos. Para compreender a gestão de custos, é necessário compreender o conceito de gestão. Assim, define-se gestão como uma ação de dirigir, sendo uma atividade ou processo de administrar uma organização ou empresa. A gestão é executada em função de determinados objetivos para atingir o sucesso organizacional.

Segundo Cogan (1999), há décadas que os gestores e cientistas são desafiados nas questões da determinação dos custos dos produtos e serviços, os esforços para reduzi-los e a consequente tomada de decisão que torna a organização mais competitiva.

Segundo Teixeira (2005) “A tarefa da gestão é interpretar os objetivos propostos e transformá-los em ação empresarial através do planeamento, organização, direção e controlo de todos os esforços realizados em todos os domínios da empresa a fim de atingir os objetivos propostos” (p.3).

O mesmo autor admite a existência de quatro funções de gestão na génese do sucesso empresarial – planeamento, organização, direção e controlo:

- ✓ O planeamento é o primeiro passo, onde se definem objetivos e estratégias, identificam e coordenam atividades necessárias para o funcionamento da empresa.
- ✓ A organização é o fator que afeta os recursos empresariais ou organizacionais disponíveis, sendo que determina as tarefas a desempenhar e quem deve desempenhá-las. É entendido como um processo contínuo de desenvolvimento de relações entre colaboradores capital humano.
- ✓ A direção é a função de gestão que mobiliza os colaboradores para a conquista dos objetivos organizacionais, determinando e influenciando o comportamento do capital humano da organização. Envolve as práticas de motivação, liderança e comunicação.

- ✓ O controlo tem o papel de monitorizar as atividades e controlar o processo de planeamento, podendo proceder à comparação do atual desempenho da organização com os padrões anteriormente estipulados.

Segundo Franco, Oliveira, Morais, Oliveira, & Major (2005): “um custo corresponde ao valor monetário associado à utilização ou consumo de um recurso, seja um bem ou um serviço, o que significa que a atividade da empresa implica custos que importa determinar o mais objetivamente possível, de modo a obter os elementos não só para análise dos dados históricos, mas como também para o planeamento e a tomada de decisões.” (p. 65).

Outra definição de custo, segundo Pedersen (1958): “Custo é o consumo valorizado em dinheiro de bens e serviços para a produção que constitui o objetivo da empresa.” (p.6). Para Maher, Stinckney, & Weil (2012) um custo é um sacrifício de recursos que corresponde ao valor pago para adquirir determinado recurso. Já Souza e Diehl (2009) e Atkinson, Banker, Kaplan, & Young (2008) indicam que os custos transmitem informações, que depois de tratadas, são de extrema relevância para o processo de gestão das organizações.

Segundo Kaplan (1996), os métodos para analisar os custos têm de estar baseados no conhecimento de engenharia e a contabilidade de custos do futuro terá de ser, cada vez mais, da responsabilidade de gestores de produção e operações. A contabilidade de custos, conforme indica o autor, deve estar devidamente adequada e orientada para o cumprimento dos objetivos da mesma. Geralmente, quem calcula os custos nas empresas são, na maior parte dos casos, profissionais de engenharia e de produção, visto serem os que dominam melhor o processo produtivo e as suas características.

Segundo Alves (2015), embora a gestão de custos deva ser uma prioridade em qualquer empresa, alguns empresários e diretores não têm a disponibilidade que esta área precisa, porque estão concentrados nas vendas, nas finanças, nos recursos humanos e noutras áreas que requerem a sua atenção. Segundo o mesmo autor, gerir bem os processos de aprovisionamento é difícil e complexo. Há, portanto, que avaliar múltiplas variáveis, que exigem trabalho de preparação e de acompanhamento. Tais variáveis podem ser: a seleção do produto e sua adequação às necessidades, os custos administrativos, a qualificação dos fornecedores, a antecedência da encomenda, o prazo de entrega, a capacidade do fornecedor de responder a imprevistos e a rapidez com que o faz, preço e prazos de pagamento.

Para Silva et al. (2015), os custos dos projetos nas organizações geralmente ocorrem em duas categorias: diretos e indiretos. Os diretos estão associados aos custos com os recursos humanos, os produtos e serviços consumíveis para o projeto e contratos de trabalho externo de outras empresas. Os custos indiretos são recursos humanos que não contribuem diretamente no projeto

despesas gerais, custos de instalações, serviços telefónicos, administração, etc. Nesse sentido, o planeamento da organização do projeto deve compreender todos os fatores relevantes para seu êxito.

Nos dias de hoje, as empresas necessitam da sua informação contabilística, a qual é essencial para os *stakeholders*. Assim, é de extrema importância que os dados financeiros sejam corretos. É com o auxílio da gestão de custos que a organização define limites para os seus gastos e investimentos, obtendo uma informação mais detalhada e precisa.

Rodrigues (2011) indica que “A escassez de recursos exige o seu controlo e a sua boa utilização, independentemente dos seus fins (lucrativos ou não), pelo que a contabilidade constitui um instrumento indispensável numa sociedade moderna que se pretende de rigor, de conhecimento e de saber.” (p.2). O autor indica que, por outro lado, a contabilidade financeira e as demonstrações financeiras não são suficientes para alcançar a profundidade informativa necessária para a análise detalhada das atividades. Caiado (2003) defende que é necessário abordar outro género de contabilidade voltada para as informações internas, à qual chama contabilidade analítica ou contabilidade de gestão. Segundo o autor, enquanto a contabilidade geral é dirigida para a atribuição da informação quantitativa e qualitativa a investidores e entidades com interesse na mesma, a contabilidade de gestão é direcionada para a aquisição de dados internos, decorrentes do processo produtivo, necessários para a melhoria das decisões da gestão. O autor afirma, ainda, que a descrição em unidade monetária dos valores estimados dos consumos é mais propícia ao controlo dos gastos, fomentado a intervenção atempada e o aperfeiçoamento contínuo dos processos.

Segundo Drury (2000), as empresas passaram a operar num mercado global altamente competitivo, devido à forte concorrência das empresas estrangeiras e à evolução tecnológica. Estes aspetos conduziram à redução do ciclo de vida dos produtos, e finalmente, à focalização na satisfação do cliente - *Total Quality Management* (TQM). O mesmo autor afirma que o papel da contabilidade de gestão na prestação de informação é essencial para que os gestores possam fazer uma melhor tomada de decisões, planeamento, controlo e avaliação do desempenho. A contabilidade analítica é, assim, uma ferramenta fundamental para o setor produtivo, tanto pelo apoio no controlo da gestão como na produtividade dos recursos humanos.

Caiado (2003) define a natureza dos custos da seguinte forma:

- Fixos – representam encargos inalteráveis com a produção, desde que não seja excedida a capacidade produtiva;
- Variáveis – são os custos que variam consoante a quantidade produzida;
- Semi-variáveis – compostos por aspetos de rigidez e de variação em simultâneo.

No auxílio à tomada de decisões é importante distinguir os custos relevantes e os custos irrelevantes. Os custos relevantes são os custos que, tendo em conta os dados existentes, determinam a viabilidade ou inviabilidade do projeto em desenvolvimento, uma vez que se trata de custos que variam consoante a quantidade produzida e vendida. Os custos irrelevantes são os custos que, apesar de terem impacto nos custos globais, não são afetados com a realização dos projetos (Caiado, 2003).

De uma forma geral, os princípios de custos estão ligados aos objetivos dos sistemas de análise de custos, os quais, por sua vez, estão relacionados com os objetivos da contabilidade de custos: a avaliação de stocks, o auxílio ao controle e tomada de decisão.

Segundo Drury (1996), um sistema de custeio pode ser entendido como um conjunto de técnicas utilizadas por uma organização para imputar aos seus produtos e serviços os custos que lhe são relacionados, com a intenção de calcular o valor dos inventários, gerar informação para a gestão e permitir o controlo dos custos. Esses custos poderão ser diretos ou indiretos. Segundo Ferreira et. al., (2014), os custos diretos são podem ser atribuídos diretamente a um objeto de custo, sendo que um custo direto pode ser, por exemplo, um material que esteja diretamente relacionado ao produto (objeto de custo), em que quanto mais unidades forem fabricadas desse produto maior é a utilização desse material, estando, desta forma, o custo direto relacionado diretamente com o número de unidades do seu objeto. Por sua vez, de acordo com Ferreira et al. (2014) os custos indiretos referem-se a custos comuns que, não sendo identificados de forma imediata em relação aos seus objetos de custo, são identificáveis em relação a vários objetos de custo.

Segundo Oliveira e Ferreira (2007), os sistemas de custeio avaliam os custos e as despesas da produção dos bens e/ou serviços e são os responsáveis por calcular a quantidade proporcional dos custos de cada unidade de produto ou serviço. Para os autores, os sistemas de custos são muito mais do que mecanismos de controlo entre custos e proveitos, são métodos capazes de apoiar as instituições na tomada de decisão.

Conforme Coelho (2011) os sistemas de custeio são constituídos por sistemas de custeio tradicional (custeio total ou por absorção, custeio variável e o custeio racional) e por sistemas de custo contemporâneo (ABC – Custo baseado em atividades, Ciclo de Vida do Produto, Custo Alvo e custo Kaisen). A autora indica que o termo “Sistema de Custeio” não se refere à perspetiva somente contabilística, mas sim a uma estrutura global, que agrupa toda a informação base, mecanismos de determinação, mecanismos de controlo, quer de custos quer de pressupostos em que estes assentam.

Segundo Coelho (2011), os sistemas tradicionais de custeio focam-se no produto, sendo os custos atribuídos diretamente aos produtos, pressupondo-se que cada produto consome recursos

na proporção direta do seu volume de produção. Assim, a autora caracteriza os sistemas de custeio tradicionais como:

- Custeio Total ou por Absorção – Os custos dos produtos são calculados com base nos custos apurados pela Contabilidade no período, sejam de natureza fixa ou variável. Este tipo de sistema de custo obriga a que os elementos na contabilidade de custos sejam efetuadas pela seguinte ordem: compras, entradas e saídas das matérias em armazém, custos de transformação, custos de produção; entradas e saídas de produtos acabados em armazém; demonstração de resultados.
- Custeio variável - só se consideram os custos variáveis para o cálculo do custo do produto fabricado, uma vez que apenas estes custos variam com o nível de produção.
- Custeio racional - método de imputação racional de custos fixos que tem como objetivo isolar os efeitos de uma variação de atividade sobre os custos, quer dos centros de custos quer dos produtos.

A autora defende que os sistemas de custeio tradicional são vocacionados apenas para a gestão de custos e implicam uma mão de obra direta e intensiva, sendo inadequados devido à dimensão e diversificação dos produtos e serviços das organizações. Já os sistemas de custeio contemporâneos, ainda segundo Coelho (2011), geram informação com vista à melhoria contínua dos produtos e dos processos, identificam os custos relevantes, refletem os comportamentos dos custos relativamente aos fatores que os influenciam, permitem identificar as atividades que não criam valor agregado e, finalmente, permitem evidenciar a estrutura de custos e o seu desempenho.

Dos sistemas de custo contemporâneos, segundo Coelho (2011), destacam-se:

- Custeio por atividade (ABC) – o sistema *Activity Based Costing* (ABC), tem como objetivo de responder à problemática dos sistemas de custeio tradicionais, pois tornou-se necessário ter ferramentas fidedignas de análise e avaliação da organização. O modelo ABC considera que todas as atividades realizadas na empresa existem para apoiar a produção e distribuição de bens e serviços e, portanto, devem ser totalmente consideradas nos custos dos produtos. Os custos que se encontram nessa situação são: Logísticos, Produção, Vendas e Marketing, Serviço ao Cliente, Tecnológicos, Financeiros, Administrativos, Distribuição e Sistemas de Distribuição e Sistemas de Informação.
- Custo de ciclo de vida do produto - Este sistema tem como base o princípio do custo pelo ciclo de vida do produto e considera todos os custos associados ao produto durante as quatro fases do seu ciclo de vida: desenvolvimento, crescimento, maturidade e declínio. Ao ser considerada a vida total do produto, são estimados todos os custos desde a conceção até ao serviço pós-venda.

- **Custo Alvo** - Este tipo de custo consiste em estabelecer um custo-alvo para o produto, baseado na estimativa do preço de venda e subtraindo as margens de lucro desejadas pela empresa. O objetivo é a redução de custos em todos os processos da empresa, tentando eliminar os desvios entre os lucros-alvo e os lucros estimados. Tem também como objetivo satisfazer as necessidades dos clientes.
- **Custo Kaizen** - O custo *Kaizen* tem como principal objetivo a redução contínua de custos em todos os processos de produção e ajudar a eliminar qualquer diferença entre os lucros alvo e os lucros estimados. Este modelo pode ajudar a compensar os resultados não atingidos no sistema Custo-Alvo, na recuperação de produtos não competitivos e ainda na redução de custos de componentes específicos.

Segundo Nakagawa (1991), o método do custo baseado em atividades surgiu quando as empresas começaram a reconhecer que os métodos de custeios tradicionais distorciam e dificultavam a mensuração de atividades de manufatura, pela diversificação dos produtos em termos de tipos, modelos, acabamentos e especificações, para atender às exigências dos clientes. Ao mesmo tempo, as empresas tinham que competir mediante estratégias de melhor qualidade, menor tempo de produção e entrega, além de uma agressiva redução de custos.

Catelli (1995), enfatiza que a Contabilidade de Custos tradicional apresenta pouca relevância para o processo de tomada de decisões empresariais.(p.3). Segundo Horngren et al. (1997) as maiores diferenças entre as abordagens tradicional e ABC são as seguintes:

Tabela 1: Maiores diferenças entre a abordagem de custeio tradicional e abordagem ABC

Abordagem tradicional	Abordagem ABC
Um ou poucos centros de custos indiretos para cada departamento, pouca homogeneidade desses centros de custos.	Vários centros de custos indiretos homogêneos, porque diversas áreas de atividades são usadas. Os colaboradores desempenham um papel chave na determinação das áreas de atividade que deverão ser empregadas.
Os critérios de alocação dos custos indiretos podem ser os determinantes dos custos.	Os critérios de alocação dos custos indiretos são, maioritariamente, determinantes dos custos.
Os critérios de alocação dos custos indiretos são quase sempre financeiros	Os critérios de alocação dos custos indiretos são frequentemente variáveis não financeiras

Fonte: Horngren et al. (1997, p. 109)

Após as definições e características apresentadas sobre a gestão de custos, pode-se concluir que o líder, juntamente com os demais subordinados, deve fazer uma análise cuidada e rigorosa quando pretende implementar um sistema de custeio numa organização, caso contrário, pode por em causa a sua estratégia, com as demais decisões. Assim, a informação contabilística da organização deve ser tida em conta e respeitada, de modo a que os custos forneçam as melhores informações aos líderes e aos gestores, para uma melhor tomada de decisões e estratégias organizacionais. Seguidamente, será abordada a perceção da liderança nas organizações, de modo a dar continuidade aos objetivos do estudo.

2.3. A Perceção da Liderança nas Organizações

Com a alteração dos paradigmas sociais, um líder de uma organização necessita de se adequar, de forma responsável, aos desafios e necessidades da comunidade. Assim, é premente perceber o papel e a importância do líder na construção da imagem institucional da organização.

Apesar do papel do líder ser de extrema importância, não será o suficiente para o sucesso da organização, sendo que os colaboradores, parceiros e *stakeholders* são necessários em todo o processo. Assim, para sustentar o organismo corporativo, apenas o trabalho de todos os agentes poderá cumprir os objetivos da organização.

A perceção da liderança no âmbito organizacional tem sido alvo de vários estudos e teorias que criam diferentes conceções em torno desta questão, entre os quais:

- Fraga, T. (2018). *O Impacto da Liderança na Performance Organizacional*.
- Venâncio, P.(2017). *Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional*.
- Graça, T. (2016). *O impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional: Um estudo sobre IPSS do Distrito de Santarém*.
- Castro, C.(2017). *Um estudo exploratório acerca das vivências da liderança: As representações e o sistema medo do líder organizacional*.

O exercício da liderança é condicionado por diferentes variáveis. A personalidade do líder, as suas competências, atitudes e comportamentos condicionam os processos da organização. Segundo Likert (1967) existem quatro sistemas de liderança comportamental que caracterizam os vários tipos de líderes:

- (1) o autocrático-explorador marcado pela concentração autoritária; o líder ordena e os subordinados obedecem;
- (2) o autocrático benevolente, no qual o líder decide mas concede margem de comunicação entre as hierarquias no desempenho de tarefas;

(3) o consultivo, onde o líder se rodeia de opiniões e ideias do grupo de forma a tomar decisões em prol dos objetivos estabelecidos;

(4) o democrático/participativo, onde o líder envolve diretamente os colaboradores na tomada de decisões, desnivela hierarquias e adota comportamentos participativos.

Blake e Mouton (1964) considera que, para uma liderança mais eficaz, os líderes devem atender de igual forma às tarefas e às pessoas que lideram, independentemente das situações vivenciada a nível organizacional.

De acordo com a Teoria dos Estilos de Liderança apresentada por White e Lippitt em 1939 (White; Lippitt, 1960), os estilos de liderança eram divididos em três: Autoritário, democrático e Liberal (*laissez-faire*). A tabela 2 apresenta uma breve descrição de como são os três diferentes estilos de liderança:

Tabela 2: Estilos de Liderança

Autocrática	Democrática	Liberal
Apenas o líder estabelece as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com a participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as fossem solicitadas.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão de tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros ficam a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas. O líder é objetivo e limita-se aos fatos nas suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando questionado.

Fonte: Adaptado de White e Lippitt (1960)

Conforme Weiss (2005), a liderança é uma responsabilidade que deve ser praticada a todos os momentos sendo que esta manifesta-se sempre um indivíduo tenta influenciar o comportamento de outro indivíduo ou de grupo, independentemente do motivo. Tipu et al. (2012) indica que líderes são designados a fornecer a visão, motivar os colaboradores e ajudar a incutir uma cultura organizacional que incentive a criatividade, assumindo os riscos e fomentando a inovação. Segundo George (2000), as emoções aliadas à inteligência têm um papel central no processo de liderança na organização e a adoção dos estilos de liderança têm um impacto sobre a eficácia organizacional.

Goleman (2000) define Inteligência Emocional (IE) como sendo a capacidade de identificar os próprios sentimentos e os das outras pessoas, de nos motivarmos, de saber gerir as emoções pessoais e no relacionamento com outros indivíduos. (Cunha et al., 2007) defende que a vários autores contribuíram para a construção do conceito de IE e para a sua mensuração e, também, para o estudo da sua relação com outras temáticas organizacionais, nomeadamente, a liderança. Yunus e Anuar (2012) enfatiza que que a IE desempenha um papel importante na liderança. Mayer e Salovey (1997) sublinham que o reconhecimento, a assimilação e a racionalização das emoções são capazes de fomentar o crescimento emocional e intelectual de uma pessoa e Bar-on (1997) indica que se pode prever o êxito profissional através da avaliação das capacidades sociais e emocionais do indivíduo. Humphrey (2002) acrescenta que a gestão das emoções é parte importante do processo de liderança e as demonstrações emocionais têm grandes efeitos sobre as nossas percepções de líderes. Para o autor, líderes que possuem inteligência emocional devem ser mais capazes de gerir as impressões que dão aos outros indivíduos e que, da mesma maneira, os colaboradores com mais inteligência emocional devem ser mais capazes de detetar fraudes na organização.

Segundo Cooper (1997), indivíduos que apresentem maiores níveis de inteligência emocional experienciam maior sucesso ao longo da sua carreira, constroem relações pessoais mais fortes e lideram mais eficazmente do que indivíduos com menor nível de inteligência emocional. A autora afirma ainda que a Inteligência Emocional se traduz num efeito positivo não só na coesão dos grupos de trabalho, como na congruência da avaliação de performance entre colaborador e o líder, no desempenho do colaborador, na cidadania organizacional e no compromisso com a organização.

Segundo Goleman (2000), existem seis diferentes estilos de liderança, onde cada um realça diferentes componentes da inteligência emocional:

- O estilo coercivo - Um líder coercivo adota a abordagem "Fazes o que eu digo". O estilo coercivo deve ser usado com extrema precaução e apenas nas situações em que é absolutamente

indispensável como numa recuperação financeira ou numa mudança que já é previsível. Caso seja usado a longo prazo, este estilo pode indicar falta de sensibilidade para questões morais e de sensibilidade para com os liderados.

- O estilo autoritário - Um líder autoritário assume uma posição de auto - confiança toma e uma abordagem "Vem comigo": Define o objetivo geral, mas dá aos liderados a hipótese de escolher os seus próprios meios de o atingir. Não resulta, por exemplo, quando o líder é menos experiente que a sua equipa pois neste caso as pessoas podem considerá-lo um pouco deslocado.
- O estilo afiliativo - Um líder afiliativo coloca os colaboradores em primeiro lugar, dando harmonia à equipa de trabalho. No entanto, por estar focado no elogio e no incentivo, pode despertar os colaboradores performances mais fracas.
- O estilo democrático - Um líder democrático aposta na comunicação e no trabalho em equipa, dando voz aos colaboradores nas decisões, surgindo com isso a criação de novas ideias na organização. Apesar disso, esta liderança pode resultar em longas reuniões e confusão para os colaboradores, prejudicando, assim, a organização.
- O estilo "marca o ritmo" (*pacesetting*) - Um líder "marca o ritmo" assume uma postura exemplificativa e demonstrativa do trabalho, sendo pró-ativo e dinâmico. Contudo, o seu nível de exigência pode se ressentir em alguns colaboradores, devido à da sua tendência para tomar conta a situação.
- O estilo *coaching* - Um líder *coaching* foca-se mais no desenvolvimento pessoal do colaborados que nos resultados imediatos do trabalho.

O autor conclui que quantos mais estilos um líder praticar, o clima organizacional será melhor e otimiza, assim, o desempenho da organização.

A liderança organizacional é, conforme as definições e características acima abordadas, um fator importante na percepção do líder nas organizações. A relação da liderança com a IE revela ser, segundo os autores mencionados, de enorme importância na organização. Estes conceitos revelam ser fundamentais para estudar o papel da liderança na gestão de custos numa associação sem fins lucrativos, seguidamente abordado.

2.4. As Associações Sem Fins Lucrativos

Têm-se assistido a uma crescente relevância das Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) na atividade económica moderna, o que tem levado a uma procura, cada vez maior, de informação financeira e não financeira sobre estas, tanto a nível interno como externo na organização.

Pelo artigo nº 53 do Código Civil português, as organizações sem fins lucrativos poderão ser associações ou fundações. As associações são organizações onde um conjunto de pessoas que

se unem para atingir um determinado fim, que desenvolvem a sua ação em prol de uma causa, que pode ser a assistência à população, a defesa dos animais; a proteção do ambiente, entre outras.

A necessidade de afirmação do terceiro setor não é apenas da atualidade. Segundo Ferrão (2000), em 1989 delineavam-se estratégias para a economia social em Portugal, sendo a primeira a necessidade da consciência da identidade como um setor.

O setor no qual se inserem as OSFL é composto por entidades nas quais não existe apropriação do excedente gerado pela organização, existindo um património impessoal a favor de um determinado fim ou missão (Carvalho, 2008).

No aspeto dos recursos materiais e financeiros, as OSFL estão, frequentemente e na maioria dos casos, dependentes do apoio de entidades externas, denominados de financiadores ou doadores (Andrade e Franco, 2007).

Confome Salamon e Anheier (1992), uma organização sem fins lucrativos consiste numa organização privada, organizada não distribuidora de lucros, com gestão própria e de carácter voluntário. A tabela seguinte identifica, segundo os autores, estas cinco características (Tabela 3).

Tabela 3: Características das OSFN

Característica	Explicação
Organizada	Devem ser formalmente registadas ou, caso sejam informais, deverão ter algum grau de permanência organizacional. Terão de apresentar estrutura, através da existência de membros, realização de reuniões e procedimentos de tomada de decisão que os participantes reconhecem como legítimos.
Privada	Devem ser institucionalmente separadas do Governo, embora possam receber apoio financeiro por essa entidade.
Não distribuidora de lucros	Não são comerciais no seu propósito, não existindo a noção de propriedade e não se distribuem lucros. Os excedentes devem ser reinvestidos na organização e na sua melhoria.
Auto-governada	Governam-se por si, ou seja, têm os seus mecanismos de governação interna, controlando a sua própria atividade, sem o envolvimento de qualquer entidade externa.
Voluntária	Significa ser membro, participar ou contribuir com recursos (tempo, dinheiro e /ou bens), não exigido por lei; As organizações deverão ter algum grau de contribuições voluntárias, seja sob a forma de mão-de-obra voluntária, seja sob a forma de doações de dinheiro e/ou bens.

Fonte: Adaptado de Salamon e Anheier (1992, 1997).

Conforme Silva, L.; Pereira Ribeiro da Silva, M.; Vendeiro Lopes, C.(s.d.):

“As Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL) são compostas por grupos de pessoas que se reúnem com o objetivo de tornarem uma sociedade mais humanitária e igual para todos, com melhor educação e cultura, com o intuito de melhorarem o meio em que vivem. Devido à disseminação e peso que estas entidades representam na economia, foram reforçadas as obrigações de prestação de informação fidedigna sobre a gestão dos recursos que são confiados pelos *stakeholders*. O Sistema de Normalização Contabilística nas ESNL, aplica-se às entidades privadas sem fins lucrativos, que prosseguem atividades de caráter social e que não podem distribuir pelos seus membros qualquer ganho económico ou financeiro. A nível fiscal, as ESNL estão sujeitas a variados impostos, beneficiando também de algumas isenções. As entidades da economia social têm obrigações e deveres contabilísticos e fiscais para cumprir, mas ao mesmo tempo também são detentoras de incentivos fiscais.” (p.2).

Pelos mesmos autores, o terceiro setor abrange um conjunto de entidades privadas, com personalidade jurídica, criadas com o fim de satisfazer as privações dos seus membros e produzindo bens ou serviços, sem finalidade lucrativa. São exemplos de entidades que integram o terceiro setor: as Entidades Sem Fins Lucrativos (ESFL), as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), as cooperativas, as fundações, entre outras.

A diversidade do setor não lucrativo português é notado nas atividades levadas a cabo pelas OSFL portuguesas, bem como nos seus públicos, dimensão, grau de formalidade das suas estruturas, grau de profissionalismo da sua gestão, entre outros fatores a considerar (Andrade e Franco, 2007). Para uma melhor compreensão da sua diversidade, passa-se a analisar a classificação segundo a International Classification of Non-Profit Organizations (ICNPO) aplicada a Portugal, bem como as principais tipologias de OSFL nacionais. Assim, segundo a ICNPO, a Tabela 4 identifica as principais OSFL por referência às suas áreas de atividade, de acordo com as 12 categorias individualizadas.

Tabela 4: As principais OSFL

Código	Área	Tipos de organizações em Portugal
1	Cultura e Lazer	Associações culturais, recreativas e desportivas Casas do Povo Clubes sociais e recreativos Museus Jardins zoológicos e aquários Sociedades históricas e literárias Associações de artes performativas e companhias (teatro, dança, etc) Associações de Estudantes e Associações Juvenis
2	Educação e Investigação	Escolas (por exemplo ligadas a congregações religiosas) Universidade Católica Centros de Investigação
3	Saúde	Hospitais e casa de saúde
4	Serviços Sociais	Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) Outras associações de solidariedade social (dedicadas às crianças, jovens, idosos, deficientes, famílias, sem-abrigo, entre outros) Santas Casa da Misericórdia Cooperativas de solidariedade social Associações mutualistas Associações de Bombeiros Voluntários
5	Ambiente	Associações Não Governamentais de Ambiente Associações de Proteção dos Animais
6	Desenvolvimento e Habitação	Organizações de desenvolvimento local Cooperativas de habitação e construção Associações de moradores
7	Leis, defesa de causas e política	Associações de defesas dos direitos humanos (imigrantes, anti racismo, apoio à vítima, defesa do consumidor, doentes crónicos, infetados com HIV/Sida, família, mulheres, entre outros) Partidos políticos Associações de moradores
8	Intermediários Filantrópicos e Promotores do Voluntariado	Fundações Associações promotoras de voluntariado Bancos alimentares
9	Internacional	Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento Subsidiárias de organizações internacionais a operar em Portugal (por exemplo, Cruz Vermelha Portuguesa, Médicos do Mundo)
10	Religião	Institutos religiosos Associações religiosas
11	Associações empresariais, Profissionais e Sindicatos	Associações empresariais Associações profissionais Sindicatos
12	Outros	✓ n.a.

Fonte: Adaptado de Franco et al. (2005), alargado por Andrade e Franco (2007).

As organizações sem fins lucrativos são diferentes das empresas e de instituições públicas. Existem três áreas a que estas organizações prestam especial atenção – o voluntariado, o mecenato e a prestação de contas (*accountability*).

Os voluntários são ativos essenciais para o cumprimento da missão de uma organização. Jondreau (2010). Definição de voluntariado: “Conjunto de ações de interesse social e comunitário, realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade”. (Lei n.º 71/98, 3.11, artigo 2.º)

Skoglund (2006) indica que se as organizações dependem dos voluntários, então a sua principal meta deverá ser a retenção dos mesmos. No entanto, as práticas de retenção dos voluntários são desafiantes devido à necessidade de estratégias que permitam que os voluntários se mantenham nas organizações e não desistam da atividade.

O Mecenato é uma atividade de indivíduos, empresas ou outras organizações, que se materializa em donativos a organizações sem fins lucrativos ou ao Estado. Para efeitos fiscais (Lei n.º 53-A/2006, de 29 de dezembro, Orçamento do Estado para 2007), os donativos constituem entregas em dinheiro ou em espécie concedidos sem contrapartidas que configurem obrigações de carácter pecuniário ou comercial às entidades públicas ou privadas previstas nos artigos seguintes, cuja atividade consista predominantemente na realização de iniciativas nas áreas social, cultural, ambiental, desportiva ou educacional.

Quanto ao *accountability*, Da Silveira, Moreira, Ávila, and Weyh (2013) afirmam que a "*accountability* diz respeito à obrigação dos gestores públicos de informar sobre o uso dos recursos públicos e de responsabilizar-se por falhas no alcance dos objetivos planeados." (p.3).

Segundo Blair (2000), a prestação de contas procura aperfeiçoar os serviços públicos e capacitá-los de meios capazes de ir ao encontro das necessidades e exigências dos cidadãos, apresentando as seguintes funções, permitindo a melhoria do desempenho dos agentes públicos e que os processos e procedimentos sejam transparentes.

As organizações sem fins lucrativos dependem da boa vontade das pessoas que se voluntariam e das instituições que fazem doações. Sendo as OSFL normalmente prestadoras de serviços, é fundamental analisar os desafios associados à gestão de serviços.

Segundo o projeto *Comparative Non-Profit Sector* (CNP) - Projeto Comparativo do Setor Sem Fins Lucrativos – de Johns Hopkins, o qual analisa o papel do setor privado sem fins lucrativos em países ao redor do mundo, destaca-se, em Portugal, como desafios principais para o sector sem fins lucrativos os seguintes (Franco, Sokolowski et al., 2005): Aumentar a consciência do público geral sobre este setor, fortalecer o enquadramento legal, melhorar a capacidade do setor na sociedade civil e melhorar as relações entre o governo e organizações não lucrativas.

As ESNL têm, como demonstrado, um papel muito importante no meio social e económico, pois prestam bens e serviços sociais sem fins lucrativos, tonando, assim, premente a sua cuidadosa análise, que deve ser feita com a maior transparência possível, no que toca às atividades e recursos utilizados, para uma melhor gestão de custos. Com a perceção, os conceitos e a caracterização das OSFL acima abordadas, é seguidamente abordado o papel da liderança na gestão de custos, de modo a dar continuidade à estrutura e objetivos do trabalho.

2.5. O Papel da Liderança na Gestão de Custos

Segundo Robbins e Decenzo (2004), um dos maiores desafios para os líderes é a capacidade de enfrentar as mudanças. Assim, a adaptação tornou-se um requisito fundamental para o sucesso das organizações, frente a um mundo cada vez mais dinâmico. Para uma gestão de custos eficiente é fundamental traduzir os objetivos em resultados. Assim, o líder da gestão para resultados é um gestor que se compromete e decide, juntamente com a equipa, a conquistar os objetivos da organização.

Robbins e Decenzo (2004) afirmam, ainda, que os objetivos da gestão para os resultados são determinados em conjunto pelos colaboradores e gestores, sendo o progresso em direção aos objetivos periodicamente revisto e as recompensas são alocadas com base nesse progresso. Assim, ao contrário de usar os objetivos para controlar, a gestão para resultados usa-os para motivar.

Segundo Yukl (1998), existem quatro processos fulcrais para a liderança: “recolha e disseminação de informação, construção de relacionamentos, tomada de decisões e exercício de influência”(p.57). Já Rego et al. (2016) afirmam que todos os processos são necessários em todas as equipas e organizações. Assentes nestes quatro processos, as atividades dos líderes agrupam-se em três categorias, segundo Yulk (2013):

- Comportamentos orientados para as tarefas: envolvem aspetos tais como a organização do trabalho, o uso do tempo e dos recursos, a monitorização e a gestão das operações, bem como a introdução de melhorias contínuas e de produtividade.
- Comportamentos orientados para os relacionamentos: comportamentos direcionados na melhoria dos relacionamentos interpessoais, na cooperação e no trabalho de equipa.
- Comportamentos para a mudança: tem o objetivo de melhorar as estratégias da organização e introduzir mudanças estratégicas, bem como motivar e melhorar o empenho da equipa.

Por outro lado, Kim e Mauborgne (2005) in Rego, et al.,(2016) argumentam que estes comportamentos devem ser baseados nos três E's: É preciso 'Envolver' as pessoas nas decisões estratégicas que as afetam, convidando-as a contribuir e a discutir a proposta; É necessário 'Explicar' às pessoas as razões pelas quais a estratégia deve ser implementada; É importante clarificar as regras das estratégias, as 'Expectativas' e os papéis que cabem às pessoas envolvidas no processo.

Para cada organização, os processos e os comportamentos necessários ao exercício da liderança são únicos. Rego et al. (2016) afirmam que “diferentes atividades requerem diferentes tipos de competências”.

Segundo Navarro (2003), o papel da liderança deslocou-se da perspetiva do comando e do controlo para a construção de relações de confiança. O ponto de equilíbrio entre o líder e os

liderados diz respeito a uma relação de alteridade, orientada por processos de diálogo e de negociação. Esta é uma dinâmica que indica que o processo de inter-relações é elaborado por vários agentes que negociam a partir de diferentes lugares de poder, de especialização e de identidade organizacional. O autor afirma ainda que os líderes, por via de regra, procuram modos de alterar um sistema ou criar algo que o complemente, procurando meios de encontrar processos novos e revolucionários.

Segundo Drucker (2004), a liderança está relacionada com os resultados, pois o estilo de liderança descreve os resultados distintos que os líderes proporcionam à organização.

Segundo Bass (1985), liderar é a capacidade de motivar indivíduos a fazerem mais do que aquilo que é imaginado, estimulando a superação de interesses individuais em prol de interesses coletivos. O autor classifica, ainda, a liderança de diferentes formas: como sendo uma posição central dos processos de grupo, como uma questão de personalidade e de exercício de influência, modifica o comportamento das pessoas; e ainda como uma relação de poder coordenadora de ações de trabalho (Bass, 1990).

Rothwell et al. (2009) enumera seis capacidades dos líderes essenciais para dinamizar processos de mudança no sistema organizacional:

1. Os líderes devem demonstrar coerência entre o que dizem e o que fazem para obterem confiança dos colaboradores, tendo uma postura de integridade;
2. Os líderes devem ser capazes de lidar com as dificuldades resultantes da mudança, revelando o seu lado humano, manifestando as suas frustrações, mas, ainda assim, suportarem e apoiarem a mudança de forma criativa;
3. Os líderes devem ser capazes de envolver os stakeholders certos para enfrentar os problemas que surgem na obtenção dos objetivos e, ao mesmo tempo, apoiá-los criando as condições necessárias;
4. Os líderes devem estar disponíveis para ouvir e aprender de modo a conseguirem compreender as implicações das mudanças nas diversas partes da organização, mostrando humildade e capacidade para reconhecer quando necessitam da ajuda de outros, quer seja pelas competências que estes detêm, quer seja pelo seu know-how;
5. Os líderes devem estar disponíveis para apoiar as pessoas disponibilizando o seu tempo, recursos, orientação e ações;
6. Finalmente, o líder deve ser capaz de partilhar e delegar o controlo e deve estar disposto a mudar, sempre que for necessário, envolvendo desta forma as pessoas no processo.

Podemos concluir que não existe um estilo de liderança ideal para uma organização, pois cada estilo pode adaptar-se a organizações e diferentes grupos de trabalho. Assim, importante é que o líder tenha o seu trabalho bem delineado e controlado, um mesmo líder pode utilizar estilos de liderança diferentes dependendo da situação em que se encontra (Pawar, 2014).

Após a análise do papel da liderança na gestão de custos, irá ser feita a contextualização das associações humanitárias de bombeiros voluntários, como forma de enquadramento para o estudo de caso, do qual é alvo a AHBVVC.

2.6. Associações Humanitárias dos Bombeiros Voluntários

Uma parte muito significativa das organizações não lucrativas são as Associações Humanitárias de Bombeiros (AHBV). Segundo a Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil Portuguesa (ANEPC), as AHBV são pessoas coletivas sem fins lucrativos cuja finalidade é a proteção de pessoas e bens, designadamente o socorro a feridos, doentes e/ou náufragos, e a extinção de incêndios, possuindo e mantendo em atividade, para o efeito, um corpo de bombeiros voluntários ou misto. O ato de constituição de cada associação, os estatutos, bem como as suas alterações, constam de escritura pública, cabendo à ANECP publicar e manter permanentemente atualizada no seu sítio na Internet a listagem com a respetiva informação referente às associações humanitárias de bombeiros voluntários e mistos.

Para fazer uma correta avaliação da constituição e do trabalho das Associações Humanitárias dos Bombeiros Voluntários é de elevada importância entender o conceito de Bombeiro. Neste sentido, a definição dada pelo Decreto Legislativo Regional n.º 22/2010 para um bombeiro é:

“Bombeiro é individuo que integrado de forma profissional ou voluntária num corpo de bombeiros, tem por atividade cumprir as missões destes, nomeadamente a proteção de vidas humanas e bens em perigo, mediante a prevenção e extinção de incêndios, o socorro a feridos, doentes ou náufragos e a prestação de outros serviços previstos nos regulamentos internos e demais legislações aplicáveis.” (p.3647).

Segundo o Decreto-Lei n.º 247/2007, de 27 de junho, alterado pelo Decreto-Lei n.º 248/2012, de 21 de novembro, os Corpos de Bombeiros (CB) são Agentes de Proteção Civil (ACP), dispostos em unidades operacionais, oficialmente homologadas, preparadas e equipadas para o exercício das missões atribuídas, sendo essas missões:

- Prevenção e combate de incêndios;
- Socorro às populações em caso de incêndios, inundações, desabamentos, entre outros acidentes;

- O socorro a náufragos e buscas subaquáticas;
- O socorro e transporte de acidentados e doentes, incluindo a urgência pré-hospitalar, no âmbito do sistema integrado de emergência médica;
- Emissão, nos termos da lei, de pareceres técnicos em matéria de prevenção e segurança contra riscos de incêndio e outros sinistros;
- A participação em outras atividades de proteção civil, no âmbito do exercício das funções específicas que lhes forem cometidas;
- O exercício de atividades de formação e sensibilização, com especial incidência para a prevenção do risco de incêndio e acidentes junto das populações;
- A participação em outras ações e o exercício de atividades para as quais estejam tecnicamente preparados e se enquadrem nos seus fins específicos e nos fins das respetivas entidades detentoras;
- A prestação de outros serviços previstos nos regulamentos internos e demais legislações aplicáveis.

Segundo Louro (2019), de todos os APC, os CB são maioritariamente detidos por associações de direito privado e são os únicos que não tem uma estrutura assente em profissionais. No entanto, são os APC os que mais meios disponibilizam em missões de proteção e socorro. O autor acrescenta que é urgente uma reflexão e mudança do sistema, que se tem revelado ineficaz na resposta face aos maiores riscos e ameaças.

Por sua vez, é imperativo perceber o conceito de voluntário. Segundo o Decreto-Lei n.º 389/99 de 30 de setembro, “O voluntariado é uma atividade inerente ao exercício de cidadania que se traduz numa relação solidária para com o próximo, participando, de forma livre e organizada, na solução dos problemas que afetam a sociedade em geral.”

Segundo Amaro (2009), ser bombeiro é uma atividade de elevado risco, sendo necessário adquirir um conjunto de patamares e de saberes relacionados não só com conhecimentos gerais sobre os riscos e perigos com que têm de lidar no quotidiano durante as ações de socorro e salvamento, mas também o “saber fazer”, “saber ser” e “saber estar”, fundamentais para uma atuação eficiente e eficaz.

A Lei n.º 94/2015, de 13 de agosto, define as regras do financiamento permanente das AHBV. O financiamento das AHB processa-se de acordo com critérios objetivos, assentes em medidas de risco e da atividade dos corpos de bombeiros. O financiamento é calculado com base numa fórmula que, entre outras variáveis, inclui o índice de risco (Ri) da área abrangida pelo corpo de bombeiros das AHB, de acordo com cartas de suscetibilidade, em escala 1/50.000, a publicar pela

ANEPC. Segundo Louro (2019), a atividade das AHB é financiada com dinheiro público do estado central e, nível local, pelos municípios. Segundo o autor, o financiamento do estado central às AHB detentoras dos Corpos de Bombeiros (CB) é feito através da Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil (ANEPC), de acordo com as regras definidas na Lei n.º 94/2015, de 13 de agosto. Esse financiamento, conforme o autor, assenta numa fórmula de cálculo que tem, entre outras variáveis, as seguintes:

- Área abrangida pelo CB;
- População abrangida pelo CB;
- Índice de risco da área abrangida pelo CB de acordo com as cartas de suscetibilidade publicadas pela ANEPC;
- Número de ocorrências em que o CB atuou nos anos anteriores;
- Número de bombeiros do Quadro de Comando e do Quadro Ativo do CB dos últimos anos.

Segundo Louro (2019), os fatores condicionantes do desempenho do setor dos bombeiros em Portugal devem-se à evolução e adaptação constantes do complexo modelo administrativo e territorial do país, assim como da estrutura incerta de recursos humanos voluntária dos CB e ao baixo financiamento público e local. Para o autor, de modo a serem definidos os serviços operacionais mínimos de cada CB, devem concorrer objetivos de resposta operacional, tais como a cobertura geográfica de cada quartel, permitindo, assim, alcançar padrões de referência para os tempos de intervenção, aspeto que não é considerado atualmente em Portugal. Por conseguinte destas debilidades e no que concerne ao papel do líder numa AHB, justifica-se uma especial atenção, voltada para a gestão dos recursos e dos custos, de modo a controlar e gerir da melhor forma o financiamento e os recursos existentes numa organização.

Após os conteúdos apresentados sobre as associações humanitárias de bombeiros voluntários, será abordada, seguidamente, a história dos bombeiros voluntários em Portugal, tema que será fundamental para dar seguimento ao estudo de caso.

3. A História dos Bombeiros Voluntários em Portugal

A história dos bombeiros nasce do altruísmo e da cooperação das comunidades, pois antes de se tornar uma profissão foi, e continua a ser, uma missão humanitária, com todos os aspetos positivos e negativos que integra.

Os primeiros registos em relação ao Socorro em Portugal surgem na Idade Média, época em que as cidades se encontravam rodeadas por muralhas como forma de defesa. No entanto, essa forma de planeamento do território fazia com que os habitantes vivessem num ambiente apertado,

onde havia más condições de higiene e segurança, proporcionando assim o aumento da ocorrência de calamidades, como incêndios e epidemias.

Durante o século XVIII, o problema dos incêndios é visto como uma das grandes preocupações dos responsáveis dos municípios do país, devido aos prejuízos materiais e perdas de vidas humanas que estes provocam. Esta constante insegurança e a necessidade de prevenção, obrigaram à criação de novos meios e à melhoria dos já existentes, assim como a constituição e preparação de pessoas vocacionadas para o combate aos incêndios (Peixoto & Cruz, 2005).

No decorrer dos séculos XIX e XX assistiu-se à criação associações humanitárias, com o objetivo de proteger a população. Neste período, a prevenção de incêndios era uma das grandes prioridades dos responsáveis dos municípios (Matos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

Devido ao mau estado em que se encontrava o serviço de incêndios na cidade de Lisboa, Guilherme Cassoul, no dia 17 de outubro de 1869, sugeriu, numa conversa informal, na farmácia dos irmãos Azevedo, a criação de uma corporação de bombeiros voluntários. No dia seguinte a esta conversa, numa reunião presidida pelo barão de Mendonça - Presidente da Câmara Municipal de Lisboa - foi aprovada a criação de uma “companhia de voluntários bombeiros”, composta por 26 cidadãos, ficando ligada ao Corpo de Bombeiros Municipais (Caldeira, 2006, como citado em Amaro, 2009).

Após ser criada a “companhia voluntária de bombeiros”, convertida na Associação dos Bombeiros voluntários de Lisboa, surgiram 82 associações de bombeiros voluntários e corpos de bombeiros municipais, até ao final do século XIX (Santos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

O aparecimento deste movimento associativo fez com que surgissem grupos de homens e mulheres que incorporaram os ideais dos bombeiros portugueses. (Amaro, 2009).

Inicialmente, a sua atividade primordial consistia na extinção de incêndios, contudo rapidamente alargaram as suas ações para o auxílio na urgência pré-hospitalar e o socorro a náufragos (Amaro, 2009).

Surgiram 21 associações nos primeiros dez anos do século XX e no período de 1910 a 1929, foram criadas 95 associações de bombeiros voluntários, sendo a entidade licenciadora o governador civil, responsável pela aprovação dos estatutos das Associações Humanitárias (Santos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

Em 1923 foi implantado o dia 18 de agosto para a comemoração anual do dia do Bombeiro, contudo, esta data foi alterada em 1986, passando a festejar-se no último domingo do mês de maio, com a designação Dia Nacional do Bombeiro (Amaro, 2009).

Com o Código Administrativo de 1936, a Administração Central do Estado Português, preservando a independência das associações, assumia a tutela administrativa de todos os corpos de bombeiros: Sapadores, Municipais, Voluntários e Privativos (Amaro, 2009).

Surge, em 1978, o Conselho Coordenador do Serviço de Bombeiros, na reestruturação do Conselho Nacional de Serviços de Incêndios. Esta nova entidade tinha como função apoiar o Governo na definição da política a desenvolver no sector estudos sobre o ordenamento territorial dos meios de combate a incêndios e de ações gerais de planeamento, coordenação e implementação de medidas para um uso racional dos esforços e do material disponível para o combate a incêndios.

O Serviço Nacional de Bombeiros, criado pela Lei nº 10/79, foi criado com o fim de orientar e organizar as atividades e serviços de socorro levadas a cabo pelos corpos de bombeiros e assegurar a sua ligação, em casos de emergência, com o Serviço Nacional de Proteção Civil, fundado em 1975. (Santos, 1995, como citado em Amaro, 2009).

Conhecer e compreender a história dos bombeiros em Portugal é fundamental para o que será apresentado seguidamente neste capítulo: a organização jurídica dos bombeiros e a descrição da AHBVBC, da qual é fruto o estudo de caso da presente dissertação.

3.1. Regime Jurídico e Organização dos Bombeiros em Portugal

Os corpos de bombeiros constituem um dos serviços mais relevantes de proteção e socorro à população em Portugal, funcionando como estrutura base de resposta ao nível local. Segundo o Decreto-Lei n.º 248/2012, em Portugal existem quatro tipos de corpos de bombeiros: profissionais, mistos, voluntários e privados:

Corpos de bombeiros profissionais - são criados na dependência direta de uma Câmara Municipal e são integrados exclusivamente por elementos profissionais, designados como bombeiros sapadores. Detêm uma estrutura que pode compreender a existência de companhias, batalhões ou regimentos, ou, pelo menos, de uma destas unidades estruturais.

- Corpos de bombeiros mistos – são criados na dependência de uma Câmara Municipal ou de uma associação humanitária de bombeiros. São constituídos por bombeiros profissionais e por bombeiros voluntários. Estão organizados de acordo com o modelo definido pela respetiva câmara municipal ou pela associação humanitária de bombeiros nos termos de regulamento aprovado pela ANEPC.

- Corpos de bombeiros voluntários - Pertencem a uma associação de bombeiros

voluntários e são constituídos por bombeiros em regime de voluntariado. Podem dispor de uma unidade profissional mínima.

- Corpos de bombeiros privativos – Pertencem a uma pessoa coletiva privada que tem necessidade, devido à sua atividade ou ao seu património, de criar e manter um corpo profissional de bombeiros para autoproteção. São integrados por bombeiros com formação adequada, tendo a sua área de atuação limitada à propriedade da entidade ou entidades à qual pertencem, podendo atuar fora dessa área apenas por requisição do presidente de câmara no respetivo município, ou da ANEPC, quando fora do município.

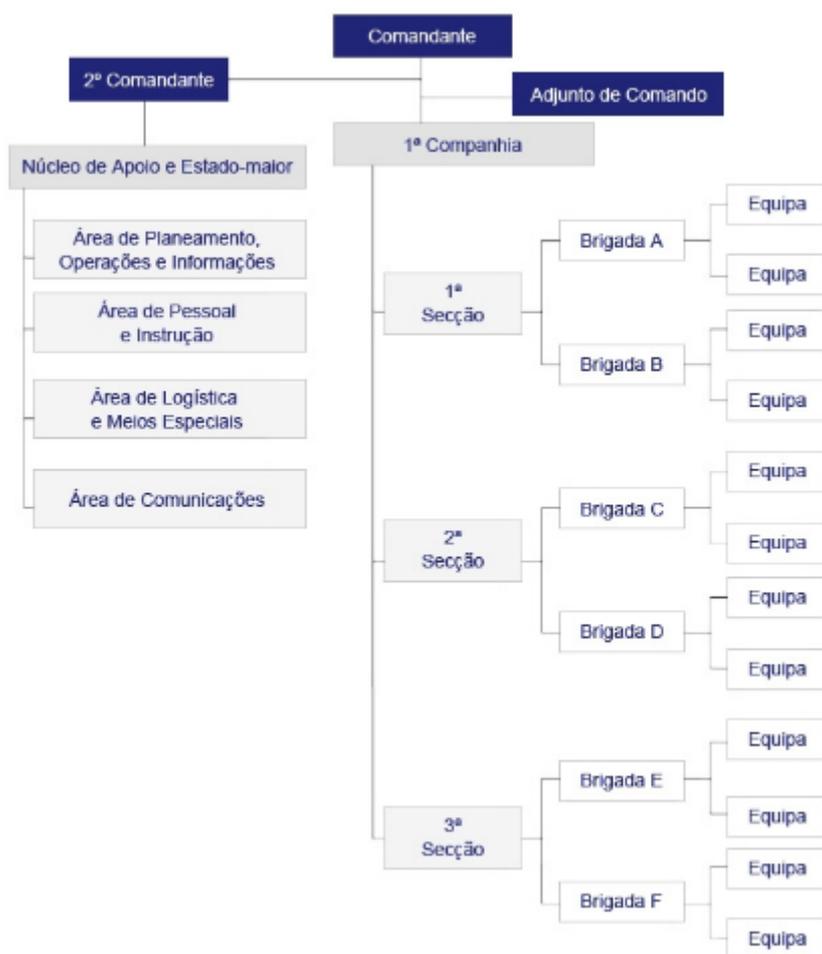
A legislação nacional em vigor diferencia os corpos de bombeiros profissionais dos restantes, através do Decreto-Lei nº 106/2002 de 13 de abril, que estabelece o estatuto de pessoal dos bombeiros profissionais da Administração Local. A carreira de bombeiro voluntário divide-se de acordo com o nível de responsabilidade que assumem dentro da organização.

Relativamente à formação dos bombeiros portugueses, a legislação obriga a assegurar aos bombeiros profissionais a adequada formação profissional contínua com vista à eficácia do desempenho da sua ação, bem como ao seu desenvolvimento e promoção na carreira.

A formação profissional de bombeiros é aprovada, planeada e monitorizada pela ANEPC, que elabora um plano de atividades para a Escola Nacional de Bombeiros (ENB).

A estrutura Corpos de Bombeiros Voluntários (CBV) pode ser dividida em cinco secções: o comando, a secção técnica, a companhia de instrução, as companhias operacionais e os serviços logísticos. Nos CBV o comando é composto pelo Comandante, 2º Comandante e Adjuntos de Comando. Já a estrutura organizacional é composta por Companhia, Secção, Brigada e Equipa. É o comandante quem dirige o corpo de bombeiros, sendo uma figura central que garante a uniformidade do corpo de bombeiros, a operacionalização dos serviços, a articulação com outros meios de socorro e elabora as normas internas (Amaro A. D., 2009).

A seguinte imagem (Figura 1), retrata a organização das AHB, através de um organograma:



Fonte: (Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários da Benedita, 2014). Disponível em: <http://www.bvbenedita.pt/orgnograma.php>

Segundo o Decreto-Lei 249/2012, que define o regime jurídico aplicável aos bombeiros portugueses no território continental, é mencionado o estatuto social do bombeiro e os seus deveres e direitos. Para além dos direitos já aplicados (regime especial de seguros, ressurgimento do pagamento de propinas, pensão de preço de sangue, seguro social voluntário, assistência medicamentosa, isenção de taxas moderadoras,) são enumerados novos benefícios como: patrocínio judiciário, apoio nas doenças contraídas em serviço, vigilância médica de saúde, pagamento de taxas de inscrição em creches, justificação de faltas laborais por participação em atividade operacional. Manteve-se a bonificação de 15% de tempo para a aposentação, que passou a englobar os bombeiros com mais de cinco anos de atividade operacional. Este Decreto esclarece as regras de exercício da função, por parte dos bombeiros voluntários dos quadros de comando e ativo, as incompatibilidades entre o exercício da função de bombeiro e a prestação de serviços ou fornecimento de bens à entidade detentora do mesmo corpo de bombeiros. Este

decreto veio, ainda, reestruturar a carreira dos bombeiros, introduzindo a nova carreira de oficial bombeiro.

A 21 de novembro define-se o regime jurídico dos corpos de bombeiros, com a publicação do Decreto-Lei n.º 248/2012, procurando através dele: "...concretizar-se uma profunda mudança ao nível da estruturação dos corpos de bombeiros e da sua articulação operacional. Promove-se uma redução do número de quadros e definem-se as bases da atividade operacional." (p.6678). Este diploma determina a organização, funcionamento e extinção dos corpos de bombeiros no território continental, as circunstâncias em que se desenvolve o seu serviço operacional e a valorização da estrutura de comando. No artigo 9 do mesmo decreto consta que a redução do número de quadros foi um aspeto importante previsto neste diploma, passando o corpo de bombeiros a ser constituído por quatro quadros: comando, ativo, reserva e honra, obrigando a um período transitório para integração dos elementos oriundos do quadro de especialista então extinto.

Após uma revisão geral do regime jurídico e da organização dos Bombeiros, será feita a contextualização da entidade apresentada no estudo de caso, a AHBVC.

3.2. A Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Viana do Castelo

A Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Viana do Castelo (AHBVVC), com sede na Rua dos Bombeiros, freguesia de Viana do Castelo (Santa Maria Maior e Monserrate), concelho de Viana do Castelo, foi fundada em 15 de maio de 1881. A corporação de voluntários surgiu depois de, em 23 abril do mesmo ano, um grande incêndio ter deflagrado num armazém que continha 1.016 sacas de enxofre uma porção de urze seca, que servia para a estivagem de navios.

Conforme a AHBVVC descreve, ao grande incêndio de abril de 1981:

"compareceu a Companhia de Bombeiros Municipais com os respetivos aparelhos, quase todo o Regimento de Infantaria 3, muitos guardas da fiscalização externa, e outras pessoas que, sob as ordens imediatas das autoridades, também presentes, principiaram a combater o incêndio, que ameaçava tomar enormes proporções", mas "os vapores do enxofre a arder espalharam-se de maneira tal que sem o risco de asfixia fulminante ninguém se podia aproximar".

Fonte: <https://ahbvvc.com/pt/assim-nascemos>

Assim, segundo a AHBVVC, "no dia 29 daquele mês, vários cavalheiros da cidade, a fim de combinarem nos meios a adotar para a organização de um corpo de bombeiros voluntários, reuniram-se na casa da Associação Comercial". A entidade afirma que posteriormente, no dia 15 de maio, pelas 11 horas, realizou-se nas instalações do Liceu (hoje Escola de Santa Maria Maior)

uma reunião, que foi presidida pelo Governador Civil, Boaventura José Vieira onde “foi apresentado o projeto de estatutos, que foi aprovado, e logo ali foi aberta inscrição de sócios das diversas categorias em que se dividia a Associação”. Fonte: <https://ahbvvc.com/pt/assim-nascemos>. A entidade acrescenta que, seguidamente, procedeu-se à eleição da Direção e Comando, ficando assim constituídos, como Presidente, Boaventura José Vieira, e, como 1º Comandante, Randolpho Rosmiro Correa Mendes.

Os Estatutos da AHBVVC obedecem ao cumprimento do disposto no artigo 51º da Lei 32/2007, de 13 de agosto, que institui o Regime Jurídico das Associações Humanitárias de Bombeiros. Estes estatutos indicam que “a associação tem âmbito concelhio, é por natureza e tradição apartidária e não confessional e durará por tempo indeterminado, só podendo dissolver-se nos termos e pela forma previstas nestes estatutos e na lei”.

Segundo os Estatutos, a AHBVVC é uma pessoa coletiva de utilidade pública administrativa, com personalidade jurídica e sem fins lucrativos. A Associação tem como missão principal a proteção de pessoas e bens, designadamente o socorro a feridos, doentes ou náufragos e a extinção de incêndios, detendo e mantendo em atividade, para o efeito, um corpo de bombeiros voluntários ou misto, com observância do definido no regime jurídico dos corpos de bombeiros e demais legislação aplicável.

Segundo o Decreto Lei acima mencionado, a AHBVVC, sem fim não lucrativo e sem prejuízo do seu escopo principal, pode desenvolver atividades permitidas por deliberação da Assembleia-Geral, nomeadamente:

- a) Prestação de cuidados de saúde, atividades desportivas, culturais e recreativas, conducentes a uma melhor preparação física e intelectual dos seus associados;
- b) Atividades de carácter social de apoio e proteção à infância, à juventude, à deficiência e aos idosos ou em qualquer situação de carência que justifique uma atuação pró-humanitária.
- c) Promoção e realização de ações de formação.

Ainda segundo os estatutos da AHBVVC:

- A associação pode desenvolver outras atividades, com ou sem fins lucrativos, tais como a prestação de serviços, comerciais ou industriais, individualmente, ou através de parceria, associação ou por qualquer outra legal, desde que permitidas por deliberação da Assembleia-Geral e os lucros dessas atividades revertam para os seus fins estatutários.

- A associação tem o objetivo de incrementar o relacionamento institucional com os agentes de proteção civil, associações humanitárias e corpos de bombeiros, Federação dos Bombeiros do Distrito de Viana do Castelo e a nível nacional com a Liga dos Bombeiros Portugueses.

- O Corpo de Bombeiros criado e detido pela Associação, rege-se pelo Regime Jurídico dos Corpos de Bombeiros e Regime Jurídico dos Bombeiros, em vigor à data da publicação e ainda pelo Regulamento Interno do Corpo de Bombeiros, depois de homologado pela Autoridade Nacional de Emergência de Proteção Civil.

- A Associação tem um capital indeterminado e um número ilimitado de associados, que concorrem para o património social com o pagamento de uma quota, de valor mínimo e periodicidade fixa pela Assembleia-Geral.

- Constituem atribuições normais da Associação:

a) Deter e manter em atividade um corpo de bombeiros voluntários, como está descrito no regime jurídico dos corpos de bombeiros.

b) Exercer os direitos e as funções que lhe sejam atribuídas por lei;

c) Manter e fomentar o relacionamento institucional com os demais agentes de proteção civil, mormente associações humanitárias e corpos de bombeiros, a nível local, regional e nacional e com corpos de bombeiros estrangeiros e respetivas entidades detentoras;

d) Manter e fomentar o relacionamento institucional com as organizações representativas das associações humanitárias de bombeiros, designadamente, a nível distrital com a Federação dos Bombeiros do Distrito de Viana do Castelo e a nível nacional com a Liga dos Bombeiros Portugueses;

e) Manter e fomentar o relacionamento com os organismos oficiais locais, regionais e nacionais em especial com os de tutela do sector da proteção civil e dos bombeiros;

f) Representar os seus associados em todas as situações de interesse geral;

g) Estabelecer relações e acordos com outras entidades, públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras ou internacionais e assegurar o seu fiel cumprimento;

h) Pronunciar-se sobre projetos de natureza legislativa e normativa que versem sobre questões dos sectores associativo, da proteção civil e dos bombeiros, em particular, bem como sobre todas as matérias que sejam submetidas à sua apreciação pelas entidades competentes;

- i) Constituir, promover ou participar, por sua iniciativa ou em colaboração com outras entidades, parcerias, sociedades, grupos de trabalho, comissões especializadas, ou integrar comissões, ou órgãos consultivos, de outras entidades, locais, regionais ou nacionais, bem como promover, designadamente, a realização de encontros, conferências, viagens de estudo, concursos e outras ações tendentes a dignificar, valorizar e divulgar a Associação bem como a fomentar a formação, preparação, treino e intervenção dos bombeiros;
- j) Promover o alargamento de ações, visando o benefício dos associados e de quantos participam das suas atividades específicas;
- k) Promover a organização de iniciativas baseadas no princípio da cooperação, tendentes a obter a autonomia económica e financeira da Associação;
- l) Desenvolver, com estrita observância do seu fim não lucrativo e sem prejuízo do seu escopo principal, outras atividades, a título gratuito ou remunerado, individualmente ou em associação, parceria ou por qualquer outra forma societária legalmente prevista, com outras pessoas singulares ou coletivas, desde que permitidas por deliberação da Assembleia-Geral;
- m) Decidir os conflitos que sejam submetidos ao Conselho Disciplinar;
- n) Fomentar o espírito do associativismo e do voluntariado junto da população e das entidades públicas e privadas;
- o) Disponibilizar aos associados informações atempadas e corretas, relativamente às matérias que são da sua competência e atribuição;
- p) Promover a imagem dos bombeiros junto dos meios de comunicação social;
- q) Cumprir e fazer cumprir a lei e os regulamentos em vigor, no âmbito das suas competências.

Após a descrição apresentada, irão ser abordados, seguidamente, a organização e a gestão de meios administrativos e operacionais da AHBVVC, de modo a conhecer de forma mais aprofundada a Associação, a sua organização e funcionamento, bem como os seus recursos.

3.2.1. A Organização e Gestão de Meios

O surgimento da Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Viana do Castelo surgiu com a necessidade de organização de um Corpo capaz de auxiliar a população do concelho

em acidentes e tragédias. Surgiu, assim, em 30 de maio de 1881 a primeira lista de Bombeiros Voluntários de Viana do Castelo. Desde então têm passado pelo Corpo Ativo dezenas de pessoas que prestam o seu trabalho à comunidade, bem como diversas direções eleitas para gerirem a associação, com 140 anos de vida.

Inicialmente, a AHBVVC foi instalada na principal avenida de Viana do Castelo e posteriormente transferiu-se para as atuais instalações no ano de 1955, ano em que foi inaugurado um edifício considerado dos mais modernos da região. Posteriormente, sofreu obras de aumento, duplicando a sua capacidade no ano de 1974. Em 1985 e por pedido anteriormente feito pela Direção da Associação Humanitária, a Câmara Municipal decide atribuir a designação de Rua dos Bombeiros a esse espaço que é, maioritariamente, ocupado pelo quartel dos Bombeiros Voluntários.

3.2.1.1 Administrativos

O edifício da sede da AHBVVC é composto por dois andares. No rés-do-chão encontra-se instalado o Corpo Ativo com o respetivo parque de viaturas de saúde e incêndio, material de socorros a náufragos, camaratas, zona de cabinas (onde se guardam as fardas e os Bombeiros se vestem), sala de Bombeiro, central de telecomunicações, lavandaria, uma cave usada como arrecadação, bem como uma sala de ferramentas de mecânica.

O primeiro andar é praticamente todo reservado à parte associativa, sendo composto por dois salões, uma sala subdividida em outras mais pequenas e onde funciona a Velha Guarda dos Bombeiros Voluntários de Viana do Castelo e o arquivo geral. Existe também um local onde funcionam todos os serviços administrativos da Associação: secretaria e salas de reuniões dos órgãos sociais, para além da seção de desporto dos Bombeiros Voluntários, bem como uma sala de formação, sala de reuniões e o gabinete do comando.

Segundo os artigos nº26 e nº27 dos Estatutos da AHBVVC, são órgãos sociais da Associação: a Assembleia-Geral, a Direção e o Conselho Fiscal, sendo a mesa da Assembleia-Geral, a Direção e o Conselho Fiscal constituídos por um número ímpar de titulares, de entre os associados efetivos, dos quais um é o Presidente. Os representantes da Mesa da Assembleia-Geral, da Direção e do Conselho Fiscal são eleitos em Assembleia-Geral eleitoral. Os órgãos sociais da AHBVVC estão representados no Anexo I do presente trabalho.

O artigo nº 34 dos Estatutos da AHBVVC indica que a representação da Associação cabe à direção ou a quem ela designar, sendo que é perante as entidades públicas administrativas a quem compete a fiscalização, inspeção e controlo da utilização de fundos públicos, que responde, em nome da Associação, a Direção. Compete à Assembleia-Geral, segundo o artigo nº43 dos mesmos

Estatutos, deliberar sobre todas as matérias não compreendidas nas atribuições e competências legais ou estatutárias dos outros órgãos sociais.

A Direção é o órgão de administração da Associação e compete-lhe gerir a Associação e representá-la. O artigo nº 55 dos Estatutos indicam que a direção é composta por sete membros efetivos, sendo eles: um Presidente, um Vice-Presidente, um Secretário, um Secretário-Adjunto, um Tesoureiro e dois Vogais.

Quanto às competências do Presidente - líder da AHBVVC- o artigo nº57 refere que são as de:

- a) Superintender na administração da Associação e orientar e fiscalizar os respetivos serviços;
- b) Representar a Associação;
- c) Convocar e presidir as reuniões da Direção;
- d) Promover o cumprimento das deliberações da Assembleia-Geral, do Conselho Fiscal, da Direção e do Conselho Disciplinar;
- e) Assinar os termos de abertura e encerramento e rubricar o livro das atas da Direção;
- f) Integrar o Conselho Disciplinar;
- g) Exercer todas as demais funções que lhe sejam atribuídas pela lei, pelos estatutos e regulamentos, bem como as que lhe forem expressamente delegadas pela direção, desde que sejam legalmente delegáveis.

A Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Viana do Castelo conta com sócios que pagam as suas quotas mensalmente e participam na vida interna da Associação, intervindo nas Assembleias Gerais. Todos os elementos do Corpo Ativo ao desejarem ingressar nos Bombeiros Voluntários, tiveram que ser de ser aceites como sócios da instituição em reunião pela Direção da Associação. Sendo aprovado como sócio, o futuro Bombeiro tem em conta os preceitos dos Estatutos da Associação, bem como é obrigado a cumprir o Regulamento Interno da mesma. É através do regulamento interno que se obtém o equilíbrio na conduta dos Bombeiros, a sua integração grupal e o controlo das suas ações. O Regulamento Interno tanto pode premiar um bombeiro pelas suas boas ações, como pode apresentar um processo disciplinar, caso o bombeiro não cumpra os preceitos.

O relatório de atividades de 2020 da AHBVVC, revela as áreas de atuação, nesse mesmo ano, ao nível da área administrativa e financeira:

- A AHBVVC interveio e colaborou nos processos internos para a redução de custos e aumento da eficiência da organização, tentando que a sua continuidade não afete o desempenho das ações;
- É mantido com êxito de Certificação de Qualidade do serviço de transporte de doentes urgentes, emergentes e não urgentes por via terrestre;

- Continuação de processos de renegociação de prestação de serviços e aquisição de produtos, optando por um controlo maior de orçamentos;
- Continuação da negociação e contato com empresas para oferecer vantagens e melhores condições para os associados;
- Renegociação de custos e serviços, tais como telefones, seguros, sistema informático, entre outros.

3.3.1.2. Operacionais

As plantas descritivas das infraestruturas operacionais, segundo o Regulamento Interno da AHBVVC, indicam que o ano de construção do atual edifício é de 1955, e que está representado por uma área total de construção de 1200m², sendo a área de estacionamento, oficinas e arrumos de 500m², a área de comando, de administração e gestão de emergências de 58m² e a área de alojamento de 60m².

O funcionamento operacional dos Bombeiros Voluntários de Viana do Castelo está dividido em três segmentos:

- Serviço de Saúde
- Serviço de Socorro
- Serviço de Socorro a Náufragos

Em relação ao equipamento que serve as funções do Corpo Ativo, este pode-se dividir em duas grandes categorias: Viaturas e Equipamentos. Quanto à categoria das viaturas, a AHBVVC tem vinte e sete viaturas disponíveis vinte e quatro horas por dia. Estes dados foram obtidos através de um relatório fornecido pela associação, com a data de 6 de abril do presente ano. Segundo as nomenclaturas e designações de equipamentos do Regulamento Interno da AHBVVC, os veículos são classificados da seguinte forma:

1) Veículos de combate a incêndio:

1.1) Veículo Florestal de Combate a Incêndios (VFCI), sendo que a Associação possui três destes veículos;

1.2) Veículo Urbano de Combate a Incêndios (VUCI) possuindo a Associação um destes veículos;

1.3) Veículo Ligeiro de Combate a Incêndios (VLCI), tendo a Associação um veículo desta categoria.

2) Veículos com meios elevatórios:

2.1) Veículo com Escada Giratória 30m (VE), possuindo a AHBVVC um destes veículos;

3) Veículos de Socorro e assistência a doentes:

3.1) Ambulância de socorro (ABSC). A Associação detém três destes veículos.

3.2) Ambulância de Transporte de Doentes (ABTD), tendo a AHBVVC um veículo desta categoria;

3.3) Ambulância de Transporte Múltiplo (ABTM), tendo a associação quatro unidades ABTM.

3.4) Ambulância de Socorro (INEM). A Associação tem uma destas ambulâncias na sua posse;

3.5) Veículos de Transporte de Doentes (VDTD), na qual a AHBVVC detém dois veículos deste tipo;

4) Veículo de Socorro e Apoio Especial para Bombeiros (VSAE), na qual a AHBVVC possui um;

5) Veículos de apoio logístico, em que a Associação deste estudo detém, em ambos os casos, dois veículos de cada categoria:

5.1) Veículos Tanque Tático Urbano (VTTU);

5.4) Veículos de Comando Tático (VCOT);

6) Veículos para Operações Específicas (VOPE). A AHBVVC tem três destes veículos.

7) Veículos de Intervenção Aquática - Um Bote de Socorro e Resgate Semi-rígido (BSRS), na qual a Associação tem um em sua posse;

No que diz respeito aos Equipamentos, estes são representados por:

1) Grupos Eletrogéneos – quatro geradores e uma Unidade Energética 90 Kw;

2) Duas motobombas;

3) Duas motoserras;

4) Grua com 12m.

Segundo o Relatório de Atividades e Contas (RAC) de 2020, fornecido pela AHBVVC, que é uma pessoa coletiva de utilidade pública administrativa, com personalidade jurídica e sem fins lucrativos, retiramos alguns dados significativos. Segundo a Principais Rubricas das Receitas do RAC, estas constituem:

• Prestação de Serviços, entre os quais:

- O transporte em serviços de saúde;

- Parques;

- Outras prestações de serviços;

- Posto de Enfermagem - Saídas do INEM.

• Subsídios à exploração:

- Município de Viana do Castelo;
- ANEPC, INEM;
- Quotas, Jóia, Injunção Tributável;
- Donativos;
- Subsídio Município e Subsídio ANEPC;
- Instituto de Emprego e formação Profissional (IEFP);
- Outros;
- Juros e outros Rendimentos Similares;
- Outras receitas/ rendimentos.

Por outro lado, as Principais Rúbricas das Despesas do RAC, representam: o Fornecimento e Serviços Externos, os Gastos com o Pessoal e Outros Gastos.

Quanto a Fornecimentos e a Serviços Externos, destes fazem parte fazem parte:

- Serviços Especializados, tais como:
 - Conservação de reparos de viaturas e outros bens;
 - Comissões;
 - Honorários;
 - Outros trabalhos especializados;
 - Materiais (de saúde, ambulâncias, do comando, do quartel e do escritório);
 - Energia e fluídos;
 - Deslocações;
 - Estadas e serviços diversos;

Segundo a Principais Rubricas das Receitas, estas constituem:

- Prestação de Serviços, entre os quais:
 - O transporte em serviços de saúde;
 - Parques;
 - Outras prestações de serviços;
 - Posto de Enfermagem - Saídas do INEM.
- Subsídios à exploração:

- Município de Viana do Castelo;
- ANEPC, INEM;
- Quotas, Jóia, Injunção Tributável;
- Donativos;
- Subsídio Município e Subsídio ANEPC;
- Instituto de Emprego e formação Profissional (IEFP);
- Outros;
- Juros e outros Rendimentos Similiares;
- Outras receitas/ rendimentos.

Segundo a Demonstração Individual dos Resultados por Naturezas da AHBVVC, referente a 2020:

- Observa-se que os maiores gastos foram com o pessoal, incluindo as ajudas de custo com o pessoal voluntário, totalizando 628 157 euros, seguidos pela totalidade de Fornecimentos e Serviços Externos, com valores de 263 071 euros.
- O resultado líquido do período, revela-se, no último ano de 2020, com valores de saldo negativo, após as depreciações.

Segundo o parecer do Conselho Fiscal da AHBVVC, as conclusões apresentadas pela Direção e pelo Conselho Fiscal justificam o exercício de 2020 como um ano atípico, com custos acrescidos, onde se teve de trabalhar arduamente para combater a pandemia. Segundo o parecer, embora os resultados líquidos do exercício sejam negativos, os resultados de exploração foram positivos, pois foi feita uma contenção de despesas perfeita, num ano particularmente difícil.

Após os conteúdos expostos, será abordada a componente prática do estudo, onde se irá analisar as informações obtidas através de entrevistas semiestruturadas e, posteriormente, retirar as conclusões obtidas, de modo a dar resposta aos objetivos gerais e específicos deste trabalho.

4. Metodologia

4.1. Procedimentos

Analisando o objetivo e o âmbito deste trabalho, pretende-se, fundamentalmente, a obtenção de evidências que permitam ir de encontro aos objetivos colocados.

A metodologia utilizada é a de estudo de caso, ou seja, é elaborada a análise económico-financeira da Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Viana do Castelo e documentos fornecidos pela mesma como forma de entender que fontes de financiamento são utilizadas e de

que forma se podem encontrar alternativas que visam a melhoria das fontes de financiamento atuais. Deste modo, o estudo e análise de dados estruturais, financeiros e económicos da organização será a técnica de análise documental neste trabalho.

Segundo Fortin (2003), “o estudo de caso consiste numa investigação aprofundada de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou de uma organização.” (p.164). O autor defende que, como vantagens do estudo de caso, podem ser retiradas informações completas e detalhadas sobre um determinado acontecimento e a análise do estudo permite retirar ideias e ligações entre as variáveis existentes. Contudo, segundo Fortin (2003), este método tem as suas limitações, pois não podemos colocar os resultados de forma generalizada a diferentes populações, bem como indica que os dados podem ser incompletos ou difíceis de comparar.

A abordagem metodológica a desenvolver neste trabalho define-se como a de estudo de caso, pois segundo Yin (2001): “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.” (p.32). Segundo o autor, o estudo de caso é a estratégia mais seleccionada quando é necessário responder a questões do tipo “como” e “por quê” e quando existe pouco controle sobre os dados pesquisados por parte do investigador. O autor também indica que os estudos de caso não buscam a generalização de seus resultados, mas sim a compreensão e interpretação mais profunda dos fatos e fenómenos específicos. Para definir o método de pesquisa mais adequado, Yin (2001) afirma que é preciso analisar as questões colocadas pela investigação, indicando que o aspeto diferenciador do estudo de caso “reside em sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefactos, entrevistas e observações.” (p.27).

Para a realização deste estudo de investigação acerca das competências de gestão e liderança será utilizada uma abordagem qualitativa através da técnica da entrevista. As entrevistas, elaboradas para o efeito, tiveram como destinatários membros líderes da AHBVVC - o Presidente da Direção, o Presidente da Assembleia Geral, o Tesoureiro, o Vice-Presidente da Direção, o Representante da Mesa do Conselho Fiscal e o Comandante em Substituição.

As entrevistas realizadas no âmbito do estudo, centram-se nos objetivos desta dissertação e seguem um guia de questões, de modo a que o entrevistado possa expressar as suas opiniões com a liberdade e o tempo que entender. Segundo Reis (2010), esta é uma abordagem bastante completa, pois proporciona respostas comparáveis e de elevada compreensão.

4.2. Recolha de dados – Entrevista

Será usado a entrevista como técnica de recolha de dados. Quivy e Campenhoudt (1992) não deixam de mencionar que, nas suas diferentes formas, os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e interação humana que, quando corretamente valorizados, permitem ao investigador retirar da entrevista elementos ricos para o seu trabalho. Os autores indicam que o papel do investigador é focalizar-se nos objetivos da investigação, tendo um papel facilitador no que toca à expressão dos acontecimentos ou situações por parte do entrevistado, acedendo assim ao máximo grau possível de autenticidade e profundidade. Assim, as intervenções do investigador devem permanecer o mais fecundas possíveis no que toca aos elementos de análise do conteúdo. Nesse sentido será realizada a aplicação da entrevista semiestruturada. Segundo Quivy e Campenhoudt (1992), a entrevista semiestruturada é das mais utilizadas em investigação social, caracterizando-se por não ser inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas, sendo imperativo o fornecimento de informação por parte do entrevistado. As perguntas não são, deste modo, necessariamente colocadas por ordem de anotação e sob a formulação prevista, permitindo ao entrevistado comunicar livremente e abertamente na ordem e nas palavras que lhe forem mais convenientes. O investigador pretende, assim, reencaminhar a entrevista para os objetivos propostos no estudo, dando a liberdade aos entrevistados de responder livremente, não sendo descuidado o objeto central de investigação.

Foi elaborado um guião de entrevista para o Presidente da Direção da AHBVVC e para os restantes entrevistados, presente no anexo II deste trabalho. O guião foi adaptando-se em uma ou outra questão, consoante o membro entrevistado e a pertinência do tema. O guião da entrevista enquadra-se no âmbito da realização do estudo de caso, sendo os entrevistados informados acerca dos objetivos da dissertação e a necessidade de a realizar, assim como foi informado aos entrevistados sobre o modo como se pretendiam utilizar as informações recolhidas. Foi solicitada a autorização para a gravação da entrevista. As perguntas permitiram que os entrevistados se pudessem expressar de forma aberta e livre, incluindo o contributo com sugestões ou críticas à entrevista decorrida, bem como acrescentar informações que não tenham sido mencionadas durante a realização da mesma e os agradecimentos finais. Durante o mês de julho foram realizadas as seis entrevistas, utilizando um telemóvel para efetuar a gravação áudio das mesmas e, posteriormente, foi feita a respetiva transcrição (ver anexo III).

5. Análise e Interpretação de Dados

Nesta fase do trabalho vão ser apresentados os resultados obtidos no nosso estudo. É a intenção desta fase apresentar os dados recolhidos, discuti-los e interpretá-los, tendo em conta os objetivos definidos para este estudo. Como forma de dar resposta aos objetivos gerais e específicos, iremos analisar o resultado das entrevistas efetuadas ao Presidente da Direção, ao Vice-Presidente da Direção, ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral, ao Tesoureiro, ao Vice-Presidente da Direção, ao Representante do Conselho Fiscal e ao Comandante em Substituição da AHBVVC.

Serão apresentados e discutidos os resultados da análise de conteúdo das entrevistas efetuadas, cujos procedimentos enunciámos anteriormente. Como explicado previamente, partindo do objetivo geral desta dissertação, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Definir e compreender o papel do líder na organização;
- Analisar os custos e a sua influência nos resultados da organização;
- Fornecer informações que possam ajudar na tomada de melhores decisões.

Com uma alteração dos paradigmas sociais, um líder necessita de se adequar aos desafios constantes e às necessidades da equipa. A liderança é entendida como uma capacidade de influenciar e de fomentar a participação voluntária das pessoas para atingir os objetivos propostos. Assim, uma organização depende do líder como decisor e condutor da equipa de trabalho, de modo a ser atingido o sucesso da organização. A liderança resulta de uma combinação de fatores psicológicos, com foco na personalidade do líder, sendo que certas características pessoais podem distinguir o líder do não líder. Os líderes podem ser vistos como indivíduos que inspiram outros pelo meio das palavras, comportamentos e ações.

No que se refere à importância da análise da liderança na gestão de custos, podemos perceber que a liderança é essencial na gestão de custos de uma associação, pois é o líder que comanda e dirige os seus subordinados. Segundo o Presidente da Direção, David Lourenço: "...para mim, ser líder, para além de toda a componente científica, teórica, tem uma componente psicológica, uma componente de saber estar, de saber fazer, muito forte". Segundo o Vice-Presidente, José Salgado, um líder "deve ser condutor de homens" e "um mobilizador de homens". O Representante do Conselho Fiscal, José Escaleira, acrescenta que: "um líder de uma associação, neste caso uma associação sem fins lucrativos, tem que ter, basicamente, capacidade de diálogo, tem que ter algum sentido de previsão, tem que ter algum tipo de conhecimento do que se passa, portanto, quer conhecimento da associação quer da área da associação, e ao mesmo tempo, um sentido de estratégia e de previsão de entender onde levam as suas ações." Ainda segundo David Lourenço: "...o querer ser líder não é suficiente. Tem que haver uma predisposição pessoal para

ser líder. Nem todos podemos ser líderes, mesmo tendo a formação adequada. Porque às vezes falta-nos alguma sensibilidade para a liderança...”. Já os desafios da liderança, segundo o Presidente da Direção, é “...saber conhecer as pessoas. Conhecer as pessoas que estamos a liderar. Conhecer a instituição para a qual estamos a trabalhar e isto é que nos vai dar a capacitação de liderança.”, acrescentando que é necessário saber os objetivos das pessoas e quais as suas motivações. Assim, segundo o Presidente da Direção, se um líder conseguir ir de encontro aquilo que as pessoas preconizam, está num bom caminho para a liderança.

Quando iniciámos esta pesquisa, pretendíamos alargar os nossos conhecimentos acerca da temática da liderança nas organizações e a sua articulação com os processos de gestão de custos. Com o intuito de conhecer a importância que é atribuída ao líder e qual o seu impacto na gestão de custos, detetámos, ao longo do trabalho, a existência de uma grande cumplicidade entre a gestão de custos e a liderança.

Quanto à gestão de custos, para que uma empresa ou organização se mantenha viva, necessita de contabilizar e gerir os seus recursos, de modo a fazer um balanço positivo entre as suas despesas e receitas. Nos dias de hoje, é, portanto, imperativo analisar a informação contabilística de uma organização ou empresa, sendo a gestão de dados financeiros um fator essencial para um equilíbrio económico. É, com a gestão de custos, que se obtém informações detalhadas e precisas sobre os gastos, permitindo um melhor planeamento, organização de meios e obtenção de dados que podem indicar melhorias a aplicar nas empresas ou organizações.

Sendo que este trabalho procura analisar a gestão de custos na AHBVVC, da análise das entrevistas efetuadas, foi possível obter algumas conclusões relativas ao assunto. Segundo todos os entrevistados, a AHBVVC tem um baixo financiamento e apoio das entidades públicas. O Presidente da Direção indica que a grande preocupação é garantir o pagamento dos salários aos bombeiros profissionais e que a AHBVVC se encontra com dificuldades a nível dos custos e do financiamento, sendo que essas dificuldades só se combatem com um grande rigor orçamental. O Presidente da Direção acrescenta, ainda: “Tem que ser criados centros de custos, um centro de custos dos transportes, da emergência, dos gastos que temos com incêndios, tem que estar tudo fracionado por centros de custos para termos a real noção do que estamos a gastar nas diversas áreas que estão aqui alocadas”. O Vice-Presidente exemplifica umas das dificuldades financeiras, indicando: “...eu para fazer sair uma ambulância aqui do quartel, só para a por ali fora na rua, esta associação gasta em média vinte a vinte e cinco euros, não estamos a falar em equipamentos de proteção nem gastos com equipamentos. Só para por lá fora os homens, a ambulância, combustíveis e isso tudo. Portanto, e nós vamos fazer o nosso serviço, que normalmente é aqui no raio dos vinte quilómetros, andamos aqui sempre próximos da cidade, e o estado paga-nos por este serviço sete euros e meio.” O tesoureiro da AHBVVC, indica que “só com o encargo mensal que temos para as viaturas oito mil euros, depois temos o desgaste das viaturas, que é normal,

elas circulam, fazem, principalmente as ambulâncias, obrigam a muitos quilómetros, obrigam a mais manutenção.” O Presidente da Associação indica que a maior despesa é o vencimento dos bombeiros, facto comprovado na análise do RAC de 2020, sendo que, segundo David Lourenço, há um trabalho de equipa para a contenção desses custos.

Um dos problemas da Associação identificados nas entrevistas é a crise de voluntários, sendo que a falta de meios humanos é uma das principais dificuldades que a AHBVVC enfrenta. Segundo o Presidente da Mesa da Assembleia Geral, Miguel Sá: “...uma das coisas que corre mal nestas instituições é que isto são associações voluntárias. É pessoal que não ganha dinheiro para ir apagar incêndios, nem nada. Ah...a partir de uma determinada altura...ah...começaram a pagar, quando apareceram os helicópteros em mil novecentos e oitenta e seis, oitenta e sete, e eu na altura disse que...ah...que aquilo era o princípio do fim do voluntariado.” O Tesoureiro, Ricardo Felgueiras acrescenta que “Esta associação, não funciona essencialmente com voluntários, mas sim com voluntários transformados em funcionários.” O Representante do Conselho Fiscal indica que “...a função de voluntário, em geral, é uma função de opção, sempre. Portanto, não há voluntário, a partida, que não tenham um rendimento extra daquilo a que se voluntaria. Deixaria de ser voluntariado.”

Quanto às melhorias a serem aplicadas na AHBVVC, de modo a permitir uma melhor gestão de custos, o Comandante em Substituição, Manuel Cadilha, afirma que “...necessita de...no imediato a médio prazo, de um quadro de comando completo. Considero de carácter urgente o preenchimento do quadro de comando.” O Presidente da Direção enfatiza esta afirmação, indicando que “...neste momento é prioritário é a construção de uma equipa de comando”. O Presidente refere, ainda, que “...duas coisas importantes que posso aqui ressaltar, realmente, seria a equipa de comando e a reorganização, a nível organizacional, do serviço, que, para que isto aconteça, também necessito do apoio da dita equipa de comando. Portanto, estão interligados.” Conforme o Comandante em Substituição, existe um problema na lei do financiamento das associações: “Depois, a lei do financiamento das associações é um processo que se vem desenrolando ao longo dos anos e ainda não há uma luz ao fundo do túnel, não chegaram a conclusão nenhuma de como é que as associações serão financiadas ou não e isto requer uma ginástica financeira.” Ainda segundo o Presidente da Direção, “...podemos melhorar a rentabilização com uma boa organização dos recursos humanos. Portanto: reorganizar recursos humanos e nomear uma equipa de comando coesa, forte que nos permita, também, levar esta, esta...associação a bom porto e ir de encontro aos objetivos que a norteiam, mediante os seus estatutos e regulamentos.”

No que concerne aos dados propriamente ditos, obtidos em entrevistas semiestruturadas, podemos concluir que existe uma crise de voluntariado e de meios humanos nas Associações Humanitárias, em particular, na AHBVVC. Como observado no estudo de caso, obtemos a

conclusão de que a associação apresenta diversas dificuldades financeiras, justificadas pelo seu relatório de contas de 2020 e pelo testemunho dos entrevistados. A AHBVVC vai gerindo, em equipa e com algumas dificuldades, os seus custos de forma a garantir o pagamento aos trabalhadores assalariados e o equilíbrio financeiro da instituição.

As soluções para os problemas da associação passam, conforme as opiniões dos entrevistados, por uma melhor gestão e alocação de custos, pela resolução do problema da falta de um comando, uma melhor rentabilização através de uma boa organização de recursos humanos e uma alteração na lei de financiamento das Associações Humanitárias.

6. Conclusão

Numa organização, os indivíduos interagem e trabalham de forma a concretizar os objetivos propostos, supervisionados pelos líderes, que deverão estar sempre atentos ao ambiente interno e externo da entidade que lideram. Assim, para que a organização tenha sucesso, é fundamental que o líder esteja na posse das suas faculdades e capacidades, pois o seu trabalho envolve a atribuição de responsabilidades, o controlo dos recursos humanos e financeiros, entre outros recursos da organização.

Um líder pode-se comportar de diferentes maneiras numa organização. Assim, os estilos de liderança podem ser diversificados. Um líder pode ser considerado um representante da empresa, logo, a sua perceção é de elevada importância e merece ser analisada.

Uma organização sem fins lucrativos, tal como são as Associações Humanitárias de Bombeiros Voluntários, exige uma gestão articulada e uma atenção voltada para os custos, pois estes podem surgir de diferentes fontes e a sua gestão ser dificultada por fatores de ordem social, económica, financeira, de bens materiais e humanos. Assim, no mundo atual, as organizações sem fins lucrativos encontram desafios que tem que ser tidos em conta pelo líder que, em conjunto com os restantes indivíduos da organização, tenta gerir da melhor forma e procura solucionar os problemas existentes, identificando melhorias em relação ao futuro.

A gestão de custos varia consoante a organização e a sua estrutura. Conforme o âmbito de atuação, a organização efetua a gestão de custos de um modo diferente, no entanto os objetivos vão de encontro a uma melhor alocação dos custos, visando obter os melhores resultados possíveis, seja a organização que for. Na gestão de custos, o líder procura rentabilizar e mobilizar os bens materiais e humanos da melhor forma que consegue, para que a organização alcance aquilo a que se propôs.

Apresentamos, seguidamente, as conclusões do estudo de caso em questão que permitem um melhor conhecimento da AHBVVC e do tema da liderança e da gestão de custos.

Com este estudo de caso verificou-se que a liderança é muito importante uma organização, confirmando a definição de Montserrat (2004), que indica que a liderança advém da capacidade de influência de uma pessoa sobre outras e que um líder é o portador da filosofia da organização, sendo a sua liderança baseada na competência e na capacidade de explicar as suas decisões.

Os entrevistados consideraram que o líder de uma organização tem que ser um bom influenciador e condutor de homens, tem que possuir uma predisposição natural para a liderança e que o seu papel é fundamental numa organização, mas também complexo. Um dos principais desafios é conhecer as pessoas que se lidera e a instituição para a qual se trabalha. Drucker

(2004) justifica que a liderança está relacionada com os resultados, pois o estilo de liderar descreve os resultados distintos que os líderes proporcionam à organização. A liderança pode ser vista de diferentes formas: como sendo uma posição central dos processos de grupo, como uma questão de personalidade e de exercício de influência, modifica o comportamento das pessoas; e ainda como uma relação de poder coordenadora de ações de trabalho (Bass, 1990).

De uma forma geral, os entrevistados sentem-se reconhecidos pelo seu trabalho e esforço na AHBVVC e satisfeitos com o papel do líder na organização e com a sua gestão dos custos, embora as funções do Presidente da Associação tenham sido iniciadas há pouco tempo e não existam, ainda, dados suficientes para uma avaliação concreta e mais definitiva do seu trabalho.

Os entrevistados mencionam que as dificuldades na gestão de custos passam pela escassez de meios humanos e financeiros, sendo a gestão de uma organização sem fins lucrativos e em particular uma Associação de Bombeiros Voluntários, uma tarefa difícil. Esta afirmação é comprovada por Rodrigues (2011), que indica que a escassez de recursos exige o seu controlo e a sua boa utilização, independentemente dos seus fins serem lucrativos ou não, pelo que a contabilidade é indispensável.

Em suma este estudo contribuiu não só para perceber qual o papel do líder numa organização, mas também para entender a sua importância na gestão de custos. Assim, através de dados obtidos nas entrevistas, concluímos que um líder é fundamental para uma boa alocação de custos e racionalização de meios numa organização, ou seja, é fundamental para a gestão de custos.

Com a análise financeira efetuada através do relatório de contas e com o testemunho dado pelos entrevistados, a AHBVVC encontra-se numa situação difícil a nível financeiro, sendo prementes algumas mudanças. Como melhorias a implementar e de modo a obter uma melhor gestão de custos, os entrevistados indicam que tem que existir uma gestão mais equilibrada e uma maior racionalização de meios, funções essas que tem que ser geridas pelo líder, o que comprova a sua elevada importância na organização e em particular na vertente dos custos. Os elementos entrevistados apontam, também, como urgente, a formação de um quadro de comando, que se encontra em falta e que se revela fundamental para o bom funcionamento da AHBVVC.

Por fim, quanto às limitações encontradas neste trabalho encontramos, como primeira limitação, a dificuldade em encontrar material bibliográfico para a revisão da literatura, principalmente na vertente da gestão de custos. A segunda limitação encontrada diz respeito ao longo tempo despendido no tratamento das entrevistas, o que limitou a conclusão de outras tarefas relativas ao trabalho. Como terceira limitação percebemos que, devido à natureza do método utilizado, os resultados não são generalizáveis, podendo ser incompletos, de difícil análise e de difícil comparação. Assim, não sendo possível entrevistar toda a população pertencente à AHBVVC, tornou-se difícil obter dados que permitissem uma maior e aprofundada análise do estudo de caso.

No entanto, consideramos que este estudo não se limita ao que conclui, mas também às questões que levanta e para as quais não tem resposta definida. Deste modo, consideramos que o estudo pode ser ainda mais explorado, procurando entrevistar outros elementos da AHBVVC, de modo a obter dados que permitam responder de uma forma alargada a questões relativas à liderança e aos custos. Poderá também ser interessante explorar dados contabilísticos da Associação relativos a outros anos, de modo a entender como é que a gestão de custos tem evoluído e como se comporta a presente liderança na gestão financeira da Associação em comparação com anos anteriores e líderes anteriores. Poderá igualmente ser pertinente alargar este estudo a outras Associações de Bombeiros Voluntários e Associações sem Fins Lucrativos, no sentido de compreender, de uma melhor forma, como o papel da liderança influencia a gestão de custos e perceber se existe a necessidade de um maior suporte aos órgãos de liderança.

7. Bibliografia

Alves, A. A. e Moreira, J. M. (2004). *Cidadania Digital e Democratização Electrónica*, Principia.

Alves, Miguel Paredes (2015). *Gestão de Custos na Hotelaria*. Publituris. Disponível a partir de: <https://www.publituris.pt/2015/07/30/gestao-de-custos-na-hotelaria/>.

Amaro, António D. (2009). *O socorro em Portugal. Organização, formação e cultura de segurança nos corpos de bombeiros, no quadro da proteção civil*. Dissertação Doutoramento. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Andrade, M.A. e Franco R.C. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos*, Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários da Benedita (2014). Disponível a partir de: <http://www.bvbenedita.pt/organograma.php>

Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Viana do Castelo. Disponível a partir de: <https://ahbvvc.com/pt/01-estatutos-da-ahbvvc>

Barcelos e Lima, Súsi M., Albano A., *Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na Concepção de Diferentes Autores*, Rev. CCEI - URCAMP, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002

Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual*. Toronto: Multi-Health Systems Inc.

Bass, B. M. (1981). *Stodgill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.

Blair, H. (2000). *Participation and Accountability at the Periphery: Democratic Local Governance in Six Countries*. World Development, 28(1), 21-39.

Blake, R., Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.

Caiado, A. C. (2003). *Contabilidade de Gestão* (3 ed.). Lisboa, Portugal: Áreas Editora, SA.

Carvalho, J.S. (2008). *O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos*, estudo do Instituto Politécnico da Maia - IPMAIA.

Castro, C. (2017). *Um estudo exploratório acerca das vivências da liderança: As representações e o sistema medo do líder organizacional*. (Dissertação apresentada no Mestrado Integrado de Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto). Disponível a partir de: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/108502/2/227323.pdf>

Catelli, Armando (2001). *Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – Gecon*. 2.ed. São Paulo: Atlas.

Coelho, A. (2011). *Os sistemas de custeio e a competitividade da empresa*. Instituto de Contabilidade e Administração do Porto. Instituto Politécnico do Porto.

Cogan, S. (1999). *Custos e Preços – Formação e Análise*. Pioneira. São Paulo.

Cooper, R. K. (1997). *Applying Emotional Intelligence in the workplace*. *Training & Development*, 51(12), 51-54.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 6.^a Edição, Lisboa: Editora RH.

Daft, Richard L. (2014). *Organizações: Teoria e projetos*. 11. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 12.

Da Silveira, J. S. T., Moreira, A. P., Ávila, L. V., & Weyh, C. B. (2013). *Construção Metodológica, Aplicação e Interpretação de um Índice Municipal de Accountability*. *Nucleus*, 10(2).

Decreto Legislativo Regional n.º 22/2010/M - Diário da República n.º 162/2010, Série I de 2010-08-20. Acedido em 28 de junho de 2021.

Decreto Lei n.º 32/2007 de 13 de agosto do *Ministério da Administração Interna*. Diário da República: n.º 155/2007, Série I de 2007-08-13. Acedido em 29 de junho de 2021.

Decreto-Lei n.º 247/2007 de 27 de junho do *Ministério da Administração Interna*. Diário da República n.º 122/2007, Série I de 2007-06-27. Acedido a 4 de outubro de 2020.

Decreto Lei Nº 248/2012 de 21 de novembro do *Ministério da Administração Interna*. Diário da República: n.º 225/2012, Série I de 2012-11-21. Acedido a 4 de outubro de 2020.

Decreto Lei Nº 249/2012 de 21 de novembro do *Ministério da Administração Interna*. Diário da República n.º 225/2012, Série I de 2012-11-21. Acedido a 5 de maio de 2021.

Despacho Nº 7316/2016 de 3 de junho de 2016, Diário da República, 2.^a série — N.º 107 — 3 de junho de 2016. Acedido a 29 de junho de 2021.

- Drucker, P. (2004). *A Gestão numa época de grande mudança*. Lisboa: Difusão Cultural, Sociedade Editorial e Livreira, Lda.
- Drury, C. (1996). *Management and Cost Accounting*. London: International Thomson Business Press.
- Drury, C. (2000). *Management and Cost Accounting*. 5ª edição, Business Press, Thomson Learning.
- Ferrão, J. (2000). *Economia social, comunidades locais e transferibilidade de informação, conhecimentos e soluções*. Trabalho e Sociedade. janeiro/junho 2000: 22-27.
- Ferreira, D., Carlos Caldeira, João A., João V., & Célia Valente. (2014). *Contabilidade de Gestão*. Rei los Livros.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fortin, M. F. (2003). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização* (3ª ed.). Loures:Lusociência.
- Fraga, T. (2018). *O Impacto da Liderança na Performance Organizacional*. (Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial). Disponível a partir de: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27830/1/Teresa_Fraga.pdf
- Franco, R. C. e Sokolowski, S. W., et al. (2005). *The Portuguese Non-Profit Sector in Comparative Perspective*, Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University
- Franco, V. S., Oliveira, Á., Morais, A. I., Oliveira, B. d., & Major, M. J. (2005). *Contabilidade de Gestão- Volume I: O apuramento dos custos e a informação de apoio à decisão*. Lisboa: Publisher Team.
- George, J. M. (2000). *Emotions And Leadership: The Role Of Emotional Intelligence*. *Human Relations*, 53 (8), 1027-1054.
- Goleman, D. (2000). *Trabalhar Com Inteligência Emocional* (2ª Edição). Lisboa: Temas E Debates.
- Goleman, Daniel. (2000). *Leadership That Gets Results*, Working Paper, Harvard Business Review
- González, M. (1994). *Concepções Organizacionais e Cultura (s) da Escola*. In. Santos Guerra. *Entre Bastidores – O Lado Oculto da Organização Escola*. Lisboa: Edições Asa, pp. 181.

Graça, T. (2016). *O impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional: Um estudo sobre IPSS do Distrito de Santarém*. (Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Organizações de Economia Social pelo Instituto Politécnico de Santarém). Disponível a partir de:

https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/1461/1/TaniaSofiaBernardoGraca_Mestrado_GOES.pdf.

Guiony, J. (1998). *Como reduzir Custos Comercias*. Edições CETOP, Tito Lyon de Castro.

Hersey, P. e Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior*. 3rd Edition—Utilizing Human Resources. New Jersey: Prentice Hall.

Holstein, J. (2017). *O papel da liderança na gestão para os resultados*, Ver. FAE Curitiba, jan./jun, v. 20, n. 1, pp. 138-150.

Horngren, Charles T et al. (1997), *Contabilidade de custos*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC.

House, R. J. (1971). *A Path-goal Theory of Leader Effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–339.

Humphrey, R. (2002). *The Many Faces Of Emotional Leadership*. *The Leadership Quarterly*, 13 (5), 493-504.

Jesuino, J. (2005). *Processos de liderança*. 4ª edição. Lisboa: Livros Horizonte.

Jondreau, M. (2010). *Attracting early and late career professionals to the voluntary sector*. *Canadian Journal of Volunteer Resources Management*, 4-5.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

KIRKPATRICK, S. A.; LOCKE, E. A. (1991). *Leadership: do traits matter?* *The Executive*. v. 5, n. 2, p. 48-60.

Lei n.º 10/79 Diário da República n.º 66/1979, Série I de 1979-03-20. Acedido a 30 de junho de 2021.

Lei n.º 27/2006 Diário da República n.º 126/2006, Série I de 2006-07-03. Acedido a 12 de outubro de 2020.

Lei n.º 32/2007 Diário da República n.º 155/2007, Série I de 2007-08-13. Acedido a 12 de outubro de 2020.

Lei n.º 53-A/2006 Diário da República n.º 249/2006, 1º Suplemento, Série I de 2006-12-29. Acedido a 7 de outubro de 2021.

Lei n.º 71/98 Diário da República n.º 254/1998, Série I-A de 1998-11-03. Acedido a 7 de outubro de 2021.

Lei n.º 94/2015 Diário da República n.º 157/2015, Série I de 2015-08-13. Acedido a 7 de outubro de 2021.

Lewin, K., Lippitt, R. e White, R. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*, Journal of Social Psychology, 10, 271–301.

Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. Nova York: MacGraw-Hill.

LIMA, Súsi M. Barcelos e; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. (2002). *Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diferentes autores*. CCEI- URCAMP.

Louro (2017). *Rede Principal de Serviços Operacionais dos Corpos de Bombeiros em Portugal Continental*. (Provas para a obtenção do grau de Mestre em Riscos e Proteção Civil, do Instituto Superior de Educação e Ciências de Lisboa). Disponível a partir de:

<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31322>

Maher, M. W., Stinckney, C. P., & Weil, R. L. (2012). *Managerial Accounting*. South-Western: Cengage Learning.

Mateus, D. (2015). *Competências de Gestão e Liderança nas Organizações de Saúde*. (Provas para a obtenção do grau de mestre em Gestão da Saúde da Universidade Atlântica). Disponível a partir de: https://repositorio.cientifico.essatla.pt/bitstream/20.500.12253/937/1/Tese_David%20Mateus_Gestao_Lideranca.pdf

Mayer, J. & Salovey, P. (1997). *What Is Emotional Intelligence?* New York: Basic Books.

Mintzberg, H.(2003). *Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2ªed. São Paulo:Atlas.

Montserrat, X. (2004). *Como motivar – Dinâmicas para o sucesso*. Porto: Edições

Nakagawa, Massayuki (1990). *Gestão Estratégica de Custos: Conceito, Sistemas e Implementação*. São Paulo: Atlas.

Navarro, L. (2003). *O líder abre o jogo*. Revista Quociente. São Paulo: Q. I. Editora.

Oliveira, E. K., & Ferreira, F. S. (2007). *O sistema de custeio ABC como ferramenta de gestão empresarial*. Revista de Humanidades e Ciências Sociais Aplicadas, 3.

Pawar, D. V. (2014). *Styles of leadership*. International Journal of Research in all Subjects in Multi Languages (IJRSML).India.12-14.

Pedersen, H. (1958). *Los Costes y la política de precios*. Madrid: Aguilar.

Peixoto, A. M., & da Cruz, A. J. (2005). *Bombeiros Municipais de Viana do Castelo 225 Anos* (Câmara Municipal de Viana do Castelo ed.). Viana do Castelo: Câmara Municipal de Viana do Castelo.

Portaria n.º 38/2017, Diário da República n.º 19/2017, Série I de 2017-01-26, Acedido a 6 de outubro de 2020.

Quivy, R.; Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.

Reis, F. (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado*. Lisboa, Pactor.

Rego, A., Cunha, M. P. (2016). *Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. 1ª. Edição, Lisboa: Edições Sílabo, 2016

Rego, Arménio (1998). *Liderança nas Organizações – Teoria e prática*, Aveiro: Universidade de Aveiro.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. (2004). *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall.

Rodrigues, J. A. (2011). *Contabilidade Analítica - Tópicos para a sua implementação*. Organização da estrutura de custos das instituições de ensino superior e de IDT. Programa de suporte às ações de formação promovidas por GRICES e OTIC. Disponível a partir de:

<https://www.otic.utl.pt/files/2011/08/Organiza%C3%A7%C3%A3o-das-estruturas-decustos-das-Instit.-de-Ensino-Superior-e-de-IDT-Contab.-Anal%C3%ADtica.pdf>

Rothwell, W. J., Stavros, J. M., Sullivan, R. L., & Sullivan, A. (Eds.). (2009). *Practicing organization development: A guide for leading change* (Vol. 34). John Wiley & Sons.

Salamon, L.M. e Anheier, H.K. (1992). *In Search of the Nonprofit Sector I: The Question of Definitions*, Working papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, N.º.2, 125-151.

Salamon, L.M. e Anheier, H.K. (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*, Johns Hopkins Nonprofit Sector Series, Manchester: Manchester University Press Salovey, P., e Mayer, J. D. (1990). *Emotional Intelligence: Imagination, Cognition and Personality.*, 9, 185-211.

Santos, António J. (2008). *Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*. (s.e.), Lisboa, Escolar Editora.

Silva, L.; Pereira Ribeiro da Silva, M.; Vendeiro Lopes, C. (s.d.). *Aspetos contabilísticos e fiscais das entidades do setor não lucrativo*, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave. Disponível a partir de: https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xviicica/finais_site/83.pdf.

Silva, Z. D.; Ramalho, W. & Jordão, R. V. D. (2015). *Desenvolvimento de um Instrumento de Custo para uma Gestão Estratégica em Empresas de Serviços Contábeis: Um Estudo Multicasos*; Revista de Gestão e Projetos, 6(2), 42-55.

Skoglund, A. G. (2006). *Do not forget about your volunteers: a qualitative analysis of factors*. *Health and Social Work, Health & Social Work*, Volume 31, Issue 3, 217–220.

Stogdill R. M. e Coons A. E. (1957). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Souza, M., & Diehl, C. (2009). *Gestão de custos: uma abordagem integrada entre Contabilidade, Engenharia e Administração*. São Paulo: Atlas.

Spillane, J. P., Halverson, R. e Diamond J. B. (2004). *Towards a Theory of Leadership Practice*. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide: MacGraw-Hill.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. 2ª Edição, Mc Graw-Hill Interamericana de Espanha.

Tipu, S.; Ryan, J. e Fantasy, K. (2012). *Transformational Leadership in Pakistan: An Examination of the Relationship of Transformational Leadership to Organizational Culture and Innovation Propensity*; *Journal of Management and Organization*; 18(4); 461–480

Venâncio, P. (2017). *Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade das Ciências Sociais e Humanas). Disponível a partir de: https://run.unl.pt/bitstream/10362/30061/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O_DE_TESE_DOCUMENTO_OFICIAL_FINAL.pdf.

Vroom, V. H. e Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Vroom, V. H. e Jago, A. G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Weiss, W. (2005). *Leadership. Supervision*, 66 (10), 17-20.

White, R., & Lipitt, R. (1960). *Autocracy and democracy: an experimental inquiry*. New York: Haper & Brothers.

YIN, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ªEdição, Porto Alegre: Brookman.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*.4th edition.Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.

Yunus, N. & Anuar, S. (2012). *Trust As Moderating Effect Between Emotional Intelligence And Transformational Leadership Styles*. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3 (10), 650-663.

8. Anexos

Anexo I
Órgãos Sociais da AHBVVC

Órgãos Sociais da AHBVVC

- Mesa da Assembleia Geral:

Presidente - Miguel Ângelo de Sousa e Sá

Vice-Presidente - José Manuel Rodrigues de Oliveira Valença

Secretário - José Torcato Meira Marques

Suplente - Fernando Miguel Silva Lourenço Brázio

Suplente - Claudia Patrícia Carvalho

- Direção:

Presidente - David Fernandes Lourenço

Vice-Presidente - José Alberto Viana Salgado de Carvalho

Secretário - Luciano José Quintas Moure

Secretário Adjunto - Hírdina Conceição Passarinho Machado

Tesoureiro - Ricardo Viana Felgueiras

Vogal - João Carlos Rodrigues Borlido

Vogal - José Joaquim Franco Sousa

Suplente - Fernando Miguel Silva Lourenço Brázio

Suplente - Filipa Alexandra Martins Moure

- Concelho Fiscal:

Presidente - António Meira Teixeira

Vice-Presidente - Manuel Justino Vieira da Silva

Secretário-Relator - Joaquim José Peres Escaleira

Suplente - Romeu Cardoso de Carvalho

Suplente - José Correia da Rocha

Anexo II
Guiões das Entrevistas

**Guião da entrevista ao Presidente da Associação Humanitária de Viana do Castelo
(AHBVVC) Sr. David Lourenço**

1. O que é, para si, ser líder?
2. Quais são os principais desafios da liderança?
3. Quais são as principais dificuldades que a AHBVVC atravessa no que toca aos custos e à gestão financeira?
4. Como, na sua perspetiva, poderão ser resolvidas essas dificuldades?
5. Qual a maior fonte de despesa da Associação? Como se consegue suportar essa despesa?
6. Qual a colaboração dos elementos (diretores e bombeiros) na contenção desses custos?
7. Sente que é reconhecido pelos bombeiros enquanto líder? E pela comunidade em geral?
8. Em que aspetos gostaria de implementar melhorias para que o seu papel de líder seja, ainda, mais eficaz e a equipa desempenhe, em geral, um melhor serviço?

Guião de entrevista a:

Vice-Presidente da Direção – Sr. José Salgado de Carvalho

Presidente da Assembleia Geral – Sr. Miguel Sá

Tesoureiro – Sr. Ricardo Felgueiras

Representante do Conselho Fiscal – Sr. José Escaleira

Comandante em Substituição – Sr. Manuel Cadilha

1. Quais são as qualidades que, na sua opinião, um líder deve ter?
2. Como avalia o desempenho prestado pelo Presidente da AHBVVC, como líder da organização?
3. Quais as principais dificuldades da sua função como voluntário?
4. Sente reconhecimento do Presidente e da equipa, pelo seu trabalho e esforço?
5. Quais os principais problemas a nível de gestão de custos, que considera existirem na AHBVVC?
6. Como, na sua perspetiva, poderão ser resolvidos esses problemas ou dificuldades?
7. Em que aspeto melhoraria a liderança da associação, em prol de um melhor funcionamento de toda a equipa?

Anexo III

Transcrição das Entrevistas

Transcrição da entrevista ao Presidente da Direção da AHBVVC, David Lourenço

Data: 20 de julho de 2021

Local: Sede da AHBVVC

Hora de início: 16h:00m; **Duração:** 20 min

Entrevistador (E): Qual é o seu papel na Associação e há quanto tempo o desempenha?

Presidente da Direção (PD): Apesar de estar ligado a esta associação há mais de vinte anos, como operacional, como associado, nunca tive a função...ah...mais direta em termos de liderança, de presidente. Eu estou cá como presidente há sensivelmente quatro meses. Embora já estivesse na direção anterior, mas num papel pouco ativo...ah...realmente, como dirigente, como presidente, estou nessa função há sensivelmente quatro meses.

E: O que é para si, e durante estes quatro meses, ser líder? O que é que isso representa para si?

PD: Para mim ser líder não é só referente a esses quatro meses, porque eu vivo com liderança desde longa data, fruto do meu...do meu percurso profissional. A parte da liderança, da gestão...já faz parte da minha componente académica e da minha componente prática e profissional. Agora, realmente, ser líder é complexo, porque...ah...temos aqui vários caminhos. Uma coisa é ser líder, outra coisa é ser um chefe...ah...é diferente porque a liderança é muitas vezes...tem subjacente componentes que não são claras e objetivos, são da intuição, da pessoa, das vivências que a pessoa vai tendo, do conhecimento, que a pessoa vai adquirindo com o dia a dia, com o conhecer pessoas. Por isso, para mim, ser líder, para além de toda a componente científica, teórica, tem uma componente psicológica, uma componente de saber estar, de saber fazer, muito forte, muito forte. Eu digo, por vezes, o querer ser líder não é suficiente. Tem que haver uma predisposição pessoal para ser líder. Nem todos podemos ser líderes, mesmo tendo a formação adequada. Porque às vezes falta-nos alguma sensibilidade para a liderança.

E: Quais é que são os principais desafios da liderança?

PD: Um grande desafio é realmente saber conhecer as pessoas. Conhecer as pessoas que estamos a liderar. Conhecer a instituição para a qual estamos a trabalhar e isto é que nos vai dar a capacitação de liderança. Sabermos quais são os objetivos das pessoas que estão connosco, quais são as suas motivações...ah...se um líder conseguir descobrir, aperceber-se, ir de encontro aquilo que as pessoas também preconizam, eu creio que é um bom caminho para a liderança. Acho que é o passo inicial para a liderança.

E: Quais são as principais dificuldades que a AHBVVC atravessa no que toca aos custos e à gestão financeira?

PD: É uma área bastante delicada Sara, porque nós somos uma associação humanitária. Ah... somos uma associação de voluntários. Mas tenho que lhe dizer, somos uma associação que tem quarenta assalariados. Nós temos empresas que certamente não tem a dimensão que a

associação humanitária dos bombeiros voluntários tem. Portanto, nós estamos a falar que temos quarenta assalariados e nota-se aqui uma grande preocupação da minha parte, que é garantir mensalmente os vencimentos dos nossos colaboradores. Eu digo sempre, eu tenho quarenta famílias aqui. Inclusivamente, tenho situações em que o agregado familiar está cá a trabalhar, o marido e a esposa estão cá a trabalhar. Portanto, isto é uma responsabilidade muito grande. E obviamente, já aqui há uma grande dificuldade para garantir esta...esta capacitação. Porquê? Porquê é que eu digo isso? Porque nós estamos subfinanciados. O estado...ah...a nível de transportes por exemplo. Vou dar-lhe um exemplo prático. Os transportes...ah...o financiamento que o estado nos dá está muito a baixo do custo real que nós temos com o transporte. Nós temos transportes em que o estado nos comparticipa oito euros e...para um raio de atuação de vinte quilómetros. Eu as vezes questiono-me: como é que eu, com oito euros, consigo pagar o desgaste da viatura, com a saída, o combustível, o motorista, muitas vezes o socorrista... é muito complexo. Portanto, nos estamos subfinanciados, nós temos que arranjar formas de financiamento, que vão para além de subsídios do estado, da autoridade nacional da proteção civil, portanto, há aqui componentes que nós temos que trabalhar para aumentar a rentabilidade. Portanto, as dificuldades financeiras são bastantes porque é uma estrutura pesada, é uma estrutura pesada também em termos de equipamentos, nós temos fardamento, que é um fardamento muito específico...ah...temos os veículos, o desgaste dos veículos, a renovação da frota automóvel...ah...a manutenção do espaço físico, portanto, dificuldades são várias. Quer a nível de custos fixos, quer a nível da gestão, quer a nível do financiamento que temos, do subfinanciamento que temos, quero eu dizer, não é?

E: Como, na sua perspetiva, poderão ser resolvidas essas dificuldades?

PD: É assim, com um grande rigor orçamental. Nós temos de ter noção do quanto estamos a gastar, com todas as nossas atividades e objetivos. É o que eu lhe digo, eu estou cá há quatro meses e nesta instituição há muito para fazer. Tem que ser criados centros de custos, um centro de custos dos transportes, da emergência, dos gastos que temos com incêndios, tem que estar tudo fracionado por centros de custos para termos a real noção do que estamos a gastar nas diversas áreas que estão aqui alocadas. Para vermos quais são as quais em que devemos investir mais, porque são fonte de rentabilidade e aquelas que devemos investir, se calhar um bocadinho menos, porque em termos de fonte de rentabilidade...ah... é menor. Sendo que, há aqui um pressuposto que é importante ressaltar. Nós não estamos cá com a visão nem...ah...nem estamos aqui para almejar o lucro, não, longe disso. Nós temos aqui várias intervenções que fazemos, que é a mesma componente voluntária e humanitária que está por trás. E é esse o nosso principal objetivo. É proteger as pessoas e os bens, independentemente daquilo que a gente tenha ou venha a necessitar para gastar. Agora, temos que fazer uma boa gestão daquilo que existe. Temos que trabalhar nessa boa gestão, nesta criação de centro de custo e temos que trabalhar parcerias de atuação, com parceiros externos. Nós temos algumas parecerias, a última que realizamos foi com uma corporação de bombeiros voluntários de França, que nos deram algum material importante, temos trabalhados algumas áreas de negócio, nomeadamente a

vigilância e apoio dos ralis, foi uma coisa que consegui há pouco tempo, pronto, estamos a ver outros nichos de negócio em que possamos ter intervenção direta, para que realmente...ah... possamos equilibrar as nossas finanças.

E: Qual a maior fonte de despesa da Associação? Como se consegue suportar essa despesa?

P: Temos uma fonte de custo, grande, relativamente aos vencimentos, mas depois, temos um grande custo com o equipamento, fardamento de todos os nossos operacionais. São as grandes fontes de despesa. Há uma coisa que tenho que ressaltar e que tem sido um parceiro extremamente importante. Sem a ajuda deles, teríamos dificuldades ainda mais graves, O...ah...executivo camarário da nossa Câmara Municipal tem estado sempre ao nosso lado e a para das nossas dificuldades e...ah... a câmara municipal tem estado sempre atenta às nossas necessidades e atenta àquilo que é possível e enquadrável em termos de ajuda. Temos que entender também que a cidade de Viana do Castelo tem uma corporação de bombeiros sapadores. Mais, que isto, também difere um pouco das outras áreas geográficas, se formos para Ponte de Lima, para Monção, para Caminha, as câmaras municipais não tem que financiar um corpo de bombeiros profissionais. Aqui, portanto, já há umas diferenças. Mas, sem sombra de dúvida, tem sido um parceiro muito importante, que nos apoia nos momentos mais difíceis.

E: Qual a colaboração dos elementos (diretores e bombeiros) na contenção desses custos?

PD: Os diretores, portanto... nos trabalhamos em equipa, estamos em conjunto a avaliar onde estão os maiores conjuntos de despesa e ver até onde, sem interferir com a qualidade e com a segurança, até onde é que conseguimos aqui balizar um bocado essas despesas. A função é um bocado essa, tentar gerir, avaliar, supervisionar, detetar...ah... e ver até onde conseguimos ...ah...poupar. Muitas vezes... eu digo que o poupar não é diminuir o preço, ou o custo. Poupar é, estarmos a gastar numa área que não é vital e aquilo que vamos poupar nesta área que não é vital, conseguimos investir noutra área interna que é mais importante. Isso para mim é poupar, entende, Sara? Ah, e os elementos operacionais. Nós temos tido um bom corpo de comando, neste momento estamos com um comandante de substituição que também tem sido exímio nessa questão, temos sido exímios na elaboração dos orçamentos de serviços que nos solicitam e é assim, na boa prática hoje, nenhum operacional, e nem me passa pela cabeça que os operacionais não trabalhem connosco no sentido de ir ao encontro da máxima poupança. O que é a máxima poupança? A máxima poupança é realmente ter o cuidado máximo com, por exemplo, os veículos: uma boa supervisão dos veículos, vigilância de...vou lhe dar um caso prático para entender, vigilância dos óleos, vigilância dos pneus, entre outras coisas técnicas e operacionais que não domino, mas que são de extrema importância porque se não houver uma boa manutenção de todos os nossos equipamentos, obviamente que os custos vão aumentar exponencialmente. A condução segura, o bom armazenamento do equipamento, e isto é uma prática corrente dos nossos operacionais, e que nos permite que as coisas estejam equilibradas.

E: Sente que é reconhecido pelos bombeiros enquanto líder? E pela comunidade em geral?

PD: Eu digo sempre que...não é o fato de assumir um lugar que nos dá o reconhecimento. Nos temos que dar provas para que este reconhecimento chegue. Eu estar-lhe aqui a dizer que sou reconhecido ao fim de quatro meses...seria uma presunção muito grande da minha parte. É assim, há um reconhecimento do trabalho que, neste momento, o presidente está a fazer. Neste momento tivemos algumas melhorias das instalações, da caserna...ah...conseguimos, consegui agora, há pouco tempo, um financiamento da câmara municipal para a substituição do telhado que, chovia literalmente na nossa associação, era um edifício que se estava a deteriorar, também já há algum trabalho feito, portanto, há um trabalho feito, há um caminho traçado, há um objetivo, também, de uma melhoria substancial para um novo quartel, porque este quartel já não está adequado às necessidades vigentes dos dias de hoje para uma atividade deste gênero. Portanto, há aqui um trabalho que está a ser feito e noto que há reconhecimento, quer por parte dos colaboradores quer por parte da câmara no sentido em que se está a fazer algo para melhorar. Ah...se isto vai continuar, se esse reconhecimento vai ser consolidado, se vai aumentar, se vai ser mais visível, só o tempo o dirá, mediante as ações que eu, como presidente, tomarei. Como é obvio, umas serão mais agradáveis para uns e para outros menos agradáveis, mas, o que interessa é que, na visão final, quem ganha, é a associação. Uma associação que tem cento e quarenta anos, tem um percurso considerável e feito e que seguramente, irá fazer mais cento e quarenta anos, de uma forma serena e com alguns ajustes considerados necessários para a sua manutenção e sobrevivência.

E: Em que aspetos gostaria de implementar melhorias para que o seu papel de líder seja, ainda, mais eficaz e a equipa desempenhe, em geral, um melhor serviço?

PD: Neste momento, da visão geral e da análise geral que fiz da instituição, da associação, aquilo que neste momento é prioritário é a construção de uma equipa de comando...ah... forte, coesa e que esteja com a direção. Ah...isto já é uma situação que se prolonga há vários meses, porque eu...agarro numa direção onde já não existia um comando ativo, não havia um comandante. Portanto, ao fim de quatro meses, estou a tentar estruturar um grupo que permita, realmente, agarrar nesta...nesta área operacional. Para que entenda Sara: a associação tem uma de gestão, que é entregue á direção, mas tem uma área que é operacional, que são os nossos homens. Eu, como presidente, não vou dizer a nível operacional como se deve... trabalhar, fazer...não. A minha área é de gestão, de liderança, é tentar arranjar aqui arranjar melhores oportunidades para que esta associação cresça em conjunto com todos. Agora, tem que ter uma boa equipa lá em baixo, a nível operacional, para que me ajudem a poupar o dinheiro, para que as coisas corram bem...ah... funcionem. Neste momento, é essencial trabalhar esse aspeto, que ainda falta trabalhar. Portanto...neste momento, é esta situação e é a reorganização do serviço. Porque nós temos que otimizar o serviço que prestamos. Nós temos um cliente, um cliente que é o hospital e temos que nos posicionar de forma a rentabilizar a resposta. Portanto, duas coisas importantes que posso aqui ressaltar, realmente, seria a equipa de comando e a reorganização, a nível organizacional, do serviço, que, para que isto aconteça, também necessito do apoio da dita equipa de comando. Portanto, estão interligados. Mas o serviço em si, a organização, a distribuição, a

alocação dos transportes ao funcionário A,B,C...ah...distribuição dos maqueiros, dos motoristas, os horários... isto tudo tem que ser trabalhado, otimizado, para rentabilizar mais a instituição. Eu neste momento, o ganho que tenho com transportes não me cobre as necessidades salariais, que é muito mau. Mas não é também só fruto da falta de organização, é também fruto do subfinanciamento existente, está bem? Mas podemos melhorar a rentabilização com uma boa organização dos recursos humanos. Portanto: reorganizar recursos humanos e nomear uma equipa de comando coesa, forte que nos permita, também, levar esta, esta...associação a bom porto e ir de encontro aos objetivos que a norteiam, mediante os seus estatutos e regulamentos.

**Transcrição da entrevista ao Vice-Presidente da Direção da AHBVVC, José Salgado
Carvalho**

Data: 9 de julho de 2021

Local: AHBVVC

Hora de início: 12h:00m; **Duração:** 25 min

Entrevistador (E): Senhor José, pode descrever a sua história, o papel e funções que exerce aqui na Associação?

Vice-Presidente (VC): Começando por referenciar o tempo em que estou cá, é assim, eu estou nos bombeiros deste mil novecentos e setenta e três. Foi quando entrei para aqui e ah...pronto, fiz a minha carreira de bombeiro normal...ah... nos anos noventa, sensivelmente, foi convidado a pertencer ao comando desta casa, ah...passei a segundo comandante, portanto, fiz toda aquela carreira até chegar a subchefe e passei depois a segundo comandante. Aí, assumi por várias vezes o comando da casa por saída dos comandantes da altura, e depois em mil novecentos e noventa e seis, sensivelmente, porque a casa passou a ter um comandante e nessa altura estava com sérios problemas familiares derivado aos meus pais, quer dizer, as pessoas nem necessidade aqui e eu tinha em casa duas pessoas a necessitar de ajuda e eu não tinha lá quem pudesse ajudar. Portanto, eu optei por me retirar durante uns tempos...ah...que depois até foi mais longo do que eu estava a pensar mas pronto, durante esse espaço de tempo não estive cá efetivo, acompanhei sempre os bombeiros, foi com eles sempre aos fogos na mesma, aparecia sempre lá...ah... como civil, digamos. E...ah...agora em dois mil e quinze, sensivelmente, convidaram-me para eu vir para a direção. Pronto, e a partir de aí, passei pelo cargo de vice-presidente, depois tive como presidente da associação e agora neste último mandato estive como Vice-Presidente outra vez. É, assim, muito rapidamente, a minha história.

E: Na sua opinião, quais são as qualidades de um líder deve ter?

VP: Olhe, na minha experiência, que eu tenho desde a minha vida nos bombeiros, acho que um líder deve ser condutor de homens, e...ah...e um mobilizador de homens. Acho que é este o grande papel de um líder. Não é mandar, não é obrigar, não é outras coisas que se possam aplicar aqui muitos adjetivos. Não, acho que deve conduzi-los e mobilizá-los. Portanto, fazê-los ver que eles estão numa causa e num movimento...ah... posso dizer claramente superior, e o que fazemos é algo que nos vai marcar a nossa vida e marca também as outras pessoas por aquilo que nós fazemos, não tenhamos dúvidas disso, não é?

E: Como avalia do desempenho prestado pelo Presidente da Direção da AHBVVC?

VP: Olhe, o nosso presidente está, é um homem que já fazia parte das outras direções, mas ah...atendendo aos afazeres dele, como é lógico, ah...nunca esteve...ah...de grande permanência conosco, digamos, vinha às reuniões, colaborava em algumas missões e ações que eram necessárias de tomar...Ah...como gestor, ele aqui na casa, e só à casa, agora na vida profissional

dele eu sei o que ele é também...ah...está digamos, agora a começar o caminho. Curiosamente, os caminhos às vezes começam um bocado atribulados demais, porque há coisas, há situações que nos obrigam a tomar uma certa conduta e estar com uma certa atenção a determinados assuntos que as vezes são complicados e que não são exatamente o ponto fulcral dele para vir para a gestão desta casa. Portanto, eu diria assim: certamente ele ainda não começou a função dele como gestor aqui dentro.

E: Porque é há relativamente pouco tempo que ele está aqui?

VP: Sim, está há sensivelmente três meses, portanto, é uma coisa recente e as situações que tem aparecido são situações muito, muito complexas, que requerem muita atenção e o ocupam demasiado para ele depois então se dedicar à gestão propriamente dita.

E: Então, não há, ainda, elementos para avaliar o presidente?

VP: Sim, ainda não há elementos para o fazer. No entanto, de tudo o que está a ser feito, não tenho dúvidas que é um elemento que vai dar bastantes frutos aqui dentro, pois dadas as situações que se tem em mão e que estão a ser trabalhadas, relativamente complicadas e ele está, digamos, a controlá-las como deve ser...ah...completamente.

E: Quais são as principais dificuldades da sua função como voluntário?

VP: São várias, mas posso falar aqui duas ou três. Olhe, uma delas é o voluntariado, como sabe, neste momento no nosso país, eu diria mesmo que está em crise, não é?...Ah... nós não temos elementos suficientes para fazer a nossa missão, as pessoas têm dificuldades e os jovens ainda não viram isto como uma grande missão. Não é só, digamos, na nossa vida, tudo o que é ganhar dinheiro é o que vale, não é? Portanto, os jovens, alguns, ainda não viram isso, mas é cedo também, são jovens, estão a se formar. Outra grande questão, é a nossa sociedade, a forma como ela está agora formatada...ah...complica-nos demasiado, porque ah...porque, por exemplo, quando eu entrei aqui, de uma maneira geral, como foi o meu caso, o meu patrão também não...ah...foi dos patrões difíceis, não me deixava sair para os incêndios, e ah, mas, o que se vê hoje é que os patrões não dispensam os empregados um minuto sequer. De certa maneira compreende-se, e porquê? Porque...ah... hoje é quase tudo, numa teoria de linhas de montagem, não é? Se falha uma peça no meio de uma linha de montagem, para o trabalho, há um grande prejuízo para aquela entidade patronal. E depois, a entidade patronal não é ressarcida de qualquer ajuda neste sentido. Ah...há outros exemplos aí no mundo, e eu foco sempre a França que eu considero um dos bons exemplos, porque quando o empregado sai para combate...ah... o estado compensa o patrão, assim como compensa o bombeiro que saiu. Aqui, nada disso acontece, isto é um voluntariado puro, daí a grande dificuldade dos bombeiros, é não haver, agora, disponibilidade de gente para poder estar aqui connosco. E isto cria-nos sérios problemas, temos que nos basear muito, sobretudo, numa massa de mão de obra a fugir para o profissionalismo, portanto, passaram a ser corpos mistos porque, durante este espaço do dia, como agora, se nós não tivéssemos ali um piquete, que está a ser pago, se houvesse um acidente, algo que acontecesse aí, não tínhamos gente para sair. Ou saiam os de Viana, porque tem bombeiros sapadores, mas outra vila

ou outra cidade qualquer aí, não teria gente para sair. Claro que a problemática dele de voluntários é um bocadinho diferente da nossa, não é? Mas é um bocado isso. Temos outras dificuldades, os subsídios do estado são poucos e mesmo insuficientes para a nossa atividade. Se nós pegarmos nas nossas contas e começarmos a fazer balanços disto tudo, nós claramente subsidiámos o estado. Nós estamos a fazer a função que devia estar a ser feita pelo estado, e não devia ser assim, devia ser exatamente ao contrário, não é?

E: Sente reconhecimento do Presidente e da equipa, pelo seu trabalho e esforço?

VP: Sim, é assim, há sempre reconhecimento, quer queiramos quer não, não é? Mas nós não estamos cá para o receber, ou sermos ah, como hei de dizer, reconhecidos por isso. Nós estamos cá porque gostamos, estamos cá porque queremos fazer. Portanto, mas noto que os meus colegas reconhecem o trabalho que foi, no meu caso, que eu fiz como presidente e agora, no caso, como vice-presidente, mas sobretudo, o trabalho que já executei aqui dentro, eu e os outros colegas...ah...é reconhecido, porque há trabalho feito, há obras que foram começadas e que que terão que dar fruto, quer queiramos quer não, muitas vezes os frutos não são imediatos, é com tempo que se chega a eles, não é? Havemos de lá chegar.

E: Quais são os principais problemas ao nível da gestão de custos, que considera existirem na AHBVVC?

VP: Olhe, os custos desta casa... foi sobretudo no meu mandato que começou se a olhar com outra visão para os custos do dia-a-dia, atendendo que nós estávamos a ver um desenvolvimento, onde ainda não sabíamos que vinha a pandemia, mas estávamos a olhar para o desenvolvimento da casa, em que os tempos estavam a deixar de ser fáceis e a tornarem-se difíceis. As vacas magras estavam a chegar, nós notávamos isso. E então começamos a ter que fazer alguma, alguns cortes, e alguma racionalização de custos...Ah... começamos a gastar aquilo que tínhamos a absoluta necessidade. Isso, o caso de materiais operacionais, materiais que se gastam no dia-a-dia da nossa operação, não houve qualquer corte a esse material. A defesa dos nossos homens, nomeadamente. Agora, muitas vezes, em vez de se tentar adquirir de imediato, porque as finanças não são elásticas, tentam-se arranjar alguns patrocínios, algumas pessoas, que viessem colaborar connosco nesse sentido. Não é fácil, também. A sociedade lá fora...ah...onde possa haver alguma riqueza também não estão de mãos muito abertas, não é? Eles também têm as dificuldades deles, que nós sentimos no dia a dia, sentimos nós, sentimos como bombeiros, sentimos nas nossas casas, digamos, as pessoas que tenham algum poder económico. Portanto, começamos a fechar aí uma extra despesa. E...outra parte, é a questão que já tinha focado que é os subsídios do estado. Não chegam para nós cumprirmos a nossa missão. Eu posso-lhe dar um exemplo. Se fizemos um cálculo, assim ligeiro, anda aprofundado, até porque nós não temos pessoal, bem, temos o nosso tesoureiro, mas pessoal que gostasse de se dedicar um bocadinho a contas, a números, porque é importante isso a nossa casa ter? Nós temos que considerar que isto é uma empresa, não é? Empresa gerida por voluntários, que aparecem só, na maior parte das vezes, ao fim do dia, para virem cá ver como as coisas estão a dar e... está aberto vinte e quatro horas por dia, o que é uma grande confusão, porque uma empresa normal fecha às nove e abre

às sete, não é? Não, continua para lá das sete da tarde. Portanto, é outra dificuldade acrescida. Portanto, nós fizemos assim ligeiras contas, até para ver as entidades que nos tutelam, que...nós não estamos num bom caminho. Por exemplo, eu para fazer sair uma ambulância aqui do quartel, só para a por ali fora na rua, esta associação gasta em média vinte a vinte e cinco euros, não estamos a falar em equipamentos de proteção nem gastos com equipamentos. Só para por lá fora os homens, a ambulância, combustíveis e isso tudo. Portanto, e nós vamos fazer o nosso serviço, que normalmente é aqui no raio dos vinte quilómetros, andamos aqui sempre próximos da cidade, e o estado paga-nos por este serviço sete euros e meio. Por um doente. Se for um segundo doente, ainda tem desconto, portanto, está a ver, eles não nos pagam o serviço que nós fazemos...Ah... é por isso que eu continuo a dizer, nós somos perfeitamente revoltados no meio disto tudo, nós estamos a pagar ao estado...ah...veja só os subsídios do estado, por exemplo, a nível de todo o resto do corpo de bombeiros. O estado paga-nos cerca de sete por cento no nosso orçamento anual. Anda por aí, por essa média. Sete por cento. Quer dizer, e o resto? Nós só saímos para combate, só saímos para socorro, e só recebemos sete por cento?

E: E as restantes ajudas, os donativos, não são suficientes para suprimir essas necessidades?

VP: Não, não são. Suficientes não são, nós tentamos é fazer aqui uma gestão muito bem trabalhada para que se consiga tapar estes buracos todos. Porque, ah...se fossemos ao número dito de uma empresa comercial, nós já tínhamos falido há vários anos, não é? É por isso que a nossa postura dentro dos bombeiros é sempre uma postura de alguma dificuldade, andamos sempre num alto sobe e desce, se há anos em que há coisas que correm muito bem, há anos que são uma desgraça, e então depois esperamos que venha um novo ano para recompensar e nunca temos uma vida segura, sólida, não é?

E: Como, na sua opinião, poderão ser resolvidos esses problemas ou dificuldades?

VP: Seria o estado financiar, eu queria que isto ficasse bem claro: eu quando digo financiar ou recebermos, nunca seria na ótica de ficarmos a fazer lucro disto, não é' nos não estamos cá para fazer lucro, estamos cá para trabalhar e as direções que, os chamados bombeiros sem farda, mas não deixam se ser bombeiros também...ah...não querem saber do lucro, digamos, o lucro que nós temos, se tivermos hoje, é para aplicarmos amanhã num equipamento nosso e sobretudo, a defesa dos nossos homens é o nosso primeiro objetivo. Defender os homens e depois colocar o equipamento que é necessário em bom estado, lá fora. Portanto, o Estado tem esta responsabilidade, a Proteção Civil é do Estado, a Câmara também tem, é outro organismo que não nos podemos queixar muito, sobretudo neste ano e meio de pandemia, em que é sempre mais difícil, em que as nossas receitas foram, pronto, reduzidas fortemente, às vezes setenta ou oitenta por cento, portanto, verbas que eram aquelas que nos davam suporte para o dia a dia, e...ah... portanto, o Estado tem que repensar estes números, tem que perceber o que quer fazer. Se quer gastar, permita-me assim um número, sem grande pensar no assunto...se quer gastar, sei lá, quinhentos mil euros com os bombeiros voluntários, cada quartel, quinhentos mil euros por ano nos bombeiros voluntários, ou se quer gastar um ou dois milhões nos bombeiros profissionais. O que nós vamos ver, o orçamento dos bombeiros, só para ter uma ideia, os bombeiros de Porto,

Lisboa, é duas vezes superior ao orçamento que os bombeiros voluntários todos do país, quatrocentas e quinze corporações de bombeiros voluntários, de não estou em erro, gastam durante o ano. O Estado fornece-nos cerca de vinte milhões por ano, aos bombeiros voluntários do país...Ah... isto não é justo, não é? Gasta-se muito dinheiro em muitas coisas, por exemplo no futebol, gastam-se milhões...os bombeiros, se algo correu bem já ninguém fala dos bombeiros, não é? Nós falamos muito do ano de dois mil e dezassete porquê? Porque correu mal, não se fala dos outros. Não estou a dizer que estamos mal reconhecidos, não, até pelo contrário, eu diria assim: A sociedade de Viana reconhece-nos pouco? Talvez(risos). Mas o grande reconhecimento não é feito...Ah... é assim, os bombeiros também não vivem só de medalhas ou paradas, nós até aqui em Viana, vou-lhe ser franco, nós detestamos paradas. Este ano fizemos uma parada que eu diria que já não fazemos há quarenta anos (risos).

E: No aniversário da Associação?

VP: No aniversário da associação, estive aí a Secretária de Estado, fizemos uma parada. Pronto. Correu bem.

E: Em que aspeto melhoraria a liderança da Associação, em prol de um melhor funcionamento de toda a equipa?

VP: Da direção no fundo, falando da presidência e da direção, é toda uma equipa de trabalho. Necessitaríamos de um sossego que nos permitisse gerir melhor esta casa, ver os objetivos, ver as linhas todas para ver se está tudo a ser traçado, se está tudo a ser cumprido, ver o que falta aqui e acolá, renovar esta ou aquela parte, por exemplo, nós viemos do mandato anterior que se tem vindo a regularizar, e já neste mandato voltamos a frisar, o fato de termos um parque de ambulâncias muito antiquado, ah... muitas já com muitos quilómetros, algumas com mazelas de chaparia razoáveis, e tínhamos que arranjar soluções, estas soluções que arranjamos foram práticas, que não é o ideal, não é? Portanto repare, nós pedimos subsídios justos, não se pede mais do que isto. Subsídios justos para a nossa capacidade e o nosso trabalho, teríamos outras condições. Nomeadamente, e é uma das coisas que nos preocupa, já agora posso dizer: a nossa massa de profissionais, que temos cá dentro, os assalariados, são mal pagos, mas muito mal pagos! E era uma justiça que deveríamos fazer a esta gente. Estão aqui há anos, com um pagamento reduzido e a missão deles não é reduzida na nossa sociedade. Se os nossos homens ou mulheres pararem por qualquer razão, pode ter a certeza que de ali a vinte minutos já começa a dar barulho...é como lhe digo, os bombeiros só interessam para quando as coisas começam a correr mal, para dizer mal deles. De resto, as coisas aparecem feitas, os acidentes são resolvidos...os doentes que estão na rua ou caídos no chão aparecem no hospital...quem já está aqui há vários anos começa a ver as coisas de outra maneira, parece que a sociedade já não nos liga. Eu sei que liga e que nos reconhece, mas reconhece-nos e dizem assim: ah, eles resolvem. Resolvem, mas não sabem os sacrifícios, as dores de cabeça, os encargos que tem que ser ultrapassados. Andamos aqui sempre, a esmifrar os tostões todos... E: Então o papel da liderança é muito difícil de se desempenhar, principalmente numa associação humanitária? VP: Sim, não tenho dúvidas que é difícil, de todas as missões que eu já passei, talvez a de presidente tenha

sido a mais difícil... Bom, eu diria assim, não estando a ver nada grave ou difícil para resolver, eu só espero dele (o presidente), só espero que ele seja o líder. Do que a gente sabe e lê nos livros, do que é o líder. Por isso aceitar ficar como vice-presidente, podia ter-me ido embora, a minha missão estava concluída. Não, aceitei ficar porque, primeiro, o presidente é, neste momento, um jovem, para todos os efeitos. É um jovem, tem experiência profissional, tem formação, tem uma dinâmica que eu conheço e já um sentido desde que ele está no cargo e, portanto, sei que ele, portanto, é uma mais valia... Mas, neste momento, ele precisaria de algum sossego na gestão, não tem, neste momento, ele tem problemas sérios para resolver e que estão a desgastá-lo, a ele e a nós todos, mas ele é o principal responsável, ele é a cabeça, não é?... E nos precisamos desse sossego, neste momento. Admito que seja o primeiro ano... parece-me a mim, que é o mais confuso. Depois os outros já são mais calmos, já fluem, a produção é melhor para os interesses da instituição. Eu estou com essa esperança.

E: Então o tempo será decisor?

VP: Sim, o tempo será o decisor desta questão. Eu acho que ele resolva o problema do comandante, que não temos, é uma peça fundamental cá dentro, porque: o comando, sendo, estando, num patamar abaixo, segundo os nossos estatutos, é um facto, mas é uma peça fundamental para gerir homens que estão em ação. Portanto, ele gere os homens que estão na ação mediante aquelas regras, ou aquela visão, da direção. E isso é importantíssimo que aconteça... E neste momento temos é um comandante em substituição, que está sempre limitado no tempo, não é? Não sabe quando termina a função dele, não pode tomar grandes decisões, também, não é? Não lhe compete. Esta também desfalcado, porque acaba por não ter a equipa dele completa, portanto, é um momento difícil da associação, que estamos a vive-lo deste abril do ano passado, ah... eu entendi e o grupo entendemos que não deveríamos ah... chamar um homem para tomar um comando quando nós iríamos terminar a missão nesse ano, portanto, e isto como é uma decisão para cinco anos, do comandante novo, a direção que entraria tem três anos para trabalhar, acho que deveria ser quem liderasse... as coisas passaram-se bem até ao início do ano. Agora, com a nova liderança, no fundo ficou a mesma equipa, só remexida e uma ou outra mudança... agora, estamos nós no velho problema (risos), no problema do voluntariado. São os voluntários capazes de assumir um desafio, que é muito grande. O desafio deles, do comandante, é maior que o do próprio presidente, neste momento. **E:** Pela gestão dos meios humanos? **VP:** Dos meios humanos, da gestão de pessoal, formar pessoal, tê-lo em condições, aquilo que nós sempre gostamos de fazer e que sempre nos orgulhamos aqui em Viana, de sermos do melhor que há aqui pelo lado norte (risos). Portanto, nós temos, tínhamos esse orgulho. Não quer dizer que agora o perdemos, mas não está tão evidente. Porque eu não acredito que se percam esses fatores, parecem-me que esses fatores são um bocado... ah, fazem parte da região. A nossa região é um bocado isto, já não é de agora, sei lá, lembro-me agora, o Estrabão já falava nesta gente aqui do Minho, não é? Portanto eu acredito que nós não estamos estragados. Não estamos ainda é colocados no sítio certo. E isso é o comandante que o tem que fazer lá em baixo, na parte operacional. Um presidente tem que o fazer aqui, num todo da casa.

Transcrição da entrevista ao Tesoureiro da AHBVVC, Ricardo Felgueiras

Data: 14 de julho de 2021

Local: AHBVVC

Hora de início: 14h:00 m; **Duração:** 20 min

Entrevistador (E): Senhor Ricardo, como tesoureiro da Associação, pode falar um pouco sobre o seu papel aqui nesta Associação?

Tesoureiro (T): Eu estou aqui na associação como tesoureiro desde dois mil e vinte e um... tomamos posse no início deste ano. Em relação à direção atual, eu sou o único elemento novo, ou seja, toda a direção transitou da direção anterior, o único elemento novo sou eu, que sou tesoureiro, que troquei o cargo com outro conselho fiscal, portanto, o anterior tesoureiro passou para o conselho fiscal e eu assumi a tesouraria. Como conselho fiscal, eu tinha uma percepção das contas, dos números, desde que entrei para tesoureiro, além dos números contato mais no dia a dia e sei o dia a dia real desta associação. Uma associação de seu nome bombeiros voluntários, nós interpretamos, bombeiros voluntários, mas é mentira. Nós temos um quadro de quarenta funcionários, que inclui os ditos bombeiros, nós temos seis telefonistas, quatro administrativos, os funcionários do parque, de resto é que são bombeiros voluntários, entre parêntesis, remunerados. Esta associação, não funciona essencialmente com voluntários, mas sim com voluntários transformados em funcionários. Ah... para quem está habituado a ouvir bombeiros voluntários pensa que é tudo voluntário. Não é. Isso acontece, não é recente, já vem de uns anos desta parte, eu também sou apologista de que se podemos ter voluntários bombeiros, também podemos ter funcionários sem ser voluntários. Eu acho que nós devemos ter voluntários funcionários. É uma vantagem que nós temos, ao mesmo tempo que, também, dos voluntários garantimos este trabalho. No dia a dia, os voluntários chegam a uma certa altura em que perdem a noção do que é ser voluntário, porque... ah... são funcionários. Isso acontece porque, situações que acontecem aqui, que não deviam acontecer, como um funcionário que está, por exemplo, a trinta minutos de sair de turno, eu peço com urgência para ir a Braga e ele diz que tem que ser depressa que vai sair. E, o estatuto de voluntário findou, mas estamos, infelizmente, estamos numa instituição em que temos que saber gerir os voluntários e temos que saber gerir os voluntários profissionais, temos que saber gerir com aqueles que sentem o que é ser voluntário. Pronto, isso é uma questão de... gestão, é uma questão de saber lidar com esta gente porque... ah... eles quando se sentem funcionários, as regalias, temos aquilo, temos aquilo e outro. No fundo, é difícil separar o que é funcionário do que é voluntário. Pronto, mas já está cimentado há bastante tempo, só temos é que ir para a frente, e tentar o melhor, porque o objetivo aqui é que nada falta em relação ao nosso trabalho. O que é o nosso trabalho? Nos damos apoio ao hospital todos os meses, alternadamente, quando é urgência no mês, no mês seguinte fazemos aos pisos, em cruzamento com a Cruz Vermelha, ou seja, este trabalho tem que ser garantido. Assim como tem que ser garantido todo o trabalho que nos puder ser solicitado, o transporte de doentes, recentemente para ir tomar a vacina, para ir à fisioterapia, portanto, os nossos funcionários tem que ser

disponíveis para isso. E esse é o nosso objetivo, é que nada falhe a essas pessoas que precisam do...do nosso apoio. E ah, a minha missão aqui como diretor é que se criem todas as condições para que nada falta e para que esta casa...um exemplo grande, nesta casa temos quarenta funcionários, em termos de peso da Segurança Social, em termos de impostos, em termos de apoios do Estado não é grande, mas a nível de...uma deslocação sem uma carrinha ou uma ambulância ou, neste caso, de uma ambulância de apoio aos doentes para fazer um serviço, dentro de uma área vinte quilómetros temos uma taxa fixa de sete euros e meio, o que é que acontece? É prejuízo. E nós não estamos aqui para ter lucros, mas também não estamos para ter prejuízos. Nós devemos ser compensados pelo gasto...ah...financeiro a uma deslocação, mas isso é uma situação que está a ser revista a nível nacional, embora nós saibamos que, por exemplo, na zona do Algarve, os pagamentos destes serviços são totalmente diferentes dos nossos. Ou seja, se nós tivéssemos os preços lá de baixo, as tantas não tínhamos tantos problemas. Esta é uma casa que tem dificuldades de tesouraria. Derivado a esta situação. Portanto, nós temos um apoio muito grande por parte do hospital, acho que se não fosse a parte do hospital, nós tínhamos que pensar em mudar de rumo, ou seja, não temos condições para responder às solicitações em função do número de funcionários que temos. O parque é uma receita que é fundamental e que sem ela, não havia sobrevivência. Nós temos um orçamento previsto para este ano de meio milhão de euros, e que mais de cinquenta por cento é para salários e Segurança Social. Depois, nós temos um problema da...só com o encargo mensal que temos para as viaturas oito mil euros, depois temos o desgaste das viaturas, que é normal, elas circulam, fazem, principalmente as ambulâncias, obrigam a muitos quilómetros, obrigam a mais manutenção. Nós em termos de frota de ambulâncias, estamos bem servidos, mas não estamos a cem por cento, há a necessidade de substituir pelo menos duas ambulâncias, este mês vai vir uma nova, mas foi oferta da camara municipal em oferta aos nossos cento e quarenta anos agora em maio, ainda não chegou, mas vai chegar, estamos com um vazio de duas ambulâncias que temos para substituir, duas aí essencialmente para transporte de doentes não urgentes. Temos necessidade de as substituir, pois as que temos já são muito antigas, tem mais de vinte anos e com muita quilometragem. Mas pronto, é um problema que temos que resolver, que ultrapassar, arranjar solução no futuro e tentar remediar, porque nós sabemos o que é que precisamos, é de comprar novas, não temos é condições financeiras para as comprar, portanto, temos que aguardar por melhores dias.

E: E quais são as qualidades que, na sua opinião, um líder deve ter?

T: O líder, tem que estar, primeiro, e...uma vez que sou elemento novo, o presidente atual, embora já não seja de uma liderança anterior, embora não do mesmo cargo, isso não impede de ele ter alguma experiência, do que é os bombeiros voluntários. Ele entrou há uns meses, saiu de força, como se costuma dizer, quando há uma liderança nova e um novo presidente, o presidente tenta mostrar sempre serviço. Ele apanhou de entrada o aniversário, e a partir de aí, deu o melhor e fez, conseguiu que a Câmara Municipal oferece-se a dita ambulância, vamos agora também iniciar as obras no telhado, foi também uma iniciativa deles com a Câmara Municipal para que

tudo fosse suportado pela Câmara, estamos a falar de um investimento de cento e trinta mil euros, que a Câmara irá suportar com a...ah...substituição do telhado porque já mete água, temos essa iniciativa da ambulância e tem outras iniciativas, ele, no fundo, tem liderado na melhor maneira. Há aqui problema que lhe falta liderar, que é o comandante, neste momento estamos com um comandante interino, ele está a tentar resolver da melhor maneira sem ferir e sem arranjar aqui algumas suscetibilidades entre os...ah...atuais bombeiros, comandantes, ex-comandantes, et cetera, portanto, ele está a tentar gerir de modo a que nomeação de um novo comandante seja de calma e que em termos de desempenho de funções seja o ideal. Já temos tido algumas reuniões sobre isso...ah...há avanços, há recuos, mas eu acredito que ele vai ultrapassar esses problemas, já lhe fiz sentir a ele, que ele é que é o presidente, e ele já nos transmitiu solução, duas, três, e eu já tive oportunidade de falar com ele e disse-lhe que como presidente que espero que resolvas o problema, que já escoltaste os colgas de direção e que a partir de aqui tens que tomar a iniciativa de dizer assim: eu como presidente acho que a melhor solução é esta e por em prática. De resto, tem funcionado bem, ele tem tido uma delegação boa, devido á sua profissão também, que ele é enfermeiro, trabalha no hospital, e o nosso principal cliente é o hospital, tem sido uma boa ligação para que nos possamos pontualmente evitar problemas de tesouraria. Neste momento os problemas de tesouraria, já referi há bocado, existem, não vamos esconder, nos precisávamos de ter mais receitas, mas, até à data, não é possível. Nós estamos a tentar...julgo que estamos a tomar medidas que são positivas e uma delas, e essa o presidente assumiu desde a primeira hora, que é que o parque do hospital seja explorado por uma empresa credenciada, isto porquê? Ter um parque não é só ter um parque, obriga a determinados requisitos, a ter um responsável pelo mesmo, desde determinadas licenças a regalias, e se nós fizermos um acordo, estamos em negociações e está quase tudo a ficar resolvido este mês, vamos entregar a exploração do parque a uma empresa derivada...ah... do ramo, em que nós ficamos com a receita, pagando imposto, e vai-nos libertar de alguma responsabilidade...vamos ter de deixar de ter alguns custos nesse sentido e a garantia que vai funcionar a cem por cento. Essa é uma das iniciativas do nosso presidente desde a primeira hora, assim como a...junto da Câmara, o parque e o problema da ambulância, tem sido iniciativa dele.

E: Como avalia do desempenho prestado pelo Presidente da Direção da AHBVVC?

T: Acho que neste momento está a fazer uma liderança positiva, não é fácil porque nem tudo corre como queremos, a cem por cento, no... no dia a dia desta casa não podemos contar com as coisas sempre com as coisas para o mesmo lado, há coisas que se tem que resolver, há coisas que não correm como nós queremos, mas temos que continuar, tentamos fazer o melhor. Em termos de liderança estou satisfeito, embora eu seja novato neste grupo de trabalho, mas eu acredito que vamos atingir os objetivos em termos futuros.

E: Quais são as principais dificuldades da sua função como voluntário?

T: Como voluntário. Eu cheguei aqui como voluntário, a convite do Conselho Fiscal e da Direção...eu sou a favor do voluntariado e alguém tem que fazer esse papel...é um trabalho que me agrada, lidar com as pessoas e resolver, da melhor maneira, os problemas desta casa.

Gostaria de fazer mais, se houvesse mais receitas, mas dentro dos limites, tentamos fazer o melhor...para que nada falta a esta casa no dia a dia, por causa dos combustíveis, que é uma verba pesada todos os meses...tentar que nada falte, desde o combustível, desde o material, desde as viaturas a funcionar, precisamos de dar resposta às solicitações.

E: Sente reconhecimento do Presidente da Direção e da equipa, pelo seu trabalho e esforço?

T: Eu acho que, nesse aspeto, somos reconhecidos uns aos outros. Porque, nós somos praticamente sete, cada um com as suas funções, cada um com o seu papel, não há dúvida nenhuma que no conjunto é que trabalhamos, é que produzimos...temos aqui uma equipa de trabalho com experiência que vem de trás, e eu com a minha experiência de trabalho, que é contabilidade, também tentar por em prática o que eu sei e os conhecimentos que eu tenho, em termos de grupo de trabalho, não vejo nada de negativo, pelo contrário, de positivo e que até à data está a funcionar bem.

E: Quais são os principais problemas ao nível da gestão de custos, que considera existirem na AHBVVC?

T: Nós aqui, de financiamento não temos tido problemas, embora...ah...não seja fácil estar aqui...ah...a recorrer a financiamentos, porque os financiamentos, tem que ser pagos. Nós temos aqui duas viaturas financiadas, e estamos a pagá-las, e estamos a sentir que em termos de tesouraria, isso pesa. Foi a compra de uma ambulância de transporte de doentes não urgentes e uma ambulância normal. Isto só para ter uma ideia, uma ambulância normal custa sessenta mil euros e uma ambulância não normal custa quarenta mil, que é a que vai chegar este mês. Em termos de investimento... temos uma conta caucionada... neste momento utilizada em quarenta mil, para a obra do telhado...A Câmara, embora suportar o custo, só nós vai devolver ou reembolsar, após a execução da mesma...Portanto, em termos de financiamento temos dois financiamentos para viaturas e temos uma conta caucionada para o dia a dia da tesouraria, quando temos necessidade de recorrer à mesma...Desde que eu entrei nesta direção, tentamos que os funcionários, até ao dia trinta, tenham o dinheiro na conta...As famílias tem responsabilidades, tem rendas, tem água, tem luz...nós achamos que isso é prioritário, pagar os salários a tempo e horas.

E: Como, na sua opinião, poderão ser resolvidos esses problemas ou dificuldades?

T: Acho que, para ser resolver o problema, analisando a nossa associação como uma prestação de serviço, em relação ao próximo...nós devíamos ser compensados em termos de Estado, como forma de compensação pelo nosso desempenho. Se nós não somos uma empresa com fins lucrativos, mas somos uma empresa para servir, nós devíamos ser compensado no sentido em que nós vamos fazer um serviço e...custa suportar esse serviço... embora nós tenhamos uma federação que tenta, junto do Governo, defender interesses, mas até à data, há situações que ainda não estão ultrapassadas. Eu acho que os bombeiros deveriam ser subsidiados pelo Estado para cumprir o dia a dia e as obrigações, que é servir os cidadãos. Portanto, enquanto isso não acontecer, não vejo hipótese, eu sei que o estado tem outras responsabilidades, outros

compromissos, mas este é essencial, acho que devia dar mais apoio ao bombeiro voluntário, para que nada falta em termos de assistência para que os doentes não se sintam tão doentes e para que nada falte para eles. Portanto, como ir a uma consulta de fisioterapia, com ir a uma consulta médica, como ir a onde há necessidade de ir, e que se sintam bem, e que nada lhes falte e que sejamos pontuais.

E: Em que aspeto melhoraria a liderança da associação, em prol de um melhor funcionamento de toda a equipa?

T: Eu acho que ao longo destes três meses que estamos, não dá para fazer uma análise pela negativa, pelo contrário. Eu acho que ele está empenhado a cem por cento em tentar resolver todos os problemas...ah...que se deparam a ele. Portanto, nesse aspeto não se pode exigir mais, porque nós apanhamos o aniversário e tivemos algum trabalho, tivemos algumas necessidades que foi a pintura do salão, alguns gastos que tivemos que fazer, tivemos aí a Secretária de Estado e da Administração Interna, e tínhamos que dar uma visão do que é esta casa, tivemos aí alguns convites, obrigou-nos a alguns custos, mas também havia a necessidade de fazer estas melhorias, que tivemos aqui. E...ah...neste período de o nosso presidente estar no exercício há três meses, acho que não se pode exigir mais, porque a comemoração do aniversário...ah...a obra no telhado, está a tentar resolver o problema do comando, que eu sei que é o mais e que já devia estar resolvido, mas...ah...eu julgo que ele está a tentar resolver de maneira a que não hajam aqui...ah...males entendidos do sentido em que...ah...quando se nomeia alguém, estamos a falar da nomeação do comando, é voluntário. E nomear um voluntário, a partir de essa altura, ele é nomeado voluntário e assume essa responsabilidade. Mas há sempre outros voluntários que estão à espera daquele cargo, o que é que acontece: nos temos que escolher o A, nós sabemos que o B, o C e o D não vão gostar da situação, mas isso é um risco que o presidente tem que correr quando for nomeado. Eu julgo que a falha neste momento, no entender dele, é ter resolvido, pontualmente, essa situação, mas tem que ser resolvida porque não pode ser adiada. Tirando isso, eu acho que ele está a fazer um bom papel, à altura de um presidente.

Transcrição da entrevista ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral da AHBVVC, Miguel Sá

Data: 9 de julho de 2021

Local: AHBVVC

Hora de início: 11h:00 m; **Duração:** 15 min

Entrevistador (E): Sr. Miguel, pode falar um pouco do seu percurso aqui na Associação?

Presidente da Mesa da Assembleia Geral (PMAG): Embora eu seja Presidente da Assembleia Geral desde um de fevereiro de dois mil e doze, eu já estou nesta casa há quarenta e sete anos, creio que com dezasseis, é fácil de ver. Ah...fui diretor durante trinta e sete anos e presidente da direção doze anos, desde mil novecentos e noventa e oito a dois mil e onze e depois saí e vim então para presidente da Assembleia geral.

E: Quais as qualidades que, na sua opinião, um líder deve ter?

PMAG: Ah...as qualidades que um líder deve ter. Na minha opinião, só vem para os bombeiros quem “não bate bem da cabeça”, porque é meter-se em um...ah... numa série de problemas, ah...e depois há uma coisa... para estas instituições funcionarem bem, é fundamental duas coisas: uma delas é a direção dar-se bem com o comando, a outra é a direção saber acarinhar os voluntários. Porque uma das coisas que corre mal nestas instituições é que isto são associações voluntárias. É pessoal que não ganha dinheiro para ir apagar incêndios, nem nada. Ah...a partir de uma determinada altura...ah...começaram a pagar, quando apareceram os helicópteros em mil novecentos e oitenta e seis, oitenta e sete, e eu na altura disse que...ah...que aquilo era o princípio do fim do voluntariado, e assim é verdade, hoje há aqui profissionais e há choque, entre, entre o pessoal. Portanto, é preciso ter, a pessoa que lidera a direção, ter capacidade para jogar com isto tudo. Isso é fundamental. Porque sem isso, não vale a pena. E depois, tem que ter...ah...gosto por isto. Eu vim para aqui com dezasseis anos por uma brincadeira, e depois fiquei.

E: Como avalia do desempenho prestado pelo Presidente da Direção da AHBVVC?

PMAG: Olhe, quanto a isso não lhe posso dizer porque ele está há poucos meses como presidente. Ele era vogal da direção anterior, embora ele esteja cá há vinte anos, como enfermeiro, mas, é muito cedo, eu, eu posso dizer que começou mal...O segundo comandante foi-se embora já este ano por causa de...lá está... o não saberem, o não saberem abordar as questões como devem ser abordadas...ah...às vezes embora seja uma pessoa muito direta, às vezes é preciso contornar para chegar onde queremos e...ah...não correu bem, aliás, nos últimos, posso dizer que nos últimos nove anos, desta...ah...destas direções, das três direções que estiveram cá, tem sido um desastre total. Porque isto está-me a...ah...é muito esquisito, esta coisa do vogal ir para presidente, do presidente vai para vice-presidente, agora vai para primeiro secretário... há aqui qualquer coisa que não me parece bem. Mas isso pronto, são outros

problemas. Portanto, quanto a isso não posso dizer porque não, ainda não prestou serviço suficiente para se fazer uma...ah...uma análise.

E: Quais são as principais dificuldades da sua função como voluntário?

PMAG: Eu ainda me mantenho cá porque quero ver se consigo dar a volta a isto, mas está muito difícil, se calhar vai ser o meu último mandato como Presidente da Mesa da Assembleia Geral.

E: Sente reconhecimento do Presidente da Direção e da equipa, pelo seu trabalho e esforço?

PMAG: Como eu disse...ah...as últimas, os últimos três mandatos foram péssimos. Eu não gosto muito de falar nos meus mandatos porque, enfim, as coisas estavam péssimas, mas consegui sair com isto de pé... E quando em trinta e um de...ah...de janeiro de dois mil e onze...ah...de dois mil e doze, foi quando eu acabei, nos tínhamos deixado...ah...estava tudo pago, deixamos no cofre da associação perto de trezentos mil euros, e... a casa hoje não tem dinheiro, gastou aquilo tudo ao desbarato, eu sei os motivos que causaram essa... e já lhe vou explicar...ah... inclusive deixaram de fazer pagamentos à segurança social, e ao que depois tiveram que programar os pagamentos... deveram muito dinheiro, andaram aí a pedir esmolas a tudo ...enfim. Ah... uma das coisas que nós conseguimos, nós éramos uma casa que sempre devia dinheiro... e...ah...em dois mil e quinze, dois mil e dezasseis, nós tínhamos débitos de cerca de duzentos e quarenta mil euros, duzentos dos quais à bomba da gasolina. Ah...então tive, umas das coisas que me custou um bocadinho a convencer foi...foi fazermos o parque de estacionamento no hospital. E não haja dúvida que isso foi ótimo, conseguimos pagar tudo o que devíamos, conseguimos, conseguimos juntar dinheiro e...ah...pronto, conseguimos, como se costuma dizer, guiar a coisa. A partir de dois mil e doze começaram a contratar pessoal. Por exemplo, no meu tempo...ah...os serviços administrativos só tinham duas pessoas. Em dois mil e doze, e era tudo manual, só a partir de dois mil e nove dois mil e dez é que começou a ser tudo informatizado, portanto, hoje tem o dobro do pessoal. Se está tudo informatizado, porquê? É má gestão, má gestão. Antigamente dizíamos que os carros brancos, que eram as ambulâncias, pagavam os carros vermelhos, hoje já não é assim. Hoje o serviço com o transporte dos doentes privados, a cruz vermelha...ah...é concorrência não é...ah...portanto, baixou as receitas e isso é complicado. Mas é preciso saber não entrar em excessos, é o que se têm feito, não complicar a vida a esta casa, portanto, são as mentalidades e é muito complicado.

E: Quais são os principais problemas ao nível da gestão de custos, que considera existirem na AHBVVC?

PMAG: Só podemos gastar aquilo que temos. Não podemos estar a pensar que pode vir este dinheiro, que pode vir, às vezes as coisas correm mal, e no meio, é mais um bocadinho que se cria na instituição. Eu lembro-me por exemplo, só a título de exemplo...ah...uma vez...ah... falaram que iam fazer um protocolo com uma instituição para o transporte de doentes. Contrataram mais pessoal, ao contar com aquilo. Só que as pessoas não adoecem todos os dias (risos), não é, foi mais pessoal que contrataram, os serviços praticamente, quase que não existiram e foram mais encargos para a associação.

E: Em que aspeto melhoraria a liderança da Associação, em prol de um melhor funcionamento de toda a equipa?

PMAG: Tem que haver uma gestão equilibrada. Não...ah...não podemos embandeirar...ah... geralmente o mal destas, das direções nestas instituições é, para mostrar trabalho, é comprar viaturas. E isso está mal. Nós temos viaturas a mais, nós temos aí viatura a mais. Não há necessidade de tantas viaturas. É preciso ir substituindo, há aí ambulâncias que por exemplo, na década de dois mil e vinte, dois mil e dez...ah...de dois mil a dez a dois mil e vinte...ah...foi substituída quase toda a frota de ambulâncias, mas agora já está ah, a necessitar de ser novamente renovada...ah...não é?. Olhe, neste momento, a determinada altura eu era contra... também temos aqui um problema, é que temos aqui os bombeiros municipais, que agora são sapadores e a câmara não olha para esta instituição como se tivesse os sapadores. Somos muito prejudicados por isso. Portanto, a solução seria a união...ah...a junção das instituições, até porque agora a lei prevê a existência de...ah...associações de bombeiros mistos, porque há voluntários e há profissionais. E já há uma maior racionalização de meios, já não são precisos tantos carros, eles têm os carros deles, nós temos os nossos, é carros a mais para a zona onde nos inserimos. Não se justifica. Neste momento eu acho que, este problema se resolvia com a junção de dois corpos de bombeiros, que não vai acontecer (risos). Olhe, não sei se foi duas semanas antes de tomar posse o presidente, ele pediu-me uma reunião...ah... para lhe falar da minha experiência e para lhe falar daquilo que eu achava que estava mal e aquilo que estava bem. Aquilo que já lhe disse, disse-lhe a ele tudo. Ah...a maior parte das coisas ele concordou, espero que tenha aprendido alguma coisa... espero...em relação ao comando não aprendeu (risos), ah... por exemplo...ah...o último mandato...ah...entraram de chapas com o comando, arranjam problemas para o comando. O primeiro comandante saiu lá o ano passado, sou amigo dele há quase cinquenta anos, saiu incompatibilizado pela direção porque a direção interfere, queria interferir na, no corpo de bombeiros. E isto aqui, é, é complicado nós termos...ah...uma instituição em que há duas partes: há a parte dos corpos gerentes e a parte associativa e há a parte operacional. E nem a parte operacional se pode meter na parte diretiva nem a parte diretiva meter-se na parte operacional. Porque quando isso acontece, ah..., está "o caldo entornado". É... muito complicado, tem que se saber separar as duas coisas. Eu, por exemplo, não me coibi de dizer ao comandante o que pensava, mas a título particular, não oficialmente. Por exemplo, como amigos dizia: acho que isto não devia ser assim, devia ser de outra maneira, pronto. Depois, o...os comandos querem por em prática tudo e mais alguma coisa e pronto, querem que o seu corpo de bombeiros esteja bem equipado. Mas também é preciso ver que tem que, tem a ver com a parte financeira, as disponibilidades financeiras da associação, não é? Portanto, vai-se tentando dar aquilo que se pode, não com a brevidade que era possível, mas ao longo do tempo vai se gerindo isso. Tem que se saber gerir bem o dinheiro, pronto (risos). A direção não mudou, só mudaram cadeiras, percebeu? (risos). Aquilo que eu disse há bocado, o presidente que mudou para vice, e o vogal vai para presidente. Não sei, espero que me engane. Sinceramente, espero, isto foi o meu primeiro grande amor (risos), e continua a ser, e gostava que isto melhorasse muito. Mas não sei, tenho algumas reticências.

Transcrição da entrevista ao Representante do Conselho Fiscal da AHBVVC, José Escaleira

Data: 14 de julho de 2021

Local: AHBVVC

Hora de início: 12h:15 m

Duração: 15 min

Entrevistador (E): Senhor José Escaleira, pode descrever as suas funções aqui na Associação?

Representante do Conselho Fiscal (RCF): Sou sócio da associação e...ah...desde há algum tempo, não posso precisar exatamente, mas à uns cinco mandatos. Eu tenho estado nos órgãos sociais, principalmente no conselho fiscal. E no conselho fiscal porque...ah...em termos de disponibilidade diária é um órgão que não exige muito, o que não me permitiria, porque sou voluntário, neste caso, mas dado a um tipo de formação, a minha formação é em economia, permite-me estar dentro de todas as situações...ah... ligadas à administração. Portanto, controlo financeiro, e não só. Portanto, nesse caso, sou um dos elementos do conselho fiscal e assim me mantenho. Eu não sei se sabe, genericamente, as funções de um conselho fiscal, mas muito rapidamente, como a palavra diz é um conselho, portanto, entre aspas, aconselhará. Fiscal porque...ah...tem a ver com não só uma fiscalização mas também uma área da administração e que...ah... tem como funções avaliar se os procedimentos, quer financeiros, quer de recebimentos, estão de acordo quer com as regras gerais, quer com as regras da associação. E depois tem como função informar os sócios sobre se a associação, ou seja, a administração da associação está a cumprir com os regulamentos, de acordo com os estatutos...ah.

E: Quais as qualidades que, na sua opinião, um líder deve ter?

RCF: Eu penso que um líder de uma associação, neste caso uma associação sem fins lucrativos, tem que ter, basicamente, capacidade de diálogo, tem que ter algum sentido de previsão, tem que ter algum tipo de conhecimento do que se passa, portanto, quer conhecimento da associação quer da área da associação, e ao mesmo tempo, um sentido de estratégia e de previsão de entender onde levam as suas ações. Portanto, isto em termos de competência de um líder...ah...portanto, em relação aos outros. Em relação à ligação aos órgãos que ele dirige, ou às pessoas que ele dirige, é fundamental que um líder seja reconhecido como alguém que dá soluções e isso é fundamental. Portanto, um líder é alguém em que procuram todos que dê soluções a problemas que possam parecer que não são resolúveis a curto prazo, et cetera, e um líder tem que ter essa imagem que é capaz de com os outros, em equipa, dar soluções.

E: Como avalia do desempenho prestado pelo Presidente da Direção da AHBVVC?

RCF: O presidente atual está há muito pouco tempo, portanto nós ainda não tivemos, portanto, como conselho fiscal, oportunidade de avaliar a direção atual porque nós, o conselho fiscal, reúne uma vez ou duas e, portanto, para ver como as contas estão, et cetera, ainda não tivemos essa oportunidade. Mas genericamente, nas direções, portanto em que estive no conselho fiscal, mas

relativamente a direções que tivemos ocasião de avaliar o que sentiu eu e o conselhos fiscais, os elementos e onde estivemos, a liderança...ah... foi uma liderança que tentou sempre resolver os problemas existentes na associação que são problemas sempre muito complicados dada, dado o tipo de estrutura que te, uma que é voluntária, outra que já é profissional, portanto, e que gera algum tipo de problemas e ao estar a associação em pé, penso eu que é um sinal que nos diz que a liderança foi feita...ah...algo de razoável. Porque se houvesse algum tipo de problema, a liderança, eu acho que se disputariam casos, como de rutura, etc. nesse caso isso não aconteceu, e as lideranças o que tentaram foi a reunião e a resolução de problemas.

E: Quais são as principais dificuldades da sua função como voluntário?

RCF: ...Ah... a função de voluntário, em geral, é uma função de opção, sempre. Portanto, não há voluntário, a partida, que não tenham um rendimento extra daquilo a que se voluntaria. Deixaria de ser voluntariado. O voluntariado é algo em que, por definição, em vês de se dar dinheiro, muita gente apoia instituições dando dinheiro. Outros, em espécie, dando móveis, automóveis, etc. Portanto, as pessoas também dão, mas dão o seu tempo, que também tem algum valor. Portanto, o nosso tempo tem um valor, e esse tempo depende muito do que se trabalha. Alguém que trabalhe vinte horas ao dia, tem um tempo muito caro para dar como voluntário as outras quatro horas. Portanto, não dará. Se há voluntariado, é porque quem é voluntário, tem um tempo que valoriza em que pode dar. E o tempo que eu posso dar, dado que eu tenho algum tipo de atividades, é...ah... um tempo que...ah...como eu disse o conselho fiscal, eu estou nele porque não implica muito tempo sistematizado diário, portanto as maiores dificuldades são, especificamente, em ter...ah... horas para reunir mas certamente que tudo se resolve, mas...ah...é mais a dificuldade do tempo, não tanto do relacionamento.

E: Sente reconhecimento do Presidente da Direção e da equipa, pelo seu trabalho e esforço?

RCF: ...Ah... sim, pelos órgãos em geral. Porque repare, entre aspas, o presidente não manda no conselho fiscal, nem tem nada que reconhecer o conselho fiscal, nem os outros, quer dizer, os sócios da instituição é que tem de reconhecer, pronto. E se os sócios, e normalmente, isto na política, e quando há eleições, aqui são eleições, portanto, esta associação tem eleições, e quando há eleições, o que nos diz se somos bons ou maus são os sócios que voltam em nós. Portanto, aí, o presidente...ah... refere aqui reconhecimento do presidente, o presidente é mais um órgão eleito que tem as duas funções, que não tem nada a ver com o conselho fiscal. Nem ele interfere no trabalho nosso, nem o conselho fiscal interfere no do presidente. Mas, em termos genéricos, eu acho que a associação em si e os seus sócios e os seus dados eleitorais, dado que me tem elegido a mim e aos outros, é que não tem achado que eu tanta tido um mau desempenho, e por isso sinto-me reconhecido, não tenho dúvida.

E: Quais são os principais problemas ao nível da gestão de custos, que considera existirem na AHBVVC?

RCF: O conselho fiscal não gere custos, portanto, quem gere custos é a administração. Portanto, numa associação, quem faz, quem gere, os salários, neste caso, a gasolina, os automóveis, as

reparações, as idas fora...ah...quem gere numa associação é sempre a direção, o chamado órgão executivo. Portanto, nos temos numa associação, os seus sócios que tem uma assembleia geral que é que manda na associação. As pessoas dizem que é o presidente que manda. Quem manda, são os sócios. Só que os sócios mandam, enquadrados num evento, digamos assim, e que se chama assembleia geral. E que tem uma mesa, essa mesa, certamente vai entrevistar alguém dessa mesa, e essa mesa é que dirige essa assembleia geral e pergunta aos sócios assim: estão contentes ou não estão contentes? Querem que se vá embora todos ou não? Querem, eventualmente, acabar com a associação u não? Portanto, os sócios é que dizem: nós é que queremos, nós é que mandamos, pronto. Portanto, quem manda são os sócios, é como no país, eu não sei se estudou isso, a Assembleia da República. A Assembleia da República é quem manda no país. A gente diz que é o Primeiro Ministro, António Costa, obviamente que ele é que faz as leis, mas em última instância, é a Assembleia da República que tem de aprovar essas leis. Muito bem, esse é o chamado órgão legislativo, é quem tem a palavra final sobre a associação dos bombeiros, e depois temos o órgão executivo, alguém tem de fazer o dia a dia, de ver se as instalações estão limpas, os custos, o pessoal, se está a correr bem o processo dos incêndios ou não, os acordos que tem das ambulâncias, tudo isso é a direção. Nomeadamente a gerir custos. E gerir custos é o quê? É como um orçamento que tem, como a nossa casa, certamente você tem, se trabalhar tem um rendimento, se não trabalhar tem alguém tem que lhe dar, os seus pais, a sua tia, o padrinho, e tem que ter um dinheirinho, portanto, ou trabalha ou alguém lhe dá, não temos outra forma, ou então sai-lhe na lotaria, ou uma herança, portanto, não temos outra forma de ter dinheiro e uma associação é a mesma coisa. Temos que ter dinheiro. E com esse dinheiro, você vai ter que decidir. Ou quer hoje ir a um restaurante de luxo, quer ir ao cinema, quer comprar um vestido melhorzinho, quer ir a uma viagem de férias, o que vai fazer imediatamente, é olhar e ver se tem dinheiro. Isso chama-se gerir. Portanto...ah...quem faz essa gestão é a direção. A direção olha para o orçamento que tem e diz: será que eu posso comprar o carro? Será que eu posso fazer obras no telhado? Pronto. E neste caso, os problemas nesta casa que tem a gestão de custos, que não é minha, mas que nós, no conselho fiscal, avaliamos, é , com o orçamento que tem, que normalmente são orçamentos reduzidos, ter que manter um corpo de bombeiros que é profissional e tem que ter ordenados, é manter umas instalações que se degradam, mete água no telhado, rebentam canos, pinturas que façam, et cetera e tem que fazer a manutenção dos materiais, nomeadamente nos materiais que transportam, que são muitos, e a sua manutenção. Portanto, esses são os principais tipos de problemas e que, sem dúvida, a direção tem muito que se esforçar, para que, com o orçamento que tem, gerir esses custos.

E: Em que aspeto melhoraria a liderança da Associação, em prol de um melhor funcionamento de toda a equipa?

RCF: A liderança da associação, é normalmente, é um tipo de questão...ah...que deve ser posta a quem é liderado. Ao conselho fiscal, e eu, como membro do conselho fiscal, não nos chega, muitas vezes, esse tipo de situações, que nos deem a entender que a liderança esteja a ser má e a ser boa. A liderança, a ser avaliada, tem que ser por quem, por quem...ah... quem é liderado. No

meu caso, eu sou liderado, pelo presidente do conselho fiscal. E no meu caso, a liderança, porque somos uma equipa, é interessante, porque é uma liderança que eu tenho a aprovar, porque quando há reuniões, não reunimos sem estarmos os três, as reuniões são sempre feitas com o acordo de todos, etc. A liderança da associação, tem que perguntar aos bombeiros, tem que perguntar aos outros, porque eles é que sabem dizer se estão a ser bem liderados ou não. Eu não posso sentir se o presidente está a liderar bem, salvo se me chegarem queixas. E se me disserem que o presidente que bate, que pega em pistolas e ameaça com tiros, então a gente aí intervém. Se não nos chegarem tipos de liderança má ou boa, eu não posso dizer nada porque a minha função é, basicamente, sobre documentação e comportamento da gestão.

Transcrição da entrevista ao Comandante em Substituição da AHBVVC, Manuel Cadilha

Data: 17 de julho de 2021

Local: AHBVVC

Hora de início: 11h:00 m; **Duração:**20 min

Entrevistador (E): Senhor Manuel, pode descrever, um pouco, o seu cargo na Associação?

Comandante em Substituição (CS): O meu nome é Manuel Cadilha, estou nos bombeiros voluntários desde sete de janeiro de mil novecentos e setenta e cinco, entrei para cá como cadete e foi progredindo na carreira, até subchefe, eu sou subchefe de carreira e...ah... foi nomeado adjunto do comando pelo comandante em dois mil e cinco e...ah...exercer funções de adjunto de comando, como sabe, é por nomeação e por...ah... tem a duração de cinco anos, renováveis ou não. Compete à identidade detentora que é a direção, renovar o mandato sobre proposta do comandante, pode estar de acordo, pode não estar. Presentemente, desde abril passado, estou a exercer funções de comandante em substituição, fase ao meu anterior camarada e amigo Paulo Rodrigues, ter abandonado as funções de Comando, por assuntos privados dele a alguns públicos, desentendimentos que teve com a identidade detentora, que eu estou solidário com ele, e senti-me na obrigação, ele sabe-o, senti-me na obrigação...ah...estou sozinho no comando, para...ah...isto não cair no vazio, portanto, não é que não houvesse ninguém para tomar conta disto...mas as dificuldades iam ser grandes. Portanto, estou nesta função, até à entidade detentora da direção nomear um comando, porque o comando não é só comandante, é o comandante, o segundo comandante, e dois adjuntos, que este CB...ah...comporta dois adjuntos. Se o comando demorar mais ou menos a ser a...ah...ser indicado desconheço, está nas mãos da entidade detentora. Portanto, até aí, vou aguentando internamente em substituição...

E: Quais as qualidades que, na sua opinião, um líder deve ter?

CS: Um líder, antes de mais, deve ser um bom comunicador, se não for um bom comunicador, cai um pouco...há pessoas que se intitulam líderes, mas não são líderes de nada...ah... certamente, por dinheiro, por influência política, mas de líderes tem pouco... Um líder tem que ser um indivíduo com a mente aberta, delegar, dar exemplos, delegar poderes, num...ah...absorver tudo, porque neste mundo ninguém tem capacidade para trabalhar sozinho, ou trabalha em equipa ou então não há forma de dar a volta a isto, é isto, um líder é um pouco esta coisa toda: tem que comunicar bem, tem que delegar, tem que...ah... trabalhar em equipa e aglutinar todos os que...toda a gente que trabalha com ele.

E: Como avalia do desempenho prestado pelo Presidente da Direção AHBVVC?

CS: Olhe...ah...o Presidente da Direção tem meses disto, foi nomeado numa última Assembleia Geral...portanto, tem aqui poucos meses de mandato. O que lhe posso dizer é que é um indivíduo tolerante, interessado, trabalhador e que tenho, com ele...ah...as melhores relações...como

Presidente, não tenho, até agora, possa discordar ou não de algumas coisas mas são apenas acessórias, tais como, por exemplo, discordei...lamentei muito a saída do meu antecessor Paulo Rodrigues de uma forma muito...ah...há coisas na vida que não tem retrocesso...já o presidente era o David portanto, e lamento, é a última coisa que posso...é lamentar. Mas de resto, em termos operacionais, não tenho nada a dizer, pelo contrário. É um trabalhador, e como trabalhador tem o meu total apoio.

E: Quais são as principais dificuldades da sua função como voluntário?

CS: Vamos lá ver, o voluntariado, ao longo dos últimos dez, vinte anos, começou a cair, portanto...as pessoas tem outras ocupações, já não é nada como quando entrei para aqui, nos anos setenta, tinha muito mais gente, era completamente diferente. Entretanto houve a emigração...ah... e isto não é, não será muito atrativo para os jovens, porque os jovens tem que, isto não é militar mas rege-se por alguma disciplina, formações, cursos...portanto o ser voluntário hoje é um pouco diferente do que era há uns anos....Os serviços não se compadecem hoje com o voluntariado, com as horas que o voluntário possa dar à associação, que é sempre importante...quando não há voluntários tem que se decorrer a outra função, e isto, para gerir esta coisa toda, uma casa destas, que embora não pareça tem muito trabalho, que emergências, tem incêndios, tem transferências, tem uma série de serviços em que se tem se socorrer de outra gente. Esta casa...é das que tem mais gente profissional...é preciso saber gerir porque no fim do mês, as pessoas querem o seu vencimento, e isto dá muitas dores de cabeça ... mais ao Presidente ao Tesoureiro do que ao Comandante. O Comandante apresenta o que necessita na parte operacional de veículos, de equipamentos...mas está sempre sujeito ao veredito da entidade detentora que é que diz de há dinheiro, se pode ou se não pode, é isso.

E: Considera, então, que há uma falta de meios humanos, voluntários?

CS: Os meios humanos nunca são suficientes, há alturas...outras em que sobram...portanto, os meios humanos nunca são suficientes. E estamos sempre a pedir voluntários.

E: Sente reconhecimento do Presidente da Direção e da equipa, pelo seu trabalho e esforço?

CS: Penso que sim, penso que sim, penso que eles reconhecem o meu esforço, que isto é um esforço, a nível particular, em tenho que cá vir todos os dias...Tenho todo o tempo do mundo para...ah... para andar por cá, para andar em cima disto, para andar mais empenhado nos bombeiros, porque se eu tivesse uma ocupação... de horário fixo...iria ter algumas dificuldades. Porque esta casa já merece, já merece ter aqui...ah... já exige, não é merece, já exige ter aqui uma pessoa quase a tempo inteiro...Penso que sou reconhecido pelo meu esforço e pelo meu trabalho, reconhecem o meu esforço, sem dúvida.

E: Quais são os principais problemas ao nível da gestão de custos, que considera existirem na AHBVVC?

CS: As associações de bombeiros, umas mais, outras menos...ah...vivem dificuldades nos dias de hoje...no caso da nossa... nós vivemos com algumas dificuldades financeiras, sem dúvida. É preciso quase contar todos os tostões ao fim do mês, para, para...ah...suportar...ah...os encargos fixos que esta casa tem, nomeadamente com salários, com segurança social, com impostos, com fornecedores...e depois, temos outra vertente... o Estado paga mal e a más horas e muito por baixo...Depois, a lei do financiamento das associações é um processo que se vem desenrolando ao longo dos anos e ainda não há uma luz ao fundo do túnel, não chegaram a conclusão nenhuma de como é que as associações serão financiadas ou não e isto requer uma ginástica financeira...Esta casa, nunca, pode ter pago alguns subsídios em atraso, com atraso, alguns meios subsídios, por dificuldades pontuais de tesouraria, mas nunca ficou a dever nada a ninguém, os trabalhadores receberam sempre o seu salário ao fim do mês. Penso que esta direção também terá esta preocupação...Estas associações... vivem momentos algo...ah... aflitivos, posso afirmar isso com toda a verdade. E depois, o COVID, veio agravar muito...este problema financeiro, porque é necessário apoio da ANEPC, da autarquia...veio agravar a débil situação económica da...ah...da casa.

E: Como, na sua opinião, poderão ser resolvidos esses problemas ou dificuldades?

CS: Sair o totoloto à casa (risos). Ah...seria ter os serviços melhor remunerados...nomeadamente o serviço de transportes de doentes para o Serviço Nacional de Saúde, as entidades pagarem...ah...a tempo e horas e a lei de financiamento das associações ser posta em funcionamento e depois...ah...haver um forte apoio do privado nas associações de bombeiros...um pagamento mais justo dos...ah...serviços praticados por nós e com uma gestão muito rigorosa...se não houver uma gestão muito rigorosa, nomeadamente dos custos e um olhar sempre atento para os proveitos...ah...não há nada que resista. Nós somos um país pobre, com poucos recursos, em que os recursos devem, nomeadamente, ser aproveitados e gastos da melhor forma, em prol do povo e do país. Se me perguntar, isso acontece, infelizmente não...há aí escândalos, como sabe...a nível financeiro e não só que vem desbaratar o rigor e a disciplina...ah...que é exigida a um governo... é preciso o Estado... criar mecanismos legais para...para... acabar ou, pelo menos, para por na ordem certa estes desvaneios que ao longo dos anos todos...ah...esta país tem sido sujeito.

E: Em que aspeto melhoraria a liderança da associação, em prol de um melhor funcionamento de toda a equipa?

CS: Olhe, isto...ah...necessita de...no imediato a médio prazo, de um quadro de comando completo. Considero de carácter urgente o preenchimento do quadro de comando. Não é que eu não me sinta capaz de...ah... aguentar isto...estes desafios, nomeadamente, nesta, nesta esta época de calor, não houve ainda nada, felizmente, mas se isto continuar vai ser complicado. Mas...ah...estou sozinho no comando, estou sozinho, porque o comandante que nos tínhamos

aqui, tínhamos o quatro completo, o comandante, o segundo comandante e dois adjuntos, que foram saindo por variadíssimas razões...ah... e fiquei eu sozinho. Claro que para escolher um comandante é algo que tem de ser muito bem analisado, porque, podemos ganhar um bom chefe e ganhar um mau bombeiro... Mas eu aceitei, aceitei...ah...este desafio...quando o meu colega Paulo Rodrigues... passando à categoria de bombeiro, renegou foi o comando... dei a minha palavra ao Presidente da Direção que ficava a substituir até arranjam um novo comandante...reconheço todo o esforço que tenho feito, muitas vezes em prejuízo próprio da minha vida privada e familiar, para estar sempre pronto a acudir esta casa e a acudir a quem precisa, porque no fim de contas, é o serviço prestado à sociedade, é a sociedade que me preocupa...nós cada vez mais temos que saber para servir, porque sem saber não se serve bem, isso sem sombra de dúvida, muito importante. E no líder... ele tem que estimular os seus subordinados... não tem empregados, tem colegas...para servir melhor, com mais cuidado, com profissionalismo, as pessoas, porque a sociedade tem que ser bem servida. Goste ou não se goste de...algumas franjas sociais...nós estamos aqui para servir e é essa máxima que tenho...eu tenho a consciência tranquila e dou o meu melhor e da melhor forma para que isso aconteça.