



LIDERANÇA



ML

MANUAL DE LIDERANÇA

1ª Edição
2006

Volume
39

Os direitos autorais da presente obra pertencem ao Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de São Paulo. Permitida a reprodução parcial ou total desde que citada a fonte.

Comandante do Corpo de Bombeiros

Cel PM Antonio dos Santos Antonio

Subcomandante do Corpo de Bombeiros

Cel PM Manoel Antônio da Silva Araújo

Chefe do Departamento de Operações

Ten Cel PM Marcos Monteiro de Farias

Comissão coordenadora dos Manuais Técnicos de Bombeiros

Ten Cel Res PM Silvio Bento da Silva

Ten Cel PM Marcos Monteiro de Farias

Maj PM Omar Lima Leal

Cap PM José Luiz Ferreira Borges

1º Ten PM Marco Antonio Basso

Comissão de elaboração do Manual

Cap PM Paulo de Tarso Augusto Junior.

Cap Dent PM Raphael Telles Neto

1º Ten QOSD Roberto Lichtstejn Fech

1º Ten Fem QOSD Eliane Freire de Souza

1º Ten QOSD Acácio Ferreira Pinto Filho

1º Ten Fem QOSD Mara Copolla Russo

2º Ten Raphael Paulo Port

Sub Ten PM Marcos Ferreira Santana

Cb Fem PM Maria Devanir de Brito

CB PM Luiz Antonio F. de Souza

CB PM Marcelo Soares

Sd PM Wellington A. dos Santos

Comissão de Revisão de Português

1º Ten PM Fauzi Salim Katibe

1º Sgt PM Nelson Nascimento Filho

2º Sgt PM Davi Cândido Borja e Silva

Cb PM Fábio Roberto Bueno

Cb PM Carlos Alberto Oliveira

Sd PM Vitanei Jesus dos Santos

PREFÁCIO - MTB

No início do século XXI, adentrando por um novo milênio, o Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de São Paulo vem confirmar sua vocação de bem servir, por meio da busca incessante do conhecimento e das técnicas mais modernas e atualizadas empregadas nos serviços de bombeiros nos vários países do mundo.

As atividades de bombeiros sempre se notabilizaram por oferecer uma diversificada gama de variáveis, tanto no que diz respeito à natureza singular de cada uma das ocorrências que desafiam diariamente a habilidade e competência dos nossos profissionais, como relativamente aos avanços dos equipamentos e materiais especializados empregados nos atendimentos.

Nosso Corpo de Bombeiros, bem por isso, jamais descuidou de contemplar a preocupação com um dos elementos básicos e fundamentais para a existência dos serviços, qual seja: o homem preparado, instruído e treinado.

Objetivando consolidar os conhecimentos técnicos de bombeiros, reunindo, dessa forma, um espectro bastante amplo de informações que se encontravam esparsas, o Comando do Corpo de Bombeiros determinou ao Departamento de Operações, a tarefa de gerenciar o desenvolvimento e a elaboração dos novos Manuais Técnicos de Bombeiros.

Assim, todos os antigos manuais foram atualizados, novos temas foram pesquisados e desenvolvidos. Mais de 400 Oficiais e Praças do Corpo de Bombeiros, distribuídos e organizados em comissões, trabalharam na elaboração dos novos Manuais Técnicos de Bombeiros - MTB e deram sua contribuição dentro das respectivas especialidades, o que resultou em 48 títulos, todos ricos em informações e com excelente qualidade de sistematização das matérias abordadas.

Na verdade, os Manuais Técnicos de Bombeiros passaram a ser contemplados na continuação de outro exaustivo mister que foi a elaboração e compilação das Normas do Sistema Operacional de Bombeiros (NORSOB), num grande esforço no sentido de evitar a perpetuação da transmissão da cultura operacional apenas pela forma verbal, registrando e consolidando esse conhecimento em compêndios atualizados, de fácil acesso e consulta, de forma a permitir e facilitar a padronização e aperfeiçoamento dos procedimentos.

O Corpo de Bombeiros continua a escrever brilhantes linhas no livro de sua história. Desta feita fica consignado mais uma vez o espírito de profissionalismo e dedicação à causa pública, manifesto no valor dos que de forma abnegada desenvolveram e contribuíram para a concretização de mais essa realização de nossa Organização.

Os novos Manuais Técnicos de Bombeiros - MTB são ferramentas importantíssimas que vêm juntar-se ao acervo de cada um dos Policiais Militares que servem no Corpo de Bombeiros.

Estudados e aplicados aos treinamentos, poderão proporcionar inestimável ganho de qualidade nos serviços prestados à população, permitindo o emprego das melhores técnicas, com menor risco para vítimas e para os próprios Bombeiros, alcançando a excelência em todas as atividades desenvolvidas e o cumprimento da nossa missão de proteção à vida, ao meio ambiente e ao patrimônio.

Parabéns ao Corpo de Bombeiros e a todos os seus integrantes pelos seus novos Manuais Técnicos e, porque não dizer, à população de São Paulo, que poderá continuar contando com seus Bombeiros cada vez mais especializados e preparados.

São Paulo, 02 de Julho de 2006.

Coronel PM ANTONIO DOS SANTOS ANTONIO

Comandante do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	3
1. LIDERANÇA.....	4
1.1 . Desenvolva uma visão.....	6
1.2 . Mantenha a calma.....	6
1.3 . Encoraje a correr riscos.....	7
1.4 . Seja um perito na sua especialidade.....	7
1.5 . Acolha discordâncias.....	7
1.6 . Simplifique as coisas.....	8
1.7 . A liderança transacional e a transformacional.....	8
2. O patrão e o líder – Diferenças.....	10
3. TEORIAS “X” E “Y” DE MC GREGOR.....	11
3.1. Teoria X.....	11
3.2. Teoria Y.....	11
4. CHEFIA E LIDERANÇA.....	12
4.1. Estilos de liderança.....	12
4.1.1. Liderança anárquica.....	12
4.1.2. Liderança autocrática.....	13
4.1.3. Liderança liberal.....	13
4.1.4. Liderança Democrática.....	13
4.2. Como agem os líderes.....	14
4.3. Qualidades positivas do líder.....	14
4.3.1. Qualidades intelectivas.....	14
4.3.2. Qualidades morais.....	15
4.3.3. Qualidades psicológicas.....	15
4.3.4. Qualidades sociais.....	16
4.3.5. Qualidades físicas.....	16
4.4. Conhecimentos da psicologia humana.....	16
4.5. Normas gerais para se dar bem.....	16
4.5.1. Como devem ser as ordens.....	17
4.6. Autoridade e respeito.....	18
4.6.1. Como manter a autoridade e conquistar o respeito.....	18
4.7. Regras para delegação.....	18
4.8. Negociação.....	19
4.8.1. Flexibilidade na negociação.....	19
5. HIERARQUIA DAS NECESSIDADE DE MASLOW.....	20

5.1. Motivação de equipes e pessoas.....	20
5.2. Criando um ambiente produtivo.....	21
5.3. Projetar o ambiente de trabalho.....	21
5.4. Obstáculos do trabalho.....	22
5.5. Conflitos pessoais.....	22
5.6. Supervisão.....	23
5.6.1. Funções do supervisor.....	23
5.6.2. Monitoramento de desempenho.....	24
5.6.3. Aumento da monitoração.....	25
5.6.4. Diminuição da monitoração.....	25
APLICAÇÃO DA LIDERANÇA NO CORPO DE BOMBEIROS.....	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
BIBLIOGRAFIA.....	30

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo apresentar ao leitor as variadas formas de liderança, seu estudo ao longo dos anos, a importância e a influência da liderança em um mundo globalizado. Serão abordados, com base em pesquisa realizada e discussões em sala de aula, os seguintes tópicos dentre outros:

- o que é liderança e aspectos do líder;
- as diferenças entre o patrão e o líder;
- as teorias de Mc Gregor;
- os estilos de liderança; e qualidades do líder;
- os conhecimentos da psicologia humana aplicados à liderança;
- a hierarquia das necessidades de Maslow; e,
- a perfeição na liderança.

A maior característica do mundo globalizado é a grande quantidade de mudanças a um ritmo alucinante.

A velocidade, a variedade, a imprevisibilidade das mudanças sociais, políticas e econômicas do mundo contemporâneo têm afetado seriamente as organizações. Empresas tradicionais, solidamente posicionadas no mercado, desapareceram em questão de alguns anos, ao mesmo tempo em que surgiram outras empresas, que em poucos anos se transformaram em gigantes.

Essa nova ambiência marcada por mudanças velozes e de grande magnitude passou a exigir das organizações uma postura gerencial diferenciada. Abandona-se aquela forma tradicional e racional de administrar os negócios, por meio de um planejamento burocratizado e centralizado, de um processo decisório racional e orientado, passa-se a adotar princípios mais fluídos de administração, calcados numa perspectiva não-burocrática e descentralizada do planejamento estratégico, do processo decisório e na “implosão” da estrutura hierárquica de forma a flexibilizar a organização, a permitir que o planejamento, as ações e as decisões estejam cada vez mais perto da realidade ambiental e das necessidades organizacionais.

1. LIDERANÇA

A liderança do século XXI é aquela capaz de emocionar pelo que apresenta à sua equipe, o que traduz na qualidade da ação gerencial

com as pessoas. Não estamos nos referindo à popularidade, pois, ao contrário do que muito se imagina “Popularidade não é sinônimo de liderança, mas resultados sim!”

Há uma certa magia em torno da palavra liderança. Constatou-se que 75% das pessoas entrevistadas para um estudo classificaram a si mesma dentro dos primeiros 10 por cento em termos de qualidades de liderança. Além de quererem ser reconhecidas e respeitadas como líderes, quase todas as pessoas já se consideram bastante bem em termos de liderança.

Mas, a pergunta ainda continua de pé: O que é um líder e no que difere das outras pessoas que não são líderes?

Vejam: a primeira coisa que sabemos sobre liderança é largamente situacional. A liderança parece emergir quando a situação que a exige um líder, com as qualidades necessárias se encontram. Uma pessoa que se revele como um grande líder diante de um conjunto de circunstâncias, pode eventualmente falhar e fracassar em situação diferente. Um exame da rotatividade nos níveis superiores da maioria de nossas instituições, empresas e clubes, mostra exaustivamente que aquilo que costumamos identificar como liderança não pode ser facilmente transferido de uma área para a outra. Por outro lado, nunca houve excesso de homens e mulheres com as verdadeiras qualidades de líderes. Também nunca houve iniciativa e integridade.

Muita atenção tem sido dada à liderança nos negócios neste século, em especial nos últimos anos. A única conclusão que recebe a concordância de todos é a de que os líderes lideram! Eles estão sempre instigando a linha de frente, com sua impaciência e com a determinação de fazer com que as coisas aconteçam. Líderes estão sempre à procura de resultados e parecem ter a capacidade de focar claramente os seus objetivos e neles concentrar a aplicação de esforços com persistência de propósito.

Líderes constroem uma visão. Têm uma nítida idéia de um futuro excitante, e detêm o tipo de personalidade que faz com que as pessoas se sintam motivadas e comprometidas com a criação desse futuro.

Quando um diretor assumiu a direção da *Ford Motor Company*, a empresa tinha acabado de perder 3,3 bilhões. Mas ele tinha a visão de fazer da *Ford* a empresa líder em qualidade entre fabricantes americanos de automóveis. Ele conseguiu inspirar uma organização enorme e moribunda com um simples slogan: “Na *Ford*, Qualidade é a Tarefa Número 1”. A *Ford* orgulhosamente anuncia seus carros como sendo os melhores montados nos Estados Unidos e, em reconhecimento de sua qualidade, em 1988 a *Ford* obteve mais lucro do que a *General Motors* pela primeira vez em décadas, e isso com apenas metade do volume de vendas. Hoje, o novo objetivo da *Ford* é construir carros melhores do que os carros alemães e japoneses. Do jeito como eles estão caminhando, não arriscaria uma aposta em contrário. Isso é visão. Isso é liderança.

O tipo de visão que possibilita aos líderes animar e inspirar outras pessoas, sempre aponta na direção de ser ou realizar alguma coisa que faça diferença. A visão se dirige para fora e para o alto, na direção de ser melhor, mais rápido ou de melhor qualidade. A visão deve ser orientada para vencer, obter sucesso e alcançar grandes realizações.

A liderança é a capacidade de obter seguidores. Um dos maiores desejos da natureza humana é a necessidade de sentir-se importante, e conseguir identificar um sentido e propósito para a vida e para o trabalho. Os líderes invariavelmente são aqueles que conseguem estimular as emoções mais profundas das pessoas e partem para feitos acima e além do que já tenham conseguido realizar no passado. E sentem-se importantes com isso. A *Chrysler* estava à beira da falência. Um diretor por meio da mera força da sua personalidade, sua determinação inabalável e seus apelos ao Congresso, aos funcionários da *Chrysler* e aos clientes da *Chrysler*, desencadeou uma reviravolta que irá ser registrada pelos livros de história como uma das realizações mais fantásticas das empresas americanas. Sozinho, salvou mais de 350.000 empregos. Isso é liderança.

A revista *Fortune*, de 28 de outubro de 1988, publicou um excelente artigo intitulado Sete Chaves para a Liderança nos Negócios. O autor, Ken Labeich, entrevistou centenas de executivos e pessoas de primeiro escalão, até identificar os princípios que essas pessoas consideram ser a chave para uma liderança eficaz.

1.1. DESENVOLVA UMA VISÃO

Somente líderes podem planejar o futuro. Os líderes excepcionais aprofundam-se em desenvolver e materializar um retrato claro da posição em que desejam encontrar a organização dentro de um, três e cinco anos. Os líderes também têm a habilidade de compartilhar essa visão daquilo que desperta emoção e motiva as pessoas a darem a propriedade da visão. É a visão daquilo que desperta emoção e motiva as pessoas a darem o melhor de si. As visões mais poderosas são aquelas identificadas e descritas qualitativamente, em termos de valores e missão, contrastando com aquelas que são descritas quantitativamente, em termos de valores e missão, contrastando com aquelas que são descritas quantitativamente em termos de dinheiro. Certamente, dinheiro é importante, mas a decisão e o compromisso de atingir o melhor no mundo dos negócios é muito mais excitante do que objetivos financeiros.

1.2. MANTENHA A CALMA

Um estudo realizado em uma Faculdade de Administração examinou as qualidades que as empresas procuram identificar na promoção de seus gerentes mais jovens para cargos executivos de primeiro escalão, principalmente para o cargo de gerente geral. O estudo conclui que são duas essas qualidades. A primeira é capacidade de montar um time e funcionar como parte dele. A segunda qualidade exigida para uma rápida promoção é a capacidade de funcionar bem sob pressão, principalmente nas crises, situações para as quais o artigo da Fortune recomenda manter sempre a calma. Mas, para manter a calma é preciso praticar a paciência e o autocontrole virtualmente sob qualquer circunstância. O caráter e a qualidade de um líder normalmente ficam demonstrados naqueles momentos críticos, sob fogo, com todo mundo observando e fazendo anotações. Se você conseguir manter a cabeça no lugar, quando todos em sua volta estão perdendo as suas, e culpam você por isso, então o mundo será todo seu, e tudo o que nele existe. Uma das causas principais do insucesso na administração é falta de habilidade de desenvolver um bom relacionamento com colegas, quase sempre identificado pela raiva, crítica, explosões emocionais e a incapacidade de fazer com que outras pessoas sintam-se como membros valiosos dentro do empreendimento.

1.3. ENCORAJE A CORRER RISCOS

Deixar que as pessoas experimentem coisas diferentes e permitir que cometam erros honestos. Na verdade cada um de nós mantém razoavelmente encoberto o medo de falhar, e cabe ao líder deixar bem claro que ninguém será penalizado ou excluído por tentar fazer alguma coisa que venha a não dar certo. Thomas J. Watson Sr., fundador da IBM e grande formador de pessoas, adotava uma atitude correta com relação aos erros. Um dos seus jovens vice-presidentes tinha encetado um projeto de pesquisa de 10 milhões de dólares que foi um fracasso e teve de ser contabilizado como prejuízo. Ao ser chamado à sala Watson, o vice-presidente foi logo dizendo, “Bem acho que fui chamado até aqui para ser despedido”. Watson respondeu, “Demiti-lo? Por que faria isso. Acabei de gastar 10 milhões de dólares para educá-lo! Agora vamos falar do seu próximo projeto”. Isso é liderança. Líderes eficazes aceitam erros honestos e apoiam as pessoas para que aprendam com seus erros e cresçam a partir deles. Preferem olhar para o futuro a parar no passado.

Ao invés de se preocuparem com o que aconteceu e de quem foi a culpa, põem o passado de lado e passam a adotar ações positivas e construtivas.

1.4. SEJA UM PERITO NA SUA ESPECIALIDADE

Conheça o que você está fazendo, do começo ao fim. Dedique o tempo que for necessário para dominar completamente os conceitos e técnicas essenciais do seu trabalho ou profissão. Conhecimento é poder. Especialização técnica é poder. Um item de informação adicional ou grau de habilidade pode fazer muita diferença no momento crítico.

1.5. ACOLHA DISCORDÂNCIAS

Procure criar um ambiente onde as pessoas sintam liberdade de dizer o que lhes passa pela cabeça. Todo mundo é sensível à desaprovação de seus superiores. Líderes eficazes têm consciência disso e vão a extremos para solicitar a opinião espontânea e a reação honesta das pessoas com quem trabalham.

1.6. SIMPLIFIQUE AS COISAS

A sétima chave é **simplificar**. Warren Banas, que escreveu o best-seller “*Leaders com Burton Ennis*”, diz que uma das primeiras leis da liderança é que se deixarmos correr solto, o detalhe burocrático e o serviço induzido pelo trabalho criativo e o planejamento do futuro. Para combater essa tendência de se envolver com os detalhes, cada um deve disciplinar-se e definir prioridades bem claras, passando a fazer primeiro o que tem de ser feito primeiro, uma coisa de cada vez. Você deve concentrar sua energia nas poucas áreas que podem gerar resultados importantes. Você deve perguntar-se sempre o quê você pode fazer, e só você pode fazer, que uma vez bem feito realmente faça diferença. Tudo o mais deve ser delegado.

1.7. A LIDERANÇA TRANSACIONAL E A TRANSFORMACIONAL

Ao longo do desenvolvimento de sua carreira, você passa de empregado a supervisor, de supervisor a gerente e, finalmente, de gerente a líder. Os gerentes e alguns líderes se envolvem no que se denomina liderança transacional: disponibilização e gerência de pessoas e recursos com o objetivo de alcançar resultados. Contudo, no topo da escala de liderança, defrontamos-nos com a liderança transformacional. Liderança transformacional define-se como sendo o tipo de liderança que desperta emoções, que mexe com os recursos espirituais e emocionais de uma organização. A liderança transformacional confere poder às pessoas, para que superem todos os níveis anteriores em termos de realizações. Conferir poder (*Empowerment*) é a chave. Líderes transformacionais são aqueles que obtêm desempenho extraordinário a partir de homens e mulheres ordinários, comuns. Um líder de qualidade superior é como um catalisador no processo químico: faz que todos os ingredientes trabalhem em conjunto, de forma superlativa. Essa função característica da liderança torna-se tanto mais importante na medida em que as equipes de executivos passam a ser dominadas por indivíduos mais jovens: homens e mulheres altamente individualistas, à procura de sentido e propósito cada vez mais elevadas no desenvolvimento de suas carreiras. Esses jovens já não se impressionam com a hierarquia ou autoridade. Quando não obtêm a satisfação que esperam do seu trabalho, simplesmente procuram outro e, quanto melhores os empregos que obtêm, tanto mais facilmente estão dispostos a trocar um pelo outro.

A liderança transacional é essencial para que as coisas sejam feitas, mas é a liderança transformacional que fornece o ingrediente emocional que leva a organização e seus membros a graus de excelência em termos de desempenho. Os líderes transformacionais adotam certos

comportamentos que fazem com que as pessoas se sintam mais fortes, mais felizes, mais confiantes e mais comprometidas.

O primeiro desses comportamentos é a delegação de altos níveis de responsabilidade, em favor de resultados. Escolhem as pessoas certas, encontram as funções, saem do caminho e deixam o indivíduo com toda a liberdade para operar. Um líder é ainda melhor quando as pessoas mal sabem que ele existe. Ao terminar o seu trabalho, com os objetivos já atingidos, as pessoas mal sabem que ele existe. Ao terminar o seu trabalho, com os objetivos já atingidos, as pessoas dirão que elas próprias fizeram o trabalho.

Em um estudo recente, as pessoas foram solicitadas a descrever seus melhores chefes. Nas respostas, muitas vezes as pessoas disseram coisas como, “Raramente o via” ou “Ele me deixava à vontade” ou “Ela me dava toda a liberdade para fazer meu trabalho”. Há um sentimento de liberação e de poder quando sentimos que recebemos a confiança de uma responsabilidade importante, com toda a liberdade de desenvolver seu cumprimento. A pessoa certa casada com a função certa cria o ambiente ideal para desempenho excepcional. Essa é uma das funções principais da liderança: casar pessoas e tarefas.

Um comportamento característico de líderes transformacionais é a atitude confiante quanto a expectativas positivas. Esses líderes irradiam a crença em si próprios e na habilidade de seus liderados para atingir o sucesso. Eles sabem que os líderes definem o tom psicológico para toda organização, de modo que deixam transparecer sempre uma atitude positiva, por mais difíceis que possam parecer as situações externas. Os líderes transformacionais transferem um sentimento de poder aos outros, mantendo-os informados sobre tudo que afeta o seu trabalho. As pessoas desejam e precisam sentir-se por dentro de tudo, e que são mantidas a par de todas as informações confidenciais da organização. O outro lado dessa moeda é saber que não há nada mais desmotivador do moral das pessoas do que fazer com que se sintam afastadas das informações.

O comportamento final positivo adotado pelos líderes transformacionais é fornecer informações de avaliação de desempenho e resultados. As pessoas precisam saber como estão se saindo, de modo que possam melhorar seu desempenho se estiver deficiente, ou para que sintam orgulhosas do seu sucesso, se seu desempenho estiver acima da média. Quanto mais informação, melhor, desde que as avaliações sejam objetivas e não apenas críticas.

Ken Blanchard, autor de “One Minute Manager”, afirma que “O feedback positivo é o café da manhã dos campeões”. “Os líderes têm a visão para enxergar o que precisa ser feito, a habilidade para saber como fazê-lo, e a sabedoria de trazer outras pessoas para ajudar a cumprir a tarefa mais imediata”. Seja generoso com seus elogios e palavras de encorajamento. Lembre-se de que as pessoas são os únicos ativos que adquirem mais valor quando tratados com calor, respeito, aprovação e um clima de expectativas positivas. Empresas, países e instituições precisam hoje de visionários corajosos, comprometidos em criar um futuro excitante para si próprios e para as outras pessoas. Cada pessoa tem dentro de si a capacidade de desenvolver-se e crescer como líder, e realmente fazer a diferença neste mundo. Uma coisa da qual você pode ter certeza com relação a você mesmo, é que você pode realizar muito mais, não obstante o muito que você já tenha realizado até hoje. Na medida em que você adotar o comportamento de líderes eficazes, você irá crescer mais e mais no caminho da plena realização de seu potencial.

2. O PATRÃO E O LÍDER – DIFERENÇAS

PATRÃO	LÍDER
<i>Manda</i>	<i>Orienta</i>
<i>Amedronta</i>	<i>Entusiasma</i>
<i>Diz: vá!</i>	<i>Diz: vamos</i>
<i>Faz o trabalho aborrecido</i>	<i>Faz o trabalho interessante</i>
<i>Baseia-se na autoridade</i>	<i>Baseia-se na cooperação</i>
<i>Diz: eu!</i>	<i>Diz: nós</i>
<i>Atrapalha</i>	<i>Ajuda</i>
<i>Procura culpados</i>	<i>Assume responsabilidades</i>
<i>Faz mistérios</i>	<i>Comunica</i>
<i>Fiscaliza</i>	<i>Acompanha</i>
<i>Desmoraliza</i>	<i>Confia</i>
<i>Promete e não cumpre</i>	<i>Não promete o que não pode</i>

Fonte: CLEITON SILVA ROCHA / LC Aracaju Salgado Filhos

3. TEORIAS “X” E “Y” DE MC GRAGOR

A teoria X e Y de Douglas Mc Gregor consiste nas seguintes afirmações:

3.1. Teoria X

- . O homem é motivado exclusivamente por incentivos econômicos “salário”.*
- . Como esses incentivos são controlados pela organização, o homem é um agente passivo que precisa ser administrado, motivado e controlado.*
- . As emoções humanas são irracionais e não devem interferir no auto-interesse do indivíduo.*
- . As organizações podem e devem se planejadas de tal forma que os sentimentos e as características imprevisíveis passam ser neutralizadas controladas.*
- . O homem é essencialmente preguiçoso e deve ser estimulado por incentivos externos.*
- . Os objetivos individuais em geral se opõem aos objetivos da organização.*
- . Em virtude de sua irracionalidade intrínseca, o homem é capaz de autocontrole e autodisciplina.*
- . As pessoas devem ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas, controladas.*

3.2. TEORIA Y. *O homem não tem desprazer em trabalhar. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou uma fonte de punição.*

- . O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de obter o esforço de alcançar os objetivos organizacionais. O homem deve exercitar a autodireção e autocontrole a serviços dos objetivos que lhe são confiados.*
- . Confiar objetivos é função de premiar, associado com seu alcance efetivo.*
- . O homem aprende não só a aceitar, mas também procurar responsabilidade.*
- . Sob as condições da moderna vida industrial, as potencialidades intelectuais do homem são parcialmente utilizadas.*

. *A teoria y incentiva administração descentralizada.*

4. CHEFIA E LIDERANÇA

Segundo *PAUL HERSEY* e *KENNETH BLANCHARD*, “Liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo, em determinada situação”.

Líder é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa. Sua maior preocupação prende-se à consecução de algum objetivo específico do grupo.

É aquele indivíduo que, por suas qualidades pessoais de iniciativa e conduta social, conseguiu apreender os “desejos e necessidades” do grupo e soube, melhor do que os outros resolvê-los e orientá-los.

Os traços pessoais imprescindíveis aos líderes variam de autor para autor, porém quase todos concordam quanto a:

- a) iniciativa, capacidade de organização e direção;
- b) poder de sugestão e persuasão;
- c) conformidade com tendências, desejos e ideais do grupo;
- d) qualidades que o façam sobressair no grupo.

4.1. ESTILOS DE LIDERANÇA

4.1.1. LIDERANÇA ANÁRQUICA

Ela é teórica e, sempre, em qualquer caso, de eficiência de efêmera duração. Nela, a responsabilidade está distribuída pelo grupo, ao sabor do acaso e das tendências individuais, cada qual fazendo o que bem entende.

Numa situação de trabalho não encontraremos um tipo puro de anarquia (isso levaria ao fracasso qualquer empreendimento), mas a situações parcialmente anárquicas, quando o chefe não é nem inteiramente omissor nem alguém saiba organizar e distribuir adequadamente funções ou responsabilidades.

4.1.2. LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

É configurada, facilmente, pelo fato de o dirigente assumir toda autoridade e responsabilidade. Cuida sempre de impor sua própria vontade, coagindo o grupo e agindo sempre como o dono da verdade. Impede o desenvolvimento de valores individuais do grupo que comanda e exige sempre completa e passiva subordinação.

4.1.3. LIDERANÇA LIBERAL

Caracteriza-se pela postura do líder “deixar as coisas acontecerem” e não se envolver por completo com o ambiente. Neste tipo de chefia, os funcionários tomam conta da situação e por vezes perdem as referências de disciplina e respeito.

4.1.4. LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

É representada pelo chefe que distribui responsabilidade pelo grupo. Perante os superiores ele é, obviamente, o responsável; na prática do trabalho, sabe desenvolver os valores individuais, persuade, trabalha com os subordinados e não sobre ele. Usa a política de delegar.

O chefe democrático orienta e coordena, motiva os subordinados, aceita sugestões e discute problemas. Faz cada homem sentir sua própria parcela de responsabilidade no sucesso dos empreendimentos, faz cada pessoa sob suas ordens crescer, desenvolvendo-se.

Pode-se dizer que, enquanto no estilo de liderança autoritário, acredita-se que o poder do líder deriva da posição que ocupa, acredita-se, também, ser o homem essencialmente preguiçoso e pouco digno de confiança.

Já o estilo democrático, o poder do líder é dado pelo grupo que ele orienta; este grupo poderá auto dirigir-se e ter liberdade para criar no trabalho, desde que suficientemente motivado.

4.2. COMO AGEM OS LÍDERES. Influenciam as outras pessoas do grupo, multiplicando iniciativas e comportamentos positivos.

. Colocam o cliente em primeiro lugar.

- . Acreditam no mandamento da Qualidade Total, que é trazer o poder do cliente para dentro da empresa, um novo paradigma atingindo os valores objetivos (tangíveis) e subjetivos (intangíveis) do cliente (“A única coisa que importa” - Karl Albrecht).
- . Investem tempo com os clientes e são seus porta-vozes.
- . Promovem e divulgam a Visão de Futuro da organização.
- . Admitem o que não sabem e procuram apreender.
- . Acreditam e investem no pessoal. Treinam, educam, preparam e ajudam as pessoas a obter desempenho sempre melhor. Fazem a equipe funcionar.
- . Líderes praticam o que dizem, dão exemplo. Estão sempre dispostos a “por a mão na massa”, e estimulam a criação de novos líderes.

4.3. QUALIDADES POSITIVAS DO LÍDER

4.3.1. QUALIDADES INTELECTIVAS. **Inteligência:** saber raciocinar logicamente, apreender os problemas, dominar os assuntos são potencialidades inerentes à inteligência. Vale a pena dividir em três tipos:

- . **inteligência rápida – ante um problema**, compreende-o, localizando, de plano, a solução;
- . **inteligência penetrante** – ser capaz de dissecar os problemas integrados em conjunto.
inteligência acolhedora – ser capaz de aceitar as idéias dos demais, aproveitando ou modificando as que forem interessantes.
- . **Poder de síntese:** saber transmitir idéias e ordens de maneira clara e simples.
- . **Espírito crítico:** para apreciar e julgar os fatos com discernimento. Deve ser imparcial e autocrítico.
- . **Noções gerais sobre as funções essenciais da empresa:** necessárias uma vez que a empresa funciona como um todo orgânico, havendo relação definida e operacional entre todos os órgãos. Sem isso, perde-se a noção de conjunto da organização.

4.3.2. QUALIDADES MORAIS. Honestidade: Não há modo de mandar ou ensinar mais forte e suave do que o exemplo.

. **Sinceridade:** palavras e ações correspondendo às convicções e sentimentos.

. **Coragem:** agir sem vacilar.

. **Serenidade:** não agir ao primeiro ímpeto de ira. Pensar e ponderar serenamente.

. **Persistência:** constância no esforço e método de trabalho.

4.3.3. QUALIDADES PSICOLÓGICAS. Firmeza de caráter.

. **Espírito de iniciativa:** capaz de inovar, criar, aperfeiçoar métodos de trabalho.

. **Previsão:** capaz de antever resultados sem subestimar possíveis falhas.

. **Poder sugestivo de liderança e coordenador:** capacidade de transmitir aos seus subordinados seu entusiasmo e suas convicções, fazendo-os convergir para o objetivo colimado.

. **Maleabilidade:** capacidade de compreender e adaptar-se às circunstâncias e pessoas, na medida em que se fizer necessário, sem perder sua personalidade.

. **Simpatia e entusiasmo.**

. **Comando:** ser disciplinador.

4.3.4. QUALIDADES SOCIAIS. Organização: saber movimentar os recursos materiais e humanos de que dispõe.

. **Espírito de solidariedade:** necessário à formação de uma equipe.

. **Dignidade da função:** impor-se ao respeito e consideração dos subordinados.

4.3.5. QUALIDADES FÍSICAS. Saúde.

. **Resistência física.**

4.4. CONHECIMENTOS DA PSICOLOGIA HUMANA. Fazer sempre uso da justiça e imparcialidade. Punir e premiar com pleno conhecimento de causa. As pessoas punidas devem saber o porque da punição.

. Fazer com que cada homem se interesse pelo trabalho e pelo trabalho em grupo, de maneira que as ordens pareçam sugestões.

. Nunca prometer o que não possa ser cumprido.

. Saber dizer “não”.

. Manter o grupo (pessoas) a par das alterações que o afetem.

. Esclarecer o grupo e fornecer fatos sempre que surjam boatos desagradáveis ou agradáveis.

. Repreender os subordinados sem humilhá-los, ajudando-os a superar suas falhas sem que se tornem frustados.

. Dar ordens de maneira adequada a quem as recebe.

. Considerar sempre o ponto de vista alheio.

. Sempre que possível, solicitar sugestões dos subordinados com relação ao trabalho que executam.

4.5. NORMAS GERAIS PARA SE DAR ORDEM

As ordens muito complexas, bem como as que envolvem grande responsabilidade, devem ser dadas de preferência por escrito.

Deve evitar-se dar muitas ordens ao mesmo tempo, para evitar confusões.

Ordens que provenham de fontes diversas devem ser concordantes, coordenadas e coerentes com a orientação existente.

Quando se necessitar de serviços extraordinários é aconselhável solicitar voluntários, ao invés de uma imposição antipática.

As ordens dadas não devem ser esquecidas pelo mandante, isso impressiona mal os seus executantes.

O chefe, ao ordenar, não precisa usar tom imperativo e brusco.

Caso a ordem não seja imperativa pela sua natureza, é bom dar-lhe um cunho de sugestão ao invés de imposição.

Quando houver possibilidade, o chefe, ao ordenar, pode deixar no subordinado a impressão de que a iniciativa partiu dele.

4.5.1. COMO DEVEM SER AS ORDENS

As ordens devem ser:

- . **Exeqüíveis:** isto é, não podem ser absurdas de se cumprir.
- . **Ponderadas:** para evitar o problema de contra-ordem.
- . **Claras:** de sua perfeita compreensão depende o bom cumprimento.
- . **Precisas:** as ordens não devem dar margem à dupla interpretação.
- . **Econômicas:** não devem conter palavras ou explicações inúteis.
- . **Justas:** a fim de evitar desavenças, incompreensões, queixas, etc.
- . **Firmes:** a ordem deve ser dada com decisão e firmeza. Isto não quer dizer que não se deva incentivar a amizade e a compreensão entre dirigentes e dirigidos.

4.6. AUTORIDADE E RESPEITO

As duas principais fontes de poder que lhe permite influenciar suas pessoas são a autoridade e o respeito. A autoridade é o poder de influenciar os subordinados que lhe é conferido pela empresa quando você é selecionado ou promovido a gerente. (Podemos encará-la como poder inerente à posição.) Respeito é o poder de influenciar pessoas que lhe é conferido

por elas mesmas – você não pode esperá-lo, tem de conquistá-lo. (podemos encará-lo como perder um relacionamento).

4.6.1. COMO MANTER A AUTORIDADE E CONQUISTAR O RESPEITO

- . Aplique todas as regras, integralmente, e conquiste a fama de proceder desse modo.
- . Jamais faça uma promessa que você não possa cumprir, ou um acordo que não possa respeitar.
- . Mantenha-se – e ao seu pessoal – informado.
- . Mantenha um ambiente de trabalho “isento de hostilidade”.
- . Faça os seus subordinados sentirem-se especiais.

4.7. REGRAS PARA A DELEGAÇÃO. Não delegue as tarefas ruins, preservando as boas para si mesmo.

- . Divida o poder com os subordinados.
- . Conheça bem os subordinados.
- . Caso delegue tarefas que não constem da rotina de trabalho do subordinado, explique a ele muito bem o porquê.
- . Delegue tarefas, de forma equilibrada, entre todos os subordinados.
- . Delegue a tarefa, acompanhe-a para ter a certeza de que foi executada adequadamente, mas tome cuidado para não “supervisionar e intensificar”.
- . Delegue somente o que tiver segurança de que o subordinado é capaz de realizar.
- . Na hora de delegar, a comunicação deverá ser clara e precisa.
- . Esteja certo de que uma tarefa delegada possa ser realizada. Tarefas impossíveis desmotivam.
- . Evite delegar tarefas de sua exclusiva responsabilidade e de seu exclusivo interesse, de ordem pessoal ou triviais ou mesquinhas.

4.8. NEGOCIAÇÃO

Se ambas as partes não tivessem necessidades, não haveria negociação. Devemos então aprofundar a noção de necessidade para compreender o que está na origem da negociação.

Freqüentemente a reivindicação de uma das partes não corresponde a uma necessidade verdadeira, ou não é, por natureza, capaz de resolver o problema. É por isso que os negociadores podem perder na discussão de reivindicações salariais, quando o verdadeiro problema não expresso, talvez seja a organização da fábrica ou a intranqüilidade dos trabalhadores diante do futuro.

A informação é em si um poder para quem a detém. De todos os fatores que condicionam uma negociação, é certamente o de maior eficiência. Uma boa informação deve colocar o negociador em posição de perceber a realidade tal qual ela é.

4.8.1. FLEXIBILIDADE NA NEGOCIAÇÃO

A flexibilidade é a capacidade de considerar as necessidades, idéias e opiniões do outro negociador. É também a capacidade de ver a mudança (ou qualquer idéia nova) como uma oportunidade, não como uma ameaça.

Eis algumas sugestões para o aumento da flexibilidade no processo da negociação:

Sugestão nº 1: Antes de fazer qualquer proposta ao outro negociador, tente-se colocar no lugar dele. Se a proposta for boa apenas para você, reformule-a.

Sugestão nº 2: Ao receber uma proposta, procure transmitir a idéia de que qualquer julgamento de sua parte poderá ser feito mais tarde, com mais informações.

Sugestão nº 3: Programe periodicamente reuniões com seus subordinados. Discuta assuntos novos, não rotineiros. Incentive o grupo a não prejulgarem idéias, mas conviver com elas ainda que pareçam absurdas.

Sugestão nº 4: Nas relações interpessoais não enfatize os erros alheios; procure dar ênfase aos aspectos positivos.

Sugestão nº 5: Ao negociar enfatize sua preocupação em saber inicialmente o problema da outra pessoa. Não mencione seus interesses.

Sugestão nº 6: Procure ser menos “matemático”, diretivo e valorize em suas colocações.

5. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

“Abraham Maslow, criador da hierarquia das necessidades de Maslow descritas abaixo, desenvolveu um esquema interessante para explicar a intensidade de certas necessidades. Segundo esse autor, parece existir uma hierarquia em que se enquadram as necessidades humanas”.

5.1. MOTIVAÇÃO DE EQUIPES E PESSOAS

Criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem com você, consigo mesmo e entre si, e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo.

Motivar é como dirigir uma torcida (incitar/animar), mas, muitas vezes, os “chefes de torcida” desanimam mais do que animam as pessoas. Além disso, essa atitude tem somente um efeito em curto prazo. Acredito que em vez de assumir o papel de “chefe de torcida”, o motivador deva ter um comportamento positivo de apoio e um entusiasmo sensato.

5.2. CRIANDO UM AMBIENTE PRODUTIVO

Espere o melhor para conseguir o melhor; estabeleça padrões elevados e exija que as pessoas, inclusive você, os acompanhem.

Seja entusiástico sobre as metas e a missão do grupo, sobre os indivíduos que compõem o grupo e sobre você mesmo.

Permita às pessoas cometerem erros com os quais possam aprender.

Reconheça e dê prêmios ao sucesso ou à realização, mas não tenha medo de dar um retorno negativo.

Compreenda o que as pessoas querem para si mesmas e o que estão dispostas a dar para obter o que elas querem ou precisam.

Encoraje a cooperação dentro do grupo e uma competitividade razoável com outros grupos.

Encoraje discordância produtiva e, ao mesmo tempo, ajude a resolver conflitos.

Conseguir o máximo e o melhor dos outros quer dizer que você deve estabelecer padrões elevados, mas razoáveis, deve reconhecer suas próprias responsabilidades, bem como a dos empregados, e deve deixar que o empregado pague o preço pelo mau resultado, ou receba a recompensa pelo sucesso.

5.3. PROJETAR O AMBIENTE DE TRABALHO

Condições do local de trabalho e produtividade:

Um ambiente de trabalho satisfatório não é nem um luxo nem um símbolo de status. É uma necessidade para garantir funcionários felizes e produtivos. Quando as condições de trabalho são precárias, as pessoas extenuam-se em suas tarefas sem a centelha da motivação. A produtividade cai e as melhores pessoas inevitavelmente vão embora.

5.4. OBSTÁCULO DO TRABALHO

Alguns exemplos de obstáculos que impedem as pessoas de trabalharem bem:

- . Doença ou mau tempo
- . Instrumentos inadequados
- . Falta de material para processar
- . Orçamento insuficiente
- . Avaria de equipamento
- . Problemas com colegas de trabalho

5.5. CONFLITOS PESSOAIS

Um dos principais desintegradores do trabalho é o conflito entre pessoas. Diferenças interpessoais freqüentemente tornam-se mais pronunciadas quando os riscos são altos, mas cada empresa tem sua parte de pequenas questões transformadas em grandes batalhas.

Quer o conflito seja abertamente hostil, quer seja sutil e encoberto, ele envolve fortes sentimentos pessoais. Poucos gerentes sabem como lidar efetivamente com conflito interpessoal, embora a capacidade de administrar os conflitos seja crucial para o êxito em suas funções.

Como líder, a primeira coisa que você precisa compreender é que o conflito entre pessoas é uma realidade dentro da empresa, não sendo nem bom nem mau em si mesmo. Ele pode ser destrutivo ou construtivo. O conflito pode também dar aos participantes uma melhor compreensão de seus valores pessoais, ou forçar os gerentes a esclarecer e articular suas idéias mais efetivamente quando eles agem como intermediários.

O lado virtualmente destrutivo do conflito geralmente domina quando o conflito é sufocado ou quando se permite sua escala incontrolável. O resultado tende a ser uma convulsão dramática e emocional para envolvidos. Carreiras podem ser desviadas ou arruinadas. Perda de produtividade e decisões erradas podem afetar toda a empresa. A ironia é que as pessoas determinadas a vencer suas batalhas, freqüentemente causam maiores perdas, tanto para si próprias quanto para sua empresa.

5.6. SUPERVISÃO

Tradicionalmente, supervisionar significa fiscalizar os subordinados com a finalidade de pressioná-los, denunciar falhas e premiar os melhores. A competência do supervisor era mediada por sua capacidade de inspecionar, seu orgulho era flagrar o trabalhador em falta, sua autoridade era preservada pelo autoritarismo. Enfim, o supervisor era o capataz.

Hoje, o conceito de supervisor é outro, embora nem sempre a concepção moderna da ação supervisora seja colocada em prática, pois ainda sobrevive a mentalidade do chefe “durão”. Entretanto, vai-se aplicando pouco a pouco o conceito moderno de supervisor. Em países mais desenvolvidos e em empresas mais modernas, a prática acompanha de perto a teoria da maneira de entender o papel do supervisor.

5.6.1. FUNÇÕES DO SUPERVISOR

A supervisão moderna exerce as funções de coordenação, de orientação e de assessoramento. Essas funções são exercidas por meio de uma liderança democrática e de técnicas de comunicação, ou seja, de dinâmica de grupo que leve os funcionários a uma interação cooperativa.

Os objetivos do supervisor são desenvolver as potencialidades dos subordinados, ajudá-los a tomar decisões e envolvê-los na organização por meio de um trabalho de grupo e de criatividade, através de um processo de valoração em que se insere a empresa.

A ação supervisora é intermediária entre decisões administrativas e os níveis de execução, operacionalizando as normas e as diretrizes administrativas, aprimorando o pessoal humano e comprometendo-o com os resultados.

A ação supervisora, portanto, não se confunde com a ação do administrador. O supervisor é apenas um mediador entre a administração e a execução.

A supervisão moderna procura dar importância também à comunicação ascendente e à criação de um clima favorável de segurança, sem pressões exageradas dos superiores sobre os subordinados as quais bloqueiam todos os tipos de diálogo. Os supervisores são treinados a exercer influências sobre seus superiores e se comunicarem com eles, não se limitando às conhecidas “caixas de sugestões”. A supervisão moderna valoriza a comunicação ascendente como meio de tornar a administração mais sensível aos problemas da organização e de evitar as informações distorcidas que influenciam as tomadas de decisão. A supervisão moderna valoriza a comunicação ascendente como meio de tornar a administração mais sensível aos problemas da organização e evitar as informações distorcidas que influenciam as tomadas de decisão.

A supervisão deve diagnosticar o contexto organizacional em que vai atuar para usar um estilo comportamental adequado às exigências do ambiente.

Dessa forma poderá superar várias limitações que o ambiente pode oferecer à ação supervisora. É preciso ter visão de uma posição dentro desse contexto, de sua dependência do trabalho administrativo, objetivando uma harmonia nas expectativas dos supervisores, dos administradores e dos funcionários. Isso se torna fundamental se levarmos em conta que a ação

supervisora somente poderá alcançar seus objetivos se for desenvolvida de forma cooperativa com a participação de todos. É indispensável que o trabalho do supervisor seja aceito.

5.6.2. MONITORAMENTO DE DESEMPENHO

A monitoração é a ferramenta que empregamos para avaliar periodicamente o desempenho do nosso pessoal, a fim de determinarmos se está dentro dos padrões. A fim de determinar se o desempenho de um subordinado se encontra dentro de padrões aceitáveis, precisamos primeiro observar o que ele está fazendo ou já fez. Só então poderemos julgar sua performance.

É importante o líder não perder o seu propósito de vista ao monitorizar o desempenho de um funcionário, já que a monitorização pode ser associada a “policimento” e “espionagem”. Na monitorização construtiva, o supervisor não atua como policial nem como espião, mas como um prospector à procura de ouro. Nós checamos a performance para descobrir onde o funcionário está demonstrando eficácia (as verdadeiras pepitas) e o que não está sendo realizado dentro do padrão.

Saber o que o pessoal está desempenhando com eficácia nos abre um leque de possibilidades. Trata-se de um conhecimento que nos oferece uma dimensão real de seus talentos e experiências. Com base, podemos empregar suas habilidades de modo construtivo quando planejamos e organizamos outras tarefas. É uma oportunidade para demonstrarmos que valorizamos seu trabalho. E identifica áreas de especialização que podem ser usadas para treinamento de outras pessoas que não possuam a mesma habilitação.

Na realidade, as pessoas, em sua maioria, monitoram continuamente a própria performance. Tão logo tomam conhecimento e compreendem os padrões esperados, elas passam a ter consciência da qualidade de seu trabalho e procuram ajuda quando não conseguem manter-se dentro do padrão.

A monitoração abrange uma ampla gama de atividades de verificação. Num extremo encontra-se a “avaliação anual”, que, em geral, consiste num processo formal com procedimentos bem definidos. No outro extremo está um processo informal e rápido – não demora mais do que um ou dois minutos. Embora possa haver diferenças quanto à duração, grau de formalidade e quantidade de registros que devemos manter, os princípios gerais permanecem os mesmos, de um extremo a outro.

5.6.3. AUMENTO DA MONITORAÇÃO

Indicações de que devemos aumentar a frequência da monitorização:

A pessoa é inexperiente na tarefa e jamais trabalhou em algo similar.

A tarefa envolve um alto grau de risco ou de perigo.

A pessoa demonstra falta de confiança (como, por exemplo, depois de uma licença por motivo de doença).

A qualidade da performance da pessoa em determinada tarefa está decaindo por algum motivo.

5.6.4. DIMINUIÇÃO DA MONITORAÇÃO

Indicações de que devemos diminuir a frequência da monitoração:

O desempenho da pessoa mostra um progresso constante.

A pessoa demonstra disposição e habilidade para a realização da tarefa.

A pessoa se mostra capaz de monitorar o próprio desempenho e procura ajuda prontamente, quando necessário.

APLICAÇÃO DA LIDERANÇA NO CORPO DE BOMBEIROS

O sistema de liderança em ocorrência de incêndios visa a aplicação de um plano de gerenciamento de riscos durante um incidente.

As 5 (cinco) primeiras atitudes a serem tomadas são:

1. Prover condições seguras no local do incidente.
2. Proteger, remover e providenciar cuidados aos feridos.
3. Estabilizar a ocorrência.

4. Preservar o patrimônio e o meio ambiente durante e após as ações de socorro.
5. Executar ações que estabilizem as condições vitais das pessoas presentes no local da ocorrência.

Situações de emergência requerem um plano estratégico, suporte tático, aplicações dos POPS, avaliação contínua das ações empreendidas e gerenciamento total da ocorrência. Sem liderança, a cena de emergência deteriora-se rapidamente, tornando o local inseguro e a situação fora de controle. Por isso, é fundamental a atuação do líder, que controla efetivamente a ocorrência, levando a situação à estabilidade e segurança.

Operar uma ocorrência sem controle eficiente pode levar a:

- a) **Situações caóticas:** nesta situação, cada homem opera de forma independente, descoordenada, geralmente levando a ocorrência à ineficiência e desastre. Incluem-se aqui também o controle desorganizado.
- b) **Ações múltiplas e competitivas:** aqui, surgem ordens conflitantes. A comunicação é confusa, podendo levar a situação ao caos.

Em ambas as situações, temos policiais competentes, motivados e, no entanto o resultado é desfavorável. São pessoas habilitadas a atuar em situações difíceis e que, mesmo sem uma liderança firme, executam suas funções. No entanto, o resultado é caótico. O que falta é uma Liderança Eficiente.

Uma liderança eficaz coordena as ações e tira vantagem da impulsividade da tropa. Assim como a omissão gera o caos, o excesso pode gerar conflito, restrição da iniciativa do policial, frustração com o trabalho e subutilização do potencial do homem.

Oito (oito) regras básicas levam ao sucesso de uma ocorrência:

1. **Assumir posição firme.**
2. **Avaliar com calma e precisão a situação.**
3. **Promover um eficiente sistema de comunicação.**
4. **Delegar funções no gerenciamento do incidente.**

5. **Fazer um planejamento estratégico e elaborar um plano de ação.**
6. **Organizar o trabalho.**
7. **Revisar as ordens dadas, certificando-se que estão sendo executadas corretamente.**
8. **Dar continuidade, transferir ou concluir a ocorrência.**

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um líder é muito mais que um superior hierárquico. É alguém que possui sabedoria, conhecimentos e técnicas para desenvolver pessoas, criando à sua volta um ambiente no qual a comunicação, a coesão, a criatividade e o trabalho em equipe estão presentes.

No desenvolvimento deste trabalho, foram abordados vários pontos importantes a respeito da liderança, dentre eles as características essenciais do papel do líder, o conceito de liderança, as funções do líder e importância do trabalho em equipe.

É importante ressaltar as características do papel do líder, sobre como deve exercitar sua capacidade de planejar, organizar, dirigir, comunicar, trabalhar com missão, objetivos e metas.

As formas comportamentais, atitudes e habilidades já descritas têm sido consideradas necessárias para a formação de um líder, mas não suficientes, se vistas de maneira isolada. Assim, não basta que um indivíduo tenha visão e alternativas de futuro para ser um líder, pode-se ter visão e não se ter seguidores.

De forma similar, pode-se ter colaboradores que compartilham da mesma visão, mas não se comprometem, em suas ações, com o trabalho cooperativo ou o ideal comum. Pode se ter, ainda, dirigentes que trabalham arduamente em várias habilidades de liderança, mas fracassam no seu exercício, por não estabelecerem uma relação de confiança mútua com seus colaboradores.

O líder é uma pessoa que planeja, que organiza, que se comunica adequadamente, que faz troca de conhecimentos, que dirige efetivamente sua equipe, que faz parte dessa equipe, desse grupo, ou seja, o líder é alguém que, ao seu lado, ensina e aprende.

Ser líder é ter a visão daquilo que desperta emoção e motiva as pessoas a darem o melhor de si.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ALBRECHT, Karl.** *A única coisa que importa. Trazendo o poder do cliente para o centro de sua empresa.* 6ª ed. São Paulo. Editora Pioneira 1999.
- ANTONIO, César Amaru Maximiano.** *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital.* 4ª ed. São Paulo. Editora Atlas. 2004.
- ANSOF, I. H.** *Estratégica empresarial.* São Paulo, Atlas, 1996.
- BEAL, G. M.** *Liderança e dinâmica de grupo.* 5ª ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1970.
- BOTELHO, E. F.** *Do gerente ao líder: a evolução do profissional.* 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1991.
- CHIAVENATO, IDALBERTO.** *Teoria geral da administração.* 6ª ed. Rio de Janeiro, Campus, 2000. *Administração nos novos tempos.* São Paulo: Editora Afiliada, 2000.
- DAVIS, K. & NEWSTROM, J. W.** *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica.* São Paulo, Pioneira, 1992.
- DRUKER, P. F.** *O Advento da nova organização.* Rio de Janeiro. Diálogo, 1989.
- O gerente eficaz.* Rio de Janeiro, Zahar, 1990.
- FIELDER, F. E. & CHEMERS, M.** *Liderança & administração eficaz.* São Paulo, Pioneira, 1981.
- GIL, A C.** *Administração de recursos humanos.* São Paulo, Atlas, 1994.
- GRANDI, M. E. G.** *Avaliação de serviço de referência: revisão.* *Revista de Biblioteconomia e Documentação.* V.15, n.1/2, p. 7-19, jan./jun.1982.
- HERSEY P. & BLANCHARD K.H.** *Psicologia aplicada à administração.* São PAULO, EPU, 1993.
- HERSEY, PAUL & BLANCHARD, KENNETH H.** *Psicologia para administradores.* São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- KOONTZ, H. & O'DONNELL, C.** *Fundamentos da Administração.* São Paulo, Pioneira, 1981.
- KOOTTER, J. P.** *O fator liderança.* São Paulo, Makron, 1992.
- KRAUSE, W. M.** *Chefia: conceitos e técnicas.* São Paulo, Atlas, 1981.
- KRAUSZ, R.** *Compartilhando o poder nas organizações.* São Paulo, Nobel, 1993.

LAPIERRE, L. (coord.) *Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia.* São Paulo, Alas, 1995.

ANTÔNIO, César Amaru Maximiano. *Teoria Geral da Administração.* 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2000.

MOTA, P. R. *Gestão contemporânea: a arte e a ciência de ser dirigente.* 2ª Rio de Janeiro, Record, 1991.

PENTEADO, J. R. W. *Técnicas de chefia e liderança.* São Paulo, Pioneira, 1986.

ROCHA, CLEITON SILVA. *Palestra sobre Liderança.* Aracaju, Instituto Leonístico de Liderança. Ano não definido. *Chefia e liderança.* Rio de Janeiro, 1991. SENAC.

TANNEMBAUM, R., WEXHLER, I. MASSARICK, F. *Liderança e organização: uma abordagem do comportamento.* São Paulo, Atlas, 1979.

TOLEDO, F. de. *Recursos Humanos: crises e mudanças.* São Paulo, Atlas, 1986.

URDANETA, I. P. *O trabalho informacional na perspectiva do aprendizado tecnológico para o desenvolvimento.* *Ciência da Informação.* V. 21, n.1, maio./ago.1992.

VENDRAMINI, Glenda Elisa, FIORE, Maria Eliza e CRUZ, Maria José Ribeiro.

Monografia apresentada no curso de Organização, Sistemas e Métodos, Faculdades Integradas Campos Salles, sob orientação do Professor Mauro M. Laruccia, 2000.

VIEIRA, A da S. *Desenvolvimento de um novo profissional para um novo tempo.* R. esc.

Bibliotecon. VFMG. V. 22, n.1, jan./jun. 1993.

WERTHER Jr, WILLIAM B. & DAVIS, KEITH. *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*

São Paulo: McGrawhill, 1983.

Consultas via Internet:

<http://www.dorseyrocha.com.br/portugue/produt_p/pro_21p.htm>.

<<http://www.queiroz.adm.br>> Queiroz Administração. On-line.

O CONTEÚDO DESTA MANUAL TÉCNICO ENCONTRA-
SE SUJEITO À REVISÃO, DEVENDO SER DADO AMPLO
CONHECIMENTO A TODOS OS INTEGRANTES DO
CORPO DE BOMBEIROS, PARA APRESENTAÇÃO DE
SUGESTÕES POR MEIO DO ENDEREÇO ELETRÔNICO
CCBSSECINC@POLMIL.SP.GOV.BR

