

# Coletânea de Manuais Técnicos de Bombeiros

# 38



## COMANDANTE DE POSTO DE BOMBEIROS



COLETÂNEA DE MANUAIS  
TÉCNICOS DE BOMBEIROS

---

# MCPB



## MANUAL DO COMANDANTE DE POSTO DE BOMBEIROS

1ª Edição  
2006

Volume  
38

**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**

PMESP  
CCB

**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 Milton Augusto dos Santos

Cap PM José Luís Salomão

Cap PM Carmelino Antonio Zaccari

1º Ten PM Frank Itinoce

1º Ten PM Max Alexandre Schroeder

1º Sgt PM Mauricio Mathias

**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

## **APRESENTAÇÃO**

O manual do COMANDANTE DE POSTO DE BOMBEIROS tem a finalidade de estabelecer um método de administração coerente baseado nos modelos atuais de gestão de serviços, com enfoque nas rotinas operacionais e administrativas em que um Posto de bombeiros funciona.

Ao assumir a “gerência” de um Posto de Bombeiros, o comandante pode não perceber suas inúmeras responsabilidades, pois os itens de controle e de verificação necessários para sua atividade lhe fornecem informações que podem não estar organizadas de modo metódico e confiável, podendo causar variações nas interpretações.

As palavras “supervisão”, “monitoramento” e “controle”, passam a fornecer uma idéia mais elaborada da missão que um comandante de PB deve desempenhar. Muitos de nós sabemos que os métodos de administração ainda utilizados tiveram sua origem em épocas muito diferentes da de hoje.

Os novos conceitos que hodiernamente se fazem presentes em nossas vidas, trouxeram formas de agir totalmente diferentes das de antes. A Constituição Cidadã de 1988 e o fenômeno da globalização, aliados à revolução das informações que foi impulsionada pela Informática, pela Internet e pelo avanço das telecomunicações, além de inúmeras circunstâncias políticas, nos apresentam desafios recentes em como lidar com a administração de um SGB: rotinas descentralizadas para controle de pagamentos de salários (diárias, auxílios), procedimentos e processos jurídicos (PD, CD, CJ, PAD, IPM, Sindicâncias, Averiguações), administração de novos programas de governo (frente de trabalho, SOS-criança, soldados temporários, coleta de lixo reciclável, coleta de leite materno) unidos aos essenciais controles de relatórios de atendimentos de ocorrências, controle de pessoal, controle de material, vistorias técnicas de edificações, procedimentos de análise de condutas (PTAC), simulações, entre muitos outros serviços, marcam as diferenças e as novas responsabilidades que um comandante de PB angariou com o passar dos anos.

Porém, os métodos de controle e supervisão apresentam-se os mesmos, e na impossibilidade de dizer que eles não funcionam, os temos aceitado e os remendamos para serem funcionais. O que se pode notar, no entanto, são modelos de controle redundantes, ineficientes, por vezes trabalhosos e muitas das vezes, por falta de coerência no método de controle, tendem a desviar a atenção dos trabalhos essencialmente operacionais (atendimento de ocorrências) para si.

Este manual espera propor uma nova visão para estabelecer um método coerente e, se possível, padronizado de administração de um Posto de Bombeiros, aproveitando e otimizando procedimentos atuais que carregam em si uma estrutura de paradigmas próprios e peculiares, propondo uma preparação para novos ditames, novas regras e circunstâncias que chamam a nossa responsabilidade e que nos afligem quando somos surpreendidos pelas novas e, por vezes, repetidas situações.

A necessidade de compreender e saber por onde trilhamos nosso caminho foi a principal motivação para a elaboração deste compêndio. Tudo o que está indicado é óbvio, mas pode ser “o caminho das pedras” nos momentos de alguma dificuldade.

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	11
<b>ASSUMINDO O.....</b>	<b>12</b>
<b>COMANDO DE UM PB .....</b>	<b>12</b>
<b>PRIMEIRA PARTE – Assumindo o comando de um PB – Aspectos Gerais .....</b>	<b>13</b>
1. O PAPEL DO CMT.....	13
Comandando pelo Exemplo .....	15
1.1. Conhecimento, Destreza e Técnica.....	17
1.2. Responsabilidades gerais.....	19
1.3. Deveres do Cmt de PB .....	20
1.4. Aspectos legais da atividade operacional – MTB 45 .....	22
1.4.2. A responsabilidade civil do estado .....	23
1.4.3. Preservação do local de crime .....	24
1.4.4. Código de Trânsito Brasileiro (CTB).....	26
2. PRINCÍPIOS BÁSICOS DE COMANDO .....	28
2.1. Cadeia de Comando.....	28
2.2. Extensão de Controle.....	30
2.3. Divisão do Trabalho .....	32
2.4. Disciplina.....	32
3. A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	33
3.1. Estrutura de Escala (degraus) .....	33
3.2. Linha e Staff (equipe).....	33
3.3. Tipos de Autoridade .....	34
3.4. A Estrutura de um Posto de Bombeiros .....	35
3.5. A Missão.....	37
3.6. Visão de Futuro .....	38
3.7. PB da Capital, Grande São Paulo, Litoral e Interior -Características e Peculiaridades.....	40
<b>GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>44</b>
<b>SEGUNDA PARTE – Gerenciamento de Recursos Humanos.....</b>	<b>45</b>
1. COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	45
1.1. Ouvindo e escutando .....	45
1.2. Comunicações formais .....	46

1.2.1.	Linha de comando .....	46
1.2.2.	Procedimentos operacionais e administrativos padrão.....	47
1.2.3.	Ordens e diretrizes .....	47
1.3.	Ordens nas ocorrências .....	47
1.3.1.	Comunicações face-a-face .....	48
1.4.	Relações entre bombeiros e Cmt de PB.....	49
1.4.1.	Audição seletiva .....	49
1.4.2.	Contexto emocional.....	49
1.4.3.	Barreiras físicas .....	50
2.	AS PRONTIDÕES DE SERVIÇO COMO EQUIPE ÚNICA.....	51
2.1.	Grupos definidos .....	51
2.2.	Dinâmica dos grupos .....	53
2.2.1.	Interesses comuns .....	53
2.2.2.	Imagem do grupo.....	54
2.2.3.	Senso de continuidade .....	54
2.2.4.	Valores comuns .....	54
2.2.5.	Papéis dentro do grupo .....	55
2.2.6.	Papéis do oficial .....	55
2.2.7.	Regras e condutas .....	55
2.2.8.	O grupo como indivíduos .....	56
2.3.	Hierarquia das necessidades de Maslow .....	56
2.3.1.	Necessidades básicas .....	56
2.3.2.	Aplicando o modelo de necessidades de Maslow .....	58
2.4.	Reconhecimentos.....	60
2.5.	Diversidade cultural como uma característica das prontidões.....	61
3.	MOTIVANDO AS PRONTIDÕES .....	64
3.1.	O Comportamento Individual.....	64
3.2.	Rotina de atividades do PB como fator de motivação.....	67
4.	RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NAS PRONTIDÕES.....	70
4.1.	O “reclamador” problemático.....	71
4.2.	Conflitos .....	71
4.3.	Etapas para resolução de conflitos.....	72
4.4.	Criando um ambiente de comunicação aberta.....	73
4.4.1.	“Feedback” .....	74

4.4.2.	Conversa terapêutica.....	74
4.4.3.	Conversa empática.....	74
4.4.4.	Uso de questões .....	75
4.5.	Regras de comunicação .....	75
5.	LIDERANÇA – A BASE DO GERENCIAMENTO NAS PRONTIDÕES.....	78
5.1.	O comando pela liderança .....	78
5.2.	Dimensões da liderança .....	78
5.3.	Diferenças entre os Liderados e Sistemas de Valores .....	80
5.4.	Gênero e liderança .....	82
6.	GERENCIAMENTO DA INSTRUÇÃO EM NÍVEL DE PB.....	84
6.1.	Educação.....	85
6.1.1.	Quatro etapas da instrução.....	85
6.2.	Treinamento.....	87
6.2.1.	Aprendendo a dominar .....	88
6.2.2.	Treinamento tradicional.....	90
6.2.3.	Treinamento prescritivo.....	90
6.3.	Simulados integrados.....	91
	<b>TEORIAS E ELEMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA .....</b>	<b>94</b>
	<b>TERCEIRA PARTE - Teorias e elementos da Administração Moderna .....</b>	<b>95</b>
1.	ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO).....	95
2.	ADMINISTRAÇÃO PELA QUALIDADE TOTAL (AQT) .....	97
3.	ELEMENTOS DO GERENCIAMENTO .....	106
3.1.	Ferramentas .....	106
3.1.1.	Gráfico de Pareto .....	106
3.1.2.	Princípio de Pareto .....	106
3.1.3.	Gráfico de Controle de Processo .....	107
3.1.4.	Gráfico de Ishikawa.....	108
3.1.5.	Gráfico De Barras.....	108
3.1.6.	Fluxogramas .....	109
3.2.	Técnicas de Administração aplicadas aos Postos de Bombeiros.....	110
3.2.1.	Método de Controle de Processo.....	110
3.2.2.	“Empowerment” .....	111
3.2.3.	“Brainstorming” (Chuva Ou Tempestade De Idéias).....	111
3.2.4.	Sistema De Sugestões.....	111



3.2.5.	“Benchmarking” .....	112
3.2.6.	“Just-In-Time” .....	112
3.2.7.	Método “5 W 1 H” .....	112
3.3.	Ambiente de Trabalho – O programa Cinco Esses ( 5S ) como agente de mudanças.....	114
<b>UTILIZAÇÃO PRÁTICA DOS ELEMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO.....</b>		<b>117</b>
<b>QUARTA PARTE – Utilização prática dos elementos da administração.....</b>		<b>118</b>
1.	COMPREENDER O TRABALHO DO CMT DE PB .....	118
2.	ORGANIZAR O PB .....	122
2.1.	Implantar o 5S .....	122
2.2.	Eliminar Irregularidades .....	122
2.3.	Padronizar a rotina de atividades.....	123
2.4.	Organizar seu gerenciamento .....	125
2.4.1.	Como monitorar o PB.....	125
2.4.2.	Como manter a produtividade do PB .....	126
2.4.3.	Como melhorar a produtividade do PB .....	126
3.	COMO SOLUCIONAR PROBLEMAS .....	128
3.1.	Reconhecimento do problema .....	128
3.2.	Coletando dados .....	129
3.3.	Analisando .....	129
3.4.	Desenvolvendo alternativas.....	130
3.5.	Selecionando a melhor alternativa.....	130
3.6.	Implementando a solução .....	131
3.7.	Monitorando os resultados .....	131
4.	APLICAÇÃO PRÁTICA DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS .....	132
<b>RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE .....</b>		<b>134</b>
<b>QUINTA PARTE – Relacionamento com a comunidade .....</b>		<b>135</b>
1.	Relações públicas .....	135
1.1.	Atendendo a comunidade .....	136
1.2.	Esclarecendo as dúvidas do público .....	138
2.	EDUCAÇÃO PÚBLICA EM NÍVEL DE PB – vide MTB-34.....	139
2.1.	A participação do PB.....	139
2.2.	Visita de escolas ao PB.....	139
2.3.	Planejamento .....	140
3.	LEVANTAMENTO DE PONTOS DE RISCOS DA ÁREA .....	141

3.1.	Agendamento da visita .....	141
3.2.	Relações públicas durante os contatos .....	141
3.3.	Como conduzir o Levantamento de Riscos .....	142
3.4.	Desenvolvendo planos de prevenção.....	147
<b>O CMT DE PB COMO GERENTE DE RECURSOS FINANCEIROS .....</b>		<b>148</b>
<b>SEXTA PARTE – O CMT DE PB COMO GERENTE DE RECURSOS FINANCEIROS</b>		<b>150</b>
4.	A NORMA OPERACIONAL DE BOMBEIROS 09 (NOB 09) .....	151
5.	O PEDIDO.....	152
6.	A EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO .....	154
7.	PROCESSO LICITATÓRIO.....	157
8.	PRESTAÇÃO DE CONTAS - ADIANTAMENTOS .....	159
9.	PB DA GRANDE SÃO PAULO E INTERIOR – RELACIONAMENTO COM AS PREFEITURAS E ACOMPANHAMENTO DA ELABORAÇÃO ORÇAMENTÁRIA MUNICIPAL .....	161
9.1.	A Elaboração do Orçamento Anual.....	161
9.2.	Elaboração da proposta orçamentária.....	162
<b>SEGURANÇA E SAÚDE.....</b>		<b>165</b>
<b>DOS BOMBEIROS .....</b>		<b>165</b>
<b>SÉTIMA PARTE – Segurança e saúde dos bombeiros .....</b>		<b>166</b>
1.	SEGURANÇA .....	166
2.	ESTRESSE .....	168
	Estressores físicos, ambientais e psicológicos.....	168
	Reduzindo estresses físico e ambiental .....	169
	Estresse psicológico - sinais e redução.....	170
	Abuso de substâncias.....	170
	Estresse em virtude de grave ocorrência .....	171
	A Saúde dos Bombeiros - sugestão para gerenciar.....	173
3.	QUALIDADE DE VIDA .....	175
	Generalidades .....	175
	Compreendendo a qualidade de vida.....	175
	Qualidade de Vida no Trabalho.....	177
	Condições de Trabalho no PB .....	178
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>		<b>179</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>184</b>

## **INTRODUÇÃO**

Assim como os demais serviços do Corpo de Bombeiros, o papel do Comandante de Posto de Bombeiros (Cmt de PB ) tem estado em contínua mudança. Isto é natural e inevitável como em tudo no mundo que vivemos. Os Cmt de PB de hoje devem ter mais conhecimentos e serem capazes de se relacionar naturalmente com conceitos como globalização e rede mundial de informação. Eles devem saber sobre planejamento, finanças e administração de tempo, tanto quanto serem versáteis e melhor informados que no passado.

Hoje, mais do que nunca, são “pessoas de negócio”. Apenas uma pequena parte do seu tempo é gasto com emergências. A maior parte do tempo, porém, é utilizada no relacionamento com pessoas.

Contudo, muitas coisas ainda permanecem sem mudanças, particularmente quanto ao seu papel. Por exemplo, dedicação nos deveres e coragem em face às adversidades são tão necessárias quanto sempre foram. Portanto , vocação à função se torna condição básica para assumir e permanecer em um Posto de Bombeiros ( PB ).

Dessa forma, podemos dizer que parte do seu trabalho mudou, porém outras, tão importantes quanto aquelas, permaneceram as mesmas.

O Manual do Cmt de PB disponibiliza um caminho coerente e prático que norteia a administração, baseado nos modelos atuais de gestão de serviços, com enfoque nas rotinas de atividades diárias de funcionamento.

O trabalho é dividido em sete partes que compõem Generalidades, Gerenciamento de Finanças e Recursos Humanos, Gestão e Supervisão, Educação Pública, Saúde e Segurança do Bombeiro.

Este Manual espera propor uma visão que aperfeiçoem procedimentos atuais que carregam em si uma estrutura de paradigmas próprios e peculiares, propondo uma preparação para novos ditames, procedimentos e métodos de gerenciamento em busca da excelência dos serviços prestados à sociedade.

# 1

---

**MCPB**

## **ASSUMINDO O COMANDO DE UM PB**



## PRIMEIRA PARTE –

### Assumindo o comando de um PB – Aspectos Gerais

## 1. O PAPEL DO CMT

Ao assumir a “gerência” de um PB , o Cmt pode não perceber suas inúmeras responsabilidades, pois os itens de controle e de verificação necessários para sua atividade lhe fornecem informações que podem não estar organizadas de modo metódico e confiável, podendo causar variações nas interpretações.

As palavras “supervisão”, “monitoramento” e “controle”, passam a fornecer uma idéia mais elaborada da missão que um Cmt de PB deve desempenhar. Muitos de nós sabemos que os métodos de administração ainda utilizados tiveram sua origem em épocas muito diferentes da de hoje.

Os novos conceitos que hodiernamente se fazem presentes em nossas vidas, trouxeram formas de agir totalmente diferente das de antes. A Constituição Cidadã de 1988 e o fenômeno da globalização, aliados à revolução das informações que foi impulsionada pela Informática, pela Internet e pelo avanço das telecomunicações, além de inúmeras circunstâncias e necessidades da sociedade como a criação do serviço do resgate em 1990, nos apresentam desafios recentes em como gerenciar um PB: rotinas descentralizadas, procedimentos e processos jurídicos (por delegação), averiguações, administração de novos programas de governo (frente de trabalho, Bombeiro Resgate da Cidadania, soldados temporários, coleta de lixo reciclável, coleta de leite humano) unidos aos essenciais controles de relatórios de atendimentos de ocorrências, Trabalhos de Instrução de Bombeiros ( TIB ), provas técnico operacionais, controle de pessoal, controle de material, vistorias técnicas de edificações, procedimentos de análise de condutas (PTAC), simulações, entre muitos outros serviços, marcam as diferenças e as novas responsabilidades que um Cmt de PB angariou com o passar dos anos.

Porém, os métodos de controle e supervisão apresentam-se os mesmos, e na maior parte das vezes, os remendamos para serem funcionais. O que se pode notar, no entanto, são modelos de controle redundantes e por vezes trabalhosos e muitas das vezes, caso não se preste atenção nesse aspecto, tendem a desviar a atenção dos trabalhos essencialmente operacionais (atendimento de ocorrências) para si.

Como Cmt de PB, você será o líder de uma equipe de três prontidões e usará outras pessoas para alcançar as metas do PB. Realizar seus deveres pode ser bem mais difícil que

executar suas tarefas como bombeiro. Você será parte de um time e frequentemente terá que executar as mesmas tarefas que seus subordinados. Mas, além disso, será responsável por supervisionar os outros membros , tomar decisões pela equipe e será o responsável pelo desempenho das prontidões. Mais que em qualquer outra posição no Grupamento de Bombeiros (GB) , o papel de Comandante (Cmt) e supervisor é o seu grande desafio.

Trabalhar e viver juntos ajuda as prontidões a formarem uma equipe coesa e única. A equipe treina em conjunto, trabalha em conjunto, instruí em conjunto e, às vezes, se reúnem nas horas de folga. Trabalhar junto às prontidões produz um efeito sinérgico, ou seja, executa mais como uma equipe do que como a soma dos indivíduos. Contudo, esta proximidade e união pode tornar o trabalho muito difícil, pois se trata de um grupo de pessoas com diferentes formações e personalidades.

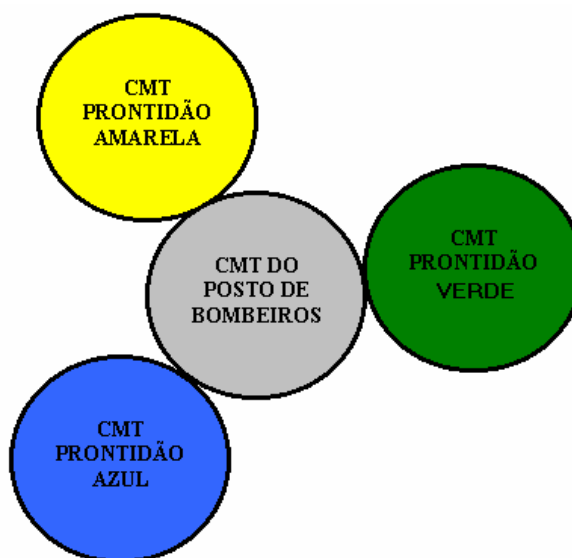


Fig. 01 – Cmt de PB e Cmt de Prontidão

Se um ou mais membros não podem corresponder ao padrão, ações corretivas são necessárias. Se o problema de desempenho resulta de uma deficiência na técnica, pode ser solucionado através de treinamento. Mas se o desempenho abaixo do padrão resulta de falta de motivação ou de atitude, a disciplina pode ser necessária. Impor o Regulamento Disciplinar (RD) naqueles com quem você trabalha pode ser muito difícil, especialmente se você também socializa fora do trabalho ou se trabalharam juntos no passado. Estabelecer uma relação de superior/ subordinado com seus antigos camaradas pode ser algo desagradável em algumas situações. Entretanto, para fazer seu trabalho como oficial, você deve ser impessoal e agir com profissionalismo.

Quando o Tenente conclui o Curso de Bombeiros para Oficiais (CBO) , e assume um PB, deve estar disposto a assumir as responsabilidades que vêm junto com a função: assumir

o desempenho de seu quartel, tomando decisões e fazendo o que acredita ser a coisa certa nas diversas situações, porém sempre aceitando e reforçando a linha de comando do seu Grupamento de Bombeiros(GB). Deixando de lado as preferências e sentimentos pessoais e pensando e agindo objetivamente, você também deve perceber que, mais do que antes, representa a Organização de uma maneira mais visível; portanto, deve estar disposto a renovar seus compromissos profissionais.



Fig. 02 – uma das prontidões sob seu comando

### **Comandando pelo Exemplo**

Uma das melhores maneiras de fazê-lo é liderar dando o exemplo. As atitudes abaixo com certeza reforçarão sua posição como Cmt :

- **Aprenda seu trabalho, mostre interesse e dedicação.** Em muitos casos, o que você pode fazer é limitado apenas pelo seu grau de comprometimento. Faça o melhor para analisar e aprender com seus erros e os de outros. Aprender com os erros permitirá que você use sua experiência para contribuir com o sucesso de seu PB. Cada bombeiro e cada prontidão devem fazer sua parte para que as tarefas sejam executadas com eficiência e eficácia. Cada oficial deve promover a cooperação entre suas prontidões e até mesmo entre outras prontidões de outros quartéis.
- **Seja leal ao CB, do qual faz parte e está em sua vida.** Crítica negativa ao CB é crítica a você. Você deve se esforçar para entender e estar preparado para defender as linhas de comando do CB, procedimentos e funções da Organização. Esteja sempre ciente que você representa a você, seu PB e sua Corporação. A aparência, conduta e declarações são reflexos diretos do CB. A imagem da Instituição deve ser preservada e protegida.
- **Como Cmt de tropa, você deve ser leal e apoiar seus colegas de trabalho e as praças em particular.** Esse é um elemento essencial na construção e manutenção da coesão das prontidões. Contudo, isto não significa que você seja obrigado a “cobrir” seus colegas ou

apóia-los quando fazem algo errado. O apoio mútuo é desejável, mas cada indivíduo é responsável pela sua conduta.

- **Seja estimulante ao buscar oportunidades de educação e treinamento.** Treinar é um processo em andamento durante sua carreira. A realização de cada objetivo educacional revelará ainda mais conhecimento com o qual você deve estar familiarizado se quiser ser bem sucedido nesta função desafiadora.



Fig. 03 – rigor no exemplo

- **Observe seu discurso tanto no trabalho como fora dele,** estando sempre estar disposto a discutir os propósitos e as funções do seu quartel e defendê-los; contudo, é importante ter cuidado com o que diz, pois você é um porta-voz do CB, e por isso deve ser cuidadoso e seguir a linha de comando do GB.
- **Lidere pelo exemplo.** Para ser um modelo positivo, você deve ser honesto, justo e confiável no cumprimento de seus deveres. Você tem a obrigação para com você mesmo e com seus companheiros, de continuamente tentar melhorar seu conhecimento e sua capacitação. Fidelidade é uma característica que todos oficiais valorizam e que aumentará sua reputação profissional e pessoal. Você deve manter sua vida pessoal em ordem para que, caso venha a público, não prejudicar a imagem do CB.
- **Aceite críticas naturalmente, elogios e, modestamente, as condecorações.** Todos cometem erros – esteja disposto a admitir os que você comete e responsabilizar-se por eles. Se você se esforça para progredir, esteja certo que suas ações nessa busca são



sempre favoráveis. Assuma que todas as suas decisões e ações serão observadas e constantemente avaliadas. A maneira como conduz a si mesmo, refletirá em você profissional e pessoalmente.

### **1.1. Conhecimento, Destreza e Técnica.**

Como Cmt de PB, você deve possuir certos conhecimentos, destrezas e habilidades e ser capaz de aplicá-las, como por exemplo:

- entender a estrutura, linha de comando e procedimentos do CB e da entidade governamental na qual está inserido.
- saber comunicar-se efetivamente em situações de rotina e de operação.
- saber o fundamental sobre recursos humanos e como a lei se aplica a você enquanto supervisor, especialmente na articulação financeira e orçamentária.
- saber como proteger a segurança e a saúde dos bombeiros sob seu comando.
- entender sobre planejamento, procedimentos e visitas de levantamento de riscos, educação pública e vistorias técnicas.
- saber como prestar serviços de emergências que o CB fornece.
- saber como desenvolver, avaliar e manter o conhecimento, destreza e habilidade das suas prontidões para atendimento de ocorrências ou de rotina, de maneira segura e eficiente.



Fig. 04 – técnica em ocorrência

Também é importante entender como o CB é estruturado e como se encaixa na estrutura da Polícia Militar do Estado de São Paulo ( PMESP ). Destas relações dependem o resultado de uma série de decisões que influenciam diretamente no trabalho administrativo e operacional (ocasionalmente) .

Para ser bem sucedido, você deve ser capaz de comunicar-se efetivamente em diversas situações, sendo capaz de receber e entender ordens verbais e escritas de seus superiores imediatos. Por outro lado, deve ser capaz de traduzir estas ordens em tarefas para as

prontidões, sendo capaz de utilizar os melhores meios disponíveis para comunicar-se através da cadeia de comando em atividades de rotina ou em operações de emergência. Deve conduzir com impessoalidade e profissionalismo entrevistas à imprensa em ocorrências (quando for necessário).

Você também deve saber e ser capaz de aplicar os princípios de administração de recursos humanos e de supervisão. Na verdade, a maior parte do tempo de trabalho será usado com atividades sociais de uma maneira ou de outra, que terá de lidar com dinâmicas de grupo, motivação, orientações / diálogos e solução de problemas. Como gerente você será responsável por ajudar seus subordinados realizarem suas funções em segurança. Para tanto, os membros de suas prontidões devem estar bem treinados e um de seus papéis mais importantes nessa função é o de treinador e de orientador, devendo ajudá-los a adquirir e desenvolver novos conhecimentos, destreza , técnicas e mantê-las quando já souberem, porém sempre se atualizando.

Suas responsabilidades incluem diferentes formas de planejamento. Você deve ser capaz de desenvolver planos apropriados por uma variedade de contingentes antecipados. Um dos mais importantes desses planos é relacionando a finanças. Usar o orçamento como planejamento pode aumentar significativamente a qualidade do trabalho. Outros planos ajudarão em possíveis emergências como incêndios, enchentes, fogo em mata e outros desastres naturais. Planos Particulares de Intervenção (PPI) podem reduzir as providências necessárias após uma grande ocorrência e também reduzir perdas e danos, além de favorecer o treinamento.

Dessa forma, a maior parte de seu tempo será gasta planejando, administrando e treinando sua equipe, além de vários compromissos sociais.

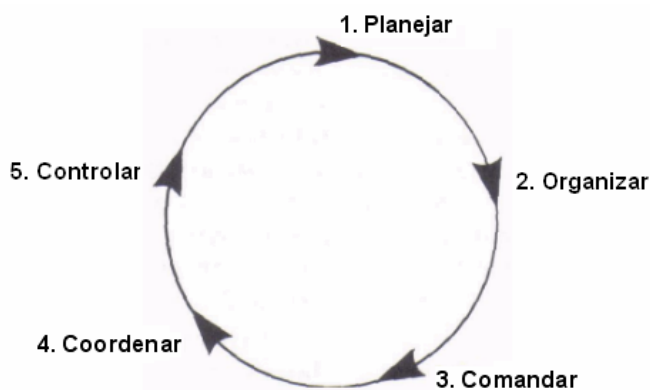


Fig. 05 – fases do gerenciamento.

Sendo ou tendo sido um dos profissionais diretamente responsáveis na realização das tarefas, você deve estar familiarizado com o que é o atendimento a ocorrências, onde será o responsável por tomar decisões e supervisionar o atendimento operacional de toda a ordem como o primeiro escalão de comando a chegar ao local para a avaliação e início da operação.



Fig. 06 – a equipe

## 1.2. Responsabilidades gerais

As responsabilidades de um Cmt de PB são, genericamente, as seguintes:

- garantir que o trabalho seja feito (atingir as metas/objetivos da Organização)
- manter o ambiente de trabalho livre de problemas de saúde e de segurança
- construir um trabalho em equipe e em cooperação
- treinar as equipes
- manter registro( arquivos ) e fazer relatórios
- atender às ocorrências operacionais de sua área.

Mesmo que essas responsabilidades não tenham mudado, outros aspectos do trabalho podem ter mudado. O CB tem que fazer mais com muito menos. Os GB estão fazendo tarefas que não eram de sua alçada. Os PB , conseqüentemente, também o fazem.

Há 15 anos, a realidade era outra. As Unidades Operacionais (UOp) não forneciam serviços de resgate e termos como luvas de procedimento e KED não eram parte do vocabulário básico de bombeiros. Os equipamentos de proteção individual eram obsoletos e os bombeiros não possuíam equipamentos de proteção individual tecnicamente viáveis. Na maioria dos quartéis só existia equipamentos de incêndio e salvamento. As UOp respondem hoje com efetivo semelhante do que há 15 anos e algumas usam esquemas de rodízio de pessoal nas viaturas de resgate, em diferentes horários.



Fig. 07 – tecnologia nos equipamentos

### 1.3. Deveres do Cmt de PB

Apesar de todas as mudanças, os deveres específicos permaneceram os mesmos:

- manter o PB saudável e seguro
- comunicar as transgressões disciplinares
- administrar as atividades
- realizar pesquisas de levantamento de riscos / pontos
- planejar através do PPI
- conduzir os treinamentos
- facilitar a comunicação oficial/praca
- desenvolver a motivação
- programar metas e objetivos
- orientar e ajudar na solução de problemas
- manter registros e fazer relatórios



Fig. 08 – segurança na instrução

Claramente, os deveres mais importantes é de atendimento, com seu pessoal, às emergências da área e proteger os membros das prontidões. Um bombeiro incapacitado, seja por qualquer razão, é inútil para a população. Deve saber as regras de segurança e deve segui-las e

reforçá-las. Uma das maneiras mais eficientes de valorizar a segurança é dar bons exemplos através da fiel observação dos procedimentos de segurança.

Não pode esperar, dessa forma, que sua equipe obedeça às regras se ele não o faz. Um oficial que conscientemente ignora as regras ou permite seus subordinados fazê-lo, abre um precedente que causará a erosão da fundação da disciplina da qual depende a Organização. Portanto, deve estar disposto a seguir e reforçar as regras e condutas, mesmo aquelas com as quais ele não concorda.

Como mencionado anteriormente, uma das responsabilidades principais é garantir que o trabalho seja feito. Mais do que qualquer outra coisa, isso significa administrar o tempo e as atividades do Posto, uma vez que atualmente e por causa do tempo gasto atendendo às emergências, não há tempo suficiente para todas as tarefas. Deve-se, assim, administrar o tempo priorizando e agendando o trabalho. Sempre é bom lembrar que todo o planejamento pode ser interrompido a qualquer instante da ocorrência.

Um das tarefas que deve ser administrada junto às outras é o levantamento de **riscos**. Esta tarefa traz muitos benefícios porque, visando alvos críticos as prontidões se tornam familiarizadas com os problemas potenciais com os quais podem ter que lidar. Usar os dados para identificar as fontes que podem ser necessários em diferentes cenários também ajuda a desenvolver planos de emergência.

Os Posto de Bombeiros devem visitar diferentes tipos de ocupações para identificar potenciais perigos e corrigir problemas. Conduzir tal trabalho de uma maneira completa e consciente requer inspeção e identificação de ameaças obscuras que podem ser corrigidas antes que se tornem um problema.

Para facilitar a comunicação, os Cmt de PB devem entender os princípios da comunicação eficiente, assim como estarem aptos a escolher os melhores meios de comunicação para cada situação, que pode ser oral, por documentos escritos à mão, fax e celulares, rádios portáteis, e-mails e programas sofisticados de computação. Independente dos meios, sua habilidade requer treinamento participativo e reforço regular através de simulados e de ocorrências reais.

Manter a equipe motivada é também um desafio significativo para os Cmt de PB. Em um quartel tranquilo, pode haver longos períodos entre chamadas de emergência. Durante esses períodos, é natural que as prontidões dediquem suas atenções a atividades mais estimulantes como a televisão ou jogos. O desafio é encontrar maneiras de manter a prontidão interessada e focada em seu trabalho num ambiente de solidariedade.

Uma maneira de manter o foco é envolvê-los no planejamento e execução de programas que levem a alcançar as metas do PB. Se a prontidão entender a relação entre as metas e as tarefas, então eles estarão auto-motivados. Por isso, uma das chaves é saber traduzir as metas em tarefas do dia-a-dia.

Orientar/ dialogar é um dever importante, pois possibilita saber os pontos fortes e fracos de seus subordinados que devem estar dispostos a oferecer sugestões construtivas quando preciso. Além de orientações sobre o serviço, às vezes podem dar conselhos em problemas mais pessoais ou familiares. Devem também saber quais orientações profissionais são relevantes para cada integrante do PB.

Mesmo nesta era eletrônica, o CB ainda necessita manipular papéis no trabalho. Enquanto alguns dados podem ser feitos e armazenados eletronicamente, muitos documentos e arquivos devem ser enviados através de papel, para satisfazer os regramentos existentes na Organização, além da sociedade. Comandantes de PB passam boa parte de seu tempo de trabalho preenchendo formulários, escrevendo relatórios, fazendo partes, procedimentos regulares e documentando fatos. Uma certa quantidade desse trabalho burocrático pode ser delegado, mas muitos deles são confidenciais, tais como avaliações de desempenho, processos disciplinares e investigações preliminares. Portanto, independente do que se escreve no relatório, estará sempre sendo avaliado no seu conteúdo, uma vez que poderá ser utilizado para fins técnicos ou até mesmo em tribunais.

Enquanto muitas das responsabilidades tradicionais se mantiveram, novas responsabilidades são e serão adicionadas. O Cmt de PB de hoje deve ser no mínimo forte emocionalmente, fisicamente em forma e mentalmente ágil. Além disso, para lidar com os novos desafios, devem trabalhar arduamente para acompanhar as mudanças na tecnologia e na sociedade que direta ou indiretamente atingem o CB.

#### **1.4. Aspectos legais da atividade operacional – MTB 45**

##### **1.4.1. Dispositivos legais**

No âmbito federal o Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de São Paulo está inserido na Constituição Federal, conforme segue:

CONSTITUIÇÃO FEDERAL:

CAPÍTULO III - DA SEGURANÇA PÚBLICA

“Artigo 144. A segurança Pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos”:

V – polícias militares e corpos de bombeiros militares.

Parágrafo Quinto - As Polícias Militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos Corpos de Bombeiros Militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.(grifamos)

No âmbito estadual o Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de São Paulo está inserido na Constituição Estadual, conforme segue:

CONSTITUIÇÃO ESTADUAL:

CAPÍTULO III - DA SEGURANÇA PÚBLICA

"Artigo 142 - Ao Corpo de Bombeiros, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividade de defesa civil, tendo seu quadro próprio e funcionamento definidos na legislação prevista no parágrafo Segundo da lei anterior." (grifamos)

Ainda no âmbito estadual o Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de São Paulo foi regulamentado através da Lei Estadual nº 616, de 17Dez74, que dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado de São Paulo, conforme segue:

LEI ESTADUAL Nº 616, de 17Dez74:

TÍTULO I - CAPÍTULO ÚNICO

DESTINAÇÃO / MISSÕES / SUBORDINAÇÃO

"Artigo Segundo – Compete a Polícia Militar:

INCISO V - Compete à Polícia Militar realizar serviços de prevenção e de extinção de incêndios, simultaneamente como de proteção e salvamento de vidas humanas e material no local do sinistro, bem como o de busca e salvamento, prestando socorros em casos de afogamento, inundações, desabamentos, acidentes em geral, catástrofes e calamidades públicas." (grifamos)

#### **1.4.2. A responsabilidade civil do estado**

A responsabilidade do Estado é objetiva, porque não se impõe ao particular lesado, por uma atividade de caráter público, que demonstre a culpa do Estado ou de seus agentes.

O Corpo de Bombeiros atende uma gama muito grande e diversificada de ocorrências, que de certo modo, poderá deparar-se com uma ocorrência em que venha ocorrer dano para alguém, de diversas maneiras, quer seja por extravio de objeto, por exemplo em

acidente com motocicleta onde a vítima é socorrida e o bem (motocicleta) é deixado para terceiro tomar conta e, se esse bem for extraviado, o agente poderá ser responsabilizado, quer seja por danos materiais, por exemplo quando, ao atender uma ocorrência de fogo no interior de residência, danificar um ambiente que não tenha sido atingido pelo fogo, o agente poderá ser responsabilizado, quer seja por exposição da vítima (moral), por exemplo quando do atendimento de ocorrência de queda acidental em via pública, o agente corta as roupas da vítima expondo o seu corpo, o agente poderá ser responsabilizado, quer seja por atestado de vistoria sem ser habilitado para isso, ou seja o agente poderá ser acionado por ação ou omissão, onde caberá ação indenizatória à vítima.

Uma das atividades, de bastante complexidade, é o Serviço de Prevenção – Análise e Vistoria – através das diversas SATs.

O próprio Decreto Estadual 46.076/01, prevê as responsabilidades do particular em deixar as edificações em consonância com o referido Decreto, e caso não esteja o Corpo de Bombeiros não aprova o projeto técnico, e, caso o projeto seja aprovado, deve ser executado de acordo com as ITs (Instruções Técnicas) do próprio Decreto e na falta destas deve se valer das NBRs (Normas Brasileiras Regulamentadoras).

Com relação aos agentes (bombeiros) que analisam e vistoriam, devem possuir capacitação (credenciamento) sob pena de culpa por IMPERÍCIA e caso haja NEGLIGÊNCIA, em relação às exigências do sistema não previstas pode ser responsabilizado

*Obs.: - Só haverá INDENIZAÇÃO, desde que não haja uso moderado dos meios ou exceder os limites necessários*

#### **1.4.3. Preservação do local de crime**

O local de crime deve ser preservado, o estado e a conservação das coisas, até a chegada dos peritos criminais (art. 6, I CPP).

OBS: O bombeiro é obrigado a preservar o local da ocorrência até a chegada do policiamento ostensivo.

Em providência é importante na apuração de vários delitos para que se possa efetuar o exame de local do crime e outras diligências que possam ser úteis a esclarecer o fato.

#### **EXCEÇÃO**

O artigo 1º da Lei nº 5970, de 11/DEZ/73, prevê que, “em caso de acidente de trânsito a autoridade ou agente policial que primeiro tomar conhecimento do fato poderá autorizar, independentemente de exame do local, a imediata remoção das pessoas que tenham sofrido



lesão, bem como dos veículos nele envolvidos, se estiverem no leito da via pública e prejudicarem o tráfego.

Nas diversas atividades operacionais que o corpo de Bombeiros desempenha, existe a captura de animais, quando estes se encontram colocando em perigo a vida e integridade física da comunidade. Esta atividade está plenamente justificada pela aplicação das excludentes de ilicitude, como a do estado de necessidade e do estrito cumprimento de dever legal.

No tocante a guarda ou depósito do animal capturado, este deve ser imediatamente entregue a Polícia Ambiental, autoridade competente para dar o devido destino ao animal capturado.

O Corpo de Bombeiros vem ao longo dos anos atendendo solicitações para a realização de limpeza de pista, motivada pela presença de detritos e produtos químicos diversos, provenientes de acidentes de trânsito ou vazamentos em geral.

Até então, as guarnições envolvidas faziam uso, quase exclusivamente de grandes quantidades de água, realizando a lavagem de pista, propriamente dita, sem a preocupação da destinação das águas residuais.

Quando solicitada a presença do CB em decorrência do vazamento ou derramamento de produtos perigosos que ofereçam risco ao meio ambiente e aos usuários da via, é de fundamental importância o comprometimento das guarnições envolvidas, principalmente no tocante à identificação do produto e a análise dos riscos que pode oferecer, devendo adotar medidas que previnam adequadamente a degradação do meio ambiente, seguindo corretamente o que disciplina o POP de produtos perigosos.

Por força da Lei, o Corpo de Bombeiros só deverá atender as solicitações de corte ou poda de árvores quando as circunstâncias o exigirem, isto é, somente em caráter emergencial em razão de risco iminente à pessoa ou ao patrimônio, público ou privado.

A atuação deve ser criteriosa, pois a vegetação de porte arbóreo e demais formas de vegetação, tanto de domínio público como privado, consideram-se como bens de interesse comum a todos os munícipes, levando-se em conta também que existem áreas de preservação permanente e árvores declaradas imunes ao corte, por ato do Executivo Municipal, em razão de sua localização, raridade, antiguidade, interesse histórico, científico cultural, paisagístico ou de sua condição de porta semente. Assim, o corte destas árvores poderá configurar crime ambiental, caso não fique caracterizado que foi realizado por apresentar risco iminente à vida ou ao patrimônio.

Muitas vezes, o Cmt da Operação e a própria guarnição correm grande risco; quando um caminhoneiro transporta um produto diverso daquela que o veículo sinaliza, e que consta na

documentação do produto perigoso, senão vejamos um exemplo; imaginem que a sinalização do veículo, e a documentação no produto indicam que o produto transportado é líquido inflamável, e na verdade a substância é um produto que em contato com a água desencadeia um pseudo – explosão.

O Cmt de Operações poderá ser induzido ao erro, ao combater o sinistro com água, e vir a comprometer a vida de todos os Bombeiros da guarnição. Daí a importância e a necessidade de acionamento do Policiamento, seja urbano ou rodoviário para a devida fiscalização e adoção de medidas pertinentes.

O que convém observarmos no tocante a atividade do Corpo de Bombeiros é a vistoria em local de risco, principalmente quando este local se encaixar nos descritos na conduta típica (ex: edificações tombadas como patrimônio histórico e cultural), tendo sido este risco provocado pelo proprietário ou possuidor do bem, o qual não pode alterar as características do imóvel protegido por lei, ato administrativo ou decisão judicial. Em se observando esta situação, solicitar o concurso do policiamento para adoção das medidas pertinentes e, em sendo necessária a atuação do CB para minimizar os riscos, evitar causar a destruição irreparável do bem.

#### **1.4.4. Código de Trânsito Brasileiro (CTB)**

**Art. 29.** O trânsito de veículos nas vias terrestres abertas a circulação obedecerá às seguintes normas:

**VII - os veículos destinados a socorro de incêndio e salvamento**, os de polícia, os de fiscalização e operação de trânsito e as ambulâncias, além de prioridade de trânsito, gozam de livre circulação, estacionamento e parada, quando em serviço de urgência e devidamente identificados por dispositivos regulamentares de alarme sonoro e iluminação vermelha intermitente, observadas as seguintes disposições:

- ◆ quando os dispositivos estiverem acionados, indicando a proximidade dos veículos, todos os condutores deverão deixar livre a passagem pela faixa da esquerda, indo para a direita da via e parando, se necessário;

- ◆ os pedestres, ao ouvir o alarme sonoro, deverão aguardar no passeio, só atravessando a via quando o veículo já tiver passado pelo local;

- ◆ o uso de dispositivos de alarme sonoro e de iluminação vermelha intermitente só poderá ocorrer quando da efetiva prestação de serviço de urgência;

- ◆ a prioridade de passagem na via e no cruzamento deverá se dar com velocidade reduzida e com os devidos cuidados de segurança, obedecidas as demais normas deste Código;

As normas previstas na Lei nº 9.503/97 (CTB) devem ser observadas por todos os condutores de veículos automotores na via terrestre, no entanto, alguns desses dispositivos dizem respeito, diretamente, aos condutores de veículos oficiais e de socorro. Destacaremos assim, os dispositivos que requerem maior atenção dos motoristas de viaturas do Corpo de Bombeiros.

Devemos observar que o dispositivo acima citado refere-se à prioridade de trânsito, a qual não é absoluta e deve ser concedida pelos demais veículos e pedestres, logo, em um cruzamento, por exemplo, a viatura de socorro do Corpo de Bombeiros somente pode avançar o sinal se não houver trânsito, ou, se lhe for cedida passagem (se todos os outros veículos pararem e cederem a prioridade de passagem à viatura em emergência).

Observa-se também, que se consideram “em serviço de urgência” os deslocamentos verificados em função direta do atendimento de uma ocorrência de incêndio, salvamento, resgate, PP ou outros, sendo feito o deslocamento conforme as normas de circulação estabelecidas pela via, ou seja, respeitando-se a velocidade permitida para a via e as sinalizações existentes. O retorno ao quartel ao término de ocorrência não é serviço de urgência, portanto seu deslocamento se fará sempre de acordo com a fluidez do tráfego, obedecendo as normas de trânsito para veículos normais.

Quando o motorista e o Cmt da Guarnição decidem exceder estes limites fa-lo-ão por suas próprias contas e risco, cabendo a responsabilização dos mesmos.

## 2. PRINCÍPIOS BÁSICOS DE COMANDO

O CB é constituído de indivíduos com diferentes passados e experiências. O sucesso da Organização está diretamente relacionado à capacidade dessas pessoas de ignorar essas diferenças e trabalhar juntos em prol da comunidade. Este é o papel do Cmt de PB que deve ver em cada integrante parte da necessidade da própria população. Neste contexto, um Cmt de PB tem a responsabilidade de cumprir a missão do CB, identificar metas e objetivos e manter o indispensável e apropriado clima organizacional, sempre seguindo a linha de comando do GB.

Deve, portanto, enquadrar-se como elemento fundamental na realização destas tarefas e, para executá-las deve moldar as prontidões numa equipe unida e eficaz, respeitando as diferenças individuais, porém tendo sempre em mente que essas particularidades nunca devem se sobrepor às missões do CB.

Os Cmt de GB, por sua vez, mantêm estreita ligação com as missões da Instituição, assegurando-se do trabalho de união dos bombeiros na busca incessante do profissionalismo junto à comunidade através das linhas de ação operacionais, que definem a política da Organização e descrevem as expectativas e performances dos GB. Entretanto, é importante frisar que o trabalho do PB não é baseado apenas em seguir as linhas operacionais, mas também nos resultados do trabalho eficiente dentro dos princípios organizacionais que norteiam as ações no gerenciamento e na administração de programas.

Os princípios mais comuns atualmente utilizados no CB são :

- ◆ Cadeia de Comando
- ◆ Extensão de Controle
- ◆ Divisão dos Trabalhos
- ◆ Disciplina

### 2.1. Cadeia de Comando

Muitas pessoas que estudam os princípios de Organização como ciências fizeram a observação de que um indivíduo deve prestar contas de seu trabalho a apenas um superior. Se o bombeiro é colocado em uma posição na qual tem mais do que uma chefia, o número de conflitos aumentará. Exemplos:

◆ o subordinado coloca um superior contra o outro, então nenhum deles sabe exatamente o que o subordinado está fazendo, e este não faz seu trabalho.

- ♦ o superior tem uma postura mais firme ou rude é o único que faz o empregado trabalhar, porém os outros não conseguem resultado.

- ♦ o subordinado fica frustrado em seguir ordens diferentes e desiste do trabalho;

- ♦ a missão perde em qualidade porque o subordinado faz o trabalho de forma ineficiente, tentando seguir instruções conflitantes.

Dessa forma, a violação da regra de se ter um só supervisor leva a confusões e frustrações dos membros do quartel. Assim, a **unidade de comando** deve ser utilizada para que a produção e efetividade individuais sejam maiores, trazendo direção e segurança às prontidões.

O Cmt de PB deve entender que mesmo que cada indivíduo seja submetido a uma chefia diretamente, indiretamente todos são submetidos ao Cmt do Subgrupamento de Bombeiros (SGB) pela cadeia de comando, que é o caminho da responsabilidade do topo do GB para os níveis mais baixos.

O Cmt de GB pode dar ordens gerais que passam pelo filtro da cadeia de comando e são transmitidas para cada trabalho específico. Assim, o trabalho pode ser fragmentado, sem a perda do controle. Por exemplo:

O Cmt do GB tem três Cmt de SGB que o auxiliam e cada um supervisiona seus PB. O Cmt dá a ordem para que bombeiros compareçam em tal dia e hora para a avaliação do TIB. O Capitão recebe a nova ordem e repassa aos Cmt de PB que retransmitem à tropa. Esse é o modo como a cadeia de comando trabalha. Cada bombeiro, agora, tem a responsabilidade de estar presente no dia e horário marcados.

Outro aspecto importante próprio da cadeia de comando é que todos devem receber a mesma comunicação.

Na realidade, haverá momentos em que as regras se tornarão diferentes da prática. Em emergências, algumas situações podem quebrar essas regras. O oficial deve saber quando essas ordens podem ser questionadas, porém sempre com base nas circunstâncias das emergências.

É muito comum em grandes ocorrências um bombeiro receber ordens distintas de mais de um superior. Normalmente as ordens serão conflitantes, pois a cadeia de comando, assim, será quebrada. Porém uma das ordens será obedecida e poderá não ser da chefia imediata. Portanto, podem ocorrer fatos que propiciem riscos.

É importante perceber que a quebra da cadeia de comando e portanto a quebra das regras às vezes ocorre, e isso deve ser parte da instrução dos Cmt de PB e das prontidões. Além de apreender as regras, os oficiais devem aprender a como lidar com o inesperado de forma positiva.

O primeiro ponto a ser lembrado quando a cadeia de comando é quebrada é que o problema deve ser examinado e corrigido como um problema de Organização e não pessoal.

Há um segundo tipo de violação da cadeia de comando que é provavelmente mais comum e ocorre quando os bombeiros levam problemas diretamente aos superiores, sem consultar seus chefes diretos. Esta situação é intolerável por várias razões. Em alguns exemplos, os bombeiros podem achar que tem o apoio do superior por poder ir diretamente a eles. Em outros casos, o superior pode achar que o chefe não é capaz de resolver os problemas dos comandados. Na maioria das situações, o prejudicado é o chefe, que é o indicado a resolver as situações.



Fig. 09 – comando na ocorrência

Por estas razões é importante que o superior deixe o subordinado consciente do procedimentos regulamentares. Em contrapartida o Cmt deve saber lidar com os problemas dos subordinados. Algumas sugestões que podem evitar que o Cmt de PB seja ignorado na cadeia de comando:

- ◆ estar disponível para ouvir os problemas dos bombeiros
- ◆ escutá-los sinceramente e dar suas considerações.
- ◆ ter ação e dizer ao bombeiro o que está sendo feito
- ◆ se o problema não puder ser resolvido naquele nível, conduzir o bombeiro ao próximo degrau na cadeia de comando, sempre apoiando.

## **2.2. Extensão de Controle**

A extensão de controle é o limite que um profissional pode efetivamente comandar no serviço de bombeiros. Na situação de emergência é mais freqüente o fato da dimensão de controle. Isso é feito quando o Tenente não consegue delegar responsabilidade e assume tudo sozinho. Este tipo de oficial pode destruir o potencial do pessoal de emergência disponível por

não dar atenção a detalhes e decisões, pois fica preocupado com muitas atividades ao mesmo tempo, comprometendo, dessa forma, a segurança dos combatentes.

O fato é que um Cmt de PB pode comandar um grupo de alguns bombeiros, que podem ser integrantes do seu PB ou de outras UOp. Há muitos fatores que afetam o número de pessoas que podem ser supervisionadas em uma ação, como por exemplo:

- ◆ a habilidade e experiência do oficial
- ◆ as habilidades e experiências dos bombeiros
- ◆ a natureza da tarefa: a urgência, a situação, a complexidade, o grau de uniformidade do treinamento, etc.
- ◆ a relação entre as tarefas que são feitas

Esses fatores determinam uma dimensão de controle de um oficial. Não há um método modelo para determinar quantos bombeiros podem ser supervisionados. Cada situação deve ser examinada para determinar o quão efetivo o bombeiro pode ser no cumprimento das ordens. Quando um oficial sente que sua dimensão de controle foi excedida, este deve delegar autoridade para outras pessoas.

A decisão de delegar autoridade para completar uma tarefa não é fácil. A dificuldade existe porque o oficial normalmente se sente na obrigação de garantir que todas as tarefas sejam feitas corretamente.

Quando delegar tarefas, deve se assegurar que o bombeiro seja capaz de desenvolver o trabalho, escolhendo a pessoa certa para o trabalho certo, tendo o cuidado de não delegar trabalho que fuja à capacidade do profissional.

A delegação da missão deve ser acompanhada de apoio e confiança no executante.

Outra consideração importante é deixar claro para o bombeiro o objetivo desejado. Isso vai além da mera descrição da tarefa. O oficial deve descrevê-la e fazer a ligação desta com o principal objetivo. Além disso, deve deixar claro quais recursos estão disponíveis e qual a segurança existente.

A maioria dos administradores reconhece que a dimensão de controle é uma limitação real e esperam que autoridade seja delegada. E é esperado que erros sejam cometidos. Como regra geral, quando uma autoridade é delegada e aceita, erros devem ser considerados como assuntos para treinamento, e não relacionados à disciplina.

### **2.3. Divisão do Trabalho**

O conceito de divisão de trabalho é necessário no serviço de bombeiros por razões como delegação de responsabilidades, prevenção nas duplicações de esforços e para tarefas claras e específicas.

Serviços comuns num PB incluem serviços de emergência, serviços comunitários e serviços administrativos .

O número de pessoas necessárias para desenvolver um trabalho deve ser levado em consideração para se gerenciar. Para que a divisão de trabalho funcione, as instruções devem ser bem claras. Isso pode ser feito analisando-se cada posição e as habilidades necessárias para desenvolver cada tarefa. Cada pessoa deve saber suas responsabilidades e o que é esperado dela.

A especialização é um princípio importante da divisão de trabalho. As tarefas não podem ser designadas sem critério, sendo necessário achar a pessoa certa para o trabalho. Outro modo de determinar as tarefas é através do treinamento específico.

Treinamento próprio e trabalhos específicos são muito usados no serviço de bombeiros. Isso é feito através de cursos e estágios para áreas específicas, como por exemplo, o curso de Produtos Perigosos ( PP ) ou de Mergulho Autônomo.

### **2.4. Disciplina**

Tradicionalmente, disciplina é entendida como correção ou castigo. Porém, disciplina também se refere à responsabilidade em uma Organização em dar a direção necessária para atingir os objetivos traçados.

Um PB deve dividir seus objetivos com todos os seus integrantes. Isso fará com que todos os bombeiros saibam o que é esperado deles e o que deve ser feito como trabalho para atingir tais metas. A disciplina deve ser definida como um método de ensinar usado para reforçar o trabalho.

A direção pode vir em forma de regras, regulamentações e/ou procedimentos. As regras devem definir bem os planos do PB.

Os Cmt de PB também devem mostrar seu comprometimento com os objetivos do PB, sendo honestos e justos na aplicação das regras, que servem também para si próprios. Se os administradores não são comprometidos com a Organização, eles não podem esperar o comprometimento dos seus membros. Cmt de PB devem ser exemplos e modelos a serem seguidos.



### 3. A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Todos os bombeiros têm experiências com uma variedade de estruturas organizacionais. De times de esporte a grupos familiares, participam de atividades estruturadas costumeiramente. O serviço de bombeiros tem características únicas na Organização. Ele necessita de um espírito de equipe diferente, um alto nível de liderança dos oficiais e uma disciplina forte e influente, que possibilite reações rápidas no local da ocorrência.

#### 3.1. Estrutura de Escala (degraus)

Estrutura Escalar é definida como tendo uma ininterrupta série de degraus ou uma cadeia de autoridade. (Comando)

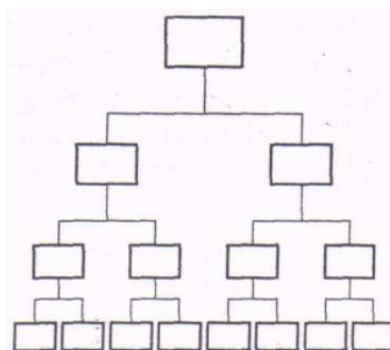


Fig. 10 – estrutura escalar

A Organização escalar é representada por uma pirâmide na qual a autoridade fica no topo. As decisões vêm do topo para baixo passando pelos níveis intermediários até chegar na base. A informação, na volta, passa pelos mesmos níveis.

Os PB são organizados em forma de escala.

A verdadeira estrutura de escala é recomendada para situações de emergência por algumas razões:

- ◆ a extensão de controle é mantida
- ◆ informação centralizada para tomada de decisões
- ◆ a cadeia de comando é preservada.

#### 3.2. Linha e Staff (equipe)

Linha e Staff são termos que se referem ao conceito de origem tradicional. Esse conceito separa o GB em duas seções distintas: linha, aqueles que atendem emergências e os Departamentos de apoio, que assessoram as operações.

É importante que cada integrante do PB entenda que uma seqüência prévia de autoridade existe. Cada pessoa deve saber a importância da cadeia de comando e reconhecer sua posição nela. O oficial deve saber que os objetivos do serviço de bombeiros vêm se expandindo e que, para acomodar as novas demandas, a cadeia de comando vem se tornando mais elástica, aproximando a linha de comando com a equipe ou, em outras palavras aproximando as seções administrativas à parte operacional.

### 3.3. Tipos de Autoridade

Autoridade se refere à habilidade legal de um indivíduo para tomar ou programar decisões. Há dois tipos de autoridade: **centralizada e descentralizada**.

A diferença entre esse dois tipos está no nível que as decisões são tomadas. Em um estrutura centralizada de autoridade, as decisões são feitas por apenas uma pessoa do topo da estrutura. Autoridade descentralizada permite que decisões sejam tomadas em um nível mais baixo, com seus efeitos sendo transmitidos através da estrutura.

Sem contar com nível de onde a decisão é tomada, **as responsabilidades pelas decisões são quase sempre centralizadas**.

**Autoridade descentralizada é basicamente a delegação de autoridade**. O Cmt de SGB delega autoridade para tomada de decisões e implementação de objetivos para os Cmt de PB , mas ainda é o responsável pelas decisões tomadas.

#### **Algumas vantagens e desvantagens da descentralização:**

##### **Vantagens :**

1. As decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação.
2. Tomadores de decisão são os que têm mais informação sobre a situação.
3. Maior participação no processo decisória! promove motivação e moral elevado entre os administradores médios.
4. Proporciona excelente treinamento para os administradores médios.

##### **Desvantagens:**

1. Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos envolvidos.
2. Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos administradores médios.
3. Os administradores podem defender mais os objetivos departamentais do que os empresariais.
4. As políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.

O processo de descentralização varia. Descentralização não é uma carta branca para total autoridade; significa que a autoridade é garantida para tarefas específicas em níveis diferentes. O Cmt também pode descentralizar a autoridade para tomar certas decisões, porém apenas em áreas específicas. Um exemplo disso ocorre quando se delega a um Cmt de prontidão a autoridade de programar a instrução específica em um determinado dia da semana por exemplo.

Descentralização de autoridade é vantajosa para decisões cotidianas. A maior parte das tarefas pode ser resolvida nos níveis mais baixos da Organização, permitindo que a administração superior se concentre nos problemas mais importantes. Os detalhes resultantes das decisões não devem ser relatados, mas sim os efeitos das decisões.

Sempre que possível, a autoridade de tomar decisões deve ser delegada ao nível onde as decisões normalmente são feitas. Contudo, com descentralização de autoridade, há a possibilidade de duplicação de esforços. Para evitar isso, o Cmt de PB deve definir quais decisões podem ser tomadas e sob quais circunstâncias.

### 3.4. A Estrutura de um Posto de Bombeiros

Além de conhecer a estrutura organizacional do CB e entender sua posição dentro dela, oficiais Cmt de PB devem entender detalhadamente como trabalha as prontidões de serviço.

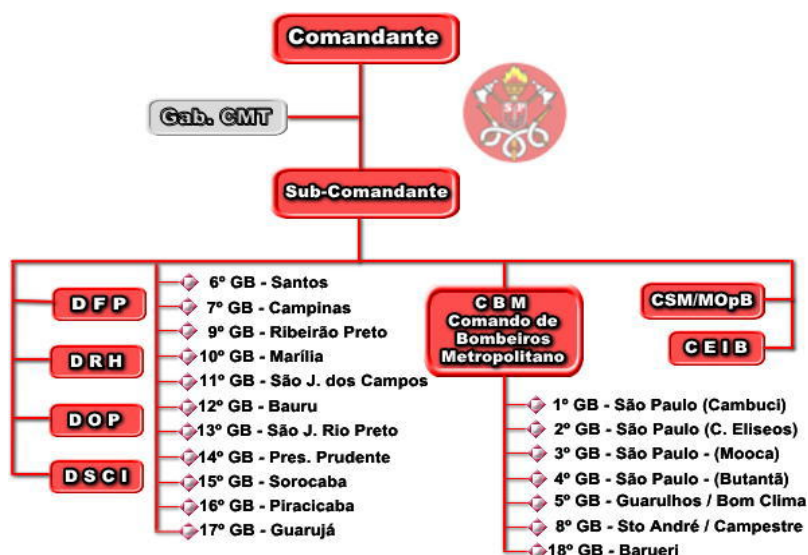


Fig. 11 – organograma do CB. Fonte: Anuário Estatístico do CB

Um PB possui uma estrutura centralizada, porém a composição e personalidade de cada um pode ser diferente, com peculiaridades próprias à área de atuação e às ações respectivas junto à comunidade.

Como já discutido, grupos de trabalho são compostos por pessoas de diferentes opiniões, atividades e passado. Estes indivíduos entram no CB com muitas expectativas. Todos têm suas participações, porém também esperam o retorno de sua Organização. A atitude do bombeiro que é efetivado na Corporação pode ser reconhecida, contudo punições disciplinares também são aplicadas em comportamentos inadequados ou inaceitáveis, o que pode gerar inclusive a rejeição da própria prontidão.

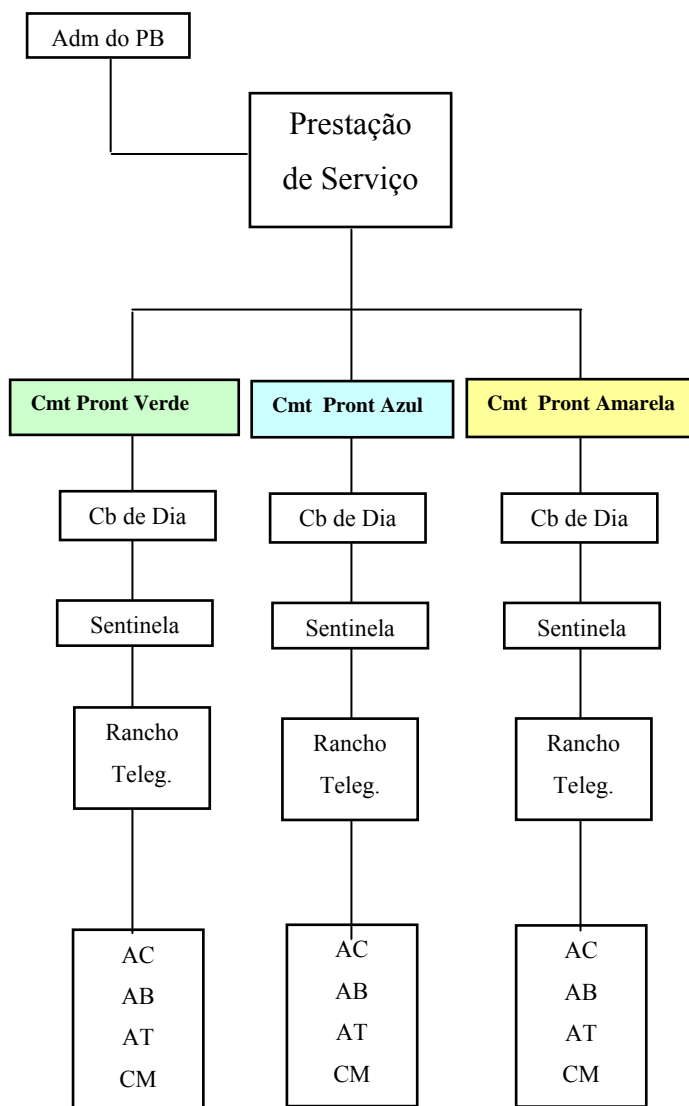


Fig. 12 – estrutura de um PB. Fonte: o autor

O indivíduo e a Organização, do ponto de vista social e operacional, têm expectativas mútuas sobre cada um.

Inicialmente, os bombeiros que se iniciam em uma prontidão passam por um processo de adaptação. Levarão, portanto, algum tempo para aprender sobre padrões comportamentais, resultados esperados, recompensas / elogios, etc. Durante este período de

ajuste, os novos membros da Organização aprendem seus papéis e o que é esperado deles pelos membros da prontidão. Como todo indivíduo, os PB também tem uma “personalidade” baseada na estrutura social de que é composta, além de valores, necessidades e objetivos, que podem influenciar inclusive os trabalhos administrativos. Sobre todos estes itens e fatos, está o Cmt do PB, que possui influência direta sobre estas atitudes e posturas, razão pela qual devem ser líderes eficazes, conhecer e usar os princípios organizacionais não somente em ocorrências, mas também em situações não emergenciais.

### **3.5. A Missão**

A missão é a razão da existência de uma Organização. Ela orienta e delimita todas as ações organizacionais. A missão diferencia a Organização de qualquer outra que exista ou queira existir no ambiente e reflete a finalidade mais ampla estabelecida para si mesma.



Fig. 13 – missão: incêndio

A missão deve ser flexível e acompanhar as alterações do ambiente.

A missão também baseia os pontos iniciais para traçar as macroestratégias e as macropolíticas. Ela dá a direção, o rumo a seguir. Determina os limites para a escolha da postura estratégica.



Fig. 14 – missão: salvamento

A missão deve conter o objetivo da existência da Organização, o seu modo de atuação e o seu compromisso com o cliente.

A missão atual do CB (deve haver necessária revisão) é: “PROTEÇÃO DA VIDA, DO MEIO AMBIENTE E DO PATRIMÔNIO”, revelando a direção que devem seguir os esforços e anseios gerais de todo o pessoal que serve na Organização.

A missão de um PB no Estado de São Paulo essencialmente deve ser:

“Oferecer serviços emergenciais de salvamento e combate a incêndios, com qualidade, à população do Estado, atuando no menor tempo possível nas ocorrências quando acionado, visando proporcionar a proteção da vida, do meio ambiente e do patrimônio, desenvolvendo também ações preventivas e orientativas para evitar a tendência do comprometimento vida, da integridade humana e de perdas e quando da eclosão de sinistros”.



Fig. 15 – missão: resgate

### 3.6. Visão de Futuro

Empresas visionárias são líderes dos seus setores, admirados pelos concorrentes e com longo registro de impactos significativos sobre o mundo. O ponto principal delas é que são Organizações que sobrevivem, mesmo quando seus líderes carismáticos morrem ou seus produtos se tornam obsoletos.

Os critérios utilizados para considerar uma empresa visionária são:

- ◆ Instituição líder do seu setor;
- ◆ Muito admirada por empresas concorrentes;
- ◆ Deixou marcas indelévels no mundo;
- ◆ Teve várias gerações de altos executivos;
- ◆ Passou por ciclos de vida de vários serviços e
- ◆ Ter sido fundada antes de 1950



Fig. 16 – Cmt do CB recebe prêmio de profissão de maior credibilidade

Com base nestes conceitos, podemos afirmar que o CB é uma empresa visionária pois:

- ♦ São líderes em seu mercado
- ♦ Deixou marcas indelévels de coragem e bravura, como por exemplo em São Paulo, nos Incêndios dos edifícios *Joelma* e *Andraus*;
- ♦ Teve várias gerações de grandes comandantes;
- ♦ Passou por vários ciclos, como atendimento de incêndios, depois salvamentos e hoje atendimentos pré-hospitalares.
- ♦ A maioria foi fundada bem antes de 1950.



Fig. 17 – incêndio no edifício Joelma

Com base nessas informações, podemos deduzir para as instituições de bombeiros seu destino de *Líderes e Modelos para o mundo*.



A visão de futuro é o pensamento que reflete as pretensões ou propósitos de como e onde queremos que nossa Organização esteja no futuro. É a construção racional e imaginativa da realidade futura dada pelo somatório das análises ambientais possíveis, de imaginações e expectativas individuais.

A visão de futuro atual do CB é: **“SER MODELO DE EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS DE BOMBEIRO, ATRAVÉS DA PREVENÇÃO E DO ATENDIMENTO OPERACIONAL”**.

### **3.7. PB da Capital, Grande São Paulo, Litoral e Interior -Características e Peculiaridades**

Pode-se dizer que existem “quatro bombeiros” diferentes no Estado de São Paulo com peculiaridades próprias fulcro das próprias contingências da Corporação e da área em que se inserem como no caso dos PB do litoral. Contudo, todos os postos de bombeiros buscam a missão do CB que é “ Preservar a Vida, o Meio ambiente e o Patrimônio ”, devendo exercer, quer seja no extremo oeste de São Paulo, capital ou litoral, um serviço prestativo e eficiente à comunidade de suas regiões.

Todos Cmt de PB buscam, ou devem atingir a atual visão do CB : “ Ser modelo de Excelência nos Serviços , através da Prevenção e do atendimento operacional, sendo também senso comum os valores éticos peculiares à profissão como coragem, cordialidade, disciplina, honestidade, honra, profissionalismo e respeito. Contudo, há significativas diferenças nas estratégias a serem desenvolvidas pelos PB de cada região para alcançar êxito em suas empreitadas.

Dessa forma, Cmt de PB devem, antes de tudo, identificar e considerar as diferenças e características dos quartéis sob sua responsabilidade para então iniciar seu gerenciamento.

#### **PB da Capital**

Os 04 GB da capital apresentam uma característica centralizada dos recursos humanos, viaturas, equipamentos, materiais e principalmente finanças. Isto ocorre em virtude da própria estrutura organizacional do CB que, sediado no Município de São Paulo, conta com os departamentos do Estado Maior que assessoram as UOp. Dessa forma, o gerenciamento de Finanças e Patrimônio oriundo do Estado e Município é centrado no Departamento de Finanças e Patrimônio (DFP) .E com isto ocorre também com outros serviços, o que alivia as preocupações e responsabilidades dos gerenciadores de UOp, ocorrendo também em nível de



manutenção de viaturas operacionais e orgânicas, que são conduzidas ao pátio do Centro de Suprimento e Manutenção de Materiais Operacionais de Bombeiros (CSM/OpB) e que se incumbe de sua recuperação.



Fig. 18 – Divisão Operacional dos PB da Capital. Fonte: Anuário Estatístico do CB.

Outrossim, em razão da cidade de São Paulo ser uma das maiores metrópoles do mundo, com cerca de 10 milhões de habitantes e elevada densidade demográfica, torna-se imprescindível uma presença de forma mais efetiva do CB, o que obriga a existência de maior efetivo nas prontidões e com uma proximidade maior do que os existentes no interior do Estado e área metropolitana. Iniciativas como o emprego das Motocicletas Operacionais de Bombeiro (MOB) alcançaram pleno êxito na manutenção do nível de atendimento e da redução do tempo-resposta, constituindo-se em uma das principais adequações do CB ao caos urbano e às peculiaridades da cidade de São Paulo.

Os PB da Capital possuem, também, peculiaridades quanto ao público que atende. Possui quatro PB internos (PB aeroporto, Câmara Municipal, Assembléia Legislativa e Palácio do Governo), que atendem ao público local.

### **PB do Interior, Região Metropolitana e Litoral**

Na região metropolitana e principalmente no interior e litoral, os PB estão distribuídos em extensas áreas e na maioria das vezes em cidades distintas . É fato que em emergências nas cidades vizinhas que não possuem PB, o tempo-resposta destoa significativamente dos padrões alcançados na capital, tornando-se ainda necessário uma integração maior com a comunidade, organizações e empresas da região na busca de apoio às ocorrências de maior vulto.

Os PB do interior, Grande São Paulo e litoral não têm disponível os serviços dos Departamentos do Comando Geral no intercâmbio com as Prefeituras . O relacionamento é direto. Por essa razão, a preocupação com a existência ou não do convênio é imprescindível.

O relacionamento com as prefeituras deve ser o mais próximo e amigável possível de forma que possibilite o acompanhamento da votação da LDO na Câmara de Vereadores para que o CB seja contemplado em suas necessidades e para que a destinação dos recursos seja satisfatória. A prestação de contas com o Município é outro fator importante nessas áreas , pois ao Cmt de PB compete a articulação de toda a documentação à prefeitura aos outros órgãos municipais. Pode-se afirmar, dessa forma, que é imensa a importância dos PB do interior, Grande São Paulo e Litoral em relação à área orçamentária , mesmo até porque dentre essas obrigações está incluída a responsabilidade pela manutenção e parte das compras de viaturas operacionais e orgânicas para o atendimento operacional.

Tais preocupações passam ao largo dos Cmt de PB da capital que, por sua vez, respondem basicamente por adiantamentos e acompanhamentos das obras e serviços contratados pelos departamentos, fornecendo um “ feedback” (resposta) dos trabalhos ao Comando de Bombeiros Metropolitano (CBM).

Os PB do litoral chamados de Marítimo (orla da Praia e 02 navios), como é propriamente definido , possuem características e público especiais pois são preparados para o salvamento no mar (SALVAMAR) , com a utilização de transporte, equipamentos e materiais singulares.

Destinam-se à proteção dos banhistas, com horários diferenciados daqueles das prontidões e concentrados operacionalmente na temporada de verão. Com treinamentos

exclusivos voltados ao salvamento no mar , constituem – se em mais um bombeiro “ dentro” do CB.

Quando analisamos PB de uma mesma unidade, na mesma cidade e região , naturalmente notamos diferenças, por vezes sutis e por vezes relevantes, porém nada mais natural que existam significativas diferenças no seu desenvolvimento tanto no interior, capital, litoral ou Grande São Paulo, quando se trata de um grande e populoso Estado com 652 Municípios.

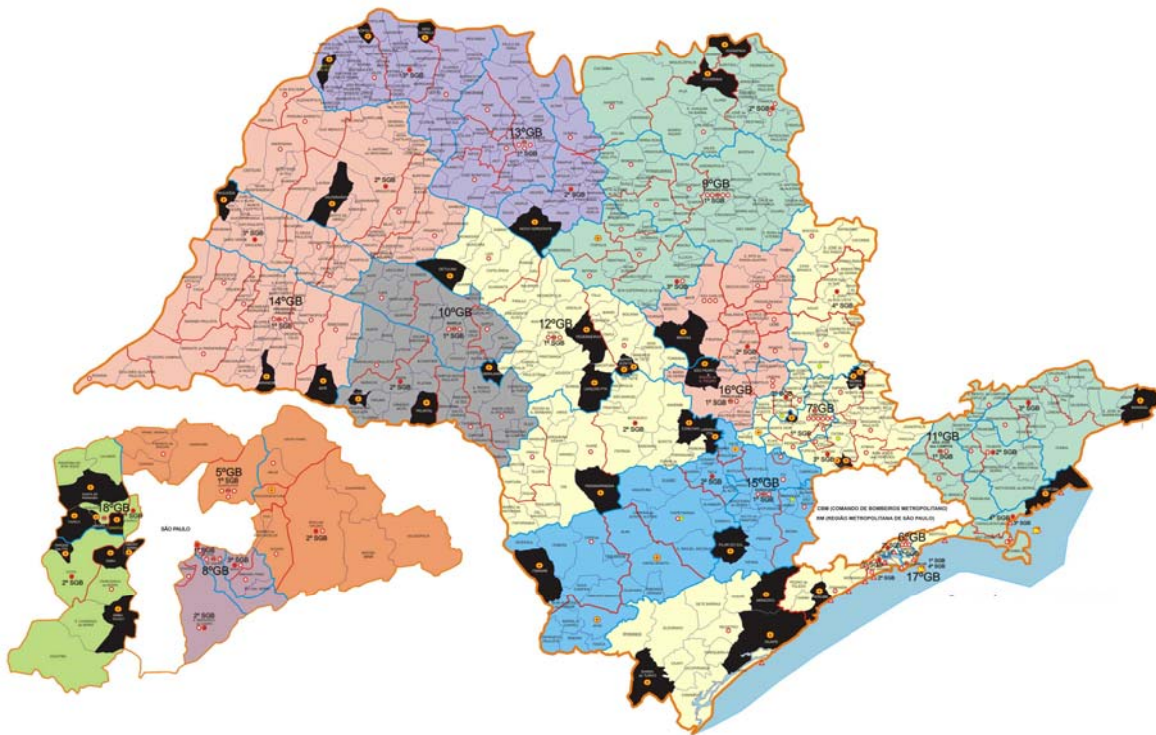


Fig. 19 – região metropolitana, litoral e interior. Fonte: Anuário Estatístico do CB.

# 2

---

MCPB

## GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



## **SEGUNDA PARTE –**

### **Gerenciamento de Recursos Humanos**

## **1. COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

Quase sempre os Cmt de PB são envolvidos em algum tipo de comunicação, que pode ser no local da ocorrência, dialogando com cidadãos ou atendendo suas reclamações, promovendo educação pública, conversando com os subordinados ou até mesmo comunicando – se por escrito, através de partes, relatórios e resenhas. A eficácia de sua comunicação com superiores e prontidões deve ser a mesma. No atendimento operacional , a comunicação fará parte da segurança e eficiência da tropa sob seu comando. Enfim, sua eficiência como gerenciador de recursos humanos está diretamente relacionada à sua eficiência na comunicação e, para isso, deve aplicar os princípios e técnicas e uma comunicação eficaz.

### **1.1. Ouvindo e escutando**

Como gerentes de pessoas , Cmt de PB, passam a maior parte de seu tempo comunicando-se, o que inclui ouvir. O tópico aqui discutido não é como os outros nos escutam, mas como nós escutamos a nós mesmos. Ouvir os outros toma boa parte de nosso tempo. Mas pesquisas têm mostrado que apenas uma parcela das pessoas ouve a si mesma. Felizmente, esse processo pode ser aprendido.

Algumas pessoas mal ouvem, outras nem escutam. Expressões e posturas alertas são exemplos de um bom ouvinte. Questões e comentários de um ouvinte mostram interesse e encoraja o orador a expandir o que está sendo dito. Essas ações deixam o orador saber se a mensagem está sendo recebida.

Ouvir com entendimento envolve interpretar os significados das palavras que é entender com empatia. Empatia é a habilidade de se colocar no papel do outro, o que é essencial para os Cmt de PB.

Empatia significa que um supervisor entende as motivações e sentimentos dos empregados. Um bom Cmt de PB deixa de lado o tempo cotidiano, se necessário, para que os subordinados possam falar em particular.

Tédio e aborrecimentos pode nos levar a escutar, mas sem ouvir. Se o assunto não nos interessa ou se o orador é prolixo, nós desviamos a atenção para outros pensamentos,

gerando perda de tempo de ambas as partes. Outro exemplo de não ouvir é fingir que se ouve. Você pode enganar, mas não engana a si mesmo.

É importante para o ouvinte um bom ambiente. Ausência de ruídos fortes, temperatura confortável e expectativas de ambos ( receptor e emissor) que a mensagem é importante o suficiente para merecer atenção, fazem um bom ambiente para ouvintes.

Ouvir é uma ferramenta das mais importantes para o Cmt de PB lidar com as prontidões . Sua liderança será diretamente proporcional à capacidade de ouvir os integrantes das prontidões e estar receptivo ao diálogo. Esses contatos poderão gerar as informações necessárias para o gerenciamento eficiente



Fig. 20 – ouvindo e escutando

## **1.2. Comunicações formais**

### **1.2.1. Linha de comando**

Toda UOp possui uma linha de comando ( características e formas de comandar da chefia) , que gerará procedimentos com o objetivo de criar planos para se atingir as metas do GB.

A linha de comando de uma UOp sempre estará de acordo com a política de Comando da Corporação e esta deverá ser disseminada a todo o efetivo da Organização através dos mesmos procedimentos. A política de comando não só influencia nas decisões, mas também define a forma de gerir os GB e, por consequência, os PB.

As linhas de Comando não escritas podem ter tanta força como as escritas. Porém as escritas deixam tudo mais claro, de forma que as ordens tenham uma referência clara para tomar decisões, permitindo um gerenciamento consistente e uniforme.

O papel do Cmt de PB é respeitar essas linhas e fazer com que elas sejam entendidas e aplicadas.

A documentação gerada no PB é o resultado da comunicação formal dessa política de comando, que enquanto essa é guiada pelo pensamento ou tomada de decisão, um procedimento documentado é um guia detalhado de ação que deverá ser seguido, inclusive no processo de padronização dos processos do Quartel.

### **1.2.2. Procedimentos operacionais e administrativos padrão.**

São as informações que são detalhadas ao efetivo do CB. O desenvolvimento e uso dos procedimentos padrões (administrativo e operacional) , permite que a Organização utilize o melhor dos seus recursos humanos.

Responsabilidades e operações de emergência requerem clareza, ação decisiva e comando de oficiais e bombeiros. Os procedimentos padrões fornecem métodos para cuidar de cada situação. Eles são baseados nos treinamentos de todas as bases construídas na organização.

### **1.2.3. Ordens e diretrizes**

Ordens e diretrizes baseadas na delegação de autoridade ao Cmt de PB para gerenciar. Contudo, diretrizes não são ordens.

Diretrizes não são baseadas nos procedimentos padrões ou em métodos da administração. Elas consistem em linhas gerais de ação que geram procedimentos padrão. Também é um documento oficial do CB para formalizar a linha de comando do CB e são de implementação essenciais.

Ordem, porém, não dá ao Cmt de PB muita liberdade, porque a autoridade é baseada numa política que um oficial não tem controle, mas deve ser cumprida incontinentemente. Desse modo, pode-se ver claramente que direcionar, quando possível, é melhor que ordenar, pois evita o “ engessamento” do Cmt de PB e flexibiliza as ações motivacionais sobre a tropa.

## **1.3. Ordens nas ocorrências**

Com risco de ferimento e morte, as ocorrências trazem pressões extremas aos oficiais, e altera a perspectiva de ordens e diretrizes. Na ocorrência, sua comunicação pode ser através de instruções, diretrizes e solicitações. Porém, devido à séria situação, todas essas comunicações são consideradas ordens.

Dar ordens na cena de incêndio é uma tarefa importante do Cmt de PB. Se uma ordem não é entendida e realizada, o trabalho estará fracassado. Além disso, ordens dadas de forma apropriada resultam em menos necessidade de supervisão.

É importante, também que ele controle sua ansiedade e excitação, para que suas ordens sejam dadas de forma clara, concisa e precisa.



Fig. 21 – ordens na ocorrência

### **1.3.1. Comunicações face-a-face**

Comunicação face-a-face ou verbal são geralmente os modos mais eficientes de comunicação. Isso porque emissor e receptor estão falando diretamente um com o outro. Pode parecer que o método exclui o mal-entendimento, mas não. A razão dos mal-entendidos é que as pessoas interpretam as mensagens de modos diferentes.

A maioria das pessoas dá pouca importância ao que diz. Isso é um problema porque a forma com que a mensagem é transmitida influencia no entendimento. Eles também levam o ouvinte a formar julgamentos das características e competências dos oradores. Por isso é muito importante que o Cmt de PB saiba que pode influenciar seus bombeiros de maneira positiva e deixar uma boa impressão quando competente.

Por mais simples que a comunicação pessoal possa parecer, há alguns problemas:

- ◆ relações entre bombeiros e oficial
- ◆ audição seletiva
- ◆ as palavras têm significados diferentes
- ◆ contexto emocional
- ◆ barreiras físicas





Fig. 22 – comunicação face-a-face

#### **1.4. Relações entre bombeiros e Cmt de PB**

O Cmt de PB deve abrir uma linha de comunicação clara desde o início da relação para assegurar completa e total transferência das informações dentro do PB . Conversas individuais entre o CMT de PB e praças alicerçam o gerenciamento, pois o oficial poderá obter as informações necessárias para organizar o PB através da eliminação de irregularidades. ( quarta parte deste manual )

A discussão aberta, porém disciplinada, complementa o processo.

##### **1.4.1. Audição seletiva**

Audição seletiva é auto-explicativa. Uma pessoa escuta somente aquilo que ela quer. Isso é um problema comum e algo que todos fazemos. Há duas razões principais para audição seletiva. Primeira, há muito o que ouvir e o ouvinte seleciona aquilo que entende. Segunda, o ouvinte não gosta do que ouviu e só escuta aquilo que gosta.

Palavras têm significados diferentes

Quase todas as palavras do nosso vocabulário tem significados múltiplos. As pessoas também entendem as palavras de acordo com sua experiência anterior. Esses fatos apresentam uma das maiores barreiras na comunicação. O Cmt de PB deve manter isso em mente quando lidar com o público, evitando linguagem técnica que o público não entenda .

##### **1.4.2. Contexto emocional**

O estado emocional de um indivíduo influencia muito no que é transmitido. Quando uma pessoa está irada, a mensagem pode não ser muito bem recebida ou não entendida. Cmt de PB são rotineiramente submetidos a situações estressantes, por isso devem controlar suas emoções , manter a calma e falar racionalmente

### **1.4.3. Barreiras físicas**

Barreiras físicas trazem problemas na comunicação nas ocorrências. Nem todos podem estar em contato via rádio e gritar à distância não é incomum, até porque ruídos altos são comuns na área operacional. Esses dois fatores resultam em uma dificuldade de ouvir e falar claramente. Embora não seja possível em todas as situações, os Cmt de PB devem tentar ter uma comunicação face-a- face com as pessoas.

## **2. AS PRONTIDÕES DE SERVIÇO COMO EQUIPE ÚNICA**

O entendimento da dinâmica de uma prontidão é vital para o Cmt de PB porque há uma conexão direta entre o apoio informal e o sucesso ou falha formal. O papel de um oficial é combinar as metas dos grupos formais e informais dentro das prontidões. Perseguindo este papel, ele deve ir ao encontro das metas tanto do PB quanto do grupo informal.

Este capítulo define o que são grupos e então discute dinâmicas de grupo, a hierarquia das necessidades de Maslow no contexto das prontidões de serviço.

### **2.1. Grupos definidos**

A sociedade é composta de uma multidão de grupos formais e informais e o CB é um reflexo da sociedade da qual faz parte. Um PB é descrito como uma subdivisão do SGB ou simplesmente como um grupo organizado de bombeiros. Para esta discussão, um grupo é definido com duas ou mais pessoas que interagem por objetivos comuns; os objetivos podem ou não ser explicitamente declarados.

A explicitação dos objetivos indica a formalidade do grupo. Grupos formais definem seus objetivos de maneira escrita. Um PB é um grupo formal de bombeiros que interagem por objetivos comuns. Grupos informais, por outro lado, definem seus objetivos informalmente. Uma amizade pode ser descrita como um grupo informal: duas pessoas interagem com o objetivo comum da amizade.

Dentro de cada grupo formal, é comum formarem subgrupos informais. Por exemplo, dois bombeiros sem uma prontidão podem formar um grupo informal com o objetivo não declarado de serem amigos. Muitos grupos informais em potencial existem dentro de cada grupo formal. Estes subgrupos são limitados apenas pelos interesses comuns. Grupos informais se formam através de interesses comuns como “hobbies”, interesses políticos, interesses sociais, crenças religiosas ou atividades esportivas. A pesquisa em grupos formais e informais revela dois fatores importantes:

- ◆ grupos informais se formam dentro de todos os grupos formais
- ◆ o subgrupo informal pode ter maior influência na produtividade e sucesso do grupo formal do que qualquer outro fator.



Fig. 23 – grupo formal

O fato é que cada grupo informal tem um efeito sobre o grupo formal, o PB. O efeito é bom se as Praças se encorajarem a apoiar o trabalho. Negativo se os indivíduos acharem que os objetivos do grupo informal são contrários ou mais importantes do que os do PB.

Um oficial Cmt de PB é o líder de um grupo formal pela autoria investida na posição; contudo, sua posição do oficial em qualquer grupo informal e a capacidade de lidar com o grupo são determinadas pelas dinâmicas do grupo. Por esta razão, devem aprender a trabalhar com as relações dentro do PB.

A dinâmica de um grupo inclui complexas forças sociais que agem dentro e sobre cada grupo e que juntas determinam o seu comportamento tendo aspectos relativamente estáticos como seus nomes, suas funções e talvez um número fixo de membros. Mas todo grupo também tem aspectos dinâmicos – mudanças, interações, reações. E eventos específicos trazem mudanças para o grupo. As direções na quais se movem são determinadas por forças exercidas tanto de dentro quanto de fora. É além do objetivo deste manual tentar dar uma explicação completa sobre as dinâmicas de um grupo, mas referir-se a este assunto e chamar a atenção para as dinâmicas de grupo, pode ajudar os Cmt de PB a administrarem os recursos humanos de maneira mais eficiente.



Fig. 24 – grupo informal

## **2.2. Dinâmica dos grupos**

A estrutura do grupo de um PB não é diferente da estrutura de qualquer outro grupo formal ou informal. Todo grupo, incluindo o PB, tende a apresentar os cinco elementos essenciais, que são:

- ♦ tem um interesse comum que os liga
- ♦ tem uma imagem do grupo
- ♦ tem um senso de continuidade
- ♦ dividir um conjunto de valores
- ♦ tem papel diferente dentro do grupo

Os efeitos desses cinco elementos básicos são o que fazem a dinâmica de um grupo.

### **2.2.1. Interesses comuns**

Para que exista um grupo, os membros devem ser ligados por algum interesse comum que é importante para eles em algum nível. Clubes de “Hobby” crescem a partir dos interesses pelos mesmos “hobbies”. Membros do sindicato são unidos pela necessidade da força coletiva relacionados aos seus empregos. Congregações religiosas se formam a partir de crenças comuns. Governos locais são formados por causa das necessidades comuns dos cidadãos por polícia, bombeiros e outros serviços.

Os interesses individuais mudam e a participação em vários grupos também. Alguns grupos têm interesses que ligam os indivíduos por toda a vida, como a igreja. Outros grupos têm interesses apenas por um curto período de tempo, como as fraternidades. Os interesses dos bombeiros podem mudar com seu crescimento pessoal e profissional e com as mudanças de objetivos e aspirações no departamento. Portanto, oficiais devem olhar os interesses de seus subordinados como transitórios. Isto é, oficiais devem se esforçar não só para manter os

interesses de seus bombeiros o PB e na sua missão como também reconhecer que esses interesses podem mudar de acordo com o tempo.



Fig. 25 – interesses comuns

#### **2.2.2. Imagem do grupo**

Os membros das prontidões devem dividir uma imagem do grupo – ou seja, os membros devem reconhecer a existência do grupo e se orgulhar disso. Este orgulho contribui para o espírito e para o moral.

Além de ser essencial para a coesão, a imagem é uma das maiores influências no sucesso da equipe, que tende a produzir de acordo com a imagem que tem de si. Grupo que tem uma auto-imagem positiva tende a alcançar seus objetivos. Em contrapartida, auto-imagem negativa tende a produzir pouco. Contudo os Cmt de PB não devem permitir que esse espírito de grupo evolua para uma rivalidade entre prontidões. Eles devem lembrar sua equipe que a lealdade é com o CB e não com o PB.

#### **2.2.3. Senso de continuidade**

Um senso de continuidade é importante para a integridade do PB. Se há dúvidas acerca da continuidade, então seu comprometimento tende a diminuir. Atrapalhando o senso de continuidade, poderá se fragmentar e os membros podem começar a agir e pensar de forma independente. Tornando-se individualistas e territoriais. Contudo, os Cmt de PB devem ser preocupados em manter o senso de seus subordinados, devendo lembrar sempre que são parte de um grupo maior – o Corpo de Bombeiros..

#### **2.2.4. Valores comuns**

É uma composição das visões de realidade, responsabilidade e integridade dos indivíduos. Os valores individuais surgem quando diariamente o grupo interage entre si. Os

valores compartilhados podem mudar conforme muda a equipe. Esta mudança normalmente ocorre gradualmente e está relacionada à inclusão e aceitação de novos bombeiros e novos Cmt de prontidão. Oficiais devem reconhecer e respeitar as diferenças de valores, desde que estas não entrem em conflito com os da Organização.

Valores de um grupo também são afetados pelos valores da Organização, que se refletem nas atitudes e ações dos indivíduos.

### **2.2.5. Papéis dentro do grupo**

Dentro de cada grupo, indivíduos agem em diferentes papéis. Em grupos formais, o líder é eleito ou escolhido. Em grupo informais, a liderança natural emerge independente do processo formal de escolha. Em um PB, o Cmt é o líder escolhido, mas poderá não ser o líder natural. É desejável, portanto que um oficial seja o líder formal e informal no seu quartel.

### **2.2.6. Papéis do oficial**

Na realidade, os bombeiros sempre esperam que seu Cmt seja um grande líder e verdadeiro supervisor.

Oficiais e Praças são conduzidos à suas tarefas por aquilo que outros esperam deles. Isto é uma expectativa para uma função. A percepção de um oficial desse papel é influenciada por expectativas da Organização, por membros das prontidões e pelas idéias do próprio oficial do que significa ser Cmt de PB.

É importante perceber que a habilidade de influenciar positivamente uma equipe não depende de liderança informal. Geralmente, qualquer membro pode influenciar o grupo. Portanto, o oficial deve saber seu lugar dentro do grupo informal e usar sua influência neste papel, esforçando-se para se tornar o líder informal assim como o líder escolhido, ganhando o respeito das prontidões.

Distanciar-se do grupo informal é gravíssimo para o Cmt de PB. Quando isto acontece o potencial de influência é diminuído, além da autoridade formal. Até que se ganhe o respeito do grupo para ser o líder informal, ele deve usar a influência de ser um líder formal.

### **2.2.7. Regras e condutas**

Cada prontidão tem suas regras e formas de conduta e em alguns casos, desenvolve as suas próprias regras, que podem ser tão persuasivas e fortes quando as formais. As tradições são uma forma de conduta, mas estas podem ser muito complexas. Independentes disto, os Cmt de PB devem reconhecer quando sua equipe se comporta de acordo com essas regras informais. E respeitar estas regras informais desde que elas não entrem em conflito com as regras formais.

### 2.2.8. O grupo como indivíduos

Para entender como estes cinco elementos da dinâmica de um grupo influenciam o CB, os Cmt de PB devem entender que a produtividade da prontidão é influenciada pela interação de maneira individual. Em outras palavras, há um efeito sinérgico que produz um total que é maior que a soma das partes. Quando Cmt de PB tentam analisar como ou porque seu PB está se comportando de certa maneira, devem considerar os indivíduos dentro do PB e suas relações entre si. Dessa forma, terão suas análises facilitadas se entenderem o básico da teoria da motivação humana.

## 2.3. Hierarquia das necessidades de Maslow

Pessoas agem e interagem de maneiras diferentes e por diferentes motivos. O psicólogo Abraham Maslow desenvolveu uma teoria de fatores de motivação básicos. Esta teoria, chamada **Hierarquia das Necessidades**, fornece uma explicação de porque indivíduos agem como agem. De acordo com esta teoria, todo comportamento humano é motivado para satisfazer uma necessidade específica.

Satisfazer as necessidades é seqüencial e progressivo, ou seja, as necessidades básicas devem ser satisfeitas antes que outras possam ser atendidas. Quando suas necessidades básicas forem satisfeitas, eles podem se preocupar com o próximo nível – segurança. Pessoas progredem de um nível para o outro até que atingem o ápice, submetem-se ou morrem.



Fig. 26 – pirâmide das necessidades de Maslow. Fonte: Fire Department Company Officer, 1999.

### 2.3.1. Necessidades básicas

As necessidades básicas são ar, água, comida e abrigo. Até que as pessoas possam sobreviver, elas não podem, nem estarão preocupadas com mais nada. Na sociedade de hoje, a



maneira mais comum de satisfazer estas necessidades é através de um emprego. Pessoas trabalham por dinheiro para satisfazer suas necessidades básicas. Somente depois que essas necessidades básicas forem satisfeitas as pessoas perceberão os outros níveis.

### **Segurança**

Necessidade pela segurança é a primeira das coisas que serve para isolar ou proteger a pessoa de coisas que podem ameaçar sua sobrevivência. Quando encontram maneiras de sobreviver, pessoas buscam garantir a sobrevivência buscando segurança. A forma mais comum são poupanças. Outras formas são seguros investimentos, pensões ou aposentadorias. Muitas dessas formas são fornecidas pelo empregador.

Estes pacotes de benefícios são quase universais nos países desenvolvidos. As duas necessidades básicas são garantidas pelas oportunidades de emprego e programas de bem estar social nesses países.

### **Atividade social**

Atividade social refere-se àquelas necessidades que as pessoas têm de estabelecer relações com outros. É neste nível que as bases para a interação de grupos informais é feita. Cada membro dentro de uma prontidão usa sua posição para satisfazer suas necessidades de atividade social. Com a ameaça de exclusão, implícita ou declarada, a prontidão pode exercer pressão nos membros individuais para adequá-los as regras a mesma.

A influência em potencial que o grupo pode ter sobre seus membros pode ser usada para adequá-los ou afastá-los das regras formais. Se a prontidão influencia seus membros a serem realizadores, o trabalho do Cmt de PB é mais fácil. Se influencia a produzir menos, o oficial terá que lidar com problemas motivacionais. Oficiais devem lembrar às prontidões que estas pertencem a grupos maiores, o GB e o CB.

### **Status**

Uma vez que as duas primeiras necessidades foram satisfeitas, as pessoas se esforçarão para atingir o status. Estas necessidades envolvem preenchimento do ego através de realizações profissionais, reconhecimento e respeito dos colegas. Pessoas procuram satisfazer estas necessidades buscando por promoções, e reconhecimentos. Os Cmt de PB devem tentar ajudar seus subordinados a desenvolver sua auto-estima, reconhecendo publicamente suas realizações, elogiando e aconselhando-os em como podem realizar sempre mais.

**Preenchimento e atualização**

No topo da hierarquia estão preenchimento e a atualização. Estas necessidades são preenchidas quando as pessoas sentem que fazem o que deveriam fazer. Quando pessoas acham seu nicho, o trabalho se torna sua vida. Estão tão satisfeitos e absorvidos pelo trabalho que fariam isso mesmo se não fossem pagos. São artistas que devem criar, independente da reação do público. São os cientistas ou professores dos quais as meias não combinam e que se envolvem tanto em sua pesquisa que perdem a noção do tempo, não fazem as refeições e trabalham toda a noite. E são os bombeiros que não se imaginam fazendo nada diferente.

**2.3.2. Aplicando o modelo de necessidades de Maslow**

Analisar o comportamento do PB individualmente quando visto pelos termos de Maslow é mais fácil. Claro, indivíduos procuram o grupo por preenchimento de diferentes necessidades. Infelizmente, não há um teste simples que o oficial possa realizar para ajudá-los a decidir quais necessidades o PB deve satisfazer. Contudo, a Hierarquia das Necessidades pode fornecer alguma informação geral.

**Preenchimento das necessidades sociais**

As necessidades sociais são baseadas no desejo de uma pessoa de pertencer e ser aceita. Usando os cinco elementos do grupo como guia Cmt de PB podem ajudar suas prontidões a satisfazer suas necessidades sociais promovendo trabalho em equipe e camaradagem. Através da divisão de tarefas.

É importante que todos os membros do PB sejam desafiados por seu trabalho e que sintam satisfação quando o trabalho é completado. Devem ser capazes de ver que suas contribuições para o esforço da equipe satisfazem algumas de suas necessidades individuais assim como aquelas do PB. Portanto, o desafio para o oficial é mostrar à prontidão que, satisfazendo as necessidades gerais, podem satisfazer as necessidades individuais também. Uma maneira de fazer isso é periodicamente rever as missões do CB com as prontidões, mostrando como eles contribuem para o preenchimento da missão. A cada oportunidade, devem lembrar seus subordinados que eles são partes do melhor PB no melhor CB do país.



Fig. 27 – necessidades sociais

### **Preenchimento da necessidade de status e auto-estima**

Ainda que freqüentemente vista como simples preenchimento de ego, a necessidade pela auto-estima e pelo status pode ser definida com a tentativa do indivíduo de influenciar eventos para que a imagem que fazem dele se pareça com a imagem que faz de si mesmo.

Os Cmt de PB podem usar essa necessidade de uma maneira positiva, reforçando a imagem de seus subordinados. Pode, também, convencer sua equipe que, para serem vistos como os melhores do GB, eles têm que ser os melhores. Bombeiros motivados aproveitam melhores oportunidades de treinamento e participação em outras atividades. Quanto melhor se sentirem com eles mesmos, melhor evoluirão. É um processo onde todos ganham.

Muitos bombeiros e oficiais podem ter a experiência, a educação e o treinamento para serem qualificados como chefes, porém se eles acharem que o stress que acompanha o trabalho é tal que não compensa os benefícios, estarão desmotivados para o serviço.

Da mesma maneira, se um oficial tem um grande desejo de ser promovido, mas não há vagas, ele verá poucas chances de ser promovido. Verá, portanto, poucos benefícios em perseguir este objetivo até que alguém se aposente.

A teoria não se aplica apenas para a motivação para promoções, mas em qualquer aspecto da vida. Portanto, o desafio do Cmt de PB é, dentro do limite de sua autoridade, reduzir ou eliminar aquilo que faz os deveres não valerem a pena e aumentar aquilo que faz o trabalho valer a pena. Ao mesmo tempo, devem reforçar as expectativas de seus subordinados com recompensas alcançáveis. Isto não significa que todo mundo será promovido, mas que há outras recompensas como a satisfação de fazer um trabalho. Devem, portanto, elogiar publicamente

aqueles subordinados que fazem um trabalho acima da média e encorajar os outros a trabalhar seu potencial.



Fig. 28 – reconhecimento profissional

#### 2.4. Reconhecimentos

Na psicologia comportamental, um elogio é tudo aquilo que reconhece a existência da pessoa. Pode ser simples como uma simples palavra ou até mesmo como uma cerimônia de entrega de Láurea de Mérito Pessoal ou Medalha Centenário.

Louvor público por um trabalho bem feito é um incentivo forte. Receber uma tarefa desafiante e importante também é um incentivo positivo. Também podemos dizer isto de em trabalho importante ou uma promoção para uma posição de maior responsabilidade.

Porém, a existência de uma pessoa pode ser percebida de uma maneira negativa. Um incentivo negativo é qualquer coisa que nos faça sentir menos importante. É receber uma avaliação de desempenho abaixo dos índices normais ou ser repreendido por um superior hierárquico.



Fig. 29 - condecoração

A natureza detesta o vácuo e pessoas detestam serem desconhecidas. Pessoas querem e precisam de atenção e se não podem conseguir de maneira positiva, receberão de maneira negativa. Pessoas que tem dificuldade de expressar seus sentimentos positivos podem fazer algo que elas sabem que as colocará em perigo. Preferem ser punidos a ignorados. Cmt de PB devem ter este fenômeno em mente quando tentarem entender o comportamento dos subordinados.

*Quando um bombeiro é reconhecido pelo seu chefe, ele os “descontará” fazendo algo positivo para a outra pessoa. Infelizmente, o contrário também é verdade. Alguém que é punido, poderá se virar contra a fonte dessa punição. Pode ser abertamente, na forma de uma briga, ou de maneira coberta sabotando o trabalho alheio.*

O importante para os Cmt de PB é que a maioria das pessoas tende a se comportar de maneiras pelas quais recebem elogios positivo e tende a evitar comportamentos ou indivíduos que lhes dão punições injustas. Oficiais devem aproveitar toda oportunidade de dar atenção aos seus subordinados de maneira positiva. Por causa da natureza recíproca de atenção e o fato de que podem ser contagiosos, incentivos positivos tendem a fortalecer a coesão das prontidões.

## **2.5. Diversidade cultural como uma característica das prontidões**

Até 1990, o CB de São Paulo era composto exclusivamente por homens. Mulheres eram excluídas taxativamente por ter a atividade de Bombeiros como sendo exclusivamente masculina. Contudo, por causa dos direitos civis e outras mudanças sociais e jurídicas, o CB se tornou um grupo mais diverso. Estas mudanças fizeram o CB mais inclusiva e diversa, mas também tornaram o trabalho mais desafiante.



Fig. 30 – a mulher no CB

Os recrutas de hoje são diferentes daqueles de vinte ou trinta anos atrás. Em geral, eles têm mais educação formal, conhecem melhor o computador, estão mais cientes das obrigações sociais e porque representam uma faixa maior da sociedade, têm diferentes passados e experiências. Contudo, geralmente tem menos experiência de trabalho que seus predecessores e muitos não têm nenhuma experiência profissional anterior. Cmt de PB devem reconhecer estas diferenças e quando possível, usá-las para fortalecer as prontidões e buscar os objetivos da Organização.

Como gerenciadores, devem entender que o trabalho do bombeiro é sobre desempenho e não sobre idade, raça, religião ou sexo. Também aceitar que seus subordinados podem não pensar de maneira igual. Um grande desafio não é apenas tratar seu subordinados como indivíduos, mas também saber quando devem se submeter ao Regulamento da Organização, amplamente abordado no Regulamento Disciplinar da Polícia Militar (R-2 PM). Oficiais devem saber e reforçar as regras do CB relacionadas ao assunto acima e a outros itens de conduta.

Por outro lado, devem se aproveitar das habilidades individuais de seus subordinados em busca do trabalho eficaz e da missão da Organização.

Cmt de PB também serão desafiados pelos bombeiros com muito tempo de serviço (antigos) e com sentimentos de autoconfiança, razão pela qual podem não estar acostumados a seguir ordens sem perguntar “por quê?”. Também pode ser um reflexo das instruções dos mais antigos que os encorajaram a enfrentar a autoridade ao invés de seguir ordens de imediato. Podem ter pouca ou nenhuma experiência de trabalho e por isso não desenvolveram uma ética

de trabalho. Podem não saber a importância da pontualidade, confiança e conscientização. Pior de tudo, podem não ter aprendido a respeitar os outros e a si mesmos. *Não é o trabalho de um Cmt de PB ensinar moral e ética, mas é parte do trabalho verificar se seus subordinados ajem com moral e ética no trabalho.* Isto significa que os bombeiros devem ser educados com seus companheiros, seus superiores e a comunidade. *Cmt de PB é responsável pela conduta de sua equipe em serviço; portanto, é responsabilidade do oficial se assegurar que seus bombeiros sabem o que é esperado deles e ter certeza que eles o farão.*

### 3. MOTIVANDO AS PRONTIDÕES

No serviço de bombeiros atual, eficácia como Cmt. de PB significa medir não só as realizações, mas também o que os bombeiros que estão sob seu comando realizam. O papel de gerenciamento de um PB necessita da função de planejar, organizar, motivar, controlar e inovar. *A habilidade de motivar é a habilidade chave para o Cmt de PB.*

Motivação pode ser definida como uma quantidade de energia física e mental que uma pessoa tem que investir em um projeto ou atividades específicas. Na verdade, podemos dizer que significa mover-se. Cmt de PB devem se preocupar com a direção desse movimento porque indivíduos podem ser motivados de forma negativa ou positiva. ***Liderança é a habilidade de fazer uma pessoa fazer o que você quer que ela faça, quando você quer que faça, no modo que você quer que seja feita, porque eles querem fazer.*** Motivação já é uma capacidade individual. A tarefa é saber como a aumentar nos bombeiros sob sua supervisão.

A responsabilidade do oficial pela motivação dos membros é dividida com os superiores hierárquicos, já que não possui controle sobre estratégias maiores, que influenciam muito no clima de motivação no qual trabalham.

Acima de tudo, os Cmt de PB devem sempre melhorar o ambiente no qual ele e a tropa trabalha, demonstrando dedicação, sobretudo:

Quando os bombeiros assumem o serviço no quartel suas atitudes são influenciadas diretamente pelo Cmt. Isto define sua responsabilidade e como proceder, uma vez que sempre será o modelo e exemplo que será seguido.

#### 3.1. O Comportamento Individual

Comportamento é um senso estrito das ações de um indivíduo, mas para entendê-lo é preciso observar os 4 fatores básicos que influenciam o comportamento de um indivíduo:

- ◆ as crenças morais e éticas
- ◆ a perspectiva de vida
- ◆ as expectativas com relação à situação
- ◆ as necessidades específicas

Quando o comportamento é visto dessa forma, o Cmt de PB pode efetivamente agir. Para mudar as ações, deve mudar os fatores que as influenciam e trabalhar a moral e ética das prontidões, identificando as influências que motivam as pessoas de modo positivo.



**Afetando Perspectivas**

As perspectivas das pessoas incluem suas visões de si mesmas, do mundo e das outras pessoas. A perspectiva é correlata com as expectativas, mas é uma visão geral de todas as situações, enquanto expectativas são de uma específica situação. Todos já ouviram o ditado sobre otimismo e pessimismo: o pessimista diz que o copo de água está meio vazio e o otimista que está meio cheio. Ambos reconhecem alguma quantidade de água, porém o otimista enxerga de forma diferente. O otimista tem uma perspectiva diferente.



Fig. 31 – bombeiro motivado

O Cmt de PB pode fornecer informações que afetam a perspectiva dos bombeiros, convencendo que o copo está meio cheio. Algumas vezes isso pode ser feito no manejo de circunstâncias. Se os bombeiros têm auto-imagens negativas, se eles não pensam em si mesmos como doadores, eles devem desempenhar tarefas com visão desfocada e com uma probabilidade de sucesso acima da média. Podendo ser prestigiados com reconhecimentos e elogios sinceros, até porque elogios falsos podem ser facilmente identificados. As tarefas também devem ser dadas a bombeiros não muito motivados. Se possível, aproximando-os daqueles que fazem um bom trabalho. Esse método normalmente auxilia os dois lados. O mal é que os bombeiros inseguros tendem a deixar os demais fazerem todo o trabalho. O melhor método contra isso é instruir a prontidão de forma bem prática em que cada membro deve fazer o trabalho de forma dividida.

**Afetando expectativas**

As pessoas reagem a situações de acordo com suas expectativas. Sabendo disso, o Cmt de PB pode motivar os bombeiros mudando suas expectativas com relação à situação. Isso pode ser feito normalmente com simplicidade, mencionando os possíveis resultados que os bombeiros podem nem ter considerado.

Motivação através de mudança de expectativas é muito consistente. Se deixar claro quais ações serão tomadas, o bombeiro levará isso em consideração antes de agir, porém em hipótese alguma pode ser mudado, sob pena de gerar inseguranças.

Também devem ter a habilidade de alterar ou influenciar as expectativas individuais demonstrando as conseqüências de certos comportamentos, usando a habilidade de gerenciar e influenciar os membros do PB para cumprir as expectativas e os objetivos traçados.

### **Afetando necessidades**

Diferenças de personalidade contam muito na variação do comportamento das prontidões. Essas diferenças são, geralmente, mais em termos de necessidades como realização e poder. Muitas praças trazem diferentes necessidades para o quartel e o Cmt de PB nem sempre consegue se inteirar de todas. Para motivar de forma eficaz, deve compreender as necessidades humanas.

Primeiro, deve prestar atenção nos pensamentos e sentimentos dos seus integrantes. Como fazer os bombeiros falar sobre suas experiências? O que parece estar na mente deles quando envolvidos em uma tarefa? Do que eles tiram satisfação? Perguntando essas questões o Cmt de PB aprenderá como dominar as suas necessidades, trazendo respostas excelentes.

Por exemplo, quando uma praça está motivada na realização de uma tarefa e ela o fará mais por satisfação em atingi-los do que por reconhecimento. O bombeiro gosta de ser considerado um planejador e se orgulha dos detalhes dos planos. Todas essas características indicam necessidades de realização.

As necessidades podem ser divididas da seguinte forma:



Fig. 32 - Bombeiro participando do planejamento

*Necessidade de Realização*

- ♦ fica na tarefa até seu final
- ♦ tenta saber os resultados e alcances de suas tarefas
- ♦ gosta de desafios
- ♦ gosta de aceitar responsabilidades

*Necessidade de Poder*

- ♦ gosta de discutir assuntos controversos
- ♦ gosta de estar no comando
- ♦ gosta de status
- ♦ tenta descobrir quem estará no comando de uma tarefa



Fig. 33 – Bombeiro na organização de viaturas num grande incêndio

*Necessidade de Apoio*

- ♦ não gosta de trabalhar sozinho
- ♦ tenta ser amigo de todos
- ♦ gosta de projetos em grupo
- ♦ é sensível ao que os outros pensam

Além desses tipos, alguns outros comportamentos demonstram essas 3 necessidades ao mesmo tempo. O Cmt de PB deve observar os bombeiros em situações diferentes para deixar claras as necessidades de cada um.

### **3.2. Rotina de atividades do PB como fator de motivação**

Mesmo que um Cmt de PB saiba quais são as necessidades dos bombeiros, estas precisam ser marcadas pelo trabalho do dia-a-dia para obter o melhor de cada um. Ver as

necessidades e não colocá-las em prática através de tarefa é mau gerenciamento. Se isso é impraticável, então deve – se contribuir para que as tarefas sejam revistas.

Para motivar os bombeiros, deve-se considerar a natureza dos serviços a serem desempenhadas. Serviços diferentes pedem diferentes comportamentos de trabalho e de motivação, como por exemplo: serviços que necessitam riscos e responsabilidades individuais. Nesse caso, motivação para realização é imprescindível. Algumas tarefas de rotina não precisam desse tipo de motivação, sendo então necessário encontrar a demanda de motivação para cada trabalho no PB.

A demanda motivacional de tarefas pode ser medida com um exame de avaliação da tarefa, usando as questões a seguir e separando respostas com um certo critério:

- ♦ divida as tarefas em alta, média ou baixa de acordo com a resposta para cada uma das 15 questões na seção seguinte.

- ♦ dê 3 pontos para alta, 2 para média e 1 ponto para baixa.

- ♦ defina modelos do que é considerado alta, moderada ou baixa pontuação para cada questão. Por exemplo, alto para a questão 11 seria para de 8 a 10 pessoas, média para 8 a 3 pessoas e baixa menos de 3.

- ♦ compreender que a pontuação não é o mais importante. É a pontuação relativa entre os 3 grupos que define a demanda motivacional da tarefa.



Fig. 34 – instrução como motivação

#### É uma tarefa de realização?

- ♦ Qual a relação para o bombeiro entre o ritmo de trabalho e os métodos de trabalho?
- ♦ Qual a escolha do bombeiro quando ele deve ajudar ou direcionar outro colega?

- ♦ Em qual grau sua eficiência contribui para a eficiência do PB e da prontidão?
- ♦ Em qual extensão o desafio da tarefa desafia as habilidades do bombeiro?
- ♦ A tarefa traz um resultado claro sobre a qualidade do desempenho?

É uma tarefa de poder?

- ♦ quantas oportunidades a praça tem de direcionar seus colegas?
- ♦ quanto tempo é preciso para interação durante o trabalho?
- ♦ em que grau a tarefa exige que o bombeiro despache diretamente com o Cmt de PB?
- ♦ em que grau o bombeiro vai se sentir livre de fiscalização superior?

É uma tarefa de apoio ?

- ♦ com quantas pessoas o bombeiro terá que interagir a cada duas horas?
- ♦ quanto o sucesso é dependente da cooperação dos outros bombeiros?
- ♦ quanto tempo é disponível para interação que não tem a ver com a tarefa durante o trabalho?
- ♦ em qual extensão a tarefa permite a manutenção das relações de trabalho?

---

## 4. RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NAS PRONTIDÕES

Reclamações são problemas, mas elas são especiais porque envolvem os sentimentos de alguém. O objetivo do Cmt. de PB ao lidar com reclamações deve ser separar os sentimentos do problema e então atuar com impessoalidade.

Para separar o problema dos sentimentos, devem saber porque as pessoas reclamam. Basicamente, pessoas reclamam porque elas têm um problema que adversamente as envolve. Bombeiros reclamam, basicamente, por quatro razões:

- ◆ querem mudanças
- ◆ para aliviar tensões
- ◆ para chamar atenção
- ◆ para confrontar personalidades

O Cmt. de PB deve manter essas razões em mente enquanto lidar com reclamações. Para lidar com sentimentos, é importante determinar a razão atrás da reclamação.

No caso de reclamação, o oficial deve marcar um tempo em que o bombeiro e o oficial possam conversar sozinhos, mantendo em mente que mesmo se a reclamação for trivial, os sentimentos envolvidos podem ser importantes para o profissional. Por essa razão, o indivíduo merece uma primeira oportunidade para discutir a reclamação. *Se não for fornecida uma chance para a reclamação, a situação tende a piorar, dificultando nova abordagem.*

*Ao iniciar a conversa, o oficial deve ser um ouvinte.* Contudo, caso houver necessidade, poderá fazer questões abertas. Essas questões devem se preocupar em determinar:

- ◆ o que o bombeiro percebe como problema
- ◆ quem o bombeiro acha que está envolvido.
- ◆ o que o bombeiro vê como solução possível para o problema
- ◆ o que o bombeiro espera que o oficial faça

Quando responder a essas questões, deve ficar claro onde o problema se separa dos sentimentos pessoais. O Cmt de PB deve ajudar o indivíduo a ver a diferença, usando questões reflexivas, as quais repitam as formulações anteriores do indivíduo na forma de uma pergunta.

Quando o Cmt de PB consegue separar os sentimentos dos problemas, ele deve ser capaz de determinar o que pode ser feito a respeito do problema. Então, os sentimentos serão contemplados e não precisam ser resolvidos, mas deve-se demonstrar que os sentimentos do bombeiro foram reconhecidos, que o bem-estar do indivíduo é importante e que há planos para ajudar a corrigir a situação. Enfim, Cmt de PB deve recapitular a conversa deixando claro:

- ◆ o que parece que seja o problema

- ◆ que solução é planejada
- ◆ que o oficial está ciente dos sentimentos individuais do pessoal
- ◆ que o oficial está interessado
- ◆ que o oficial vai acompanhar o problema

#### **4.1. O “reclamador” problemático**

Muitos bombeiros terão reclamações de tempos em tempos, um resultado natural de pessoas trabalhando juntas. Contudo, há alguns que reclamam cronicamente. Tudo os perturba e todos estão tentando boicotá-los. O Cmt de PB que tem um “reclamador” crônico tem certamente um problema desagradável. Nessas circunstâncias, deve trabalhar duro para entender o porque da grande insistência. Geralmente, essas pessoas estão insatisfeitas consigo mesmas ou sentem-se inferiores e inseguros.

O melhor método de trabalho, dessa forma, é dar a eles tarefas de alta possibilidade de sucesso e grande visibilidade. Se eles estão produzindo algo do qual eles se sentem orgulhosos, eles se concentrarão mais nas realizações do que nos infortúnios. Se um reclamador crônico não parar, talvez seja importante um tratamento psiquiátrico, porém é alguém que não pode ser ignorado e que poderá trazer muitos problemas. O último recurso é sua transferência para outro PB ou trabalho apropriado ou até mesmo para outro SGB ou GB.

#### **4.2. Conflitos**

Conflitos não construtivos devem ser resolvidos para reduzir seu impacto negativo no trabalho pode originar-se de uma ou de muitas fontes.

É importante reconhecer que nem sempre é fácil determinar quando um conflito é potencialmente problemático e quando não é. Competição por melhores performances é uma forma de conflito, ainda assim, ninguém a consideraria indesejável até que ela se torne tão intensa que uma prontidão obstrua o trabalho de outra, não se concentrando apenas em aperfeiçoar suas próprias atividades. Além do mais, não é fácil para o Cmt de PB determinar quando as declarações dos subordinados são verdadeiras. Reclamações então surgem e o trabalho continua como antes. É importante distinguir isto de indicações mais sérias de conflito com outras pessoas que pode levar a atritos como recusa aberta ou implícita em cooperar.

Conflito indesejável entre membros de uma prontidão ou com indivíduos de outras equipes deve ser evitado. O Cmt de PB pode fazê-lo prestando atenção a qualquer indicação de atritos sérios dentro da prontidão, orientando sempre que necessário e prevenindo situações de perda e, tanto quanto possível, transformando estas em situações de vitória.

### 4.3. Etapas para resolução de conflitos

Cientistas comportamentais acreditam que situações de conflito são melhor resolvidas quando um clima de comunicação aberta é estabelecido. As etapas seguintes ajudam a criar essa comunicação e levam a uma resolução satisfatória de uma situação de conflito:

♦ ***redução do nível emocional.*** Ouvir e examinar com empatia pelo ponto de vista do outro.

♦ ***procurar esclarecer onde está o “coração” do conflito.*** Em muitos casos, isto identifica mal entendidos ou concepções enganosas que podem ser esclarecidas através de discussão. Conflitos são freqüentemente resolvidos neste estágio.

♦ ***identificar alternativas/estratégias que podem ser consideradas para resolver o conflito.*** Isto vai de uma situação grave, onde uma parte ganha muito e outra perde muito, até situações onde todos ganham.

♦ ***escolher a melhor estratégia.*** Dada a informação disponível, escolher a estratégia que pareça a melhor

♦ ***implementar a estratégia escolhida.*** Coloque a estratégia em ação e monitore para ver se os resultados desejáveis são alcançados. Tente outra abordagem se os resultados não forem satisfatórios.

### Alternativas de ação para lidar com conflitos:

#### Adiamento do conflito:

Adiamentos podem ser uma excelente estratégia quando existe a possibilidade de eventos futuros removerem a fonte do conflito ou mudar as condições para que haja um ambiente diferente, que pode tornar a solução mais fácil. Adiamento, por vezes, leva a uma situação onde todos ganham. Se a concordância parece difícil, porque as diferenças de opinião são grandes, deve-se sugerir que o bombeiro pense sobre ou procure outras informações. Dessa forma, este irá indubitavelmente obter melhor perspectiva sobre o feito. Também é possível que sua própria revisão revele informações relevantes que lhe esclareça o problema.

#### Usar autoridade:

Esta é normalmente uma situação onde todos ganham, exceto nos raros casos quando um subordinado quer que você tome a decisão ou quando está claro que a pessoa verá os benefícios da ação. O Cmt de PB não é o único possuidor de autoridade. Em qualquer situação, o subordinado pode recusar a concordar com uma ação ou recusar cooperar com alguma ou



todas as decisões, desde que estas não atentem contra os preceitos hierárquicos e disciplinares da Corporação, obviamente.

*Ceder à outra parte:*

Esta também é uma situação onde todos ganham. Contudo, há aplicações úteis para esta opção quando o conflito envolve questões de pouca importância. Ceder para o outro lado podem ter benefícios a longo prazo que compensam as desvantagens da medida. Neste caso, o que é uma situação onde um ganha e outro perde em curto prazo, em longo prazo transforma-se em uma situação onde todos ganham.

*Soluções criativas:*

Soluções criativas onde todos ganham, podem permitir cada lado tirar algo da situação de pré-conflito para que todos ganhem algo do conflito. Soluções deste tipo são as ideais. Quando se melhora a capacidade na resolução de conflitos, deve-se sempre tentar continuar as discussões até que a solução seja encontrada ou até que fique claro que tal solução não existe. Uma solução criativa satisfaz as necessidades de todos os lados dando para cada lado mais do que tinham quando o conflito começou.

#### **4.4. Criando um ambiente de comunicação aberta**

Cmt de PB não são treinados no quesito orientação e portanto podem ter certas dificuldades na resolução de conflitos, por isso, é importante estabelecer um ambiente de comunicação aberta e evitar bruptamente um conflito e piorar a situação. Um bom orientador, para os propósitos de conservação não necessita ser um psicólogo. O Cmt de PB pode facilmente se tornar um bom conselheiro aprendendo técnicas discutidas anteriormente neste capítulo e aprimorando algumas habilidades básicas úteis quando lidar com insatisfação ou com outras questões que se relacionam à motivação do bombeiro, podendo incluir:

- ♦ criar um clima aberto onde a comunicação flui
- ♦ fornecer “feedback” (retorno)
- ♦ conversa terapêutica
- ♦ conversa empática
- ♦ perguntas

Há dois métodos de fornecer um clima de comunicação aberta. O primeiro é descobrir a si próprio, o que significa que um indivíduo está disposto a descobrir o que ele sabe e seus sentimentos sobre a designação do seu trabalho, problemas do seu trabalho, ou sobre outra pessoa. O segundo é o “feedback” (retorno), que ocorre quando uma pessoa fornece uma reação para alguma coisa que outra pessoa tenha dito, seja para confirmar entendimento,

expressar concordância ou discordância, ou mostrar sentimentos sobre o que foi dito. “Feedback” ajuda a fornecer oportunidades para uma livre discussão de assuntos.

#### **4.4.1. “Feedback”**

Feedback pode às vezes levar ao auto-conhecimento. Por exemplo, se um Cmt de PB mostra que uma praça parece infeliz com algumas missões que tinham sido delegadas, esta pode responder admitindo insatisfação e revelar por que ele se sente desse jeito. Um pouco de abertura sobre os sentimentos, opiniões e experiências podem ajudar o subordinado a relaxar para que a comunicação aberta comece ou continue. Uma vez que a comunicação flua, o retorno pode ser feito em um clima aberto, porém não é fácil.

O que se pretende como sugestão construtiva pode ser feita de forma errada e pode portanto, intimidar a pessoa que a recebe. Por outro lado, feedback pode ser feito muito sutilmente pode resultar em um mal-entendido.

#### **4.4.2. Conversa terapêutica**

Conversa terapêutica ajuda à outra pessoa a “tirar o peso das costas” e, portanto, alivia sentimentos pesados para que a discussão sobre um problema possa proceder com menos interferências emocionais. Durante o diálogo, o Cmt de PB deve ouvir mais do que falar porque pessoas sendo orientadas devem ter a oportunidade de revelar seus sentimentos para alguém que pode, e esta disposto a, ouvir sem julgar.

Um bom conselheiro não deve tirar conclusões até que a outra pessoa termina de falar. Depois do processo de abertura, questionamentos, e algumas declarações diretas, funcionam melhor do que dizer ao outro o que fazer. Bons conselhos requer que a pessoa que está sendo aconselhada veja as vantagens de olhar uma situação de uma perspectiva diferente com a ajuda do conselheiro, permitindo que ele tome decisões positivas.

#### **4.4.3. Conversa empática**

Conversa empática mostra à outra pessoa que há um desejo genuíno de compreender seu ponto de vista e, portanto, encorajar a explicação aberta. Empatia pode combinar com uma atitude simpática pelo ponto de vista do outro. É importante notar que o Cmt de PB pode ser empático e querer entender completamente a outra pessoa sem necessariamente concordar. Isto é importante inclusive para os Cmt de prontidões que estão em contato ininterrupto com as guarnições.

#### **4.4.4. Uso de questões**

Questões, quando usadas de forma apropriada e moderada, podem ser uma excelente ferramenta para alcançar a solução. Três tipos de questões podem ser usadas: questões abertas, questões reflexivas e declarações, questões diretas. Todas servem para áreas abertas de discussão porque não podem ser respondidas com um simples sim ou não.

Questões abertas são usadas para fazer a outra pessoa começar a falar e geralmente começa com frases como: “como você se sente sobre...?” ou “o que você pensa de...?”.

Questões reflexivas ou declarações, por outro lado, apenas repetem o ultimo ponto que a pessoa deu sem adicionar nada significativa. Elas refletem, com palavras diferentes, o que foi dito para encorajar maiores explicações e levar a novas informações. Por exemplo, o subordinado pode perguntar: “o que você pensa, então, é que o Cmt de prontidão não foi justo na distribuição das tarefas dadas a você”?

Questões diretas são questões que ajudam a expandir a área de concordância levando a maiores explicações de um ponto específico e podem começar com frases como: “Posso saber por que você gosta...” ou “estou certo ao dizer que você concorda...?”

Alguns dos muitos benefícios que a habilidade em questionamento e em ouvir pode trazer incluem:

- ◆ conhecimento mais apurado sobre a necessidade do outro
- ◆ mais informação sobre o problema
- ◆ maior oportunidade para reconhecer potenciais áreas de concordância
- ◆ maior confiança em lidar com a situação corretamente

#### **4.5. Regras de comunicação**

Regras existem para que toda pessoa em uma organização esteja ciente das formas corretas e incorretas de comportamento que são necessárias para que a Organização funcione. Para assegurar que todos os membros respeitem um conjunto de regras, oficiais devem garantir que todas as regras sejam compreendidas, seja oralmente ou escritas. É importante que todos tenham entendido as regras e por isso devem ser claras e precisas.

##### **Regras escritas**

Qualquer regra que não esteja escrita claramente pode estar aberta à interpretação individual. Bombeiros podem achar que eles podem fazer o que eles acham que é certo em uma situação não-escrita porque podem pensar que se existisse uma regra para aquela situação

particular estaria documentado . Portanto, tentar obter controle através de um conjunto escrito de regras requer uma ação em todos os caminhos possíveis de interpretação

Ainda assim, um pequeno numero de regras é importante porque elas dão o ritmo e providenciam o pano de fundo para todo mundo visualizar as regras de uma Organização. Além disso, a melhor política é manter um clima aberto aonde problemas podem ser discutidos e decisões tomadas de maneira justa a todos os envolvidos. O Cmt de PB pode definir o clima motivacional aderindo estritamente a um conjunto mínimo de regras ou permitindo privilégios apropriados com as regras que existem.

### **Reforçando as regras**

Todo Cmt de PB deve saber que uma vez que privilégios são concedidos, são difíceis de serem tirados. Assim que outros descobrirem que um colega recebeu privilégios, eles esperam o mesmo benefício. Garantir privilégios a um bombeiro e não a outro conduz a um favorecimento injusto .

Cmt de PB podem resolver problemas de privilégios especiais e suas conseqüências, tomando decisões sábias e disciplinadas, como discutido anteriormente. Devem entender o limite de escolhas para resolver problemas de regras ou problemas relacionados à questão dos privilégios. Decisões tomadas nessas situações podem ser um assunto que se diz sim ou não; de qualquer modo, a maneira com que isso será feito permite algumas etapas entre sim e não. Por exemplo, um Cmt de PB poderia aprovar um pedido de uma maneira que torne claramente muito difícil, ou impossível, para a pessoa fazer o requerimento e pedir por outros privilégios no futuro: “Eu farei uma exceção nesse caso, mas somente nesse caso”. Ou um Cmt de PB pode desaprovar o pedido de uma maneira que a pessoa que esteja requerendo sinta que seu Cmt foi muito justo e concedeu o pedido do jeito mais favorável: “Depois de pensar muito, eu conclui que eu não posso permitir que você faça isso e isso. Eu sinto muito que isso não seja possível”. Tomar sábias decisões significa que, antes de tomar uma decisão final numa solicitação , o superior hierárquico pode analisar cuidadosamente as escolhas que são avaliadas para tomar a decisão, possuindo sempre em mente que privilégios já garantidos são dificuldades adiadas.

O Cmt de PB pode também usar uma disciplina gerando um esperado privilégio é requerido. A aprovação do pedido poderia ser dada em exceção para algum sacrifício. Isso permitiria que a concessão do mesmo privilégio para outros que requererem, partindo do princípio de que eles estão dispostos a aceitar as conseqüências. Por exemplo, um soldado pede para que ele não seja escalado para limpar os quartos do quartel porque ele é alérgico a poeira, pois varrer e remover a sujeira lhe causa alergia. Para garantir que as outras praças não sintam

que aquele soldado foi favorecido, o Cmt de PB que liberou o mesmo de limpar a sujeira o escala para uma tarefa equivalente repudiada pelos demais. Essa resolução emprega uma disciplina construtiva: compreensão , respeito pelas regras e garantia de maior privilégio de maneira que não cria precedentes para os outros.

### **Revisão das regras**

Um Cmt de PB que quer motivar a tropa sob seu comando deve saber que medidas consideradas arbitrárias causam conflitos nas prontidões e não serão aceitas. Por causa disso deve rever as regras existentes, verificando sua aplicabilidade e relevância à Organização, porém sempre observando a linha de comando de sua Unidade Operacional .

## **5. LIDERANÇA – A BASE DO GERENCIAMENTO NAS PRONTIDÕES**

### **5.1. O comando pela liderança**

Líderes usam diferentes tipos de poder para influenciar o comportamento das pessoas para produzir o resultado pretendido. Todos os tipos de poder são igualmente válidos e, cada um, apropriado por cada situação. Muitos líderes usam o tipo de poder e o estilo de liderança que a situação pede, mas outros tentam usar o mesmo estilo em todas as situações. Isto pode ser aceitável em situações estáveis, mas as situações que um oficial enfrenta são variáveis. Portanto, devem ser capazes de usar uma variedade de estilos e de selecionar a mais apropriada para cada situação no gerenciamento das prontidões.

Uma boa parte da liderança é senso comum e muitos Cmt de PB usam vários estilos de liderança sem estar ciente. Alguns aprenderam a liderar observando. Infelizmente, tendem a repetir os erros aprendidos e a falhar ao lidar com prontidões de serviço.

Um dos desafios da liderança que o oficial enfrenta é como administrar um PB com inúmeras tarefas. GB são compostos por pessoas de ambos os sexos, de várias idades, várias raças e origens étnicas e com várias experiências. Na verdade, as diferenças entre os bombeiros de hoje se sobrepõem às similaridades. O desafio nesse caso, é ver cada membro como um indivíduo e tratá-los a todos igualmente.

### **5.2. Dimensões da liderança**

Cmt de PB ocupam posições que lhes permitem influenciar os outros. Com isso vem a responsabilidade de usar seu poder efetivamente e de influenciar os outros positivamente. Isto exige que eles usem diferentes estilos de liderança com diferentes indivíduos. Há cinco dimensões que determinam a qualidade da capacidade de liderança de um Cmt de PB:

- ◆ pode fazer outras pessoas se sentirem fortes e ajudá-las a sentir que podem influenciar seu futuro e seu ambiente,
- ◆ construir a confiança dos outros no líder,
- ◆ estruturar relações cooperativas e não competitivas,
- ◆ resolver conflitos confrontando assuntos conjuntamente, ao invés de evitar ou forçar uma situação em particular,
- ◆ estimular e promover pensamento e comportamento orientado para as metas.

### **Fazer as pessoas se sentirem fortes**

Quando as pessoas se sentem fortes, elas gostam do seu trabalho, sentem-se envolvidas pessoalmente e são motivadas a continuar a crescer. Cmt de PB eficientes fazem seus subordinados se sentirem fortes. Fazem isto avaliando cada nível de desempenho do subordinado e sua prontidão para o aumento de responsabilidade. Então, se o oficial decide que o subordinado está pronto, pode delegar certas tarefas a ele. Se os bombeiros recebem tarefas para as quais estão prontos, mesmo se achem que não estão e recebem apoio que precisam para completá-la, eles ficarão orgulhos deles mesmos e ansiosos para fazer outras tarefas.

### **Construir a confiança no líder**

Cmt de PB eficiente dá a seus subordinados razões para confiar nele, construindo esta confiança e demonstrando sua integridade pessoal e profissional. Neste contexto, integridade pode ser definida como “obediência ao inexigível”. Isto significa que eles fazem o que acreditam ser certo em cada situação – não porque está na regras ou porque foram disciplinados a fazerem isto – fazem isto porque é a coisa certa a fazer. Constroem a confiança sempre falando o que eles acreditam ser a verdade, mantendo sua palavra e sendo cuidadosos para nunca violar uma confidência. A reputação de um Cmt de PB é a fundação de sua eficácia como líder e ele deve sempre protegê-la.

### **Cooperar para atingir metas comuns**

Cmt de PB eficiente encoraja seus subordinados a cooperar com outros para alcançar os objetivos de PB. Um pouco de competição é natural e saudável, mas não deve ser permitida a ponto de chegar a um nível de rivalidade prejudicial. Se necessário, devem lembrar seus subordinados que sua lealdade é para com o CB e não para com o PB. Uma maneira da Organização e todos nela serem bem sucedidos é cada um fazer o que acreditam ser mais que sua parte.

### **Encarando os conflitos**

Cmt de PB eficientes lidam com conflitos confrontando-os e não os evitando. Evitar um problema pode ser menos estressante, mas permite que ele cresça, e será muito mais estressante resolver um problema grande que um pequeno. Também não devem tentar impor uma solução ao problema. Devem discuti-lo com os envolvidos, mantendo a discussão focada no assunto ou comportamento e não nas personalidades. Se os envolvidos concordam com a natureza do problema, a solução pode ser simples – não fácil, mas simples. Contudo, se

confrontados com um problema muito difícil de resolver, Cmt de PB deve consultar seus supervisores hierárquicos. O supervisor é capaz de ver o problema de uma perspectiva diferente que o faça parecer menor ou sugerir uma solução.



Fig. 35 – cooperação na operação

### **5.3. Diferenças entre os Liderados e Sistemas de Valores**

Assim como há teorias de liderança e diferentes estilos de liderar, há diferenças entre os que são liderados. Cmt de PB devem tentar reconhecer e respeitar estas diferenças enquanto mantêm uma equipe coesa e eficaz.

Baseado em 17 anos de pesquisa, o psicólogo industrial Clare Graves classificou trabalhadores em seis tipos baseados em seus sistemas de valores. As classificações que Graves desenvolveu são realizador, envolvente, “buscador de escolhas”, leal, pessoa familiar e solitário. Cada uma dessas classificações é típica de trabalhadores em vários grupos e também típicas nas prontidões.

#### **Realizador**

Realizadores são frequentemente trabalhadores que nasceram entre 1965 e 1975. São ambiciosos, materialistas e têm um sistema auto-orientado de valores. Realizadores valorizam a competição, a vitória, status e recompensas. Gostam do ambiente de trabalho que não os restringe na busca dos seus objetivos. Realizadores se frustram com organizações estáticas ou que mudam lentamente. Podem não gostar de ações afirmativas se perceberem que estão sendo retidos pelo tratamento preferencial a outros.



## **Envolvente**

Trabalhadores que exibiram estes valores provavelmente nasceram entre 1946 e 1964. Eles valorizam igualdade, harmonia e ativismo e um senso de comunidade. São céticos em relação à autoridade e esperam serem envolvidos nas decisões que os afetam. Por causa de seu senso de comunidade envolvente, fazem bons voluntários.



Fig. 36 – senso de comunidade

## **“Buscadores” de escolha**

Trabalhadores deste tipo podem ter qualquer idade e podem ser os mais novos ou mais velhos da organização. Independente de quão jovem ou velho sejam, são o produto da era da informação. São individualistas e tem experiência especializada. Buscadores de escolha valorizam a privacidade, informação e competência e se importam pouco com o que os outros pensam dele. Podem ser especialistas em computadores ou outro tipo de especialista técnico.

## **Leal**

Estes trabalhadores funcionam melhor quando há regras claras e regulações para que todos possam seguir. Independentes de sua idade, leais dividem os mesmo valores dos bombeiros que foram nascidos entre 1915 e 1924. Valorizam a lei e a ordem, dever, respeito e autoridade. Leais, tendem a ser conservadores e ficam confortáveis na tradicional organização hierárquica com um líder forte no topo.

**Pessoa de família**

Trabalhadores com estes valores são atraídos a organizações voluntárias. Isto porque valorizam história, tradição, cooperação e a sobrevivência da organização. Eles valorizam a família e a ancestralidade e tem fortes laços de família e de lealdades; contudo, também são características de típicos membros de gangue.

**Solitários**

Solitários são individualistas. Valorizam a força individual e a sobrevivência do mais forte. Solitários vêem o mundo em preto-e-branco. Também o vêem como um mundo hostil onde só os fortes sobrevivem. Solitários podem ser crianças abusadas, ou, no mínimo, produtos de lares despedaçados.

Cmt de PB deve estar familiarizado com esta maneira de olhar para os trabalhadores para ajudá-los a entender uma fonte possível do comportamento de seus subordinados. Este entendimento permite o aproveitamento máximo de cada ponto forte dos bombeiros, minimizando seus pontos fracos e permitindo a canalização das energias de seus subordinados de maneira construtiva.

**5.4. Gênero e liderança**

Com o crescente numero de mulheres entrando no CB, Cmt de PB deve saber reconhecer e lidar eficazmente com as diferenças entre supervisionar um equipe masculina e uma equipe mista ou feminina. O fato é que homens e mulheres trabalham de maneiras diferentes e se comunicam de maneiras diferentes.

Homens tendem a trabalhar sem pausas durante o trabalho, fazendo poucos descansos até que o trabalho esteja completo. Por outro lado, mulheres trabalham mais vagarosamente, mas com pausas ocasionais. Homens vêem tarefas não agendadas como interrupções que fragmentam seu trabalho, mulheres não. Homens tendem a planejar e a seguir uma agenda rígida de atividades; mulheres são mais flexíveis. Homens praticam poucas atividades não relacionadas aos seus trabalhos, mulheres praticam mais. Homens se identificam com seu trabalho, mulheres vêem a si mesmas como complexas e multifacetadas. Mulheres são mais abertas a informações, homens têm dificuldades de dividir informações.



Fig. 37 – homens e mulheres no CB

Obviamente, essas são generalizações que podem ou não serem aplicadas a uma pessoa em particular – homem ou mulher. Ou podem ser aplicadas em algumas situações e não em outras. Contudo, o ponto é que Cmt de PB devem tentar tratar cada membro de sua equipe como um indivíduo e se esforçar constantemente para maximizar o potencial de cada membro na busca dos objetivos da Organização e do PB.

## 6. GERENCIAMENTO DA INSTRUÇÃO EM NÍVEL DE PB

O dever mais importante do CB é a preservação da vida, do patrimônio e do meio ambiente.

Contudo, sendo virtualmente impossível prevenir todas as ocorrências, *o segundo dever mais importante é o treinamento para essas situações de risco*. Teoricamente, é possível que um bombeiro desenvolva o nível de proficiência através das experiências. Contudo, tornar-se tecnicamente competente apenas através da experiência é ineficiente e potencialmente perigoso.



Fig. 38 – instrução de salvamento em altura

Emergências ocorrem a intervalos variados e diferem em natureza e complexidade e bombeiros devem saber como lidar de maneira segura com elas antes de serem confrontados, até porque podem passar anos sem enfrentar uma grande ocorrência. Para reduzir a quantidade de tempo necessária para que um bombeiro se torne competente e para assegurar que é capaz de desempenhar suas tarefas, o treinamento é mais eficiente quando feito através de um programa estruturado de educação e instrução. No contexto deste manual, **educação significa aquisição de novos conhecimentos e capacitação; instrução significa a revisão e prática necessária para mantê-las atualizadas.**

A ênfase da educação deve ser em desenvolver as habilidades dos bombeiros para seguirem de maneira segura e eficiente os procedimentos, protocolos e as linhas de comando. *A ênfase da instrução não deve nunca ser em surpreender ninguém despreparado; ao contrário, deve se identificar deficiências de conhecimentos que podem ser melhoradas com a prática.*



Fig. 39 – instrução de operação enchente

## 6.1. Educação

A Instrução pode ser ministrada por diferentes pessoas dependendo das reais necessidades do PB.

Porém, ao Cmt do PB compete a instrução e / ou delegação da instrução e a qualidade exigida pela Organização.

Independente de quem apresenta a nova informação aos membros do PB, o material deve ser apresentado de maneira que seja compreensível e útil a eles, devendo ser apresentado por um instrutor treinado usando um método de instrução testado e relacionado diretamente com uma ou mais tarefas dos membros do PB. Uma das técnicas que podem ser usadas para apresentar a instrução é o método de instrução em quatro etapas. *As etapas são preparações, apresentações, aplicações e avaliações.* Este método testado pelo tempo é o mais eficaz e eficiente para apresentar nova informação e ajuda aos bombeiros a aprenderem novos conceitos e habilidades para o nível exigido no menor tempo possível. Transformar a nova informação em parte de sua rotina, pode necessitar prática e repetição.

### 6.1.1. Quatro etapas da instrução

#### Preparação

Preparação significa duas coisas diferentes. Primeiro, refere-se à preparação para dar a aula. Significa começar com tempo hábil para poder revisar totalmente o material, os planos de aula, juntar o material necessário e revisar ou preparar os materiais, testes e exercícios. Isto significa ter certeza que o material está no nível apropriado considerando a experiência do bombeiro. Preparação também significa ter tempo para o oficial ensaiar a apresentação e preparar a ambiente de ensino. A sala de aula deve ser silenciosa, iluminada e de temperatura

confortável. Todos os materiais e equipamentos necessários devem estar no lugar e devem ser testados para se ter certeza que funcionam.

O segundo uso do termo preparação refere-se ao oficial preparar os bombeiros para receber e assimilar a informação a ser apresentada. Isto pode ser feito descrevendo a situação na quais os bombeiros precisariam da informação contida na apostila.

A essência da preparação é que tanto o oficial quanto os bombeiros saibam da importância do material a ser apresentado. Se uma das partes desta etapa é ignorada ou feita de maneira superficial, o resto da apresentação será menos eficiente.

### **Apresentação**

Para ser mais eficiente, a informação apresentada deve ser construída sobre outra informação que os bombeiros já possuem. Por exemplo, se a nova informação representa uma mudança nos procedimentos, a procedimento existente deve ser revisado e as razões para a mudança explicadas. Por outro lado, se a nova informação não está diretamente ligada ou relacionada a algo que os bombeiros já saibam, o Cmt de PB deve tentar fazer uma analogia que os ajude a colocar a nova informação em perspectiva.

A etapa de apresentação pode envolver uma palestra, demonstração ou uma combinação destas técnicas. Contudo, simplesmente mostrar um vídeo não é considerado uma apresentação. Vídeos e outros materiais podem ser usados para complementar a apresentação, mas não substituí-la. A essência desta etapa é que os bombeiros recebam toda a informação que precisam para preencher o objetivo comportamental estabelecido no plano de aula. Quando isto for alcançado, estão prontos para a próxima etapa – aplicação.



Fig. 40 – apresentação da instrução

## Aplicação

No método de instrução em quatro etapas, a aplicação é a mais importante porque é onde o aprendizado acontece. Durante a etapa de aplicação os bombeiros podem aplicar a nova informação que receberam na apresentação. Contudo, devem ser observados atentamente pelo Cmt de PB e qualquer erro é corrigido imediatamente. Podem tentar aplicar a informação enquanto houver tempo ou enquanto não aplicarem corretamente.

## Avaliação

A quarta e última etapa é a avaliação. Este é o teste. Para ser válido, o teste deve refletir o que foi dito sobre o objetivo comportamental para a lição. Se o objetivo era que o bombeiro descrevesse algo, é isto o que o teste deve pedir.

A essência desta etapa é que o bombeiro demonstre que ele entendeu o novo material e se pode aplicá-lo. Contudo, para que alcance um nível alto de aprendizado com o novo material, tempo e prática são necessários. Esta prática é feita dentro do PB e sob supervisão do Cmt de Prontidão na maioria das vezes.

### 6.2. Treinamento

A manutenção das habilidades, freqüentemente envolve práticas que não se usam muito. Contudo, para as habilidades diretamente relacionadas à segurança, apenas o domínio completo é aceitável. Para estas capacitações outra técnica – **aprendendo a dominar** - é usada.



Fig. 41 – instrução de fogo em veículo

**6.2.1. Aprendendo a dominar**

Esta é uma das técnicas mais eficazes no desenvolvimento e manutenção de habilidades, especialmente as relacionadas à segurança. Como o método em quatro etapas, este é um método antigo e de eficiência comprovada. Contudo, apesar de ser um método altamente eficiente, não é tão eficiente quanto o método em quatro etapas, por que o segundo envolve pequenos grupos. Por não ser tão eficiente, as técnicas de domínio são usadas somente com um grupo muito pequeno. Em muitos casos, técnicas de domínio só devem ser aplicadas para desenvolver e manter as habilidades onde um erro pode custar uma vida.

Muitas técnicas de instrução em grupo, incluindo o método em quatro etapas, são baseadas na idéia de que há uma conexão direta entre a aptidão do estudante e o seu alcance. De acordo com esta teoria, uma pequena percentagem dos estudantes só aprenderá um pouco; a maioria aprenderá médio e outra pequena percentagem aprenderá muito. E também é obvio que o estudante com uma alta aptidão mecânica, aprenderá como usar as ferramentas mais rapidamente que alguém com uma baixa aptidão mecânica. Na teoria do aprendizado de domínio, sabe-se que enquanto alguns aprendem mais rápido que outros, quase todos os estudantes podem aprender qualquer coisa que seja necessário e atingir o mesmo nível, mas pode demorar mais. A experiência mostra que, usando as técnicas deste método, a curva de sucesso pode refletir um resultado mais positivo que a curva de aptidão.

Este método não exige equipamento caro ou sofisticado. O aprendizado de domínio ajuda o bombeiro a desenvolver o domínio de duas maneiras:

- ◆ pequenos grupos de estudo e prática, onde dois ou três bombeiros trabalham juntos, com ou sem o instrutor.
- ◆ auxiliares de instrução, onde o cmt de prontidão ou outro bombeiro que tem o domínio do conhecimento fornece ajuda individualizada para aqueles que ainda não dominam a habilidade.

Este método é freqüentemente usado por aqueles que estão se preparando para os testes do treinamento de Instrução e Bombeiros (TIB).

O processo é baseado em sete princípios:

- 1◆ definição de domínio
- 2◆ pequena etapa de aprendizado
- 3◆ seqüências do simples ao complexo
- 4◆ reforço
- 5◆ avaliação formadora
- 6◆ atividades corretivas
- 7◆ avaliações



### Definição de domínio

Se os bombeiros têm que dominar uma técnica, esta deve ser definida detalhadamente. Esta definição deve incluir a descrição das condições sob as quais deve ser demonstrada, como deve ser demonstrado e o que constitui a prática.

### Pequena etapa de aprendizado

Pesquisas mostraram que os que estão treinando aprendem melhor quando em pequenas etapas ou unidades. Dividir uma habilidade complexa em pequenas etapas ajuda a evitar o sentimento de sobrecarga pelo desafio de dominar toda uma habilidade. Uma etapa pode ser um simples conceito – ou parte de um. Através da instrução e prática, cada um que estiver treinando deve dominar esta pequena etapa antes de seguir para a próxima. Cada um progride em seu ritmo. Ao fim, todas as etapas devem ser combinadas na sequência para que o domínio seja mostrado.

### Sequência do simples ao complexo

A eficiência do aprendizado é aumentada quando pequenas etapas podem ser ensinadas/aprendidas começando com o mais simples e progredindo para o mais complexo. Isto envolve mover-se do sabido para o desconhecido, do básico para o mais avançado e é a melhor maneira de ensinar ou reforçar um conhecimento.

### Reforço

Pessoas aprendem melhor quando recebem recompensas freqüentes e imediatas por seus esforços. Da mesma maneira, são desencorajadas pela falha. O reforço positivo é recebido quando os que estão treinando dominam cada pequena etapa do processo. Este reforço positivo encoraja e motiva para seguir para a próxima etapa.

### Avaliação formativa

A avaliação formativa é onde o progresso é conferido durante cada etapa. É uma oportunidade para o que está treinando de demonstrar que ele aprendeu o suficiente sobre a etapa para dominar toda a instrução. Durante a avaliação, que é feita pelos próprios bombeiros, o desempenho não recebe notas, mas é designado como feito ou não feito.

### Atividades corretivas

As atividades corretivas se tornam necessárias somente quando um bombeiro falha em dominar uma etapa. Quando mais práticas são necessárias, as duas técnicas descritas anteriormente ( pequenos grupos de estudo e auxiliares de instrução ) são fundamentais. Este é um processo de alunos ajudando alunos, com ou sem instrutor. Além do valor de ensino/aprendizado, estas atividades são grandes construtoras de união entre membros de uma prontidão.

### Avaliação

Quando o bombeiro está confiante que ele domina cada etapa, é hora da avaliação final. É uma avaliação abrangente porque todas as etapas devem ser combinadas para mostrar o domínio de todo o exercício, com apresentação de notas e outras formas de mensuração .

Um processo documentado de aprendizado também ajuda o Cmt de PB a desenvolver ou remediar bombeiros que falham em dominar as habilidades vitais.

O processo de domínio fornece um desenvolvimento e manutenção consistente que pode ser adaptado ao indivíduo sem comprometer os padrões de desempenho, constituindo-se num mecanismo bem sucedido de desenvolvimento e manutenção da instrução. Com todos os fatores sendo iguais, um programa bem aplicado produzirá altos níveis de desempenho em um PB.

#### **6.2.2. Treinamento tradicional**

Treinamentos tradicionais são processuais. Treinamento mensal que especifica um certo número mínimo de horas deve ser gasto em treinamento. Tais sistemas são melhores que nenhum treinamento, mas produzem resultados marginais. Estes sistemas tendem a falhar porque focam no processo e não no produto. Exigem que cada membro treine certo número de horas, mesmo que não precisem e não haja um padrão ao qual se adequar. O Cmt de PB conduz a equipe através do assunto designado.

Todo o período de instrução pode ser gasto desempenhando as práticas incorretamente, mas conta mesmo assim. Obviamente, há problemas de controle de qualidade com esta abordagem, pois não é eficiente.

#### **6.2.3. Treinamento prescritivo**

São sistemas onde medidas definidas e mensuráveis de desempenho são desenvolvidas para as habilidades individualmente. Periodicamente, mensalmente, o Cmt de PB prescreve certo número de tópicos e habilidades individuais. Cada membro de cada PB, deve demonstrar competência em cada área prescrita. Qualquer desempenho deficiente devem ser levado ao padrão dentro de um período específico. Além disso, qualquer deficiência de instrução que o Cmt de PB observar, pode ser feita durante o treinamento prescritivo.

Sistemas de treinamento prescritivo são eficientes porque são sistemas baseados no desempenho, não no processo. Isto significa que quando os treinamentos são dados, o Cmt de PB testa a equipe em cada tópico. Se os bombeiros demonstrarem o nível de competência específico, não precisam gastar mais tempo nisso. Podem usar o tempo disponível para praticar

outras técnicas. Se demonstrarem competência em todas as áreas e se o Cmt de PB não observou nenhuma deficiência, podem fazer outros deveres importantes.

### 6.3. Simulados integrados

O CB realiza anualmente, um simulado integrado com as mais diversas entidades, associações, órgãos públicos e privados etc, com o objetivo de aprimoramento técnico-operacional. São, dessa forma, de fundamental importância para o treinamento do Cmt de PB e de sua equipe. Abaixo apresenta-se uma sequência de fotos de grandes simulados:



Fig. 42, 43, 44, 45 e 46 – simulado de incêndio em supermercado



Fig. 47 e 48 – simulado do rodoanel (estrada)



Fig. 49 e 50 – simulado de incêndio em favela



# 3

---

MCPB

## TEORIAS E ELEMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA



## **TERCEIRA PARTE -**

### **Teorias e elementos da Administração Moderna**

Comandantes de PB estão em uma posição única e importante de dicotomia trabalho/administração. A posição importante é por causa de sua ligação vital entre a administração e o trabalho operacional. Como gerente têm a responsabilidade de atuar na administração, mas como membros de uma equipe, devem lutar pelas suas prontidões. Trabalhadores usam ferramentas, supervisores gerenciam pessoas e administradores atuam com programas. Ainda que essa seja uma simplificação, serve para identificar o papel essencial do Cmt de PB. Ele deve usar as ferramentas necessárias para ajudar o PB a alcançar suas metas .

## **1. ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO)**

Um contemporâneo de Herzberg e McGregor, Peter Drucker primeiro descreveu a APO em 1954. Essa teoria amplamente aceita era baseada na proposição de que se os trabalhadores pudessem ver a “grande pintura” – ou o objetivo que seria alcançado – eles poderiam entender melhor como suas funções individuais entravam no plano geral. Isso era suposto para motivar os trabalhadores, mostrando a eles o quanto importante eram suas contribuições pessoais para a realização dos objetivos organizacionais. Além disso, se cada um tem um objetivo específico para realizar, eles podem planejar e trabalhar para alcançar a sua parte no objetivo geral. Se cada um alcançar seu objetivo individual, coletivamente as metas e os objetivos da organização serão alcançados. Entretanto, o APO não é aceita tão amplamente no setor privado como deveria. A crítica cita dois problemas:

O primeiro é a crença que a APO promove uma performance mínima e através disso uma mediocridade organizacional. Eles atentam que objetivos individuais, declarada em termos de performance ou alcance mínimos, trazem limites. Se os trabalhadores são recompensados pelo mínimo de performance não são requeridos para operar ou alcançar o mínimo especificado, há pequeno ou nenhum incentivo a eles para fazê-lo.

O outro problema é extremamente importante para o Cmt de PB é a dificuldade de conseguir trabalhadores compatíveis a seus objetivos pessoais e da organização. Se há uma disparidade entre eles, os trabalhadores devem ter as motivações divididas. Ajudar seus bombeiros a alcançar objetivos organizacionais e objetivos benéficos para cada um pode ser uma forma de adquirir mais responsabilidades.



Enquanto a APO pode ter favores perdidos no setor privado, o serviço de bombeiros ainda o usa extensivamente – e muito efetivamente – na administração de incidentes emergenciais. Entretanto, é menos efetivo como recurso administrativo das atividades do dia a dia de um PB. Quando possível, o Cmt de PB deve usar o estilo mais democrático e participativo de administração e supervisão que levam os bombeiros a participar na definição da direção para a companhia.



Fig. 51 – ordem na ocorrência – APO – a “grande pintura”



## 2. ADMINISTRAÇÃO PELA QUALIDADE TOTAL (AQT)

Também conhecida como “Aumento da qualidade contínua”, tem sido adaptada por empresas privadas e organizações públicas. Ela é baseada nos quatro elementos seguintes:

- ◆ Identificação de clientes e retorno;
- ◆ Trilhar performance com métodos simples e estatisticamente válidos;
- ◆ Melhorias constantes e contínuas; e
- ◆ Participação dos empregados em todos os processos.

### **Identificação de clientes e retorno.**

As organizações devem continuamente monitorar as necessidades de seus clientes e modificar, inovar, ou abandonar programas e serviços necessários para encontrar as necessidades dos clientes.

### **Trilhar performance.**

Essa requer uma orientação de processo, mais que, orientação de resultados. AQT foca no processo de como algo está sendo feito não no indivíduo que o faz. Por isso, a proposta é monitorar a performance do processo para identificar mudanças necessárias para melhorar a qualidade.

### **Melhorias constantes e contínuas.**

AQT é baseada no esforço contínuo para melhorar o processo da organização para produzir e entregar programas, serviços, e produtos. Serviço de qualidade é consistentemente auxiliar, preciso, pontual, e completo.

### **Participação dos empregados em todos os processos.**

O elemento mais importante é mudar idéias tradicionais sobre administrar pessoas. Para fazer um trabalho de AQT, é essencial para o Cmt de PB valorizar e respeitar todos os empregados e suas opiniões, encorajar as contribuições dos empregados e providenciar treinamento e educação.

Como mencionado antes, AQT era um crescimento direto de princípios expostos por Deming em seus famosos 14 pontos que são os seguintes, adaptados ao trabalho de um PB:

## PONTO 01

**“Crie a constância de propósitos para a melhoria dos produtos e serviços prestados com um plano para se tornar competitivo e permanecer no seu segmento de mercado, possibilitando assim a garantia de empregabilidade a muitas pessoas”.**

Quer dizer que devemos, como na parábola popular, “não dar o peixe mas ensinar a pescar”, ou seja, ensinar à Instituição como se renovar sempre, acompanhando a sociedade em que ela vive e não ficar tentando reformá-la a toda hora. Tal “ensinar a pescar” consiste em criar a consciência nos membros do CB instituição da importância da satisfação dos clientes externos e a percepção das mudanças, adaptando a Organização à elas. Perceber as mudanças exige sensibilidade da Instituição e é preciso treinar o público interno para perceber que são os clientes externos, e não nós, que definem o que é importante ou não. Mas preparar pessoas treinadas leva tempo, por isso é importante investir agora nos clientes internos.

**Diferencie urgente de importante:** urgente é o que precisa ser feito agora, como controle de orçamentos, manutenção do serviço prestado, relacionamento positivo com os clientes e preservação dos funcionários na organização; importante é o que vai garantir a sobrevivência da organização, como inovação tecnológica, investimentos em pesquisa e educação e manutenção do que já foi conquistado e melhoria contínua. É necessário conciliação, pois quando tudo é importante e tudo é urgente, na verdade não existem prioridades e a tendência é dispersar esforços e enfraquecer.

**SE VOCÊ NÃO SABE PARA ONDE VAI, NUNCA SABERÁ SE CHEGOU.**

TAREFAS IMPORTANTES			
TAREFAS URGENTES		+	-
	+	<b>CRISES IMPORTANTE E URGENTE</b>  <b>1</b>  Ex: - Conflito com o principal cliente - Evacuar um prédio em chamas	<b>URGENCIAIS URGENTE MAS NÃO IMPORTANTE</b>  <b>3</b>  Ex: - Atendimento de ligações telefônicas - Interrupções constantes
	-	<b>PLANEJAMENTO IMPORTANTE MAS NÃO URGENTE</b>  <b>2</b>  Ex: - Desenvolvimento de subordinados - Planejamento a longo prazo	<b>DERPERDÍCIO/ROTINA NEM URGENTE NEM IMPORTANTE</b>  <b>4</b>  Ex: - Discussão no jogo de futebol - Nova revisão de documentos - Documentação rotineira
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Importante é o que traz resultados, conseqüências.</li><li>• Urgente: pressão temporal para execução.</li></ul>		
	<b>Válido para todas as tarefas</b>		

Fig. 52 – Matriz Importância/Urgência. Fonte: Visão e Ação Estratégica, 2002

## PONTO 02

**“Adote uma nova filosofia: estamos em uma nova era econômica. Não podemos mais aceitar atrasos e erros, devemos assumir a liderança no processo de mudanças”.**

Devemos adotar uma filosofia de espírito de equipe como se fosse uma nova religião, ler tudo que existe sobre ela e praticá-la constantemente, inclusive em casa.

Essa transformação deve ocorrer em todos os níveis do Posto de Bombeiros, mas principalmente na mente da alta gerência, pois é dela a maior parte do poder decisório.

Devemos fazer uma avaliação da estrutura atual e, quebrando paradigmas, substituir o obsoleto, tornando a estrutura leve e flexível para os tempos atuais.

Nossos concorrentes também vão fazer isso e não vai ser brigando com eles que vamos sobreviver; Nossa sobrevivência só depende de nós mesmos.

## PONTO 03

**“Cesse com a dependência da Inspeção em massa como uma forma de atingir a Qualidade: exija, em vez disso, provas estatísticas de que a Qualidade está embutida desde seu primeiro estágio”**

Não adianta colocar centenas de fiscais no fim da linha de atendimento; neste momento do processo, o serviço já foi feito e o seu custo transformou-se em desperdício. Mesmo que não seja pago, houve um desgaste cujo custo será rateado nos outros serviços, aumentando seu valor sem oferecer nada em troca.

Nos serviços de bombeiros acontece o mesmo fenômeno; não adianta fiscalizar depois que o serviço foi feito, nesta fase, os bens já foram deteriorados e pior, vidas foram prejudicadas ou perdidas. Isso não tem volta; por isso erros não podem ocorrer e sua percepção deve ser feita durante o processo, prevendo-os antes que surjam, através de educação e treinamento; devemos incorporar o espírito de “ acertar na primeira vez”.

Devemos enfatizar o resultado final (meta atingida) e não só os métodos empregados, pois os métodos são mutáveis, conforme variam as necessidades dos clientes.

**PONTO 04**

**“Parar com o processo de negociar com base só em preço e sim utilizar medidas significativas de Qualidade, junto com o preço, minimizando o custo total.”**

Eliminar fornecedores que não podem garantir sua Qualidade e considerar não só o preço, mas a relação custo e benefícios, a necessidade real e manutenção.

Ex.: Comprar luvas de procedimentos mais baratas, mas menores e mais finas; o pessoal da ponta da linha simplesmente vai passar a usar dois pares por vez, um sobre o outro; ou então comprar pilhas e lâmpadas para lanternas pela metade do preço, mas que duram um terço do tempo das outras; no final, o barato vai sair caro.

Outro exemplo é comprar uma tonelada de macarrão porque está em promoção, vai demorar para consumir porque as prontidões não gostam e fatalmente vão estragar ou perder a validade antes de serem consumidas. Outro exemplo seria comprar pranchas longas baratas mas mais finas: Já pensou no vexame se a prancha quebrar no meio?



Fig. 53 – melhor custo benefício

**PONTO 05**

**“Ache os problemas e melhore constantemente e para sempre o Sistema de Produção e Serviço, reduzindo constantemente os custos”**

É uma função gerencial trabalhar sempre no sistema; usando as ferramentas, técnicas e treinamentos, vamos achar, priorizar e melhorar os processos não conformes do sistema. Também não adianta fazer um monte de mudanças de uma só vez pois além de tornar-se obsoleto com o passar do tempo vai criar um trauma muito grande, com respectiva resistência para as próximas mudanças.

Devemos evitar “fórmulas mágicas” como “a partir de agora adotaremos a política do Defeito Zero”, o que existe (e realmente funciona) é um sistema que percebe rapidamente erros e os corrige ainda mais rápido.

Todos devem participar ativamente, como se fossem as engrenagens de um relógio, algumas maiores e mais importantes, outras menores e mais simples, mas todas unidas e no mesmo ritmo e produzindo uma medição confiável para o usuário.

## PONTO 06

### **“Instituir método de treinamento dentro do próprio local de trabalho”**

Devemos investir em treinamentos dentro da área em que o bombeiro estiver, ou seja, se estiver na Prontidão, deve fazer cursos de salvamento, Combate à Incêndio ou Resgate; se estiver na Administração, deve fazer cursos de Informática ou ferramentas de escritório.



Fig. 54 – especialização em salvamento terrestre

O que acontece quando invertemos?

- ◆ Perdemos tempo, porque o aluno não vai aplicar o conhecimento de imediato e vai acabar esquecendo,

- ◆ Se um dia o bombeiro mudar de área, vai ter que atualizar os conhecimentos pois além de provavelmente tê-los esquecido, esses métodos provavelmente terão evoluído ( haverá “retrabalho”) e

- ◆ Tomou a vaga de alguém que poderia estar aplicando os conhecimentos.

Além disso, temos que corrigir mentalidades do tipo “curso é perda de tempo” ou “a verdadeira escola é a vida, esqueça tudo o que você viu no curso”; essas pessoas, além de estarem trabalhando errado, estão impedindo os outros de trabalharem certo.

## PONTO 07

**“Institua a liderança. O objetivo da Liderança deve ser ajudar o sistema a melhorar, sempre. A responsabilidade dos supervisores deve ser mudada de “Números” para performance e a melhoria da performance, descentralizada, automaticamente melhorará a produtividade”.**

Deve-se prestar atenção em todas as sugestões, de todas as fontes; não que todas serão atendidas, mas suas opiniões serão consideradas no resultado final (processo padrão); com isso, as pessoas sentirão que são parte do resultado e passam de opositores para colaboradores, afinal, parte do resultado é obra dele.

Fazendo certo desde o começo, o custo é menor (as correções são mais caras).

Também é fundamental que os líderes dêem exemplos positivos, pois seus atos serão refletidos nas atitudes dos subordinados como espelhos, faça certo e todos farão certo, faça errado e todos farão errado, pois usam os líderes como modelo a ser seguido. Além disso, as pessoas devem ser convencidas de que o que estão executando é importante e não só vontade do chefe (ser comandadas e não “mandadas”), neste estágio, os líderes podem desaparecer mas suas idéias permanecem.

## PONTO 08

**“Elimine o medo do ambiente de trabalho para que todos possam trabalhar de forma efetiva para a empresa”.**

Quando temos medo no trabalho, o serviço não rende; os funcionários não desenvolvem todo seu potencial porque se errarem, sabem que serão punidos, não sendo considerado o que fizeram de positivo antes; os chefes também não desenvolvem porque não tem estabilidade no cargo (hoje estão aqui, amanhã podem ir para qualquer lugar, inclusive a rua); nada é feito a longo prazo, pois ele é incerto, todos preferem resultados imediatos (mais visíveis); com isso o urgente domina o importante e o tropeço é inevitável.

Os chefes devem auxiliar seus subordinados a desenvolver seu potencial, eliminando as barreiras (inibidores) e dando oportunidade para a criatividade, individual e coletiva. Erros devem ser encarados como lições e não como culpa. A criatividade compensa as deficiências (material obsoleto, por exemplo) e serve de trampolim para saltos tecnológicos da organização, evitando perda de tempo e retrabalho.

## PONTO 09

**“Romper as barreiras entre os departamentos. Os membros de todos os departamentos devem trabalhar como se fossem uma equipe só, visando prever e sanar possíveis problemas”.**

O importante é o trabalho de equipe, o “nós” antes do “eu”, o coletivo antes do individual; a época das “estrelas” ou “grandes heróis” já passou, hoje o mais importante é o espírito de grupo (equipe).

Além disso, as barreiras não são só no sentido horizontal, mas também no vertical; os chefes devem periodicamente “descer ao chão de fábrica”, ou seja, ver “in loco” as condições de trabalho dos subordinados; é fácil criticar o motorista que raspou o pneu na guia da calçada, o rancheiro que fez uma comida insossa ou o sentinela que está com o uniforme rasgado, mas você já tentou dirigir um caminhão no trânsito de uma grande cidade, ainda mais indo para uma emergência? ou então cozinhar comida de segunda categoria sem tempero, porque não existe verba? Ou ainda ouvir do almoxarifado a história que não existe uniforme porque não tem verba e você deve remendar a roupa que rasgou em ocorrência? Nesta fase, o importante não é simplesmente executar, mas sim interagir, compartilhar idéias e conhecimentos com os outros setores, de modo que todos cheguem juntos no ponto desejado.

**“A FORÇA DA CORRENTE ESTÁ NA RESISTÊNCIA DE SEU ELO MAIS FRACO”.**

## PONTO 10

**“Eliminar “slogans”, exortações e metas inatingíveis. Tais exigências só geram antagonismo, na medida que aumenta a frustração causada pela falta de meios e a incapacidade dos trabalhadores em resolver os problemas”.**

Não adianta dar ordens vazias, do tipo “eu quero”, “eu estou mandando”, “se vire”, toda vez que forem emitidas ordens, devem estar associados os meios para sua execução; além disso, as regras devem ser claras, objetivas e pré-determinadas; nunca devemos mudar as regras durante o jogo, ou seja, a execução, pois esta variação regional fora de hora pode prejudicar o conjunto como um todo.

## PONTO 11

**“Eliminar padrões de trabalho que determinam metas numéricas. Criar padrões que promovam a Qualidade. Eliminar o Gerenciamento por Objetivos, números ou cotas numéricas”.**

Não fixar cotas numéricas, pois surgirá o seguinte fenômeno: para evitar cobranças, as pessoas fixarão cotas baixas, fáceis de cumprir, inibindo qualquer esforço que poderia ser feito para mais.

Incentivar melhorias através de dados estatísticos reais e não em números empíricos ou fantasiosos.

Por exemplo, nunca poderemos afirmar que iremos conseguir “Zero Acidentes” em um período; e não é porque os nossos motoristas são bons ou ruins, ou porque os comandantes de postos irão esconder os acidentes, mas sim porque é uma questão estatística: Utilizando ferramentas e técnicas de gerenciamento, é possível verificar que parte dos acidentes são causados por motoristas, que podem ser reduzidos através de treinamento e seleção de motoristas habilitados, parte dos acidentes são causados por falha de equipamentos e podem ser resolvidos por troca e manutenção preventiva mas e os acidentes causados por outros veículos? Essa é uma variável que pode no máximo ser amenizada por treinamento em direção defensiva dos nossos motoristas mas nunca será eliminada, simplesmente porque não controlamos os outros motoristas. Devemos é trabalhar dentro do possível, ou seja, baixar o número de acidentes causados por motoristas ou equipamentos, mas nunca 100 % de todos os eventos.

## PONTO 12

**“Remover as barreiras que não permitem ao empregado o direito de ter orgulho do seu trabalho”.**

É fundamental reconhecer o bom desempenho dos subordinados, de modo que sejam estimulados a sempre se aprimorar.

Egoísmo, autoritarismo e ceticismo, utilizados contra subordinados que se destacam por bons serviços, demonstram apenas que você é covarde e preguiçoso, indigno de ser chefe; se seu subordinado está se destacando, é obrigação sua apoiá-lo e estudar também para não ficar para trás, nunca tente nivelar por baixo.

Todos devem conhecer o processo de forma geral e com detalhes a sua parte, de modo que em casos não-conformes, tenham uma noção de quem pode solucionar o problema e, se for seu serviço, saná-lo da melhor forma possível.



Eliminar competições internas mesquinhas, do tipo: “minha seção é melhor do que a sua” ou “Quem é melhor, o leiteiro ou o padeiro?”; ninguém deve pensar que é melhor do que ninguém; em uma organização, todos são importantes.

### PONTO 13

**“Instituir contínuo desenvolvimento na educação e capacitação para a Qualidade”.**

Ter consciência de que treinar as pessoas é um investimento e não uma despesa; uma pessoa treinada e motivada vale mais do que dez pessoas leigas, é importante investir em qualidade da mão-de-obra e não quantidade.

A atualização de conhecimentos do gerenciamento moderno produz uma vantagem competitiva em relação à concorrência que pode ser o fator determinante entre quem sobrevive e quem é extinto e a sobrevivência permite assegurar que ninguém vai perder emprego.

Ex. O Japão, que não possui recursos naturais mas possui uma das maiores economias mundiais utilizando apenas pessoas dedicadas e boa administração.

### PONTO 14

**“Crie uma estrutura na alta gerência e incentive os outros pontos. Coloque todos trabalhando para atingir essa transformação. É tarefa de todos”.**

Devemos agir sempre de forma empreendedora, buscando novas alternativas para resolver os problemas; se antes haviam máquinas de escrever que permitiam melhor compreensão dos textos que eram manuscritos, hoje existem os computadores pessoais com impressoras.

Nunca se conformar, acomodar ou aceitar de imediato o que lhe é apresentado, acredite no seu próprio potencial; como diz o ditado popular: “atrás de um monte de problemas há uma montanha de oportunidades”.

### 3. ELEMENTOS DO GERENCIAMENTO

#### 3.1. Ferramentas

São instrumentos utilizados para coleta de dados. São utilizados para colher e ordenar informações do mercado e dos clientes, de modo a embasar a formulação de estratégias da Organização.

Embora exista um grande número de ferramentas de gerenciamento, utilizaremos neste manual apenas as mais afeitas às nossas atividades.

##### 3.1.1. Gráfico de Pareto

Histograma que, utilizando o *Princípio de Pareto*, organiza as freqüências das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a hierarquização dos problemas. Embora nunca sejam exatas, facilitam a visualização e consenso do grupo, na medida que concentra a atenção das causas ou efeitos mais freqüentes permitindo a priorização, ou seja, a concentração de esforços.

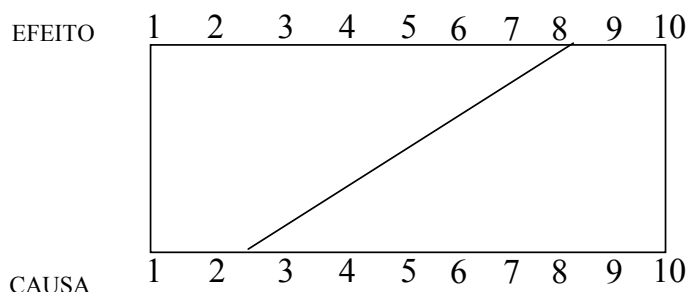
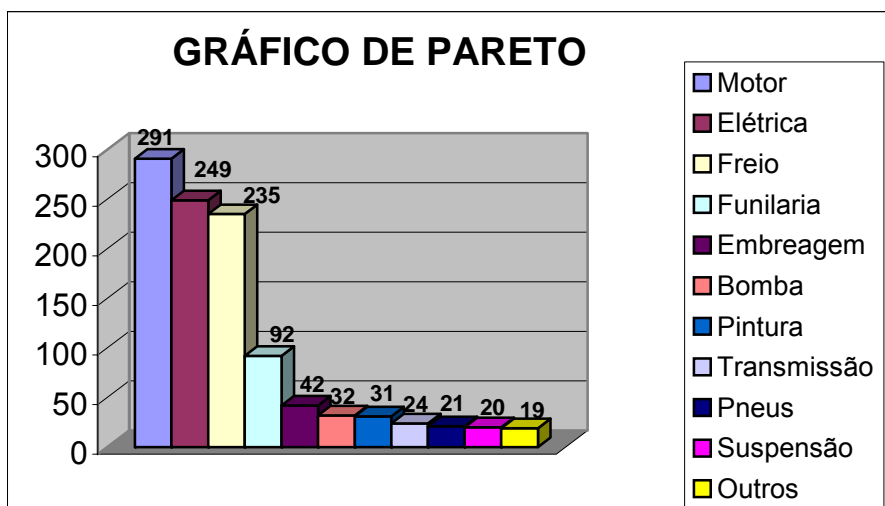


Fig. 55 – causa X efeito. Fonte: Qualidade Total no Posto de Bombeiros, 1998

##### 3.1.2. Princípio de Pareto

Também chamado de **regra 75/25**, idealizado por Vilfredo Pareto no final do século XIX mas adaptado para administração de empresas por Juran, esclarece que aproximadamente 25% de causas geram 75% dos problemas, ou seja, se nos concentrarmos nos 25% de problemas mais freqüentes, eliminaremos 75% do trabalho.



Fonte: Seção de Motomecanização do 3ºGB.

Fig. 56 - Número de atendimentos de reparos nas viaturas de um GB.

Podemos observar no gráfico que 3 das 11 causas (30%) dos problemas das oficinas (motor, elétrica e freio) são responsáveis por 766 dos 1056 reparos ( 72,5%).

### 3.1.3. Gráfico de Controle de Processo

Representação gráfica que registra valores estatísticos de uma característica do processo em função do tempo e um ou dois limites de controle (superior e inferior); sua principal função é servir de parâmetro para avaliar se um processo está sob controle e ajudar a obtenção e manutenção do controle estatístico.

Pontos fora dos limites indicam uma causa especial de variação (não-conformidade) que deve ser investigada, para evitar sua repetição.

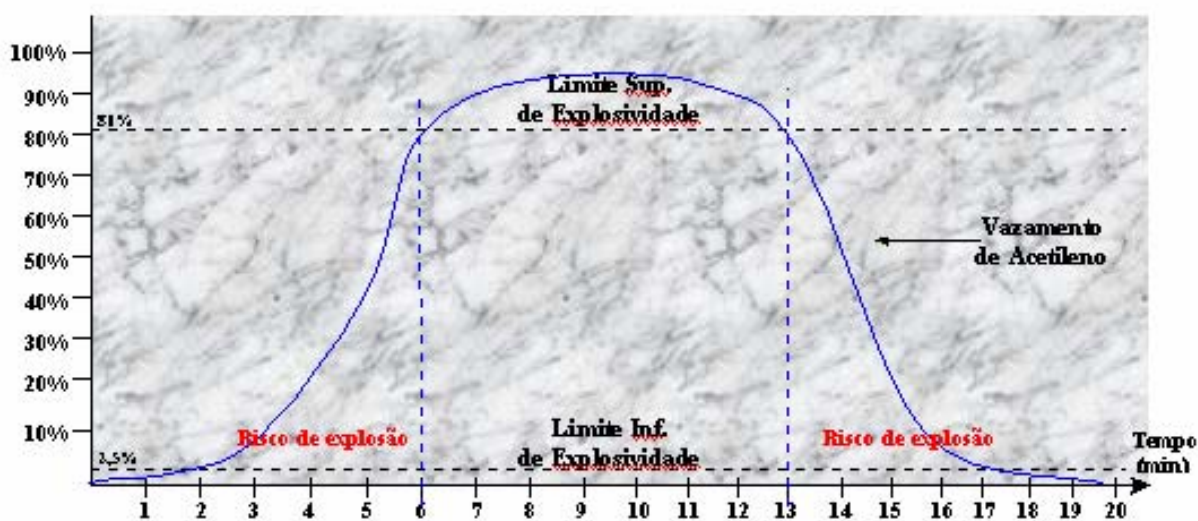


Fig. 57 – Gráfico de Controle de Processo. Fonte: Qualidade Total no Posto de Bombeiros, 1998

### 3.1.4. Gráfico de Ishikawa

Também chamado de *Diagrama de Espinha de Peixe* ou *Diagrama de Causa e Efeito*, apresenta a relação entre um grupo de causas que gera um ou mais efeitos. É uma maneira clara de verificar qual a origem dos fatos que estão ocorrendo agora, de modo que possam ser identificados, agrupados e entendidos. A vantagem do seu uso é que este proporciona esclarecer o vínculo entre a autoridade (competência) sobre as causas e a responsabilidade sobre os resultados (efeitos) de um processo.

Serve para descobrir causas. É essencialmente uma apresentação gráfica de uma lista feita pelos participantes para as possíveis causas de um evento, de modo que permite o estudo individual de cada causa e a busca de sua solução.

Considerando que a lista foi feita subjetivamente pela sua equipe, procure opiniões externas para maior confiabilidade das conclusões.

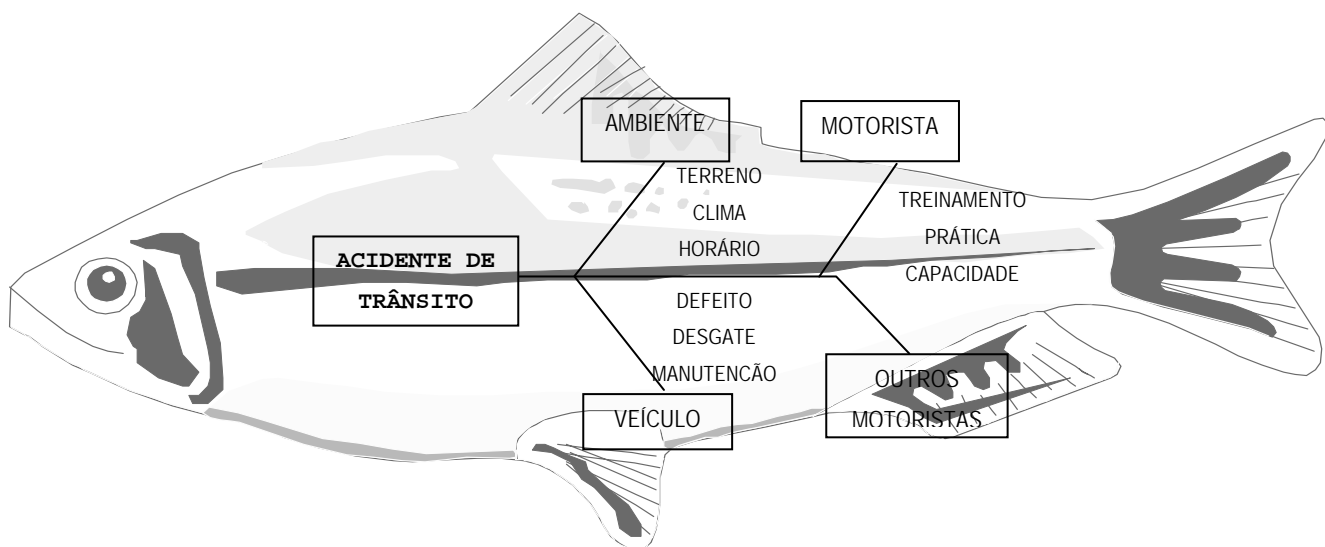


Fig. 58 – Diagrama Espinha de Peixe ou Diagrama causa e Efeito. Fonte: Qualidade Total no Posto de Bombeiros, 1998

### 3.1.5. Gráfico De Barras

É a representação gráfica da frequência de ocorrência de determinados eventos, sendo um dos gráficos mais comuns e utilizados, sendo amplamente empregado para frequência de um evento e compará-lo a outros, de modo a monitorar o **Controle Estatístico** de um evento e saber se um evento está sob controle ou não.

Permite comparações entre setores diferentes e até no mesmo setor em períodos diferentes, permitindo previsibilidade de eventos futuros.

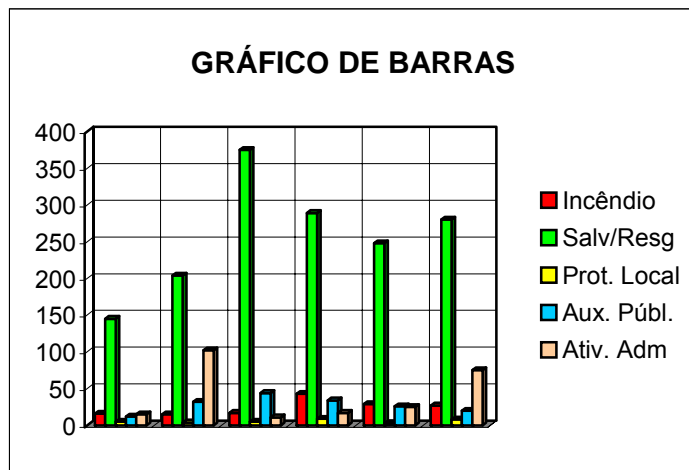


Fig. 59 – Gráfico de barras. Fonte: o autor

### 3.1.6. Fluxogramas

Diagramas esquemáticos que mostram a seqüência ou fluxo de um processo, passo a passo, através de uma simbologia própria. É o começo da padronização.

Permite o entendimento de um processo por partes e como um todo, identificando também as tarefas inerentes. Após a compreensão do processo, é possível criar condições para propostas de melhorias, através do questionamento da atual necessidade do processo e suas partes bem como se é possível sua simplificação ou substituição por novos métodos.

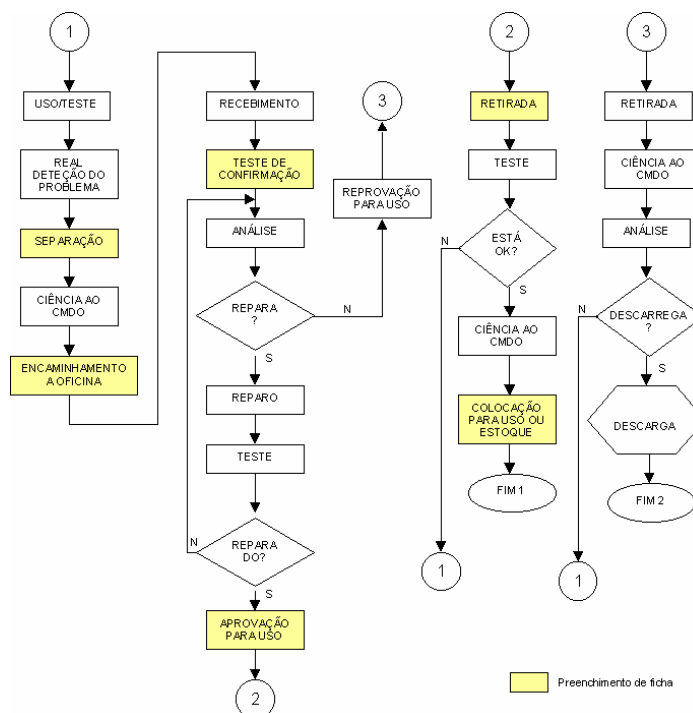


Fig. 60 – Fluxograma de manutenção de equipamentos operacionais (exemplo).

Fonte: o autor

### 3.2. Técnicas de Administração aplicadas aos Postos de Bombeiros

São instrumentos para interpretação dos dados coletados, de modo a embasar as decisões de Comando no sentido das reais necessidades da população.

#### 3.2.1. Método de Controle de Processo

Método de tomada de decisões que garante a sobrevivência da organização através do monitoramento constante do processo.

Pode ser usado em duas situações: para padronização da melhor solução de uma meta ou para sua melhoria periódica, visando sua adaptação às mudanças das necessidades da população.

Método composto de 4 fases básicas: “P” (Plan) Planejamento, “D” (Do) fazer, “C” (Check) verificar e “A” (Action) Ação corretiva. A fase “P” se divide em estabelecimento de Metas (o que eu quero) e estabelecimento de métodos (como eu vou atingir as metas); a fase “D” consiste no treinamento dos métodos, sua execução e coleta dos dados relativos à execução; na fase “C” comparamos os dados obtidos com os esperados e, na fase “A”, fazemos as correções de modo a tentar aproximar os dados obtidos com os esperados, identificando e eliminando as causas das distorções.

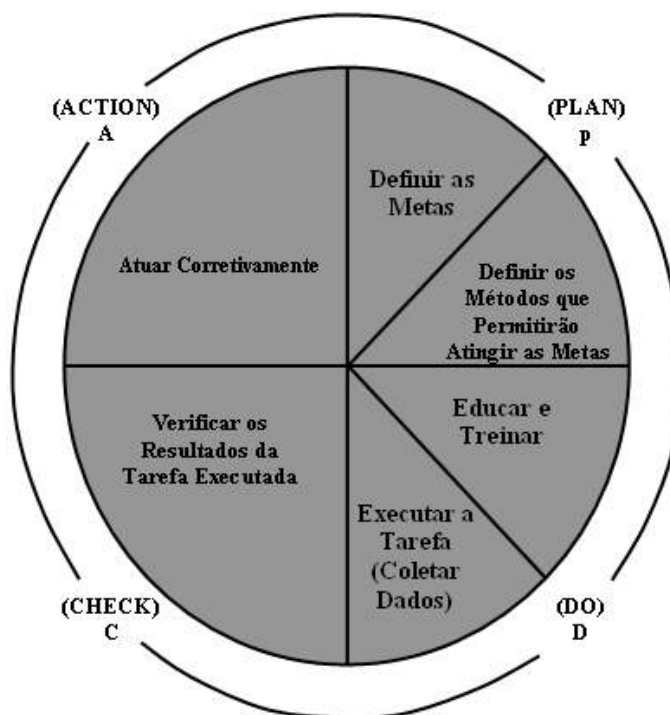


Fig. 61 – PDCA. Fonte: Gerenciamento da Rotina de Trabalho do dia-a-dia, 1994.

### **3.2.2. “Empowerment”**

Técnica que consiste na transferência gradual de responsabilidade e autoridade do gerente para sua equipe de trabalho.

Essa transferência não é dar poder ao subordinado mas sim fazer “aflorar” o poder que as pessoas já tem mas que estão sufocadas por sistemas burocratizados. As equipes utilizam suas próprias habilidades, conhecimentos, motivação e iniciativa, mas para isso é preciso que os comandantes, de cima para baixo na Organização, criem o ambiente favorável para a transformação.

É preciso flexibilidade mental e informações para acreditar na capacidade das pessoas da equipe, compartilhando informações por toda o GB e trocando pirâmides burocráticas por equipes auto sustentáveis e com autonomia . O objetivo final é que bombeiros estejam zelando pelo PB como se fossem sua própria casa

### **3.2.3. “Brainstorming” (Chuva Ou Tempestade De Idéias)**

Método para solução de problemas que procura levantar o maior número possível de idéias no menor tempo, através da discussão de um grupo, normalmente composto por pessoas ligadas diretamente ao problema; surgimento das idéias pode ser feito de várias formas, mas as mais comuns são através de “rodadas”, onde cada elemento expõe uma idéia por vez, numa sequência, ou através de idéias expostas aleatoriamente, todas são anotadas no primeiro momento, desconsiderando opiniões alheias que inibem a criatividade e depois são ordenadas e discutidas pelo grupo idéia por idéia até a definição das pertinentes e das descartadas. Apesar da subjetividade e empirismo da seleção das soluções, seu ponto forte é criar a sensação no grupo de que todos participaram da solução do problema, tornando-os co-responsáveis pelo seu sucesso.

### **3.2.4. Sistema De Sugestões**

Sistema que permite melhorias baseadas nas impressões dos integrantes das Prontidões. Pode ter abordagem defensiva (caixa de sugestões) ou ofensiva (pesquisa “boca a boca”). Bem trabalhada, permite o desenvolvimento da criatividade dos bombeiros ; dá participação a todos os níveis tanto da decisão quanto do “feed-back” e auxilia na busca e controle de erros.

O sistema de sugestões pode ser interno ou externo (em relação ao CB) ou ativo e passivo, quando a iniciativa da busca de sugestões parte do CB ou de fora, respectivamente.

**3.2.5. “Benchmarking”**

Método que compara os procedimentos adotados em diversas organizações ou segmentos para a solução de um determinado problema e, após análise crítica das melhores alternativas, aproveita a solução mais adequada para a realidade da própria empresa, melhorando o que já existe ou introduzindo novas idéias e conceitos.

A comparação pode ser externa (com outras Instituições) ou interna (com outros quartéis do CB). A comparação entre os PB também deve ser feita, pois sempre há inovação positiva.

**3.2.6. “Just-In-Time”**

Filosofia de bom senso, nascida no apoio à produção e aperfeiçoada pela empresa Toyota. Consiste em fornecer peças de um setor para outro apenas na quantidade necessária para o processo, com o mínimo de estoque, suficiente apenas para uma pequena eventualidade. A Qualidade é fundamental, pois uma falha em um setor paralisa toda a fábrica.

Sua vantagem indiscutível é a disciplina em que se apóia, previsibilidade e confiança contínua uns nos outros. Baseia-se em dois princípios básicos: hábito da melhoria contínua, o que acarreta atualização constante para acompanhar as necessidades do mercado e eliminação de desperdício; podemos entender que desperdício é algo que onera a organização mas não dá retorno, o que torna coerente o hábito de estoque mínimo (estoque que não é usado é desperdício – porque guardar coisas sem precisar delas?).

Além dessas características, o sistema de controle estatístico o torna extremamente sintonizado com um gerenciamento eficiente. Esta técnica tem uso pleno em um PB no quesito materiais e equipamentos relativos ao almoxarifado.

**3.2.7. Método “5 W 1 H”**

Consiste em uma conferência usada para garantir que não haja dúvidas por parte dos diversos níveis da Organização sobre o que deve ser feito nas diversas fases de um processo. Todo processo deve ter claro os itens do “5W1H”, registrados, documentados e divulgados aos envolvidos no processo. Alguns autores o chamam também de “5W2H”, como pode-se verificar na ilustração da tabela que segue.

É ideal na fase de planejamento de um processo ou atividade, sendo interessante o uso da tabela a seguir:



WHAT	WHO	WHERE	WHEN	WHY	HOW	HOW MUCH
O QUE	QUEM	ONDE	QUANDO	POR QUÊ	COMO	QUANTO CUSTA
O que exatamente deve ser feito.	Quem vai fazer cada passo.	Onde serão feitos os passos.	Prazos de entrega e período de duração.	Importância da execução	Métodos que vão ser utilizados.	Se vale a pena fazer este processo ou se é melhor outras alternativas.

Fig. 62 – Tabela 5W2H. Fonte: Qualidade Total no Posto de Bombeiros, 1998

## MÉTODO "5W1H" APLICADO Á ROTINA DIÁRIA

WHAT O QUE	WHO QUEM	WHERE ONDE	WHEN QUANDO	WHY POR QUÊ	HOW COMO
Conferir material da Vtr	Cmt de guarnição	Própria viatura	Diariamente de manhã	Ter material para uso imediato	Usar ficha conferência
Conferir material reserva	Auxiliar da reserva	Reserva operacional	Diariamente de manhã	Ter material p/ uso imediato	Usar FCMR (ficha de controle material reserva)
Conferir as dispensas	Cmt do PB	Gabinete Comando PB	Durante o ano vigente	Distrib. Equilib dos afastam	Usar ficha de acompanhamento
Instrução de informática	Encarr. por prontidão	Serviço de Dia	Após rotina diária	Instruir uso correto micro	Aulas de uma hora
Instrução de motorista	Chefe dos motoristas	Imediações do quartel	Após rotina diária	Ter motoristas reservas	Aulas de uma hora
Instrução de natação	Encarr. por prontidão	Clubes da região	Diariamente de manhã	Ter pessoal habilitado	Aulas diárias
Instrução de Ed. Física	Cmt da Prontidão	Quadra do PB e parques	Diariamente de manhã	Ter pessoal condicionado	Aulas diárias
Distribuição de alimentos	Sgt Aux da reserva	Reserva de alimentos	Semanalmente	Otimização do consumo	Just-in-time
Controle vistorias árvore	Telegrafista	CECOM	Sempre que houver vistoria	Evitar retrabalho	Usar livro controle
Conferir Viaturas	Motorista	No pátio do quartel	Diariamente de manhã	Evitar acidentes	Seguindo a FCV (Ficha de conf. de viatura)
Segurança do quartel	Sentinelas	Nas instalações físicas do quartel	Diariamente	Segurança Patrim e Física	Escala diária

Fig. 63 – Tabela 5W1H aplicada à rotina diária. Fonte: o autor.

### 3.3. Ambiente de Trabalho – O programa Cinco Esses ( 5S ) como agente de mudanças

O Programa 5S surgiu no Japão, no final da década de 60, a partir da constatação de que as fábricas eram muito sujas e de que os desperdícios eram incorporados à rotina diária, a ponto de não mais sensibilizar as pessoas.

A implantação do Programa 5S contribui efetivamente para a recuperação das organizações, pela melhoria de pequenas ações do dia-a-dia, sendo, conseqüentemente, uma boa maneira de iniciar o melhoramento do gerenciamento da rotina.

A importância do Programa 5S é que ele se torna uma ação rápida, devido às suas características de fácil aplicação no trabalho, não exigindo grandes investimentos iniciais, além de ser facilmente assimilado por todos.

O 5S é, basicamente, a determinação de organizar o local de trabalho, mantendo-o arrumado, limpo, em condições padronizadas e com a disciplina necessária para se realizar um bom trabalho.

O nome deste programa origina-se de palavras japonesas que foram traduzidas como: :





<b>SEIRI</b> <b>DESCARTE</b>		<b>Seleção e descarte</b> – manter o necessário e o adequado.
<b>SEITON</b> <b>ARRUMAÇÃO</b>		<b>Arrumação e ordenação</b> – arrumar e ordenar o que ficou.
<b>SEISO</b> <b>LIMPEZA</b>		<b>Limpeza</b> – tudo deve estar limpo e funcionando.
<b>SEIKETSU</b> <b>SAÚDE</b>		<b>Sáude e bem estar</b> – Higiene, harmonia, respeito, solidariedade, paciência, salubridade, ergonomia, saúde.
<b>SHITSUKE</b> <b>DISCIPLINA</b>		<b>Disciplina</b> – respeito aos limites e cumprimento das rotinas.

Fig. 64 – o programa “5 S”. Fonte: Fonte: Qualidade Total no Posto de Bombeiros, 1998

**SEIRI** - Utilização / Descarte – É a primeira vassourada (“housekeeping”). São separados os materiais (e informações) do quartel em dois grupos: o que serve e o que não serve para o quartel; o que serve é dividido em três subgrupos: material de uso constante, que deve ser colocado em locais de fácil acesso; material de uso eventual, que permanecem nas instalações

mas em locais periféricos e materiais que estão danificados mas podem ser utilizados após conserto; os materiais que não servem se dividem em dois subgrupos: os que não servem para o quartel mas podem ser usados em outros locais e o lixo, que deve ser imediatamente eliminado.

**SEITON** - Ordenação / Organização – É o posicionamento correto, de forma visível e lógica dos materiais e informações do quartel, utilizando um método racional e facilitando a localização e acesso.

**SEISSO** - Limpeza – é a manutenção da limpeza no quartel, tanto física quanto tecnicamente; além da remoção das sujeiras, também são removidos os métodos antiquados e as falhas humanas, “limpando” o interior do ambiente de trabalho e enxugando o excesso (de materiais e informações).

**SEIKETSU** - Saúde / Asseio – Significa, além da manutenção da limpeza física, eliminar condições de trabalho inadequados, como pouca iluminação, barulho, odores desagradáveis, temperatura muito baixa ou alta, etc. Também significa cuidar da higiene física e mental dos bombeiros, exercitando continuamente os outros sentidos.

**SHITSUKE** - Autodisciplina – Internalizar nos bombeiros o espírito de autocontrole e força de vontade, executando as normas e deveres pré-estabelecidos com ética e alegria. O hábito de respeitar os padrões, evitando mudanças “durante o jogo” gera credibilidade e certeza da manutenção do que já foi conquistado. As mudanças não podem ser atos individuais mas sim decisões do grupo, estudantes e com consenso comum.

É um programa extremamente prático, baseado em ferramentas simples, para impulsionar a Liderança pela Qualidade Total, de forma a melhorar a qualidade de vida dos membros da Organização, bem como da comunidade que vive no entorno da organização. Esse programa também é uma maneira de melhorar o ambiente de trabalho e, como consequência, melhorar a qualidade dos produtos e serviços.

A participação é fundamental para a implementação do 5S, pois as pessoas terão a oportunidade de opinar sobre determinados assuntos de interesse da organização, apresentando sugestões para a melhoria dos processos.

**PRINCIPAIS PROPÓSITOS DO PROGRAMA 5S**

- Bem-estar das pessoas
- Melhoria da qualidade
- Melhoria da produtividade
- Redução dos custos
- Conservação de energia
- Melhoria do ambiente de trabalho
- Melhoria do moral dos funcionários
- Incentivo à criatividade

## **UTILIZAÇÃO PRÁTICA DOS ELEMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO**



## **QUARTA PARTE –**

### **Utilização prática dos elementos da administração**

#### **1. COMPREENDER O TRABALHO DO CMT DE PB**

Os elementos da administração são ferramentas e técnicas indispensáveis a qualquer organização que busque a necessidade da sociedade, quer prestando serviço, quer produzindo bens de consumo.

No gerenciamento moderno, não é possível conferir controle ao que não se pode medir. Para tal, devemos transformar os fatos do dia-a-dia de nossa profissão, em dados numéricos, analisá-los segundo os princípios estatísticos, e após o entendimento dos dados relevantes, ter como objetivo o melhor atendimento à comunidade. Esta é a proposta dos elementos do gerenciamento.

Os Bombeiros Policiais Militares, desejosos que sempre foram em atender a expectativa da população, devem dispor das ferramentas da administração em seus trabalhos, o que permitirá entender melhor suas funções e seus trabalhos, revelando a ocorrência de problemas, e dirigindo em direção ao aperfeiçoamento dos processos de trabalho e o estabelecimento de metas mais ousadas.

Outra vantagem é a de permitir parâmetros objetivos de comparação, visualização de melhora e até mesmo de manutenção dos resultados, estimulando todos os profissionais envolvidos com um trabalho produtivo e realizador.

É preciso que se observe que o uso da ferramenta adequada vai depender do tipo de fenômeno a ser estudado, da criatividade do Cmt de PB, da sua familiaridade com a técnica e, por fim, com o resultado que se deseja alcançar. O estudo de um determinado aspecto, via de regra, obriga a utilização de mais do que uma ferramenta, uma em complemento à outra, importando que se pratique diariamente para que sejam utilizadas com naturalidade por ocasião das necessidades que poderão ocorrer.

Tornar-se um Cmt de PB é dignificante e desafiador, ainda que seja uma função estressante. Embora seja uma aspiração que todo bom profissional da área de bombeiros tenha, poucos conhecem realmente o que é e qual a importância de sua missão; é importante saber que alguém acreditou em você e teve confiança suficiente em seu profissionalismo para lhe conceder essa oportunidade de ampliar os seus limites, e que não foi ocasionalmente que você chegou onde está agora. Você foi recompensado pela automotivação, pelo desempenho e pela determinação que demonstrou anteriormente.

Portanto, é importante equilibrar os sentimentos de lealdade em relação aos seus subordinados com os de fidelidade em relação aos seus superiores hierárquicos; esta função não lhe foi concedida para ser complacente em excesso com o grupo, agindo com superproteção e contrariando o comando, muito menos para ser o algoz do grupo, maltratando os subordinados a fim de se auto – promover. Sua obrigação é buscar a justiça, defendendo atitudes corretas e orientando os equivocados a encontrar o caminho certo.

A função de Cmt de PB, exige um desempenho e flexibilidade consideráveis. Imagine a situação em que durante a semana, nas revistas matinais e nas instruções, enfatiza o perigo do trânsito e cita exemplos de acidentes e principalmente como poderiam ter sido evitados, acompanha os motoristas no trajeto do “check-up” das viaturas, orientando os motoristas e, à tarde, ministra instrução na sala de aula. À noite ocorre um acidente. Até a apuração das responsabilidades, embora tenha sido feito um trabalho preventivo e tenha sido o motorista que bateu, responsabilidades suas sobre o fato serão questionadas pelos seus superiores; além disso, certamente ouvirá as protelações do motorista; não é o caso de dizer que o Cmt de PB não tenha parcela de responsabilidade sobre os atos de seus subordinados, mas sim que todos os fatos que ocorrem são essencialmente consequência da complexa carga operacional de um PB. Por isso, deve ser ressaltado que comandar PB, embora gratificante, também é desgastante física, mental e emocionalmente e que vocação é condição imprescindível para exercê-la.

Ao lidar com subordinados, principalmente os recém-chegados, procure dialogar constantemente e, o mais importante, ouvi-los, compreender suas personalidades, conhecer seu passado e sua vida, aproveitar suas virtudes e corrigir seus vícios; demonstrar à tropa que o Comando busca o melhor para a Organização (ao próprio grupo inclusive) e procurar sincronizar os objetivos da Organização às metas de cada um.

Procure usar outros Cmt, mesmo os afastados da função atualmente, como referência, usando suas atitudes positivas como modelos e evitando a repetição das ruins; porém nunca já como um imitador. Procure incorporar sua personalidade nas idéias que conseguir e as adaptar à realidade atual, lembrando-se que o que era usual antes pode não ser hoje ; dar exemplos, chegando no horário ao quartel; sendo pontual nos compromissos; sendo justo na disciplina; tendo calma e autocontrole nas situações negativas adversas; tendo responsabilidades com os compromissos ; nunca humilhando os subordinados, respeitando sua dignidade; conhecendo cada homem sob seu comando, tendo fé na missão ; transmitindo esperança nos

momentos difíceis a quem estiver próximo e principalmente , tendo humildade de reconhecer sua própria humanidade.

Enfim, estude, atualize-se, conhecendo-se a legislação, capacitando-se cada vez mais não somente operacional, mas também no gerenciamento de recursos e pessoas.

Cmt de PB exercem funções (o que fazer) no CB dentro de uma Organização (cargos) hierárquica.

A posição de Cmt de PB atualmente, é definida pelo Quadro de Praças e Oficiais (QPO), como sendo função dos oficiais Tenentes. Sabemos, contudo, que em alguns PB no interior , ocorre, por questões de efetivo, o comandamento de PB por praças (Sargentos e ou Subtenentes). Sua atuação, porém, refere-se à prática de fato.

Guardadas as devidas proporções, um PB pode ser comparado a uma empresa, pois possui as funções operacionais e também as gerenciais. Nesse caso, o cargo (patente) do Tenente pode exercer várias funções. É o caso de quando assume o comando de um PB em que, ao mesmo tempo, exerce as funções de gerente operacional, devendo planejar para atingir os resultados/ objetivos, como por exemplo, diminuir o tempo de saída da guarnição de resgate do quartel numa emergência. Por outro lado, se o Cmt de PB não conseguir a manutenção do objeto da conquista nem melhorá-lo, o gerenciamento se tornará inviável.

Todas as suas ações/attitudes devem estar direcionadas a resultados (metas), uma vez ***que não existe gerenciamento sem metas***. Todo seu planejamento deve ter um enfoque em um padrão, daí a importância da padronização. *A padronização é o cerne do gerenciamento* (Ex: meta padrão no TIB de 7,0 para todos os cabos e soldados das prontidões).

Nesse amplo contexto, o Cmt de PB no exercício de suas funções enfrentará uma diversidade de problemas, irregularidades, anomalias no lido gerencial e no operacional, devendo conduzir esses óbices progressivamente, colocando em prática os elementos disponíveis de gerenciamento.

A razão principal pela qual trabalhamos é que alguém precisa do resultado desse trabalho. No caso do CB, talvez uma vítima de acidente automobilístico, uma dona de casa em apuros por um vazamento de gás de cozinha ou até mesmo um animal nas águas de um rio. Neste contexto relativo, todos buscam sobreviver. Por isso buscam ajuda e Organização para sobreviver. Essas necessidades levam o ser humano a se organizar nos mais diversos ramos da sociedade, onde trabalhará sempre para facilitar a luta pela sobrevivência de outros seres humanos. Esta é, em última instância, a missão de todas as organizações. E isto sempre agrega valor. *No caso do CB, cujo trabalho maior é salvar vidas, qual seria esse valor?*



Daí a sua importância na sociedade, especialmente como a profissão de maior aceitação na cidade de São Paulo. E qual seria a importância de um PB que, organizado operacionalmente em três prontidões operacionais identificadas pelas cores verdes, amarela e azul, colocam em prática nas ruas de São Paulo e em socorro direto à comunidade um trabalho árduo e incessante de apoio realizado nos bastidores nas áreas de operações, comunicações, finanças e recursos humanos?

Todo esse cabedal de conhecimentos, apoios logísticos e acessoriamente são colocados à disposição do profissional de maior importância tática no campo operacional e no desfecho final do trabalho do CB: o Cmt do PB. Em suas mãos está a tropa operacional do CB, que conquistou o topo das organizações com maior prestígio, cuja competência é conduzir essas prontidões em direção à vítima, no fogo, na água e nas alturas e manter essa honra conquistada ao longo de 125 anos de serviço à população. Sua dedicação definirá o sucesso da Organização representada operacionalmente pelos 282 PB em todo o Estado de São Paulo.

Em uma análise estritamente operacional, sempre estará à frente da ocorrência como primeiro oficial no local na maioria das vezes, onde dependerá taticamente da mesma prontidão com a qual há poucos instantes dividia a mesa de refeição ou instruía em sala de aula. Enfim, um jogo de relacionamento profissional / pessoal cujo sucesso está em suas próprias mãos como líder, gerente e Cmt imediato dos três Cmt de Prontidão que não, sua assessoria administrativa e operacional. O resultado do seu trabalho dirá se o ambiente e a produtividade atingirá o índice compatível com a confiança da sociedade no CB.

## **2. ORGANIZAR O PB**

### **2.1. Implantar o 5S**

Esta é uma maneira confiável de iniciar o melhoramento do gerenciamento da rotina, pois tem a função de potencializar o trabalho, promovendo o acultramento das pessoas a um ambiente de economia, Organização, limpeza, higiene e disciplina, fatores fundamentais à elevada produtividade tanto operacional quanto administrativa.

Um grande dificultador da implementação deste programa é que, como parece simples de compreender, leva as pessoas a inferirem que também é simples de ser colocado em prática. É notado também que, devido a isto, as pessoas não se dedicam o suficiente à compreensão de sua idéia.

A filosofia do programa 5S é baseada na solidariedade e nas relações humanas com bons hábitos comuns. Muitas das pessoas com quem trabalhamos não pensam, no sentido estrito da palavra pensar, como deve ser o seu ambiente de trabalho; não planejam, não se envolvem com o ambiente, simplesmente lá comparecem e trabalham. O programa 5S é uma forma de levar esse pensamento a ser estimulado e continuado.

*É necessário deixar claro que o ambiente de trabalho de nossa Organização é público e não privado. A empresa privada visa o lucro, o serviço público visa não desperdiçar recursos públicos.* Deve-se tornar o máximo possível o trabalho para que ele seja impessoal. O atendimento ao cliente deve ser o objetivo principal de qualquer funcionário que deve desenvolver a paciência, a educação, a reflexão, o ambiente harmonioso para o atendimento eficiente. Nesta linha, não se pode permitir que o funcionário apodere-se do ambiente de trabalho como se fosse seu: por exemplo, funcionários não podem vender coisas particulares no ambiente público, pois isso corrói o sistema público, principalmente quando se utilizam de objetos, salas, energia para esta finalidade. Outro grande problema é a influência para se conseguir direitos. Os direitos são para todos. O favorecimento pessoal deve ser combatido.

### **2.2. Eliminar Irregularidades**

#### **Colher informações dos integrantes das prontidões**

Sem o relato das irregularidades na base das prontidões o gerenciamento fica prejudicado.

Quais os maiores problemas nas prontidões? relacionamento conturbado? materiais em falta? plano de rotina diária? horário dos sentinelas? indisciplina? alimentação?

Tudo deve ser constantemente relatado e se constituirão nas primeiras informações disponíveis ao Cmt de PB para o efetivo gerenciamento. *Tudo o que for relatado deve ser feito por escrito para os devidos registros em documento padronizado para as 3 prontidões.*

### **Deixar claro as funções de cada um.**

Na estrutura organizacional de um PB podemos ter a praça auxiliar do Cmt de PB e obviamente os Cmt de prontidão com as respectivas equipes escaladas como guarnições nas viaturas e/ou embarcações. Cada integrante deve saber, através do treinamento no próprio trabalho, suas funções, possibilitando um trabalho harmonioso e eficaz. *Boa parte das irregularidades, anomalias presentes em um PB é consequência direta da dúvida do bombeiro sobre sua própria função. Se não sabe exatamente o que faz, como chegará ao resultado?*

Os fatos que são “ estranhos ” à rotina de trabalho devem ser relatados ou diariamente ou semanalmente, podendo ser comunicado até mensalmente.

Ações do Cmt de PB no processo:

- ◆ elogiar quem relata os fatos;
- ◆ periodicamente, analisar os relatórios utilizando o gráfico de Pareto ou histograma para saber por onde começar ;
- ◆ utilizar o método de solução de problemas.

### **Treinar os Cmt de Prontidão**

Os Cmt de Prontidão cumprem sobretudo o papel de supervisão das prontidões. É o importante elo entre estes e o Cmt de PB. Através deles as ações numa prontidão de serviço se inicia, sendo o responsável direto pelo treinamento de sua equipe.

Devem, portanto:

- ◆ verificar o cumprimento da rotina de atividades diárias,
- ◆ dar o primeiro passo para eliminar as irregularidades,
- ◆ auxiliar o Cmt de PB na solução de problemas.

## **2.3. Padronizar a rotina de atividades**

### **Padronização**

*Não existe gerenciamento sem padronização, pois este é o próprio planejamento do trabalho a ser executado pelo bombeiro ou pelo PB.*

*"Nem um pouco do sucesso japonês na qualidade teria sido possível se nós não tivéssemos unido o progresso em controle da qualidade com avanços na padronização: eles são tão inseparáveis como as rodas de uma charrete. Se este relacionamento não é entendido, se a padronização for implantada de forma desordenada, então o controle da qualidade certamente será um fracasso". KAORU ISHIKAWA, 1984.*

*Nas empresas modernas a padronização é considerada a mais importante das ferramentas gerenciais e é a base do Gerenciamento da Rotina do Trabalho.*

Padronização é a atividade sistêmica de estabelecer e utilizar padrões. Padrão é o documento consensual estabelecido para um objeto, desempenho, capacidade, ordenamento, sequência, método, procedimento, responsabilidade, dever, conceito, etc, com o objetivo de unificar e simplificar de tal maneira que, de forma honesta, seja conveniente e lucrativo para as pessoas envolvidas.

Ninguém deve seguir os padrões por obrigação, mas sim porque é o que gera os melhores resultados (nosso objetivo). Padronização é um meio.

A padronização é em grande parte voluntária, ou seja, as pessoas discutem aquilo que será padronizado, estabelecem o procedimento padrão e o cumprem. Porém o método padronizado não é estático: ele pode e deve ser periodicamente revisto como forma de se melhorar os processos. A padronização deve ser registrada de forma escrita e organizada.

"O QUE NÃO É MENSURÁVEL NÃO PODE SER MELHORADO"  
(KAORU ISHIKAWA)

## **Fluxograma**

O Fluxograma é o início da padronização.

♦ mapear o PB ( operacional e administrativo ), fazendo um fluxograma para cada item, detalhando os vários processos, porém sem a obrigatoriedade de fazer perfeito pela primeira vez. Iniciar pelos itens prioritários.

♦ detalhar as tarefas conduzidas em cada processo. Quantas tarefas existem no PB ? Quantos bombeiros trabalham em cada uma ?

## **Definir as tarefas prioritárias**

Fazer uma reunião com os Cmts de prontidão e determinar , junto com eles, quais são as tarefas prioritárias a serem padronizadas.

Tarefas prioritárias são aquelas em que, se houver erro, afetam diretamente o atendimento operacional e administrativo; as conhecidas como problemáticas e as que já causarem acidentes de uma forma geral. Tudo deve ser relacionado com um modelo de relatório padrão para as 3 prontidões

### **Elaborar os Procedimentos Administrativos Padrão ( PAP)**

Para cada função, elaborar os PAP. Os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) são gerenciados pela Divisão de Operações do CB e disponibilizados através do comando

Seguir as seguintes etapas:

- ◆ primeiro verifique como cada bombeiro encarregado da tarefa está trabalhando (nas 03 prontidões e administração) através dos Cmts de Prontidão.

- ◆ fazer um “chek- list ” das ações.

- ◆ junto com os Cmts de Prontidão e auxiliar, definir a “seqüência certa” para o trabalho.

- ◆ ter certeza de que todos os bombeiros e em todas as prontidões e que executam as mesmas tarefas estejam fazendo da mesma maneira.

- ◆ listar as atividades críticas.

- ◆ só padronizar aquilo que é necessário padronizar para garantir certo resultado final desejado. Exemplo: retirar as cadeiras do refeitório antes de lavar o piso. O crítico nesse caso é retirar as cadeiras antes de lavar os pisos. O bombeiro é livre para retirar as cadeiras a seu jeito: duas por vez, uma por vez, com a mão direita, com a mão esquerda, começando pela frente, etc. Nada disso é crítico.

- ◆ utilizando as anotações feitas, padronizar o formato certo.

- ◆ este é o processo de padronização para ser seguido.

## **2.4. Organizar seu gerenciamento**

### **2.4.1. Como monitorar o PB**

Para monitorar é necessário o controle de itens do PB, que são características numéricas sobre as quais é necessário exercer o controle ( gerenciamento ) , pois *somente aquilo que é medido é gerenciado.*

- ◆ definir os itens de controle que quer monitorar (por escrito e padronizado)

- ◆ utilizar o gráfico seqüencial, a carta de controle ou o histograma

♦ *divulgar o que acontece em termos de resultado à tropa é essencial*, pois leva a satisfação pessoal em virtude das metas atingidas e coloca cada prontidão a par de sua produtividade, aumentando a motivação e a moral.

♦ Um gráfico grande contendo o item de controle analisado deve ser colocado perto do local de trabalho onde haja boa circulação dos integrantes das prontidões.

#### **2.4.2. Como manter a produtividade do PB**

Mantém-se os resultados (produtividade) através do controle. Um método indicado para esse controle é o PDCA .

♦ As metas para manter são atingidas através de operações padronizadas. Como o plano que permite o alcance da meta padrão é o Procedimento Operacional Padrão (Standard), o Ciclo PDCA neste caso pode ser denominado **SDCA**.

♦ Após o monitoramento do processo pelo Ciclo PDCA, verificou-se que a meta foi atingida, assim, resta mantê-la. A meta padrão representa o resultado desejado pela realização do trabalho, e agora, é preciso planejar o trabalho repetitivo a ser executado (padronização) .

♦ Para se cumprir os procedimentos operacionais padrão é preciso:

*Se a meta não for alcançada*, deve ser adotada a ação corretiva sobre o desvio, da seguinte forma:

- ♦ identificação da anomalia;
- ♦ remoção do sintoma;
- ♦ análise da anomalia com a adoção de medidas sobre as causas imediatas;
- ♦ revisão diária com novas medidas, se necessário.

#### **2.4.3. Como melhorar a produtividade do PB**

Este método está indicado quando alguma coisa está impedindo o processo de atingir a meta estabelecida, por esta razão que podemos chamar este método de "Método de Solução de Problemas".

♦ Utilizar o método PDCA

♦ Após minucioso trabalho de observação do problema, deve-se localizar o seu foco.

♦ Em seguida, faz-se a análise do processo e encontra-se as causas fundamentais do problema.

♦ Após estabelece-se um plano de ação para a solução do problema e a otimização do processo. Este plano deve ser estruturado pelo método do 5W1H.

♦ Estabelecer as novas metas

*QUANTO MAIOR FOR O VOLUME DE INFORMAÇÕES UTILIZADAS, MAIOR SERÁ  
A NECESSIDADE DO EMPREGO DE FERRAMENTAS APROPRIADAS PARA  
COLETAR, PROCESSAR E DISPOR ESTAS INFORMAÇÕES.*

### 3. COMO SOLUCIONAR PROBLEMAS

Cmts. de PB devem ter capacitação para resolver problemas, pois enfrentam um espectro completo de óbices, que vão desde logística a problemas pessoais. O objetivo final é encontrar soluções eficazes. Soluções de sucesso são frequentemente óbvias e de fácil implementação, mas alguns problemas simplesmente não têm soluções fáceis. Para se resolver problemas, podem ser aplicados os seguintes métodos:

**Passo 1:** reconheça e defina o problema

**Passo 2:** recolha dados aplicáveis sobre o problema

**Passo 3:** analisar o problema

**Passo 4:** desenvolver várias alternativas

**Passo 5:** selecionar a melhor alternativa

**Passo 6:** implementar a solução

**Passo 7:** monitorar os resultados

**Passo 8:** tomar ação corretiva, se necessário

#### 3.1. Reconhecimento do problema

*Pode– ser utilizado o “Brainstorming” e o gráfico de Ishikawa.*

Durante a fase de reconhecimento, algumas perguntas básicas podem ajudar a clarificar o problema:

- ♦ o que chamou a atenção para o problema?
- ♦ quais são os sintomas?
- ♦ perda de propriedade
- ♦ perda de produtividade
- ♦ qualidade menor
- ♦ moral menor
- ♦ problema de comunicação
- ♦ quem está envolvido?
- ♦ qual é o padrão? (Padrão de produtividade ou procedimento operacional padrão )

A maior falha no uso da lista é aplicar respostas rápidas e superficiais. Qualquer solução deve ser baseada em reconhecer o problema corretamente; assim, tempo adequado deve ser passado na pesquisa dos itens para não ficar no óbvio. É melhor escrever as informações para referência durante o passo de implementação.



### 3.2. Coletando dados

Depois de reconhecer o problema, deve-se coletar dados antes que o problema possa ser analisado. O número de fatos necessários vai depender da natureza do problema e do tempo disponível. *O Cmt de PB não deve ser parcial durante o estágio de processamento da solução do problema.*

Freqüentemente, os tipos de perguntas que são feitas e como elas são feitas determinarão quanta informação um bombeiro trará. Perguntas fechadas, que podem ser respondidas com sim ou não, são escolhas pobres quando se procura por fatos. Questões abertas, que pedem ao bombeiro que explique suas respostas, são melhores na coleta de informações. Freqüentemente, ambos os tipos de perguntas podem ser usados juntos para chegar ao fundo do problema.

#### Questões fechadas:

Você acha que há um problema?

Há um incêndio lá dentro?

Temos um problema no caminhão?

#### Questões abertas:

O que você acha que é o problema?

O que está pegando fogo lá dentro?

O que parece ser o problema do caminhão?

Os benefícios de ter informações dos bombeiros são grandes. Primeiro, porque podem trazer dicas valiosas para a natureza do problema ou mesmo a solução para este. Segundo, desde que eles estejam envolvidos na solução, eles têm grande motivação e sentem que suas opiniões são válidas. Esse entusiasmo extra e envolvimento não podem ser ordenados, mas podem ser atingidos por um bom Cmt de PB.

### 3.3. Analisando

Assim que as informações são recolhidas, deve-se revê-las. Informação irrelevante deve ser descartada e informações importantes marcadas para uma consulta rápida. O objetivo da revisão é: primeiro, a informação deve formar uma base para prever as possíveis soluções. Segundo, a revisão vai ajudar a determinar a prioridade com que o problema deve ser lido.

Terceiro, a revisão vai ajudar a determinar quais informações adicionais ainda são necessárias. Fique ciente que decisões podem ser tomadas frequentemente sem informações completas.

### **3.4. Desenvolvendo alternativas**

Uma vez que o problema foi analisado, alternativas devem ser desenvolvidas mesmo quando a solução parece óbvia. O resultado provável, como previsto na coleta de informações, deve ser ligado com a alternativa sugerida. Algumas vezes é útil começar por determinar ambas; a melhor e a pior alternativa possível. Depois dos dois extremos serem determinados, pelo menos três alternativas intermediárias devem ser desenvolvidas. Cada alternativa deve ser escrita com o resultado previsto.

### **3.5. Selecionando a melhor alternativa**

*Pode-se utilizar o Gráfico de Pareto e o Histograma.*

Com cinco ou mais alternativas possíveis, a busca pela melhor solução pode começar. Há 5 fatores a serem considerados na escolha da melhor alternativa: o risco envolvido, o custo envolvido, o tempo disponível, recursos disponíveis e a reação à solução.

Não há alternativa sem risco. A melhor alternativa é aquela que oferece o maior resultado potencial para o grau de risco envolvido. Falando de modo geral, alternativas que envolvem ferimentos possíveis ou morte não podem ser equilibradas pelo resultado potencial, exceto quando o resultado possível é salvar uma vida. Tal risco nunca é justificado por salvar uma propriedade.

O custo da alternativa também é medido contra o resultado possível para determinar a melhor decisão. Não é preciso ser gênio para ver que a melhor alternativa terá o resultado possível maior pelo menor investimento. Contudo, custo é sempre um fator secundário de risco. Um fator de alto custo é mais aceitável do que um risco aumentado.

O tempo necessário para implementar uma solução deve ser considerado contra o tempo disponível. Os problemas típicos dão seus próprios limites de tempo, embora nem sempre sejam óbvios. Tempo deve estar disponível para implementar a alternativa antes que o problema alcance seu ápice. Problemas não esperam pelas soluções perfeitas.

Recursos necessários também podem eliminar alternativas. Se uma alternativa precisa de recursos não disponíveis, a alternativa é mais um sonho do que uma solução. Determinar os limites de recursos pode ser uma função de equilíbrio. Equilibrando os resultados possíveis melhores com a menor recurso (menor custo) é a marca da melhor solução. O pessoal

é provavelmente o recurso mais superestimado. Quando escolher uma solução possível, calcule a capacidade pessoal na média menor ao invés da maior média. Frequentemente a situação necessita que uma aplicação de alta eficiência de pessoal atinja resultados de média baixa.

### **3.6. Implementando a solução**

*Pode-se utilizar o método “ 5WIH”*

A melhor solução, mesmo a solução perfeita, não é válida se implementada de forma incorreta. Uma boa regra é que a implementação deve resolver mais problemas do que criá-los. Boa implementação envolve aplicação do processo de gerenciamento.

### **3.7. Monitorando os resultados**

Os resultados da solução devem ser monitorados para garantir implementação apropriada e ter certeza que o problema foi corrigido. Cmt de PB deve primeiro supervisionar a implementação para detectar os esforços que não ajudam a resolver o problema, ou que realmente criam outros. Um plano para solucionar um problema pode falhar por várias razões. A primeira e provavelmente mais comum é que a solução foi falha. Deve-se manter essa possibilidade em mente enquanto a situação se desenvolve.

Depois da solução implementada, deve-se constantemente acessar a situação e determinar se o problema foi afetado positiva ou negativamente. Se o problema foi resolvido, continua – se monitorando a situação para ter certeza que o problema não voltou. Se o problema não foi solucionado ou a implementação não foi satisfatória, então se toma uma ação corretiva.

## 4. APLICAÇÃO PRÁTICA DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS

A completa padronização dos procedimentos referentes às atividades do Comandante de Postos do Corpo de Bombeiros evidentemente não poderá ser conseguida uma vez que ocorrem distintas circunstâncias nas rotinas diárias de cada unidade. Os esforços individuais de diversos comandantes criam as condições propícias para aquele comandante atuar na sua área de atendimento. Porém, uma vez que ocorrem as movimentações de pessoal e conseqüentemente, também, a de comandantes de postos, é necessária uma forma, um modelo para garantir um padrão mínimo na linha doutrinária de planejamento das atividades do Posto, proporcionando uma preocupação com o controle, com o monitoramento e a supervisão dos resultados, tanto para aquele que assume o PB quanto para que é movimentado para outro PB. Na mesma linha de pensamento, a idéia é favorecer a continuidade da forma doutrinária quando do recebimento de oficiais recém formados e que não possuem ainda a vivência das atividades inculcada em suas ações comportamentais.

A existência de algumas planilhas, de fácil consulta, com informações privilegiadas que agreguem e padronizem, disciplinem e otimizem as principais atividades de preocupação e responsabilidade do Comandante de um Posto de Bombeiros no Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de São Paulo, devem estar em harmonia com as tendências mundiais de administração de empresas modernas e as diretrizes da organização.

Nesse sentido, apresentamos a planilha da “**ESTRUTURA DAS ATIVIDADES DE UM POSTO DE BOMBEIROS**” (ANEXO 1) com suas subdivisões em quatro grandes grupos:

1. **Pessoal:** subdividido em física e psicossocial
2. **Material:** subdividido em transporte, equipamentos, instalações e financeiro
3. **Serviço:** subdividido em administrativo e operacional
4. **Informação e Comunicação.**

A idéia da subdivisão vem do levantamento das informações existentes nos diversos Postos de Bombeiros e objetiva alcançar, no mínimo e analogamente ao pensamento de Pareto, o foco de concentração nos 25% de problemas mais freqüentes, eliminando 75% do trabalho. Vilfredo Pareto idealizou a regra “75/25”, no final do século XIX e que foi posteriormente

adaptado para administração de empresas por Juran; esclarece que aproximadamente 25% de causas geram 75% dos problemas.

Com essa planilha, que ora se apresenta incompleta face à diversidade de atividades e particularidades de cada Posto de Bombeiros, pode-se visualizar a gama de competências do Comandante do Posto e dá-lhe um parâmetro inicial de como iniciar seus esforços ou concentrar-se naquelas atividades que, diante das circunstâncias periódicas ou duradouras, mais lhe apresentam problemas.

A planilha também permite resultar em uma forma de lembrança de suas diversas atividades. Permite ainda o planejamento estruturado nas atividades de sua responsabilidade. O planejamento pode ser realizado utilizando-se a planilha **“FERRAMENTA PARA O PLANEJAMENTO BASEADO NA ESTRUTURA DAS ATIVIDADES”** (ANEXO 2) e poderá conter mais ou menos linhas do que as já estipuladas, de modo a refletir fielmente as considerações para aquele período estipulado. É uma forma para monitorar o que foi planejado e acompanhar os resultados esperados.

Com a finalidade de medir os resultados, e principalmente aqueles que estão diretamente relacionados com a atividade fim do Corpo de Bombeiros no que diz respeito ao atendimento de ocorrências emergenciais, o formulário do **“INDICADOR ORGANIZACIONAL MENSAL DE UM POSTO DE BOMBEIROS”** (ANEXO 3) estabelece, analogamente a Pareto, as principais causas, ou motivações que levam à melhoria do serviço operacional do respectivo posto de bombeiros. O resultado obtido na coleta das informações permite ao comandante, seja ele de qualquer nível organizacional, perceber a situação atual, comparar com os períodos anteriores e inferir seu raciocínio na direção do que se pode deduzir com sua base de conhecimento. Torna-se um passo em direção da resolução dos principais problemas, da motivação focalizada dos esforços direcionados aos resultados que, de forma organizacional, são almejados e, por vezes, reclamados pela sociedade ou pelas diretrizes do comando.

O objetivo principal é fazer saber ao comandante de posto as suas principais preocupações atinentes à sua atividade. As três planilhas permitem, ao menos, conhece-las e dotar-lhe da noção de suas responsabilidades, que invariavelmente serão cobradas. Caberá ao comandante do posto responder pelas conseqüências dos próprios atos ou pelas dos outros dentro de sua atividade. Planejar, controlar, monitorar e supervisionar significa nessa atuação zelar para o bom cumprimento de sua missão organizacional.

## **RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE**



## **QUINTA PARTE –**

### **Relacionamento com a comunidade**

Todo Cmt de PB deve estar ciente da imagem que faz o público de seu trabalho no PB e da importância de manter uma imagem positiva.

Enquanto a percepção do público sobre o CB é influenciada pelo que é visto na mídia, a fonte primária dessa imagem é o contato com a população através do atendimento operacional. Pelo fato do contato do público ser com os bombeiros da unidade mais próxima, o Cmt de PB está na posição ideal para influenciar o resultado deste contato e portanto a opinião pública.

#### **1. Relações públicas**

É importante conhecer a comunidade local, esforçando para conhecer as pessoas em seu distrito e a comunidade como um todo. Isto poderá ser feito na rotina não emergencial, porém nas emergências também é possível (após o atendimento, é claro).

Assim como bombeiros combatem incêndios de maneira mais eficientes, em locais onde foram realizadas o levantamento de risco é mais possível que façam um grande serviço se estiverem familiarizados com as necessidades e peculiaridades daqueles a quem estão servindo. Portanto, para melhor entender a comunidade como um todo, é importante buscar oportunidades de interagir com esses grupos sempre que possível.

Dessa forma, o Cmt de PB deve manter ligação com autoridades civis, militares e particulares da área , tais como:

- ♦ Juizes de Direito;
- ♦ Promotores Públicos;
- ♦ Delegados de Polícia;
- ♦ Autoridades das Forças Armadas;
- ♦ Prefeitos;
- ♦ representantes do Poder Legislativo;
- ♦ representantes do Clero;
- ♦ Administradores Regionais, etc.

Manter, ainda, ligação com representantes de:

- ◆ entidades de classe;
- ◆ entidades assistenciais;
- ◆ entidades religiosas;
- ◆ clubes de serviços;
- ◆ associações de bairros;
- ◆ associações culturais e esportivas;
- ◆ responsáveis por estabelecimentos de ensino;
- ◆ empresários;
- ◆ outros.

A educação é uma das atividades com melhor custo benefício para o PB. Em termos de relações públicas, é a maneira ideal para melhorar sua imagem enquanto ensina valores. Buscar oportunidades de interagir com a comunidade desta maneira pode gerar grande apoio ao PB. Ex: palestras, programas na mídia, etc.

### **Apresentações**

Toda oportunidade para passar uma mensagem para a comunidade é também uma boa maneira de conhecê-la e desenvolver uma relação positiva com ela. Organizações da comunidade sempre procuram pelo CB para instruírem em suas reuniões e estes encontros podem ser uma ótima oportunidade para interagir diretamente com o público.

### **Programas na mídia**

Jornais e outras mídias impressas também fornecem oportunidades para o PB educar o público sobre perigos e por isso melhorar a imagem.

É importante ter um programa de prevenção nos jornais de bairro, *porém sempre deve ser observado que o PB está numa cadeia de comando e que depende de autorização superior para iniciar quaisquer programas na mídia.*

#### **1.1. Atendendo a comunidade**

A dúvida pode envolver algo diretamente ligado ao PB como orientações / instruções acerca de procedimentos operacionais como em queimaduras, vazamento de GLP, RCP, etc. Independente de como ou porque um cidadão pergunta ao CB, o Cmt de PB deve



estar preparado para lidar com a preocupação de maneira amigável, cortês e profissional. Mesmo se o cidadão está nervoso ou irritado, deve manter a calma e o controle – permitindo que o cidadão reclame à sua maneira.

Um dos primeiros ensinamentos que deve ter quando lidar com cidadãos irritados é ouvir. Ele deve ser capaz de escutar o que o cidadão diz, mesmo quando este não consegue exprimir sua reclamação claramente. Frequentemente, permitir que o cidadão fale lhe acalmará e o fará pensar no assunto mais racionalmente. Deve tentar entender a verdadeira natureza da reclamação para que ele possa fazer algo.

Mesmo se a preocupação estiver fora da alçada do oficial, ele deve se interessar em ver a questão resolvida para a satisfação do cidadão assim que possível. A menos que a reclamação seja feita em meio a uma emergência, ela passa a ser uma das responsabilidades mais importantes até que seja resolvida. Isto é relações públicas.

O dever do Cmt de PB é usar os meios legais e éticos dentro de sua autoridade para atender o cidadão. *Também deve documentar a reclamação caso comprometa o CB.* A documentação será sua defesa caso a reclamação se transforme em um processo.

Na verdade, lidar com as reclamações/preocupações dos cidadãos é a essência do serviço no setor público. Como tal, a maneira como essas reclamações/preocupações são resolvidas determina como o público vê seu CB. Pelo fato do PB em geral estar comprometido em fornecer o serviço de melhor qualidade possível e por causa da relação entre comunidade e a imagem do CB, é importante que todas as questões sejam resolvidas razoavelmente e o mais rápido possível.

Caso fuja à sua alçada, o Cmt de PB deverá encaminhar o problema ao superior hierárquico, porém sempre respeitando a política CB.

As reclamações sobre omissão são diferentes de todas as outras. Pela delicadeza deste assunto no que se refere a imagem, a preocupação pelos direitos de todos os envolvidos, e um possível processo, estas devem ser causas levadas com muito cuidado. O Cmt de PB que receber a reclamação deve seguir criteriosamente o que prevê a lei, formalizando a reclamação. Ele deve tentar obter informações pertinentes do reclamante sobre o incidente. Quando isto for feito, o oficial deve assegurar ao cidadão que a reclamação foi investigada e que ele será informado dos resultados. O oficial deve passar a reclamação através da cadeia de comando.

## **1.2. Esclarecendo as dúvidas do público**

Assim como lidar com reclamações, Cmt de PB devem saber ouvir o que os cidadãos dizem e o que perguntam. Cidadãos, geralmente não estão familiarizados com as leis e procedimentos da Corporação . Mais uma vez, isto exige compreensão da natureza da questão. Obviamente, muitas destas funções podem e devem ser delegadas aos Cmts de Prontidão, mas a responsabilidade do resultado é do oficial.

Ao Cmt de PB, sugere-se os seguintes procedimentos :

- ♦ nossa missão essencial e prioridade numero um é fazer o melhor serviço para o nosso público

- ♦ Ser sempre gentil – tratar a todos com respeito, bondade, paciência e consideração

- ♦ Sempre tentar proceder com:  
rapidez/eficiência/habilidade/segurança/preocupação/ administrando.

- ♦ Ver a todos como cidadãos.

- ♦ Não desqualificar o cidadão com suas qualificações

- ♦ Comportamento organizacional básico deve ser centrado na comunidade.

## **2. EDUCAÇÃO PÚBLICA EM NÍVEL DE PB – vide MTB-34**

### **2.1. A participação do PB**

Outro componente do esforço de prevenção é a educação pública. O propósito da educação pública é informar à comunidade sobre os perigos do fogo que eles enfrentam, ações básicas de pronto-socorrismo e o que podem fazer para minimizar esses perigos – isto é, ajudá-los a mudar seu comportamento de maneira que resulte em menos incêndios, ferimentos e perda de propriedade .

Independente de como agir, as ações devem ser bem planejadas e apresentadas de maneira profissional. O trabalho deve se basear em metas e objetivos específicos e mensuráveis e estarem focados em grupos específicos, como escolas, repartições públicas, etc.

Quando treinados nos conceitos de educação, os bombeiros podem ser valiosos para a Corporação e para a comunidade, porque têm um papel importante no desenvolvimento e apresentação das palestras. Um benefício adicional que pode resultar desta ação é que um laço de companheirismo entre o PB e a comunidade pode ser feito ou reforçado.



Fig. 65 – programa SOS Crianças no Resgate da Cidadania

### **2.2. Visita de escolas ao PB**

É a atividade de educação pública realizada dentro da área do Quartel, com a utilização da estrutura física e com o contato direto das crianças (geralmente da faixa etária entre 5 e 12 anos) com bombeiros. É realizada nos 282 PB do Estado regularmente, constituindo-se um dos mais eficientes processos de relacionamento com o público que, num futuro próximo, olhará com saudades e admiração a Corporação e que provavelmente darão continuação ao elevado índice de aceitação e credibilidade no seio da população de São Paulo.

Quando crianças e cidadãos têm essa aproximação no local de trabalho do CB, tendem a fixar novas sensações e enovadoras experiências à suas vidas, refletindo positivamente a imagem do Corpo de Bombeiros. Daria razão de planejamento minucioso e necessidade de habilidade singular no lido com esse público.

Em se tratando de crianças na fase pré-escolar, paciência e espírito jovial, além da imprescindível segurança física e perfeito controle das ações, instruções e apresentações.

### **2.3. Planejamento**

Alguns GB possuem equipes completas e organizadas que realizam programas de educação e prevenção em diversos estabelecimentos, principalmente escolas. O processo de Organização e estruturação do programa poderá ser desencadeado através de um planejamento adequado, evitando-se aspectos pessoais, a descontinuidade do programa e a disciplina na sua realização.



Fig. 66 – educação pública nas escolas

### **3. LEVANTAMENTO DE PONTOS DE RISCOS DA ÁREA**

Os levantamentos de riscos são realizados para fornecer ao pessoal da área operacional informação sobre os pontos descritos na área de atuação. O objetivo é no que é provável acontecer e o que será necessário para controlar essas contingências. Também é planejada em qualquer ponto de risco em potencial para a segurança do bombeiro. Em resumo, será determinado o que as prontidões precisam saber sobre a ocupação para atuar de maneira segura.

Em algumas áreas o número de comércios, de residências e indústrias, torna impossível para o PB responsável conduzir pesquisas em todas elas. As prioridades são baseadas no risco à segurança, no valor das propriedades em risco e na probabilidade de emergências acontecerem. Uma vez que esses alvos de perigo foram identificados, o PB responsável pode direcionar seus esforços nessas ocupações.

Podemos dizer que levantamento de riscos é realizado através de uma pesquisa local, seguida do desenvolvimento de planos específicos e gerenciados nos mínimos detalhes.

#### **3.1. Agendamento da visita**

Se os visitantes não se sentirem incomodados pelos bombeiros, eles serão mais cooperativos com a equipe e colaborarão com o esforço. Entretanto, mesmo com o risco de ser inconveniente, as visitas devem ser agendadas em épocas que permitam a equipe de pesquisa ter uma visão realista das atividades que ocorrem normalmente no local e o número normal de ocupantes.

Também é desaconselhável agendar uma visita em um prédio que foi recentemente inspecionado pela vistoria técnica e que recebeu comunicação de irregularidades, pois poderá ser interpretado pelos ocupantes como nova inspeção e novos problemas, podendo ser interpretado como uma molestação.

Por isso é muito importante que o Cmt de PB explique aos ocupantes as razões para a pesquisa, o processo de prevenção e como os ocupantes se beneficiarão dela.

#### **3.2. Relações públicas durante os contatos**

Muito do sucesso do levantamento de riscos, recai na maneira com que os bombeiros conduzem sua tarefa. Para ter sucesso, devem apresentar uma imagem pública

positiva. Durante a pesquisa, a equipe (Cmt de PB, Cmt de prontidão e bombeiros ) devem ficar juntos e comportarem-se de maneira profissional, devidamente uniformizados.

Conduzir as pesquisas de uma maneira cortês e profissional é também muito importante, devendo realizar um trabalho, evitando a socialização exagerada com os empregados do edifício. A equipe deve ser amigável, mas não familiar. Devem responder cordialmente todas as questões, mas evitar estender-se em conversações que atrapalhem os funcionários em serviço.

### **3.3. Como conduzir o Levantamento de Riscos**

Pesquisas normalmente são conduzidas por bombeiros pelas seguintes razões:

- ♦ *permitir aos bombeiros familiarizarem-se com a edificação local, sua área e projeto físico e os pontos sensíveis a eles inerentes.*

- ♦ *dar aos bombeiros uma chance de visualizar como as estratégias operacionais existentes se aplica no edifício.*

- ♦ *permitir aos bombeiros reconhecer os perigos e pontos sensíveis.*

- ♦ *permitir aos bombeiros treinar num local dentro da área de atuação do PB, com possibilidade real de atendimento emergencial.*

Considerando estes pontos, pesquisas têm dois propósitos: colher informações e treinar. Enquanto os bombeiros conduzem a pesquisa para coletar informações, eles têm a oportunidade de considerar diversas situações e discutir as táticas e recursos que seriam necessários para lidar com cada uma das contingências.

O Cmt de PB deve informar o ocupante o número de pessoas envolvidas no trabalho e pedir qualquer ajuda que a equipe possa necessitar.

Depois do contato inicial, pode-se começar a pesquisa exterior. A construção deve ser medida e suas dimensões registradas, incluindo as distâncias de seus lados. A localização de hidrantes e válvulas, postes de energia, obstruções e qualquer tanque subterrâneo devem ser anotados. A altura da construção pode ser determinada durante a pesquisa exterior; contudo o exterior não fornece informações sobre a estrutura da construção. Muitos prédios têm fachada de tijolos ou pedra ou são cobertos com placas de alumínio. Qualquer fachada ornamental deve ser marcada durante a pesquisa exterior. A localização de portas, janelas e saídas de emergência também devem ser marcadas.

Depois que a pesquisa exterior foi feita, sugere - se ir para o teto ou para o andar mais baixo do edifício, sendo esta decisão de mera preferência. Então, conduz – se a pesquisa

interior de cima para baixo, desenhando uma planta de cada andar que mostre a localização das paredes, saídas de emergência, etc. Móveis não devem ser incluídos por que sua localização não é fixa. As localizações de qualquer poço vertical ou aberturas horizontais devem ser notadas. A localização dos equipamentos de proteção a incêndio deve ser incluída na planta de cada andar, assim como qualquer informação que possa garantir segurança.

Durante a pesquisa, Cmt de PB devem manter-se focados nas considerações envolvidas. Estas considerações são segurança, controle de incêndio e conservação da propriedade. A prioridade da pesquisa é identificar problemas em relação à segurança. Esses problemas podem ser percebidos em duas áreas: a proteção e a evacuação dos ocupantes e a proteção dos bombeiros. Informação sobre a proteção contra incêndio que deve ser recolhida e registrada inclui:

- ◆ localização e número de saídas.
- ◆ localização de escadas e elevadores.
- ◆ localização das janelas e outras aberturas que podem servir de acesso.
- ◆ considerações especiais de evacuação como ocupantes deficientes, idosos um ou número grande de ocupantes.
- ◆ localização das áreas de refúgio.
- ◆ produtos inflamáveis ou tóxicos.

Enquanto os bombeiros recolhem e registram informações sobre a segurança dos ocupantes, também devem recolher informações sobre as condições no edifício que podem ameaçar ou garantir sua própria segurança. Alguns desses perigos são:

- ◆ líquidos inflamáveis e combustíveis
- ◆ produtos tóxicos
- ◆ explosivos
- ◆ metais reativos
- ◆ materiais radioativos
- ◆ produtos no edifício que são perigosos

Além de recolher informações sobre o edifício, condições físicas de estrutura também podem ser perigosas durante um incêndio, o que inclui:

- ◆ componentes que possam cair durante um incêndio
- ◆ matérias de construção que possam perder sua força quando expostos ao fogo

- ♦ fachadas ornamentais, marquises e coberturas.
  - ♦ paredes sem suporte
  - ♦ construções no teto
  - ♦ condições no edifício que podem tornar-se perigosa durante um incêndio
  - ♦ produtos estocados ou empilhados
  - ♦ objetos pesados no teto que podem fazê-lo desabar
  - ♦ equipamento pesado que podem cair através de um andar ou fazê-lo cair
  - ♦ características da construção que podem confundir ou prender um bombeiro durante um incêndio
- ♦ grandes aberturas
  - ♦ corredores sem-saída
  - ♦ poços abertos
  - ♦ aberturas para poços de trabalho ou túneis
  - ♦ andares com vários níveis
  - ♦ divisões de sala em forma de labirintos
  - ♦ alterações que disfarçam a construção original

Algumas das informações mais úteis que o PB pode e deve coletar durante uma pesquisa é como o prédio é construído. Por que cada tipo de construção se comporta de maneira diferente durante um incêndio, deve ser capazes de identificar os vários tipos durante o trabalho. Saber quão estável ou instável diferentes materiais são durante um incêndio, permite planejamento apropriado e permite instruir as prontidões e desenvolver procedimentos que permitirão aos bombeiros a execução dos trabalhos com segurança.

## **Combustível**

Por que os materiais usados em construções da maioria dos prédios comerciais contribuem pouco para espalhar um incêndio, a fonte primária de combustível são os móveis e outros objetos no edifício. Os objetos representam a massa disponível para queimar - são combustíveis.

Por que diferentes materiais se comportam diferentemente durante um incêndio, diferentes procedimentos de controle devem ser usados dependendo do que está queimando. Portanto, saber quais combustíveis um prédio contém pode ter um efeito profundo na segurança do bombeiro e nas táticas e estratégias empregadas durante um incêndio. E, porque é impossível



identificar os componentes depois que o incêndio começou, é imperativo que esta informação seja colhida anteriormente-durante a pesquisa. Isto é importante em edifícios com materiais tóxicos, altamente inflamáveis ou explosivos são usados e armazenados. Durante a pesquisa, oficiais deveriam se assegurar de documentar a existência de grandes quantidades de plásticos, aerossóis, gases comprimidos, explosivos, líquido inflamáveis, combustível líquido, etc.

### **Sistemas de proteção de incêndio.**

Outro item que deve ser checado durante a pesquisa é qualquer equipamento de proteção instalado no prédio. Não sendo uma vistoria técnica, não há necessidade de testar o equipamento, mas apenas notar sua presença e condição e avaliar sua utilidade durante um incêndio. Naturalmente, se a equipe observar alguma condição que pode reduzir a eficácia do equipamento, devem relatar ao ocupante e sugerir a correção. Contudo, durante a pesquisa, devem estar focados no principal – recolher informações que serão necessárias para as forças de combate ao incêndio, durante um incêndio ou outra emergência.



Fig. 67 – prevenção por extintores

A equipe deve prestar atenção extra para a presença e condição de equipamentos fixos de extinção, sistemas de encanamento e sistemas de alarme e detecção de incêndio. Sistemas fixo de extinção podem reduzir a necessidade de linhas de ataque no interior, mas aumentar a necessidade de suporte de sistemas. Sistemas de recalque permitem aos bombeiros carregar as mangueiras para o prédio ao invés de criar longas linhas de ataque a partir de uma

viatura. Sistemas de alarme e detecção de incêndio permitem que incêndios sejam detectados e relatados mais rapidamente, permitem que a primeira unidade chegue antes e que os bombeiros enfrentem incêndios menores.

### **Abastecimento de água**

Porque a água ainda é a mais barata e abundante forma de extinguir um incêndio, será o agente mais usado na maioria dos casos. Avaliar a disponibilidade e confiabilidade de um fornecimento de água é o elemento chave no desenvolvimento de um levantamento de riscos onde devem ser verificados.

Se uma fonte de água confiável, como quantidade suficiente, está disponível, pessoas e equipamento que poderiam ser necessárias para lançar a água, estarão disponíveis para resgate, combate ao fogo e outros trabalhos.



Fig. 68 – teste de hidrantes

A pesquisa deve identificar a exata localização dos hidrantes e a quantidade de água disponível neles. A localização dos hidrantes devem ser determinados. Se o sistema de hidrante e água não está disponível, planos de intervenção devem incluir provisões para usar fontes alternativas para fornecer água o suficiente.

### **Conservação da Edificação**

Outra coisa a se considerar é a conservação da propriedade. Ao conduzir o levantamento, o Cmt de PB e seus subordinados devem se perguntar continuamente o que pode

ser feito antes que um incêndio ocorra e durante o combate para reduzir a perda da propriedade. Devem começar identificando o conteúdo de maior valor. Dependendo da ocupação, estes itens de alto valor podem incluir arquivos e registros, equipamento eletrônico, maquinaria, propaganda, antiguidades e qualquer outro item insubstituível. Tais itens podem exigir procedimentos especiais.

O uso da água como agente extintor primário deve ser bem pensado. Independente de a água ser aplicado por um sistema automático ou por mangueiras, seus efeitos possíveis devem ser avaliados. Em muitos casos, a água usada pode causar mais danos do que bem. Além do dano que pode ser feito a papéis, livros e equipamentos eletrônicos, se uma grande quantidade de água for absorvida pelas matérias no prédio, o peso da água pode ameaçar a estrutura. Lidar com este elemento, assim como as considerações de conservação da propriedade, requer planejamento cuidadoso. Escadas, halls e outras passagens através das quais grandes volumes de água podem ser canalizados para fora, devem ser anotados durante a pesquisa.



Fig. 69 – observação do estado de conservação da edificação.

### **3.4. Desenvolvendo planos de prevenção**

Para completar a visita ao local, o oficial é responsável por processar a informação recolhida para que seja desenvolvido um plano. O sucesso do planejamento depende da capacidade do PB de conduzir pesquisas adequadas e da habilidade do oficial em relatar com competência e dedicação.

### **Administrando os dados de levantamento**

Métodos devem ser desenvolvidos para administrar os dados que forem recolhidos durante a pesquisa e que é usado para produzir planos operacionais, que devem ser informatizados.

Há três grandes problemas em qualquer planejamento: colher dados, dar entrada nos dados e mantê-los atualizados. Negócios remodelam ou expandem suas instalações, adicionam ou eliminam equipamento, aumentam ou reduzem a quantidade de material ou mudam-se. Qualquer uma dessas mudanças pode invalidar um Plano Particular de Intervenção (PPI) sobre essas ocupações a não ser que sejam atualizados para refletir as mudanças.

Uma das melhores maneiras de identificar mudanças em um negócio ou prédio dentro da área é fazer com que as prontidões, documentem e relatem qualquer mudança que for observada durante o curso das atividades diárias. ( “check-up” diário, por exemplo)

# 6

---

**MCPB**

## **O CMT DE PB COMO GERENTE DE RECURSOS FINANCEIROS**





## **SEXTA PARTE – O CMT DE PB COMO GERENTE DE RECURSOS FINANCEIROS<sup>1</sup>**

Um dos maiores desafios dos Cmt de PB na área pública de administração financeira e orçamentária é o de gerenciar com eficiência os recursos financeiros e orçamentários de que dispõe, cumprindo os preceitos e exigências legais, para atendimento das necessidades e anseios administrativos e, principalmente, operacionais para prestação de serviços à população do Estado de São Paulo, referentes à preservação do meio ambiente, prevenção e combate a incêndios, buscas, salvamentos e resgates.

Para se manter atuante, num nível mínimo aceitável, o CB da PMESP precisa adquirir, rotineiramente, viaturas, fardamentos, peças de reposição para manutenção de viaturas, combustíveis e lubrificantes, materiais e equipamentos de proteção individual, materiais de administração e escritório, materiais de conservação em geral de imóveis, gêneros alimentícios, insumos médico-hospitalares e outros, com características e especificações próprias, diferentes, em muitos casos, dos utilizados nos serviços da Corporação .

O desempenho operacional das UOp está diretamente ligado ao suprimento de suas necessidades e das despesas de custeio e permanentes, com conseqüências diretas no nível de atendimento e segurança da população. Nesse sentido é que o administrador operacional (Comandante de Unidade ou Subunidade), basicamente, exerce pressão sobre o administrador financeiro e orçamentário.

No entanto, muitas vezes, há recursos orçamentários e financeiros, há pessoal suficiente e não podem ser atendidos os pedidos por falta de planejamento adequado na programação e especificação da despesa e, principalmente por incorreções na formalização dos pedidos.

Ao longo de vários anos vem-se presenciando e vivenciando alguns entraves nas Unidades Geradoras de Executoras (UGE), que poderiam repercutir seriamente nos serviços operacionais.

---

<sup>1</sup> VIDE NOB 09

As Seções de Compras das UGE são extremamente importantes para a Corporação , pois é justamente através delas que quase todos os serviços e demais atividades são impulsionadas e, quando não atendem a contento suas beneficiárias, as carências vão se acumulando e estas começam a definharem, podendo conduzir a prejuízos, solução de continuidade ou culminar com a paralisação de serviços, sem falar dos sofrimentos impostos à tropa e dos dissabores por que passam os seus Comandantes.

#### **4. A NORMA OPERACIONAL DE BOMBEIROS 09 (NOB 09)**

A Norma Operacional de Bombeiros (NOB09), estabelece critérios para execução das atividades referentes ao Sistema de Finanças e Patrimônio no Serviço de Bombeiros, em conformidade com as Normas para o Sistema Operacional de Bombeiros (NORSOB).

Também define os conceitos básicos, terminologias, infra-estrutura, processos, capacitação profissional requerida, normas subordinadas, regras gerais, de forma que, em sendo estabelecidas e atendidas, garanta que o sistema esteja preparado para cumprir a sua finalidade.

Com sua implementação, será possível adequar os procedimentos adotados pelo Sistema de Finanças e Patrimônio relativos à especificação, aquisição e controle de materiais e serviços às UOp do CB para que estas desenvolvam de forma coerente oferecendo uma prestação de serviços de qualidade à população.

Execução das atividades de aquisição, referentes à seqüência de procedimentos específicos definidos em leis federais, estaduais, decretos, resoluções, portarias, etc, a serem adotados após orientação ao profissional bombeiro quando da constatação da necessidade de aquisição.

Orientar os profissionais bombeiros sobre a necessidade de atualização profissional referente à legislação vigente no serviço de Finanças e Patrimônio, devendo o usuário estar instruído a conhecer as modificações das normas.

## **5. O PEDIDO**

### **Procedimentos**

Objetiva-se apresentar procedimentos aos destinatários e executores dos recursos para custeio do CB, ou seja, às Unidades Gestoras Executoras, para se orientarem sobre os processos de elaboração, execução e controle do orçamento de custeio, bem como das respectivas prestações de contas.

O Sistema de Finanças do CB tem por fim determinar as metas da Política de Finanças da Corporação e fornecer o suporte financeiro-orçamentário necessário para suas missões.

### **Recursos**

Os recursos do CB são provenientes das seguintes fontes:

- ♦ Tesouro do Estado;
- ♦ Convênios entre Estado-CB e Municípios;
- ♦ Fundo Especial de Despesas da Polícia Militar; e,
- ♦ Fundo de Incentivo à Segurança Pública.

### **Destinatários**

No CB, suas respectivas UGE, são as destinatárias desses recursos.

### **Distribuição dos recursos**

A Unidade Orçamentária do CB delibera anualmente sobre o montante de recursos disponíveis para custeio que serão distribuídos entre as UGE, através da Seção de Acompanhamento Financeiro e Orçamentário (SAFO), mediante critérios previamente aprovados pelo Comandante do CB.

### **Despesas de custeio**

A Lei Federal 4.320 de 17 de abril de 1964, artigo 12, § 1º, classifica como Despesas de Custeio as dotações para manutenção de serviços anteriormente criados, inclusive os destinados a atender as obras de conservação e adaptação de bens imóveis. O Artigo 13, dessa mesma lei, explicita que de acordo com essa classificação, as Despesas de Custeio



compreendem todas as Despesas Correntes, à exceção das Transferências (despesas as quais não correspondam contraprestação direta de bens e serviços, inclusive as contribuições e subvenções para manter outras entidades de direito público ou privado).

### **Consolidação das despesas**

A Coordenadoria de Programação Orçamentária do Estado anualmente edita normas de consolidação das Contas Públicas, para as despesas em geral.

### **Distribuição e transferência de recursos**

A execução financeira dos recursos para custeio do CB é realizada mediante o uso da estrutura administrativa (SIAFEM/SIAFISICO) das entidades públicas às quais se vinculam funcionalmente os Dirigentes das Unidades Gestoras Executoras.

Isto decorre do fato de que as UGE do CB são organizadas estruturalmente para que possibilitem executar seus orçamentos.

### **Administração e execução**

As Unidades Gestoras Executoras do CB são os órgãos responsáveis pela administração, execução e a prestação de contas das despesas referentes aos recursos de custeio.

### **O orçamento anual**

O orçamento é essencialmente um plano de ação expresso em termos financeiros. Assim concebido torna-se claro que constitui uma etapa do planejamento. Deve conter, então, um conjunto bem integrado de decisões sobre as ações a serem desenvolvidas com recursos destinados ao CB.

## **6. A EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO**

### **Exercício financeiro**

O orçamento anual de custeio do CB é elaborado para um período de 12 meses, de janeiro a dezembro, e sua execução ocorre a partir da sua entrega ao Sistema de Finanças do CB, que o repassa, através da SAFO, às UGE. O exercício financeiro inicia em 1º de janeiro e termina em 31 de dezembro.

### **Pesquisa de preços**

Todas as aquisições de bens / serviços efetuadas pelas UGE deverão ser precedidas de pesquisa de preços, em pelo menos 03 (três) estabelecimentos que comercializam os bens / serviços, objeto da compra (Decreto 34.350 de 11/12/91), observando-se os procedimentos:

As pesquisas de preços deverão ser apresentadas, preferencialmente, em papel timbrado contendo o nome da empresa, CNPJ, nome e assinatura da pessoa de contato, telefone, discriminação e preços unitários dos bens / serviços;

Na impossibilidade da pesquisa ser realizada nos moldes estabelecidos no item acima, a pesquisa de preços poderá ser desenvolvida diretamente por um funcionário da UGE que se responsabilize inteiramente pelas informações obtidas, devendo constar da mesma, além dos dados acima mencionados o nome, assinatura da pessoa que efetuou a pesquisa;

Os resultados da pesquisa de preços deverão ser juntados à prestação de contas dos recursos para custeio do CB;

Outrossim, o Sistema SIAFÍSICO, instituído pelo Governo do Estado, contém o cadastro de fornecedores do Estado de São Paulo, onde se pode facilmente pesquisar preços de produtos e serviços, que podem servir como parâmetro.

### **Processamento da despesa**

O processamento das despesas de custeio do CB está sujeito aos seguintes trâmites:

- ◆ exige a existência prévia de recursos;;
- ◆ deve obedecer a legislação sobre licitações;
- ◆ qualquer pagamento feito a pessoa física ou jurídica observará a legislação tributária, restando-se na fonte o que for devido;

## **Recebimento e comprovantes de despesa**

Os procedimentos a seguir indicam as formalidades mínimas a serem observadas quanto a documentação comprobatória das despesas de custeio:

- ♦ A documentação relativa a qualquer pagamento de despesa deverá ser apresentada no original;

- ♦ na prestação de contas da despesa realizada deve constar no verso do documento fiscal a declaração do responsável pelo recebimento do material ou do serviço, confirmando a sua exatidão.

- ♦ Os comprovantes de despesa não devem conter rasuras, emendas ou entrelinhas que prejudiquem a sua clareza ou legitimidade. Ocorrendo essa circunstância e na impossibilidade de ser obtido novo documento, a ressalva legal é obrigatória, com o esclarecimento do fato pelos signatários, através de carta de correção, devidamente datada e assinada;

- ♦ Quando ocorrer erro de cálculo, o valor correspondente será reembolsado pelo responsável pela despesa;

- ♦ As notas fiscais só serão aceitas quando contiverem:

Nome da entidade responsável, seguido do nome do órgão Destinatário (completo ou abreviado se não couber no campo indicado na Nota fiscal);

Número do CNPJ da entidade responsável (UGE);

Endereço completo de onde se situa a Secretaria Executiva respectiva; a discriminação do material / serviço fornecido especificando quantidade, tipo, preço unitário e valor total da operação; carimbo ou assinatura do fornecedor e / ou autenticação mecânica, atestando o recebimento da importância total discriminada na nota.

- ♦ Poderão ser aceitas Notas Simplificadas desde que conste o nome, CNPJ e endereço da entidade responsável (UGE) e venham com a discriminação do material / serviço fornecido especificando quantidade, tipo, preço unitário e valor total da operação.

Caso não haja discriminação na Nota Simplificada deverá a mesma ser acompanhada de uma relação de mercadorias adquiridas por espécie e respectivos preços, preferencialmente em papel timbrado do estabelecimento, constando data, assinatura e carimbo do próprio comerciante;

♦ Poderá ser aceito Cupom Fiscal desde que o servidor que realizou a despesa junte ao documento justificativa da compra, onde deverá constar o nome, CNPJ e endereço da entidade responsável (UGE);

## **7. PROCESSO LICITATÓRIO**

### **Legislação**

Os limites para a realização das Despesas de Custeio com recursos do CB são dados pela Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, alterada pelas leis 8.883/94, 9.032/95 e 9.648/98 que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Subordinam-se, desta forma, ao regime dessa lei além dos órgãos da Administração Direta, os fundos especiais, as autarquias, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pelo Estado.

### **Finalidade**

O processo licitatório destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração (art. 3º da Lei 8.666/93).

### **A dispensa e inexigibilidade de licitação**

A licitação é obrigatória para todas as entidades que se enquadrem no parágrafo único do artigo 1º da Lei 8.666/93, como é o caso do CB. Existem, no entanto, alguns casos previstos na legislação em que poderá ser dispensada a licitação e que são elencadas no artigo 24 e outros casos em que a licitação é inexigível em face de inviabilidade de fazer competição entre concorrentes, tratada no artigo 25 da lei.

Alerta-se, contudo, que não é admissível dividir uma compra ou serviço em duas ou mais parcelas com o objetivo de reduzir o valor de cada uma das partes, para com isso criar a dispensa de licitação por pequeno valor.

A Lei 8.666/93, artigo 26, obriga que os casos de dispensa (exceto as de pequeno valor) e de inexigibilidade sejam comunicados à autoridade superior no prazo de três dias, para ratificação, e publicados na imprensa oficial no prazo de cinco dias.

### **Como proceder em casos de licitação obrigatória**

A Unidade Gestora Executora ao constatar que o bem ou serviço a ser adquirido ultrapassa o limite da dispensa de licitação deve tomar as seguintes providências:

Verificar a existência de recursos suficientes no caixa;

Caracterizar com clareza os bens / serviços que deseja adquirir, analisando de que forma e em que medida essa aquisição, a se realizar com recursos para custeio, irá contribuir para os objetivos da Política de Finanças do CB;

Realizar no mínimo 03 (três) pesquisas de preços na região relativa ao item que se quer adquirir, acompanhadas de documentos idôneos e / ou orçamentos de forma a comprovar objetivamente a ordem de grandeza da despesa;

Justificar a aquisição à vista dos dados levantados, dos objetivos da Unidade, informando se os preços levantados incluem todos os impostos e taxas e encaminhá-los, através de ofício ao Dirigente da UGE para análise e aprovação;

Após a aprovação do Dirigente da UGE, a matéria deverá ser encaminhada para a Seção de Finanças para confecção de contratos e suprimentos da entidade que fornece o CNPJ, para a elaboração do edital da licitação;

A Cópia completa do Processo Licitatório deverá integrar a prestação de contas.

### **Materiais de consumo e permanente**

É vedada a utilização de recursos de custeio para aquisição de material permanente.

Os bens cujo valor de aquisição estejam abaixo de 45 (quarenta e cinco) UFESP's, mas cuja durabilidade e / ou utilidade justifiquem seu controle, poderão ser considerados como bens de natureza permanente e, portanto, incorporados ao patrimônio do Estado, conforme dispõe a Instrução CGE 01/97 – Secretaria da Fazenda, publicada no DOE de 15/04/97.

A vedação prevista na letra “a” deste item não se aplica aos bens descritos na letra “b”.

A aquisição de material permanente que atenda a resolução acima deve ser informada à área de patrimônio da UGE para que tome as providências cabíveis para sua incorporação ao patrimônio do Estado.

## **8. PRESTAÇÃO DE CONTAS - ADIANTAMENTOS**

A Prestação de Contas tem a finalidade de fazer prova de que realmente foram gastos os recursos recebidos, com a finalidade da intenção principal da existência e dos objetivos da Unidade Operacional do CB, que é o apoio à da Política de Finanças do CB.

A prestação de contas dos recursos para custeio do CB passará por prévio crivo da Unidade Orçamentária do CB, através da SAFO, e pelo exame do Tribunal de Contas do Estado.

Os documentos para prestação de contas serão montados com capas padrão, individualmente numeradas nos órgãos de origem, obedecida a seqüência numérica e conterão os comprovantes originais das despesas e justificativas analíticas.

A prestação de contas deverá ser efetuada do primeiro ao último dia de cada mês, e consolidada em pasta ou encadernação, até o último dia de cada mês subsequente.

### **Prestação de contas e despesa de custeio**

O processo de prestação de contas do CB será mensal e deverá ser apresentado na seguinte ordem:

♦ Processo de Prestação de Contas de Custeio (capa padrão), instruída com os seguintes elementos:

- Nome da Secretaria Executiva beneficiária
- Título: Processo de Prestação de Contas de Custeio (mês / ano)
- Período de realização das despesas
- Quantidade de documentos fiscais juntados
- Nome dos responsáveis.

♦ Demonstrativo Sintético das Despesas, instruído com os seguintes elementos:

- Saldo bancário no último dia do mês anterior.
- Número da Conta Bancária
- Nome, número e cidade da agência bancária.
- Demonstrativo sintético das despesas por item (mês/ano).
- Local, data e assinatura do documento
- Nome, cargo ou função do responsável.

♦ Demonstrativo Detalhado das Despesas de Custeio, instruído com os seguintes elementos:

- Discriminação das despesas de custeio
- Total do subgrupo
- Local, data e assinatura do documento
- Nome, cargo ou função do responsável

♦ Relação de Documentos Fiscais, instruído com os seguintes elementos:

- Período das despesas (dia/mês)
- Nome do item de despesa
- Discriminação em ordem cronológica do bem adquirido segundo o nº do cheque, nº da Nota Fiscal, nome do Fornecedor, Valor
- Local, data e assinatura do documento
- Nome, cargo ou função do responsável.

♦ Consistência de Extrato, instruído com os seguintes elementos:

- Valores do saldo anterior (último dia do mês anterior), dos gastos no mês, repasses, saldo do extrato, discriminados por crédito, débito e saldo
- Local, data e assinatura do documento
- Nome, cargo ou função do responsável

#### **Documentos comprobatórios da despesa**

- Extrato bancário da conta corrente;
- Comprovantes originais das despesas contendo declaração de quem de direito do recebimento do material ou serviço, quando for o caso;



## **9. PB DA GRANDE SÃO PAULO E INTERIOR – RELACIONAMENTO COM AS PREFEITURAS E ACOMPANHAMENTO DA ELABORAÇÃO ORÇAMENTÁRIA MUNICIPAL**

Uma das funções cruciais do Cmt de PB do Interior do Estado de São Paulo é gerir recursos financeiros, prevendo, elaborando Tramitações e acompanhando os orçamentos anuais dos Municípios Conveniados.

De sua performance dependerá o funcionamento geral do PB, uma vez que os recursos financeiros provenientes do município custeiam materiais, produtos, equipamentos, viaturas e manutenção geral.

O Cmt de PB deve, portanto, ter uma visão dos mecanismos de elaboração dos orçamentos e das formas de assegurar dotações adequadas ao pleno funcionamento e investimento nos POSTOS DE BOMBEIROS, além da instalação de hidrantes públicos.

### **9.1. A Elaboração do Orçamento Anual**

O orçamento Anual dos Municípios conveniados é o fator de maior importância, pois nele se inserem as verbas para manutenção e investimentos nos PB locais.

Como forma de assegurar o adequado fluxo dos recursos, a serem destinados ao PB a continuidade dos serviços e a concretização das metas estabelecidas para o próximo exercício, há necessidade, além das previsões anuais, de uma atuação junto ao pessoal envolvido no campo legislativo municipal, a fim de assegurar a necessária reserva de recursos. Esta atuação deve dar-se quando da elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) do município, pois esta Lei é que indicará as prioridades e o plano de execução orçamentária da Prefeitura Municipal nas áreas a serem contempladas com mais recursos no Orçamento do ano seguinte, são propostas que satisfazem as necessidades do município, principalmente as de cunho político.

Portanto, a Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) do município, é rascunhada pelos assessores do Prefeito e seus secretários, os quais discutem as metas do executivo para o ano seguinte, estabelecem os valores a serem destinados para cada elemento de despesa e de investimento e apresentam ao legislativo para ser avaliado e aprovado, e no exercício do ano seguinte ser executado, sendo que tais trabalhos obedecem a prazos previamente fixados e específicos em cada município do Estado.

A estes prazos o Cmt de PB deve dar uma atenção especial.

Quanto aos hidrantes, área de orçamento dos Departamentos de Água e Esgotos de cada Município, aconselha-se o planejamento de um número mínimo de aquisição e instalação de hidrantes no período ( devidamente planejado ). O importante é prever, fixar nos orçamento e posteriormente acompanhar .

Deve-se fazer, a princípio, sugestões junto ao Poder Executivo (Prefeito), de acordo com o projeto desenvolvido pela sua equipe, inserindo as prioridades necessárias aos PB e hidrantes públicos, sempre visando fortalecer os resultados políticos dos investimentos a serem promovidos. Estes procedimentos certamente possibilitarão um aumento da qualidade na prestação de serviços à comunidade, além de interagir positivamente junto à Prefeitura.

Com um rigoroso acompanhamento do trâmite do projeto, o Cmt do PB poderá verificar, assim que o Projeto der entrada na Câmara dos Vereadores, se as suas sugestões foram acolhidas pelo Prefeito. Se não, há a oportunidade de novamente apresentá-las através de Vereador, através de uma Emenda. Contudo, há necessidade de um acompanhamento constante do projeto, a fim de que não sejam perdidas essas duas oportunidades.

Uma das formas de ter controle desse processo é manter um convívio social com o Corpo Legislativo e administradores da Prefeitura, programando atividades sociais/ esportivas nos PB e vice-versa.

Portanto, a palavra chave é PREVISIBILIDADE. Saber da necessidade geral para otimização das atividades, além de dominar valores, habitar – se em argumentos de interesse políticos e de qualidade de vida para a população. Enfim, ser capacitado para trabalhar o orçamento, solicitando os itens inclusos no plano anual de execução orçamentária.

## **9.2. Elaboração da proposta orçamentária**

A elaboração do orçamento, de conformidade com o disposto na Lei de Diretrizes Orçamentárias, compreende a fixação de objetivos concretos para o período considerado, bem como o cálculo dos recursos humanos, materiais e financeiros, necessários à sua materialização e concretização.

O Poder Executivo deverá enviar o projeto de lei orçamentário, ao Poder Legislativo, em prazos que variam entre os municípios.

<b>Exemplo de planejamento para LDO</b>			
<b>MÊS</b>	<b>SEMANA</b>	<b>PROVIDÊNCIAS</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
MAR	1º SEM	Elaborar as prioridades.	Cmt de S/GB e Cmt de PB
	2º SEM	Discuti-las com o Cmdo da UOp	
	3º SEM	Envio das propostas, redigidas, aos Prefeitos Municipais.	
MAI		Entrada do projeto da LDO na Câmara de Vereadores.  Obter uma cópia e verificar se o PB foi contemplado.	Cmt do PB
JUN		Se PB não foi contemplado, consultar o Cmdo da UOp sobre a conveniência de apresentar Emenda ao projeto, através de Vereador.	Cmt dos PB
		Se julgado oportuno, submeter a Emenda a ser redigida pelo PB, através de Vereador.	Cmt de S/GB e de PB
		Acompanhar a entrada e tramitação da LDO e da Emenda (se houver) na Câmara.	Cmt de PB
JUN e AGO		Após o projeto sancionado pelo Prefeito e transformado em Lei, enviar uma cópia da LDO para o Cmdo da UOp.	Cmt do PB

Fig. 70 – planejamento para a LDO. Fonte: 12º GB

QUADRO DE AÇÕES ORÇAMENTÁRIAS		
MÊS	PROVIDÊNCIAS	RESPONSÁVEL
MAI	Elaborar a proposta do PB e discuti-la com o Cmdo da UOp (CB e Hidrantes).	Cmts de SGB e Cmt de PB
JUN	Enviar a proposta ao Prefeito e ao Departamento de Águas e Esgotos.	Cmt de PB
SET (30)	Entrada do projeto do orçamento na Câmara de Vereadores. Obter uma cópia da parte referente ao CB e Hidrantes (classificação econômica e projetos e atividades), verificando se as propostas do CB foram acatadas.	Cmt de PB
OUT	Se o CB e hidrantes não foram contemplados adequadamente, consultar o Cmdo sobre a conveniência e oportunidade de apresentar emenda.	Cmt de PB
OUT	Se julgada oportuna, submeter emenda, redigida pelo Cmt de PB e Cmt de SGB, através de Vereador.	Cmt de SGB e Cmt de PB
NOV	Acompanhar a tramitação do projeto	Cmt do PB
NOV DEZ	Após o projeto sancionado pelo Prefeito e Transformado em lei, enviar uma cópia da parte referente ao CB e hidrantes.	Cmt do PB

Fig. 71 – Quadro de ações - planejamento. Fonte: 12º GB

**SEGURANÇA E SAÚDE  
DOS BOMBEIROS**



## **SÉTIMA PARTE –**

### **Segurança e saúde dos bombeiros**

#### **1. SEGURANÇA <sup>2</sup>**

O serviço de bombeiro é uma das profissões mais arriscadas do mundo. Nem toda tarefa pode ou vai ser desempenhada de forma segura porque os bombeiros não podem controlar seu ambiente de trabalho. Contudo, bombeiros podem assumir a responsabilidade de aceitar riscos apenas quando a situação exige. Infelizmente, não há regras, fórmulas ou medidas para determinar o risco aceitável para cada incidente. Por exemplo, um ato que faz o bombeiro receber uma condecoração de honra pode, em um incêndio diferente, causar uma punição por falta de cuidado, ou pior, a vida do bombeiro. A decisão de disciplinar é a prerrogativa do Cmt de PB. Cada incêndio tem um critério ou interpretações diferentes.

Com tantas possibilidades, manter os bombeiros em segurança parece impossível, mas não é. O bombeiro que corre riscos desnecessários no incêndio vai frequentemente desempenhar tarefas do dia-a-dia de forma insegura. Examinando os hábitos cotidianos de trabalho do bombeiro, o Cmt de PB pode ter uma boa idéia se o bombeiro tende a trabalhar de forma segura ou tomar riscos desnecessários.

Devido à suas posições na estrutura organizacional, o Cmt de PB têm a responsabilidade sobre cada bombeiro sob seu comando. Essa responsabilidade pede que este esteja ciente de fatores variados de segurança que ameaçam a performance e o bem estar das prontidões.

Cmt de PB devem desenvolver técnicas necessárias para gerenciar a responsabilidade da segurança do PB, além de corrigir situações que ameacem os bombeiros. É imperativo que as condições que possam ameaçar a segurança do quartel e dos bombeiros sejam detectadas antes que um incidente ocorra e resulte em ferimento ou vítima fatal.

Muitas ações do Cmt de PB terão efeitos positivos na redução substancial do número de ferimentos nos bombeiros. Elas incluem:

- ◆ comprometimento pessoal do oficial para reduzir os ferimentos

---

<sup>2</sup> VIDE NOB 36

- ◆ reforço de uma política que exige o uso de todo o equipamento de segurança pessoal pelo bombeiro e pelo oficial

- ◆ projetar e conduzir um treinamento efetivo para bombeiro em áreas de grande risco incluindo:

- ◆ uso de equipamento de proteção respiratória
- ◆ reconhecimento de riscos nas operações no incêndio
- ◆ segurança da viatura e segurança no deslocamento
- ◆ desenvolver e apoiar exercícios físicos e programas de controle de peso
- ◆ se atos inseguros estão sendo praticados
- ◆ existência de condições inseguras
- ◆ se o equipamento é inadequado ou inapropriado para a tarefa

## 2. ESTRESSE

Estresse é simplesmente um ajuste à mudança. A mudança pode ser boa ou ruim. Como o último é considerado prejudicial, esse capítulo vai considerar somente este como forma de estresse.

Em algum grau, estresse é benéfico. Quando controlado, estresse pode ajudar o bombeiro a fazer a ação mais rapidamente e de forma eficaz. Descontrolado, estresse pode levar a níveis em que a saúde e habilidade da função do bombeiro são afetadas. Esses efeitos adversos ocorrem quando o fator de estresse é maior do que a capacidade de ajuste do bombeiro.

Estresse pode ser único ou crônico. Um estresse único é de período curto, e crônico de período mais longo. Teorias indicam que a maior parte dos estresses únicos não causam danos permanentes. Estresse crônico pode levar a danos permanentes.

Existem 3 estágios distintos:

**Estágio 1:** estágio de reação de alarme é a reação inicial do estressado. O corpo responde com uma carga massiva de hormônios, incluindo adrenalina. Durante esse estágio o volume de sangue diminui.

**Estágio 2:** o estágio de resistência também chamado de resposta de luta. Neste estágio, o corpo se prepara para defender-se ou remover a presença do estressor. Durante este estágio, o corpo pode parecer estar se adaptando bem; contudo, energia necessária para continuar vai sendo perdida. Quando a energia de adaptação se vai, o corpo entra no último estágio.

**Estágio 3:** o estágio final é chamado de exaustão. Neste estágio o dano permanente ao sistema ocorre. Ele pode ser grande ou pequeno. Deve-se notar que se o estressor não for retirado pode ocorrer à morte.

Agora deve estar claro porque o estresse crônico é uma preocupação de saúde. Alguns problemas ligados ao estresse crônico são problemas do coração, úlcera, câncer e insônia.

### **Estressores físicos, ambientais e psicológicos**

A profissão de bombeiro exige um grande esforço; freqüentemente em condições de clima adversos. Esforço é um estressor físico e clima um estressor ambiental. Estressores psicológicos são mais difíceis de identificar. Alguns estressores psicológicos que estão associados com a profissão de bombeiro são:



- ♦ o som do alarme
- ♦ interrupção brutal de refeições e sono
- ♦ o os deslocamentos em código 3
- ♦ os perigos desconhecidos no local da ocorrência

Todos esses estressores tem efeitos danosos profundos no corpo, principalmente no sistema cardiovascular.

Em conjunto com condições ambientais severas de altas e baixas temperaturas há problemas com umidade alta, atmosferas para respiração de risco e altos níveis de barulho. Tudo isso causa estresse para o corpo e são capazes de causar ferimentos permanentes. Por exemplo, exposição a altas temperaturas em condições umidades resulta em fadiga e terá efeitos adversos no sistema cardiovascular.

Bombeiros também são expostos a estressores psicológicos que não são exclusivos de sua profissão. Alguns são:

- ♦ relações de trabalho superficiais
- ♦ atmosferas de trabalho artificiais
- ♦ falta de promoções
- ♦ falta de apoio ou elogios de superiores
- ♦ regras de trabalho difíceis

Estressores psicológicos das vidas pessoais dos bombeiros também podem afetar bastante a saúde e produtividade. Algumas fontes comuns de estressores fora do trabalho são divórcios, mortes ou doenças de membros da família, além de dificuldades financeiras.

### **Reduzindo estresses físico e ambiental**

Dando apoio e reforçando os trabalhos relativos a prevenção da saúde, o Cmt do PB pode ajudar muito as prontidões. Uso apropriado de equipamento de proteção pessoal ajudará a reduzir os efeitos de estressores físicos e ambientais. Aparelhos de respiração fornecem ar puro e roupas ajudam a proteger o corpo de temperaturas extremas. Uma ação que requer treinamento e uso apropriado de equipamento de proteção pessoal deve ser implementada e reforçada por todos os PB.

Além disso, devem reforçar programas de exercícios físicos. Eles reduzem efeitos de estresses no sistema cardiovascular. Há outros programas para diminuir os riscos de doenças

coronária e diminuição de ferimentos em geral. Esses programas incluem: o previsto no Manual Técnico de Bombeiros de Condicionamento Físico

### **Estresse psicológico - sinais e redução**

O Cmt de PB tem a responsabilidade de reconhecer quando um bombeiro está sofrendo de estresse. Alguns dos sinais mais notáveis que indicam estresse podem ser levados a níveis perigosos são:

- ♦ irritabilidade geral
- ♦ instabilidade emocional
- ♦ falta de concentração
- ♦ fadiga
- ♦ insônia e pouco sono
- ♦ perda de apetite
- ♦ uso de droga e álcool

É imperativa uma resposta para esses sinais. Em alguns casos, indivíduos podem não perceber que estão mostrando sinais de estresse, e apenas mostrar seu comportamento ajuda a identificar uma necessidade de assistência. Se um indivíduo está sob uma situação estressante, o oficial precisa ser compreensivo. O bombeiro pode apenas precisar de alguém. Comunicação pessoalmente é quase sempre o melhor remédio. Se este método não funcionar, deve considerar a ajuda profissional e os encaminhá-los para tratamento. O Cmt de PB tem a obrigação de ajudar o bombeiro na procura de ajuda

Outros métodos de redução de estresse são:

- ♦ ter descanso apropriado
- ♦ exercícios regulares
- ♦ uma dieta balanceada
- ♦ ter férias
- ♦ rir
- ♦ relaxamento ou diminuição de ritmo

### **Abuso de substâncias**

Álcool e drogas são problemas reais em um PB. Altos níveis de estresses, dentro e fora do trabalho, podem levar uma pessoa às drogas ou álcool como escapismo. Uma

performance de indivíduo sob essas condições é imprevisível. Essa pessoa não é confiável e pode eventualmente estar inapta para desempenhar uma tarefa.

O CB, através do Centro de Apoio Social, Jurídico e Religioso (CASRJ) administra o tratamento, afastando do trabalho o bombeiro (em certas circunstâncias) e acompanhando-o.

### **Estresse em virtude de grave ocorrência**

Um tipo de estresse que merece atenção especial é o estresse que ocorre como resultado de um trauma ou distúrbio particular de um incidente. Ele pode ser drástico na carreira de um bombeiro e em sua vida pessoal. Alguns incidentes que causam este tipo de estresse são:

- ◆ incidentes de múltiplas causas
- ◆ incidentes com pessoas com ferimentos que causam muita dor e sofrimento
- ◆ um incidente em que outro bombeiro é ferido ou morto
- ◆ incidentes em que crianças são feridas ou mortas
- ◆ uma procura ou operação de resgate que falha e resulta na morte da vítima
- ◆ um incidente em que morte ocorre mesmo com o sucesso da operação ou resgate

Nem todos os bombeiros sofrem este tipo de estresse porque pessoas encaram as mesmas situações de formas diferentes. Contudo, a maioria dos bombeiros envolvidos em incidentes críticos terá algum tipo de reação. Essa reação é uma resposta normal a uma situação anormal.

### **Sintomas**

Há vários sintomas que indicam este tipo de estresse. Esses sintomas podem aparecer na cena do incidente, horas, dias, semanas ou meses depois. Alguns dos mais comuns são:

*Na cena:*

- ◆ negação da situação
- ◆ raiva
- ◆ dúvidas da capacidade própria
- ◆ ansiedade
- ◆ frustração
- ◆ senso de falta de esperança

*Depois do incidente:*

- ◆ sentimentos de culpa

- ♦ descuido
- ♦ irritabilidade
- ♦ abuso de álcool ou drogas
- ♦ distúrbios de sono
- ♦ lembranças constantes de incidente
- ♦ diminuição do apetite

Esse estresse não se previna, contudo, pode – se ajudar a diminuir os efeitos de longo prazo com muito diálogo e companheirismo.

Um dos maiores problemas é que nossa cultura cultiva a idéia histórica do *bombeiro super-homem*. Um bombeiro com essa auto-imagem que sofre esse tipo de estresse tem problemas mais graves. Não há razão para se sentir culpado por ter esses sintomas. Cmt de PB devem lembrar que eles mesmos não estão imunes desse estresse ou de se sentirem culpados por sentir esses sintomas.

Também não devem se sentir culpados se um membro se sentir dessa forma, lembrando sempre que esses sentimentos não são previstos ou evitados. Há, contudo, algumas coisas que pode ser feito para ajudar a aliviar as reações imediatas após um incidente crítico: interrupção do trabalho de imediato (por algumas horas). Isso dará tempo aos bombeiros para pegar os equipamentos e voltar para o trabalho mais aliviados da pressão que eles sentiriam em uma nova chamada.

Ter certeza que o PB teve descanso o suficiente é uma das formas mais fáceis de eliminar estresse. Outro item importante é ajudar os bombeiros a preencher suas necessidades que possam aparecer como resultado do incidente. Algumas dessas necessidades podem incluir férias ou somente alguém para discutir o trauma da ocorrência.

## **Redução**

Esse tipo de estresse de incidente crítico pode ser muito prejudicial para o bombeiro e dispendioso para o CB. Uma boa forma de reduzir o dano é com um trabalho de pós-trauma bem implementado e planejado. Tal ação pode ser realizada com o contato direto do Cmt de PB com os profissionais de saúde mental do CASRJ ou Psiquiatria do Centro Médico. Contudo, o apoio de colegas, o diálogo e as orientações no próprio PB são imprescindíveis. O trabalho para diminuir esse tipo de estresse pode ser realizado seguindo as seguintes fases:

- ♦ treinamento,
- ♦ apoio de colegas e

- ♦ orientação

### **Orientação**

O primeiro passo para diminuir os efeitos de estresse de incidente crítico é orientar os bombeiros sobre os riscos psicológicos do trabalho. Esse treinamento deve incluir informações sobre o estresse, incluindo suas causas, sintomas e algumas técnicas de lidar com o problema. Todo o pessoal do PB deve ter este treinamento.

### **Apoio dos colegas**

O propósito do apoio de colegas é dar ao bombeiro que foi exposto alguém para conversar. Colegas que dão apoio não são profissionais de saúde mental; eles são do pessoal do PB que convive com o prejudicado e trabalha lado-a-lado. Eles dão aos bombeiros a oportunidade de conversar com alguém que entende a situação que o bombeiro está passando.

### **Diálogo**

Há momentos em que bombeiros precisam de ajuda na forma de diálogo, que é indicada quando acontecem esses sintomas por grave ocorrência, ou até mesmo, em casos de depressão.

### **A Saúde dos Bombeiros - sugestão para gerenciar**

Um programa de saúde pode ser feito através da monitoração e manutenção de fichas de saúde dos bombeiros. Com os seguintes dados:

- ♦ resultados de exames médicos
- ♦ resultados de testes físicos
- ♦ doenças ocupacionais
- ♦ ferimentos ocupacionais
- ♦ possíveis exposições a materiais de risco
- ♦ possíveis exposições a doenças contagiosas

Os resultados desses testes são usados para determinar se um bombeiro está fisicamente capaz de tarefas que lhe são asseguradas. Essas avaliações são usadas para monitorar e manter a forma física do pessoal do PB através de exercícios anaeróbicos, aeróbicos e de força muscular.

Todos os aspectos do programa de saúde devem ser supervisionados pelo médico da UIS (Unidade Integrada de Saúde).

### **3. QUALIDADE DE VIDA**

#### **Generalidades**

Não é de hoje que o esporte é ligado à idéia de saúde, e esta, ao bem estar e produtividade do homem. A movimentação do corpo, planejada por profissionais e visando o equilíbrio biopsicológico, estimula a melhoria do estado pessoal e aumento de resistência física.

Para total equilíbrio do corpo humano é necessário gozar de saúde física, mental, psíquica e emocional. Como é sabido, para a manutenção da promoção a saúde e o bem estar é preciso garantir certa quantidade de exercícios físicos em condições adequadas e manter o sono reparador com qualidade para o alívio das tensões e cargas que o indivíduo esta sujeito diariamente, além de uma alimentação saudável e balanceada.

"O sono reparador quando é insatisfatório gera a fadiga residual ou remanescente, pois o tempo é insuficiente para proporcionar uma recuperação total. Observa-se essa fadiga residual não somente durante o dia, no qual o rendimento cai acentuadamente na últimas horas de cada período da jornada, como também durante a semana, pelo que se toma imprescindível o repouso semanal. Da mesma forma, são as férias uma necessidade nesse sentido. A comparação dos índices de acidentes nas diferentes horas do dia mostra, também, como sua distribuição coincide com a curva da fadiga. O excesso ou carência desses fatores faz com que o sistema físico e psicoemocional do indivíduo se desequilibre, o que compromete o bem-estar do indivíduo. Mas o bem-estar é de fundamental importância para a vida particular e para a capacidade de realizar o trabalho a ele imposto.

Com base nos parágrafos acima observa-se que o bem estar psicoemocional estão atrelados ao estado de equilíbrio global do corpo.

#### **Compreendendo a qualidade de vida**

O termo 'qualidade' refere-se a certos atributos de características considerados indicadores de superioridade em relação a determinado assunto. O termo 'vida' é definido como uma categoria que entre outras coisas inclui, saúde, relações familiares satisfatórias, condições financeiras estáveis.

Sob a ótica da medicina, a qualidade de vida reflete-se pela qualidade de saúde, indicada por índices da natalidade, morbidade, mortalidade, idade média da população, taxas de expectativa de vida, emergência ou não de doenças infecto contagiosas. A psicologia tem, nos últimos anos agregado outros indicadores a este conceito, devido às suas preocupações com o

estresse e a forma de evitá-lo, a busca da satisfação no trabalho, a importância de garanti-la no ambiente de trabalho.

Existem três necessidades humanas básicas que devem ser satisfeitas, para se conseguir o equilíbrio total, e em consequência o bem-estar total, são elas:

1) Exercício aeróbico significa viver no ar e/ou utilizar oxigênio. Assim sendo, a expressão exercícios aeróbicos refere-se às atividades que exigem oxigênio por períodos prolongados (tempo longos, pouca velocidade, esforço moderado), obrigando a um aumento da capacidade de oxigenação. Exercícios regulares deste tipo tem efeitos benéficos sobre o coração, pulmões, e o sistema vascular, pois geram:

- ♦ aumento da capacidade do corpo para movimentar o ar para dentro e para fora dos pulmões;
- ♦ aumento do volume total de sangue bombeado;
- ♦ melhoria da capacidade do sangue de transportar oxigênio.

Além disso, a atividade física regular e na quantidade certa ajuda a desenvolver ossos mais fortes, uma atividade mental mais positiva, melhor circulação sanguínea e maior proteção contra doenças cardíacas.

2) Hábitos Alimentares adequados, o que inclui a determinação de quantidade e tipos de alimentos de acordo com o consumo energético da vida diária.

3) Equilíbrio Emocional pessoas expressam a necessidade de livrar-se da ansiedade e achar a solução para seus problemas emocionais. Os indivíduos preferem sentir-se descontraídos e felizes em relação à vida e possuir as reservas de energia, que muitas vezes são desperdiçadas com o desequilíbrio emocional. Uma das consequências do desequilíbrio emocional é a perda do ímpeto de realizar algo. Às vezes, mais repouso, alimentação melhor e atividade física são suficientes para restabelecer o equilíbrio emocional.

A definição do conceito de Qualidade de Vida segundo a OMS diz que "{...}" é a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações".

A Organização Mundial de Saúde englobou também as seguintes fatores: saúde física, saúde psicológica, nível de independência, relações sociais e meio ambiente.

Qualidade de vida diz respeito justamente a maneira pela qual o indivíduo interage (com sua individualidade e subjetividade) com o mundo externo, portanto à maneira como o sujeito é influenciado e como influencia



## **Qualidade de Vida no Trabalho**

O tema qualidade de vida no trabalho é representado, no passado, pela busca de satisfação do trabalhador e pela tentativa de redução do mal estar e do excessivo esforço físico no trabalho.

A qualidade de vida de uma pessoa e de seus dependentes dependem grandemente da qualidade de vida no trabalho da mesma. Para fundamentar isto basta lembrar que:

- ao menos um terço do dia é gasto no trabalho, além do tempo gasto no trajeto feito para ir ao trabalho e retomar as condições em que é feito este trajeto também tem efeitos sobre a saúde e o bem-estar do indivíduo;
- espera-se hoje que todos os trabalhadores sejam criativos e dêem sugestões para a melhoria dos processos de trabalho e a diminuição da ineficiência, nestes casos, as pessoas sentem a pressão e levam os problemas consigo, na tentativa de criar soluções, a pressão em excesso leva ao estresse.
- no trabalho mais intelectual, que muitas vezes também é avaliado por quantidade, pressupondo-se um rendimento constante ao longo do tempo como na produção em série, é inevitável que o indivíduo leve consigo os problemas e sintam-se pressionado a gerar soluções fora do ambiente de trabalho, para poder corresponder a essa exigência.

O indivíduo carrega consigo os seus problemas e suas dificuldades relacionadas com o trabalho, como por exemplo, dificuldades de relacionamento com superiores, colegas e subalternos; se estas relações são ruins, desequilíbrio psicoemocional pode ser consequência.

A qualidade de vida do indivíduo também depende da qualidade de vida no trabalho, pois este assume papel central na vida das pessoas chegando a definir aspectos vitais como status e identidade pessoal. Assim sendo, o trabalho em um PB deve ser realizado em condições que ajudem a promover a saúde, o equilíbrio físico e psicoemocional, e em consequência o bem-estar total das entidades, refletindo a importância que tem para ele. Então, o trabalho não pode agredir, porque é preciso manter a integridade física e psicoemocional dos bombeiros e prevenir acidentes.

A seguir verifica-se alguns critérios para medir a qualidade de vida no trabalho:

- compensação adequada e justa pelo trabalho realizado;
- condições de trabalho em um PB;
- uso e desenvolvimento de capacidades humanas;
- oportunidade de crescimento pessoal e segurança no emprego;

- integração social na Organização, sem preconceitos;
- espaço de trabalho na vida;
- relevância social do trabalho e do emprego.

### **Condições de Trabalho no PB**

Tudo o que influencia o próprio trabalho no Quartel engloba-se como condições de trabalho, isto inclui: posto de trabalho, ambiente de trabalho, os meios de trabalho, a tarefa de trabalho, a jornada de trabalho, alimentação, transporte, relações entre Cmt de PB e Bombeiros, relações entre prontidões e relação entre produtividade e compensação (salarial ou motivacional) padrões e empregados, relações entre funcionários e relação entre produção e salário.

Como condições de trabalho englobam tudo que se relaciona com o trabalho tanto os aspectos positivos como os negativos, e em consequência, tudo que afeta o trabalhador. Qualidade de vida no trabalho é sinônimo de boas condições de trabalho.

Qualidade de vida em um PB, tem um significado especialmente amplo. O regime de trabalho de 24 X 48 impõe condições diferenciadas em relação a uma empresa do mercado de trabalho, que via de regra é de 8h diárias.

Viver e conviver num local por 24h, mês após mês, ano após ano, cumprindo uma escala de serviço inflexível, que absorve não só dias da semana como feriados, datas festivas e de importância pessoal ao bombeiro, faz com que haja uma “supressão” social, em que se aparta por um terço do ano de sua família e entes queridos. Somando-se a estafante carga operacional, essa rotina leva a consequências que vão desde o estresse à depressão, passando por desânimo e desmotivação. Daí a grande importância da qualidade de vida no quartel, que, nesse caso, significa um PB organizado, limpo, com mobiliário confortável, pintura e reparos sempre atualizados, clima de cordialidade, ambiente informal e descontraído de conversação aberta entre superiores e subordinados Fig. 57 – prevenção, etc. Enfim, **Qualidade de Bombeiro**.

**BIBLIOGRAFIA**

ALEXANDER, Roy. **Guia para a Administração do Tempo**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ASSOCIATION INTERNATIONAL DE CAPACITATION DE BOMBEROS. **Praticas e Teorias para Bomberos**.6. ed. Oklahoma: Oklahoma State University, 1991.

BACHTLER, R.Joseph, BRENNAN, Thomas F. **The Fire Chief's Handbook**. United States of America: Copyright, 1995.

BARCELOS,Vera.Paulo. **Stressse Alerta Vermelho** .São Paulo: Copyrigh,1998.

BRUNACINI, Alan V. Fire Command. Quincy: **National Fire Protection Association**, USA 1985.

CAMPOS, V.F. **Qualidade Total – Padronização de Empresas**. Fundação Christiano Ottoni. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil, 1990.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CAMPOS, Vicenti Falconi.**Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

CARTER, R.Harry, RAUSCH, Erwin. **Management in the Fire Service**. 2. ed.United States of America: Copyright, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto, MATOS, Francisco G. **Visão e Ação Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus,2000.

CORPO DE BOMBEIROS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Diretriz Nº CCB-001/213/03. PPI- Plano Particular de Intervenção**, 20,Jan03.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio De Janeiro: Marques-saraiva, 1990.

DINSMORE, Paul Campel. **Gerência de Programas e Projetos**.São Paulo: Pini, 1992.

Hampshire Fire and Rescue Service. Station Administration Manual. <<<http://www.hantsfire.gov.uk/manage/stationadmin/sam>>>, acesso em 21/06/2005.

HERZBERG, Frederick. **O Conceito da Higiene como Motivação e os Problemas do Potencial Humano no Trabalho**. In: HAMPTON, David R. Conceitos de Comportamento na Administração. São Paulo

- HOWARD ROTHMAN, “**You Need Not Be Big To Benchmarking, Nation’s Business**”, dezembro 1992.
- INTERNATIONAL FIRE SERVICE TRAINING ASSOCIATION. **Fire Department Company Officer**. 2. ed. Oklahoma: Oklahoma State University, 1989.
- ITINOCE, Frank. **Qualidade Total no Posto de Bombeiros**. São Paulo, 1998.
- JOHNSON, Spencer, BLANCHARD, Kenneth. **O Gerente Minuto**. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993
- JUNIOR, Edvaldo Valdir de Medeiros. **Proposta de Protocolo de Ginástica Laboral Preventiva a Cervicobraquialgia para o Efetivo Administrativo de Cabos e Soldados do CCB**. Trabalho ( Curso de Monitor de Educação Física ) – Escola de Educação Física , Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2003.
- JUNIOR, Moacir Lopes Siva. **A Ciência da Moralidade da Ação Humana e a Ética Profissional do Policial Militar**. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais ) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, 1999.
- JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Administração do Tempo**. 3.ed. Rio de Janeiro: COP, 1988.
- LEITÃO, Dorodame Moura. **Administração Estratégica: abordagem conceitual e atitudinal**. 2 ed. Rio de Janeiro: SENAI/DN, Petrobrás, 1996
- LIPP, Marilda Novaes. **Como enfrentar os Stress**. In: COVOLAN, Maria Aparecida e outros. 4.ed . Campinas : Ícone, 1990.
- LONDON FIRE & EMERGENCY PLANNING AUTHORITY. **Fire Safety First**. London: Communication Department, LFEPA, 2002.
- MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., PIETRI JR., Paul H. **Administração - Conceitos e Aplicações**. 4. Ed. São Paulo: Habra, 1998.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. 15. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2001, p. 294.
- OUCHI, William G. Teoria Z : **Como as Empresas Podem Enfrentar o Desafio Japonês**. 10ed. São Paulo: Nobel, 1986.
- PINTO, Marcos Aurélio Alves. **Fundamentos e Práticas de Primeiros Socorros para o Policial Militar**: proposta de um manual padronizado para o primeiro curso de formação após o ingresso na corporação. Monografia ( Curso de Aperfeiçoamento

de Oficiais ) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2002.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Manual do Comandante de Companhia**. São Paulo, 1976.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Regimento Interno do Corpo de Bombeiros**. São Paulo, 1978.

POLITO, Reinaldo. **Dicas para falar melhor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RAMOS, Adalberto Nogueira. **Estudo Comparativo da Aptidão Física de Policiais Militares Femininos que Trabalham no Corpo de Bombeiros há Seis Anos**. Trabalho ( Curso de Monitor de Educação Física ) – Escola de Educação Física , Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2003.

ROBBINS, Stephen P. Administração. **Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SALOMÃO, José Luís. **O Comando de um SGB**. São Paulo. Corpo de Bombeiros, 2004.

SALTORATO, Dilson Pedro. **A Boa Gestão Orçamentária – Instrumento Indispensável ao Comandante que busca Eficiência e Qualidade para o Corpo de Bombeiros**. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais )- Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, 1998.

SANTOS, Raul Galindo. **Sistema da Qualidade para o Gerenciamento de uma CIA PM**. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais ) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2002.

SÃO PAULO. **Decreto nº 46.520, de 28/01/2002. Dispõe sobre Organização de Órgãos, Reorganização de Órgãos, Estruturação de Órgãos, Reestruturação de Órgãos, Transferência de Órgãos, Vinculação de Órgãos**. São Paulo, 2002.

SÃO PAULO. **Decreto nº 7.290, de 15 de dezembro de 1975. Dispõe sobre o Regulamento Geral da Polícia Militar**. Diário Oficial [do Município], São Paulo. 1999

SILVA, Antonio Marcos. **A Padronização dos Cursos de Especialização Destinados aos Profissionais do Corpo de Bombeiros com a Utilização da Metodologia de Capacitação de Adultos**. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais ) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, 1999.

SILVÉRIO, Anita. **O Manual do Comandante de Companhia**. Monografia ( Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais ) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, 1995.

TANNENBAUM, Robert; WESCHLER, Irving R.; MASSARIK, Fred. **Liderança e organização : uma abordagem de ciência do comportamento**. Rio De Janeiro: Atlas, 1972.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

WEISS, Donald H. **Motivação e Resultados: como obter o melhor de sua equipe**; tradução : Marta e Guido Mortara. 3.ed. São Paulo: Nobel,1991

WEISS, Donald. **Aumente o Poder de sua Memória**. 6.ed. São Paulo: Nobel, 1990.

WILSON, Susan B. **Fixação de Metas**. Rio de Janeiro : Campus, 1994

## **ANEXOS**





## **Anexo 01**

### **Estrutura das atividades na Administração de um Posto de Bombeiros**

## **Anexo 2**

### **Planilha como ferramenta para o Planejamento baseado na estrutura das atividades**

## **Anexo 3**

# **Indicador Organizacional Mensal de um Posto de Bombeiros**