

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS TECNOLÓGICAS  
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS BOMBEIRO MILITAR

**LAYKSON LUCAS RODRIGUES COSTA**

**PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE  
INSTRUÇÕES E TREINAMENTOS PARA UNIDADES OPERACIONAIS DO  
CBMMA**

São Luís  
2021

**LAYKSON LUCAS RODRIGUES COSTA**

**PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE  
INSTRUÇÕES E TREINAMENTOS PARA UNIDADES OPERACIONAIS DO  
CBMMA**

Monografia apresentada ao Curso de Formação de Oficiais Bombeiro Militar da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, para fins de obtenção do título de Bacharel em Segurança Pública e do Trabalho.

Orientador: Yuri Maia Pinheiro

São Luís  
2021

Costa, Laykson Lucas Rodrigues.

Proposta de diretrizes para elaboração de planos de instruções e treinamentos para unidades operacionais do CBMMA / Laykson Lucas Rodrigues Costa. – São Luís, 2021.

58 f

Monografia (Graduação) – Curso de Formação de Oficiais BM-MA, Universidade Estadual do Maranhão, 2021.

Orientador: Prof. Yuri Maia Pinheiro.

**LAYKSON LUCAS RODRIGUES COSTA**

**PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE  
INSTRUÇÕES E TREINAMENTOS PARA UNIDADES OPERACIONAIS DO  
CBMMA**

Monografia apresentada ao Curso de Formação de Oficiais Bombeiro Militar da Universidade Estadual do Maranhão, como requisito parcial para a obtenção de título de Bacharel em Segurança Pública e do Trabalho pela a Universidade Estadual do Maranhão.

Aprovado em: 28/07/2021.

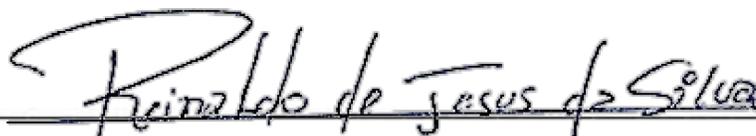
**BANCA EXAMINADORA**



---

**1º Ten QOCBM Yuri Maia Pinheiro (Orientador)**

Bacharel em Segurança Pública e do Trabalho  
Universidade Estadual do Maranhão



---

**Prof. Dr. Reinaldo de Jesus da Silva**

Doutor em Informática na Educação  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul



---

**2º Ten QOCBM Karoliny Souza Bezerra**

Bacharel em Segurança Pública e do Trabalho  
Universidade Estadual do Maranhão

Dedico este trabalho à toda minha família, namorada e amigos que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, que me deu condições de alcançar todas as conquistas ao longo da minha vida.

Ao meu orientador, o Tenente QOCBM Yuri Maia Neto, pela empolgação com a ideia de me orientar, e pelos conhecimentos repassados para a elaboração do TCC.

Ao Corpo de Bombeiro Militar do Estado do Maranhão, pela minha formação e pela oportunidade de fazer parte dessa instituição tão honrosa.

À Academia de Bombeiros Militar “Josué Montello” pelos conhecimentos técnicos e profissionais repassados durante esses três anos de curso.

À Universidade Estadual do Maranhão e todos os professores por me proporcionarem um curso de qualidade certificada.

A minha mãe, Francilurde Rodrigues Araújo, por todo o sacrifício e dedicação que me ofereceu durante toda a minha vida, sempre me acompanhando e me motivando a alcançar meus objetivos, sendo sempre um referencial a seguir.

Ao meu pai, José de Arimatéia Oliveira Costa, que sempre buscou proporcionar as melhores condições de educação e formação de caráter, contribuindo significativamente para minha formação como ser humano e profissional.

A minha irmã, que sempre me apoiou nas minhas lutas, e sempre ter torcido pelo meu sucesso estando sempre ao meu lado.

A minha namorada, Maria Loara Moura Rodrigues, que desde de que nos conhecemos tem tornado meus dias mais felizes, e ter me ajudado imensamente nesses três anos de curso, tornando essa jornada muito menos difícil.

Ao meu cunhado, Marccone Almeida Costa, e ao namorado da minha mãe, Alberto Borges, por toda a ajuda e amizade e por tomarem conta da minha família enquanto estive distante.

Aos meus amigos que me ajudaram durante a minha jornada na cidade de São Luís, em especial, Lourdes, Lucilene, Aluísio, Alex, Sarah, Igor, Olga.

A todos os meus amigos companheiros de turma por toda ajuda, amizade e todos os momentos de alegria e dificuldades durante o curso.

Laykson Lucas Rodrigues Costa

*“Lembre-se que as pessoas podem tirar tudo de você, menos o seu conhecimento.”*

Albert Einstein

## RESUMO

A presente pesquisa teve como discussão principal a criação de diretrizes para elaboração de Planos de Instruções e Treinamentos (PIT's) para Unidades Operacionais do CBMMA concatenado com a realidade vivenciada da atividade bombeiro militar. Nesse sentido, a pesquisa teve como objetivo principal a busca dessas diretrizes para elaboração de planos de instruções e treinamentos para as UBM do interior do Estado do Maranhão. Outrossim, a pesquisa teve como problemática o seguinte questionamento: de acordo com as características próprias de uma UBM do interior do Estado, como propor diretrizes para elaboração de planos de instruções e treinamentos? Como forma de dar uma resposta a problemática da pesquisa, foram empregados os seguintes métodos: pesquisa bibliográfica com base em livros correlacionados ao tema, como, por exemplo, a obra Gestão de Pessoas de Idalberto Chiavenato; um questionário confeccionado pela ferramenta digital Google Forms e divulgados pelos aplicativos de comunicação para as UBM do Interior do Estado. Nesse sentido, a pesquisa teve como principais resultados a criação de diretrizes para elaboração de planos de instruções e treinamentos para Unidades Operacionais em sintonia com as opiniões dos bombeiros militares e da literatura pertinente ao tema. Nesse contexto, como forma de sugestão futuras pesquisas, as diretrizes elaboradas na pesquisa poderão fundamentar e operacionalizar a elaboração de um plano de instruções e treinamentos para uma UBM.

Palavras Chaves: Diretrizes. Plano de instruções e treinamentos. Bombeiro militar.

## **ABSTRACT**

The main discussion of this research was the creation of guidelines for the elaboration of instruction and training plans for CBMMA Operational Units linked to the reality of the military firefighter activity. In this sense, the main objective of the research was to seek these guidelines for the preparation of instruction and training plans for UBMs in the interior of the State of Maranhão. Furthermore, the research had as problematic the following question: according to the characteristics of a UBM in the interior of the State, how to propose guidelines for the elaboration of instruction and training plans? In order to respond to the research problem, the following methods were used: bibliographical research based on books related to the theme, such as, for example, the work People management by Idalberto Chiavenato; a questionnaire made by the digital tool Google Forms and disseminated by communication applications for UBMs in the interior of the state. In this sense, the main results of the research were the creation of guidelines for the preparation of instruction and training plans for Operational Units in line with the opinions of military firefighters and the literature relevant to the topic. In this context, as a way of suggesting future research, the guidelines elaborated in the research will be able to support and operationalize the elaboration of an instruction and training plan for a UBM.

**Keywords:** Guidelines. Instruction and training plan. Military Firefighter.

## LISTA DE SIGLAS

CBMMA	Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão
DEP	Diretoria de Ensino e Pesquisa
EMG	Estado Maior Geral
LOB	Lei de Organização Básica
PIT	Plano de Instruções e Treinamentos
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UBM's	Unidades Bombeiro Militar

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	9
2.1 contexto organizacional e educacional no âmbito do CBMMA.....	9
2.2 As bases do conceito de conhecimento .....	10
2.3 Gestão do Conhecimento .....	12
2.4 Treinamento e Desenvolvimento .....	12
2.5 Educação Corporativa .....	17
2.6 Educação Continuada.....	18
2.7 Visão geral do planejamento educacional .....	18
2.8 Plano de Instruções e Treinamento como forma de crescimento funcional	19
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	21
3.1 Quanto à natureza .....	21
3.2 Quanto aos objetivos .....	21
3.3 Quanto aos procedimentos .....	21
3.4 Quanto à abordagem do problema .....	21
3.5 Quanto à técnica de coleta de dados .....	22
3.6 Local da pesquisa .....	22
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	23
<b>5 PROPOSTA DAS DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO DE UM PIT</b> .....	35
5.1 Levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas .....	36
5.2 Desenho do Plano de Instruções e Treinamentos .....	38
5.3 Execução do Plano .....	41
5.4 Avaliação dos resultados .....	44
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	47
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	49
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO UTILIZADO DURANTE A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO</b> .....	53
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA</b> .....	54

## 1 INTRODUÇÃO

O Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão (CBMMA) como órgão essencial do sistema de segurança pública estadual possui posição ímpar no contexto da sociedade maranhense. Essa Instituição de caráter militar fundamentada nos princípios da hierarquia e disciplina possui a função fim de atender aos anseios da população maranhenses no que diz a respeito ao salvamento, busca e preservação do patrimônio. Para atender tal finalidades, é necessária além de uma boa formação inicial constantes processos de treinamento e desenvolvimento profissional.

Com base no descrito acima e tendo como delimitação espacial de pesquisa as Unidades Bombeiro Militar (UBM's) do interior do Estado do Maranhão, propôs-se a criação de diretrizes para elaboração de planos de instruções e treinamentos para unidades operacionais do CBMMA concatenado com a realidade vivenciada da atividade bombeiro militar.

Assim, a pesquisa teve como objetivo principal a ser buscado a proposta de diretrizes para elaboração de Planos de Instruções e Treinamentos (PIT) para unidades operacionais do CBMMA.

Além disso a pesquisa teve também como objetivos específicos: a análise da legislação organizacional a respeito da institucionalização do treinamento no âmbito das Unidades Bombeiro Militar do CBMMA; a discussão da temática de treinamento, desenvolvimento e planejamento técnico-profissionais com base literatura pertinente; a proposta de diretrizes para elaboração de planos de instruções e treinamentos para as UBM's do interior do Estado do Maranhão.

Nesse contexto, o seguinte questionamento se fez pertinente frente a problemática da pesquisa que foi realizada: de acordo com as características próprias de uma UBM's do interior do Estado, como propor diretrizes para elaboração de Planos de Instruções e Treinamentos?

Dessa forma, como maneira de responder a problemática da pesquisa, foram realizadas diversas abordagens da literatura pertinente no âmbito do referencial teórico dos seguintes tópicos: contexto organizacional e educacional no âmbito do CBMMA; as bases do conceito de conhecimento; Gestão do Conhecimento, Treinamento e Desenvolvimento; Educação Corporativa; Educação Continuada; Visão geral do planejamento educacional; Plano de instruções e treinamento como crescimento Funcional. Além disso, foi realizado um questionário com os militares de

todas as UBM's do interior do Estado sobre a temática diretrizes para elaboração PIT's para unidades operacionais do CBMMA. As respostas dos questionários e as bases da literatura pertinente serviram de base para a criação da referida proposta.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Essa parte da pesquisa conterà os pressupostos teóricos sobre a pesquisa, abarcando o descrito em livros, artigos, manuais e dispositivos legais afins.

### **2.1 contexto organizacional e educacional no âmbito do CBMMA**

O desenvolvimento Organizacional é a parte ampla do processo o qual se refere como as instituições aprendem e se desenvolvem com as diversas variáveis em que está sujeito no seu cotidiano institucional (VERGARA, 2016).

Nesse contexto, o Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão (CBMMA), órgão permanente de segurança pública estadual, possui sua organização básica na Lei Ordinária Estadual nº 13.230, de 23 de abril de 2015 (LOB). Esse dispositivo legal contempla a estrutura orgânica, atuação, competências que o CBMMA possui para com a sociedade. Nesse contexto, quanto a atuação na dinâmica do ensino do CBMMA, observa-se a função que o Estado Maior Geral (EMG) possui de acordo com o artigo 13 e 11 da LOB.

Art. 13. O Estado-Maior Geral é o órgão de direção geral, responsável pelo estudo, planejamento, coordenação, fiscalização e controle de todas as atividades da Corporação, constituindo o órgão central do sistema de planejamento administrativo, operacional e orçamentário, encarregado da elaboração de diretrizes e ordens do Comando, que acionam os órgãos de direção, de apoio e de execução, no cumprimento de suas atividades e será exercido, cumulativamente pelo Comandante Adjunto do CBMMA.

Art. 11. O Estado-Maior-Geral compreende:

[...]

c) 3ª Seção (BM/3): assuntos relativos a ensino, à instrução, a operações, comunicações e doutrina de emprego;(CBMMA, 2015).

Além disso, existem a Diretoria de Ensino e Pesquisa (DEP) que é um órgão de direção que compete em conjunto com o EMG as atividades referentes ao ensino do CBMMA. Dentro da DEP existem a Seção Técnica de Ensino, Seção de Cursos e Estágios que operacionalizam a função desempenhada pela Diretoria de Ensino e Pesquisa (CBMMA, 2015).

Outrossim e de acordo com a LOB, no âmbito dos Batalhões de Bombeiros Militar existem as Seções de Operações e Capacitação que são responsáveis pelas atividades de instrução e ensino dos militares pertencentes a unidade. Essas seções também existem nas Companhias de Bombeiros Militar do CBMMA e desempenham função ímpar no crescimento e aprimoramento funcional dos envolvidos.

Nesse sentido, no âmbito dos quartéis operacionais, o chefe de socorro de serviço do dia possui, entre outras, a atribuição de que poderá realizar com a guarnição presente na Unidade Bombeiro Militar (UBM) instruções e treinamentos de prontidão de acordo com o quadro de trabalho semanal da UBM (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO MARANHÃO, 2020).

Diante disso, com o intuito de entender as bases teóricas do treinamento e desenvolvimento de pessoas e planejamento educacional para com os militares no âmbito do CBMMA é importante tecer comentários sobre conceitos essenciais dessa área do conhecimento.

## **2.2 As bases do conceito de conhecimento**

O estudo prévio das bases da educação enquanto meio e fim do processo de ensino e aprendizagem torna-se necessário para a formação dos indivíduos enquanto profissionais e cidadãos críticos e construtores de uma sociedade melhor (CARVALHO; CHIARETTO, 2018).

Outrossim, entender as bases do Conhecimento tem-se que compreender importantes conceitos como o de Educação, Ensino e Aprendizagem. Pode-se conceituar educação como um processo cognitivo que desenvolve as capacidades intelectual, física, moral do ser humano visando uma integração desses indivíduos com a sociedade. Já o conceito de Ensino é firmado na premissa da transmissão dos saberes, informações, discussões de determinada temática útil para o a situação estudada (FERREIRA, 2009).

Outro conceito importante nesse contexto é o de Aprendizagem. Pode-se conceituar Aprendizagem como a concatenação e assimilação ativa dos conhecimentos e processos cognição mental para compreende-los na essência e utiliza-los de forma livre e consciente (LIBÂNEO, 2012).

Além disso, o conhecimento pode ser caracterizado como um associado de dados os quais fazem sentido e são percebidos com critérios de relevância, propósito e impacto no julgamento feito pela sociedade (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Nesse contexto, a forma, a dinâmica, a metodologia como se é transmitido o conhecimento tem pronto impacto no objetivo pretendido e merecem ser analisados com precauções.

Existem duas formas de conhecimento que unidos geram a noção de conhecimento no contexto das organizações, são eles: o conhecimento tácito e o explícito. O conhecimento tácito possui um caráter mais pessoal e contextualizado, difícil de ser formalizado e contextualizado o qual não pode ser expresso em palavras. Já o conhecimento explícito pode ser disseminado por meio da linguagem formal (SILVA, 2017).

Dessa forma, existem quatros modelos de conversão desse conhecimento: a primeira se refere a socialização que se manifesta de forma imediata assim como na interação pessoal; a segunda seria a externalização que é a conversão do conhecimento tácito para o explícito; a terceira seria a combinação que se manifestaria na conjugação sistemática do conteúdo explícito; a quarta seria a internalização o qual seria a volta do conhecimento explícito para o tácito (CASSAPO, 2004).

Ademais, pode-se dizer que o processo do conhecimento é um ciclo contínuo que não se limita a um setor, departamento ou órgão de uma das entidades da Administração Pública ou Privada, mas que deve ser socializado e difundido para o atendimento do público alvo.

Outrossim, no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão o conhecimento, a aprendizagem, o ensino e demais processos cognitivos da Educação são difundidos e manifestados não somente no ápice da pirâmide hierárquica, mas também nos demais níveis na forma dos cursos ministrados pela corporação, dos seminários, das reuniões administrativas, dos congressos, dos treinamentos que o chefe de socorro realiza durante o serviço nos quartéis operacionais do CBMMA. Essas características reforçam o papel cíclico e intersetorial do processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

### 2.3 Gestão do Conhecimento

A Gestão do conhecimento nas organizações traz uma condução na organização do conhecimento que permeia a cultura da instituição. Nesse sentido, uma das acepções do conceito de Gestão do conhecimento é “a capacidade que a empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.12).

Dessa forma, o CBMMA possui entre suas várias atribuições a função incorporar os novos conhecimentos a prática e ao cotidiano da corporação. Assim, o CBMMA possui a Gestão do conhecimento voltada para o atendimento das suas necessidades internas e externas da corporação com finalidade de atender ao interesse público da sociedade maranhense. Essas características são visualizadas quando, por exemplo, incorpora-se na cultura da organização um procedimento novo no combate a incêndio urbano nas edificações verticais.

Assim, a gestão do conhecimento vem como uma possibilidade de dinamização e aplicabilidade do conhecimento (CARVALHO; CHIARETTO, 2018).

### 2.4 Treinamento e Desenvolvimento

O processo cognitivo da evolução das capacidades das pessoas está intimamente ligado a educação. Nesse sentido, para Chiavenato (2014, p.323) “Todo modelo de educação, formação, capacitação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que ele pode ser a partir de suas potencialidades, sejam inatas ou adquiridas”.

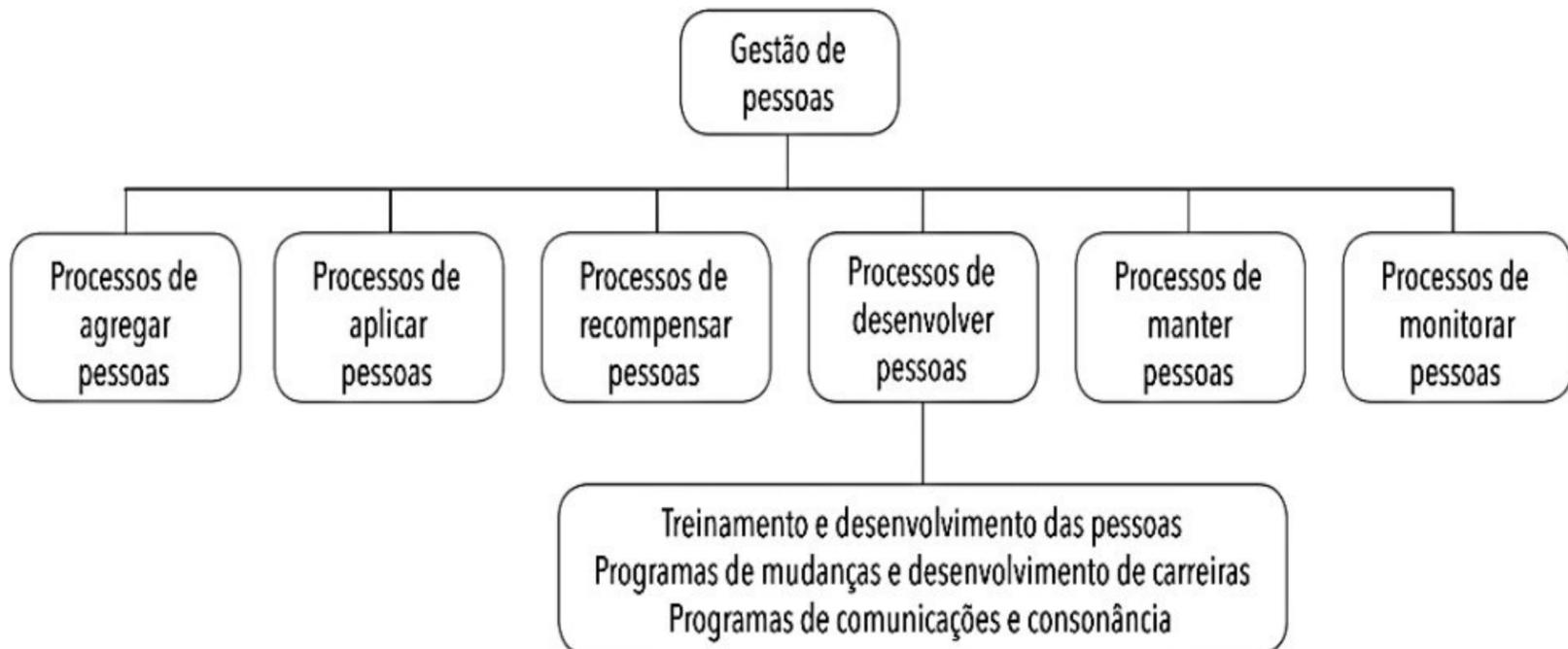
Nesse contexto, o conjunto de atividades do desenvolvimento envolvem três partes que interagem e estão interligadas entre si, são eles: Treinamento, Desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional (VERGARA, 2016).

O Treinamento e Desenvolvimento como subsistema da Gestão de pessoas (Figura 1) assume posições importantes no regular funcionamento de uma Instituição. Nesse contexto, para Chiavenato, (2014, p. 200):

a educação, de modo geral, é toda influência adquirida pelo ser humano no ambiente social, desde a sua infância até o fim da vida, de modo a seguir as regras de conduta cultivada pela sociedade, já a educação profissional é aquela direcionada para a vida profissional e que compreende três etapas: a

formação, o aperfeiçoamento ou desenvolvimento profissional e o treinamento.

Figura 1 – Divisão da Gestão de pessoas



Fonte: CHIAVENATO (2014)

As pessoas que compõem uma instituição são o principal recurso que definirão o sucesso em uma sociedade tão desafiadora. Nesse sentido, deve-se investir tempo, recursos financeiros e logística para o treinamento contínuo e de qualidade para todos (SILVA, 2017). Assim, no caso do CBMMA, os militares que compõem a Instituição Militar devem especial foco de investimento material, intelectual por parte dos órgãos de gestão e comando com a finalidade de treinamento, desenvolvimento profissional.

O treinamento pode ser visto como uma maneira de adequar a pessoa a seu cargo e melhorar o seu desempenho no âmbito de suas atividades de maneira mais eficaz e eficiente para a população. Além disso, o treinamento é intimamente ligado ao conhecimento corporativo além da construção de competências (ARELLANO, 2017).

Além disso, há de se fazer a distinção entre treinamento e desenvolvimento de pessoas os quais são processos de aprendizagem. O treinamento possui aceção para o presente, tendo como foco a função atual que a pessoa ocupa, sempre buscando as melhorias livre e consciente para o regular desempenho imediato das funções que desempenha, possuindo curto prazo e aplicado de maneira concatenada

com as diretrizes da organização (CHIAVENATO, 2014). Além disso, são vários os benefícios do treinamento como mostrado na Figura 2 abaixo:

Figura 2- benefícios do treinamento como processo de aprendizagem



Fonte: Chiavenato (2014)

Nesse sentido, o treinamento vem sendo focado para o desenvolvimento de competências úteis, essenciais e almejadas pela corporação no que se chama por treinamento por competências. Essas competências são desdobradas em: competências funcionais, competências gerenciais ou de liderança, competências individuais. Dessa forma, todas as competências anteriormente citadas necessitam serem definidas claramente para que todos os participantes da organização possam estar cientes do processo. Assim, com os pressupostos acima definidos, pode-se traçar os objetivos a serem alcançados assim com o programa de treinamento para os participantes da organização (CHIAVENATO, 2014).

Já o desenvolvimento de pessoas possui a acepção de qualificação e novas habilidades futuras dentro dos cargos existentes na organização, sendo um esforço que vai além da esfera individual dos participantes em um cenário permeado de incertezas. (CHIAVENATO, 2014).

Outrossim, uma importante reflexão se faz no âmbito do treinamento e desenvolvimento de pessoas:

Nesse sentido, para que haja uma evolução no desempenho das pessoas, assim como das organizações é necessário que as ações de treinamento e desenvolvimento se deem de maneira contínua e integrada, de modo a permitir a confluência de objetivos. Para tanto, segundo o autor, atualmente o foco treinamento é determinado pelo mapeamento prévio das competências essenciais, tanto as organizacionais quanto as individuais, de modo a suprir as demandas da corporação. Nesse sentido, enquanto o treinamento supre essa necessidade em curto prazo, desenvolvendo as competências: conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o cargo atual, o Desenvolvimento se faz em longo prazo, estendendo-se para toda a carreira do indivíduo paralelamente ao crescimento da organização (CHIAVENATO, 2014 apud CARVALHO; CHIARETTO, 2018).

O processo do treinamento é dividido em um ciclo contínuo contendo quatro partes: Diagnóstico, Desenho, Implantação, Avaliação (Figura 3). O Diagnóstico se faz por uma análise das necessidades e carências de treinamentos que a organização precisa, podendo ser passadas, presentes ou futuras. O Desenho é a elaboração do projeto ou do programa de treinamento com o objetivo de atender as necessidades ou carência vistas durante a fase do Diagnóstico. A implementação é a fase que objetiva a execução e a condução do programa de treinamento. A avaliação é a verificação dos resultados advindos de acordo com as diretrizes do treinamento (CHIAVENATO, 2014).

Portanto, de acordo com a literatura pertinente, para que processo de treinamento possa ser realizado no âmbito do CBMMA, é necessário o cumprimento das fases de diagnóstico, desenho, implantação e avaliação. Esses subprocessos devem ser realizados com capacidades técnica e pedagógica condizentes com a realidade vivida pelas unidades do CBMMA no Estado do Maranhão no que diz a respeito aos costumes, posição geográfica e cultura daquela região.

Nesse contexto, uma importante consequência do processo de treinamento refere-se ao fato de:

Não se deve confundir treinamento com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Ele vai muito mais longe. Significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização por meio do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Para tanto, é preciso criar e desenvolver uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças (CHIAVENATO, 2014, p.316).

Dessa forma, o processo de treinamento das pessoas de uma organização deve ser visto como uma importante ferramenta a ser utilizada e seguida.

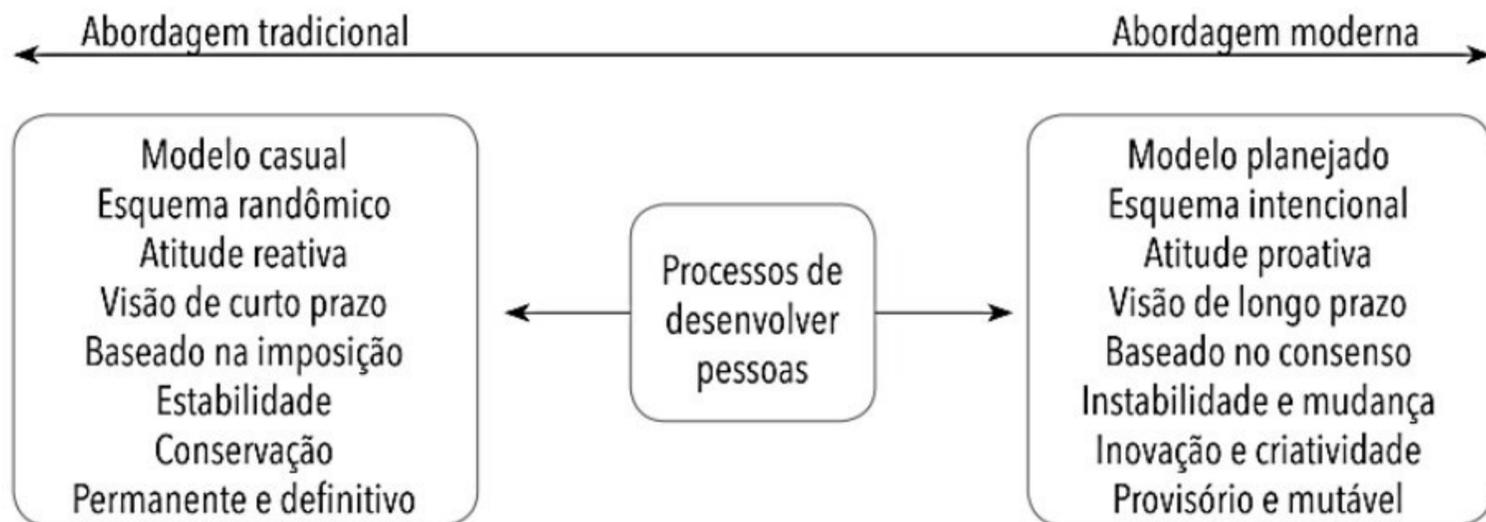
Figura 3 – Desenho esquemático da dinâmica do processo de treinamento



Fonte: Chiavenato (2014).

Os processos de desenvolvimento podem ser vistos por duas abordagens: uma tradicional e uma moderna (Figura 4). A abordagem tradicional segue um modelo casual que prega treinar somente quando surge uma necessidade ou oportunidade. Nesse modelo as pessoas alvo do treinamento são escolhidas ao acaso e apenas quando existe um problema ou necessidade a ser vencida de curto prazo. Já a abordagem moderna: baseia-se na premissa de treinar e desenvolver pessoas como parte da cultura organizacional; realizar o treinamento de todos os integrantes da corporação de maneira concatenada, planejada com os recursos e objetivos do treinamento, criar novas lideranças e talentos para o futuro da organização (VERGARA, 2016).

Figura 4 – formas de abordagem do processo de desenvolvimento



Fonte: Chiavenato(2014)

Com os conceitos e definições já expostos, torna-se necessário os métodos ou ferramentas que as corporações utilizam, são elas: Educação Corporativa e Educação Continuada que serão comentadas nas próximas seções.

## 2.5 Educação Corporativa

A Educação Corporativa traz a discussão a posição ímpar que as organizações possuem processo de treinamento e desenvolvimento dos componentes da Instituição. Essa metodologia possibilita um cenário propício para um processo de aprendizagem contínuo dos seus participantes como uma maneira de preencher as falhas da vivência cotidiana na organização em uma consonância das competências individuais na visão macro da instituição (CRUZ, 2013).

Nesse sentido, vislumbra-se a posição que o CBMMA tem frente aos seus servidores militares no contexto Educação Corporativa. Essa competência de concatenar as visões de cada um dos seus integrantes em uma visão macro que a corporação necessita possibilitar um ambiente institucional propício ao fim legal do órgão.

Nesse contexto, para Carvalho e Chiaretto, (2018, p.89):

Nota-se por meio dessas definições de Educação Corporativa que ela transcende o treinamento, alcançado o desenvolvimento de pessoas e da organização. Por sua amplitude, é possível perceber que ela pode integrar e utilizar-se das ações de EC [Educação Continuada] em seus processos,

tendo em vista que essa Educação Corporativa pode acompanhar o profissional durante toda sua trajetória na organização.

## **2.6 Educação Continuada**

A educação continuada como metodologia a ser seguida no processo de treinamento e desenvolvimento tem a função de manter o profissional atualizado e preparando para o regular desempenho de suas atividades no âmbito da organização. Nesse sentido, a Educação continuada além do exposto anteriormente tem objetivo de adaptar o profissional já formado com práticas planejadas e de um acompanhamento nas novas nuances que o cenário em que está inserido a organização se encontra (SANTOS, 1999 apud CARVALHO; CHIARETTO, 2018).

Assim, para o CBMMA que possui a finalidade legal de resguardar a vida e o patrimônio, é de fundamental importância as bases metodológicas da Educação Continuada manifestada no constante processo evolutivo técnico, de treinamento e aperfeiçoamento dos seus servidores no tocante ao preparo e adaptação aos mais diversos cenários que a corporação poderá estar sujeita.

Para Carvalho e Chiaretto, (2018, p.90) “essa modalidade de T&D [Treinamento e Desenvolvimento] além da necessidade do acompanhamento constante, exige um planejamento prévio para que seja exequível e proveitosa para o trabalhador”.

Nesse sentido, para que os moldes da educação continuada possam ser implementados em um plano de treinamentos é necessária uma convergência de vontades de todos os participantes envolvidos no processo de ensino aprendizagem. Esse comprometimento deve ir desde o nível estratégico até o nível operacional da organização (COSTA, 2012).

## **2.7 Visão geral do planejamento educacional**

O planejamento educacional é um ato complexo e dinâmico que exige dos envolvidos uma conscientização do contexto social e econômico que passa a Instituição. Para Fortes et al (2018) “[...] o planejamento é fundamental para a educação, pois diz respeito à formação humana, ao processo de elaboração, execução e avaliação das ações educativas”. Esse planejamento visa traçar objetivos

claros, metas e estratégias que serão necessários para as atividades educacionais, devendo também existir mecanismo de análise que serão utilizados durante todo o processo de ensino e aprendizagem (BRUNO; FORTUNATO; BERGAMO, 2015).

Nesse sentido, o planejamento da educação é uma ferramenta poderosa no tocante a conduzir o homem a uma nova visão e forma de ser no seu tempo e espaço. Assim, deve-se pensar em um planejamento para cada ambiente, para cada cultura e necessidades de um povo. (FREIRE, 1967).

Assim, dentro da estrutura orgânica do CBMMA, o planejamento educacional das ações de treinamento e desenvolvimento dos servidores militares devem conduzir a objetivos sólidos e práticas conscientes das necessidades de agir e de se comportar. Além disso, o planejamento educacional deve levar em conta as características regionais que o Estado do Maranhão possui, respeitando as diversidades e culturas das diferentes partes do Estado.

Dessa forma, é de fundamental importância que o processo de planejamento da educação tenha os moldes definidos do processo de avaliação dos resultados pretendidos, visto que ter um planejamento sem um controle rigoroso das etapas que permeiam esse processo dificulta a concretização dessa medida na organização em que ele será implementado (BRUNO; FORTUNATO; BERGAMO, 2015).

Outro ponto importante a ser discutido são as metodologias a serem adotadas no trabalho de instrução. Metodologias que levam um caráter meramente conceitual sem a abrangência prática das situações em que os sujeitos estão inseridos não produzem mudança no campo dos fatos da organização e de seus participantes. Nesse sentido, aulas expositivas em que o professor/instrutor trabalha com longas e detalhadas explicações não são suficientes para gerarem a eficácia desejada. Assim, para que o professor/instrutor atinja um nível de consciência dos estudantes/instruendos, ele necessita ir além dos conceitos e explicações (FREIRE, 1967).

## **2.8 Plano de Instruções e treinamento como forma de crescimento funcional**

Um plano de instrução bem concatenado e desenvolvido de acordo com a realidade vivida pela instituição é uma ferramenta ímpar no processo de desenvolvimento e crescimento de todas os colaboradores envolvidos. Para Bohn,

Santos e Smaneoto (2015, p.1) “Um plano de treinamento e desenvolvimento tem como intuito aperfeiçoar e desenvolver as competências técnicas e comportamentais dos profissionais a fim de melhorar o desempenho da organização”.

Nesse contexto, no caso específico do CBMMA, mostra-se promissora a ideia de um plano de treinamento voltado não apenas para a simples execução dos conteúdos práticos bomberísticos, mas também com o desenvolvimento de várias outras competências do militar que agreguem valores convergentes com a filosofia do CBMMA. É nesse sentido que Bohn, Santos e Smaneoto (2015, p.1) explanam: “No entanto, ele [plano] não deve ser considerado como uma função isolada dentro da organização, mas sim como uma função cuidadosamente planejada e organizada”. O plano deve traduzir um processo de acompanhamento contínuo daqueles que fazem parte da organização para que o além do correto crescimento individual toda a instituição possa evoluir durante esse processo.

Nesse sentido, a dinâmica da aplicação de um plano de instruções com as características explanadas acima, contribui para que o bombeiro militar desenvolva as competências técnicas, operacionais, de liderança, de autogestão além de fortalecer a cultura organizacional do CBMMA. Esses atributos colaboram para um crescimento gradual e funcional do militar durante toda sua carreira tanto que para Bagattoli e Müller (2016, p.5):

O desenvolvimento das pessoas é um processo em longo prazo onde é aperfeiçoada a capacidade, objetivando torná-los membros valiosos para a organização, pois é voltado para o crescimento da pessoa em nível de conhecimentos, habilidades e atitudes e o treinamento direciona para o condicionamento do colaborador na execução de tarefas.

É nesse sentido que todas as ações que envolvem o treinamento, o desenvolvimento, a capacitação e o planejamento das ações de ensino devem se coadunar.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Quanto à natureza**

Esta pesquisa teve quando a natureza a classificação aplicada na qual se buscou por meio de estudos específicos a aplicação dos conhecimentos práticos para a busca de diretrizes para elaboração de planos de instruções e treinamentos para unidades operacionais do CBMMA.

#### **3.2 Quanto aos objetivos**

Em relação aos objetivos, esta pesquisa teve cunho exploratório. Nesse sentido, se buscou a familiaridade com a situação problema do estudo com vista a tornar a diretrizes para elaboração de planos de instruções e treinamentos para unidades operacionais do CBMMA uma aplicação prática e fática do cotidiano dos Bombeiros Militares (GIL, 2017).

#### **3.3 Quanto aos procedimentos**

O tipo de abordagem quanto aos procedimentos teve como base a pesquisa bibliográfica, utilizando os principais e reconhecidos autores da temática de treinamento e desenvolvimento pessoal, como, por exemplo, Idalberto Chiavenato. Além disso, foi feito um estudo de caso tendo a possibilidade de explorar uma situação cujos limites não estão claramente definidos (GIL, 2017).

#### **3.4 Quanto à abordagem do problema**

Quanto a abordagem do problema utilizou o método misto. Esse método utiliza tanto aspectos qualitativos como quantitativos e justificado entre outras necessidades quando uma única fonte de dados for insuficiente para ser utilizada na análise da pesquisa. Além disso, é também descritiva pois observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador (CRESWELL; CLARK, 2013).

### **3.5 Quanto à técnica de coleta de dados**

O trabalho utilizou como técnica de coleta de dados para a elaboração das diretrizes de treinamento e instrução um questionário formado por 14 (quatorze) perguntas relacionadas ao planejamento de Instruções e Treinamentos que foram feitas com 207 Bombeiros Militares que atualmente representam aproximadamente metade do efetivo das UBM's do interior do Estado do Maranhão. A coleta de respostas iniciou-se em 18 de junho de 2021 e terminou em 15 de julho do mesmo ano.

### **3.6 Local da pesquisa**

Esta pesquisa teve como local as UBM's do CBMMA no interior do Estado do Maranhão, que exercem todas as naturezas de atividades atribuídas pelos dispositivos legais à corporação. Teve como sujeitos Bombeiros Militares que compõem os efetivos operacionais das referidas unidades.

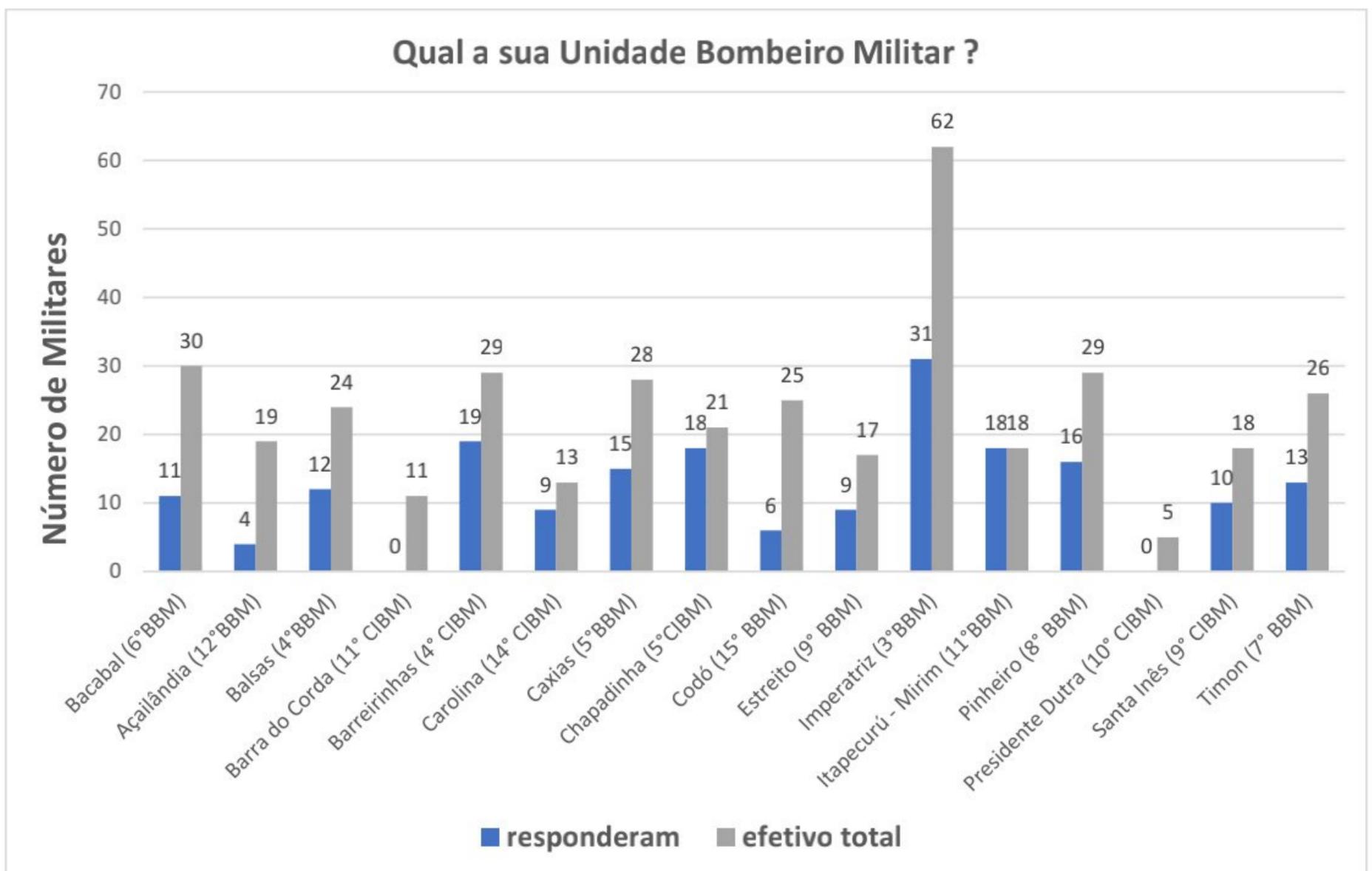
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos resultados da pesquisa teve como ponto de partida o detalhamento das respostas dos questionários aplicados nas Unidades de Bombeiro Militar do Interior do Estado do Maranhão. Esse detalhamento foi feito pela apresentação das perguntas e logo em seguida a apresentação dos dados e discussões conforme o explanado abaixo. Ao total foram feitas 14 perguntas as quais estão concatenadas com os objetivos específicos da pesquisa, como avaliação da percepção dos militares sobre o planejamento de instruções e treinamentos.

### Pergunta 1 - Qual a sua Unidade Bombeiro Militar?

Do questionamento obteve-se as respostas mostradas no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Quantidade de militares que responderam ao questionário das UBM do Interior do Estado do Maranhão.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

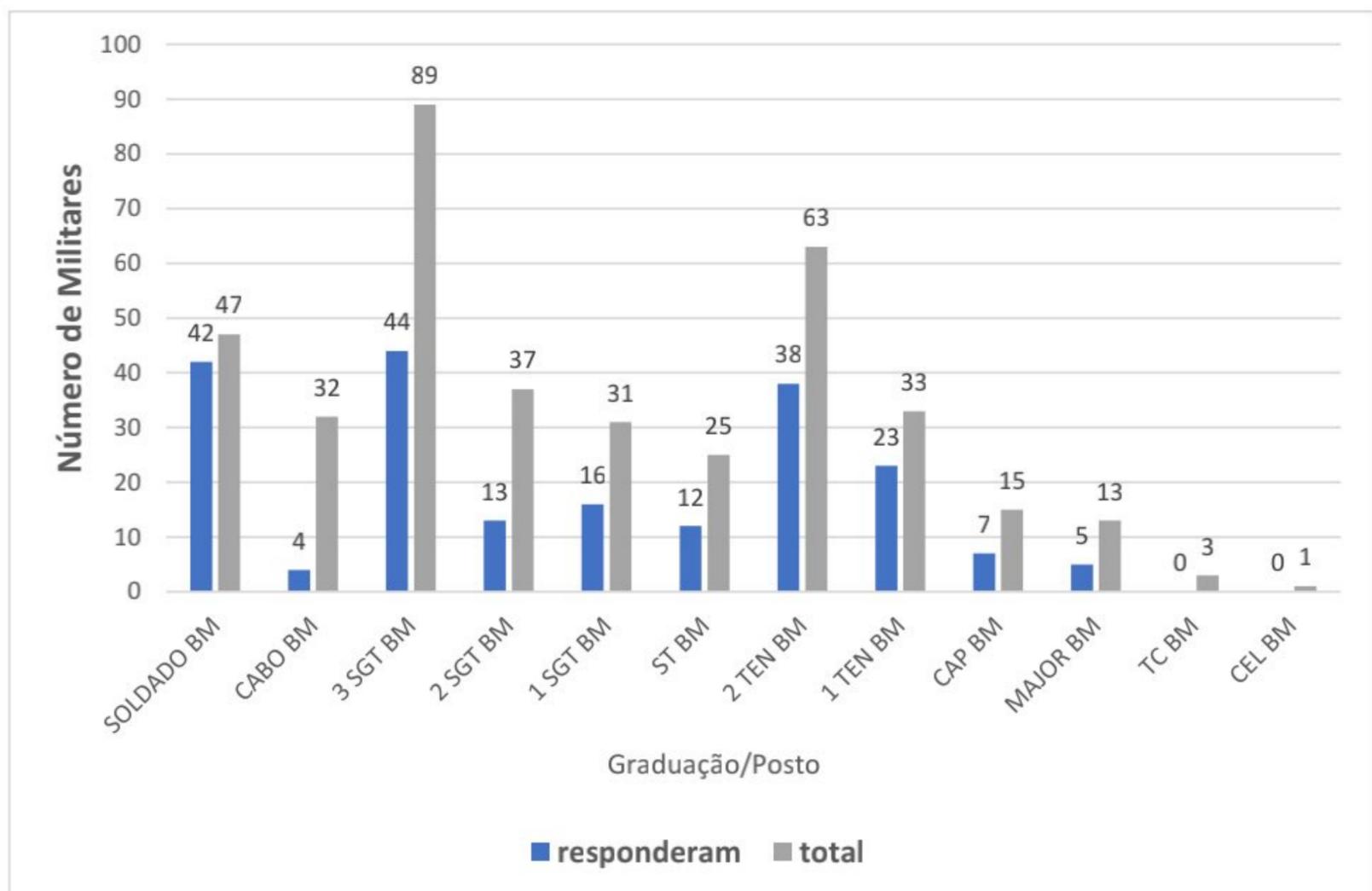
Das respostas do Gráfico 1, verifica-se que na maioria das unidades pesquisadas, metade ou mais do efetivo responderam ao questionário proposto,

forneendo dessa forma uma boa parcela amostral para o desenvolvimento da pesquisa.

Por dificuldades logísticas não foi possível obter respostas das UBM's de Barra do Corda e Presidente Dutra, o que não representa grande prejuízo para a amostra, visto que a pesquisa não busca por especificidades de cada unidade, mas sim um apanhado geral de todas as unidades operacionais do interior.

### Pergunta 2 - Qual seu Posto/Graduação?

Gráfico 2 – Quantidade de bombeiros militares quanto ao posto ou graduação.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Analisando o gráfico 2 que demonstra a graduação ou posto dos Bombeiros Militares que participaram da pesquisa é possível observar que as quantidades seguem as suas respectivas proporções possibilitando que o resultado da pesquisa se aproxime da realidade das unidades.

**Pergunta 3** - São realizadas instruções e treinamentos voltados para as atividades de bombeiro na sua UBM?

Tabela 1 – Quantidade de respostas quanto a realização de instruções e treinamentos na UBM.

Alternativas	Quantidade de respostas	Porcentagem
<b>Sim</b>	150	72%
<b>Não</b>	57	28%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

De acordo com as respostas mostradas na Tabela 1, cerca de 72% da UBM dos interiores realizam algum tipo de treinamento voltados para a atividade bombeiro militar. Esse dado mostra a importância que os Bombeiros Militares veem no treinamento como forma de desenvolvimento e crescimento como militar e profissional.

Vale ressaltar que apesar de grande parcela dos militares responderem que são realizados Instruções e Treinamentos em suas respectivas UBM's, de acordo com a tabela 2 mais da metade (59%) afirmam que não ocorrem mediante um planejamento da unidade, o que pode resultar em um desnivelamento de preparo dentre as diferentes guarnições.

**Pergunta 4 - Como se dá a iniciativa para execução dessas instruções?**

Tabela 2 – Quantidade de respostas quanto a iniciativa para a execução de instruções no âmbito na UBM.

Alternativas	Quantidade de respostas	Porcentagem
<b>Mediante plano de instrução da unidade</b>	60	41%
<b>Por organização da guarnição de serviço</b>	56	37%
<b>Por motivação pessoal</b>	29	19%
<b>Outras</b>	5	3%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

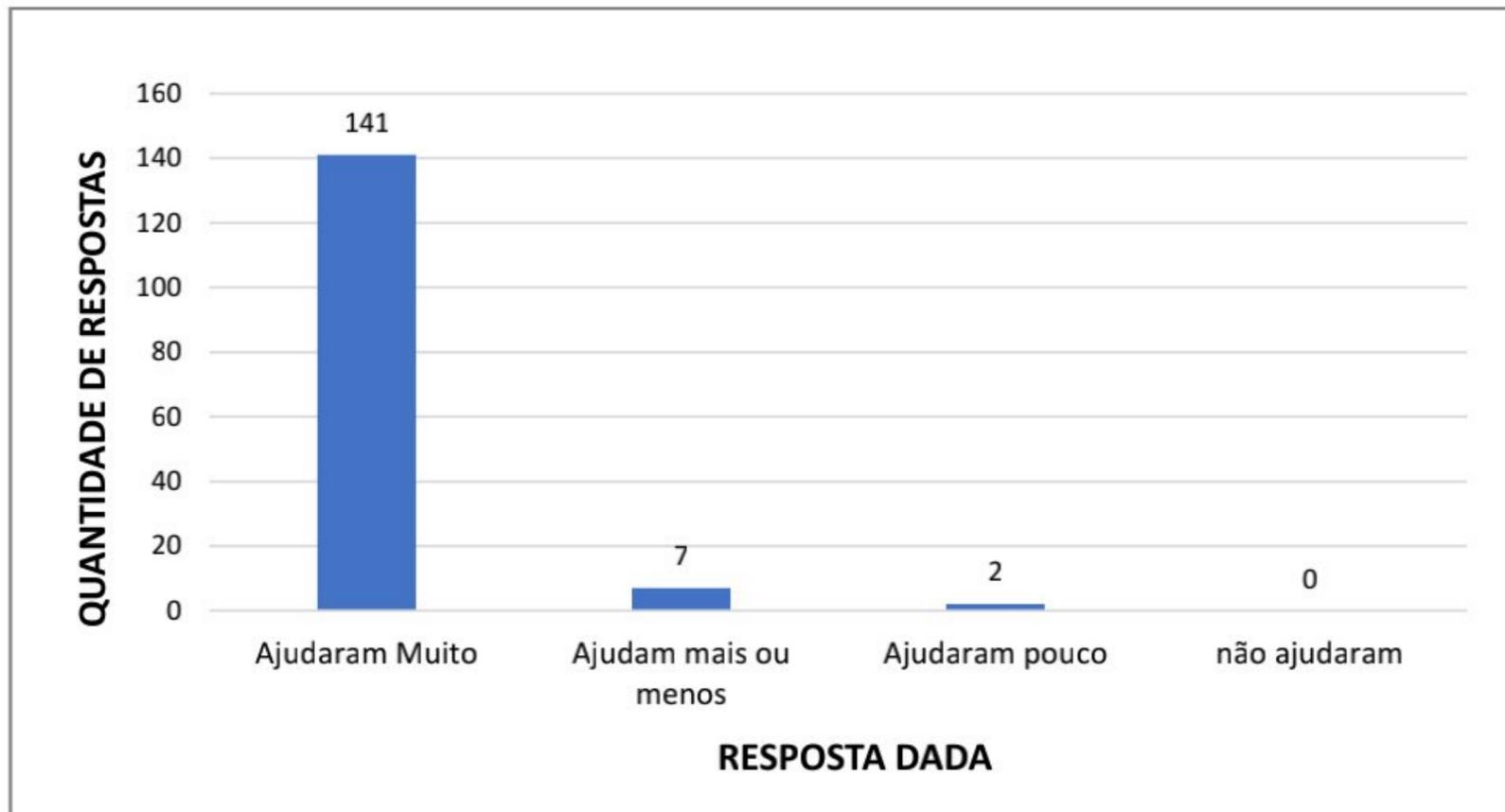
Conforme a Tabela 2, cerca de 41% da amostra aponta que o treinamento é realizado de acordo com um plano de instruções da unidade militar. Esse dado mostra uma realidade de alinhamento das UBM's com as características de ensino e aprendizagem difundidas pelas diretrizes metodológicas da corporação na qual tem o planejamento como forma de reduzir as incertezas e concretizar as metas e objetivos pretendidos.

Em segundo lugar com 37% das respostas da amostra, a organização da guarnição de serviço figura como segundo lugar na iniciativa para ter instruções. Esse dado revela uma preocupação que a guarnição tem em desempenhar suas funções de forma a atender a comunidade de maneira mais eficiente.

Com cerca de 19% das respostas da amostra, a motivação pessoal figura em terceiro lugar no quesito de iniciativa da execução de treinamento pelos militares. Esse fato aponta que os servidores militares estão preocupados e procurar mais conhecimento e crescimento profissional dentro das funções que executam.

**Pergunta 5 - O quanto as instruções e treinamentos realizados no quartel ajudam nas respostas as ocorrências atendidas pela sua UBM?**

Gráfico 3 – Quantidade respostas quanto a prática de instruções e treinamentos ajudam no regular desempenho das atividades laborais dos bombeiros militares.

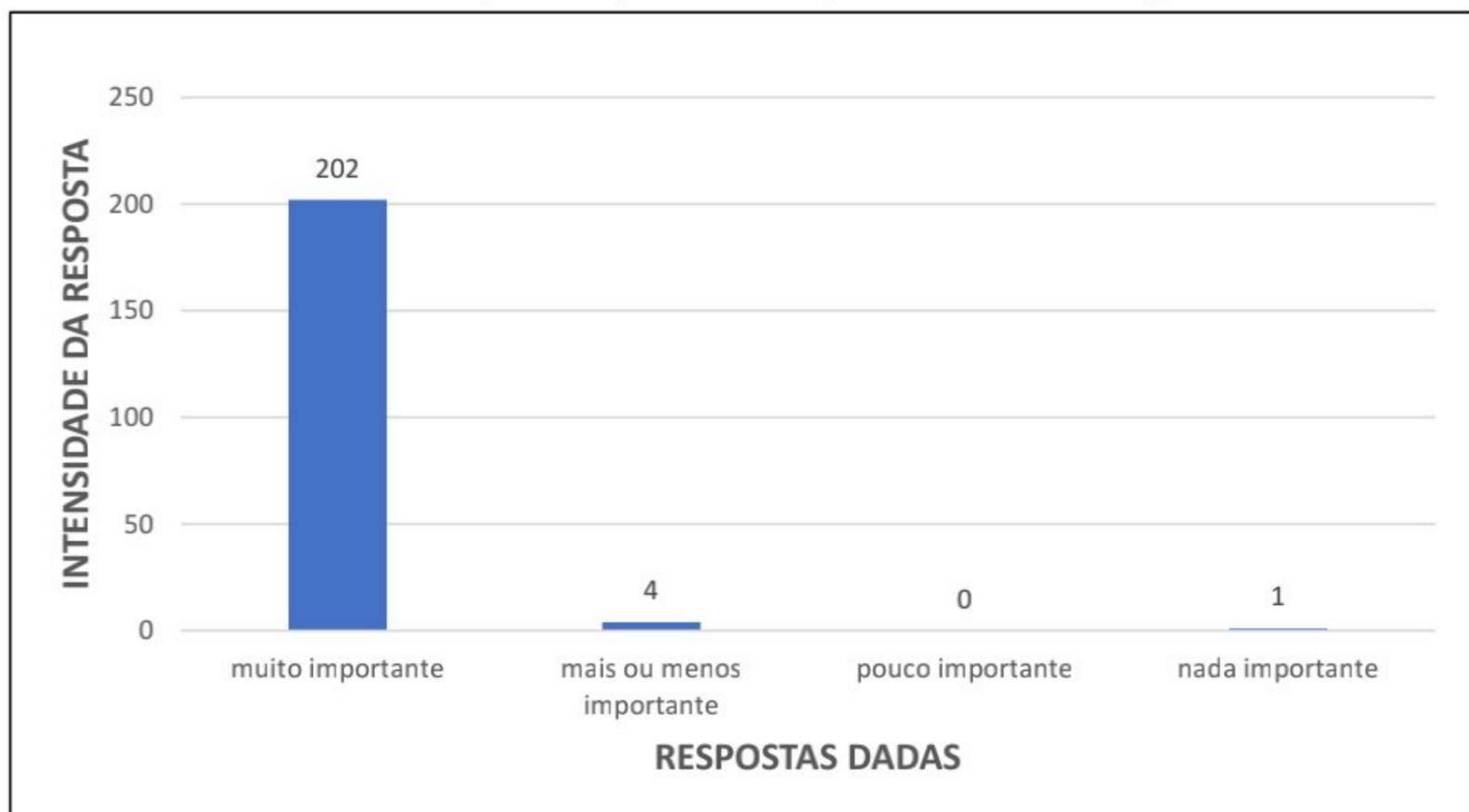


Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Com base no Gráfico 3 e 4 das respostas do questionário, é inegável a concepção que a realização de instruções e treinamentos maximizam a eficiência e eficácia no decorrer de uma ocorrência real. Cerca de 94% das respostas do questionário apontam que ajudaram muito como o bombeiro militar se porta no cotidiano. E cerca de 97% dos militares consideram muito importante a realização de instruções e treinamentos.

**Pergunta 6 - Como você classifica a importância da realização de instruções e treinamentos voltados para o cotidiano do serviço Bombeiro Militar?**

Gráfico 4 – Quantidade respostas quanto a importância das instruções e treinamentos.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

**Pergunta 7** - O quanto você acha que a participação em instruções e treinamentos realizados em sua UBM promovem o desenvolvimento de competências tais como: conhecimento técnico, liderança, relacionamento interpessoal, oratória?

Gráfico 5 – Quantidade respostas quanto a eficácia e desenvolvimento comportamental dos bombeiros militares na execução das instruções e treinamentos.

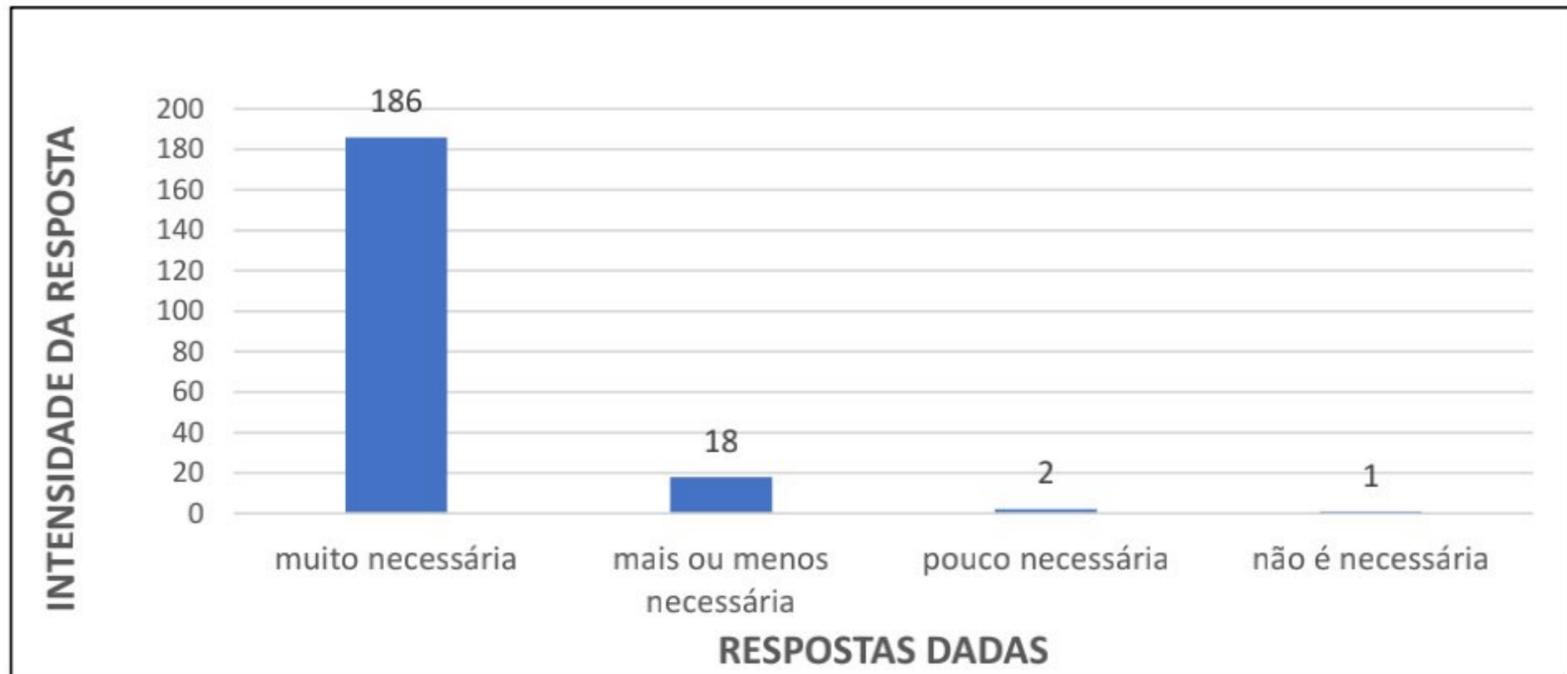


Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Com base nas respostas apontadas no Gráfico 5, a grande maioria bombeiros militares que responderam ao questionário consideram muito importante a participação nas rotinas de treinamento e desenvolvimento. Esse dado aponta a consciência que os participantes possuem em perceber o plano de treinamento como instrumento de desenvolvimento pessoal, profissional, cognitivo que abrange muito mais do que apenas as funções exercidas em si, mas também a percepção do militar com a realidade que está inserido.

**Pergunta 8 - Como você classifica a participação da tropa no processo de planejamento de instruções e treinamentos para os bombeiros militares?**

Gráfico 6 – Quantidade respostas quanto a participação da tropa nas instruções e treinamentos.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

De acordo com o Gráfico 6, a maior parte das respostas do questionário apontam que a participação da tropa no processo do planejamento de instruções é considerada muito necessária pelos militares. Esse dado revela a importância do estreitamento das relações de um planejamento voltado a realidade, o cotidiano e as necessidades daqueles que participaram de sua execução. Um planejamento que não vise tais atitudes encontra-se maculado com vícios que limitaram seu poder prático e legal.

**Pergunta 9 - Em sua opinião qual seria o principal ponto a ser levado em consideração no processo de elaboração de um plano de instruções e treinamento em sua UBM?**

Tabela 3 – Quantidade de respostas quanto a opinião de qual seria o principal ponto a ser levado na elaboração do plano.

Alternativas	Quantidade de respostas	Porcentagem
horário/momento de realização das instruções/treinamentos	40	19%

levantamento das carências de conhecimento dos militares	96	46%
preocupação com a forma/didática das instruções/treinamentos	23	11%
buscar formas de motivar os militares para instruções/treinamentos	48	23%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O primeiro motivo apontado (46%), tendo como base as respostas do questionário aplicado nas UBM's do interior do Estado, aponta que o levantamento das carências de conhecimento dos militares deve ser considerado de forma principal no processo de planejamento das instruções e treinamentos. Esse dado revela a um ponto ímpar que os militares alvo da pesquisa possuem para que suas dificuldades sejam sanadas e para que o plano de instruções alcance seu objetivo e não seja apenas algo fora do contexto do que o profissional precisa.

Como segundo ponto mais indicado pelos participantes da pesquisa, com 23% das respostas, a busca pela motivação dos bombeiros militares se mostra como um fator do qual se deve dedicar atenção dos gestores das unidades, afim de buscar medidas que possam proporcionar um aumento dessa motivação para os seus subordinados.

Com cerca de aproximadamente 19%, o horário e momento da realização das instruções e treinamentos é também um ponto apontado pela pesquisa como algo relevante. Essa informação deve ser considerada, pois de nada vai adiantar um plano bem concatenado com as demandas, metodologia e necessidades da tropa se aplicados em um momento que os servidores julgam ruim para a aprendizagem.

**Pergunta 10 - Você acha mais interessante que as instruções sejam realizadas durante qual período?**

Tabela 4 – Quantidade de respostas quanto a preferência do período das instruções das instruções

Alternativas	Quantidade de respostas	Porcentagem
durante o serviço	152	73%
durante a folga	55	27%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Com base nas repostas da Tabela 4 extraídas da aplicação do questionário, cerca de 73% dos militares responderam que preferem que as instruções sejam realizadas durante o serviço. Essa realidade pode ser motivada pelo fato de que nas unidades do interior do estado muitos militares não residem na mesma cidade onde estão lotados, o que dificultaria a participação durante a folga.

Nesse contexto, este resultado deve ser considerado no momento do planejamento para que se estabeleça de recursos e condições para que as instruções e treinamentos possam ser realizados, sob pena de terem seu poder de efetividade mitigado.

**Pergunta 11 - Qual frequência você considera ideal para a realização de instruções e treinamentos?**

Tabela 5 – Quantidade de respostas quanto a frequência das instruções das instruções

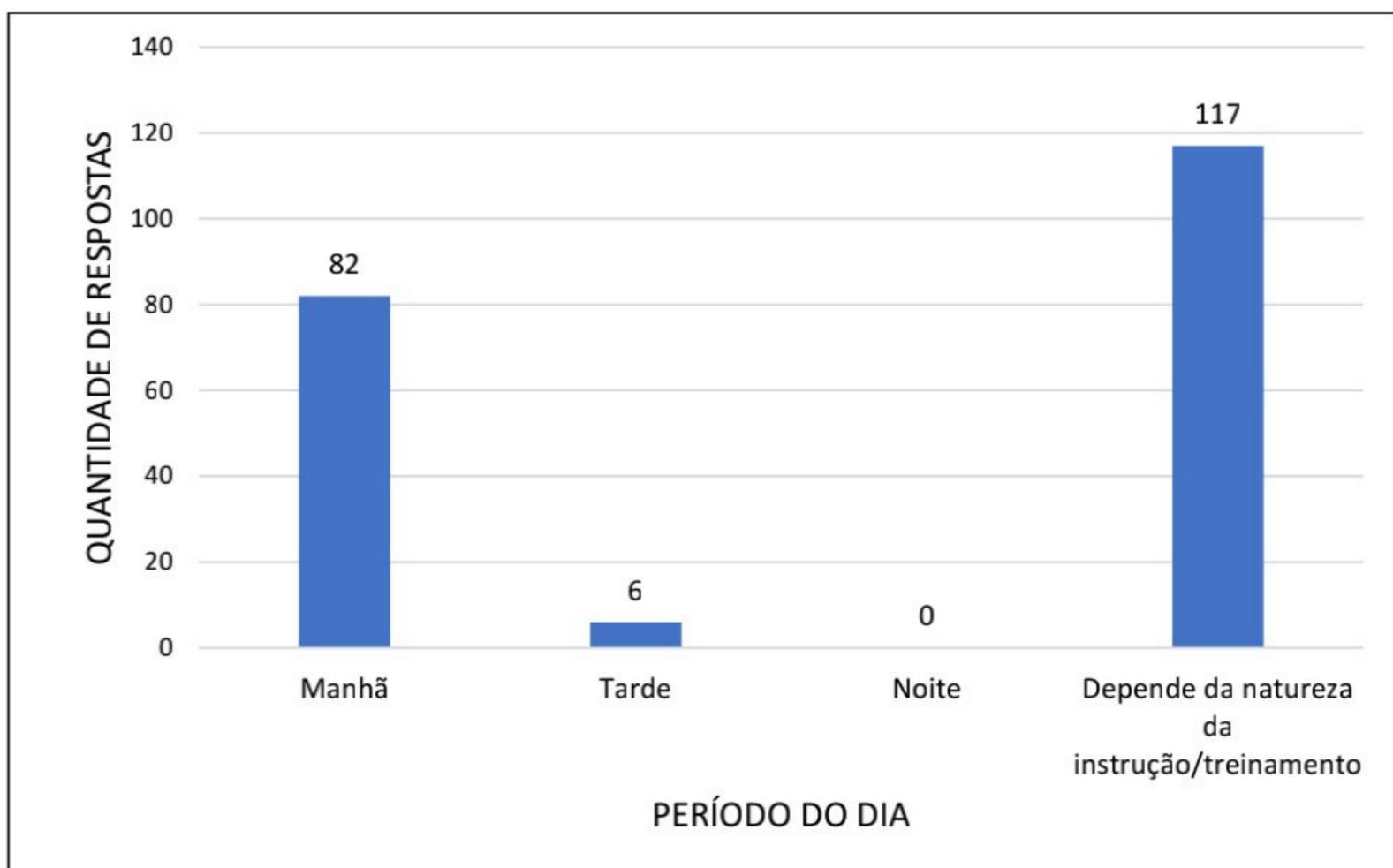
Alternativas	Quantidade de respostas	Porcentagem
Uma vez por serviço	109	53%
Uma vez por mês	71	34%
Uma vez por semana	07	3%
Quinzenalmente	04	2%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

De acordo com a Tabela 5, um percentual de 53% dos militares prefere que sejam realizados os treinamentos uma vez por serviço. Este resultado demonstra a disponibilidade dos militares para participarem das atividades de instrução e treinamento sempre que estão de serviço o que contribui para a continuidade das instruções e treinamentos, o que tem grande impacto na eficiência do processo.

**Pergunta 12 - Em que momento do dia seria interessante a prática dessas instruções?**

Gráfico 7 – Quantidade respostas quanto ao momento do dia das instruções e treinamentos.



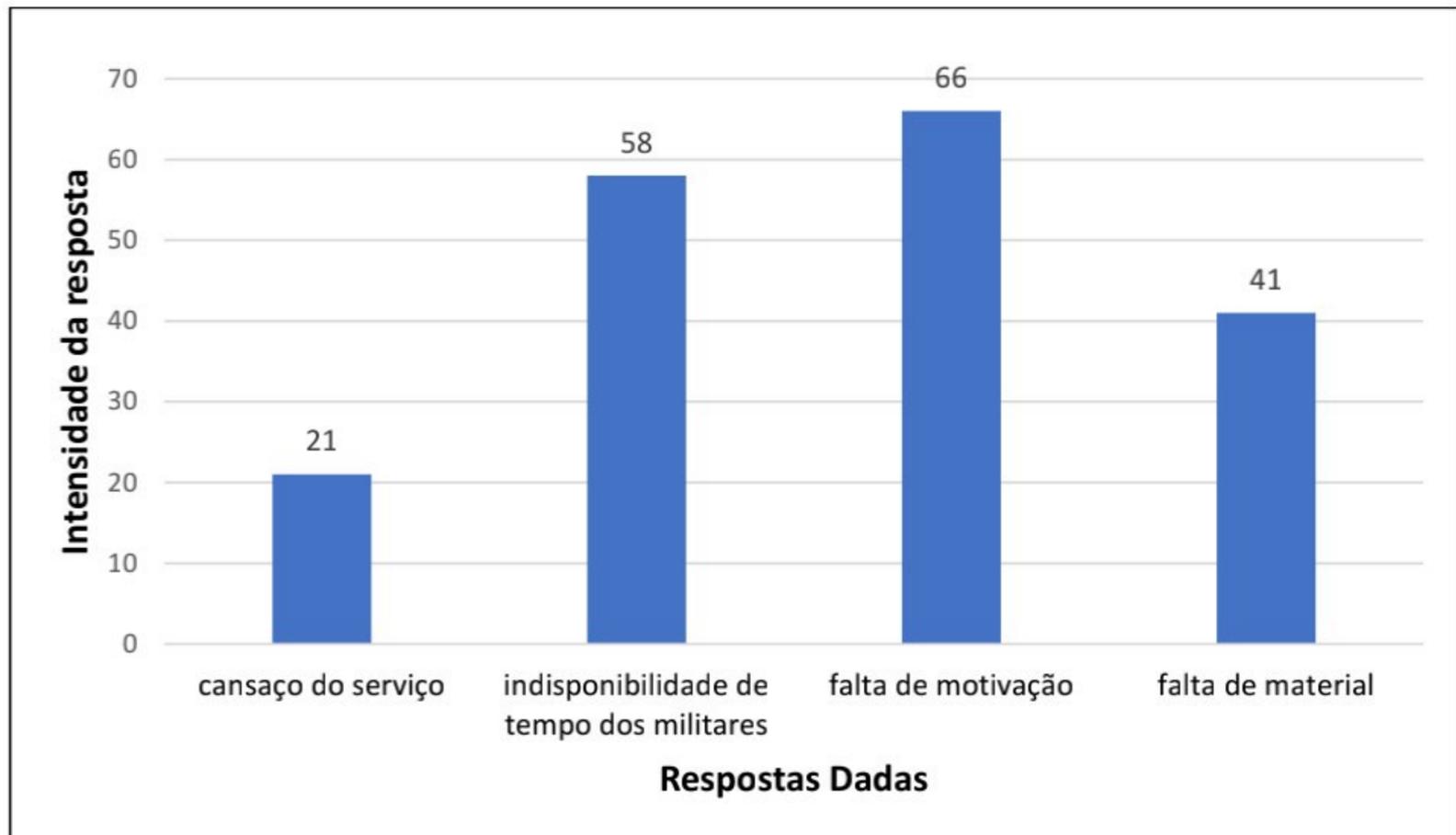
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Os dados do Gráfico 7 descrevem que cerca de 57% das respostas apontam que quanto ao momento do dia das instruções treinamentos dependem da natureza do que será ministrado. Esse dado mostra um amadurecimento da tropa no tocante ao conhecimento técnico preexistente em entender que cada situação é única e merece métodos e técnicas em específico.

Como segundo horário preferido para a realização das instruções e treinamentos é no horário da manhã (40%), portanto sempre que a natureza das atividades de capacitação permitir o planejamento deve buscar por esse horário.

**Pergunta 13 - Quais são as principais dificuldades encontradas para a participação em treinamentos e instruções?**

Gráfico 8 – Quantidade respostas quanto as dificuldades na participação das instruções e treinamentos.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

A principal dificuldade indicada é a falta de motivação dos militares em participar das instruções e treinamentos. Medidas que busquem a conscientização dos militares para a importância da capacitação continuada bem como a implementação de mecanismos de recompensas por dedicação e/ou desempenho nas atividades de treinamento, e ainda a participação efetiva da tropa no processo de planejamento podem ser soluções viáveis.

O primeiro dos obstáculos refere-se à indisponibilidade de tempo dos militares. Esse é um ponto sensível, mas que pode ser contornado com medidas que busquem possibilitar a execução das instruções e treinamentos durante o serviço como por exemplo em períodos do dia onde seja verificado um menor fluxo de ocorrências.

A Terceira dificuldade apontada na pesquisa reside na falta de material. Essa dificuldade poderia ser superada pelos processos de Licitação, contratação direta que a UBM poderia solicitar ou executar.

A última dificuldade mostrada seria o cansaço do serviço, portanto deve-se buscar estruturar as atividades de instruções em treinamentos na medida do exequível, em períodos curtos, afim de não sobrecarregar as guarnições durante o período de serviço.

**Pergunta 14 - O que lhe motiva a participar de um treinamento técnico profissional com interesse real?**

Tabela 6 – Quantidade de respostas quanto a motivação de participação.

Alternativas	Quantidade de respostas	Porcentagem
Vontade de se tornar um profissional melhor.	106	51%
fazer parte do processo de planejamento das instruções/treinamentos	58	28%
alguma forma de competição saudável (socialização)	3	1%
ter passado por situações de dificuldade técnica	35	17%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

De acordo com a Tabela 6, a grande maioria dos militares que participaram da resolução do questionário apontaram que a motivação de participarem de todo o processo de um plano de instruções reside no fato de se tornarem profissionais melhores. Essa atitude revela uma característica na tropa de vontade de crescimento e desenvolvimento profissional.

Como segunda opção mais escolhida dentre as respostas do Bombeiros Militares, verificamos como segundo fator de maior motivação para participação com dedicação nas instruções e treinamentos é fazer parte do processo de planejamento deste processo, isso reflete a importância de fazer com que os militares sintam que de fato contribuíram para a construção do Plano de Instruções e Treinamentos.

## **5 PROPOSTA DAS DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE INSTRUÇÕES E TREINAMENTOS**

O treinamento é um processo de ensino-aprendizagem que deve ter sua aplicação realizada de maneira organizada e continuada, tendo por finalidade fazer com que as pessoas assimilem conhecimentos, desenvolvam habilidades e comportamentos com a intenção de alcançar objetivos organizacionais pré-estabelecidos. Desta forma, irá contribuir para o desenvolvimento das competências exigidas pelos cargos, contribuindo para o desempenho da corporação (CHIAVENATO, 2004)

Neste sentido, para Gil (2006, p.126), o processo de treinamento e desenvolvimento está relacionado a objetivos de conhecimentos (capacidade intelectual), habilidades (capacidade neuromuscular) e atitudes (capacidade de agir), portanto, tem por objetivo geral capacitar os colaboradores para as suas respectivas atribuições.

A elaboração de Instruções e Treinamentos tem como foco principal melhorar o desempenho e corrigir falhas e dificuldades, além de preparar os colaboradores para assumir funções que estejam alinhadas com as necessidades da organização. Treinar e desenvolver pessoas significa, fundamentalmente, proporcionar o aperfeiçoamento de conhecimentos, habilidades e atitudes. (KNAPIK, 2006)

Em linhas gerais, é possível verificar uma concordância entre os principais autores sobre as fases da capacitação. Portanto o apontamento das diretrizes para a elaboração de Planos de Instruções e Treinamentos para Unidades Operacionais do CBMMA, com subsidio da pesquisa realizada mediante questionário com os bombeiros militares do interior do Estado, seguiu o os passos previstos na literatura pertinente de treinamento e desenvolvimento, são eles:

- 1° Levantamento das necessidades;
- 2° Desenho do Plano de Instruções e Treinamentos;
- 3° Execução do Plano
- 4° Avaliação dos resultados.

## 5.1 Levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas

Entre os elementos do sistema de Treinamento e Desenvolvimento, a avaliação das necessidades constitui-se como primeiro passo a ser considerado nesse processo e tem como meta aproximar as ações desempenhadas com os objetivos pretendidos (EMBRAPA, 2015).

O levantamento das necessidades de Instruções e Treinamentos compreende uma análise que tem por finalidade determinar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que os funcionários devem apresentar de acordo com as exigências de suas atribuições. Deste levantamento surge o conteúdo e a metodologia que o Plano de Instruções e Treinamentos deve seguir. (Marras, 2000)

Para Chiavenato (2004, p.345) são métodos para determinar quais as necessidades devem ser evidenciadas para definir as estratégias de capacitação: avaliar o processo produtivo através de falhas de desempenho, má utilização de recursos; identificar as competências que os próprios colaboradores acreditam necessitarem e analisar a capacitação necessária pelo surgimento de novas técnicas e tecnologias.

Nesse sentido, quanto as diretrizes da elaboração de um plano no contexto das necessidades a serem levantadas Embrapa (2015, p.18) cita:

A elaboração, a redação do projeto de capacitação em si, começa pela definição dos objetivos. Mas, em primeira instância, a elaboração desses objetivos deve estar embasada tanto nas necessidades levantadas quanto nas características do público-alvo que a demanda.

De acordo com o questionário realizado na pesquisa e no observado na literatura pertinente, são fontes que poderão apontar as necessidades de conhecimentos que poderão ser sanadas pelas instruções e treinamentos que serão ministrados para os militares da UBM:

- Levantamento de competências conforme descrição de atribuições dos Bombeiros Militares em dispositivos legais.
- Os relatos dos livros de chefe de socorro da UBM sobre as diversas ocorrências atendidas;
- Os bancos de dados alimentados com as ocorrências da Unidade Bombeiro Militar;

- O histórico de ocorrências que exigiram conhecimento profissional atualizados devido a evolução do conhecimento científico, como, por exemplo: protocolos do suporte básico de vida, novos modelos de carros;
- O relato dos militares sobre os tipos de ocorrências que demonstraram maior dificuldade no atendimento pelas guarnições;
- Pesquisa com os militares sobre os conhecimentos considerados mais necessários para o atendimento das ocorrências da unidade.

Representam as principais necessidades a serem observadas no processo de elaboração do Plano de instrução treinamento conforme informações obtidas no questionário aplicado em consonância com o que preconiza a teoria pertinente.

- A criação de condições para que os bombeiros militares possam participarem dos treinamentos durante o serviço;
- Estabelecer uma frequência de treinamento que busque manter a capacitação continuada conforme a literatura técnica específica adequando no que couber as possibilidades e limitações da UBM;
- Definir o horário de realização das instruções e treinamentos que esteja de acordo com a sua natureza técnica, em concordância ainda com a opinião levantada dos militares.
- A aquisição de materiais e recursos indispensáveis próprios de cada situação que serão utilizados;
- A necessidade de um local que atenda o mínimo das exigências da instrução e treinamento.
- A criação de mecanismos que motivem os militares a participar com maior dedicação das instruções e treinamentos, extraíndo o máximo de conhecimento;
- A fomentação da vontade existentes nos bombeiros militares em se tornarem profissionais melhores;
- O Incentivo a participação de todos os militares da UBM nos planejamentos de instruções do quartel;

## 5.2 Desenho do Plano de Instruções e treinamentos

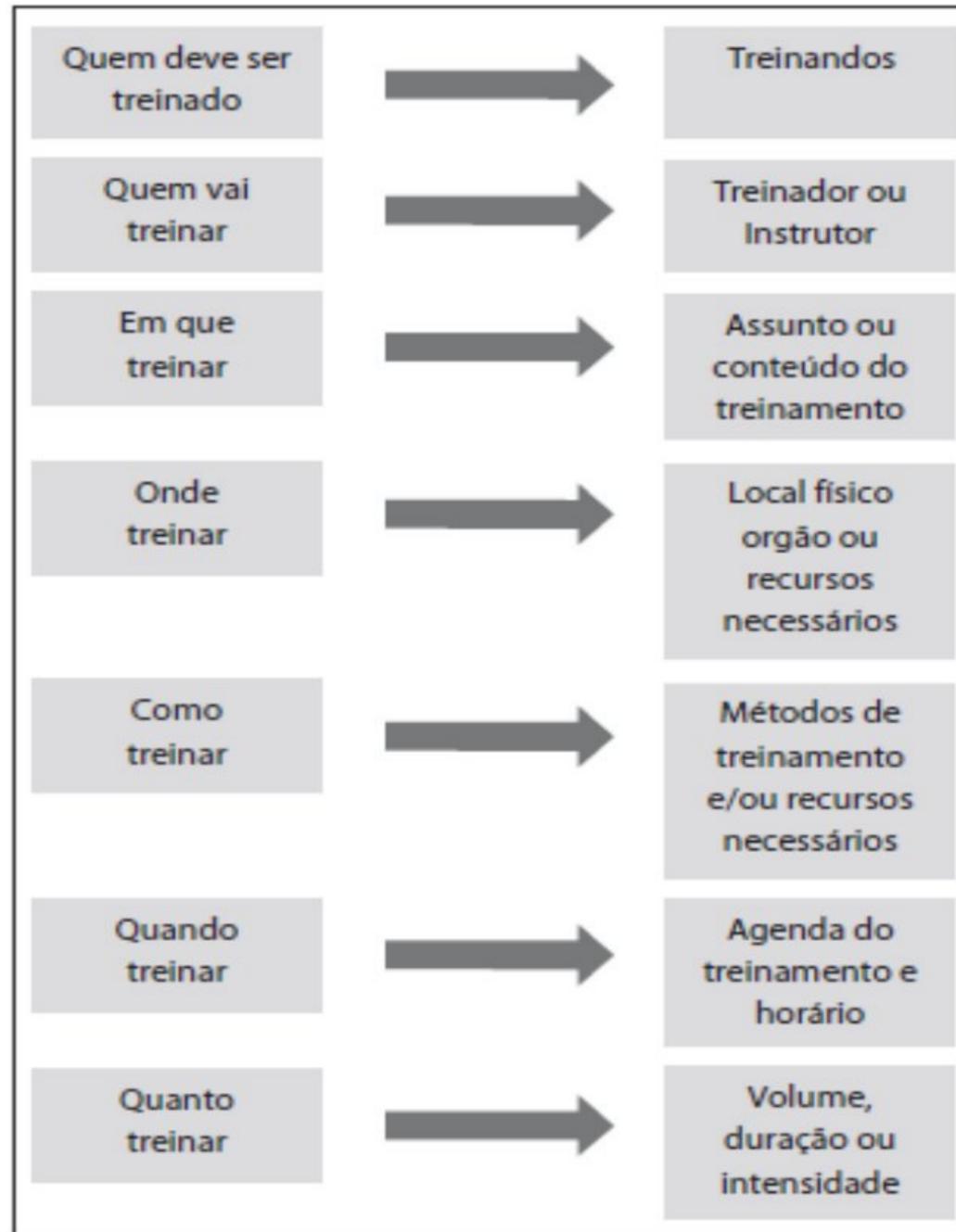
A construção de um plano de capacitação é um processo que deve ser elaborado de acordo com a realidade encontrada através do diagnóstico fornecido pela fase de levantamento de necessidades, portanto, este processo deverá estabelecer ações que busquem atingir da forma mais eficiente os objetivos pretendidos. (GIL, 2006)

O desenho do Plano de Instruções e Treinamentos deve ser elaborado de acordo o levantamento das necessidades de conhecimento técnico-profissional a serem satisfeitas. Para alcançar isso, a definição de objetivos representa um passo fundamental para que o planejamento possa mitigar e/ou sanar as necessidades a serem preenchidas.

Nesse contexto, para Chiavenato (2014), são objetivos na construção de planos de instruções e treinamentos: o melhoramento das habilidades e destrezas pessoais e do conjunto; o desenvolvimento e modificação de comportamentos, mudando atitudes negativas para o serviço em si para atitudes favoráveis e de conscientização dos bombeiros militares; a elevação do nível de abstração do conteúdo no sentido de pensar como o visto na instrução o fará melhor como profissional; a criação de competências individuais.

O planejamento das Instruções e Treinamentos deve responder a certas perguntas, como demonstrado na figura a seguir:

Figura 5 – Principais itens de uma programação de treinamento.



Fonte: CHIAVENATO (2006).

Tomando por referência todo o embasamento teórico abordado anteriormente bem como as informações obtidas através do questionário, o desenho do plano de instruções e treinamentos deve abranger:

- Escolha dos objetivos a serem alcançados, de acordo com o diagnóstico de necessidades e resultados esperados;
- Estabelecer a prioridade de conteúdos a serem abordados conforme dados de histórico de ocorrências, opinião dos militares sobre suas carências e atribuições legais;
- Determinar carga horária das instruções e treinamentos de acordo com a complexidade dos conteúdos a serem abordados;

- Definir o cronograma de execução das instruções e treinamentos conforme prioridades estabelecidas e carga horaria dos diversos conteúdos a serem abordados;
- Buscar adequar sempre que possível o cronograma à frequência de uma vez por serviço para as diversas guarnições;
- Criar mecanismos de controle de continuidade dos assuntos abordados para assegurar que os militares recebam a capacitação por completo.

Outro ponto a ser planejado será o tempo da instrução, visto que instruções muito demoradas e sem devida dinâmica e metodologia necessária para aquelas situações não surtem a mudança no campo de pensamento e dos fatos desejados (ENAP, 2015).

Quanto aos conteúdos, capacitações que envolvem um volume muito grande de temas, informações e conhecimentos a serem abordados em um tempo reduzido, além de atividades realizadas em pouco tempo, podem ficar “truncadas”, pesadas, cansativas, e podem resultar num tratamento pulverizado, desconexo e superficial desses conteúdos, desfavorecendo a aprendizagem (EMBRAPA, 2015, p.18).

Portanto, o planejamento deve buscar a duração ideal para cada tipo de instrução e treinamento, bem como uma quantidade razoável de conteúdo para que o processo de ensino-aprendizagem seja dinâmico e eficiente e possa cumprir os objetivos definidos anteriormente.

Além disso, levando em consideração a preferência e melhor viabilidade de que as instruções e treinamentos sejam executados nos momentos de serviço das guarnições, deve-se buscar na medida do exequível subdividir os conteúdos a serem abordados afim de que não tomem um tempo maior que 1(uma) hora por turno de serviço.

Para elaborar a instrução e treinamento, podem ser utilizados livros, manuais especializados e artigos voltados para a temática bombeiro militar (EMPRAPA, 2015). Um exemplo de bons materiais que são fontes de conhecimento são os manuais do Corpo de Bombeiros Militar do Estado que são disponibilizados no ambiente virtual da Web. Esses manuais concatenam o conhecimento técnico que será ministrado. Nesse sentido, são exemplos de fontes de sites confiáveis para a busca de materiais de apoio e estrutura para as instruções e treinamento:

- <https://www.bombeiros.go.gov.br/legislacao/manuais-de-bombeiros/manuais-de-bombeiros.html>
- <https://biblioteca.cbm.df.gov.br/>
- <https://cbm.ssp.ma.gov.br/index.php/manuais-e-cartilhas/>
- <https://www.bombeiros.pr.gov.br/Pagina/Biblioteca>

### 5.3 Execução do Plano

A execução do Plano de Instruções e Treinamentos é a terceira fase do processo. Esse passo refere-se a forma de ensino de como as ações de capacitação serão realizadas. A metodologia deve ter ideais convergentes com o levantamento dos objetivos a serem alcançados e com o desenho do Plano que será posto em prática. Há várias técnicas de transmitir os conhecimentos e desenvolver as habilidades requeridas. (CHIAVENATO, 2004 e 2014).

Para Barreto (1995, p. 81), o processo de capacitação remete a relação de ensino-aprendizagem e por consequência na relação instrutor/treinando. A ação do Instrutor tem relação direta com o sucesso do treinando, portanto, para tentar garantir o efetivo aprendizado o instrutor poderá utilizar as seguintes estratégias:

- Exposição oral do conteúdo, complementando as ideias com imagens;
- Demonstrar exemplos do conteúdo;
- Estimular a participação dos treinandos para verificar a compreensão;
- Estabelecer exercícios práticos para a aplicação dos conhecimentos;
- Propor estudo de casos para análise conforme conteúdo abordado;
- Enfatizar erros e acertos para dirimir quaisquer dúvidas

As metodologias de ensino, também chamadas de metodologias de ensino-aprendizagem, ou procedimentos metodológicos de ensino, compreendem ações planejadas pelo facilitador para desenvolver o processo de capacitação e possibilitar a mudança de comportamento do colaborador para alcançar os objetivos determinados (MARTINS, 2008).

A escolha dos métodos para a execução das Instruções e Treinamentos consiste em identificar e considerar as necessidades de aprendizagem dos colaboradores e desenvolver as melhores formas de saná-las, tornando os conteúdos acessíveis à assimilação dos treinandos e facilitando o processo de capacitação.

Nesse contexto, a Tabela 7 demonstra alguns procedimentos metodológicos que podem ser utilizados para a aplicação de programas de treinamento.

Tabela 7 – Exemplo de estratégia de ensino que podem ser realizadas na aplicação do programa de treinamento.

Estratégias de Ensino	Definição
<b>Exposição oral/Palestra/Aula/</b>	Apresentação oral cuidadosamente preparada por pessoa qualificada em um determinado assunto
<b>Debate/Exposição seguida de debate</b>	Discussão formalmente estruturada em que duas equipes defendem argumentos opostos em relação a um tópico
<b>Demonstração/ Aulas práticas de campo e laboratório</b>	Apresentação cuidadosamente preparada para mostrar como executar uma ação ou utilizar um procedimento, acompanhada de explicações orais, visuais, ilustrações e, em alguns casos, de questionamentos
<b>Tempestade de ideias</b>	Esforço de um grupo para gerar novas ideias para solucionar criativamente um problema
<b>Dinâmica de grupo</b>	Atividade lúdica que pode envolver vivência ou jogo, em que os participantes seguem regras prescritas para vencer um desafio
<b>Simulação</b>	Estratégia que envolve síntese, abstração ou simplificação de algumas situações, processos ou atividades da vida real
<b>Discussão orientada</b>	Conversação proposital, orientada por um líder ou facilitador, acerca de um tópico de interesse do grupo
<b>Estudo de caso/ Resolução de situações-problema/ Simulações</b>	Tipo de simulação realizada para dar oportunidade ao aprendente de enfrentar desafios que envolvam o tipo de tomada de decisão a ser requerida mais tarde, em outras situações
<b>Dramatização</b>	Estudo de caso dramatizado; um retrato espontâneo de uma situação, condição ou circunstâncias, construído por participantes do grupo

Fonte: Embrapa (2015).

Tomando por base os conceitos e metodologias de ensino-aprendizagem, e relacionando no que couber as necessidades e realidades identificadas nas unidades bombeiro militar operacionais do CBMMA, propõe-se como principais metodologias a serem utilizadas na execução dos Treinamentos e Instruções as seguintes:

Tabela 8 – Metodologias de ensino-aprendizagem propostas

METODOLOGIA	DEFINIÇÃO
<b>Aula Expositiva Oral</b>	Apresentação oral de conceitos e fundamentos necessários para a compreensão do conteúdo.
<b>Aulas Práticas</b>	Execução de procedimentos, utilização de equipamentos pertinentes as atividades funcionais.
<b>Estudos de Casos</b>	Análise de situações fictícias e/ou reais pesquisadas ou do próprio dia-a-dia da UBM afim de estabelecer soluções conforme técnicas e doutrinas da atividade BM.
<b>Simulados Práticos</b>	Prática de situações e fictícias dentro das possibilidades de ocorrências das unidades para fixação dos conhecimentos adquiridos

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Conforme estabelece a portaria N° 46/2020 do Gabinete do Comando do CBMMA, está entre as atribuições do chefe de socorro a execução de treinamento com a guarnição de serviço. Desta forma, o chefe de socorro representa o profissional mais adequado para aplicar o plano de Instruções e Treinamentos para as suas respectivas guarnições.

Neste sentido propõe-se que a diretoria de ensino, conforme estabelece a lei de organização básica do CBMMA, promova treinamentos periódicos sobre as diversas áreas operacionais da corporação com intuito de capacitar os militares que exercem a função de chefe de socorro para que possam estar sempre prontos para multiplicar os conhecimentos quando da execução dos respectivos planos de instruções e Treinamentos de suas unidades.

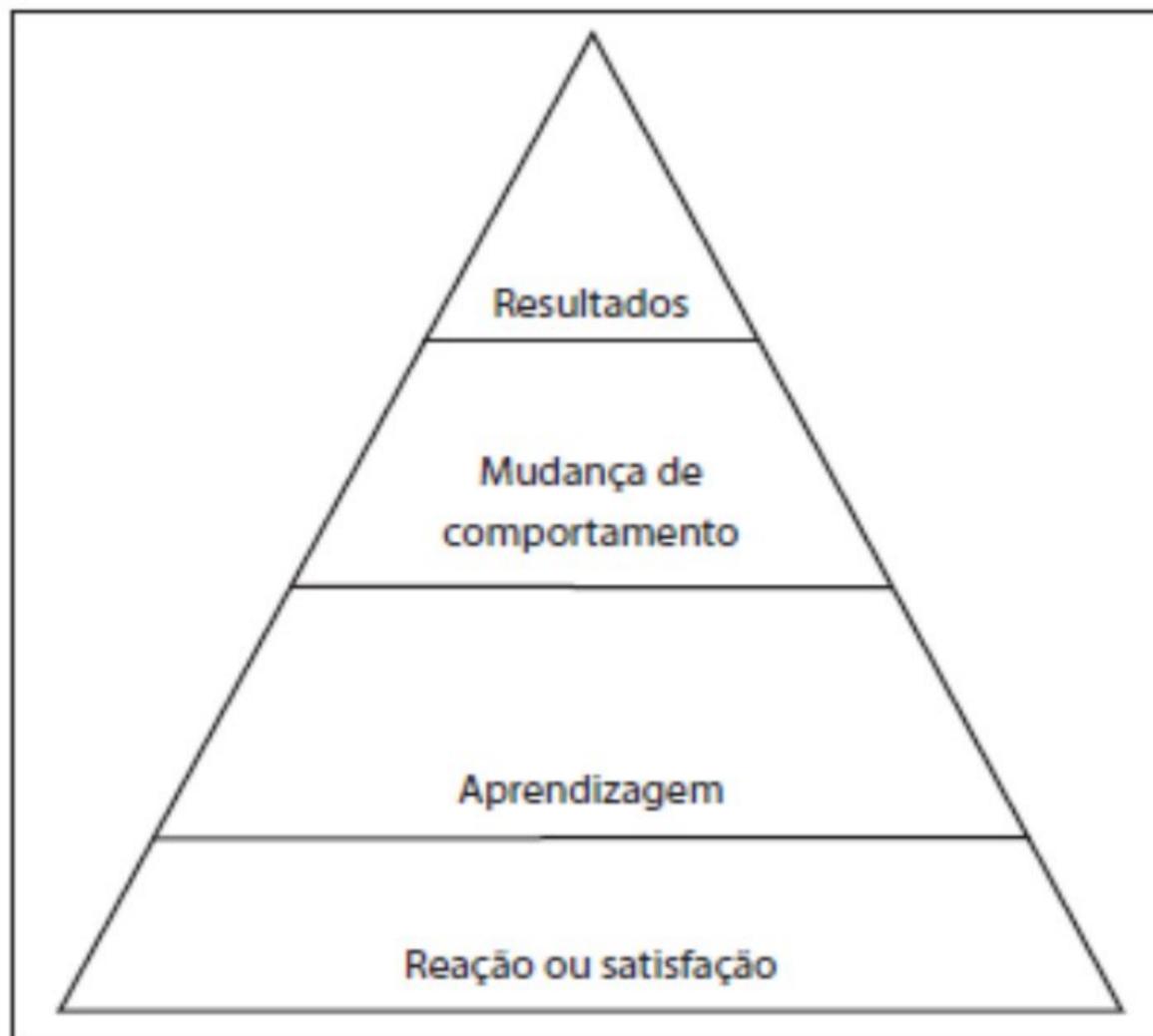
## 5.4 Avaliação dos resultados

A avaliação de resultados tem como objetivo principal analisar como foi executado o plano de instruções e treinamentos e mensurar qual o desempenho alcançado, comparando os objetivos estabelecidos e os resultados realmente obtidos. Deve indicar o nível de produção das modificações esperadas, bem como a contribuição para o cumprimento das metas determinadas. (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001).

O plano de instruções e treinamentos é uma ferramenta que pode trazer inúmeros benefícios, entretanto, há a necessidade de medir o retorno frente aos recursos empregados, verificando se houve um impacto positivo nos resultados da corporação.

Nesse sentido, para existem níveis de avaliação dos resultados, que podem ser vistos na figura a seguir (BOOG, 2007).

Figura 6 – níveis de avaliação do treinamento



FONTE: (BOOG, 2007).

**Nível 1: reação ou satisfação** – consiste em avaliar a reação e satisfação dos colaboradores quanto à experiência de participação no treinamento. O objetivo é avaliar o conteúdo, o material didático, a metodologia, o instrutor, para melhorar sua realização e descartar itens que não contribuem.

**Nível 2: aprendizagem** – avalia-se se os participantes de fato aprenderam, verificando se estão adquirindo novas habilidades, conhecimentos e atitudes. Além de agradar, as instruções e treinamentos devem acrescentar algo em suas atividades.

**Nível 3: mudança de comportamento** – trata-se de analisar as atitudes dos funcionários após o treinamento. A falta mudanças no comportamento, pode indicar que o plano de treinamento não alcançou seus objetivos.

**Nível 4: resultados** – busca-se medir o resultado do treinamento por meio de dados quantitativos. Deve ser constatado se o treinamento reduziu tempos operacionais, se diminuíram os erros e as faltas, melhorou a utilização de recursos, entre outros indicadores de desempenho.

A avaliação dos resultados advindo das fases do levantamento das necessidades a serem ministradas, do desenho da instrução e da aplicação do plano de treinamento é de vital importância. Assim, é na avaliação que se verificará se o bombeiro militar conseguiu abstrair e produzir conhecimento que o fará melhor no desempenhar de suas funções como também no auxílio em busca dos objetivos da UBM (ENAP, 2015).

Verifica-se, portanto, que o processo de avaliação do Plano de Instruções e Treinamentos que serão elaborados e executados nas unidades operacionais do CBMMA, devem ter como objetivos:

- Mensurar os conhecimentos, habilidades e competências adquiridos pelos bombeiros militares para o exercício de suas atribuições.
- Avaliar o quanto as instruções e treinamentos provocaram mudanças de atitude e comportamento nos militares.
- Identificar pontos fortes a reforçar e falhas a serem sanadas do próprio Plano de Instruções e Treinamentos.
- Analisar o grau de satisfação do efetivo da unidade em relação ao plano
- Verificar quais as contribuições desse processo para o desenvolvimento institucional da corporação.

Nesse contexto, propõe-se como ferramentas que poderão ser utilizadas para a avaliação as instruções e treinamentos bombeiro militar:

- Simulação com cada guarnição de situações análogas a realidade para aplicação dos conhecimentos e habilidades adquiridos ao fim de cada temática;
- Pesquisas mediante questionários quanto a percepção dos militares de melhorias ou não no atendimento das diversas ocorrências após os ciclos de treinamento.
- Pesquisa de satisfação quantos aos conteúdos, metodologia e execução das instruções e treinamentos.
- Levantamento de dados de ocorrências para análise de questões de desempenho, utilização de recursos e eficiência no atendimento de ocorrências.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entender os processos de treinamento e instrução no contexto das atividades bombeiro militar é imprescindível para a elaboração de diretrizes que almejem a consecução de objetivos nessa temática. Dessa forma, essa pesquisa teve como discussão principal a criação de diretrizes para elaboração de planos de instruções e treinamentos para Unidades Operacionais do CBMMA.

Nesse contexto, destaca-se entre principais problemas que se encontraram durante a pesquisa a dificuldade de encontrar fundamentação teórica do próprio bombeiro militar na temática de plano de treinamento e instrução. Para superar tal dificuldade, foi utilizada literaturas sobre Gestão de Pessoas do mundo civil de autores consagradas, como, por exemplo, Idalberto Chiavenato.

Assim, durante toda a pesquisa buscou-se uma solução para a problemática do estudo que é: de acordo com as características próprias das UBM's do interior do Estado, como estabelecer diretrizes para elaboração de um Plano Instruções e Treinamentos?

Dessa forma, como resposta para tal problema se criou uma proposta de diretrizes que fundamentem a elaboração de um plano de treinamento para as UBM do interior do Estado. Essa proposta consistiu em quatro pilares, são eles: 1º levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas; 2º desenho do programa de treinamento; 3º aplicação do programa de treinamento e 4º avaliação dos resultados do treinamento.

Foi possível identificar ainda como principais necessidades a serem atendidas no processo de instruções e treinamentos das unidades operacionais do CBMMA, o planejamento para possibilitar que as atividades de T&D sejam desenvolvidas nos horários mais adequados durante o serviço, a garantia da participação de todo os efetivo no processo de desenvolvimento do planejamento e principalmente a busca por mecanismos que busquem gerar motivação para que os militares tenham uma participação mais efetiva durante todo o processo.

Portanto as diretrizes propostas nesse trabalho podem representar uma ferramenta de grande contribuição para os responsáveis pela elaboração de planos de Instruções e treinamentos com o intuito de mitigar e até mesmo sanar as problemáticas deste processo, possibilitando um processo de desenvolvimento profissional mais efetivo e que de fato resulte em um desenvolvimento institucional da

corporação afim de oferecer um serviço cada vez de melhor qualidade para a sociedade.

Além disso, como forma de sugestão para futuras pesquisas, as diretrizes elaboradas na pesquisa poderão fundamentar e operacionalizar a elaboração de um plano de instruções e treinamentos para uma UBM, verificando de fato as possíveis contribuições que as diretrizes propostas por esse trabalho podem proporcionar na prática.

## REFERÊNCIAS

ARELLANO, E. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Gen Atlas, 2017.

BAGATTOLI, Sérgio Luiz, MÜLLER, Giane Carla Kopper. **Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização**. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/download/337/280>> Acesso em: 14 mai. 2021.  
<[https://www.uniritter.edu.br/files/sepesq/arquivos\\_trabalhos/3611/967/1113.pdf](https://www.uniritter.edu.br/files/sepesq/arquivos_trabalhos/3611/967/1113.pdf)> Acesso em: 14 mai. 2021.

BARRETO, Yara. **Como treinar sua equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BOHN, Aline Regina; SANTOS, Arine Nunes dos; SMANEOTO, Cecilia. **Plano de treinamento e desenvolvimento - talentos e lideranças em uma cooperativa de eletrificação rural**. Disponível em:

BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e Desenvolvimento e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRUNO, C. R. C.; FORTUNATO, S. A.; BERGAMO, R. **O Planejamento Educacional : seus impactos na ação docente**. São Paulo: Gen Atlas 2015.

CARVALHO, E. R. C.; CHIARETTO, S. A importância da educação continuada para o serviço operacional no corpo de bombeiros de Minas Gerais. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 3, n. 1, p. 77–130, abr. 2018.

CASSAPO, F. M. O que entendemos exatamente por Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito. **Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento**, 2004.

CBMMA. **Dispõe sobre a Organização Básica do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão**. Disponível em: <<http://stc.ma.gov.br/legisla-documento/?id=3868>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 6° ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO MARANHÃO. **BOLETIM GERAL N° 73 - CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO MARANHÃO**São LuísCBMMA, , 2020.

COSTA, J. D. DA. **Educação continuada: aspectos importantes na construção de programas de treinamentos para os socorristas dentro do corpo de bombeiros militar de sc no atendimento pré-hospitalar**. Cascavel: Faculdade Dom Bosco, 2012.

- CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- CRUZ, D. Educação corporativa: A proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação em Revista**, v. 26, n. 2, p. 317–357, ago. 2013.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- EMBRAPA. **Elaboração de Capacitações:Um Guia para o Facilitador**. Brasília, 2015. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/137881/1/Elaboracao-de-capacitacao.pdf>>. Acesso em: 15 maio. 2021.
- ENAP. **Elaboração de Planosde Capacitação**. Brasília, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.itp.ifsp.edu.br/index.php/RIFP/article/view/1269/953>>. Acesso em: 15 maio. 2021.
- FERREIRA, A. B. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.
- FORTES, M. A. S. et al. **Planejamento na prática dos professores: entre a formação e as experiências vividas**. Disponível em: <<https://periodicos.itp.ifsp.edu.br/index.php/RIFP/article/view/1269/953>>. Acesso em: 15 mar. 2021.
- FORTES, M. A. S. et al. **Planejamento na prática dos professores: entre a formação e as experiências vividas**. Disponível em: <<https://periodicos.itp.ifsp.edu.br/index.php/RIFP/article/view/1269/953>>. Acesso em: 15 mar. 2021.
- FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6° ed. São Paulo: Atlas, 2017. v.6
- GIL, C. Antônio. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpex, 2006.
- LIBÂNEO, J. C. **Formação de Professores e Didática para Desenvolvimento Humano**. São Paulo: Cortez, 2012.
- MARRAS, Jean Pierri. **Administração de Recursos Humanos**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARTINS, P.L.O. **Didática**. Curitiba: Ibpex.2008.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, J. F. A. DA. **Gestão por competências e do conhecimento**. São Paulo: Gen Atlas, 2017.

TACHIZAWA, Takeshy., FERREIRA, Victor; FORTUNA, Antônio. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2º edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2016.

## APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido utilizado durante a aplicação do questionário

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O(A) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) do estudo intitulado proposta de diretrizes para elaboração de planos de instruções e treinamentos para unidades operacionais do CBMMA cujo pesquisador responsável é o(a) Asp. OF. BM Laykson Lucas Rodrigues Costa.

O presente questionário tem objetivo propor diretrizes para elaboração de planos de instruções e treinamentos técnico-profissionais para os bombeiros militares. Além disso, questionário atual servirá como instrumento de coleta de dados para o trabalho de conclusão referente ao Curso de Formação de Oficiais – Bombeiro Militar 2021.

Ademias, a participação é livre e voluntária do entrevistado no âmbito da pesquisa reside no fato de ser uma importante fonte de dados e informações na temática da pesquisa.

Além disso, serão fornecidos esclarecimentos sobre cada etapa da pesquisa ao entrevistado e de como a metodologia aplicada foi desenvolvida. Outrossim, o participante poderá se recusar a continuar participando do estudo e o mesmo poderá retirar o seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.

Contato do pesquisador:

Nome: Laykson Lucas Rodrigues

E-mail: laykson.costa@gmail.com

Telefone: (98)985601665 (WhatsApp)

Endereço: Av. José Sarney, 2322, São Luís - MA

Portanto, solicito por meio desse formulário a sua participação e colaboração, como também a autorização do seu responsável legal para sua participação e apresentar os resultados deste estudo no trabalho de monografia do Curso de Formação de Oficiais – Bombeiro Militar.

---

assinatura

## APÊNDICE B – Questionário utilizado na pesquisa.

### QUESTIONÁRIO

O presente questionário tem objetivo propor um plano de instruções e treinamentos técnico-profissionais para os bombeiros militares. Além disso, questionário atual servirá como instrumento de coleta de dados para o trabalho de conclusão referente ao Curso de Formação de Oficiais – Bombeiro Militar 2021.

Solicito, por meio desse questionário, a sua participação e colaboração. Se tem interesse em participar dessa pesquisa, leia e consinta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido a seguir:

- Aceito participar da pesquisa
- Não tenho interesse em participar da pesquisa

1. Qual a sua Unidade Bombeiro Militar?

- Açailândia (12°BBM)
- Bacabeira (17°CIBM)
- Bacabal (6°BBM)
- Barreirinhas (4° CIBM)
- Carolina (14° CIBM)
- Caxias (5°BBM)
- Chapadinha (5°CIBM)
- Codó (15° BBM)
- Estreito (9° BBM)
- Imperatriz (3°BBM)
- Itapecurú - Mirim (11°BBM)
- Paço do Lumiar (2° CIBM)
- Pinheiro (8° BBM)
- Santa Inês (9° CIBM)
- São José de Ribamar (10° BBM)
- Timon (7° BBM)

- Trizidela do Vale (13° CIBM)
- Balsas (4°BBM)

2.Qual seu Posto/Graduação?

Marcar apenas uma alternativa.

- Soldado BM
- Cabo BM
- 3 SGT BM
- 2 SGT BM
- 1 SGT BM
- ST BM
- 2 TEN BM
- 1 TEN BM
- CAP BM
- MAJOR BM
- TC BM
- CEL BM

3.São realizadas instruções e treinamentos voltados para as atividades de bombeiro na sua UBM?

- SIM
- NÃO

4. Como se dá a iniciativa para execução dessas instruções?

- Mediante plano de instrução da unidade
- Por motivação pessoal
- Por organização da guarnição de serviço

5.O quanto as instruções e treinamentos realizados no quartel ajudam nas respostas as ocorrências atendidas pela sua UBM?

- Ajudaram Muito
- Ajudam mais ou menos
- Ajudaram pouco
- não ajudaram

6. Como você classifica a importância da realização de instruções e treinamentos voltados para o cotidiano do serviço Bombeiro Militar?

- Marcar apenas uma oval.
- muito importante
- mais ou menos importante
- pouco importante
- nada importante

7. O quanto você acha que a participação em instruções e treinamentos realizados em sua UBM promovem o desenvolvimento de competências tais como: conhecimento técnico, liderança, relacionamento interpessoal, oratória?

- Marcar apenas uma oval.
- muito
- mais ou menos
- pouco
- não promovem o desenvolvimento de tais competências

8. Como você classifica a participação da tropa no processo de planejamento de instruções e treinamentos para os bombeiros militares?

- Marcar apenas uma oval.
- muito necessária
- mais ou menos necessária
- pouco necessária
- não é necessária

9. Em sua opinião qual seria o principal ponto a ser levado em consideração no processo de elaboração de um plano de instruções e treinamento em sua UBM?

- horário/momento de realização das instruções/treinamentos
- levantamento das carências de conhecimento dos militares
- preocupação com a forma/didática das instruções/treinamentos
- buscar formas de motivar os militares para instruções/treinamentos

10. Você acha mais interessante que as instruções sejam realizadas durante qual período?

- durante o serviço
- durante a folga

11. Qual frequência você considera ideal para a realização de instruções e treinamentos?

- Marcar apenas uma oval.
- uma vez por serviço
- 1 vez por mês
- Outro

12 Em que momento do dia seria interessante a prática dessas instruções?  
Marcar apenas uma alternativa.

- manhã
- tarde
- noite
- Depende da natureza da instrução/treinamento

13. Quais são as principais dificuldades encontradas para a participação em treinamentos e instruções?

- cansaço do serviço
- indisponibilidade de tempo dos militares
- falta de motivação
- falta de material

14. O que lhe motiva a participar de um treinamento técnico profissional com interesse real?

- Vontade de se tornar um profissional melhor.
- fazer parte do processo de planejamento das instruções/treinamentos
- alguma forma de competição saudável (socialização)
- ter passado por situações de dificuldade técnica
- Outro.