

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
DIRETORIA DE ENSINO
CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR-CEBM
ACADEMIA BOMBEIRO MILITAR**

CLÊNIO MARCELO MARQUES GUSMÃO

**ANÁLISE DA FORMAÇÃO DADA AOS OFICIAIS PELOS CBMSC, À LUZ DA
MELHORIA CONTÍNUA E DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

**FLORIANÓPOLIS
MAIO 2012**

Clênio Marcelo Marques Gusmão

Análise da formação dada aos oficiais pelo CBMSC, à luz da melhoria contínua e do desenvolvimento organizacional

Monografia apresentada como pré-requisito para conclusão do Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

Orientador:

Major BM Luis Henrique de Oliveira

**Florianópolis
Maio 2012**

Clênio Marcelo Marques Gusmão

Análise da formação dada aos oficiais pelo CBMSC à luz da melhoria contínua e do desenvolvimento organizacional

Monografia apresentada como pré-requisito para conclusão do Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

Florianópolis (SC), 02 de Maio de 2012.

Maj BM Luis Henrique de Oliveira - Especialista
Professor Orientador

Maj BM Carlos Charlie Campos Maia - Especialista
Membro da Banca Examinadora

Cap BM Ghideverson de Lourenço Heisler - Mestre
Membro da Banca Examinadora

Dedico este trabalho a minha amada esposa Ocirlândia R. L. Gusmão e meus filhos Ohana M. L. Gusmão e Arthur C. L. Gusmão que acreditaram e participaram comigo de mais esta etapa de nossas vidas, bem como pelo incentivo e apoio incondicionais dados a mim, através de suas presenças constantes, permitindo meu desempenho e dedicação na elaboração desse trabalho.

AGRADECIMENTOS

Primeiro agradeço a Deus que tem permitido a mim diversas oportunidades e que é fonte de minha força e determinação para mais esta conquista.

Agradeço aos meus pais, por terem proporcionado a mim, os ensinamentos necessários para o meu crescimento moral, intelectual e profissional, repassando seus conceitos, conhecimentos éticos e morais, bem como pelo apoio incondicional a mais essa realização profissional.

Aos meus colegas e amigos de curso, pelos bons momentos proporcionados durante os dois anos de convivência, sabendo compreender e apoiar os momentos difíceis que passamos nos treinamentos ou nos momentos de atribulações, bem como pelos momentos ditosos.

Ao meu orientador, Major BM Luis Henrique de Oliveira, por todo o apoio, pelo conhecimento demonstrado e que buscou, incansavelmente, ajudar e orientar-me da melhor maneira possível na elaboração deste trabalho.

Ao Major BM Carlos Charlie Campos Maia, pelas sugestões e revisão dos textos.

Ao 2º Tenente BM Anderson Luis Ciotta, por sua colaboração na elaboração dos questionários aplicados.

Aos comandantes de OBM pela pronta colaboração na resposta aos questionários aplicados, entendendo a importância da avaliação realizada.

Aos integrantes do CEBM pela confiança e pela colaboração dadas na escolha e no levantamento dos dados, fundamentais para a conclusão deste Trabalho de Conclusão de Curso.

“Todos, mesmo aqueles com dotes modestos, terão de aprender a gerenciar a si mesmos. Teremos de aprender a desenvolver a nós mesmos. Teremos de nos colocar onde possamos dar nossa maior contribuição possível. [...] O que significa saber quando e como mudar o trabalho que fazemos.”

(Peter F. Drucker)

RESUMO

O presente trabalho busca analisar os conceitos que definem a melhoria contínua, o treinamento e o desenvolvimento organizacional, a relação entre eles, bem como realizar a análise do Curso de Formação dos Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC). A importância dessa pesquisa é baseada na necessidade de se realizar avaliação do ensino obtido através do Curso de Formação de Oficiais, após a formação dos oficiais de forma padronizada e no fato de disseminar, na instituição, o entendimento do processo de melhoria contínua, que é uma ferramenta utilizada por organizações que possuem preocupação com a qualidade, é focada no comprometimento e no envolvimento dos seus integrantes, estimulando-os a melhorar seu desempenho e os serviços executados. Os conceitos e dados aqui utilizados foram obtidos através de pesquisa exploratória, bibliográfica documental, entrevistas, bem como estudo de caso. As análises foram obtidas através de método hipotético-dedutivo. Conclui-se que treinamento e a melhoria contínua, além de desenvolver as habilidades técnicas e intelectuais dos colaboradores, favorece o desenvolvimento organizacional, ao proporcionarem, aos seus integrantes a necessidade de mudança de comportamento, inculcando o espírito de comprometimento com a qualidade dos serviços. Permite, ainda que a instituição melhore continuamente seu processo de prestação de serviços. Os benefícios da melhoria contínua na formação dos oficiais são baseados em procedimentos que permitem maior interação dos órgãos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, bem como dos participantes do Curso de Formação de Oficiais, na busca pela qualidade na prestação de serviços. O estudo de caso permitiu confirmar que o Centro de Ensino, embora não possua a padronização na utilização da melhoria contínua, vem evoluindo na questão das avaliações e melhorias do Curso de Oficiais.

Palavras-chave: Treinamento. Melhoria Contínua. Desenvolvimento Organizacional. CBMSC. Formação de Oficiais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As quatro etapas do processo de treinamento	32
Gráfico 1 – Total da amostragem	41
Gráfico 2 – Total de questionários respondidos	41
Gráfico 3 – primeira pergunta aplicada aos tenentes e Aspirantes a Oficial.....	42
Gráfico 4 – Segunda pergunta - área de atuação dos entrevistados.....	42
Gráfico 5 – Terceira pergunta – avaliação das disciplinas.....	43
Gráfico 6 – Quarta pergunta – avaliação dos instrutores	43
Gráfico 7 – Quinta pergunta – avaliação dos conteúdos ministrados.....	44
Gráfico 8 – Sexta pergunta – avaliação prática dos módulos.....	45
Gráfico 9 – Sétima pergunta – conteúdo teórico x prático.....	45
Gráfico 10 – Oitava pergunta – melhorias das matérias do CFO.....	46
Gráfico 11 – Nona pergunta – aplicabilidade prática das aulas apreendidas	46
Gráfico 12 – Décima pergunta – feedback das avaliação de professores e conteúdos	47
Gráfico 13 – Décima primeira pergunta – mudança de postura dos instrutores	48
Gráfico 14 – Décima segunda pergunta – Grade Curricular X Desenvolvimento Profissional	48
Gráfico 15 – Percentual de questionários respondidos	49
Gráfico 16 – Segunda Pergunta - Acompanhamento dos serviços dos tenentes e Aspirantes a Oficial	50
Gráfico 17 – Terceira Pergunta - Dificuldades apresentadas pelos tenentes e Aspirantes a Oficial	50
Gráfico 18 – Quarta Pergunta - Áreas de maior dificuldade dos oficiais no desempenho das funções	51
Gráfico 19 – Quinta Pergunta - Principais dificuldades na área operacional.....	52
Gráfico 20 – Sexta Pergunta - Principais dificuldades na área administrativa	53
Gráfico 21 – Sétima Pergunta – Nível Médio X Nível Superior.....	53

LISTA DE SIGLAS

ABM – Academia de Bombeiro Militar
BBM – Batalhão de Bombeiros Militar
BOA – Batalhão de Operações Aéreas
BM – Bombeiro Militar
CBMSC – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina
CEBM – Centro de Ensino Bombeiro Militar
CFAP – Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças
CFO – Curso de Formação de Oficiais
DE – Diretoria de Ensino
DISIEP – Divisão de Seleção, Ingresso e Pessoal
DLF – Diretoria de Logística e Finanças
DO – Desenvolvimento Organizacional
DP – Diretoria de Pessoal
ISO – Inquérito Sanitário de Origem
OBM – Organização Bombeiro Militar
PAD – Processo Administrativo Disciplinar
PMSC – Polícia Militar de Santa Catarina
UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí
UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina
UO – Unidade Organizacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos	12
1.1.1 Objetivo Geral.....	12
1.1.2 Objetivos Específicos	12
1.2 Problemas	12
1.2.1 Hipóteses	13
1.3 Procedimentos Metodológicos	13
1.4 Estrutura do Trabalho	13
2 DO ENSINO NO CEBM	15
2.1 Breve Histórico	15
2.2 Legislação	18
2.3 Do processo de Ensino-Aprendizagem adotado no CEBM	21
3 DEFINIÇÕES E EMBASAMENTO TEÓRICO	23
3.1 Esclarecimentos Iniciais	23
3.2 Definindo Melhoria Contínua e Mudança	23
3.3 Definindo Treinamento	28
3.4 Definindo Desenvolvimento Organizacional	32
4 DA METODOLOGIA DE PESQUISA, DA COLETA E TABULAÇÃO	36
4.1 Metodologia	36
4.2 Pesquisa de Campo	39
4.3 Da Coleta de Dados	40
4.4 Da Tabulação dos Dados	40
4.4.1 Do Questionário Aplicado aos Tenentes e Aspirantes a Oficial	41
4.4.2 Do Questionário Aplicado aos Comandantes de BBM	49
5 DOS RESULTADOS OBTIDOS	55
5.1 Da Análise e a Relação entre Melhoria Contínua, Treinamento e Desenvolvimento Organizacional	55
5.2 Dos benefícios da Melhoria Contínua no Processo de Formação dos Oficiais do CBMSC	57
5.3 Da Análise do Curso de Formação de Oficiais	60

5.3.1 Da expectativa do Curso de Formação de Oficiais	60
5.3.2 Da Avaliação do Conteúdo Programático e dos Instrutores do Curso de Formação de Oficiais.....	61
5.3.3 Da aplicabilidade do Conteúdo Teórico nos Módulos Práticos	62
6 CONCLUSÕES	63
7 RECOMENDAÇÕES	66
REFERÊNCIAS.....	67
APÊNDICE A - Questionário Aplicado na Entrevista com o Coronel Oliveira	69
APÊNDICE B – Questionário Aplicado na Entrevista com Coronel Mauro	76
APÊNDICE C - Entrevista com Major Corrêa.....	78
APÊNDICE D - Conteúdo Programático do 1º CFO	81
APÊNDICE E – Conteúdo Programático do 2º CFO	82
APÊNDICE F – Conteúdo Programático do 3º CFO	83
APÊNDICE G – Conteúdo Programático e Carga Horária do Atual CFO	84
APÊNDICE H – Quesitos Aplicados aos Comandantes de OBM.....	86
APÊNDICE I – Quesitos Aplicados aos Oficiais Formados pela ABM/CEBM.....	87
ANEXO A - Avaliação de Disciplina, Desempenho Docente e Condições da Infraestrutura do CEBM	88

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso busca entender os conceitos relacionados à melhoria contínua, treinamento e desenvolvimento organizacional, a relação entre eles, bem como realizar a análise do processo de formação de oficiais no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC).

Vale destacar que os oficiais são formados com a finalidade de serem os gestores da instituição, assumindo ao longo da carreira as diversas funções de direção e chefia existentes no CBMSC.

O processo de formação, seja através de cursos - caso do CBMSC, ou treinamentos, é utilizado pelas instituições, públicas ou privadas, com finalidades e/ou objetivos diversos, dentre eles, melhorar a qualidade de vida de seus funcionários, obter o desenvolvimento organizacional e, no caso de instituições prestadoras de serviços, a qualidade dos serviços prestados à sociedade que deve, em princípio, ser com eficiência e custos reduzidos, proporcionando assim, melhor atendimento aos usuários, entre outros.

Tal processo deve ser bem definido pelas instituições visando prestar treinamento com qualidade e proporcionar, aos seus participantes, desenvolver a capacidade e/ou habilidades necessárias para o desempenho de suas atribuições na instituição.

Para o CBMSC é fundamental analisar até que ponto o Curso de Formação de Oficiais realizado pela instituição está sendo satisfatório e permitindo a formação almejada para o desenvolvimento de seus integrantes e conseqüentemente da própria instituição.

Falconi (2004) diz que além da educação, o treinamento é uma das formas de sobrevivência da empresa, pois através dos treinamentos/cursos há o desenvolvimento das habilidades individuais e conseqüente aprimoramento humano, que por sua vez reflete diretamente no crescimento da organização.

A busca pela melhoria deve ser constante em qualquer organização e “essa melhoria constante é vista como um processo denominado pelos preceitos da Qualidade de Kaizen, ou seja, **melhoria contínua**.” (MARLUCE, 2011, p.16, grifo nosso).

É salutar destacar que alguns procedimentos da melhoria contínua podem e devem ser aplicados nos treinamentos, pois ambos são interconectados pela busca da qualificação dos integrantes da organização e qualidade de serviços, com conseqüentes reflexos no desenvolvimento organizacional.

Vale salientar que o Desenvolvimento Organizacional está intimamente ligado a

ideia de mudança tanto estrutural, quanto de comportamento dos integrantes de uma instituição tendo, a melhoria contínua e os treinamentos, forte contribuição para o alcance dos objetivos do Desenvolvimento Organizacional, ao proporcionarem, em seus participantes, a busca de adaptação às novas realidades encontradas cotidianamente.

Sobre Desenvolvimento Organizacional, Andrade e Amboni (2011) defendem que o DO envolve questões complexas, relacionadas à educação e/ou treinamentos e que buscam a mudança de atitudes, de comportamento e da estrutura da organização, permitindo a esta, maior adaptabilidade, as novidades tecnológicas, mercadológicas, conjunturais e problemas que envolvem o mundo globalizado.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Como objetivo geral este trabalho de conclusão de curso buscará entender os conceitos relacionados à melhoria contínua, treinamento e desenvolvimento organizacional, a relação entre eles, bem como realizar a análise do processo de formação de oficiais no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC)

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Entender os conceitos que definem a melhoria contínua, treinamento e desenvolvimento organizacional e a relação entre eles;
- b) Os benefícios da melhoria contínua no processo de treinamento dos oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina;

1.2 Problemas

Assim chega-se aos seguintes questionamentos: qual a importância da melhoria contínua e do treinamento para o Desenvolvimento Organizacional?

Que benefícios o processo de melhoria contínua pode trazer na formação dos oficiais, para melhorar as habilidades administrativas e operacionais o suficiente para que estes exerçam suas atividades com eficiência?

1.2.1 Hipóteses

Com as hipóteses buscar-se-á verificar:

- ✓ Se o processo de melhoria contínua e treinamento proporcionam o Desenvolvimento Organizacional;
- ✓ Se o que foi aplicado no Curso de Formação de Oficiais (CFO) correspondeu às expectativas dos oficiais formados, possibilitando o aprimoramento profissional;
- ✓ Se era realizada avaliação dos conteúdos programáticos e dos instrutores pelos participantes do CFO;
- ✓ Se a parte prática dos módulos de ensino era executada de maneira que possibilitasse a aplicabilidade do que foi assimilado durante as instruções.

1.3 Procedimentos Metodológicos

O método hipotético-dedutivo será utilizado nesse estudo. O tipo de abordagem a ser utilizado para esse estudo será o tipo exploratório. O procedimento utilizado terá o enfoque qualitativo, adquirido por meio de estudo de caso. A coleta de dados primários se dará através da observação direta extensiva com aplicação de questionário e posterior tabulação dos dados, análise e comparação. Quanto aos dados de fontes secundárias, serão utilizados: pesquisas bibliográficas e documentais referentes ao assunto em estudo. Quanto à amostragem será não probabilística. O público alvo envolve os oficiais da corporação, englobando os Aspirantes a Oficial e os Tenentes, formados pela ABM, após a emancipação institucional.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está dividido em sete capítulos que demonstrarão, de maneira ordenada, as definições e estudos realizados até a conclusão final do trabalho.

No primeiro capítulo está a introdução do tema, abordando os motivos justificadores da escolha do mesmo, o problema a ser questionado, bem como a importância do referido assunto.

O segundo capítulo envolve o levantamento histórico do Curso de Oficiais do CBMSC, além de estudo acerca das legislações embasadoras do processo de ensino.

No terceiro capítulo está o embasamento teórico para melhor entendimento dos conceitos de melhoria contínua, treinamento e desenvolvimento organizacional.

O quarto capítulo contém o detalhamento da metodologia adotada para coleta de dados, bem como a tabulação das informações obtidas.

No quinto capítulo está a análise dos resultados obtidos de acordo com os questionamentos e os objetivos.

O sexto capítulo contém as conclusões alcançadas, com a retomada dos objetivos e hipóteses levantadas neste estudo.

O sétimo capítulo possui as recomendações com base no estudo de caso e as conclusões.

2 DO ENSINO NO CEBM

Passemos agora a descrever um breve histórico do Curso de Formação de Oficiais no CBMSC, pois não há como analisar o processo de melhoria contínua sem levar em consideração os aspectos que influenciaram na estruturação do curso em estudo.

Pelo mesmo motivo, há que se estudar a legislação peculiar à educação no CBMSC.

2.1 Breve Histórico

Após a emancipação administrativa do CBMSC da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina (PMSC) ocorrida em 2003, houve a necessidade da formação de novos oficiais para a Corporação que acabara de nascer. Os oficiais são os responsáveis pela gerência, planejamento e coordenação da instituição. O CBMSC contava em seu quadro efetivo com número reduzido de oficiais, insuficiente para que todas as atividades de gerência, planejamento e coordenação fossem amplamente exercidas.

Conforme Oliveira¹ (2012):

Após a emancipação, ocorrida a cerca de oito anos atrás, nós tínhamos um número bastante inexpressivo de oficiais. Hoje em dia a gente continua com essa mesma demanda. Nós temos hoje, [...] ainda, só cento e vinte e nove oficiais e um grupo de [...] 20 aspirantes. Se somarmos todos dá em torno de cento e cinquenta, entretanto nós temos vagas para duzentos e setenta [...] oficiais. Vamos precisar [...] esse ano [...] formar mais duas turmas. Isso vai representar [...] mais quarenta e cinco oficiais, vamos chegar próximo de duzentos. Já estamos melhorando bastando a condição, mas ainda estamos longe da condição ideal [...] que a legislação prevê.

Continua dizendo que:

Exatamente a partir de 2003. Nós tivemos a necessidade de formar o primeiro grupo de oficiais, pra gente ter, além dessa emancipação administrativa e financeira, um corpo que desse formação tecnicamente adequado. [...] é uma questão que se encaminhou, basicamente pro processo não técnico, eminentemente político porque o nosso ideal era que a gente fizesse a formação em Brasília. Brasília, à época, não podia nos atender porque já estava com a casa cheia. Depois nós fizemos outras opções e no final em uma conversa entre o Governo de Santa Catarina e o Governo do Rio, à época o Governador (de SC) era Luiz Henrique, à época, do Rio era a Rosinha. Ficou decidido então que o Rio de Janeiro nos abriria a oportunidade de fazer de dez cadetes. Nós fizemos o concurso público, selecionamos esses dez cadetes. Se não me falha a memória, dos dez quatro eram já bombeiros oriundos da tropa. Já tinham uma certa experiência. Eles foram para o Rio. Ficaram lá um pouco mais de um ano e depois foi feita uma avaliação. Chegou-se a conclusão que o ideal era trazê-los para concluir a formação aqui no nosso Estado. Na época eu trabalhava

¹ Marcos de Oliveira, é Coronel do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina, atualmente exerce a função de Subcomandante Geral. Concedeu entrevista no dia 22 de março de 2012. Entrevista constante no Apêndice A, deste trabalho.

no 1º Batalhão de Bombeiros. Acabei, interinamente, respondendo pela Diretoria de Ensino. No prazo de aproximadamente dois meses, nós [...] formatamos toda a estrutura do centro de ensino, fazendo uma adaptação e transformando aquele centro, que na verdade ainda estava bem no início da sua construção [...] e a gente usou a estrutura que hoje é do CFAP [...] e de uma forma [...] quase empírica [...] adaptada, a gente iniciou o primeiro processo. Esse processo foi feito através de um curso de formação; curso superior, só que na graduação como tecnólogos. E foi feito um processo [...] de licitação e quem ganhou foi a UNIVALI; que fazia a formação em três anos desses tecnólogos. O que aconteceu com essa primeira turma é que eles voltaram e eles acabaram fazendo mais três anos. Então nossa primeira turma formou-se quatro anos depois, num curso de formação de oficiais, especificamente, aqui no estado de Santa Catarina. Nós nunca chegamos a ter uma turma formada fora. A partir daí formamos mais uma turma, depois uma terceira turma. Mais recentemente é que as coisas mudaram, [...] que é exatamente uma formação de dois anos com ingresso já com o curso superior.

Os critérios para seleção foram diversos, mas o mais interessante e relevante para se analisar neste trabalho é a questão da escolaridade, que previa como requisito mínimo o 2º Grau completo, atual nível médio, e passou a exigir nível superior, a partir de 2010, conforme afirma Coronel Oliveira (2012):

Na verdade foi um estudo de longa data, que veio do próprio Governo, ou seja, não iniciou-se dentro do bombeiro, dentro da estrutura de polícia [...] foi uma construção conduzida pelo Governador [...] com todo apoio da estrutura de Segurança Pública, também capitaneado pela estrutura da Casa Militar e [...] já se amadurecia essa ideia há muito tempo [...] a ideia era realmente fazer o ingresso com formação superior, como já estava sendo feito em alguns outros estados.

Inicialmente, como o CBMSC não dispunha de local próprio para a formação, os candidatos selecionados foram encaminhados para formação na cidade do Rio de Janeiro – RJ, situação confirmada pelo Coronel Oliveira que diz:

Nós tivemos a necessidade de forma o primeiro grupo de oficiais, pra gente ter, além dessa emancipação administrativa e financeira, um corpo que desse essa formação tecnicamente adequado. [...] é uma questão que se encaminhou, basicamente (para o) processo não técnico, eminentemente político porque o nosso ideal era que a gente fizesse a formação em Brasília. Brasília, à época, não podia nos atender porque já estava com a casa cheia. Depois nós fizemos outras opções e no final em uma conversa entre o Governo de Santa Catarina e o Governo do Rio, à época o Governador (de Santa Catarina) era Luiz Henrique, à época, do rio era a Rosinha, ficou decidido então que o Rio de Janeiro nos abriria a oportunidade de fazer de dez cadetes.

Entretanto, como ocorreram divergências em relação ao processo de formação, a instituição optou por criar uma estrutura suficiente para que pudessem ser formados no Estado de Santa Catarina. Para tanto, houve a necessidade de se estruturar a Academia de Bombeiro Militar (ABM) que passou a utilizar-se das instalações do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP), conforme informa Oliveira (2012):

Basicamente houve uma reclamação do próprio grupo, dizendo que a formação não era adequada [...] nós encaminhamos daqui um oficial. Se não me falha a memória

era, à época, o Capitão Corrêa, que hoje é o Major Corrêa, que comanda o Centro de Ensino. Ele ficou lá uns quinze dias [...] Ele fez um relatório da condição de como estava saindo àquela capacitação e formação [...] e o relatório [...] recomendava, em resumo, que eles fossem recolhidos e que a capacitação passasse a ser feita aqui. Então a capacitação não agradou o (nosso) modelo.

O Curso de Formação de Oficiais (CFO) do CBMSC era cursado no período de três anos, divididos em 1º CFO, indicando o primeiro ano e, sucessivamente, 2º e 3º CFO, para os próximos anos, respectivamente, sendo que as disciplinas distribuídas, em cada um destes períodos, eram diversificadas. No caso do 1º CFO/2003 as disciplinas existentes eram as constantes no Apêndice D, tendo uma carga horária total de 1.705 horas aula.

No 2º CFO/2003 foram adicionadas novas disciplinas além de incrementar as existentes anteriormente, possuindo carga horária total de 1.785 horas aulas, que nesse caso, somando-se as 1.705 do 1º CFO/2003 totalizam, até aqui, 3.490 horas aulas, indicadas no Apêndice E.

Já em relação ao 3º CFO/2003, igualmente ao período anterior, houve a inclusão de novas matérias para complementar a formação dos oficiais. Nesse período a carga horária era de 1.800 horas, que ao somar-se a carga horária dos dois períodos anteriores totalizam 5.290 horas aulas, distribuídas conforme indicado no Apêndice F.

É importante destacar que as disciplinas acima elencadas são, ainda, subdivididas em disciplinas específicas para as atividades de bombeiro, como por exemplo, Busca Terrestre, Operações Especiais em Espaços Confinados, Noções de Segurança Contra Incêndio, entre outras, e as atividades voltadas para a gestão da instituição, como Desenvolvimento Gerencial, Administração de Recursos Humanos, Administração Pública, etc.

Atualmente, as disciplinas estudadas no CFO passaram por mudanças, sendo algumas suplantadas e outras modificadas para se adaptarem aos novos requisitos de ingresso, dentre eles a exigência de nível superior. Inclusive é salutar destacar a redução de carga horária do CFO, que passou de 5.290 (valor obtido com a soma das cargas horárias dos anos acima citados) para 3.935, perfazendo diferença de 1.355 horas aula.

Outra mudança ocorrida para a formação de oficiais é o tempo para formação, que passou a ser de 2 (dois) anos, sendo dividido em 4 (quatro) semestres, com distribuição disciplinar de acordo com o Apêndice G.

2.2 Legislação

No Brasil a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional e diz, em seu § 2º, art. 1º, que a educação “deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social” (BRASIL, 1996) deixando claro que a finalidade maior do processo de ensino-aprendizagem deve priorizar a qualificação profissional e a convivência social.

Tal questão é confirmada no art. 2º quando afirma que a educação “[...] tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando [...]” (BRASIL, 1996) bem como “[...] seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” (BRASIL, 1996)

Por sua vez, o Estado de Santa Catarina instituiu o Decreto nº 3.917, de 11 de janeiro de 2006, que instituiu a “Política Estadual de Capacitação dos Servidores Públicos Estaduais e regulamenta as diretrizes básicas da capacitação estadual” (SANTA CATARINA, 2006), buscando, assim, proporcionar a padronização de diretrizes que deve ser aplicada à capacitação dos servidores catarinenses, conforme estatui em seu art. 1º, assim definido:

Art. 1º Fica instituída a Política Estadual de Capacitação dos Servidores Públicos Estaduais, a ser implementada pela administração direta, autárquica e fundacional, com as seguintes diretrizes:

I - proporcionar condições para que o Servidor Público venha a ser agente de sua própria capacitação, nas áreas de interesse do respectivo órgão ou entidade;

II - promover, divulgar e possibilitar o acesso dos servidores às ações de capacitação;

III - **avaliar permanentemente os resultados advindos das ações de capacitação;**

IV - **melhorar a qualidade dos serviços públicos;**

V - priorizar as ações de capacitação que aproveitem habilidades e conhecimentos de servidores dos próprios órgãos ou entidades;

VI - **normatizar os procedimentos da capacitação estadual;**

VII - promover o desenvolvimento de competências e habilidades técnicas para a melhoria dos processos e dos resultados;

VIII - **capacitar os servidores para atuarem como agentes estratégicos de mudanças das organizações públicas;** e;

IX - **proporcionar o aprendizado contínuo** e a efetiva gestão do conhecimento de forma intensiva para servidores e dirigentes. (SANTA CATARINA, 2006, grifo nosso).

Entretanto, para alcançar efetivamente as finalidades e/ou políticas acima elencadas, faz-se necessário avaliar de maneira objetiva se os cursos e treinamentos estão alcançando os objetivos a que se destinam, qual seja, a qualificação técnico-profissional proporcionando, em consequência, a prestação de serviços com qualidade à sociedade, o desenvolvimento organizacional, bem como, a partir do acompanhamento e da avaliação, ampliar e melhorar os processos já utilizados, conforme previsto no art. 8º, do referido decreto que afirma:

Art. 8º A responsabilidade pelo processo de capacitação estadual dar-se-á em 3 (três) níveis de atuação:

I – planejamento;

II – execução; e;

III - **acompanhamento e avaliação**. (SANTA CATARINA, 2006, grifo nosso).

Para tanto, as instituições públicas, no caso o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), devem buscar identificar quais são as necessidades institucionais e a finalidade de aplicação de cursos ou treinamentos, através de planejamento que pode ser anual, semestral, trimestral ou mensal.

O § 1º do art. 3º, do referido diploma legal, diz que toda “... ação de capacitação deve ser planejada e implementada de forma a atender as necessidades do cidadão, contribuindo para a construção de um Estado ágil, transparente, eficiente e eficaz” (SANTA CATARINA, 2006).

Com a finalidade de normatizar o processo de ensino, o CBMSC editou, através da Portaria nº 119/CBMSC/2006, de 08 de Junho de 2006, a IG 40-01-BM, que trata das “Instruções Gerais para o Ensino e Pesquisa no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina” (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2012).

A referida Instrução preconiza em seu Art. 1º que tal instrumento possui o escopo de definir:

[...] as normas sobre o ensino e a pesquisa no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), com vistas a padronização das condutas relativas a formação, aperfeiçoamento e especialização, bem como, a capacitação de todos os seus integrantes. (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2006)

Neste contexto, proporciona amparo à instituição para a realização dos cursos necessários para o aprimoramento técnico-profissional e a capacitação dos seus integrantes, determinando, ainda, em seu Art. 2º que o CBMSC “[...] manterá um sistema próprio de ensino, com a finalidade de capacitar e habilitar seus integrantes para o exercício dos cargos e funções previstas na Corporação, bem como, promover cursos e treinamentos de formação e atualização sobre assuntos profissionais.” (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2006)

No CBMSC, tal competência é da Diretoria de Ensino (DE), executada por meio do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CEBM). O CEBM por sua vez possui o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP) para a formação das praças e a Academia de Bombeiros Militar (ABM), para a formação de oficiais. Entretanto, quando necessário, a formação de praças e alguns treinamentos são realizados nas Unidades Operacionais (UO) –

Batalhões de Bombeiro Militar (BBM).

A IG 40-01 atribui à DE a responsabilidade para efetuar o planejamento, a supervisão e a avaliação de qualquer atividade envolvendo o processo de ensino-aprendizagem institucional, conforme afirma no Parágrafo único, do Art. 2º que “[...] A Diretoria de Ensino (DE), órgão de Direção do Sistema de Ensino do CBMSC, é responsável pelo planejamento, supervisão e avaliação das atividades de ensino na Corporação” (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2006).

Além disso, no Art. 6º determina que é responsabilidade da DE a promoção “[...] de acordo com o interesse da Corporação, de cursos e treinamentos de capacitação, para formação e atualização de Oficiais e Praças, em todos os níveis, visando o aprimoramento técnico profissional do efetivo BM dentro das diversas áreas específicas de atuação.” (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2006).

Já no Capítulo III trata dos princípios norteadores do ensino no CBMSC, assim elencados:

Art. 13. São princípios do ensino no CBMSC:

I – **Objetividade: formar seus integrantes com as competências necessárias para o desempenho de suas atividades;**

II – Adaptabilidade: amoldar-se continuamente a evolução do Estado e do País e adaptar-se as constantes mudanças do ensino com vistas ao seu constante aperfeiçoamento;

III – **Continuidade: evoluir mediante um processo contínuo em busca da atualização dos conhecimentos;**

IV – Produtividade: buscar maior proporção de rendimento através da excelência;

V – Aplicabilidade: propiciar a divulgação e utilização dos novos conhecimentos, buscando a melhoria dos padrões operacionais do CBMSC;

VI – Pesquisa: estimular a pesquisa, a análise e o aprofundamento da cultura profissional e geral no CBMSC. (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2006, grifo nosso).

Assim, observa-se no inciso III, do art. 13, que o CBMSC também deverá procurar a continuidade do ensino destacando assim, em sua legislação, que a instituição vislumbra e é adepta ao processo de melhoria contínua.

Outra questão que tem importância na questão da formação e treinamento é o planejamento institucional, voltado para a capacitação e para os cursos de formação.

O CBMSC, nesse aspecto, tem trabalhado para o planejamento adequado dos cursos de formação que devem ser aplicados na instituição e que visam, além de aumentar o efetivo, melhorar a qualidade de serviços prestados à sociedade (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2012).

Inclusive, é enfatizada a preocupação do CBMSC nesse quesito, ao se efetuar leitura da Nota Nr 20/DeDir/2012 - Cursos e treinamentos para o ano de 2012. Referida Nota

divulgou que houve, em 14 de fevereiro de 2012, reunião com participação do Comando Geral, Subcomandante-Geral, Chefe do EMG, Diretor de Ensino e oficiais da DE e CEBM, sendo estes os responsáveis pelo planejamento institucional na questão dos cursos e treinamentos e que decidiram:

1. Curso de Formação de Soldados

O concurso está em andamento (250 vagas), sendo que a inclusão está prevista para 30 de abril, sendo que serão realizadas cursos em Chapecó (40 vagas), Lages (40 vagas), Blumenau (40 vagas) e Florianópolis (130 vagas - 4 turmas).

2. Curso de Formação de Cabos

Serão realizadas três turmas (30 alunos em cada) abril, julho e setembro). Será via concurso (70% das vagas por concurso e 30% por antiguidade). Os cursos serão realizados no CEBM - Florianópolis.

3. Curso de Formação de Sargentos

Será realizado uma turma a qual inicia em abril, 30% das vagas serão por antiguidade e 70% por concurso.

4. Curso de Formação de Oficiais

Concurso em andamento, sendo 15 vagas (14 masculino e 1 feminina), ingresso em julho.

5. Curso de Comando e Estado-Maior

Está aprovado pelo Conselho Gestor. Serão dez vagas para Capitães BMSC. Será pós-graduação. O Curso será iniciado em abril (deve ter 4 meses para parte acadêmica, posteriormente liberados para realização da monografia e retornam para defesa.

6. O comando autorizou fazer a documentação para solicitação de um Curso de Comando e Estado-Maior, um Curso de Altos Estudos Estratégicos e um Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos para 2013.

[...]

8. Todos os cursos da Corporação serão revistos, sendo que somente serão realizados após terem sido avaliados pela DE e EMG, bem como obtiverem publicação via portaria do Comando-Geral; Em breve os responsáveis por cada curso ou coordenadoria serão informados para tomarem as devidas providências. (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2012).

Vale salientar que estas medidas foram adotadas nos demais concursos realizados em anos anteriores ou nos que estão em andamento, como por exemplo, o CFO.

2.3 Do processo de Ensino-Aprendizagem adotado no CEBM

É salutar destacar que para melhor entendimento do processo de formação de oficiais, faz-se necessário entender que trabalho pedagógico é adotado na instituição.

O CEBM adota e/ou aborda, como concepção pedagógica no processo ensino-aprendizagem a área Cognitiva, pois desenvolve ensino através de instrução e que necessita do envolvimento instrutor-aluno. De acordo com Abreu et al (1997):

Organização do conhecimento, processamento de informações estilos de pensamento ou estilos cognitivos, comportamentos relativos à tomada de decisões, etc. [...] O conhecimento é considerado como uma construção contínua. A passagem de um estado de desenvolvimento para o seguinte é sempre caracterizada por

formação de novas estruturas que não existiam anteriormente no indivíduo.

Trabalha também na área afetiva-comportamental (comportamentalista). Ao falar sobre o processo comportamentalista Abreu et al (1997, grifo nosso) dizem que:

O conhecimento é um "descoberta" e é nova para o indivíduo que a faz. O que foi descoberto, porém, já se encontrava presente na realidade exterior. Os comportamentalistas **consideram a experiência ou a experimentação planejada como a base do conhecimento**, o conhecimento é o resultado direto da experiência. [...] É uma mudança relativamente permanente em uma tendência comportamental e ou na vida mental do indivíduo, resultantes de uma prática reforçada. [...] É uma mudança relativamente permanente em uma tendência comportamental e ou na vida mental do indivíduo, resultantes de uma prática reforçada.

Portanto, o processo de ensino-aprendizagem adotado pelo CEBM busca tanto o desenvolvimento de habilidades intelectuais, quanto as habilidades técnicas e admite, assim, a integração entre a teoria e a prática.

3 DEFINIÇÕES E EMBASAMENTO TEÓRICO

Para melhor esclarecimentos e conceituação dos processos de entendimento o referencial teórico será subdividido em quatro subitens.

3.1 Esclarecimentos Iniciais

Inicialmente, é importante salientar que os termos adotados para treinamento serão, por analogia, os mesmos para formação, tendo em vista que a palavra treinamento envolve as questões de cursos de curto e longo prazo.

Saliente-se, ainda, que o bombeiro militar necessita, em sua formação, de treinamento em diversas áreas do saber, ou seja, a profissão de bombeiro militar tem caráter multidisciplinar.

Isso pode ser confirmado por Oliveira (2012), ao falar sobre o primeiro Curso de Formação de Oficiais do CBMSC, na área de tecnólogo:

[...] um curso de formação como tecnólogo em gestão de emergências, basicamente tinha sua estrutura em cima do modelo de gestão. Tinha três anos de curso. Tinha matérias como matemática, ciências sociais, ciências relacionadas com a parte de física, química, hidráulica. Mas o curso era [...] mais [voltado] para a (área de) administração, porque a gente via, na época, que esse era o foco. Administração no sentido de transmitir conceitos de direito constitucional, administrativo e toda a parte de gestão e de liderança para o desenvolvimento dos oficiais.

Essa diversidade de conceitos e conteúdo exige esforço organizacional para aprimorar e melhorar de maneira continuada a forma como são repassados.

3.2 Definindo Melhoria Contínua e Mudança

A melhoria contínua surgiu no Japão na década de 1980, e é conhecida como Kaizen, que é a união de duas palavras japonesas. A primeira “KY”, que significa MUDANÇA, a segunda “ZEN” que significa BOM (MELLO et al, 2009). Em relação à gestão de processos possui significado de aprimoramento contínuo e gradual, através da integração de todos os envolvidos (WELLINGTON, apud MELLO et al, 2009).

Esse aprimoramento e melhoria continuada devem ser assimilados de maneira clara e objetiva pelos responsáveis pelo ensino e, concomitantemente, disseminada aos demais integrantes do processo.

Nesse aspecto, é imprescindível o entendimento de quais dimensões são retratadas

na melhoria contínua.

Ao retratar a questão da melhoria contínua com enfoque na qualidade, Bessant (apud MELLO et al, 2009, p. 186, grifo do autor) diz que:

[...] existe uma considerável confusão quanto ao emprego da expressão *melhoria contínua*. Os termos componentes da expressão, se tratados separadamente, designam como verbos (melhorar e continuar), o processo por meio de fluxos contínuos de inovações emergentes.

Para Houaiss; Villar (apud MELLO et al, 2009, p. 186, grifo do autor):

Etimologicamente, o substantivo *melhoria*, derivado do latim *meliore*, expressa a transição para melhorar estado ou condição, indicando superioridade, supremacia ou benfeitoria. Por sua vez, a palavra *contínua*, adjetivo proveniente do latim *continuu*, significa constante, ininterrupto e sempre no mesmo sentido.

Mello et AL (2009, p. 186, grifo do autor) defendem que:

[...] congregando os termos *melhoria* e *contínua*, tem-se uma expressão que designa um estado permanente de mudança positiva. Pode-se dizer, portanto, que “melhoria contínua” expressa a mudança como uma função de melhoria, contínua no seu domínio.

E no caso das dimensões abordadas pela melhoria contínua o autor informa que “as dimensões da mudança incluem: desempenho; intencionalidade; transformação e congruência sistêmica entre os componentes; relevância do impacto; resposta ao ambiente; temporalidade; construção social; resposta a demanda” LIMA; BRESSAN (apud MELLO et al, 2009, p. 186), dessa forma, observa-se que o termo melhoria contínua é abrangente, isso requer dos gestores envolvimento e conhecimento a respeito de cada uma dessas dimensões com os respectivos impactos na instituição e nos seus integrantes.

Para Falconi (2004, p. 176, grifo do autor):

[...] numa empresa voltada para o “melhoramento contínuo”, as pessoas são sempre desafiadas a utilizar suas mentes, ninguém fica ocioso. É interessante observar que nas empresas japonesas existe um esforço contínuo de “reduzir a necessidade de mão-de-obra”, não de “reduzir pessoas”. Existe sempre trabalho criativo de melhoria contínua no qual as mentes podem ser utilizadas.

Esses desafios podem ser trabalhados aos poucos, sem necessidade de gerar grandes mudanças, podem “[...] ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização” LIMA; BRESSAN (apud MELLO et al, 2009, p. 187).

As mudanças que ocorrem na organização dependem diretamente dos membros da organização que de acordo com Andrade e Amboni (2011, p. 163):

[...] a mudança no comportamento dos membros da organização é a essência da mudança organizacional e, além disso, qualquer mudança de sucesso só consegue

persistir no tempo se, em resposta às mudanças nas características organizacionais, os indivíduos alterem seu comportamento de maneira apropriada.

Segundo Bressan (apud ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 162) definindo mudança, diz que é:

Qualquer modificação, planejada ou não nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processo e cultura); modificação que seja significativa atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.

Porras e Robertson (apud ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 162) dizem que mudança é definida como “conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional”.

Mello et al (2009) afirmam que a melhoria contínua envolve pequenas mudanças como hábito da organização e grandes mudanças com maior planejamento. Afirma, ainda, que estrategicamente as mudanças podem ser melhoria contínua ou melhoria revolucionária, sendo que tais mudanças podem ser incremental ou transformacional.

Estipula que a mudança incremental está relacionada a alterações de alguns aspectos da organização, realizando ajustes continuamente, sendo utilizada quando o ambiente organizacional é estável e a mudança transformacional atinge toda a organização, levando a ruptura dos padrões atuais, fazendo o redirecionamento com base em grandes alterações do ambiente interno, como resposta as transformações externas (MELLO et al, 2009).

Percebe-se, assim, que a necessidade de melhorias pode ser ocasionada tanto por fatores internos quanto por fatores externos.

Mello et al (2009) esclarecem que ambas as mudanças (incremental e transformacional) devem se combinar, alternadamente, para que não coloquem em risco tanto a produtividade quanto a sobrevivência da organização, tendo em vista que enquanto a incremental é a responsável pela estabilidade e os ajustes necessários, a transformacional engloba mudanças mais agressivas e leva a instituição a desestabilização.

Angeloni (2008, p. 127) defende que a

[...] dinâmica do mundo em que vivemos é inquestionável, é bem verdade que a mudança sempre fez parte do processo de evolução da humanidade; no entanto, o que fez com que a mudança se tornasse tão presente nas discussões acadêmicas e empresariais atualmente é a velocidade e a intensidade com que estas mudanças estão sendo desenvolvidas e trazidas ao convívio cotidiano da sociedade.

Destarte a opinião de Machado (2010, p. 174-175) confirma a preocupação para que as organizações invistam, conjuntamente, no processo de melhoria contínua e treinamento, ao defender que dos seis fatores que agem como facilitadores de tal processo, dentre eles está o investimento em cursos e/ou treinamentos na base estrutural da organização, pois são processos que permitem efetivar mudanças nas pessoas e, conseqüentemente na própria organização.

Machado (2010) defende, ainda, que a melhoria contínua não deve ser limitada às questões meramente operacionais do sistema, mas também deve ser focada nos conceitos e ferramentas de forma que possibilite que o processo se inicie de forma correta e, ainda no início, para que ao ser detectado qualquer problema seja, de pronto, corrigido.

Shiba et al (apud MELLO, 2009, p. 189) dizem que “são os processos que precisam ser aperfeiçoados para que os resultados melhorem”.

Afirmam, ainda, que “qualquer atividade pode ser melhorada, se sistematicamente a melhoria for planejada, formando ciclos de mudança composto por: compreensão da prática atual, planejamento de soluções, implementação, análise dos resultados e de suas causas (SHIBA et al, apud MELLO, 2009, p. 188).

Para Imai (1994, p. 149):

Melhoria contínua começa com um problema ou, mais precisamente, com o reconhecimento de que existe algum tipo de problema. [...] Na empresa, o problema é qualquer coisa que causa inconveniente às pessoas que vêm a seguir, quer sejam as pessoas do processo seguinte ou os clientes finais.

Os clientes estão mais exigentes e mais preparados para negociar a aquisição dos produtos ou serviços. Estar sempre bem preparado e/ou capacitado, permite que a organização esteja um passo à frente dos concorrentes, o que é fundamental para a organização se tornar competitiva.

Chiavenato (2002) defende que os programas de melhoria contínua possuem, como fundamentação, a capacitação constante das pessoas proporcionando desempenho cada vez mais elevado.

Sendo assim, a principal importância da melhoria contínua aplicada às instituições públicas, no caso o CBMSC, é a ideia de que independente do cargo que o funcionário ocupe dentro da hierarquia institucional, ele deve buscar identificar e, principalmente, reconhecer os erros praticados na execução de seu trabalho e buscar tentar fazer melhor suas tarefas.

Imai (apud SLACK, 2002, p. 602) fala que melhoria contínua significa “[...] melhoramento. Mais: significa melhoramento na vida pessoal, na vida doméstica, na vida

social [...]”.

É imprescindível perceber que os fatores já relacionados, qual sejam, enfoque no treinamento/curso, na mudança como estratégia organizacional, comprometimento, liderança, envolvimento dos gestores, entre outros, são importantes para a utilização do processo de melhoria contínua em qualquer organização, independente se esse processo será utilizado para melhoria estrutural, intelectual ou operacional.

Outra característica desse processo é que ele busca exatamente incentivar nos funcionários, que façam mais do que lhes é exigido. A melhoria contínua, quando utilizada em conjunto com programas de treinamento, se torna uma forte ferramenta para propiciar o tão almejado Desenvolvimento Organizacional e, conseqüentemente, o desenvolvimento pessoal dos colaboradores.

Tanto melhoria contínua, quanto o treinamento fazem com que as organizações tenham a capacidade de rever e inovar as práticas organizacionais por intermédio da capacidade de resposta da organização para as necessidades dos clientes.

Machado (2010, p. 172) discorrendo sobre melhoria contínua afirma que:

Agora, tendo como foco no cliente – usuário [...] do serviço – e na empresa ou organização que implementará o programa, podemos definir um programa de melhoria contínua como uma ferramenta que, por meio de métodos definidos (metodologia), visa melhorar a performance de processos, com impacto direto na qualidade percebida dos [...] serviços fornecidos com racionalização (redução ou eliminação de desperdícios) dos recursos envolvidos, melhorando, assim, a competitividade dos [...] serviços no mercado.

Defende, ainda, que “um programa de melhoria contínua [...] deve ser o de interferir ou modificar um ou mais fatores relativos à performance de um processo para obter a melhoria do resultado no [...] serviço fornecido” (MACHADO, 2010, p. 172).

A busca pela qualidade e excelência é uma constante em qualquer organização na atualidade e “essa melhoria constante é vista como um processo denominado pelos preceitos da Qualidade de “Kaizen”, ou seja, melhoria contínua.” (DEZORZI, 2011, p.16, grifo do autor).

Sendo assim, a melhoria contínua, pela própria definição, já deve ser entendida como diretriz para a empresa que deseja melhorar continuamente seus processos, pessoas, serviços, etc.

Ulrich (apud DEZORZI, 2011, p. XV) estipula que “as forças competitivas que os gestores enfrentam hoje, e ainda enfrentarão no futuro, exigem excelência organizacional” e conclui afirmando que possuir qualidade de recursos humanos “é ajudar a empresa a alcançar a excelência organizacional.”

Para se conseguir qualidade de recursos humanos é necessário implantar programas de melhorias na organização que envolvam os níveis de gerência, de supervisão e de operação.

A busca pelo envolvimento das pessoas em todos os níveis organizacionais deve ser uma constante em toda organização, pois as empresas que têm como objetivo a excelência devem investir sistematicamente nos colaboradores, pois a “excelência só é alcançada por meio de pessoas competentes, motivadas, comprometidas e engajadas e ainda, por pessoas que acreditam verdadeiramente nos propósitos da empresa.” (DEZORZI, 2011, p. 7).

Para Machado (2010, p. 174, grifo nosso):

A melhoria contínua apresenta como uma vantagem o fato de tipicamente **mobilizar um grande número de pessoas da organização para a realização**, ao contrário de outros métodos, que geralmente envolvem modificações maiores da estrutura organizacional e assim acabam por comprometer apenas algumas pessoas selecionadas para o projeto que detêm conhecimentos específicos sobre os métodos ou sobre o processo analisado.

Temos, ainda, que a melhoria contínua está relacionada a forma de aprendizagem organizacional, pois de acordo Antonello (apud MELLO et al, 2009, p. 190):

A melhoria contínua constitui a base da aprendizagem e da capacidade organizacional. A aprendizagem organizacional pode ser definida como um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre situações-problema e voltando para o desenvolvimento de competências.

Assim o processo de aprendizagem envolve tanto questões de desenvolvimento de competência individual, quanto processo organizacional e que, em princípio, são adquiridas através de treinamento e constante avaliação de procedimentos e/ou processos. Inclusive, esse entendimento é defendido por Mello et al (2009) ao dizerem que a “[...] aprendizagem é considerada fator para promoção da eficiência e eficácia do processo tanto produtivo quanto educativo”.

3.3 Definindo Treinamento

Intrínseco ao processo educativo, tem-se o treinamento, que para Chiavenato (1999, p. 295) “[...] é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.”

Falconi (2004, p. 174) ao falar sobre os princípios que norteiam o crescimento do

homem em uma empresa e exaltando o modelo de qualidade japonês, diz que além da questão da busca de satisfação das necessidades básicas – alimentação, moradia, capacitação e treinamentos, há que se ter a preocupação com o emocional:

[...] empresários no mundo todo admiram o sucesso japonês e arrumam as mais variadas “explicações” para este fenômeno. No entanto, recusam-se a acreditar naquilo que está na base de tudo, que é a EMOÇÃO HUMANA associada a métodos e técnicas dominadas por meio da educação e treinamento.

Assim, há que se considerar que, para o homem aprimorar os conhecimentos na busca pelo crescimento, a emoção deve ser sopesada, pois dela advém a força motivadora para o aprimoramento, para buscar melhorias.

Além da emoção humana, há que se preocupar com outra questão, que indiretamente, facilita o aprendizado: a estabilidade no cargo.

Nesse aspecto, no CBMSC, por ser uma instituição pública, o ingresso dos oficiais só ocorre através de concurso público, com formação de 02 (dois) anos e, após um período de seis meses como Aspirantes a Oficial, alcançam a estabilidade no cargo, só podendo ser excluído da corporação através de procedimento apuratório próprio.

A certeza da estabilidade permite ao oficial, maior dedicação ao seu desenvolvimento intelectual, que é obtido por meio dos cursos e treinamentos institucionais, sem a preocupação de, a qualquer momento, ser demitido.

Nesse prisma Falconi (2004, p. 178) reforça essa afirmação ao dizer que “só se é possível falar em [...] treinamento voltado para o crescimento do ser humano dentro de um contexto de estabilidade”.

Assim, o processo de formação e/ou treinamento é importante para as organizações, pois com colaboradores bem treinados e qualificados para exercerem suas funções, a instituição ganha mais agilidade, melhora a maneira de atender a sociedade, consegue maior rapidez no cumprimento de suas metas e seus objetivos.

Além disso, o aprendizado gera, nos integrantes da instituição, a necessidade e a capacidade de refletir sobre seus atos e a maneira como estão desenvolvendo seus serviços.

Falconi (2004, p. 178) comentando sobre educação e treinamento, diz que é “[...] um meio para o crescimento do ser humano e deve ser utilizado tendo como grande objetivo a sobrevivência da empresa, por meio do desenvolvimento das habilidades e desejo de trabalhar.”

Vale salientar que instituições públicas que não investem em treinamento correm o risco de possuir funcionários despreparados para o mercado globalizado, exigente. Mercado

este que tem como característica a tomada de decisão rápida, eficiente e eficaz.

Dentro dos objetivos do treinamento nas instituições destaca-se, segundo Falconi (2004, p. 178) o desenvolvimento do “raciocínio das pessoas”. Também destaca que referidos objetivos devem ser baseados “[...] no desenvolvimento da “consciência pelos problemas” e “[...] pela busca das suas causas, de tal forma que nunca voltem a ocorrer”.

Outro aspecto avalizado pelos treinamentos é a capacidade de “desenvolver a consciência de que a empresa é sua” nos empregados, fazendo com que os funcionários deixem de ser meros espectadores para serem autores, participantes do processo de melhorias.

O treinamento, inclusive, deve buscar “desenvolver a sensibilidade e a tenacidade para as mudanças” (FALCONI, 2004, p. 178) que é uma das características do Desenvolvimento Organizacional.

Nesse caso, o treinamento, afirma mais a frente “[...] visa levar ao empregado uma visão crítica do mundo e uma percepção que nada é perfeito e tudo pode ser mudado para melhor” (FALCONI, 2004, p. 178), deixando claro que o processo de melhoria contínua (Kaizen) também é fundamental para melhorar os processos existentes na instituição, principalmente na questão dos treinamentos.

Inclusive tal aspecto é defendido por Oliveira (2012) ao afirmar que o bombeiro atualmente

[...] é um bombeiro novo que percebe a necessidade de estar adaptado a essas mudanças e, hoje, o foco é inovação. Nós temos que sempre perceber que há uma forma de fazer mais e melhor [...] e o nosso lucro na verdade é o lucro social, fazendo com que a gente preste um serviço público de qualidade.

A Sociedade está mais exigente e mais preparada, exigindo, mais qualidade na prestação dos serviços disponibilizados pelos órgãos públicos. Estar sempre um passo a frente das necessidades da sociedade é fundamental para as organizações públicas se tornarem boas prestadoras de serviços com qualidade.

Machado (2010, p. 172) ao citar Benjamim Franklin, diz que “uma definição de insanidade é fazer a mesma coisa sempre da mesma maneira esperando um resultado diferente”.

Para Dezorzi (2011, p. 19) as empresas devem atentar para o fato de que seus colaboradores “devem ser treinados na função, nos procedimentos técnicos e operacionais, e ainda serem desenvolvidos em competências comportamentais que possibilitam um melhor desempenho, principalmente em termos de relacionamento interpessoal, comunicação e trabalho em equipe”.

Continua afirmando que tanto devem observar que a “eficiência do treinamento assegura a conformidade na execução do trabalho, eliminando os riscos de retrabalho (desperdícios)”. Explica, ainda, que “a educação dos colaboradores está fortemente relacionada com a qualidade dos serviços/produtos, bem como do atendimento ao cliente” (DEZORZI, 2011, p. 19).

Segundo Spector (2002, grifo nosso) um programa de treinamento eficiente e eficaz envolve cinco etapas:

Determinar a necessidade de treinamento por meio de avaliação das necessidades, com a identificação dos funcionários que precisam de treinamento, com o respectivo conteúdo do treinamento;

Definir objetivos para o treinamento, onde se identifica o que o *trainee*² deve ser capaz de fazer ou que deve saber após o treinamento. Os objetivos devem ter como base os resultados da avaliação de necessidades;

Projetar o treinamento, onde se escolhe a melhor ferramenta a ser utilizada no treinamento levando em consideração as características individuais e o ambiente de trabalho;

Aplicar o treinamento, nesse momento deve se ter claro quem vai aplicar o treinamento, como o fará e quais objetivos devem ser alcançados com o treinamento;

Avaliação do treinamento, onde se busca o *feedback* sobre o que foi aplicado no treinamento, isso envolve a definição dos critérios utilizados para realizar a avaliação e são classificados em dois níveis: *nível de treinamento e nível de desempenho*.

Milkovich e Boudreau (2000), afirmam que o treinamento, por ser um processo metódico, visa à aquisição de habilidades, de regras, de conceitos ou de atitudes desejadas e assim, alcançar um determinado resultado, através da melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências dos papéis funcionais.

Desta forma o autor demonstra a importância do treinamento, pois permite que os colaboradores desenvolvam suas capacidades e habilidades, melhorando a maneira como desempenham suas atividades.

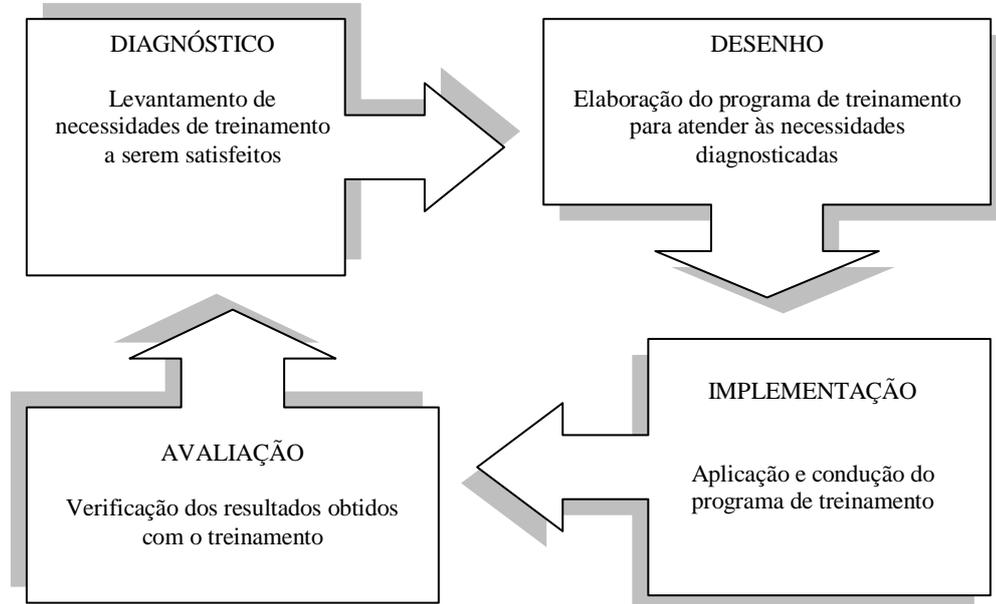
Chiavenato (2004, p. 340) diz, ainda, que “treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por quatro etapas”. São elas “Diagnóstico”, “Desenho”, “Implementação” e “Avaliação”. Vale destacar que em cada um destes processos, há necessidade de envolvimento e avaliação por parte de todos os níveis, pois eles devem ser interpretados e

² Tipo de cargo dentro da estrutura hierárquica de uma empresa onde o desenvolvimento profissional do funcionário é incentivado. O nome vem do inglês "*training*", ou treinamento (em inglês, "*trainee*" é o indivíduo em treinamento) (Spector, 2002).

aceitos como necessários na busca pelo crescimento individual e organizacional.

Além disso, cada etapa há o envolvimento de processos importantes e, que por ser cíclico, torna-se dinâmico e contínuo, aqui representado pela figura 1.

Figura 1 – As quatro etapas do processo de treinamento



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

Para Falconi (2004, p. 171) “como educação e treinamento são limitados no tempo, deve fazê-lo por toda a vida do empregado de forma contínua e planejada”. Observa-se desta forma, que o processo de treinamento deve fazer parte da estratégia e política institucional, para alcançar funcionários mais ágeis e atualizados.

Além disso, é fundamental o envolvimento da alta administração, buscando reconhecer as necessidades institucionais de crescimento e melhorias em qualquer parte da organização.

3.4 Definindo Desenvolvimento Organizacional

Além das definições sobre a melhoria contínua e treinamento já elencadas nos subitens anteriores, é salutar entender o conceito de Desenvolvimento Organizacional.

Neste prisma, é importante destacar que os defensores da teoria do Desenvolvimento Organizacional enfatizam que tal teoria é um esforço, “uma resposta da organização às mudanças” (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 157), afirmando ainda que:

O Desenvolvimento Organizacional (DO) pode ser entendido como um processo no qual a organização utiliza-se de um conjunto de teorias das ciências do comportamento, valores, estratégias e técnicas orientadas às mudanças do ambiente

de trabalho, com a intenção de gerar mudanças cognitivas dos seus membros, conduzindo a um ambiente novo e, assim, criando uma melhor relação entre as competências organizacionais e as demandas do ambiente, ou promovendo mudanças que ajudam a organização a melhor prever as mudanças ambientais futuras (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 157).

Mas tal processo, para ser adotado por uma organização, requer que os gestores tenham em mente que o sucesso da implantação do Desenvolvimento Organizacional ocorre a longo prazo. Sendo assim, não adianta implementar o mesmo com a ideia de que as técnicas utilizadas terão efeito a curto prazo para a instituição.

Neste aspecto, vale salientar o ensinamento de Andrade e Amboni (2011, p. 158) que em relação ao Desenvolvimento Organizacional enfatizam:

É um programa educacional de longo prazo, orientado para melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação de uma organização, em particular por meio de uma administração mais colaborativa e de sua efetiva cultura de seus grupos internos, realizado com assistência de um agente de mudança ou catalisador e com o uso da teoria e da tecnologia pertinentes à ciência do comportamento organizacional.

Mais a frente, enfatizando a importância do Desenvolvimento Organizacional como processo de mudança, dizem que “deve favorecer a aprendizagem contínua, bem como o reaprendizado dos integrantes da organização, visando à internalização de novos valores organizacionais”. (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 158).

Defendem, ainda, que “deve ser conduzido por um agente de mudança com o intuito de estimular e facilitar o desenvolvimento de todas as fases do processo de desenvolvimento organizacional” (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 158), que no caso do CEBM, este deve ser visto como um agente importante na implantação dessas mudanças.

Alguns aspectos são determinantes para o sucesso do processo de mudanças dentro das organizações envolvendo o Desenvolvimento Organizacional e que não devem ser descartados, sob pena de tornarem-se infrutíferas as implementações das mudanças, a melhoria dos processos, enfim, o crescimento organizacional e dos integrantes da instituição.

Dentre estes aspectos podemos citar a importância da cultura organizacional, que envolvem as normas, os valores, a forma como são recompensados e a relação de poder existente na instituição, sendo estes aspectos próprios da organização, configurando-se “numa das forças importantes que influenciam o comportamento” (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 159).

Outra característica importante a ser considerada é a questão da mudança organizacional que para Chiavenato (2004, p. 368) significa “[...] a passagem de um estado para outro diferente. É a transição de uma situação para outra. A mudança envolve

transformação, interrupção, perturbação, ruptura, dependendo da sua intensidade”.

Chiavenato (2004, p. 303, grifo do autor) defende que:

O foco do DO está em mudar as pessoas e a natureza e a qualidade de suas relações de trabalho. A ênfase está na mudança da cultura da organização. O DO é uma mudança organizacional planejada. French e Bell definem o DO como “esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional através de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional – com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupal – com a assistência de um consultor-facilitador e a utilização da teoria e tecnologia das ciências comportamentais, incluindo ação e pesquisa”.

Assevera, ainda, que a “metodologia pesquisa-ação do DO foi escolhida pelos especialistas em treinamento das Nações Unidas como estratégia de mudança utilizada em organizações do setor público e privado de países da África e América Latina, com o nome de Programa de Melhoria do Desempenho” (CHIAVENATO, 2004, p. 304).

Tem-se, ainda, que “a principal técnica de DO para as pessoas é o treinamento da *sensibilidade*. É uma modalidade de dinâmica de grupo destinada a reeducar o comportamento humano e melhorar as relações sociais” (CHIAVENATO, 2004, p. 306, grifo do autor).

Já para Kanaane (1999, p. 41):

[...] para que ocorra efetivo desenvolvimento organizacional, deve-se buscar, além do aprimoramento estritamente técnico, desenvolver a competência pessoal e interpessoal. Ao adotar tal postura, a organização estará visando ao melhor relacionamento entre os membros que a compõem, com o intuito primordial de melhorar a qualidade de vida no trabalho com consequentes reflexos na vida social do indivíduo (lazer, família, amigos, etc). Exemplificando, pode-se considerar que tanto as organizações públicas como privadas têm sido tradicionalmente administradas através de uma excessiva hierarquização do poder. Gradativamente, identificam-se também empresas que tem modificado o rígido controle tradicional, adotado de cima para baixo, com o intuito de descentralizar a autoridade, responsabilidade e iniciativa para os demais níveis que as compõem.

Percebe-se, por fim, que diversos são os autores literários que defendem a melhoria contínua, os treinamentos/cursos, o desenvolvimento organizacional entre outros fatores, com vistas a melhorar o desempenho institucional, beneficiando, por conseguinte, seus principais favorecidos: a sociedade.

Instituições que não investem em treinamento e não buscam implementar a melhoria contínua, correm o risco de possuir funcionários despreparados para o mercado globalizado. Mercado este que tem como característica a tomada de decisão rápida e com eficiência.

Assim, observa-se que tanto os treinamentos quanto a melhoria contínua são ferramentas que estão relacionadas com o desenvolvimento organizacional, pois os critérios

adotados por essas ferramentas são partes intrínsecas do processo de mudanças, o que é almejado no Desenvolvimento Organizacional.

4 DA METODOLOGIA DE PESQUISA, DA COLETA E TABULAÇÃO

Após o repertório teórico, passemos a tratar, especificamente, da metodologia adotada para a obtenção dos conceitos, dos dados, da pesquisa de campo e consequente tabulação, efetuada com o intuito de fortalecer e obter subsídios para o presente trabalho.

4.1 Metodologia

Foi utilizado neste estudo o método hipotético-dedutivo, tendo em vista que segundo Popper (apud MARCONI; LAKATOS, 2004, p. 73) “[...] único método científico é o método hipotético-dedutivo: toda pesquisa tem sua origem num problema para o qual se procura uma solução, por meio de tentativas (conjecturas, hipóteses, teorias) e eliminação de erros.”

O referido método, segundo Popper (apud MARCONI; LAKATOS, 2004, p. 73) “pode ser chamado de “método de tentativas e eliminação de erros”.

Tem-se ainda, que no método hipotético-dedutivo “através das premissas verdadeiras se obtêm conclusões igualmente verdadeiras” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 68), indicando que o presente estudo não tem a finalidade de esgotar o assunto abordado, e sim investigar apenas alguns aspectos relevantes ao tema.

O tipo de abordagem a ser utilizado para esse estudo será o tipo exploratório que, de acordo com Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa exploratória permite obter conhecimento preliminar de uma pesquisa, permitindo a familiarização do investigador com o fato investigado, fazendo com que a pesquisa seguinte seja melhor entendida e com mais perfeição.

Almeida (2011, p. 31) explica que:

[...] pesquisa exploratória – trata-se de pesquisa desenvolvida em área onde existe pouco conhecimento estruturado (não basta que o autor da pesquisa tenha pouco conhecimento sobre o tema). Explora-se a realidade em busca de maior conhecimento, a fim de que posteriormente seja feita pesquisa descritiva.

O procedimento utilizado nesse estudo terá o enfoque quantitativo e qualitativo, adquirido por meio de estudo de caso.

Para Almeida (2011, p. 35), ao caracterizar o estudo de caso diz que:

Esse tipo de estudo permite observar e compreender com profundidade a realidade de uma organização, grupo ou indivíduo. Também pode ser feito com dois ou mais (não muitos mais) objetos de estudo, passando a ser denominado estudo de multicaso. Os resultados deste tipo de estudo geralmente não podem ser

generalizados, pois representam um ou poucos elementos, e não toda a população.

Já em relação a enfoque qualitativo Almeida (2011, p.32) diz que a abordagem qualitativa “tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental” e segue dizendo que a abordagem quantitativa “caracteriza-se pelo uso de ferramentas estatísticas para o tratamento dos dados, visando medir as relações existentes entre as variáveis”

As técnicas de coleta de dados primários utilizados será observação direta extensiva com aplicação de questionário com posterior tabulação dos dados, análise e comparação. Para Marconi e Lakatos (2010, p. 86) a “observação direta extensiva realiza-se por meio do questionário, do formulário, de medidas de opinião e atitudes e de técnicas mercadológicas”.

Informam, ainda, que o questionário “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 86).

O questionário foi elaborado com perguntas fechadas ou dicotômicas, que são “denominadas limitadas ou de alternativas fixas, são aquelas em que o informante escolhe sua resposta entre duas opções: sim e não” combinada com questões de múltipla escolha, pois “são perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo tema” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 91).

Marconi e Lakatos (2010, p. 92) defendem que a “técnica da escolha múltipla [...] proporciona uma exploração em profundidade quase tão boa quanto a de perguntas abertas”.

As perguntas serão divididas em Perguntas de Fato (que dizem respeito a questões que buscam levantar dados objetivamente, precisos, concretos) e Perguntas de Opinião (onde o entrevistado poderá escolher entre as opções àquela que mais indica, ou se aproxima, a sua escolha) (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Além da aplicação de questionário, foi utilizada a técnica de entrevista, com perguntas semiestruturadas, para a coleta de dados primária. Para Zenella (apud ALMEIDA, 2011, p. 63) “outra forma de coleta de dados é por meio da entrevista, que se constitui de um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto”.

A escolha de entrevista semiestruturada está baseada no fato de que a mesma possibilita maior flexibilidade, tanto ao entrevistado, quando ao entrevistador, conforme

conceitua Almeida (2011, p. 63) “a entrevista semiestruturada também requer um roteiro de entrevista, mas permite certa flexibilidade ao abordar os entrevistados. [...] Esse tipo de abordagem é o que eu mais recomendo”.

Quanto aos dados de fontes secundárias, foram obtidos por meio de pesquisas bibliográfica e documental, referente ao assunto em estudo. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 57), a pesquisa bibliográfica tem por finalidade “[...] colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas quer gravadas”.

Temos ainda acerca da pesquisa bibliográfica que:

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora quase todos os tipos de estudos sejam exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas quase que exclusivamente de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. (GIL, 2002, p. 45).

Temos, ainda, que a pesquisa bibliográfica “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 57).

Quanto às técnicas será utilizada documentação indireta (que inclui a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica) e a observação direta extensiva.

A população pesquisada foi composta pelos oficiais da corporação, totalizando 149 (cento e quarenta e nove) entrevistados.

Machado (2010, p. 50) afirma que “População: Coleção de unidades individuais, que podem ser pessoas ou resultados experimentais, com uma ou mais características comuns, que se pretendem estudar.”

A amostra analisada foi formada pelos Tenentes (1º e 2º) que somam 58 (cinquenta e oito) e os 21 (vinte e um) Aspirantes a Oficial³, totalizando 79 integrantes, formados pela ABM, após a emancipação institucional, ocorrida em 2003. O período de coleta de dados foi de 01 de março de 2012 a 17 de abril de 2012.

Segundo Machado (2010, p. 50) “Amostra: Conjunto de dados ou observações recolhidas a partir de um subconjunto da população, que se estuda com o objetivo de tirar conclusões para a população de onde foi recolhida”.

³ Tanto o quantitativo de Tenentes quanto de Aspirantes a Oficial, aqui retratados, sofreu alteração, tendo em vista que a partir de 30 de março de 2012, os Aspirantes foram promovidos ao posto de 2º Ten BM. Assim algumas respostas foram tabuladas considerando o entrevistado como Aspirante, devido ter respondido antes da data de promoção.

Quanto a amostragem foi não probabilística que para Almeida (2011, p. 21) ao diferenciar a amostra probabilística da não probabilística diz “[...] no primeiro caso, seguem-se as leis de probabilidade, e no segundo caso, apesar de não serem seguidas tais leis, busca-se com o máximo rigor obter dados que reflitam fielmente a realidade estudada”.

Foi escolhido o procedimento da amostragem intencional, pois “é aquela em que os elementos da população que fornecerão os dados para a pesquisa são selecionados intencionalmente pelo pesquisador”.

A coleta de dados utilizada nesse trabalho é a direta que para Machado (2010, p. 50) é quando a coleta é “obtida diretamente da fonte. Por exemplo: empresa que realiza uma pesquisa para saber a preferência dos consumidores pela marca”.

4.2 Pesquisa de Campo

Com a finalidade de realizar a pesquisa de campo o procedimento adotado foi a aplicação de questionários divididos em dois. Na confecção dos questionários para a obtenção de dados, foi utilizada a ferramenta Google Docs⁴.

Além dos questionários, aplicado com a finalidade de obter maiores informações sobre o processo de formação dos oficiais, foi realizada entrevista com o Subcomandante Geral do CBMSC, Coronel BM Marcos de Oliveira (APÊNDICE C), com o Comandante do CEBM, Major BM Alexandre Corrêa Dutra (APÊNDICE D) e com o Diretor de Ensino, Coronel Mauro José da Costa (APÊNDICE E).

Conforme destacado no parágrafo anterior, foram aplicados dois questionários. O primeiro envolvendo os formados pela ABM, totalizando 79 integrantes, entre tenentes e Aspirantes a Oficial, lotados nas diversas OBM's, distribuídas no estado de Santa Catarina.

Tem a finalidade de verificar qual o nível de aproveitamento das disciplinas do CFO no desenvolvimento das atividades destes, após a conclusão do curso, bem como verificar qual a percepção da qualidade de ensino que eles possuem em relação à formação que tiveram.

O segundo questionário foi aplicado aos comandantes e/ou chefes dos referidos oficiais e Aspirantes a Oficial, com o objetivo de verificar qual avaliação dos comandantes do desempenho dos oficiais e Aspirantes a Oficial formados pela instituição, após a emancipação.

⁴ O Google Docs é uma ferramenta desenvolvida pela empresa Google que permite criar diferentes tipos de documentos. Permite, ainda, a inclusão, edição, impressão de dados em tempo real com outras pessoas e armazená-los juntamente com outros arquivos. É gratuito e permite o trabalhar on-line, através de qualquer browser. Com uma conexão à Internet, é possível acessar seus documentos e arquivos a partir de qualquer computador, em qualquer lugar do mundo. (disponível em: <https://support.google.com/docs/bin/answer.py?hl=pt-BR&answer=49008>). Acesso em 10/01/2012.

O número de questionários respondidos neste quesito está de acordo com o número de unidades que contém oficiais enquadrados na amostra. Tanto no primeiro quanto no segundo questionário as respostas possuem caráter obrigatório, ou seja, todas as questões deveriam ser respondidas.

4.3 Da Coleta de Dados

O primeiro questionário foi dividido em 12 (doze) perguntas, envolvendo questões de múltipla escolha, conforme consta no Apêndice A. As respostas às questões variaram de acordo com a necessidade. Foram divididas em respostas “sim”, “não”, “alguns”, “não lembro”, para os quesitos de perguntas relacionadas a confirmar algum dado e “sempre”, “quase sempre”, “raramente”, “nunca” ou “não tenho opinião” para as perguntas envolvendo avaliar a qualidade de ensino obtida no curso.

Todas as perguntas elaboradas são perguntas fechadas, pois permite escolha de opções pré-estabelecidas. E, segundo Luz (2003, grifo do autor), “estabelece a utilização de cinco opções de resposta, sendo que as opções sempre e quase sempre indicam que estão satisfeitos, as opções raramente e nunca indicam insatisfeitos”.

Entretanto, para efeito de análise dos dados, as opções sempre e quase sempre terão os seguintes pesos: sempre – significa que o entrevistado está totalmente satisfeito ou que a resposta atende suas necessidades; quase sempre – significa que o entrevistado, embora satisfeito, tem alguma restrição à questão.

O segundo questionário foi dividido em 7 (sete) questões, com campos específicos para a identificação do responsável pelas respostas, conforme o Apêndice B.

As respostas são fechadas onde o entrevistado deveria escolher entre as opções disponíveis que variaram entre “sim”, “não” e “não se aplica” nas questões que necessitavam de confirmação de algum dado.

Além disso, foi elaborado questão de múltipla escolha, no intuito de possibilitar ao entrevistado uma abrangência maior de respostas, mesmo a questão sendo fechada.

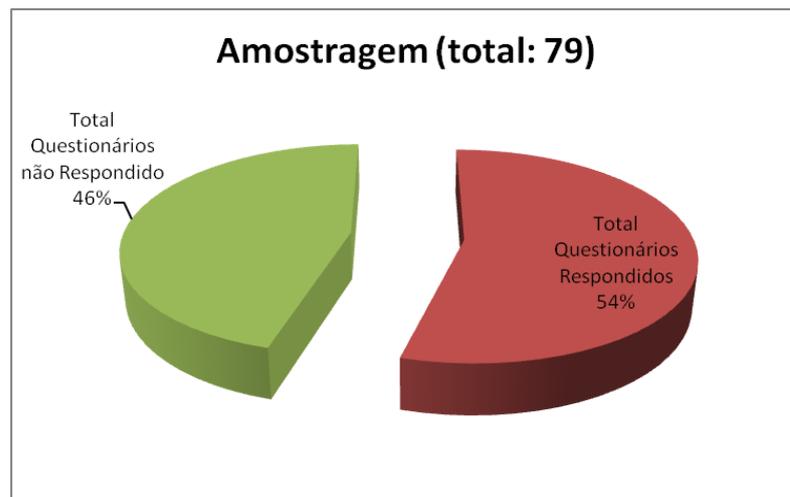
4.4 Da Tabulação dos Dados

Após os esclarecimentos envolvendo a metodologia para a elaboração deste estudo, tratar-se-á dos esclarecimentos e tabulação da coleta de dados.

4.4.1 Do Questionário Aplicado aos Tenentes e Aspirantes a Oficial

O primeiro questionário envolvendo os tenentes e Aspirantes a Oficial resultaram em 43 (quarenta e três) respostas, sendo que o total da amostragem deveria ser 79 (setenta e nove) 58 (cinquenta e oito) tenentes e 21 (vinte e um) Aspirantes a Oficial. O valor obtido é 54% do total (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Total da amostragem



Fonte: do autor (2012)

Do total de respostas obtidas temos que 58%, são 1º Tenente BM, 16% são 2º Tenente BM e que 26% foram respondidas por Aspirantes a Oficial⁵ e 0% de 2º Tenente BM responderam ao questionário (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Total de questionários respondidos



Fonte: do autor (2012)

⁵ Lembrando que os dados são referentes a 30 de março de 2012.

Em relação à primeira pergunta, temos que 25 entrevistados, representando 58% do total, realizaram a formação em período superior a 2 anos e que 18 entrevistados ou 42% foram formados a menos de um ano (Gráfico 3).

Assim, percebe-se que os 18 entrevistados que disseram ter feito curso há menos de 2 anos são os que se formaram no ano de 2011, tendo os demais sido formados em períodos anteriores. Tal diferença é importante para o presente trabalho, pois possibilita uma análise das mudanças existentes na formação de oficiais ao longo dos quase dez anos, após a sua emancipação da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC).

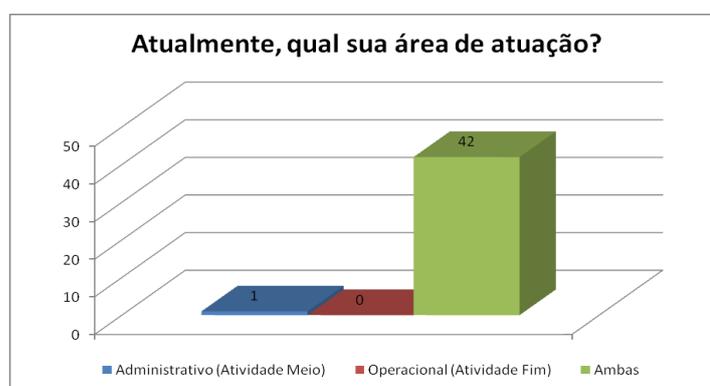
Gráfico 3 – primeira pergunta aplicada aos tenentes e Aspirantes a Oficial



Fonte: do autor (2012)

Já o segundo quesito, que tem a finalidade de verificar em que atividade o respondente atua, observa-se que 42 entrevistados ou 98%, realizam tanto atividades administrativas, quanto operacional e que apenas 1 entrevistado, ou 2% exerce atividade administrativa (Gráfico 4).

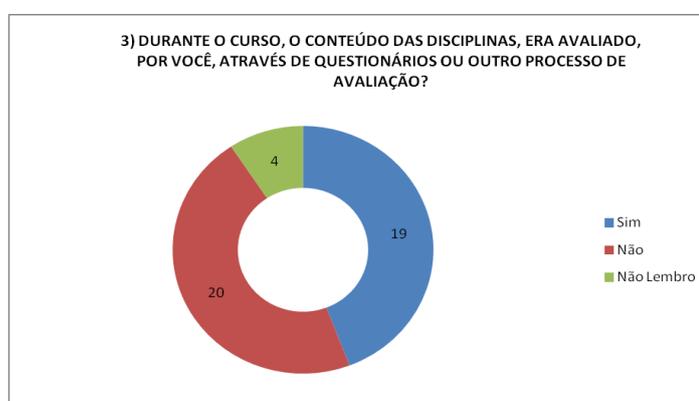
Gráfico 4 – Segunda pergunta - área de atuação dos entrevistados



Fonte: do autor (2012)

Na análise da terceira questão, 20 entrevistados (47%) responderam **não** à pergunta se os conteúdos eram avaliados por eles durante o curso; 19 entrevistados (44%) disseram que **sim** e apenas 4 entrevistados (9%) disseram **não lembrar**. Através das respostas obtidas, percebe-se que há divergências, o que pode significar que dependendo do ano de formação, ocorreram diferenças na questão de avaliação das matérias. Ao verificarmos a entrevista do Coronel Oliveira, o mesmo referenciou que a primeira turma (que atualmente é de 1º Tenentes) tiveram a formação através de um contrato com a UNISUL⁶, e nesse caso o processo de formação não constava avaliação das matérias pelos alunos.

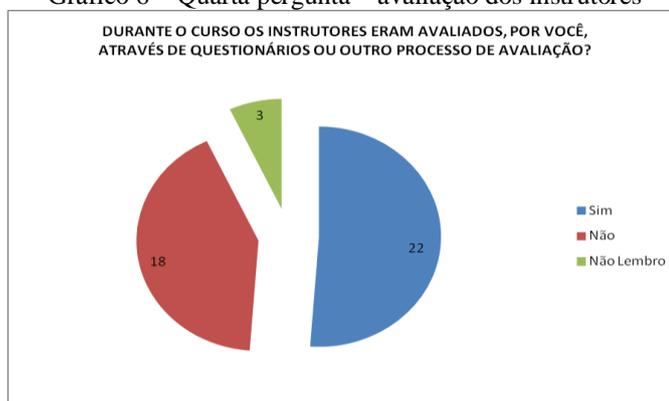
Gráfico 5 – Terceira pergunta – avaliação das disciplinas



Fonte: do autor (2012)

Ao serem questionados, na quarta pergunta, em relação aos instrutores, se eles eram avaliados, as respostas obtidas foram: 22 entrevistados (51%) disseram que **sim**, contra 18 entrevistados (42%) que afirmaram que **não** e 3 entrevistados (9%) dos entrevistados disseram **não lembrar** se os instrutores foram avaliados por eles.

Gráfico 6 – Quarta pergunta – avaliação dos instrutores



Fonte: do autor (2012)

⁶ Universidade do Sul de Santa Catarina firmou contrato para formação do primeiro curso de oficiais do CBMSC no ano de 2003.

Para verificar se o que era aplicado nas instruções era cobrado de maneira coerente e de acordo com o ministrado pelos instrutores foi elaborada a quinta pergunta. As seguintes respostas foram produzidas: 14% afirmaram que o conteúdo **sempre** era condizente e 81% que o conteúdo **quase sempre** correspondia ao ministrado e apenas 5% informaram que raramente as avaliações ou provas eram aplicadas de acordo com o que era repassado nas instruções e nenhum responderam **nunca** e **não tenho opinião** em relação a esta pergunta.

Gráfico 7 – Quinta pergunta – avaliação dos conteúdos ministrados



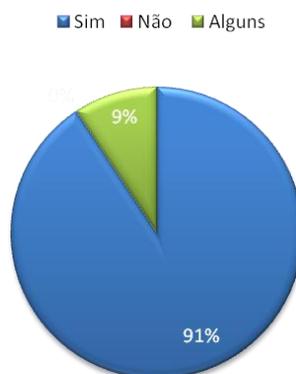
Fonte: do autor (2012)

Com o objetivo de verificar se os módulos voltados para a atividade fim, ou seja, voltados para a área operacional, possuíam avaliação prática, foi elaborada a sexta pergunta (Gráfico 8).

Neste quesito, a tabulação de dados revela que 91% dos entrevistados disseram que **sim**, os módulos eram avaliados através de aulas práticas e 9% responderam que apenas **alguns** possuíam tal avaliação e 0% responderam **não** a essa pergunta.

Gráfico 8 – Sexta pergunta – avaliação prática dos módulos

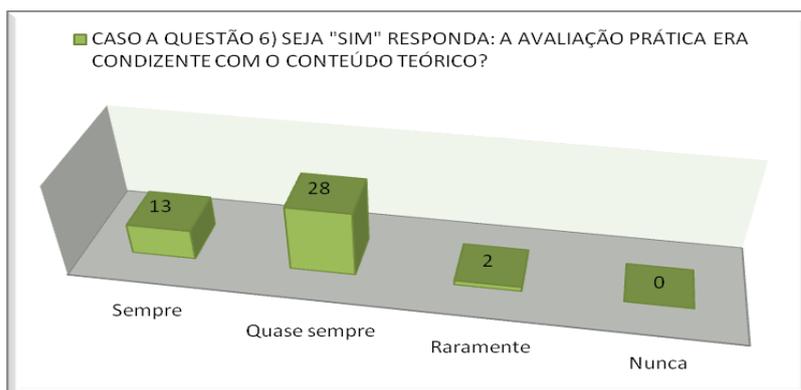
OS MÓDULOS VOLTADOS PARA A ATIVIDADE FIM (Combate à Incêndio, Atendimento Pré-Hospitalar, Resgate Veicular, Salvamento em Altura, etc), POSSUAM AVALIAÇÃO PRÁTICA?



Fonte: do autor (2012)

Relacionada à questão anterior, com a sétima pergunta (Gráfico 9) buscou-se identificar se tais avaliações estavam de acordo com o conteúdo teórico. Para esta questão, as respostas foram: 13 entrevistados para **sempre**; 28 entrevistados para **quase sempre**; 2 entrevistados responderam **raramente** e **nunca** obteve resultado zero. Em percentuais temos respectivamente: 30%; 65%; 5% e zero ponto percentual para a última opção.

Gráfico 9 – Sétima pergunta – conteúdo teórico x prático



Fonte: do autor (2012)

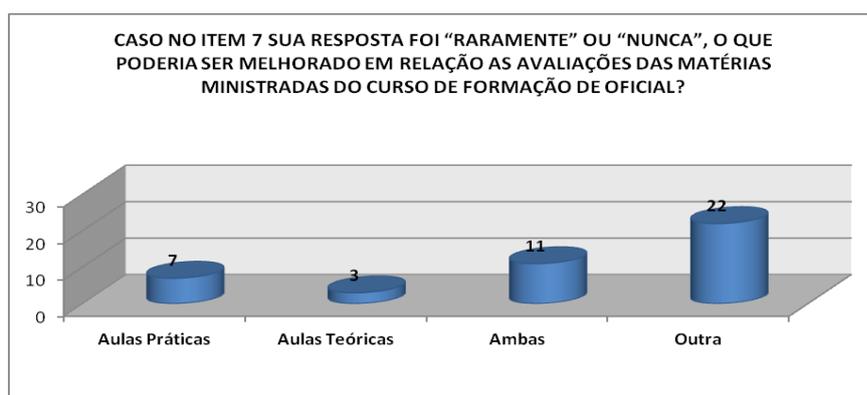
Buscando identificar se haveria necessidade de melhoria nas aulas práticas ou teóricas, a oitava pergunta foi desenvolvida (Gráfico 10) e as respostas foram: **outra** com 51% (22); **ambas** com 26% (11), as **aulas teóricas** apareceu com 7% (03) e as **aulas práticas** apareceu 16% (07).

É importante destacar que embora um número elevado, ou seja, 39 entrevistados,

o que equivale a 91%, tenham respondido na sétima questão que o conteúdo das avaliações práticas eram condizentes com a teoria aplicada, observa-se que os entrevistados entendem que, mesmo assim, há necessidade de melhorias tanto nas aulas práticas, quanto nas teóricas.

Vale salientar que não foi oportunizado informar qual seria essa melhoria. O percentual elevado para a resposta **outra** é decorrente da questão sete, onde a maioria respondeu **sempre** ou **quase sempre**.

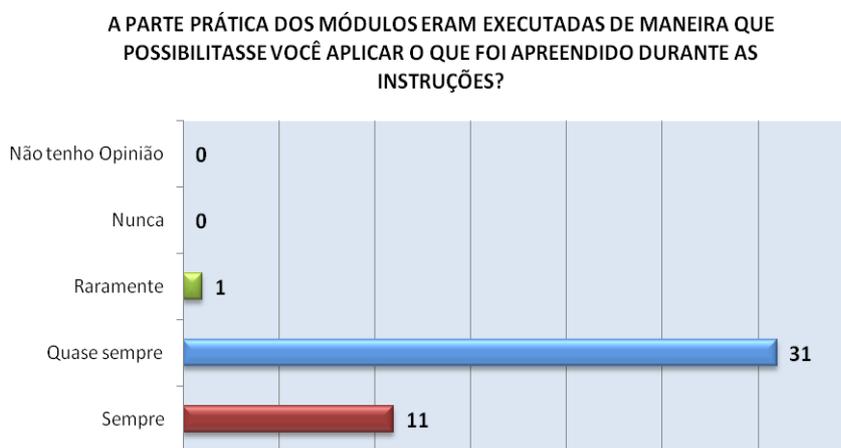
Gráfico 10 – Oitava pergunta – melhorias das matérias do CFO



Fonte: do autor (2012)

O gráfico 11 demonstra a opinião dos entrevistados referente às aulas práticas. Nessa questão buscava identificar se referidas aulas permitiam que tivessem melhor assimilação do conteúdo teórico. Tem-se, assim, 72% dizendo **quase sempre**; 26% informando que **sempre** e apenas 2% afirmando que **raramente**. As outras duas opções **nunca** e **não tenho opinião** ficaram com 0%.

Gráfico 11 – Nona pergunta – aplicabilidade prática das aulas apreendidas



Fonte: do autor (2012)

A décima questão tem a finalidade de verificar se era dado conhecimento aos alunos do resultado das suas avaliações, ou seja, se estas geravam mudanças.

Observa-se, dos dados obtidos, que 35% informaram que **quase sempre** ocorriam as reuniões para informar quais mudanças ocorreram.

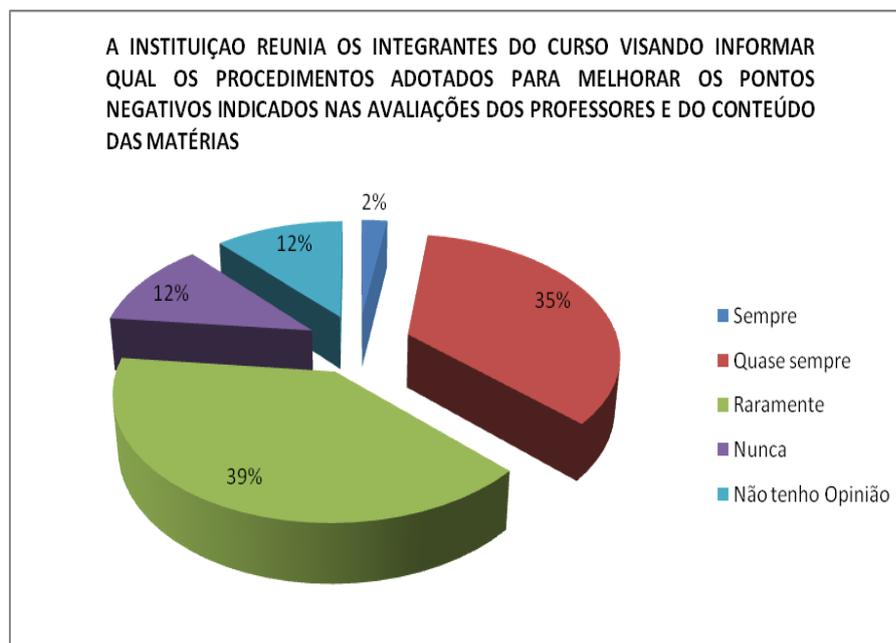
E outros 39% informaram que **raramente** ocorriam esse *feedback*.

Já 12% disseram que **nunca** ocorriam nenhum tipo de retorno, visando informar quais mudanças seriam efetuadas para melhorar os pontos negativos.

A resposta **sempre** obteve apenas 2% na escolha dos entrevistados.

Observa-se, ainda, que outros 12% optaram por **não ter opinião** sobre o assunto (Gráfico 12).

Gráfico 12 – Décima pergunta – feedback das avaliação de professores e conteúdos



Fonte: do autor (2012)

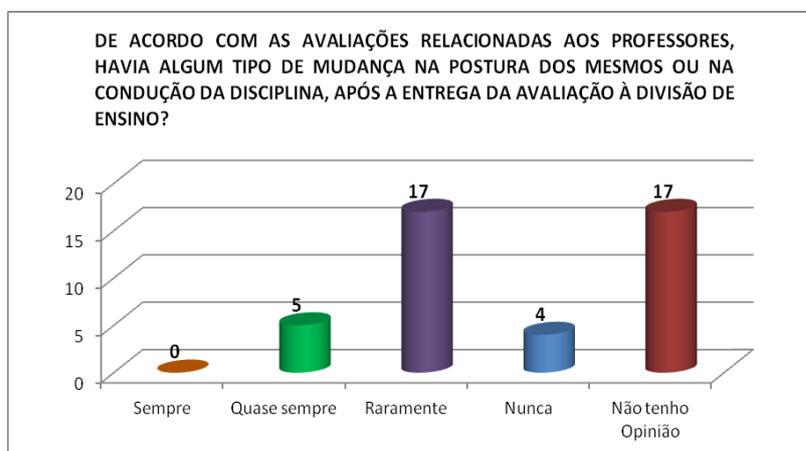
O gráfico 13 confirma que não ocorria mudança de comportamento dos instrutores após a avaliação destes. Isso permite verificar que há uma relação sobre a não realização de *feedback* identificado anteriormente na décima questão.

Na questão onze, 40% indicaram **não ter opinião** sobre esse tema. O percentual é elevado e indica, em tese, que se ocorriam problemas relacionados aos professores, tais situações não eram resolvidas integralmente.

Inclusive, ao observar que 39% disseram que **raramente** ocorria mudança de postura, que somados aos 9% que disseram **nunca**, tem-se o total de 48%. Apenas 5%

disseram que **quase sempre** o instrutor mudava seu comportamento. A opção **sempre** não obteve valor.

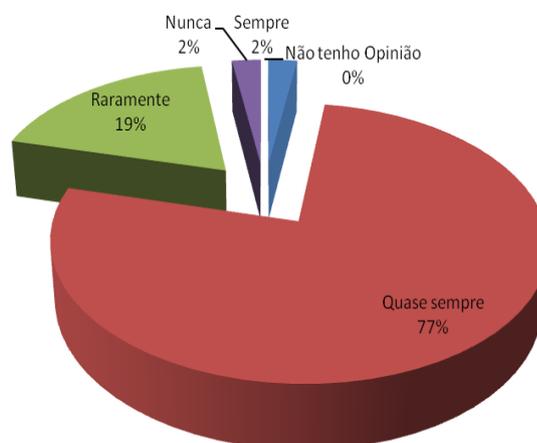
Gráfico 13 – Décima primeira pergunta – mudança de postura dos instrutores



Fonte: do autor (2012)

Na última questão foi solicitado aos entrevistados que informassem a opinião em relação ao preparo profissional adquirido por meio do CFO (Gráfico 14).

Gráfico 14 – Décima segunda pergunta – Grade Curricular X Desenvolvimento Profissional



Fonte: do autor (2012)

Para os entrevistados ou 77% disseram que **quase sempre** a grade curricular atendeu às necessidades educacionais para o bom desenvolvimento profissional.

Temos, ainda, que 19% responderam **raramente** atende e apenas 2% entendem que **nunca** ou **sempre** atendem.

Nesta questão observa-se que, embora ocorra alguma dificuldade, representado

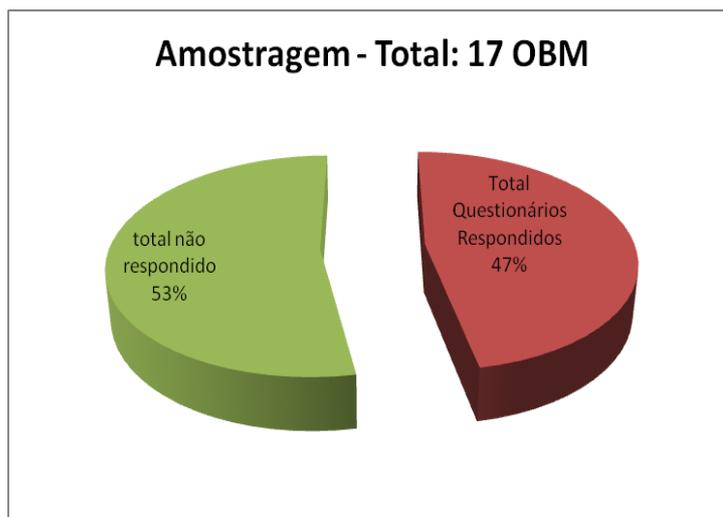
pelos 19%, o conteúdo e treinamentos repassados no CFO são suficientes para o desempenho profissional.

4.4.2 Do Questionário Aplicado aos Comandantes de BBM

O total de respostas que deveriam ser obtidas são 17, tendo em vista que além dos 14 Batalhões (que vai do 1º ao 13º BBM e Batalhão de Operações Aéreas - BOA), sendo que um não está ativado, temos ainda as unidades administrativas que somam cinco (DLF, DP, DE, CEBM).

Entretanto, apenas oito comandantes de Organização Bombeiro Militar (OBM) responderam ao referido questionário representando 47% do total. As respostas obtidas foram do 3º, 4º, 6º, 7º, 10º, 12º, 13º BBM, CEBM.

Gráfico 15 – Percentual de questionários respondidos



Fonte: do autor (2012)

A primeira pergunta está relacionada à necessidade de saber se na OBM houve a lotação de algum oficial formado após a emancipação do CBMSC, tendo 100% respondido que **sim**.

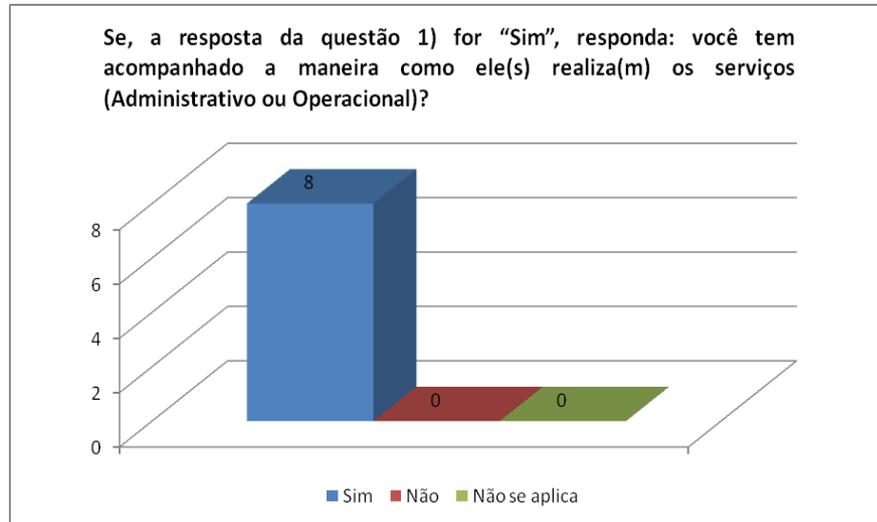
O segundo quesito foi elaborado com vistas a verificar se o responsável pelo preenchimento acompanha os referidos entrevistados⁷ no exercício de suas funções (Gráfico 15).

Tal pergunta é necessária para detectar o nível de envolvimento do entrevistado com os comandados, facilitando as respostas seguintes. Nessa questão todos, ou 100%,

⁷ Os tenentes e aspirantes a oficial

responderam **sim**, que acompanham os serviços realizados pelos tenentes ou Aspirantes a Oficial.

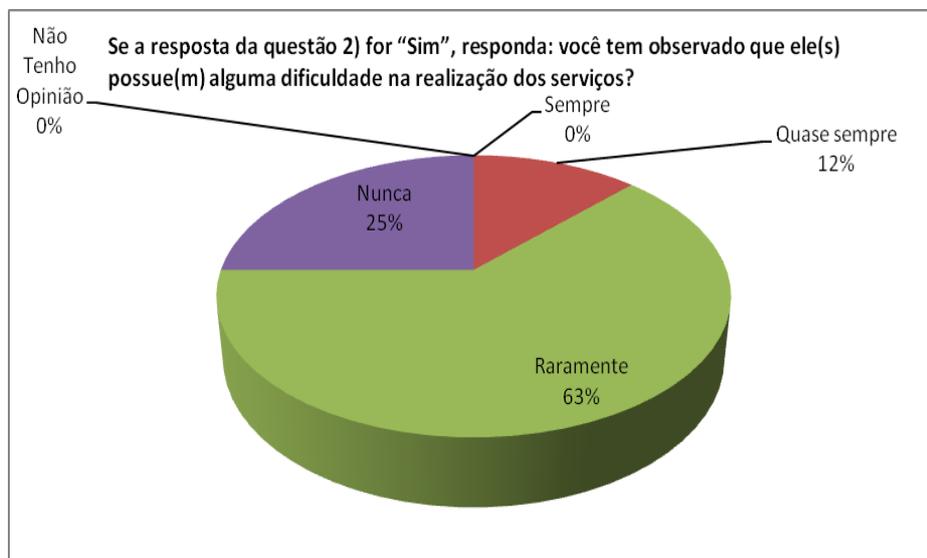
Gráfico 16 – Segunda Pergunta - Acompanhamento dos serviços dos tenentes e Aspirantes a Oficial



Fonte: do autor (2012)

Buscando verificar se os comandantes identificavam alguma dificuldade no exercício das funções, após a formação dos tenentes ou Aspirantes a Oficial, foi elaborada a terceira pergunta. A tabulação dos dados detectou que 63% dos comandantes entendem que os referidos oficiais **raramente** apresentam alguma dificuldade. Apenas 12% informaram que **quase sempre** eles apresentam dificuldades e 25% informaram que eles **nunca** têm dificuldades. Os demais itens tiveram respostas nulas (Gráfico 16).

Gráfico 17 – Terceira Pergunta - Dificuldades apresentadas pelos tenentes e Aspirantes a Oficial



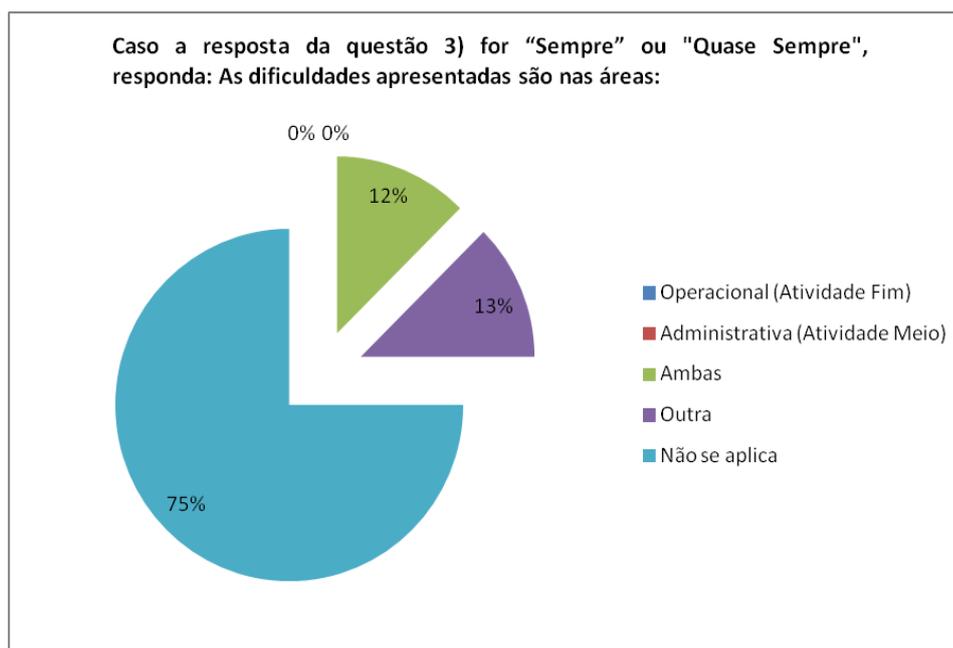
Fonte: do autor (2012)

Na quarta questão foi realizado levantamento sobre em que área os oficiais apresentaram alguma dificuldade, que poderia ser na área operacional ou administrativa ou ambas. Além dessas opções, foi possibilitado que o entrevistado escolhesse outra opção para verificar outros critérios a serem avaliados.

As informações obtidas foram: 12% afirmaram que as dificuldades eram tanto na área **administrativa** quanto **operacional** e 13% informou que as dificuldades ocorrem em **outra** área, entretanto não foi informado pelos entrevistados qual seria essa área embora a opção estivesse disponível no questionário (Gráfico 17).

Observa-se que 75%, a maioria, informou que a pergunta não se aplica. Vale destacar que esta questão está ligada a anterior e que, embora 63% informaram **raramente** à questão três, temos que 12% disseram **quase sempre** à referida questão, o que é confirmado na questão quatro.

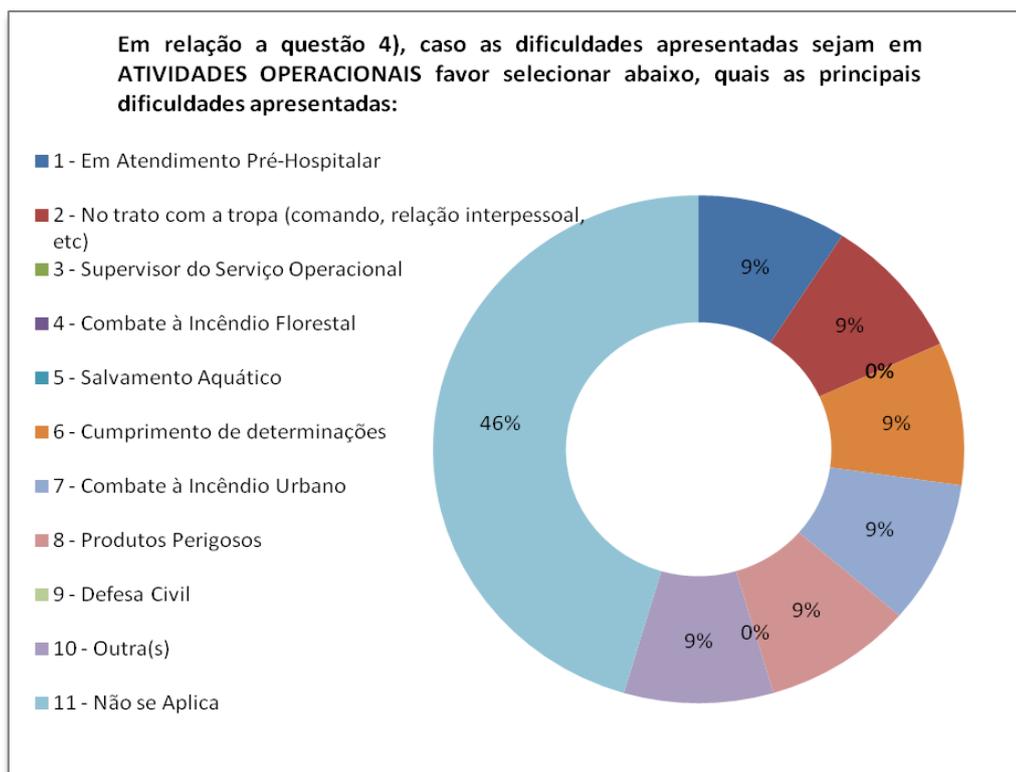
Gráfico 18 – Quarta Pergunta - Áreas de maior dificuldade dos oficiais no desempenho das funções



Fonte: do autor (2012)

Ao observar as respostas atribuídas à quinta questão, percebe-se das respostas que na área operacional as dificuldades apresentadas foram: Atendimento Pré-Hospitalar; No trato com a tropa (comando, relação interpessoal, etc); Cumprimento de determinações; Combate à Incêndio Urbano e Produtos Perigosos, todas com 9%, tendo a opção **não se aplica** ficado com 46%. (Gráfico 19).

Gráfico 19 – Quinta Pergunta - Principais dificuldades na área operacional

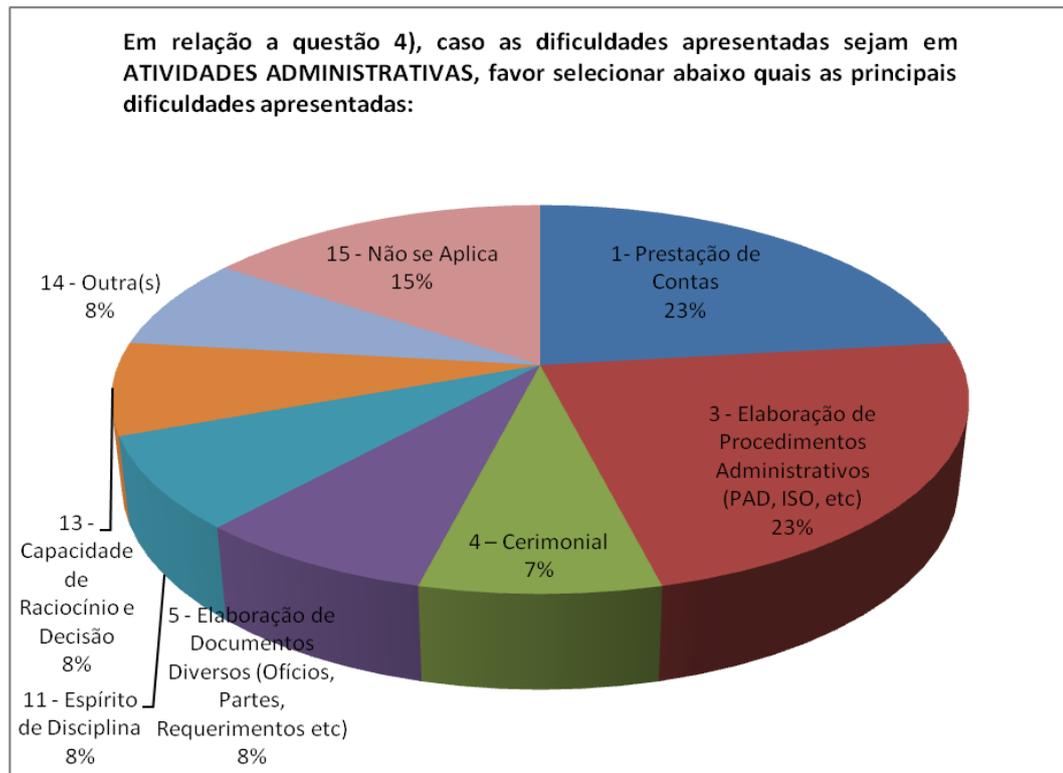


Fonte: do autor (2012)

É importante destacar que a opção **Outra(s)**, ao ser solicitado que informasse qual seria a dificuldade, foi informado que seria “**manter e apoiar o serviço operacional frente a grande carga de serviço administrativo**”.

A sexta questão, identifica quais as principais dificuldades enfrentadas pelos oficiais ao exercerem suas funções após a formação, na área administrativa. Segundo os dados obtidos percebe-se que 23% possuem dificuldades na **prestação de contas e elaboração de procedimentos administrativos (PAD, ISO, etc)**; 8% apresentam dificuldades com **espírito de disciplina e capacidade de raciocínio e decisão**; e apenas 7% possuem dificuldades quando o assunto envolve **ritos de cerimonial**. Outra que obteve 8% foi especificado que a dificuldade apresentada na área operacional é “**Manter e apoiar o serviço operacional frente a grande carga de serviço administrativo**”.

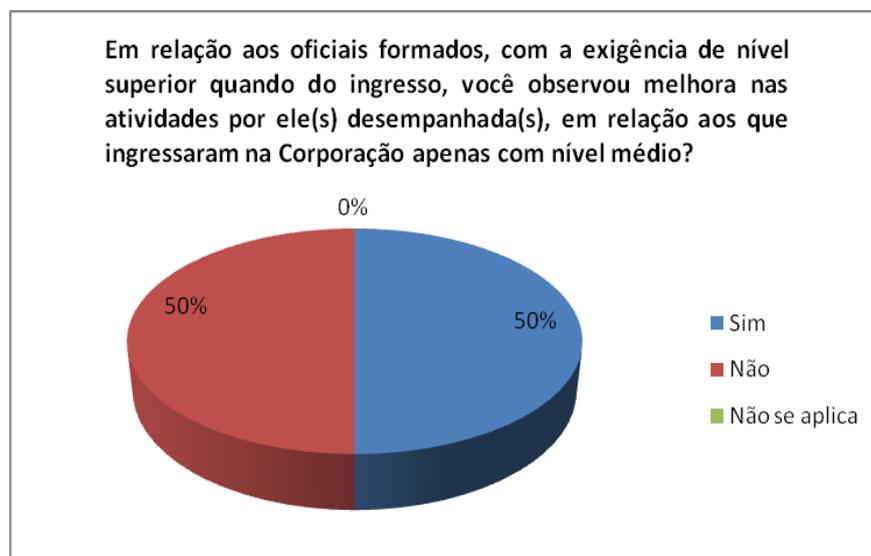
Gráfico 20 – Sexta Pergunta - Principais dificuldades na área administrativa



Fonte: do autor (2012)

O sétimo quesito foi aplicado visando verificar a percepção dos comandantes da diferença de desempenho entre os oficiais de nível superior e os que ingressaram apenas com nível médio. A tabulação dos dados apresentou que 50% dos comandantes afirmam que **não** houve diferença e 50% dizem que **sim**, houve melhorias.

Gráfico 21 – Sétima Pergunta – Nível Médio X Nível Superior



Fonte: do autor (2012)

Complementando a questão anterior foi perguntado aos comandantes “Se a resposta a questão 7) for "Sim", diga quais foram as principais melhoras identificadas” as respostas obtidas foram: “Facilidade no desempenho das funções”; “Recebemos profissionais prontos para desempenho de determinadas funções”; “Despachados, mais motivados e abertos ao entendimento da dinâmica de trabalho do BBM”; “Rapidez de raciocínio, maior responsabilidade e facilidade de lidar com imprevistos e de se comunicar”.

5 DOS RESULTADOS OBTIDOS

Com este trabalho de conclusão de curso buscou-se verificar:

- Os conceitos que definem a melhoria contínua, o treinamento e o desenvolvimento organizacional, a relação entre eles;
- Avaliar a importância da melhoria contínua na formação do oficialato, de forma a satisfazer as demandas intelectuais e operacionais da carreira do oficial e do Desenvolvimento Organizacional (DO);
- Se o que foi aplicado no Curso de Formação de Oficiais (CFO) correspondeu às expectativas dos oficiais formados, possibilitando o aprimoramento profissional;
- Se era realizada avaliação dos conteúdos programáticos e dos instrutores pelos participantes do CFO;
- Se as partes práticas dos módulos eram executadas de maneira que possibilitasse a aplicabilidade do que foi apreendido durante as instruções;

Para melhor entendimento dos resultados, os objetivos acima foram divididos conforme abaixo.

5.1 Da Análise e a Relação entre Melhoria Contínua, Treinamento e Desenvolvimento Organizacional

Pelos conceitos abordados, percebe-se que a melhoria contínua é uma ferramenta voltada para a qualidade, que surgiu em meados da década de 1980, no Japão, sendo baseada no envolvimento dos integrantes da instituição, que devem analisar as tarefas executadas e, caso encontrassem algum problema, identificar, relatar e buscar soluções para o problema.

Tal questão é confirmada por Almeida (2011, p. 191, grifo nosso) ao relatar que “[...] a melhoria contínua é um processo contínuo e **envolve todos os membros da organização** [...] todos estão envolvidos em alguns aspectos dessa prática”.

Outro aspecto apontado pela melhoria contínua é que não se deve analisar esse processo como uma forma de melhorar apenas a qualidade de um determinado produto, os processos produtivos, tecnológicos ou metodológicos de trabalho em uma organização, mas é importante destacar que a melhoria contínua deve ser incorporada nas pessoas.

A melhoria contínua, desta forma, para ser “incorporada”, assimilada, necessita de treinamento, seja para que os envolvidos entendam quais processos são utilizados na melhoria contínua e que papel desempenham nesses processos, seja para os esclarecimentos acerca do

assunto, ou, ainda, para possibilitar aos integrantes da organização o aprendizado organizacional.

Aliás, reforçando a ideia de que a melhoria contínua pode e deve ser utilizada para melhorar o processo de aprendizagem organizacional⁸, Antonello (apud (MELLO et al, 2011, p. 193) diz que “são construtos interdependentes, podendo ser visto como sinônimos”, pois o processo de aprendizagem está relacionado ao processo de aprender algo e, conseqüentemente, ao treinamento e permite mudança de atitude ou procedimentos, gerando, assim, a mudança organizacional, foco principal do Desenvolvimento Organizacional.

Neste aspecto o treinamento é sintetizado pelos autores, como uma ferramenta que busca, além de melhorar o conhecimento intelectual, desenvolver as habilidades necessárias para a execução de tarefas, voltadas para as funções exercidas no ambiente de trabalho, como por exemplo, gerenciamento empresarial, aplicação de procedimentos, entre outras tarefas, enfim, **permite a mudança de comportamento**.

Isso pode ser confirmado por Chiavenato (2004, p. 339) ao definir que o treinamento “pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isso significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes perante o seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor”.

Percebe-se, assim, que os treinamentos são voltados para, além de desenvolver as habilidades técnicas e operacionais, indicar aos integrantes das organizações, quando há necessidade de mudança (seja na forma de executar as tarefas ou na própria instituição), para que a organização consiga melhorar a prestação de serviços ou desenvolver e melhorar produtos.

A relação entre melhoria contínua e treinamento está, justamente, no fato de ambos serem precursores e motivadores de mudanças organizacionais, permitindo, a todos os envolvidos, que identifiquem como, quando, e para que realizar mudanças.

As dimensões da melhoria contínua, no que diz respeito à evolução na organização, permite que o treinamento, ao envolver as atividades desenvolvidas pela instituição, desperte a necessidade do envolvimento da alta e média gerência, dos supervisores e dos operários, conseqüentemente, das diversas atividades organizacionais.

Ao referir-se às atividades organizacionais é importante destacar que o

⁸ “Aprendizagem organizacional pode ser definida como um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional [...] e voltado para o desenvolvimento de competências”. ANTONELLO (apud MELLO et al, 2001, p. 193)

treinamento “pondera como a organização busca estabelecer uma cultura para melhoria, divulgando seu conceito e valores em todos os níveis hierárquicos, possibilitando ao colaborador o entendimento do seu papel” (MELLO et al, 2011, p. 204).

A identificação do papel desempenhado na organização, pelo colaborador é, além do clima organizacional, um dos fatores, que deve ser trabalhado, para que ocorram as mudanças, pois faz parte da cultura organizacional, que é um dos focos do Desenvolvimento Organizacional.

Em relação ao Desenvolvimento Organizacional, os escritores sobre o assunto defendem, assim como a melhoria contínua, que **é uma resposta da organização às mudanças** e aborda diversas questões institucionais, tais como, clima e cultura organizacional, envolvimento da alta gerência, treinamentos, mudança de comportamento, e permite que a organização seja conduzida a um novo ambiente, tenha percepção das mudanças internas e externas e identifique o que necessita ser mudado, para preparar-se mais adequadamente à futuras mudanças.

Assim, a relação entre a melhoria contínua, o treinamento e o desenvolvimento organizacional, está no fato que estes processos necessitam da participação de todos os níveis institucionais; facilitam a implantação de mudanças e melhorias nos processos de prestação de serviços ou elaboração de produtos; fomentam a eficácia e a eficiência; valorizam a interação entre os sistemas e subsistemas da organização; estimulam o trabalho em equipe, entre outros.

5.2 Dos benefícios da Melhoria Contínua no Processo de Formação dos Oficiais do CBMSC

A Academia de Bombeiros Militar, por intermédio do Curso de Formação de oficiais, possui o condão de formar os oficiais para exercerem as funções de gestores, nos diversos setores do CBMSC.

O processo de melhoria contínua, que é voltada para a qualidade, busca fazer com que os participantes e/ou defensores dessa filosofia melhorem continuamente os procedimentos nas mais diversificadas tarefas exercidas.

Nesse aspecto, é salutar destacar que a atividade de bombeiro militar, exige dos seus integrantes conhecimentos diversos além de habilidades psicomotoras, habilidade gerencial, resistência a fadiga, entre outras.

Assim, necessário se faz que busquem, incansavelmente, estar sempre atualizados e preparados seja intelectualmente ou fisicamente.

O processo de melhoria contínua permite, àquele que a pratica, buscar, continuamente, a melhor forma de exercer ou desempenhar suas atividades.

Orientar os integrantes da instituição para que disseminem e utilizem a melhoria contínua, certamente vai possibilitar que a organização alcance, de maneira constante e mais rápida, a qualidade na formação de seus integrantes.

É certo que o momento adequado para repassar conhecimentos aos integrantes de uma organização, com as características do CBMSC – que é detentora da formação dos seus integrantes, através do Curso de Formação de Oficiais e do Curso de Formação de Soldados (CFSD) -, ocorre no período de formação e, a partir da formação, os conceitos assimilados sejam repassados aos integrantes mais antigos da tropa, que não possuem, em tese, conhecimento do conceito, aqui abordado.

Ao analisar as respostas obtidas, em entrevistas, uma ao Coronel BM Mauro, Diretor de Ensino (APÊNDICE B) e outra ao Diretor do Centro de Ensino, Major BM Corrêa (APÊNDICE C), observa-se que a filosofia, ainda não é bem difundida e compreendida.

Isso pode ser confirmado abaixo, pois o Senhor Coronel Mauro ao ser questionado se há na instituição metodologias e/ou ferramentas que difundam a filosofia da melhoria contínua nos participantes do curso de oficiais e/ou treinamentos ministrados na corporação, respondeu:

Sim, no caso de formação de Oficiais, desde a primeira turma que nós montamos [...] é feito uma avaliação do aspirante nos batalhões. Este material retorna para nós. (serve) para saber quais dificuldades que eles têm e qual a visão do comandante do batalhão em relação ao aspirante que ele recebeu. Em relação aos praças não há isso. Estamos montando esse processo. Até com interesse em avaliar essas turmas novas que entraram com curso superior (APÊNCIDE B).

Assim pela resposta obtida o senhor Coronel Mauro entende que há ferramentas e informa que a que é utilizada é a avaliação feita aos Aspirantes a Oficial nos batalhões.

Ao ser questionado com a mesma pergunta a resposta do Senhor Major Corrêa foi que “[...] o processo de melhoria, na verdade é um processo que a gente tem buscado, então a ideia é que a gente sempre tenha a melhoria do ensino.” (APÊNDICE C). Percebe-se assim, que a busca tem ocorrido.

Entretanto, mais adiante diz que:

[...] trabalhar com qualquer ferramenta para manter o processo de ensino-aprendizagem, é um pouco diferente vejo que dá para aplicar muito mais nos cursos de treinamento, então ferramenta para difundir essa filosofia, não vejo [...] que tenha isso, a não ser através da Diretoria de Ensino que é responsável (APÊNCIDE C).

Assim, é perceptível que, embora ocorra preocupação em melhorar as práticas

didáticas e ensino, ainda é confuso qual método é mais adequado, pois os envolvidos nesse processo utilizam meios não padronizados para efetuar as avaliações dos cursos.

Nesta perspectiva, buscando melhorar a qualidade intelectual, o CBMSC, passou a adotar nos critérios de ingresso, que antes era exigido o segundo grau completo a exigência do nível superior.

É importante salientar, que tal critério foi utilizado pela instituição, buscando melhorias internas, inclusive, isso proporcionou a reestruturação do Curso de Formação de Oficiais, principalmente, no que diz respeito a carga horária e ao tempo necessário para a formação.

Mas isto acarreta a necessidade de constantes avaliações visando melhorar e, se for necessário, readaptar os conteúdos programáticos e procedimentos operacionais na área de ensino.

Os processos avaliativos⁹, elaborados pela Academia de Bombeiro Militar e aplicados no Curso de Formação de Oficiais, atualmente, são realizados através de questionário e de reuniões com os cadetes e os professores, tem o condão de aprimorar procedimentos e técnicas voltadas a formação e ao ensino.

Entretanto, necessário se faz, que haja uma padronização, entre a Diretoria de Ensino e o Centro de Ensino, com a finalidade de ambos, que são responsáveis pela coordenação e planejamento do Curso de Formação de Oficiais, poderem utilizar e compartilhar as avaliações obtidas.

Usar a melhoria contínua no processo de formação dos oficiais, corroborando o que já foi dito no item 5.1, está no fato de que a melhoria contínua funciona, em conjunto com o processo de treinamento, como uma ferramenta para desenvolver o trabalho em equipe, a busca por qualidade na prestação de serviços, identificação de problemas com soluções ainda no início do processo, entre outros.

Além disso, é uma ferramenta imprescindível para o Desenvolvimento Organizacional, mas para tanto deve levar em conta a contínua satisfação dos envolvidos no processo, “por meio do envolvimento de todos os indivíduos [...] no sentido de buscar, de forma constante e sistemática, o aperfeiçoamento dos processos” de ensino (MELLO et al, 2009, p. 190) .

⁹ A Direção Pedagógica é o setor responsável por realizar a avaliação de instrutores e dos conteúdos ministrados no Curso de Formação de Oficiais. Para tanto disponibiliza aos alunos-cadetes, através do Google Docs, um questionário (Apêndice J) que permite avaliar conteúdo programático, professores e outros setores relacionados ao ensino e instrução.

Além disso, o processo de melhoria contínua possibilita os seguintes benefícios:

- criação de planos de negócios mais competitivos por meio da integração da melhoria contínua com os planejamentos de negócios e estratégicos;
- adequação dos objetivos de melhorias desafiadoras e realistas, fornecendo recursos para alcançá-los;
- **envolvimento das pessoas na melhoria contínua de processo;**
- **provimento de ferramentas, oportunidades e estímulo para todas as pessoas da organização para melhorar produtos, processos e sistemas** (MELLO et al, 2009, p. 191, grifo nosso)

Vale salientar que esses benefícios não podem ser alcançados de maneira imediata. Devem sim, serem planejados e com a percepção de que as respostas são a longo prazo, pois de acordo com Slack (2002, p. 603) o “melhoramento contínuo [...] é menos ambicioso pelo menos a curto prazo. Ele favorece a adaptabilidade, o trabalho em grupo e a atenção de detalhes”.

A adaptabilidade, trabalho em equipe e atenção aos detalhes, são outras contribuições da melhoria contínua para o processo de formação dos oficiais do CBMSC, pois funciona como um auxiliar na adaptação, principalmente aos novos integrantes, nos trabalhos em equipe e permite, ainda, a preocupação com detalhes nas atividades desempenhadas.

Tudo isso culmina com uma formação mais adequada a vida do bombeiro militar que trabalha com questões envolvendo segurança e risco de vida. Permitindo assim, uma prestação de serviços com qualidade à comunidade, pois a organização, através de seus integrantes, permanece continuamente, reavaliando e identificando problemas e processos que podem ser melhorados.

5.3 Da Análise do Curso de Formação de Oficiais

Neste tópico será analisado os levantamentos qualitativos, obtidos através do estudo de caso, referente a formação dos oficiais através da Academia de Bombeiro Militar.

5.3.1 Da expectativa do Curso de Formação de Oficiais

A questão doze foi elaborada com a finalidade de avaliar se o conteúdo aplicado no Curso de Formação de Oficiais correspondeu às expectativas e possibilitou o aprimoramento profissional.

É imprescindível destacar, que as opções disponíveis, nessa questão, permitiu a escolha de respostas qualitativas, variando de **sempre, quase sempre, raramente, nunca e**

não tenho opinião.

A escolha da opção **sempre** é indicativa de que realmente o que foi aplicado atendeu as expectativas e possibilitou o aprimoramento profissional. Essa opção obteve apenas 2% na escolha pelos entrevistados e indica que não há satisfação plena em relação ao que foi apreendido no CFO.

A opção **nunca** foi escolhida por apenas 2% dos entrevistados sendo que não merece maior análise, pois tal valor é irrisório.

Raramente, indica que ao ser escolhida o conteúdo apreendido pode ter sido insuficiente para alguns dos formandos e é indicativo de que algumas circunstâncias estão dificultando o aprendizado, tendo obtido 19% da intenção de escolha dos entrevistados.

Entretanto, é importante relacionar esta opção a sétima pergunta, que indica a escolha de 65% dos entrevistados, ao dizer que **quase sempre** as avaliações práticas eram feitas de acordo com o conteúdo teórico. Indicando que, embora havia consonância entre as aulas práticas e as teóricas, ocorriam algumas discrepâncias entre a teoria e a prática.

Isto pode ser confirmado através da questão oitava, que questionava o que poderia ser melhorado em relação as matérias do CFO, tendo as **aulas práticas** recebido 16% de escolha e 26% optaram por **ambas** (aulas práticas e aulas teóricas).

Já a opção **quase sempre** obteve 77% na escolha dos entrevistados e indica que foram atendidas as expectativas e o aprimoramento profissional. Esse percentual pode ser considerado satisfatório, pois confirma que o CFO está permitindo, em parte, a formação adequada dos oficiais do CBMSC.

Vale salientar que os percentuais insatisfatórios acima, devem ser melhor estudados pelos órgãos responsáveis pela formação dos oficiais, com a finalidade de identificar quais falhas acarretaram a insatisfação dos entrevistados.

5.3.2 Da Avaliação do Conteúdo Programático e dos Instrutores do Curso de Formação de Oficiais

A terceira pergunta informa que 47% dos entrevistados informaram que não havia avaliação tanto dos conteúdos, quanto dos instrutores. Em contrapartida 44% afirmaram que sim, havia avaliação. Esses percentuais, em princípio, são contraditórios. Mas percebe-se que tal percentual (47%) está relacionado ao primeiro Curso de Oficiais, isso pode ser confirmado ao avaliar a resposta da pergunta “No curso de formação dos oficiais que iniciou-se com a contratação da UNIVALI, existia algum tipo de avaliação de professores ou dos conteúdos

das disciplinar?” feita ao Major BM Corrêa que disse:

Não. Não havia nenhum tipo de avaliação quando eram os professores da UNIVALI, porque ficou a cargo da Universidade fazer o currículo, então ela apresentou o currículo e quando ela apresentou o currículo, os professores entravam da Univali no mesmo sistema da universidade. [...] a universidade é que tinha que fazer a avaliação dos professores. (APÊNDICE C).

Vale destacar que o percentual de 58% de 1º Tenente, que responderam ao questionário, reforça esse posicionamento e permite que se perceba que houve evolução na questão de avaliação desde o primeiro curso realizado.

A décima questão permite verificar que 39% dos entrevistados disseram que **raramente e nunca** (12%), a instituição realizava o feedback de quais procedimentos eram adotados para melhorar os pontos negativos apontados nas avaliações realizadas.

Também é importante destacar que na décima primeira questão 39% dos entrevistados informaram que não percebiam nenhuma mudança na postura dos instrutores quando, nas avaliações, indicavam alguma conduta que deveria ser mudada.

Tais informações, também possuem relação com a análise anterior relacionada ao depoimento do Major BM Corrêa, já citado anteriormente e permite verificar que também houve evolução nessa questão pois, 35% afirmaram que **quase sempre** ocorria o feedback e 12% disseram **sempre**.

5.3.3 Da aplicabilidade do Conteúdo Teórico nos Módulos Práticos

A nona questão aplicada tem a finalidade de verificar se os procedimentos realizados nos módulos práticos permitiam a assimilação do conteúdo teórico.

A opção **quase sempre** obteve 72% de escolha dos entrevistados. Embora não tenha sido disponibilizada uma opção para que os entrevistados indicassem qual seria o problema que não estava sendo adequado.

Este percentual, embora pareça ser satisfatório, indica que a instituição deve buscar uma forma de identificar as situações em que não esteja ocorrendo a relação entre a teoria e a prática.

Entretanto, é importante destacar que o percentual acima, acrescido dos 26% que afirmaram que **sempre** as aulas práticas permitiam a assimilação teórica nos módulos práticos, tem-se 98%. Índice bastante satisfatório. Indicando que os módulos são planejados adequadamente.

6 CONCLUSÕES

Este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo geral o estudo relacionado a melhoria contínua, o treinamento e o desenvolvimento organizacional, bem como verificar os benefícios da melhoria contínua no processo de formação dos oficiais do CBMSC.

Foi necessário realizar a revisão bibliográfica e estudo de caso com a finalidade de melhores esclarecimentos sobre os conceitos abordados e o processo de formação dos oficiais.

O entendimento alcançado, em relação aos processos elencados no primeiro parágrafo, é que estes possuem o foco na qualidade e melhorias e que utilizam procedimentos próprios para a geração da mudança de comportamento, trabalhando a cultura e o clima organizacional.

Destaque-se que os três processos estão interconectados pela necessidade de comprometimento de todos os integrantes da organização. Esta conexão é fator preponderante para que os objetivos de cada um deles sejam alcançados. Esse comprometimento envolve os três níveis organizacionais, qual seja, os níveis estratégico, tático e operacional, com maior ênfase, inicialmente, ao nível estratégico (gerencial).

A relação entre estes processos (melhoria contínua, treinamento e desenvolvimento organizacional) deve ser bem administrada pelas organizações preocupadas com a questão da prestação de serviços com qualidade, desenvolvimento dos recursos humanos e, conseqüentemente, o crescimento institucional.

Pelo fato destes processos serem fundamentados na dinâmica da gestão da qualidade, da solução de problemas e o aprendizado institucional, possibilitam à organização, mais eficiência e agilidade para encontrar soluções aos problemas internos e externos que possam afetar a sua sobrevivência.

Outra questão que foi possível observar através deste estudo é que a melhoria contínua, para alcançar êxito, precisa levar em conta as emoções humanas envolvidas no processo, pois necessita do envolvimento de todos os integrantes da organização e através de ciclos de melhorias, grupos de trabalhos e principalmente, autoavaliação, passa a ser uma ferramenta importante para o alcance da qualidade de ensino, com reflexos em todos os níveis da instituição.

Neste aspecto o estudo de caso permitiu observar que no CBMSC, embora tenha a preocupação dos gestores do ensino com a qualidade, não há um entendimento institucional e padronizado sobre o processo de melhoria.

Os gestores dos órgãos envolvidos com o processo de ensino-aprendizagem

vislumbram a necessidade de buscar sempre melhorias na formação dos oficiais, entretanto, devem buscar trabalhar conjuntamente, principalmente, quando a questão é mudança de comportamento e mudança de procedimentos avaliativos.

As avaliações realizadas pela Diretoria de Ensino são baseadas no relatório de aspirantado emitido pelos comandantes de OBM que recebem os Aspirantes a Oficial recém formados.

O Centro de Ensino possui avaliações somente no período de formação, ou seja, durante o curso de formação. Não dispõe, ainda, de um processo de avaliação padronizado, para ser aplicado após o período de formação.

A Diretoria de Ensino e o Centro de Ensino necessitam unir forças para que ambas possam melhor avaliar a qualidade do ensino que estão promovendo aos oficiais.

Inclusive, é importante destacar que o questionário aqui utilizado e aplicado aos oficiais que se formaram, após a emancipação da organização, demonstra que ainda há algumas questões a serem resolvidas, principalmente, no que diz respeito às avaliações de conteúdo programático e comportamento de instrutores.

Uma das formas de melhorar o processo de ensino-aprendizagem é através dos procedimentos adotados pela melhoria contínua, que possibilita, entre outras coisas, realizar auditorias, autoavaliações e motivação.

Permite ainda, que a organização melhore o fluxo e os canais de comunicação, a participação de todos os envolvidos, a identificação dos papéis e do envolvimento da alta direção.

Assim deve promover maiores esclarecimentos, inicialmente entre os oficiais, sobre o conceito do processo de melhoria contínua, como ele é formalizado, que benefícios trazem para seus integrantes e para a organização e, posteriormente, repassar esses esclarecimentos aos demais níveis hierárquicos, de forma que os conceitos sejam disseminados por toda a organização.

É importante destacar que no período em que foi realizado o presente estudo de conclusão de curso, foi perceptível que a melhoria contínua, embora de maneira despadronizada e sem o entendimento claro do tema pelos gestores do ensino, bem como sem a integração dos órgãos envolvidos, é utilizada.

Ficou claro que as avaliações realizadas não estão sendo motivadoras de mudanças importantes no processo de ensino-aprendizagem, inclusive isto fica claro nas respostas obtidas, como, por exemplo, nas respostas obtidas na questão 12, do questionário 01 (APÊNDICE I), onde 39% dos entrevistados informaram que não sabiam quais os

procedimentos eram adotados, após as avaliações em que eles indicavam os pontos negativos a serem melhorados, para melhorar os pontos negativos, pois não eram informados se ocorreriam mudanças.

Também podemos observar que 39% dos entrevistados informaram que, após indicarem, nas avaliações, acerca de postura inadequada dos instrutores, **raramente** eles mudavam de postura.

Entretanto, é importante esclarecer que o ensino na instituição, ainda vem passando por mudanças significativas e importantes – dentre elas, a exigência de nível superior, tanto para o ingresso de oficiais quanto das praças -, e que a gestão da aprendizagem institucional ainda é recente, não possibilitando afirmar, categoricamente, se as mudanças estão sendo positivas ou negativas.

Destaca-se que com esse trabalho, não se tem a pretensão de esgotar o assunto, e sim, proporcionar à instituição um despertar para a utilização da melhoria contínua.

Conclui-se assim, que o CBMSC tem buscado, embora, repita-se, de maneira despadronizada, o aprendizado contínuo na instituição, capacitando os seus integrantes para que possam ser pró-ativos, criativos e utilizar o conhecimento adquirido para o desenvolvimento pessoal e institucional.

Bem como que não basta a organização ter consciência de que tenha ou de que necessita ter qualidade na formação de seus integrantes ou ter qualidade na prestação de serviços, deve antes de tudo, buscar mecanismos para que se alcance a qualidade.

7 RECOMENDAÇÕES

Pela análise realizada e as conclusões obtidas recomenda-se:

- Que seja elaborado pelo setor competente do CBMSC, instrução normativa ou documento equivalente, com a finalidade de definir medidas que possam, efetivamente, reger e padronizar avaliações, ainda durante o período de aspirantado, com os comandantes e com os Aspirantes a Oficial, com o escopo de verificar o necessita ser melhorado para o CFO;

- Que seja aplicado questionário, podendo ser on-line, pelo Centro de Ensino e Diretoria de Ensino, durante a última semana do período de aspirantado, tanto aos comandantes de OBM quanto aos Aspirantes a Oficial, com o objetivo de constatar as dificuldades encontradas ao colocar em prática os conhecimentos adquiridos;

- Divulgação, através dos cursos de formação ou palestras, dos conceitos e procedimentos da melhoria contínua, enfatizando os benefícios que podem trazer para a instituição e para os integrantes do CBMSC;

- Que após as avaliações, acerca da qualidade do ensino do CFO, sejam montadas equipes de estudo com a finalidade de analisar as informações colhidas e propor mudanças que possam corrigir as falhas detectadas. Desta forma, a ferramenta de avaliação teria validade, aplicabilidade e seria eficaz.

REFERÊNCIAS

ABREU, Andréia Santos de, et al. **Abordagens do Processo Ensino-Aprendizagem e o Professor**. UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA. 1997. Disponível em: <<http://www.angelfire.com/ak2/jamalves/Abordagem.html>>. Acesso em: 03 mar. 2012.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 6. ed. São Paulo: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA. **Instruções Gerais para o Ensino e Pesquisa no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (IG 40-01-BM)**, Santa Catarina: 2006.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA. Centro de Ensino Bombeiro Militar: Avaliação de Disciplina, Desempenho Docente e Condições da Infraestrutura do CEBM: 2012. Disponível em <<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dEJIVWh5NUlsdDIYWUNEOXI XenA5ZHc6MA>>. Acesso em 03 mar. 2012.

GUILHERME, Ana Paula. **Nota Nr 20/DeDir/2012 - Cursos e treinamentos para o ano de 2012**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <gusmão@cbm.sc.gov.br> em 15 fev. 2012.

DEZORZI, Marluce. **Ferramentas da qualidade aplicadas à gestão de recursos humanos: a transformação do profissional de RH em Parceiro Estratégico do Negócio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

DRUCKER, Peter F. **Drucker: o homem que inventou a Administração: Business week**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GOOGLE.COM. **Visão geral do Google Docs**. Disponível em: <<https://support.google.com/docs/bin/answer.py?hl=pt-BR&answer=49008>> . Acesso em: 02 mar. 2012.

- SANTA CATARINA. **Decreto nº 3.917**. Política Estadual de Capacitação dos Servidores Públicos Estaduais e regulamenta as diretrizes básicas da capacitação estadual. 2006. Santa Catarina, 2006. Disponível em:
<http://www.sea.sc.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=35&limit=40&limitstart=80&order=name&dir=ASC&lang=>>. Acesso em: 01 jan. 2012.
- IMAI, M. **Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo**. 5 ed. São Paulo: IMAM, 1994.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1999.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MACHADO, José Fernando. **Método Estatístico: gestão de qualidade para melhoria contínua**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MELLO, Carlos Henrique Pereira, et al. **ISO 9001 : 2008 : Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasil: 1996. Disponível em
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 20 jan. 2012.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

APÊNDICE A - Questionário Aplicado na Entrevista com o Coronel Oliveira

1) Após a emancipação do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), ocorrida em 2003, o número de oficiais existentes era suficiente para o gerenciamento da instituição?

R: Não. Após a emancipação, ocorrida a cerca de oito anos atrás, nós tínhamos um número bastante inexpressivo de oficiais. Hoje em dia a gente continua com essa mesma demanda. Nós temos hoje, [...] ainda, só cento e vinte e nove oficiais e um grupo de [...] 20 aspirantes. Se somarmos todos dá em torno de cento e cinquenta, entretanto nós temos vagas para duzentos e setenta [...] oficiais. Vamos precisar [...] esse ano [...] formar mais duas turmas. Isso vai representar [...] mais quarenta e cinco oficiais, vamos chegar próximo de duzentos. Já estamos melhorando bastando a condição, mas ainda estamos longe da condição ideal [...] que a legislação prevê.

2) A necessidade para realização do 1º Curso de Formação de Oficiais (CFO) se deu em virtude de que fatores? Em que ano ele ocorreu?

R: Exatamente a partir de 2003. Nós tivemos a necessidade de formar o primeiro grupo de oficiais, pra gente ter, além dessa emancipação administrativa e financeira, um corpo que desse essa formação tecnicamente adequada. [...] é uma questão que se encaminhou, basicamente pro processo não técnico, eminentemente político porque o nosso ideal era que a gente fizesse a formação em Brasília. Brasília, à época, não podia nos atender porque já estava com a casa cheia. Depois nós fizemos outras opções e no final em uma conversa entre o Governo de Santa Catarina e o Governo do Rio, à época o Governador (de SC) era Luiz Henrique, á época, do Rio era a Rosinha. Ficou decidido então que o Rio de Janeiro nos abria a oportunidade de fazer de dez cadetes. Nós fizemos o concurso público selecionamos esses dez cadetes. Se não me falha a memória, dos dez quatro eram já bombeiros oriundos da tropa. Já tinham uma certa experiência. Eles foram para o Rio, ficaram lá um pouco mais de um ano e depois foi feita uma avaliação. Chegou-se a conclusão que o ideal era trazê-los para concluir a formação aqui no nosso Estado. Na época eu trabalhava no 1º Batalhão de Bombeiros. Acabei, interinamente, respondendo pela Diretoria de Ensino. No prazo de aproximadamente dois meses, nós [...] formatamos toda a estrutura do centro de ensino, fazendo uma adaptação transformando aquele centro, que na verdade ainda estava bem no início da sua construção [...] e a gente usou a estrutura que hoje é do CFAP [...] e de uma forma... quase empírica [...] adaptada, a gente iniciou o primeiro processo. Esse processo foi feito através de um curso de formação; curso superior, só que na graduação como tecnólogos. E foi feito um processo [...] de licitação e quem ganhou foi a UNIVALI; que fazia a formação em três anos desses tecnólogos. O que aconteceu com essa primeira turma é que eles voltaram e acabaram fazendo mais três anos. Então nossa primeira turma formou-se quatro anos depois, num curso de formação de oficiais, especificamente, aqui no estado de Santa Catarina. Nós nunca chegamos a ter uma turma formada fora. A partir daí formamos mais uma turma, depois uma terceira turma. Mais recentemente é que as coisas mudaram, [...] que é exatamente uma formação de dois anos com ingresso já com o curso superior.

3) O 1º CFO teve seu início no Estado do Rio de Janeiro, entretanto ocorreram algumas divergências que acarretaram com a desistência pela formação dos oficiais naquele estado. Qual o principal fator que levou o CBMSC a desistir de formar os oficiais no Rio de Janeiro?

R: basicamente houve uma reclamação do próprio grupo, dizendo que a formação não era adequada [...] nós encaminhamos daqui um oficial. Se não me falha a memória era, à época, o Capitão Corrêa, que hoje é o Major Corrêa, que comanda o Centro de Ensino. Ele ficou lá uns quinze dias [...] Ele fez um relatório da condição de como estava saindo aquela capacitação e formação [...] e o relatório [...] recomendava, em resumo, que eles fosse recolhidos e que a capacitação passasse a ser feita aqui. Então a capacitação (no Rio de Janeiro) não agradou o (nosso) modelo.

4) Fora a questão do preparo físico, quais os critérios para a seleção? A escolaridade por exemplo, era nível médio, superior? Qual perfil psicográfico exigido?

Era o nível fundamental e médio [...] O perfil psicográfico era exatamente o mesmo de hoje. Não houve alteração. O que houve alteração foi no grau de escolaridade. Mas o modelo era o mesmo até porque à época [...] quem conduziu esse processo foi a Diretoria de Ensino, então eu estava junto [...] (era) um curso de formação como tecnólogo em gestão de emergências, basicamente tinham sua estrutura em cima do modelo de gestão. Tinha três anos de curso. Tinha matérias como matemática, ciências sociais, ciências relacionadas com a parte de física, química, hidráulica. Mas o curso era [...] mais [voltado] para a [área de] administração, porque a gente via, na época, que esse era o foco. Administração no sentido de transmitir conceitos de direito constitucional, administrativo e toda a parte de gestão e de liderança para o desenvolvimento dos oficiais.

5) Qual era, à época, a Estrutura de psicopedagogia, de material, de instrutores, disponível para a Formação de Oficiais no CBMSC? Qual é a atual estrutura?

Estrutura de psicopedagogia [...] nós usávamos na verdade a estrutura da universidade que quem ganhou (a licitação) na época foi a UNIVALI. A UNISUL [...] ganhava as especializações o CAO que virou CCEM – Curso de Comando e Estado Maior e o CSP que virou CAEE que é Curso de Altos Estudos Estratégicos. Na formação básica sempre [...] era a UNIALI.

6) A partir de 2010 o critério para seleção mudou. Passou-se a exigir o nível superior para o ingresso na carreira de oficial. Qual o motivo para esta mudança e quais outros critérios adotados?

Na verdade foi um estudo de longa data, que veio do próprio Governo, ou seja, não iniciou-se dentro do bombeiro, dentro da estrutura de polícia [...] foi uma construção conduzida pelo Governador [...] com todo apoio da estrutura de Segurança Pública,

também capitaneado pela estrutura da Casa Militar e [...] já se amadurecia essa ideia há muito tempo [...] a ideia era realmente fazer o ingresso com formação superior, como já estava sendo feito em alguns outros estados. Obviamente com a ideia de que isso seria melhor para a formação [...] isso seria melhor (no) sentido de buscar carreira jurídica [...] isso melhoraria questões salariais. Facilitaria (para) as estruturas de polícia e de bombeiros, na questão de segurança pública, uma aproximação com uma isonomia com os delegados de polícia [...] enfim, tinham vários critérios envolvidos. Mas de forma geral esse foi um processo que nós tivemos apenas participação como um dos órgãos. Foram estruturas decididas no nível de governo, acima da própria Secretaria de Segurança.

7) Que perfil deve ter, atualmente, o oficial formado no CBMSC? Qual a principal diferença em relação ao perfil exigido no primeiro CFO e para o atual?

Não houve mudança. No entanto, hoje, a SENASP (Secretaria Nacional de Segurança Pública) financia em Santa Catarina, um trabalho que vai identificar qual é o perfil profissiográfico atualizado para a polícia e para o bombeiro. Nós estamos participando desse processo através da Diretoria de Pessoal, especificamente, com a indicação de alguns oficiais e praças e o pessoal da Divisão de Seleção, Ingresso e DISIEP, que é o responsável para fazer o ingresso. Então, as pessoas estão acompanhando (o processo) e o final desse trabalho vai ser exatamente o aperfeiçoamento desse perfil.

8) A instituição está percebendo mudança de comportamento, de desempenho dos oficiais que estão sendo formados de acordo com os novos critérios (nível superior) em relação aos critérios anteriores (segundo grau)?

Sim. O que se percebe hoje é [...] talvez, não haja uma grande modificação sob o aspecto dos oficiais, mas como isso impactou fortemente toda formação. [...] Hoje não importa se você entra como soldado ou se você vai fazer sua carreira como [...] cadete, sempre a exigência é a mesma, ou seja, entrar com o curso superior. E isso sim faz uma mudança de comportamento. Hoje, nós temos um aluno que ele já ingressa com uma formação mais adequada, porque é mais expandida. Nós (CBMSC) temos uma vantagem, me parece, [...] em relação a Polícia Militar, que quando faz, na formação dos oficiais, [...] que ele ingresse com a formação no curso de direito. O nosso é mais eclético, pode ser qualquer formação. Nós temos um grupo privilegiado que consegue discutir (questões) de forma mais ampliada e, obviamente, faz com que, mesmo que a formação tenha diminuído para apenas dois anos, se consiga ofertar um profissional hoje mais [...] bem instrumentalizado para conduzir essas ações, seja no aspecto administrativo seja no aspecto operacional. Operacionalmente eu não vejo grandes mudanças. Continua apagando fogo do mesmo jeito [...] continua (fazendo) socorro pré-hospitalar do mesmo jeito, resgate veicular, mas sob o aspecto administrativo é difícil mensurar, porque nós estamos muito novo no processo mas, possivelmente, alguns anos a frente a gente vai olhar pra trás e vai perceber essa mudança sensível. Eu dou um exemplo clássico [...] nós sempre fizemos, na operação veraneio, o socorro a

afogados, só que agora (nós estamos) fazendo um socorro diferente. A gente tem o helicóptero e [...] é uma parceria com o SAMU. Então até antes do helicóptero [...] (se) recuperar um afogado de grau 1 [...] até o grau 4. Mas provavelmente aqueles casos mais graves, grau 5 e grau 6 de afogamento, mesmo que a gente iniciasse manobras rápida [...] acaba chegando no hospital e essa vítima vem a óbito posteriormente. [...] hoje eu consigo fazer um atendimento com um profissional médico junto. [...] ele tem uma formação diferenciada, o suporte não é básico, é avançado. Ele tem um instrumental de equipamentos que é diferenciado, ele pode entubar o paciente, pode tratar hipotermia... é diferente de como a gente fazia. Como resultado, eu hoje consigo reverter afogado grau 6, que consegue entrar em ambiente hospitalar e consegue receber alta em alguns dias, praticamente sem nenhuma sequela. Então essa é a mudança, a gente consegue, hoje, com esse modelo aperfeiçoado um novo ator para esse cenário de segurança pública. Que em função de sua complexidade, exige um oficial com (uma base) mais ampliada para que ele possa ampliar as ações, que antes eram mais simplificadas e a cada novo ano ficam mais e mais complexas, exigindo habilidades no campo comportamental, conhecimentos na área do direito, conhecimento na área de administração, conhecimento na área de ciências exatas. Portanto, a gente precisa exatamente isso, [...] evoluir junto nesse processo para conseguir manter-se adequadamente, ofertando um serviço de qualidade.

9) A partir de 2010, ocorreu mudança na seleção para as praças ingressarem na instituição, como por exemplo, a escolaridade que também passou a ser nível superior, qual a importância dessa mudança para a instituição? Que benefícios ela traz?

[...] A condição de trabalho é a mesma (oficiais e praças) [...] falando especificamente dos praças [...] quebramos alguns paradigmas organizacionais [...] mais recentemente quando nós permitimos que, além dos batalhões tradicionais, companhias e pelotões, tivéssemos também os grupos [...] (que) é uma estrutura bem pequena, menor que um pelotão, (composta) entre quinze bombeiros [...] o suporte desses grupos normalmente fica por parte de um grupo voluntário que a gente chama de bombeiros comunitários, que trabalham sem vínculo empregatício, baseado na lei do voluntariado. Quem assume essas estruturas [...] normalmente são graduados, mas nós temos situações onde tem uma cidade com um grupo operacionalizado [...] onde o comandante local é um soldado e essas pessoas tem sim apresentado um desempenho bastante satisfatório. Obviamente com uma formação mais adequada [...] consegue exatamente [...] alguém melhor preparado que consegue não só trabalhar bem como bombeiro, mas também representar bem a instituição numa discussão com o prefeito; na discussão na Câmara dos Vereadores; numa discussão com o Juiz daquela comarca.

10) As organizações crescem e se desenvolvem influenciada por fatores endógenos (internos) e exógenos (externo) e o conceito de Desenvolvimento Organizacional, segundo alguns autores, está relacionado aos conceitos de mudança e capacidade

adaptativa de uma organização às mudanças que ocorrem no ambiente e envolve diversos fatores, como clima e cultura organizacional, pelo próprio processo de mudança. Quais fatores tem influenciado o CBMSC à mudança? Como o CBMSC tem se adaptado a essas influências?

R: Cada vez mais percebendo que os modelos calcados, eminentemente, em modelos burocrático, que eram modelos [...] tipicamente militarizados, fossem substituído por outras formas de administrar sob o aspecto desse serviço público. Nós, a partir da mudança de 2003, com a separação nós praticamente fizemos uma reengenharia nas estruturas... a gente reinventou o bombeiro. Obviamente nós temos alguns modelos legislativos que nós não podemos abrir mão. Então, nós continuamos militarizados. Nós temos uma estrutura de separação de setores de direção, de apoio e eminentemente de atividade fim, mas seguimos algumas legislações como R200 e outras legislações federais. A própria Constituição Federal, no art. 144 e a Constituição Estadual no 108, mas me parece que o bombeiro ele ficou muito focado nessa [...] percepção de que o bombeiro tem que adaptar-se e que as mudanças sempre ocorreram, mas agora estão sendo de uma maneira cada vez mais rápida e para isso nós teríamos que ter um modelo mais flexível. Esse modelo flexível, essa quebra desse modelo tão militarizado foi fundamental não só para a expansão dos bombeiros, nós à época da separação existíamos em 51 municípios, hoje oito anos depois, a gente está em 96 municípios de Santa Catarina. Além desses 96, o que mudou é que [...] estamos em parceria com bombeiros comunitários, que são grupos voluntários, que são praticamente 100% dos locais onde atendemos. Fizemos uma ampliação das atividades, nós antes, basicamente, éramos apenas apagadores de fogo, hoje a gente trabalha fortemente na prevenção de incêndios, nos serviços de busca e salvamento, obviamente que há um destaque para o socorro pré-hospitalar; [...] faz resgate veicular; [...] relacionada à emergência que inclua produtos químicos perigosos; fizemos a parte de salvamento aquático e subaquático [...] a prevenção para os afogados na faixa litorânea [...] também rompeu os paradigmas e nós, hoje, trabalhamos com grupos civis, então... o guarda vida pode ser um guarda vida militar que tem a capacidade de gerenciar, mas os guarda-vidas civis, na sua grande maioria que são 1.200, são civis voluntários que entram nesse processo, são capacitados pelo bombeiro militar e atuam sendo remunerados através de uma indenização que hoje é representada por R\$100,00, por serviço de 12 horas. A gente na verdade fez uma adaptação e se adaptou expandido as atividades [...] cada vez mais queremos ofertar mais serviços e em paralelo fazer com que os serviços sejam [...] de qualidade, que o usuário desse processo, como o usuário público, tenha no nosso serviço um serviço de qualidade. Nós tivemos, também, uma situação que acabou sendo um desafio, mas um desafio motivador, [...] que antes nós fazíamos socorro com ambulância, exclusivamente, hoje nós temos um concorrente, que é o SAMU, que é o serviço móvel de atendimento às urgências, que é também um serviço de atendimento público. Nos continuamos fazendo, então hoje, [...] no estado de Santa Catarina, nós conseguimos diferenciar (o atendimento). Basicamente o SAMU atende as emergências médicas e o bombeiro emergências de origem traumática. Tudo isso fez com que a gente mudasse. A gente expandiu bastante, aumentando a capilaridade do

estado. Nós estamos aumentando a oferta de serviços. Estamos trabalhando muito em cima das questões de tecnologia da informação. Hoje [...] tem muita coisa informatizada que facilita o acesso e diminui a necessidade do usuário de ir até a unidade de bombeiros, especialmente na parte preventiva, seja na parte de análise de projetos, nas vistorias de funcionamento ou de habite-se ou de manutenção. Enfim, é um bombeiro novo que percebe a necessidade de estar adaptado a essas mudanças e, hoje, o foco é inovação. Nós temos que sempre perceber que há uma forma de fazer mais e melhor... e o nosso lucro na verdade é o lucro social, fazendo com que a gente preste um serviço público de qualidade.

11) O processo de desenvolvimento pode continuar indefinidamente, visando mudar uma organização, O CBMSC tem uma política de desenvolvimento definida? Se sim, quais os objetivos? Como pretende alcançá-los?

Obviamente que a gente tem que está sempre fazendo uma leitura tanto baseado no modelo interno, como também no ambiente. A nossa política é calcada em cima do que é desenvolvido pelo comando geral, apoiado pela estrutura de planejamento estratégico. O planejamento estratégico hoje é o Estado-Maior Geral, são seis oficiais coordenados por um chefe que ficam constantemente fazendo esse processo (de desenvolvimento). Eu acho que um dos ganhos nosso foi a construção, alguns anos atrás, do que a gente chama hoje de Conselho Estratégico. Ou seja, [...] basicamente, de três em três meses, o comandante geral se reuni com uma estrutura de 26 oficiais, que fazem parte do Conselho Estratégico, que são os diretores, o Estado-Maior Geral e os comandantes de batalhão. Essas discussões então é que acabam definindo e reorganizando o processo. Não dá pra se estabelecer uma ideia de que eu tenho um objetivo pra alcançar, eu qualifico [...] no tempo e transformo ele em meta e vou buscar alcançar sem que [...] tenha que revisar isso constantemente. Nosso processo é isso, a política de desenvolvimento está muito calcado em cima do fortalecimento do modelo de bombeiros voluntários, [...] essa é uma ideia... de reinventar o bombeiro [...] de dia a após dia, tentando fazer uma diminuição das contas e ampliação da oferta. O exemplo está claro, nós não tínhamos dinheiro para comprar uma aeronave própria, fizemos uma parceria com o SAMU. Hoje quem está no helicóptero é um piloto, um copiloto e um tripulante que são bombeiros, um médico e um enfermeiro do SAMU. Mas a conta (despesas de manutenção) é dividida, eles pagam metade, a gente paga metade. E isso é o que nos define, ou seja, constantemente, buscando hoje eficiência [...] uma eficácia na administração pública.

12) E o processo de formação e treinamento passa por essa política de desenvolvimento?

Muito fortemente. A Terceira Seção do Estado-Maior é que faz todo o planejamento geral de ensino [...] em reunião com o comandante define quais são os cursos de

formação, quais são os cursos de especialização. Hoje nós fazemos os cursos de capacitação, que são da tropa já formada, cursos de cabos, sargentos.

Muito fortemente. A Terceira Seção do Estado-Maior (BM-3) é quem faz todo o planejamento geral de ensino [o chamado PGE ou Plano Geral de Ensino] em reunião com o comandante define quais são os cursos de formação, quais são os cursos de especialização, como serão as capacitações continuadas nos Batalhões e elementos subordinados. Nossas políticas de desenvolvimento dependem de uma adequada formação, pois nos cursos podemos realizar pesquisas, divulgar o resultado destas, promover melhorias e buscar inovações. O Comando Geral aponta através do planejamento estratégico o caminho e todos com base nessa orientação trabalham para concretizar os objetivos e prioridades. O ensino ajuda nesse processo e deve ser considerado sempre uma prioridade da Corporação.

13) Que ferramentas voltadas para a qualidade estão sendo utilizadas no CBMSC para melhorar o serviço de seus integrantes e conseqüentemente a prestação de serviços à sociedade?

Basicamente o modelo de qualidade, que diz que você tem que experimentar coisas novas, validar essas coisas, ou seja, acompanhar para fazer do processo [...] uma maneira de planejar, corrigir e aquilo que está dando certo incorporar como novas práticas ou boas práticas, esse é fundamental. O tempo todo está acompanhando o processo e mudando. E [...] como a estrutura, ainda é muito militarizada, ela ainda é muito da máquina, não é, usando metáfora, das organizações vivas. Mas eu acho que a gente conseguiu dar um salto de qualidade. A qualidade é focada nisso mesmo, ou seja, como é que eu consigo fazer isso melhor e pra fazer isso na verdade [...] tem que melhorar a comunicação. Ouvir aqueles que estão lá na ponta, que são eles que efetivamente trabalham. O conceito antigo de que o comandante é quem ia decidir o processo é apenas uma parte do processo. Quem efetivamente diz pro usuário se o bombeiro é bom ou ruim é quem o atende. Então, precisamos ter um melhor bombeiro onde? No atendimento do telefone, na condução do veículo, no atendimento do vitimado, no atendimento de quem entra com um pedido para fazer uma análise técnica, enfim, quem atende o cidadão, aquela é que é a hora da verdade.

APÊNDICE B – Questionário Aplicado na Entrevista com Coronel Mauro

ENTREVISTADOR - O senhor, por ser o Diretor do Centro de Ensino, faz parte do grupo responsável pelo planejamento, coordenação e implantação dos cursos e treinamentos institucionais, possui uma visão abrangente sobre algumas modificações que ocorreram a partir de 2009, e uma delas foi a mudança do requisito de ingresso na corporação que passou a ser exigido o nível superior, tanto para as praças quanto para os oficiais. Qual o objetivo dessa mudança? Que critérios foram utilizados para adoção dessa mudança?

Tem que ver que isso foi mais ou menos um imposição para o bombeiro. Em função de uma busca por salário. Como a PC, já estava ingressando somente com curso superior em todos os níveis, [...] a PM [...] achou por bem fazer o mesmo, de exigir o ingresso com nível superior, também para o soldado. E o bombeiro, embora não concordasse com isso. Que não há estudos que indique uma necessidade ou não achou por bem adotar o mesmo caminho. Em princípio, então, essa implantação, tem um caráter eminentemente salarial. [...] Estamos agora fazendo questionário para os comandantes de batalhão para saber se ele sentiu alguma diferença entre o soldado com o segundo grau e o soldado com nível superior. [...] Segundo os instrutores, não é uma afirmação científica, mas não tem muita diferença.

ENTREVISTADOR - Quais os benefícios que a mudança do requisito de ingresso (nível superior) está trazendo ou trouxe para a corporação? Isso já está sendo mensurado?

Respondido na questão anterior. Complementou dizendo [...] não sabemos porque o espaço é muito curto (da mudança de critério) na verdade a primeira turma foi em 2009, [...] não temos como avaliar é um espaço muito curto de tempo. Cabe registrar que a tropa (fala) que o pessoal (com nível superior) naquele serviço que é mais bruto, exige mais força, alguns [...] não (gostam de fazer).

ENTREVISTADOR - O processo de melhoria contínua é um termo de origem japonesa e que possui a finalidade de buscar melhorar os processos produtivos ou de serviços e possui o foco na qualidade. No processo de melhoria contínua é importante o envolvimento e comprometimento da alta gerência, bem como investimentos em treinamentos ou cursos na base da instituição, buscando fazer com que seus integrantes, ao efetuar uma tarefa, busquem identificar problemas e soluções ainda no início do processo. Essa filosofia pode ser aplicada ao ensino.

Isto posto, questiona-se: há na instituição metodologias e/ou ferramentas que difundam a filosofia da melhoria contínua nos participantes do curso de oficiais e/ou treinamentos ministrados na corporação? Essa filosofia é aplicada no processo de ensino-aprendizagem (do CEBM) elaborado pela Diretoria de Ensino do CBMSC?

Sim, no caso de formação de Oficiais, desde a primeira turma que nós montamos [...] é feito uma avaliação do aspirante nos batalhões. Este material retorna para nós. (serve) para saber quais dificuldade que eles têm e qual a visão do comandante do batalhão em relação ao aspirante que ele recebeu. Em relação aos praças não há isso. Estamos montando esse processo. Até com interesse em avaliar essas turmas novas que entraram com curso superior. Nessa questão de melhoria, [...] a lei determina que o acesso do soldado a cabo, [...] do cabo à sargento é por concurso, nós acreditamos que isso vai trazer uma melhoria operacional, porque se o pessoal (soldados e cabos) for, exclusivamente, por antiguidade se acomodam, (pois) sabem que um dia vai chegar a vez dele.

ENTREVISTADOR – Atualmente é realizado algum tipo de avaliação pelos cadetes, dos conteúdos programáticos e dos instrutores, visando melhorar a qualidade de ensino? Após tais avaliações que procedimentos são adotados visando adaptá-los as informações obtidas nas avaliações?

É feito uma reunião entre o comando do Centro de Ensino, a Diretoria de Ensino e o instrutor para avaliar. A primeira avaliação é por parte do instrutor, porque às vezes o próprio instrutor, prepara a matéria a cada ano [...] e ele tem conhecimento. [...] Estamos [...] na quinta e sexta turma que vai se formar esse ano. Então é pouco (tempo) também. Nos tivemos que assumir a formação de nossos oficiais em situações bem longe do que seria adequado. Embora, tem havido esforço dos oficiais, da própria corporação, mas a gente sente que precisa de muito mais. [...] Hoje a contratação de supervisor escolar, de orientador escolar, a disponibilidade de psicólogo, a disponibilidade de biblioteca, tudo isso aí, está melhorando a qualidade. A gente está buscando se adequar não exclusivamente as normas militares, mas também a cumprir todos os requisitos dado pelo Conselho Estadual de Educação e pelo Ministério da Educação, porque o Centro de Ensino já está no processo de transformar os cursos [...], no caso o curso de soldados, em curso de tecnologia e o curso de oficiais num curso de graduação e nós mesmos estarmos participando nas especializações (para) a gente poder certificar e ser reconhecido pelos órgãos de ensino, no caso o Conselho Estadual e o Ministério da Educação.

ENTREVISTADOR - Após o período de aspirantado, há uma avaliação com os comandantes, com os pares e/ou os subordinados do oficial (aspirante), com a finalidade de perceber quais as dificuldades que apresentaram para exercerem suas funções?

Há. Não com os subordinados, só superiores, nem pares. [...] Conforme eles vão passando pelas seções, no exercício de suas funções, no período de seis meses, eles são avaliados e quem acaba dando o resultado final é o comandante, pra ver se ele é ou não aprovado nesse estágio.

APÊNDICE C - Entrevista com Major Corrêa

ENTREVISTADOR - No curso de formação dos oficiais que iniciou-se com a contratação da univali, existia algum tipo de avaliação de professores ou dos conteúdos das disciplinas?

Não. Não havia nenhum tipo de avaliação quando eram os professores da UNIVALE, porque ficou a cargo da Universidade fazer o currículo, então ela apresentou o currículo e quando ela apresentou o currículo, os professores entravam da Univale no mesmo sistema da universidade. [...] a universidade é que tinha que fazer a avaliação dos professores. Para os militares aqui nós fazíamos a avaliação através do conselho de classe, mas não da forma como está sendo feito hoje. Não se tinha ainda a avaliação do aluno-professor da mesma forma era bem mais, ainda, amena.

ENTREVISTADOR - De que maneira os alunos realizavam a avaliação das disciplinas e dos professores?

Era feito uma avaliação em sala de aula, no grupo. Direto aos alunos. Como não havia profissional contratado, essa avaliação era feita com o próprio comandante do pelotão. E como o comandante do pelotão tinha proximidade com os alunos, então ficava [...] meio que difícil de avaliar, porque o aluno ficava meio melindrado de fazer a avaliação do instrutor, porque era um capitão, um coronel. Era feito mas, a gente via que não era fidedigno ainda.

ENTREVISTADOR - Em relação aos cursos de formação de oficiais, os atuais em relação aos anteriores sofreram alteração de carga horária de alguma disciplina? Se Sim, Porquê?

Foi feito e mudou bastante. Das primeiras três turmas que saíram, para as que entraram agora o currículo mudou bastante. Na verdade as disciplinas anteriores existiam muitas disciplinas de exatas que eram: química I, II, Física I, II, Cálculo I, II, III. Tinham muito mais exatas [...] muita matéria que não tinha nada haver com o bombeiro, mas as a três primeiras turmas saíram nesse currículo porque era com contrato com a Univale. As outras turmas que entraram que são as que estão aqui ainda, o currículo novo já com as alterações. Já [...] baseada numa experiência com aqueles que saíram. Foi feito uma consulta, [...] pegando uma amostra do grupo e vendo com eles o que eles trabalharam no aspirantado. (Informaram) o que eles acharam da sua formação, que tinham formação específica (nível superior), o que poderia mudar. O que poderia melhorar para o curso. Foi visto isso, tanto é que ficou física, química cálculo, mas ficou reduzido (carga horário) para uma matéria só. Entraram matérias que não existiam, tipo procedimentos administrativos (PAD, sindicâncias, Inquérito Técnico (IT), Atestado de Origem (AO), Inquérito Sanitário de Origem (ISO)), Prestação de Contas, que foi uma grande dificuldade que eles encontraram lá fora. Os que chegaram para a Operação (Operação Veraneio – que ocorre no período de verão no estado), tiveram recebendo adiantamento, não tinham como fazer prestação porque não sabiam. Cerimonial e protocolo era uma coisa que não existia e muitos foram para o interior e tinham que fazer uma formatura [...] e não tinham aquilo (informação), a forma de se portar num jantar, de se portar numa mesa, na prefeitura (em reuniões). Fora outras matérias [...] como Perícia de Incêndio que aumentou a carga horária, (Normas de) Prevenção Contra Incêndio (NSCI), teve aumento de carga horária. Inclusão do BREC, curso da ANP e outras matérias que nós aumentamos a carga horária. A ideia é que, ao final das disciplinas, se pegue aqueles que se formaram e a gente tenha um retorno.

ENTREVISTADOR - Quais os benefícios que a mudança do requisito de ingresso (nível superior) está trazendo ou trouxe para a corporação?

Eu vejo que nós vamos ver dois lados. Que é o lado que podemos perder e o lado que podemos ganhar. O lado que nós podemos perder é que quem vem com nível superior [...] (chega) de um histórico do qual ele vem fazendo concursos. Na verdade [...] fazem vários concursos pra ver se vão passar em algum, e tem aqueles que já vem, já vocacionados, [...] tentando várias vezes o mesmo concurso. É claro que para Bombeiro a [...] pessoa vem sempre vocacionado, mas tem o pessoal que vem fazendo concurso e (se) tiver um concurso lá na frente melhor ele vai sair. Mas, a vantagem para nós tem sido, primeiro, você pega pessoas [...] formado em várias áreas e depois de formado você já tem uma pessoa com uma formação [...] que pode ser aproveitada essa formação, se não ele tem que se formar em alguma coisa, ainda, para se aproveitar. Depois nós temos um (grupo) que já tem um desenvolvimento intelectual, na questão de produção e acadêmico e também uma vantagem [...] é que no CFO você trouxe para o CFO [...] um grupo que não tem mais 18 anos, [...] são grupos que no mínimo tem 23 anos, que já vem com um pouco mais de experiência que já vem um pouco mais maduro e com mais responsabilidade.

ENTREVISTADOR - O processo de melhoria contínua é um termo de origem japonesa e que possui a finalidade de buscar melhorar os processos produtivos ou de serviços buscando a qualidade na prestação dos serviços além de proporcionar o desenvolvimento organizacional. No processo de melhoria contínua é importante o envolvimento e comprometimento da alta gerência, bem como investimentos em treinamentos ou cursos na base da instituição, buscando fazer com que seus integrantes, ao efetuar uma tarefa, busquem identificar problemas e soluções ainda no início do processo. Essa filosofia pode ser aplicada ao ensino. Isto posto, questiona-se: há na instituição metodologias e/ou ferramentas que difundam a filosofia da melhoria contínua nos participantes dos cursos e/ou treinamentos ministrados na corporação? Essa filosofia é aplicada no processo de ensino-aprendizagem (do CEBM) da Diretoria de Ensino do CBMSC?

O processo de melhoria, na verdade é um processo que a gente tem buscado, então a ideia é que a gente sempre tenha a melhoria do ensino, [...] no processo de ensino-aprendizagem. Quando a gente fala de cursos ministrados na corporação, no curso de formação é que há a diferença. A gente falar em melhoria contínua em manter a formação continuada, normalmente na corporação, não só através dos cursos, mas também através das instruções diárias de tropa, as instruções de serviço, então isso também é considerado continuada. Eu vejo também que para os cursos da corporação são ferramentas que agente deve utilizar. de manter isso. Há algum tempo atrás a gente sempre teve a parte de planos de ensino prontos para serem aplicados na tropa. Ninguém fazia diferente, todo mundo tinha um padrão a ser seguido. Isso depois de muito tempo acabou. Então o que aconteceu, cada unidade mantém a sua instrução. Muitas até mantém a instrução e outras a gente não sabe se tem ou não. Mas o processo em formação já é diferente. Trabalhar com qualquer ferramenta para manter o processo de ensino-aprendizagem, é um pouco diferente vejo que dá para aplicar muito mais nos cursos de treinamento, então ferramenta para difundir essa filosofia, não vejo [...] que tenha isso, a não ser através da Diretoria de Ensino que é responsável, fazer com que todos os batalhões, todas as unidades tenham instruções diárias, ao assumir o serviço, e tenham instruções mensais, (com) oficiais, ou semanais, (com) oficiais e subtenentes e sargentos, que possa fazer um tipo de instrução com alguém da área técnica, que vá lá dá a palestra e falar sobre aquilo. Na DE é a forma de se manter continuamente. Hoje existe testes nos batalhões, já foi feito inclusive no 8º Batalhão, que foi criado uma ferramenta, por um sargento, e que essa ferramenta através de ensino à distância, o pessoal faz o exercício de tropa à distância, ele (aluno) faz a leitura

do material todo a distância [...] e uns dias no batalhão a prática. [...] mantém de forma continuada alguma ferramenta que eles usaram. Então, o ensino à distância que mesmo a gente estudando, falando que é bem vinda, existe muita resistência [...] de que a educação à distância pode ser usada na educação continuada, no treinamento continuado de tropa. [...] uma das ferramentas muito aplicada seria a educação à distância, [...] claro que a parte prática não vai deixar de existir, mas o teórico [...] isso pode ser feito à distância. Não na formação e sim na continuada.

ENTREVISTADOR - Atualmente é realizado algum tipo de avaliação pelos cadetes, dos conteúdos e dos instrutores, visando melhorar a qualidade de ensino? Após tais avaliações que procedimentos são adotados visando adaptá-los as informações obtidas nas avaliações?

Sim. Os cadetes fazem [...] uma avaliação das atividades, depois disso é enviado [...] um relatório ao próprio instrutor. É claro que se tiver alguma coisa que desagrade, que seja ruim, que seja grave é chamado o instrutor, para conversar, é exposto essa situação para ele, [...] como uma melhoria (a ser feita por ele). [...] Se voltar a acontecer ou não se adaptar (o instrutor) a forma que nós temos é retirar o instrutor.

ENTREVISTADOR - Após o período de aspirantado, há uma avaliação com os comandantes, com os pares e/ou os subordinados do oficial (aspirante), com a finalidade de perceber quais as dificuldades que apresentaram para exercerem suas funções?

Não. Existe uma diretriz que fala sobre a questão do aspirantado. Fala na mudança que nós pedimos [...] que o centro de ensino recebesse os relatórios do aspirantado. Nós até agora recebemos o último. Para que a gente percebe se ali existe algum tipo de (informação) que (possamos identificar) que é do ensino. Não de ética, de moral de personalidade, mas sim de formação. Para a gente trabalhar em cima da questão de formação. No último por exemplo não aparece nada sobre isso. Essa pergunta é interessante porque é uma das coisas que já tentei fazer aqui. A ideia era fazer, com os aspirantes do primeiro posto (quando fossem promovidos a 2º Tenente), um dia antes, uma reunião, para saber o que poderia ser mudado no currículo, o que faltou pra eles, o que faltou aqui dentro que lá fora ficou a desejar. Não é algo que fique longe de acontecer, nesse agora não deu pra fazer mas na próxima nós (consequiremos) fazer isso.

ENTREVISTADOR - Se a resposta for sim perguntar: Ocorreram alterações na grade curricular em virtude dessas avaliações?

Embora não tenha. [...] na última reunião do conselho fiz um contato com todos os comandantes, em separado, perguntando como eram os aspirantes, se eles notavam neles alguma dificuldade voltada para a formação, não de caráter. Eles (comandantes) trouxeram algumas coisas, [...] algumas coisas podem ser melhorada, da mesma forma foi feito contato nosso, da divisão de ensino, com os instrutores e da mesma forma com os aspirantes, [...] não em uma sala, todo mundo junto, mas sim por telefone um por um. [...] A gente ouviu os três lados, quem deu aula, [...] com o comandante que viu o dia-a-dia dele (aspirante) agora, e com os (aspirantes) lá trabalhando. Já fizemos isso sim e já teve alteração na grade curricular por causa disso.

APÊNDICE D - Conteúdo Programático do 1º CFO

1º CFO	
DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Perícia de Incêndio I	50 H/A
Legislação e Regulamentos I	60 H/A
Equipamento Motorizado I	30 H/A
Combate a Incêndio I	60 H/A
Ordem Unida I	40 H/A
Sistemas de Comunicação	50 H/A
Organização e Administração Bombeiro I	30 H/A
Direito Penal Militar	60 H/A
História do Corpo de Bombeiros	30 H/A
Educação Física Geral I	60 H/A
Anatomia e Fisiologia Humana	60 H/A
Física	60 H/A
Cálculo	60 H/A
Probabilidade e Estatística	60 H/A
Química	60 H/A
Trabalhos Acadêmico-Científicos	60 H/A
Combate a Incêndio II	120 H/A
Armamento e Tiro I	40 H/A
Equipamento Motorizado II	40 H/A
Segurança Física de Instalações	30 H/A
Chefia e Liderança	30 H/A
Ordem Unida II	30 H/A
Educação Física Geral II	60 H/A
Legislação e Regulamentos II	60 H/A
Introdução à Ciência da Computação	60 H/A
Mecânica dos Solos	60 H/A
Cálculo	60 H/A
Física	60 H/A
Química	60 H/A
Hidráulica Geral	60 H/A
Termodinâmica Química	60 H/A
Análise de Riscos	45 H/A
Carga Horária Total no 1º CFO.....:	1.705H/A

Fonte: Divisão de Ensino/CEBM (2012) com adaptações

APÊNDICE E – Conteúdo Programático do 2º CFO

2º CFO	
DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Combate a Incêndios Especiais	45 H/A
Salvamento Aquático e Subaquático	130 H/A
Direito Processual Penal Militar	90 H/A
Noções de Segurança Contra Incêndio I	40 H/A
Resgate Veicular	45 H/A
Tecnologia em Produtos Perigosos	40 H/A
Ordem Unida III	20 H/A
Educação Física Geral III	60 H/A
Treinamento de Operações	50 H/A
Ciência dos Materiais	60 H/A
Física	60 H/A
Hidráulica Geral	60 H/A
Desenho Técnico	60 H/A
Mecânica dos Flúidos	60 H/A
Climatologia	60 H/A
Análise de Problemas e Tomada de Decisões	45 H/A
Armamento e Tiro II	40 H/A
Defesa Civil	75 H/A
Perícia de Incêndio II	40 H/A
Educação Física Geral IV	60 H/A
Operações com Produtos Perigosos	45 H/A
Noções de Segurança Contra Incêndio II	100 H/A
Ordem Unida IV	20 H/A
Atendimento Pré-Hospitalar	120 H/A
Ciência do Fogo	45 H/A
Psicologia	45 H/A
Produtos Radiológicos, Biológicos e Químicos	45 H/A
Eletricidade Aplicada	60 H/A
Tecnologia da Construção	60 H/A
Mecânica dos Solos	60 H/A
Segurança no Trabalho	45 H/A
Carga Horária Total no 2º CFO.....:	1.785 H/A

Fonte: Divisão de Ensino/CEBM (2012) com adaptações

APÊNDICE F – Conteúdo Programático do 3º CFO

3º CFO	
DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Salvamento em Altura	120 H/A
Inteligência BM	40 H/A
Direito Civil	50 H/A
Educação Física Geral V	60 H/A
Ordem Unida V	30 H/A
Perícia de Incêndio III	40 H/A
Operações Especiais em Espaços Confinados	50 H/A
Tecnologia em Produtos Perigosos	60 H/A
Eletricidade Aplicada	60 H/A
Transferência de Calor	60 H/A
Mecânica Geral de Máquinas	60 H/A
Direito Administrativo	60 H/A
Tecnologia e Sistemas de Informação	60 H/A
Trabalho de Conclusão de Curso	105 H/A
Administração Financeira	60 H/A
Organização e Administração Bombeiro II	35 H/A
Busca Terrestre	60 H/A
Técnica de Ensino	45 H/A
Educação Física Geral VI	60 H/A
Comando em Operações	40 H/A
Noções de Segurança Contra Incêndio III	100 H/A
Ordem Unida VI	20 H/A
Gestão de Desastres	45 H/A
Meio Ambiente e Legislação Aplicada	60 H/A
Logística para Emergências	45 H/A
Desenvolvimento Gerencial	60 H/A
Administração Pública	60 H/A
Patologia das Construções	45 H/A
Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais	60 H/A
Administração de Recursos Humanos	45 H/A
Trabalho de Conclusão de Curso	105 H/A
Carga Horária Total no 3º CFO.....:	1.800 H/A

Fonte: Divisão de Ensino/CEBM (2012) com adaptações

APÊNDICE G – Conteúdo Programático e Carga Horária do Atual CFO

ÁREAS	COMPONENTES CURRICULARES	SEMESTRES				Total
		1º	2º	3º	4º	
BASE COMUM	CAL	CÁLCULO APLICADO A ATIVIDADE BM	45			45
	QMC I	QUÍMICA APLICADA A ATIVIDADE DE BM I			45	45
	QMC II	QUÍMICA APLICADA A ATIVIDADE DE BM II			45	45
	FSC I	FÍSICA APLICADA A ATIVIDADE DE BM I	60			60
	FSC II	FÍSICA APLICADA A ATIVIDADE DE BM II		60		60
	HCB	HISTÓRIA DO CBMSC	15			15
	HGB	HIDRÁULICA GERAL E INSTALAÇÃO HIDRÁULICA E DE BOMBEAMENTO		45		45
	EC	ÉTICA E CIDADANIA		15		15
	EST	ESTATÍSTICA APLICADA			30	30
	PTG	PORTUGUES INSTRUMENTAL	30			30
	TCC I	TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO I		30		30
	TCC II	TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II				0
	ELT	ELETRICIDADE APLICADA AO SERVIÇO DE BOMBEIROS				0
	MSO	MECÂNICA DOS SOLOS APLICADA A ATIVIDADE DE BOMBEIRO			30	30
	CLIM	NOÇÕES DE CLIMATOLOGIA E METEOROLOGIA APLICADA		30		30
	CHL	CHEFIA E LIDERANÇA			15	15
	TEC	TECNOLOGIAS CONSTRUTIVAS DE CONSTRUÇÃO		30		30
	PAT	PATOLOGIA DAS ESTRUTURAS E DAS EDIFICAÇÕES APLICADAS				60
	CER	CERIMONIAL, ETIQUETA E PROTOCOLO MILITAR			30	30
	ART I	ARMAMENTO E TIRO I – HABILITAÇÃO REVÓLVER .38		40		40
	ART II	ARMAMENTO E TIRO II – HABILITAÇÃO PISTOLA .40				30
	DPM I	DIREITO PENAL MILITAR I			45	45
	DPM II	DIREITO PENAL MILITAR II				45
	DPPM	DIREITO PROCESSUAL PENAL MILITAR				60
	DCO	DIREITO CONSTITUCIONAL APLICADO	30			30
	DAA	DIREITO ADMINISTRATIVO APLICADO			45	45
	TLC	TELECOMUNICAÇÕES	15			15
	GES	GERENCIAMENTO DE ESTRESSE	15			15
	PSO	PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	30			30
	DAM	DIREITO AMBIENTAL			30	30
	PADM	PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS (FORMAÇÃO SANITÁRIA E DOCUMENTOS)				60
	TGA	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO		30		30
	AGR	ANÁLISE E GERENCIAMENTO DE RISCO				30
	CSO	COMUNICAÇÃO SOCIAL E ORATÓRIA		30		30
	ANA	NOÇÕES DE ANATOMIA E FISIOLOGIA SISTÊMICA APLICADA	30			30
	EFM I	EDUCAÇÃO FÍSICA MILITAR I	60			60
	EFM II	EDUCAÇÃO FÍSICA MILITAR II		60		60
	EFM III	EDUCAÇÃO FÍSICA MILITAR III			60	60
	EFM IV	EDUCAÇÃO FÍSICA MILITAR IV				60
	ODU I	ORDEM UNIDA I	60			60
	ODU II	ORDEM UNIDA II		60		60
	ODU III	ORDEM UNIDA III			30	30
ODU IV	ORDEM UNIDA IV				30	
LGR I	LEGISLAÇÃO INSTITUCIONAL I	60			60	
LGR II	LEGISLAÇÃO INSTITUCIONAL II		60		60	
CM	CORRESPONDÊNCIA BOMBEIRO MILITAR		30		30	
ING I	INGLES INSTRUMENTAL I		60		60	
ING II	INGLES INSTRUMENTAL II			60	60	
BASE ESPECÍFICA	DCV	DEFESA CIVIL			60	60
	MTM	EQUIPAMENTO MOTOMECANIZADOS	30			30
	GEP	GESTÃO DE PESSOAS APLICADA	45			45
	ALOG	ADMINISTRAÇÃO DE LOGÍSTICA APLICADA			45	45
	AFA	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA APLICADA		45		45
	APH	ATENDIMENTO PRE HOSPITALAR	120			120

ÁREAS	COMPONENTES CURRICULARES	SEMESTRES				Total
		1º	2º	3º	4º	
	CIE I COMBATE A INCÊNDIO I	45				45
	CIE II COMBATE A INCÊNDIO II	120				120
	SALT SALVAMENTO EM ALTURA				120	120
	SAQ SALVAMENTO AQUÁTICO				120	120
	BTR BUSCA TERRESTRE		120			120
	IBM INTELIGÊNCIA BM		30			30
	OPP OPERAÇÕES COM PRODUTOS PERIGOSOS E RADIOATIVOS		50			50
	SCO SISTEMA DE COMANDO DE OPERAÇÕES	30				30
	POP PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO PÚBLICO			30		30
	RVE RESGATE VEICULAR		55			55
	CTE TÉCNICAS DE ENSINO				50	50
	SCI I SIST. DE PREVEN. E SEG. CONTRA INCÊNDIO, PÂNICO E ANÁLISE I	45				45
	SCI II SIST. DE PREVEN. E SEG. CONTRA INCÊNDIO, PÂNICO E ANÁLISE II		90			90
	SCI III SIST. DE PREVEN. E SEG. CONTRA INCÊNDIO, PÂNICO E ANÁLISE III			90		90
	SCI IV SIST. DE PREVEN. E SEG. CONTRA INCÊNDIO, PÂNICO E ANÁLISE IV				60	60
	MRG FUNDAMENTOS DE MERGULHO AUTÔNOMO MILITAR				50	50
	ECF OPERAÇÕES EM ESPAÇOS CONFINADOS				50	50
	BREC BUSCA E RESGATE EM ESTRUTURAS COLAPSADAS				60	60
	CIF COMBATE A INCÊNDIO FLORESTAL				120	120
	CMDO COMANDO, ESTADO MAIOR E PLANEJAMENTO			45		45
	SIF SISTEMAS DE INFORMÁTICA APLICADOS A ATIVIDADE BM		30			30
	TRO I EXERCÍCIO DE ADESTRAMENTO I		50			50
	TRO II EXERCÍCIO DE ADESTRAMENTO II			50		50
	GBC GESTÃO BOMBEIRO COMUNITÁRIO			30		30
	PER PÉRCIA DE INCÊNDIO			90	90	180
SUBTOTAL DAS DISCIPLINAS GERAL OBRIGATÓRIA		885	1050	905	1095	3935
DISCIPLINA POR SEMESTRE		19	22	20	17	78
A DISPOSIÇÃO DA DIRETORIA		20	20	20	20	80
ESTÁGIO SUPERVISIONADO			90	90	90	270

Fonte: Divisão de Ensino/CEBM (2012) com adaptações

APÊNDICE H – Quesitos Aplicados aos Comandantes de OBM

1) Houve a lotação de OFICIAIS que se formaram pelo CEBM, a partir de 2008 nessa OBM?

2) Se, a resposta da questão 1) for “Sim”, responda: você tem acompanhado a maneira como ele(s) realiza(m) os serviços (Administrativo ou Operacional)?

Caso a resposta da questão 2) seja "Não", explique o motivo, logo abaixo, encaminhando o questionário (link) para o responsável por acompanhar a avaliação do referido oficial.

3) Se a resposta da questão 2) for “Sim”, responda: você tem observado que ele(s) possui(m) alguma dificuldade na realização dos serviços?

4) Caso a resposta da questão 3) for “Sempre” ou "Quase Sempre", responda: As dificuldades apresentadas são nas áreas:

Se a Resposta for "Outra" para a questão 4) favor especificar abaixo

5) Em relação a questão 4), caso as dificuldades apresentadas sejam em ATIVIDADES OPERACIONAIS favor selecionar abaixo, quais as principais dificuldades apresentadas:
Se a Questão 5) for "Outra(s)" Qual(is)?

6) Em relação a questão 4), caso as dificuldades apresentadas sejam em ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS, favor selecionar abaixo quais as principais dificuldades apresentadas:

Se a Questão 6) for "Outra" Qual(is)?

7) Em relação aos oficiais formados, com a exigência de nível superior quando do ingresso, você observou melhora nas atividades por ele(s) desempenhada(s), em relação aos que ingressaram na Corporação apenas com nível médio? *

Se a resposta a questão 7) for "Sim", diga quais foram as principais melhoras identificadas:

Fonte: do autor (2012)

APÊNDICE I – Quesitos Aplicados aos Oficiais Formados pela ABM/CEBM

1) HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ REALIZOU SEU CURSO DE FORMAÇÃO NA CORPORACÃO?

2) ATUALMENTE, QUAL SUA ÁREA DE ATUAÇÃO?

3) DURANTE O CURSO, O CONTEÚDO DAS DISCIPLINAS, ERA AVALIADO, POR VOCÊ, ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIOS OU OUTRO PROCESSO DE AVALIAÇÃO?

4) DURANTE O CURSO OS INSTRUTORES ERAM AVALIADOS, POR VOCÊ, ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIOS OU OUTRO PROCESSO DE AVALIAÇÃO?

5) AS AVALIAÇÕES APLICADAS DURANTE O CURSO DE FORMAÇÃO, TANTO TEÓRICAS COMO PRÁTICAS, CONDIZIAM COM O CONTEÚDO TEÓRICO MINISTRADO?

6) OS MÓDULOS VOLTADOS PARA A ATIVIDADE FIM (Combate à Incêndio, Atendimento Pré-Hospitalar, Resgate Veicular, Salvamento em Altura, etc), POSSUÍAM AVALIAÇÃO PRÁTICA?

7) CASO A QUESTÃO 6) SEJA "SIM" RESPONDA: A AVALIAÇÃO PRÁTICA ERA CONDIZENTE COM O CONTEÚDO TEÓRICO?

8) CASO NO ITEM 7 SUA RESPOSTA FOI “RARAMENTE” OU “NUNCA”, O QUE PODERIA SER MELHORADO EM RELAÇÃO AS AVALIAÇÕES DAS MATÉRIAS MINISTRADAS DO CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAL?

9) A PARTE PRÁTICA DOS MÓDULOS ERAM EXECUTADAS DE MANEIRA QUE POSSIBILITASSE VOCÊ APLICAR O QUE FOI APREENDIDO DURANTE AS INSTRUÇÕES?

10) A INSTITUIÇÃO REUNIA OS INTEGRANTES DO CURSO VISANDO INFORMAR QUAL OS PROCEDIMENTOS ADOTADOS PARA MELHORAR OS PONTOS NEGATIVOS INDICADOS NAS AVALIAÇÕES DOS PROFESSORES E DO CONTEÚDO DAS MATÉRIAS?

11) DE ACORDO COM AS AVALIAÇÕES RELACIONADAS AOS PROFESSORES, HAVIA ALGUM TIPO DE MUDANÇA NA POSTURA DOS MESMOS OU NA CONDUÇÃO DA DISCIPLINA, APÓS A ENTREGA DA AVALIAÇÃO À DIVISÃO DE ENSINO?

12) NA SUA OPINIÃO, A GRADE CURRICULAR, APLICADA DURANTE O CURSO DE FORMAÇÃO, ATENDEU AS NECESSIDADES EDUCACIONAIS PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE OFICIAL BOMBEIRO MILITAR?

OBRIGADO(A), PELA SUA COLABORAÇÃO. ABAIXO DEIXAMOS UM ESPAÇO PARA SUA CONTRIBUIÇÃO, CASO CONSIDERE NECESSÁRIO, RELACIONADA AO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZADO¹⁰.

Fonte: do autor

¹⁰ Aqui esta informação está sendo referenciada pois de acordo com esse enunciado o responsável pelo preenchimento do formulário poderia colaborar com alguma informação que entendesse ser importante para o processo de ensino-aprendizagem. Sendo que as opiniões estão sendo utilizadas para a análise dos dados.

ANEXO A - Avaliação de Disciplina, Desempenho Docente e Condições da Infraestrutura do CEBM

Caro Aluno, estamos solicitando sua participação no processo de Avaliação de Ensino. Os resultados da avaliação serão de conhecimento do professor avaliado, do Chefe da Divisão de Ensino e do Comandante do CEBM. Com isto, você estará contribuindo na melhoria da qualidade do seu curso. Leia, responda com sinceridade e lembre-se: A ATITUDE DE HOJE FAZ RESULTADO AMANHÃ! PREENCHIMENTO a) Assinale o item, que melhor responde a pergunta; b) O significado dos números segue a seguinte escala: 1- SIM (excelente) 2- PRATICAMENTE SIM (Bom); 3- PRATICAMENTE NÃO (Regular); 4- NÃO (Fraco); 5- NÃO SE APLICA (se não souber responder ou se o item não se aplica) OBS: Nenhuma questão poderá ficar sem resposta.

*Obrigatório

INSTRUTOR:

EM RELAÇÃO A DISCIPLINA:

1 - O Instrutor apresentou à turma o PROMAPUD da disciplina? *

- SIM
- PRATICAMENTE SIM
- PRATICAMENTE NÃO
- NÃO
- NÃO SE APLICA

2 - Ficaram claros os objetivos das aulas práticas? *

- SIM
- PRATICAMENTE SIM
- PRATICAMENTE NÃO
- NÃO
- NÃO SE APLICA

3 - O número de horas-aulas práticas na disciplina foi suficiente? *

- SIM
- PRATICAMENTE SIM
- PRATICAMENTE NÃO
- NÃO
- NÃO SE APLICA

4 - O Instrutor apresentou as normas de segurança para o trabalho prático? *

- SIM
- PRATICAMENTE SIM
- PRATICAMENTE NÃO

- NÃO
- NÃO SE APLICA

5 - O Instrutor esteve presente nas atividades práticas desenvolvidas? *

- SIM
- PRATICAMENTE SIM
- PRATICAMENTE NÃO
- NÃO
- NÃO SE APLICA

6 - Os equipamentos e materiais foram suficientes para a realização das práticas previstas? *

- SIM
- PRATICAMENTE SIM
- PRATICAMENTE NÃO
- NÃO
- NÃO SE APLICA

7 - O Local utilizado para o desenvolvimento da disciplina-prática atendeu as necessidades? *

- SIM
- PRATICAMENTE SIM
- PRATICAMENTE NÃO
- NÃO
- NÃO SE APLICA

EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO DO DOCENTE:

8 - As aulas lhe pareceram bem preparadas e orientadas? *

- SIM
- PRATICAMENTE SIM
- PRATICAMENTE NÃO
- NÃO
- NÃO SE APLICA

9- O Instrutor demonstrou domínio do conteúdo durante as explicações nas aulas práticas? *

- SIM
- PRATICAMENTE SIM
- PRATICAMENTE NÃO
- NÃO
- NÃO SE APLICA

10 - O Instrutor demonstrou clareza e objetividade na exposição do conteúdo nas aulas práticas? *

- SIM
- PRATICAMENTE SIM
- PRATICAMENTE NÃO
- NÃO
- NÃO SE APLICA

11- O Instrutor foi pontual (cumpriu seus horários e compromissos)? *

- SIM
- PRATICAMENTE SIM
- PRATICAMENTE NÃO
- NÃO
- NÃO SE APLICA

12- O Instrutor conseguiu criar nas aulas um clima favorável à participação dos alunos? *

- SIM
- PRATICAMENTE SIM
- PRATICAMENTE NÃO
- NÃO
- NÃO SE APLICA

13- Após a realização das avaliações, o Instrutor discutiu o resultado em classe e /ou individualmente ? *

- SIM
- PRATICAMENTE SIM
- PRATICAMENTE NÃO
- NÃO
- NÃO SE APLICA

EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO DO ALUNO:

14- Você possuía os conhecimentos necessários (formação anterior ao CB, pré requisitos e outros) para acompanhar esta disciplina ? *

- SIM
- PRATICAMENTE SIM
- PRATICAMENTE NÃO
- NÃO
- NÃO SE APLICA

15 - Você realizou as atividades recomendadas pelo professor ao longo da disciplina? *

- SIM
- PRATICAMENTE SIM
- PRATICAMENTE NÃO
- NÃO
- NÃO SE APLICA

16 - A aprendizagem adquirida na disciplina foi satisfatória? *

- SIM
- PRATICAMENTE SIM
- PRATICAMENTE NÃO
- NÃO
- NÃO SE APLICA

17 - De modo geral, você gostou de ter cursado essa disciplina? *

- SIM
- PRATICAMENTE SIM
- PRATICAMENTE NÃO
- NÃO
- NÃO SE APLICA

18 - Você percebeu a importância dessa disciplina para o Curso? *

- SIM
- PRATICAMENTE SIM
- PRATICAMENTE NÃO
- NÃO
- NÃO SE APLICA

EM RELAÇÃO ÀS CONDIÇÕES DO CEBM:

19 - O local utilizado para o desenvolvimento da disciplina atendeu as necessidades? *

- SIM
- PRATICAMENTE SIM
- PRATICAMENTE NÃO
- NÃO
- NÃO SE APLICA

20 - O apoio logístico atendeu as necessidades face a essa disciplina-prática? *

- SIM
- PRATICAMENTE SIM
- PRATICAMENTE NÃO
- NÃO
- NÃO SE APLICA

21 -O tamanho da turma esteve adequado às especificidade práticas e metodológicas da disciplina? *

- SIM
- PRATICAMENTE SIM
- PRATICAMENTE NÃO
- NÃO
- NÃO SE APLICA

22 - O atendimento aos alunos (pontualidade, atenção, eficiência) da Divisão de Ensino foi satisfatória? *

- SIM
- PRATICAMENTE SIM
- PRATICAMENTE NÃO
- NÃO
- NÃO SE APLICA

COMENTÁRIOS ADICIONAIS: *

FONTE: DIVISAO DE ENSINO/CEBM (2012). DISPONÍVEL EM:

<https://support.google.com/docs/bin/answer.py?hl=pt-BR&answer=49008>. Acessado em 02/03/2012.