



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA**

VALNEY NASCIMENTO PEREIRA

**O subsistema Treinamento e Desenvolvimento (T&D) na gestão do quartel do 13º
Grupamento de Bombeiros Militar de Salinópolis.**

**CAPANEMA
2018**

VALNEY NASCIMENTO PEREIRA

**O subsistema Treinamento e Desenvolvimento (T&D) na gestão do quartel do 13º
Grupamento de Bombeiros Militar de Salinópolis.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal Rural da Amazônia como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. M. Sc. Luís Carlos Freitas Rodrigues.

**CAPANEMA
2018**

Pereira, Valney nascimento

O subsistema treinamento e desenvolvimento (T&D) na gestão do quartel do 13º grupamento de bombeiros militar de Salinópolis / Valney Nascimento Pereira. – Capanema, 2018.

52 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal Rural da Amazônia, Capanema, 2017.

Orientador: MSc. Luis Carlos Freitas Rodrigues.

1. Administração pública 2. Recursos humanos 3. Treinamento e desenvolvimento 4. Grupamento de bombeiros militar I. Rodrigues, Luis Carlos Freitas (orient) II. Título.

CDD – 351.1

Bibliotecária-Documentalista: Letícia Lima de Sousa – CRB2/1549

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA – UFRA

VALNEY NASCIMENTO PEREIRA

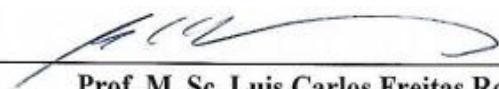
O SUBSISTEMA TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D) NA GESTÃO DO
QUARTEL DO 13º GRUPAMENTO DE BOMBEIROS MILITAR DE SALINÓPOLIS.

Trabalho apresentado à Universidade Federal Rural da Amazônia, como parte das exigências
do Curso de Bacharelado em Administração, área de concentração Recursos Humanos, para
obtenção do título de Bacharel.

27 / 02 / 2018

Data da Aprovação

BANCA EXAMINADORA



Prof. M. Sc. Luis Carlos Freitas Rodrigues

Orientador

Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA



Prof.^a. M sc. Carla Kelen de Andrade Moraes
Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA



Prof. M. Sc. Artur Vicente da Costa
Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA

À Deus por abrir esta “porta” abençoada do conhecimento e a meus pais que sempre estiveram ao meu lado, não medindo esforços a fim de me proporcionarem uma educação pautada no conhecimento e nos valores à vida.

Dedico.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pois até aqui me ajudou o senhor, sendo um refúgio nos momentos de dificuldades;

A meus pais, que sempre batalharam muito a fim de me proporcionarem a oportunidade educacional que não tiveram e esperaram com paciência para contemplarem os frutos de seus esforços;

Aos demais familiares pelo incentivo e confiança, mostrando que a concretização deste sonho era exequível;

Ao comando do 13º GBM Salinópolis e aos militares que não se eximiram em contribuir com o desenvolvimento desta pesquisa;

Ao meu professor e orientador M. Sc. Luis Carlos Freitas Rodrigues que com muita competência dedicou-se para consumir a elaboração deste trabalho e sendo um incentivador para concluir mais uma etapa na vida acadêmica;

Aos professores da Universidade Federal Rural da Amazônia pelo apoio, conselhos e amizade durante a vida acadêmica e que foram fundamentais na construção do conhecimento que possibilitou chegar até aqui;

Aos colegas de classe, em especial aos companheiros do grupo de estudos formado em sala de aula, que tanto me ajudaram.

À todos, meu muito obrigado!

“Você poderia tirar de mim as minhas fábricas, queimar os meus prédios, mas se me der o meu pessoal, eu reconstruirei todos os meus negócios”.

Henry Ford.

RESUMO

Este trabalho objetivou demonstrar a importância do treinamento e desenvolvimento TeD nas organizações públicas, em especial o 13º Grupamento de Bombeiros Militar (13º GBM) de Salinópolis. Com os treinamentos é possível melhorar o desempenho dos colaboradores e a qualidade no atendimento aos clientes e através do desenvolvimento de forma mais ampla, planejar ações de longo prazo propiciando aos colaboradores um crescimento profissional e como consequência desenvolvimento organizacional. Com a evolução do setor de Recursos Humanos nas organizações privadas e as melhorias alcançadas por este aprimoramento a nova administração pública busca aplicar em sua gestão, técnicas peculiares ao setor privado. Através de um estudo de caso no quartel dos Bombeiros na cidade de Salinópolis, foi possível identificar quais os métodos, como funciona e de que forma se dá a assimilação dos treinamentos pelos militares e quais os benefícios percebidos pelos mesmos. Em seguida foram realizadas as análises dos materiais obtidos através das entrevistas e da observação participante, que culminou com a proposição de ações que viabilizassem a implementação de TeD na gestão do quartel do 13º GBM.

Palavras-chave: Administração pública. Recursos humanos. Treinamento e desenvolvimento. Grupamento de Bombeiros Militar.

ABSTRACT

This work aimed to demonstrate the importance of training and development TeD in public organizations, in particular the 13th Military Fire Brigade (13th GBM) of Salinópolis. With the training, it is possible to improve the performance of employees and the quality of customer service and through broader development, to plan long-term actions providing employees with professional growth and as a consequence organizational development. With the evolution of the Human Resources sector in private organizations and the improvements achieved by this improvement the new public administration seeks to apply in its management, techniques peculiar to the private sector. Through a case study in the barracks of Firemen in the city of Salinópolis, it was possible to identify the methods, how it works and how the training is assimilated by the military and what benefits are perceived by them. Then, the analysis of the materials obtained through interviews and participant observation, which culminated in the proposition of actions that would enable the implementation of TeD in the management of the 13th GBM.

Keywords: Public administration. Human Resources. Training and development. Group of Military Firefighters.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma clássico do quartel do 13º GBM	32
Figura 2 - Fluxograma do atendimento das ocorrências no quartel do 13º GBM	33
Figura 3 - Fluxograma do atendimento das ocorrências nas praias de abrangência do 13º GBM	34
Tabela 1 – Efetivo entrevistado	39
Quadro 1 - Qual a frequência dos treinamentos, de qualquer natureza, com os militares do 13º GBM?	40
Quadro 2 - Os treinamentos são realizados visando suprir deficiências cotidianas do serviço?	41
Quadro 3 - Há consulta sobre as deficiências que poderiam fazer parte de um programa específico de treinamentos?	41
Quadro 4 - Após os treinamentos é possível verificar se houve aprendizado, como é feito?	42
Quadro 5 - Com a participação nos cursos, treinamentos e especializações há ganhos financeiros ou promoções?	44
Quadro 6 - Há entendimento entre oficiais e praças no planejamento das atividades de treinamento?	45
Quadro 7 - Os treinamentos são resultados das necessidades do grupamento ou para o cumprimento metas da corporação?	46

LISTA DE SIGLAS

- RH - Recursos Humanos
- TeD - Treinamento e Desenvolvimento
- GBM - Grupamento Bombeiro Militar
- CBMPA - Corpo de Bombeiros Militar do Pará
- UBM - Unidade Bombeiro Militar
- NAP - Nova Administração Pública
- LTN - Levantamento de Necessidades
- DEI - Diretoria de Ensino e Instrução
- GV - Guarda vidas
- POP's - Procedimentos Operacionais Padrão

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	Administração pública	13
2.2	Serviço público	14
2.3	Processo administrativo na gestão pública	15
2.4	Recursos Humanos (RH)	17
2.5	Subsistemas de recursos humanos (RH)	18
2.5.1	Subsistema de provisão de recursos humanos	18
2.5.2	Subsistema de aplicação de recursos humanos	18
2.5.3	Subsistema de manutenção de recursos humanos	19
2.5.4	Subsistema de monitoração de recursos humanos	19
2.5.5	Subsistema de desenvolvimento de recursos humanos	20
2.5.5.1	Treinamento	21
2.5.5.2	Desenvolvimento	24
3	TeD NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO PARÁ	25
3.1	O Corpo de Bombeiros Militar do Pará (CBMPA)	25
3.2	As etapas do processo de treinamento e desenvolvimento no CBMPA	26
3.2.1	Levantamento das necessidades	26
3.2.2	Planejamento e programação	27
3.2.3	Execução do treinamento	29
3.2.4	Avaliação dos resultados de treinamento	30
4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO 13º GBM	30
4.1	O 13º Grupamento de Bombeiros Militar de Salinópolis	30
4.2	Organograma e fluxograma do 13º GBM	31
4.3	TeD no 13º GBM	35
4.4	As etapas do TeD no 13º GBM	36
5	MATERIAIS E MÉTODOS	38
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES	39
6.1	Perfil dos entrevistados	39
6.2	Análises das entrevistas	40
7	CONCLUSÃO	47

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	50
APÊNDICE	52

1 – INTRODUÇÃO

Apresentação do tema

A área de Recursos Humanos (RH) tem evoluído bastante no decorrer da história assim como seus subsistemas, desta forma os estudos sobre Treinamento e Desenvolvimento (TeD) tem se expandido acompanhando o processo do campo de RH, por isso muitos autores concordam que cada vez mais faz-se necessário a elaboração de planejamentos para especialização dos colaboradores, com a finalidade do alinhamento das habilidades, atitudes e comportamentos aos objetivos da organização.

Apesar da evolução de TeD ter ocorrido primeiramente nas organizações privadas, hoje é possível perceber que as organizações públicas têm caminhado nesta direção, buscando aperfeiçoar suas técnicas laborativas e procurando alinhar o comportamento dos seus colaboradores aos objetivos institucionais e incorporando práticas comuns da iniciativa privada em seu cotidiano, o que ficou conhecido como a nova administração pública.

A consecução desta pesquisa se deu com a finalidade de desenvolver atividades com o propósito de responder o seguinte questionamento: De que forma os padrões de Treinamento e Desenvolvimento (TeD), subsistema de RH, originados inicialmente na iniciativa privada, são aplicados como ferramentas de gestão na estrutura organizacional do quartel do 13º Grupamento Bombeiros Militar de Salinópolis?

Dentro da bibliografia pesquisada não foi encontrado nenhum estudo de TeD, voltado para a gestão das atividades administrativas nas organizações militares do estado do Pará, pois é imprescindível a busca por resultados através de treinamentos voltados para os setores de execução das atividades operacionais.

Este estudo proporcionará a quem interessar, elementos instigantes para que cada vez mais possam vislumbrar melhorias na gestão organizacional voltados principalmente às instituições militares. Compreendendo, que a ausência desses elementos ocasionará ineficiência na elaboração e consecução de planejamentos essenciais para o desenvolvimento dos diversos setores da administração institucional, como o 13º Grupamento de Bombeiros Militar (13º GBM).

O direcionamento a ser tomado pelo pesquisador e a identificação dos pontos relevantes para pesquisa, serão norteados pelos objetivos abaixo citados:

Objetivo geral:

Analisar o processo de adaptabilidade do sistema de Treinamento e Desenvolvimento (TeD) junto a gestão do quartel do 13º Grupamento Bombeiros Militar de Salinópolis.

Objetivos específicos:

- 1-Elencar os métodos de Treinamento e Desenvolvimento (TeD) realizados no quartel dos Bombeiros em Salinópolis;
- 2-Identificar a funcionalidade de TeD no quartel dos Bombeiros em Salinópolis;
- 3-Verificar como se dá a assimilação de TeD nos diversos setores do 13º Grupamento Bombeiros Militar de Salinópolis.

Para a consecução deste trabalho foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais, para a obtenção de subsídios teóricos relativos a área de RH, em especial o subsistema de TeD, bem como sobre a estrutura organizacional do 13º GBM de Salinópolis. Foram realizadas entrevistas com perguntas semiestruturadas como instrumento de coleta de dados dentro de um estudo de caso para verificar o perfil dos militares do quartel dos Bombeiros em Salinópolis, a área de atuação e qual a percepção destes colaboradores em relação a realização de atividades que envolvam TeD no serviço diário e ainda a interação do pesquisador com a organização através da observação participante.

A estrutura do trabalho contempla a contextualização teórica concernente a área de RH e seus subsistemas, destacando-se o subsistema TeD, através das discussões proporcionadas por autores como Marras, Chiavenato e Godoy como forma de melhor identificar as etapas que compõem esta teoria. Em seguida é mostrado a estrutura organizacional do Corpo de Bombeiro Militar do Pará (CBMPA) e como se dá as etapas de TeD dentro da corporação.

Para melhor esclarecimento a respeito do local da pesquisa são mostrados o organograma e o fluxograma do 13º GBM, assim como de que forma acontece as atividades de TeD na UBM. Posteriormente são apresentados os materiais e métodos que viabilizaram a realização desta pesquisa e possibilitaram alcançar os objetivos propostos.

A seção final demonstra os resultados obtidos através da análise das entrevistas e da observação participante, destacando os pontos principais e que visam responder a pergunta problema, assim como relacionar o resultado da pesquisa com os objetivos propostos e a conclusão que mostra a percepção do pesquisador sobre o tema correlacionando com a realidade do local da pesquisa, apontando algumas possíveis soluções que visam adequar a atividade Bombeiro Militar com as técnicas desenvolvidas na área de RH, voltadas para o subsistema de TeD.

2 – CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

2.1 – Administração pública

Nem sempre pode-se obter uma definição clara do que seja administração pública, muito devido as variações decorrentes do vasto ambiente de que se ocupa os exercícios administrativos. Mas de um modo bem abrangente distingue-se como sendo um grupo de atividades e organizações responsáveis por realizar os trabalhos da administração, ou seja, pôr em prática todas proposições legais e políticas que lhe cabem (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Para Santos (2006), individualmente os agentes públicos compõem com suas especificidades laborativas as instituições públicas como um todo. Nessa individualidade inicialmente, pode-se considerar a carga de conhecimentos e habilidades, bem como as atitudes de cada colaborador vinculadas as atividades desempenhadas.

A décadas procura-se definir qual a melhor forma de atuação da administração pública de modo que possa colocar em prática modelos planejados para determinados momentos. Desta forma, Matias-Pereira (2010) esclarece que o aparecimento da nova administração pública no período dos anos de 1960, demonstra um avanço que visava pôr a prova os métodos utilizados na época e tidos como aceitáveis. Percebe-se assim que, os questionamentos sobre melhorias na área pública não são recentes entre os pesquisadores, porém nas últimas três décadas têm se intensificado de forma mais específica.

Apesar de não ser um questionamento recente, as melhorias que são necessárias acontecer na gestão pública desencadearam a partir da década de 1980 uma gama de estudos científicos substanciais, manifestados por instituições acadêmicas com a possibilidade de um aprofundamento no conhecimento específico sobre como gerenciar a máquina pública. Porém, esta explosão de mudanças propostas em diferentes países está muitas vezes ligada as transformações políticas ocorridas em cada um (MATIAS-PEREIRA, 2010).

2.2 - Serviço público

Bandeira de Melo (2003, apud Matias-Pereira, 2010) esclarece que serviço público se traduz na responsabilidade do estado em ofertar ou indicar quem oferte atendimento à população gerando satisfação e comodidade de forma generalizada. Porém, para a concretização das atribuições estatais é necessário um novo posicionamento na atitude das pessoas.

As mudanças na postura dos cidadãos em muitos países, demandou de seus governos uma nova atuação no atendimento à população que cada vez mais busca um serviço de qualidade. Por isso, o embasamento de uma nova forma de gerenciamento tem a intenção de ofertar serviços que alcance os anseios do cidadão, agora cliente, tendo se mostrado como

um modelo mundial nos anos de 1990 e que aconteceram em meio a uma expansão dos mercados e das tecnologias informacionais (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Este novo posicionamento do cidadão, torna-se o propulsor para que mudanças na forma de administrar a máquina pública acontecesse em diversos países que precisavam obter um melhor aproveitamento em eficiência, eficácia e efetividade na hora de ofertar os serviços públicos à população. O pacote de mudanças gerado pela necessidade de melhor servir o cidadão foi nominado de Nova Gestão Pública (NGP), visando promover transformações nos procedimentos e estruturas públicas alcançar evoluções no funcionamento.

2.3 - Processo administrativo na gestão pública

As sociedades ao longo dos tempos têm buscado organizar-se em torno de códigos e leis que possibilitem uma convivência salutar para seus membros. Desta necessidade surge o estado, que segundo Santos (2006) é uma instituição dotada de poder capaz de dirigir as relações sociais, conduzindo seus membros à uma convivência pacífica para o bem-estar comum e impondo-se quando necessário, mesmo sendo idealizado pela sociedade.

Com o passar dos anos esta invenção social tem se desenvolvido de forma estruturada buscando especializar suas funções, devido principalmente o avanço social e a complexidade para organizar o funcionamento de suas instituições, pois segundo Meirelles (1985, apud Santos 2006), traduzindo uma visão Aristotélica, a composição do estado deve ser destacado a comunhão dos cidadãos, quem realmente deve determinar as regras; os magistrados, aqueles a quem são delegadas funções e os integrantes do judiciário.

As três formas de poder que atualmente distinguem-se por executivo, legislativo e judiciário agem conjuntamente, mantendo uma relação equilibrada entre si para que todo benefício resultante desta estrutura seja voltado para o povo, pois como ressalta Matias-Pereira (2010) todo empenho de mudanças deve objetivar a melhora no atendimento do serviço público vislumbrando a necessidade de quem utiliza os serviços contribuindo para crescimento da cidadania e social.

Muitos foram os pensadores que discorreram sobre o tema estado, contribuindo de forma significativa para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, porém ainda hoje há possibilidades de melhorias desta instituição, buscando no seio da sociedade alternativas de organização que reflitam os anseios da sociedade dentro da gestão pública (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Dentro do estado, as organizações precisam ser subdivididas a medidas que estas tomam proporções maiores, para que possam alcançar uma melhor especialização de suas

atividades e facilite sua gestão, o que consiste em dividir as tarefas e responsabilidades nas organizações desenvolvendo seu potencial de várias maneiras o que resultará em uma gestão eficiente. Porém para que isto aconteça é imprescindível que a estrutura correta seja trabalhada (SANTOS, 2006).

Atualmente as reformas administrativas propostas no mundo tem como enfoque materializar propostas que resultem na satisfação do cidadão, agora denominado cliente, para melhoria da qualidade na prestação de serviços públicos e o fortalecimento das instituições, lançando bases fortes com capacitação administrativa para a sustentação dos projetos dos governos em prol da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Para o bom funcionamento da organização os avanços da gestão devem ser contínuos ou pelo menos executadas com um determinado intervalo de tempo para que o desempenho seja duradouro, pois de acordo com Santos (2006) o processo de implementar melhorias constantes envolve mudanças e equilíbrio dentro dos departamentos, trabalhando para que as ações sejam coerentes com os objetivos institucionais.

O Brasil também já passou por várias mudanças na forma de gerir suas instituições, orientadas pelas ideologias de cada governante e o contexto histórico que o país atravessava. Passou pelo aparelhamento do estado, as práticas do estado empresário até chegar no processo de aberturas de mercado, privatizações etc., cada mudança com um enfoque diferente para a administração. Porém, segundo Matias-Pereira (2010) em todas as transformações realizadas até hoje, fica claro que não cumpriram um papel favorável ao país.

As discussões proporcionadas pelos questionamentos em torno das reformas do estado ajudam a sociedade a perceber o valor de uma administração pública que utiliza recursos altamente qualificados principalmente em se tratando de recursos humanos, tecnológicos e de infraestrutura e necessitam serem visualizados como indispensáveis. Mesmo com os resultados de pouca expressão, as mudanças na gestão do estado e o esclarecimento para com a sociedade dos atos desse, mostra o caminho a ser seguido pelo Brasil (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Para que haja mudanças com êxito nos resultados é necessário organizar as instituições, pois compreende-se por organização algo que está organizado, funcionando de forma a cumprir o papel para a qual foi criada. Para Santos (2006), os órgãos públicos são formados por funções desempenhadas por servidores chamadas de organizar e que os órgãos abrangem características ou enfoques comuns e resultam da junção de trabalho e pessoas.

Além disso, o conjunto de órgãos à serviço do estado formam a administração pública que objetivamente deve laborar para o bem-estar e progresso da coletividade. De um

prisma bem amplificado pode-se depreender que entram também neste conceito as instituições e empresas da iniciativa privada que colaboram para a prestação de serviços públicos, ou seja, administração direta e indireta (SANTOS, 2006).

Outro conceito intimamente ligado a administração é o de direção, que segundo Santos (2006) trata-se de um processo capaz de conduzir e coordenar pessoas à desempenharem atividades para as quais são designadas, previamente planejadas e organizadas. A função direção é fundamental para o desempenho positivo das instituições, pois relacionada adequadamente com liderança e motivação irá colaborar para o alcance dos objetivos.

A função direção está subdividida em níveis que são relacionados como: institucional, que se refere a alta direção incumbida da gestão, interação com ambiente exterior e elaborar estratégias; intermediário, nível chamado de gerência responsável pela motivação, liderança e comunicação, objetivando o bom desempenho empresarial; operacional, diz respeito a supervisão dos colaboradores que não exercem funções administrativas (SANTOS, 2006).

2.4 – Recursos Humanos (RH)

O termo Recursos Humanos representa as pessoas que mantêm uma relação laborativa com uma organização com a finalidade de executar as tarefas referente as atividades da empresa, promovendo a manutenção e continuidade organizacional resultando em uma parceria onde ambos os lados são beneficiados. Este recurso tão valioso para as corporações está distribuído nos três níveis da organização: estratégico, tático e operacional (CHIAVENATO, 2009).

É uma área que se desenvolveu nos primeiros anos do século XX, com o objetivo de atender as corporações que aumentavam em tamanho e precisavam administrar suas atividades que se tornavam cada vez mais complicadas, resultado do choque gerado pelo prodígio da revolução industrial da produção em massa e a necessidade de organizar melhor os processos produtivos. A área de RH é uma aliada com a finalidade de diminuir os impasses entre as organizações e seus colaboradores (CHIAVENATO, 2009).

Com a aperfeiçoamento dos estudos iniciados nas teorias da administração surge um termo mais abrangente o de Administração de Recursos Humanos, objetivando englobar a apreensão com o comportamento do colaborador para que haja uma afinidade cada vez maior deste com a organização, resultando em aceitação e qualidade. É perceptível uma mudança na relação empresa e trabalhador, pois inicialmente era interessante para as organizações a força

de trabalho, porém hoje as empresas têm buscado pessoas que participam da gestão e são proativas (DALMAU; TOSTA, 2009).

Desta forma acontece a evolução de um modelo burocrático, rígido e mecanicista para outro que requisita do colaborador um posicionamento distinto, contribuindo cada vez mais com a gestão organizacional. As mudanças ocorreram não somente no âmbito individual, mas exigiu uma readequação de todo o setor de RH, visando o desenvolvimento da organização bem como elevar ao máximo a capacidade laborativa de seus membros (FLEURY, 2002 apud DALMAU; TOSTA, 2009).

2.5 – Subsistemas de recursos humanos (RH)

Os subsistemas de RH, são procedimentos adotados pelas organizações com a escopo de gerar produtos e serviços conforme a peculiaridade de cada subsistema. Apesar da diversidade, os subsistemas têm o objetivo de convergir esforços com a finalidade de complementar as ações onde o resultado será ratificado com união e organização dos processos, pois isoladamente não alcançariam o resultado esperado (FRANCO, 2008).

De acordo com Chiavenato (2009) os subsistemas da área de recursos humanos podem ser classificados em cinco categorias como veremos a seguir:

2.5.1 - Subsistema de provisão de recursos humanos

Refere-se a todos os procedimentos necessários para a captação de recursos humanos a serem empregados nas diversas atividades desenvolvidas pelas organizações e aborda ações como pesquisas mercadológicas, selecionar e recrutar mão-de-obra. Para as pessoas é o momento inicial na busca pela conquista de uma vaga de emprego. Porém para uma melhor compreensão dos procedimentos adotados na provisão, é mister o conhecimento do local onde as empresas mantêm seus relacionamentos de negócios (CHIAVENATO, 2009).

Para suprirem suas necessidades as empresas recrutam mão-de-obra, porém o direcionamento do processo pode apontar para um enfoque simplesmente operacional para o cumprimento de determinações do nível superior, ou por outro lado o preenchimento da vacância é realizado visando o planejamento estratégico da organização com perspectivas de melhorias no longo prazo (CHIAVENATO, 2009).

2.5.2 - Subsistema de aplicação de recursos humanos

Engloba as ações iniciais que visam compatibilizar as peculiaridades de cada integrante recém-chegado com as ocupações a serem desenvolvidas, bem como a visualização

do comportamento dentro da função, o que possibilitará a empresa a se manter viva, ofertando seus produtos e serviços aos consumidores. Esta primeira interação entre empresa e colaborador é essencial para um relacionamento salutar e duradouro, havendo a compreensão das diretrizes da organização assim como a melhor forma de contribuição do novo integrante (CHIAVENATO, 2009).

O método avaliativo de como serão empregados os novos recursos humanos são verificados levando em consideração o prisma de cada organização contratante, pois em uma estrutura mais rígida as pessoas simplesmente devem realizar o que lhes é determinado, dando relevância a recompensa pecuniária e as gratificações ofertadas. De um outro enfoque, uma estrutura mais flexível privilegia a eficácia, enfatizando e estimulando a motivação, a inovação e criatividade, pois tem como perspectiva mudanças organizacionais e o aprimoramento contínuo (CHIAVENATO, 2009).

2.5.3 - Subsistema de manutenção de recursos humanos

Para as empresas não é interessante simplesmente captar mão-de-obra e empregar conforme suas necessidades, mais também manter os recursos humanos de tal forma que sua permanência seja prolongada e proveitosa para ambos. Para tanto, é imprescindível que haja recompensas pecuniárias, contribuição social, além de um local de trabalho digno e seguro, pois estas variáveis irão gerar no trabalhador o desejo de continuar desempenhando suas atividades com alto rendimento e de permanecer na mesma empresa (CHIAVENATO, 2009).

O tratamento diferenciado dispensado pelas organizações diante da necessidade da manutenção de seus recursos humanos, pode ser identificado no grau de satisfação e estímulo por parte dos colaboradores, pois algumas empresas dão um tratamento a seu pessoal pela média apresentada, já outras levam em consideração as individualidades e as colaborações de cada pessoa e este tratamento que deve ser cultivado dentro das corporações visando a manutenção de sua mão-de-obra (CHIAVENATO, 2009).

2.5.4 - Subsistema de monitoração de recursos humanos

Os caminhos traçados pelas empresas não são utópicos, mas definidos a fim de que os objetivos e metas propostos sejam conquistados. A partir de uma racionalidade, é elaborado todo um planejamento visando a continuidade e crescimento das empresas no mercado e em outros setores, como o setor público, porém é necessário que haja um controle, pois este tem como foco garantir que todos os setores das organizações estejam na mesma sintonia e trabalhando para a consecução de tudo que foi planejado e de maneira eficiente (CHIAVENATO, 2009).

No processo de monitoramento de recursos humanos são utilizados basicamente como parâmetro nas organizações o comportamento individual e o desempenho nos locais de trabalho dos colaboradores. Dessa forma um banco de dados atualizado capaz de fornecer informações sobre os recursos humanos, bem como a estruturação de uma auditoria com potencial para acompanhar permanentemente a progressão do banco de dados, trará à organização um sistema que permitirá gerenciar as informações e será de grande importância para o monitoramento de todas as deficiências apresentadas pela organização (CHIAVENATO, 2009).

2.5.5 - Subsistema de desenvolvimento de recursos humanos

Para que aconteça o desenvolvimento da organização e de recursos humanos deve ser incluído ao processo ações de treinamento, que são as aplicações de recursos em pessoal pela empresa. Nas pessoas há um diferencial que é o de se adaptar ao meio em que estão inseridos de forma a adquirir novos conhecimentos e pô-los em prática aumentando sua capacidade laborativa (CHIAVENATO, 2009).

Para o setor público esta prática foi incorporada como Nova Administração Pública (NAP) por importar mecanismos e técnicas da iniciativa privada, visando a quebra de velhos paradigmas na administração pública. De acordo com Ferlie et al (1999), ao menos quatro modelos da NAP foram desenvolvidos concebendo uma experiência incipiente da forma ideal de conduzir as organizações governamentais, como veremos a seguir:

- NAP 1 – modelo que deu início ao processo de mudanças no ano de 1980 e se manteve vigente até meados da década de 1980, traduz-se em uma busca pela aproximação no desempenho das funções administrativas pelo poder público em relação a iniciativa privada, através da contratação de mão-de-obra oriunda de empresas particulares e de órgãos que realizam consultorias;
- NAP 2 – atualmente vista como mais importante por se contrapor a muitos pontos defendidos pela NAP 1, traz o entendimento de que movimentos históricos de grandes empresas em direção a estrutura verticalizada hodiernamente têm realizado o caminho oposto, tendo como produto um melhor arranjo organizacional, como: maior flexibilidade na estrutura das empresas, planejamento para melhor destinar os recursos etc.;
- NAP 3 – tem como predominância o padrão de excelência na elaboração de produtos e prestação de serviços, trazendo para o serviço público características da teoria humanística e tendo como destaque os valores, a cultura e ritos no relacionamento

dentro da organização. Enfatiza também o crescimento organizacional, a aprendizagem, desempenho com vista nos resultados, projetados para serem praticados de baixo para cima e incentivo à inovação, intensificação dos treinamentos da corporação de cima para baixo;

- NAP 4 – modelo pouco desenvolvido e que necessita ser provado sua exequibilidade com eficiência, pois propõe uma administração de alta qualidade advinda de ações bem-sucedidas na iniciativa privada. Tem como principais indicadores o aprimoramento da excelência na qualidade dos serviços, demonstrando a relevância e valores do cliente, destaca o crescimento da aprendizagem social além da execução do serviço cotidiano, porém é pouco praticado pela organização pública por ser suas técnicas muito avançadas.

2.5.5.1 - Treinamento

Por treinamento entende-se um conjunto de ações que visam transferir em curto espaço de tempo, a reciclagem de conhecimento e habilidades, que vão ao encontro do desenvolvimento de atividades ou a melhoria na qualidade laborativa. O treinamento produz mudanças, uma vez que agrega aos conhecimentos e habilidades já existentes uma carga renovada e benéfica à execução de tarefas (MARRAS, 2005).

Chiavenato (2009) menciona que treinamento é um processo de suma importância para as organizações podendo ser aplicado em todos os níveis, pois as empresas têm como recurso mais valioso as pessoas. “Treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos” (CHIAVENATO, 2009 p. 389).

Certamente a área de Treinamento e Desenvolvimento (TeD) configura-se em uma das mais importantes na administração de Recursos Humanos (RH), estando dividida em setores menores a fim de atender aos objetivos organizacionais conforme seu tamanho e carências, sendo menos ou não utilizado em empresas sem estruturação de RH (MARRAS, 2005).

Esta ferramenta quando utilizada corretamente mostra-se bastante eficiente, porém para a sua consecução na atualidade as empresas têm efetuado em quatro etapas, que de acordo com Marras (2005) são elas:

Primeira etapa: Diagnóstico de treinamento

É onde realiza-se as análises das necessidades da organização e verifica o perfil do colaborador se está compatível para execução atividades, para posteriormente elaborar o planejamento que tem a função básica de responder quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido. Da fase analítica pode resultar o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LTN), desdobradas em três contingências:

- O primeiro momento representa um trabalhador totalmente fora da realidade operacional da organização, precisando ser capacitado para que com uma nova bagagem de conhecimento possa atuar de forma eficiente na função a qual foi designado.
- O segundo momento condiz com o colaborador que possui parte da carga de conhecimentos para desempenhar determinada função e que capaz de realizar o que lhe solicitado, no entanto precisa agregar mais para suprir as exigências funcional.
- O terceiro corresponde ao colaborador que atende quase que na totalidade as exigências que a função desempenhada requer, necessitando de pouco treinamento.

Para uma melhor compreensão, Marras (2005) esclarece que LTN, compreende análises e pesquisas voltadas para a verificação das lacunas existentes entre a capacidade de resposta do trabalhador diante da função a ser desempenhada e as exigências para o cargo. As incompatibilidades geram ineficiências não almejadas pelas empresas e muitas vezes inicia-se já no recrutamento. Portanto, o LTN componente do sistema TeD prepara o ambiente para a implementação das etapas seguintes visando corrigir ou minimizar as deficiências.

Segunda etapa: Planejamento e programação

O planejamento é o campo de TeD de grande importância, pois é neste momento que ocorre a união dos setores administrativos a fim de formarem regras que nortearão a cultura da organização, formando multiplicadores para tornar possível as relações que visem o alcance das metas da empresa tendo como fundamento o foco do que é preciso e o que é possível, ou ainda o que se tem de recursos e a generalidade das necessidades.

Nesta etapa é levado em consideração as principais orientações, conforme planejada antecipadamente, daquilo que deve ser colocado em prática na fase inicial de aprendizagem para que as lacunas existentes entre o trabalhador e sua função seja preenchida, verificando a necessidade de quantos módulos irão suprir as deficiências, se é uma necessidade permanente, quais os setores participarão e quantos de cada departamento.

Terceira etapa: Execução do treinamento

Este é o momento em que tudo que foi planejado e preparado é colocado em prática para que as falhas percebidas nas fases anteriores sejam sanadas, tendo como pontos primordiais a qualidades do que será ministrado, ou seja verificar se todas ferramentas que serão utilizadas no processo de construção da bagagem de conhecimentos e habilidades dos trabalhadores são compatíveis com a realidade laborativa de cada um e outro ponto importante também é a confirmação dos resultados esperados.

Todos os passos desta fase devem ser executados exatamente como projetado, monitorando se o período escolhido não prejudicará as atividades da empresa, se os recursos empregados vão ao encontro das necessidades de cada participante, se os resultados estão chegando conforme os objetivos propostos, a qualificação dos palestrantes, se o local é adequado, se as pessoas participantes conseguem retransmitir o que aprenderam quando for solicitado e se a duração da execução é suficiente para a absorção dos conteúdos.

Quarta etapa: Avaliação do treinamento

Neste momento deve-se conferir se os resultados alcançados estão de acordo com as diretrizes projetadas pela organização. Para que todo o processo seja executado com êxito é imprescindível que toda a estrutura do planejamento seja idealizada para que a conclusão possa ser representada através de valores antecipadamente previstos, pois sem esta mensuração torna-se impreciso o que gera dúvidas se realmente houve eficácia no projeto aplicado, pois segundo o autor muitas vezes essa problemática mostra-se como um grande complicador dentro do processo de TeD.

TeD é um investimento com efeitos tanto no curto como no longo prazo, dependendo da necessidade de cada organização, sendo que para o longo prazo trabalha-se principalmente mudanças no comportamento dentro da empresa onde as previsões de resultados devem ser esperadas no médio ou longo prazo. Na avaliação final de aplicação do processo geralmente são verificados se houve crescimento da produtividade, diminuição dos custos, diminuição das ausências, aumento da qualidade na realização das tarefas entre outras (MARRAS, 2005).

Para a verificação da eficácia de todas as etapas aplicadas no programa de TeD, Hamblin (1978, apud Marras 2005) indica 5 fases, como veremos a seguir:

- Avaliação de resultados, visa-se compreender a resposta dada pelos participantes da capacitação diante de todas as ferramentas empregadas na realização do programa;
- Avaliação do aprendizado, é a comprovação do realmente foi aprendido em comparação com o desempenho apresentado anterior ao treinamento;

- Avaliação de comportamento, devido à complexidade que envolve a mensuração dos resultados neste quesito, torna-se difícil comparar se o comportamento foi realmente mudado logo no primeiro momento;
- Avaliação de valores, tem como foco verificar se foi possível agregar uma nova bagagem de valores ao indivíduo o que gerará transformações no perfil da cultura individual e organizacional;
- Avaliação de resultados finais, neste momento é feito a averiguação se as metas que deveriam ser alcançadas nos pós treinamentos se confirmam, tais como: diminuição das faltas e das trocas no quadro de funcionários, melhoria na relação entre setores etc.

2.5.5.2 – Desenvolvimento

O desenvolvimento quando agregado ao treinamento provoca melhorias nas habilidades pessoais, despertando nos colaboradores o desejo de afinidade com os negócios da empresa, proporcionando maior interação, ampliando as possibilidades de uma ascensão profissional e contribuindo para comprometimento com as atividades da empresa, pois todo este conjunto de ações resultará no desenvolvimento organizacional (COSTA FILHO; MARQUES, 2010).

“O treinamento prepara o homem para realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma macrovisão do business, preparando-o para voos mais altos, a médio e longos prazos” (MARRAS, 2005 p. 167). Enquanto o treinamento está voltado para a preparação individual, o desenvolvimento trabalha com uma visão ampla voltada para um conjunto de situações (CHIAVENATO, 2009).

Conforme Chiavenato (2009) o desenvolvimento dentro das empresas está vinculado ao processo proposital de transformações, planejado com antecedência e articulado por especialistas que analisam o mercado e a organização, propondo mudanças necessárias para alavancar as atividades empresariais, pois a necessidade de mudanças pode vir tanto do ambiente externo como interno. Porém, a organização precisa estar preparada para que as modificações ocorram e as melhorias se concretizem.

Para Marras (2009 apud Costa Filho; Marques, 2010) o desenvolvimento da organização está vinculado ao comprometimento de se preparar e monitorar a ascensão da empresa no seu conjunto e no decorrer do tempo, fazendo com que todos os objetivos e metas planejados possam ser concretizados. O autor ainda ressalta que, desenvolvimento organizacional acontece em etapas intrínsecas visando as transformações necessárias para que

ao longo do tempo seja alcançado patamares cada vez mais alto, contemplando a organização como um todo.

Depreende-se que os subsistemas desenvolvidos na área de RH, servem de guia para reger o comportamento trabalhista que servirão de arcabouço para o fortalecimento do planejamento estratégico organizacional, apontando soluções para as problemáticas que eventualmente surgirem e promovendo o entendimento entre comandantes e comandados em questionamentos que porventura apareçam (CHIAVENATO, 2009).

3 – TeD NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO PARÁ.

3.1 – O Corpo de Bombeiros Militar do Pará (CBMPA)

O Corpo de Bombeiros Militar do Pará foi criado em 24 de novembro de 1882 através de uma portaria provincial, editada pelo Drº Justino Ferreira Carneiro então presidente da província, com a missão de executar o serviço de extinção de incêndios em Belém. A corporação foi subordinada a província até o ano de 1894 quando passou a ser um regimento do estado do Pará, porém no período de 1971 até 1990 ficou agregada a Polícia Militar, quando se torna finalmente uma corporação independente (MENEZES, 2007). Segundo o Art. 42 da Constituição federal de 1988 é organizado com base na hierarquia e na disciplina, sendo regido por leis e regulamentos específicos (BRASIL, 1988).

Atualmente o CBMPA conta com 37 unidades instaladas nas principais cidades paraenses, com a nobre missão de realizar a proteção da vida, meio ambiente e os bens da sociedade através dos préstimos labores, executados com alto grau de eficiência, eficácia e efetividade, buscando alcançar o reconhecimento dentro e fora do país no atendimento de ocorrências peculiares ao serviço dos Bombeiros e sempre primando pelos valores hierarquia, disciplina, ética, responsabilidade, coragem e aprimoramento técnico–profissional (PARÁ, 2017a).

O ingresso no CBMPA na atual conjuntura se dá por dois caminhos: concurso para o cargo de soldado com participação no curso de formação de praças com duração de 10 meses no Centro de Formação, Aperfeiçoamento e Especialização (CFAE) e o concurso para oficial com processo de formação que perdura por 03 anos no Instituto de Ensino em Segurança Pública (IESP), onde é reconhecido pela Universidade Estadual do Pará (UEPA) como bacharelado em segurança pública (PARÁ, 2017a).

Em uma estrutura baseada na hierarquia e na disciplina os militares do CBMPA estão divididos em duas categorias, as praças compostas pelos Soldados (SD), Cabos (CB), Sargentos (SGT) e Subtenentes (SUBTEN) e os oficiais compostos pelos Tenentes (TEN),

Capitães (CAP), Majores (MAJ), Tenentes-coronéis (TENCEL) e os Coronéis (CEL). Após a formação as praças estão aptas a desempenharem os serviços de primeiros socorros, combate a incêndios, salvamento aquático, salvamento terrestre, salvamento em altura, enquanto que os oficiais após a formação estarão capacitados a comandar, orientar, disciplinar, instruir e acompanhar as guarnições no desenvolvimento das atividades acima citadas (PARÁ, 2017a).

Apesar do conhecimento adquirido durante os cursos de formação, os militares do CBMPA têm a possibilidade de aprimorarem suas cargas de habilidades realizando os cursos de especialização ofertados pela corporação ou por outras entidades com áreas afins. Para o ingresso nos cursos de especialização o militar interessado deverá passar por uma bateria de exames e por um teste de aptidão física voltado para a área de conhecimento colimada, tornando-o um detentor de informações de uma atividade específica no universo laborativo da corporação (PARÁ, 2017a).

A Diretoria de Ensino e Instrução (DEI) é o setor do CBMPA responsável pela organização e divulgação dos cursos para os militares da corporação e órgãos afins, visando suprir as deficiências de atendimento nas ocorrências mais numerosas no estado. Para elaboração e consecução dos cursos de especialização o CBMPA conta com profissionais bastante experientes e com formação na área a ser ministrada, porém as vagas nos cursos são limitadas, alcançando um número reduzido de profissionais devido as restrições de recursos para a sua execução (PARÁ, 2017a).

Além disso, para que as atividades sejam realizadas de forma padronizadas o CBMPA adota como metodologia de execução os Procedimentos Operacionais Padrão (POP's), que são realizações de atividades seguindo diretrizes previamente estabelecidas dentro dos serviços atendidos pelos bombeiros (PARÁ, 2017e). Segundo o comandante do 13º GBM, o CBMPA não dispõe de um manual POP's próprio, fazendo uso da padronização de procedimentos elaborados principalmente pelo Corpo de Bombeiros do Distrito Federal.

3.2 - As etapas do processo de treinamento e desenvolvimento no CBMPA

De acordo Godoy (2008), existe um consenso entre pesquisadores e pessoas que praticam TeD que esta atividade é composta por quatro etapas. Estas etapas são correlacionadas no CBMPA da seguinte maneira:

3.2.1 – Levantamento das necessidades

Etapa que busca alinhar as necessidades de treinamento ao planejamento estratégico da organização, a fim de que as atividades a serem desenvolvidas junto aos treinandos sejam capazes de suprir as deficiências de desempenho das atividades fim e

também dos colaboradores (GODOY, 2008). No CBMPA, o levantamento das necessidades é realizado levando em consideração os grandes eventos que ocorrem todos os anos em datas programadas, bem como o número de ocorrências atendidas em determinadas épocas ou em determinados lugares (PARÁ, 2017a).

Segundo Godoy (2008), podem ser utilizadas metodologias diversificadas para que as informações sejam coletadas, pois irá depender das atividades desenvolvidas e pela organização. No caso do Corpo de Bombeiros, os métodos bastante utilizados são os de solicitar aos comandantes de cada quartel que remeta ao Comando Operacional (COP) todas as datas referentes aos grandes eventos atendidos em suas áreas de abrangência e também de acordo com o quantitativo de ocorrências em que as Unidades Bombeiros Militar (UBM) tiveram que atuar (PARÁ, 2017a).

3.2.2 – Planejamento e programação

Nesta etapa são projetadas todas as ações que deverão acontecer durante os treinamentos, bem como os materiais a serem empregados e os responsáveis por ministrarem as atividades planejadas, para tanto a programação deve levar em consideração o que se almeja como resultado e o tempo de execução, para posteriormente ser definido a melhor estratégia para a verificação dos resultados alcançados (GODOY, 2008). No Corpo de Bombeiros o planejamento é elaborado de forma que, atividades como cursos, palestras, workshop, estágios, sejam executados ao longo de um ano e com datas predefinidas, visando sempre o melhor atendimento ao cidadão (PARÁ, 2017a).

Godoy (2008) enfatiza que um fator essencial na organização das atividades é o direcionamento a um público específico, que a direção deverá definir como prioritário à ser alcançado (GODOY, 2008). A Diretoria de Ensino e Instrução (DEI) é o setor responsável que define as regras para participação nas atividades de TeD, divulgando também a duração e os locais onde serão realizados (PARÁ, 2017a).

Na motivação dos participantes o treinamento tem um enfoque modificador da visão, de comportamento, de assertividade das rotinas laborativas, torna-se imprescindível que as pessoas envolvidas nas atividades programadas almejem e estejam cientes das incumbências que surgirão com as novas práticas (GODOY, 2008). O CBMPA além de intencionalmente capacitar militares para que desenvolvam de forma técnica e com excelência as ações voltadas para o serviço Bombeiro Militar, permite ainda que os militares busquem áreas nas quais tem maior afinidade, tornando o ambiente de trabalho um local de satisfação e segurança (PARÁ, 2017a).

Godoy (2008) cita que nesta etapa alguns critérios podem ser colocados em prática, tais como:

- Determinação do que se almeja, com proposição de metas – este critério visa deixar explícito quais os objetivos a serem alcançados, permitindo que os participantes do treinamento focalizem seus esforços na concretização do que foi planejado;
- A ratificação da pretensão do aprendizado – o amparo deste critério está na assertividade da ciência psicológica ao afirmar que, as pessoas tendem a moldar suas atitudes nas ações que geram resultados positivos;
- As ações práticas do aprendizado – procedimento que objetiva incentivar a participação dos treinandos através do tratamento prático do objeto de trabalho para o qual se está sendo capacitado, aproximando este exercício ao máximo da realidade a ser desempenhada, gerando confiança e melhor resultado.

Esta realidade no Corpo de Bombeiros pode ser descrita pelas seguintes ações (PARÁ, 2017a):

- Clareza aos militares que serão capacitados, da possibilidade do emprego dos conhecimentos adquiridos no território nacional ou fora do Brasil dependendo da gravidade do ocorrido, para tanto, as instruções são conduzidas de modo que haja a fixação do conhecimento, a fim de que o planejamento seja confirmado;
- A capacitação proporciona aos treinandos eficiência, confiança na execução dos serviços, argumentos para tomada de decisão, além do reconhecimento tanto para a corporação como os militares;
- Para a comprovação do domínio sobre o que está sendo ministrado, as instruções teóricas vinculam-se a situações que simulam eventos reais, intensificando a possibilidade da prática e permitindo ao treinando alcançar padrões dentro de critérios pré-estabelecidos.

Godoy (2008), afirma que para a utilização de métodos, técnicas e ambientes há um número expressivo de modalidades de treinamentos que podem ser adotados pelas organizações e que geram o produto esperado, desde os mais simples até as atividades que exigem um grande aparato para sua consecução. Como veremos a seguir:

- Aprender fazendo - compreende atividades como rotatividade de funções, estágios em diversos setores da organização que se mostra de grande importância, realização de atividades em equipe etc.;

- Aprender pela teoria – engloba exposição oral por palestrante, painéis para o compartilhamento e o debate de novas propostas, educação a distância que tem como instrumento multiplicador do conhecimento a internet e intranet e tem grande relevância propagação do conhecimento teórico;
- Aprender reproduzindo a realidade – a dramatização utilizada para expor temas específicos incentiva a participação dos treinandos com a utilização de técnicas do teatro, os jogos envolvendo situações entre empresas onde grupos que representam organizações diferentes disputam entre si até alcançar o objetivo, o estudo de caso realiza a partir de relatórios verdadeiros ou imaginários com o propósito de analisar respostas ou verificar algum ponto em comum entre os temas abordados;
- Aprender por incremento psicológico – orientações psicológicas de um profissional, a sócio análise possibilita a averiguação da proximidade e reações na convivência dos participantes com outros grupos de colaboradores, a dinâmica de grupos auxilia na obtenção de conhecimentos para negociação e formação de líderes visando o compartilhamento de ideias.

Esta abordagem pode ser visualizada no CBMPA pelas seguintes ações metodológicas e técnicas (PARÁ, 2017a):

- Os estágios ocorrem no Corpo de Bombeiros envolvendo diversas atividades e visam proporcionar aos participantes conhecimento de variadas áreas de atuação de Bombeiros;
- A educação a distância é uma realidade no CBMPA sendo um instrumento capaz de permitir aqueles desejam reciclar seus conhecimentos;
- Simulações de atendimento do cotidiano fazem parte do treinamento Bombeiro Militar e tem por finalidade manter o militar preparado para agir quando necessário, como primeiros socorros, combate a incêndios, salvamento aquático etc.;
- Dinâmicas de grupo são introduzidas durante as atividades para retratar uma convivência com a comunidade e preparar psicologicamente para lidar com as cobranças no atendimento as vítimas, objetivando zelar pela postura militar e respeitando o cidadão.

3.2.3 – Execução do treinamento

Esta é a etapa em que tudo que foi planejado e preparado pode ser colocado em prática ou até mesmo serem promovidas alterações que garantam uma participação eficaz dos treinandos, ou seja momento de exclusiva e inteira dedicação. De acordo com a modalidade

escolhida será necessário a presença de um instrutor e que será um diferencial no treinamento tanto positivo como negativamente, dependendo de como o instrutor interage com seus treinandos (GODOY, 2008).

Para os militares do CBMPA este é o momento de se aprofundar nas áreas nas quais se tem maior afinidade, pois muitos cursos são presenciais onde a maioria dos instrutores são militares experientes e especialistas em seus campos de atuação e isto torna-se um diferencial para todos os participantes. Em alguns casos particulares ocorrem a participação de instrutores civis, principalmente nos cursos de formação de oficiais e praças (PARÁ, 2017a).

3.2.4 – Avaliação dos resultados de treinamento

Esta fase onde o que foi planejado e o resultado obtido pelos treinandos são conferidos, a fim de que futuras correções no que foi ministrado e dos recursos utilizados possam acontecer. Esta etapa serve de indicador para se averiguar se o retorno positivo alcançado supera os valores e empenhos empregados, mesmo entendendo que não é fácil demonstrar de forma quantitativa e qualitativamente esta avaliação por envolver um grande número de variáveis (GODOY, 2008).

Apesar da imprecisão na averiguação dos resultados se mostrar uma barreira para uma avaliação exata, ela deve ser promovida para que todos os indicativos de melhorias ou mudanças possam ocorrer (GODOY, 2008).

No Corpo de Bombeiros alguns indícios do aproveitamento dos participantes podem ser percebidos ao final dos eventos, como mudanças na visão de cenários sinistrados ou com potencial para que aconteça ou mesmo a percepção da coordenação para a realização de melhorias no uso de materiais e equipamentos, porém ao longo do tempo quando se faz necessário a participação dos militares treinados em eventos reais, pode-se fazer um acompanhamento dos resultados positivos conseguidos (PARÁ, 2017a).

Apesar de não ser uma tarefa simples, o Corpo de Bombeiros tem buscado avaliar o uso de materiais e de técnicas usadas em serviço, para que as melhorias ocorridas na organização com aquisição de materiais e treinamentos dos militares possam se reverter no excelente atendimento à população (PARÁ, 2017a).

4 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO 13º GBM

4.1 – O 13º Grupamento de Bombeiros Militar de Salinópolis

O 13º Grupamento de Bombeiros Militar (13º GBM) está localizado na Rodovia PA 124 no bairro São Tomé no município de Salinópolis no nordeste paraense, distante 220

quilômetros da capital Belém. Salinópolis atualmente possui uma população de 39.569 habitantes, segundo estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2017 (BRASIL, 2018), porém em determinadas épocas do ano este número aumenta expressivamente, principalmente com a chegada das férias escolares.

O quartel dos Bombeiros em Salinópolis foi criado em 16 de janeiro de 1995 com o nome de 4º Subgrupamento de Incêndio Independente (4º SGI/I) através do decreto estadual número 1.911 de 20 de dezembro de 1996, estando subordinado diretamente ao quartel do 2º Grupamento de Bombeiros Militar (2º GBM) de Castanhal. Devido ao aumento da demanda no município de Salinópolis pelos serviços desenvolvidos pelo Corpo de Bombeiros e pela necessidade de aumento de recursos humanos, equipamentos e de melhoria na estrutura, foi transformado através do decreto estadual número 1.357 de 28 de agosto de 2015 em 13º Grupamento Bombeiro Militar (PARÁ, 2017b).

Atualmente o 13º GBM conta com um efetivo de 72 militares composto de oficiais e praças responsáveis por atender as demandas de ocorrências de Combate a Incêndios, Salvamento Aquático, Salvamento em Altura, Atendimento Pré-Hospitalar em sua área de jurisdição que corresponde aos municípios de Salinópolis, São João de Pirabas e Santarém Novo (PARÁ, 2017c). Apesar do número de militares existentes, a pesquisa mostrou que para suprir todas as demandas seria necessário contabilizar um efetivo de 120 militares o que permitiria executar uma agenda de treinamentos sem sobrecarga de trabalho, além do mais é o que prescreve o mapa de força¹, com relação ao quantitativo de militares, para um grupamento militar (PARÁ, 2017d).

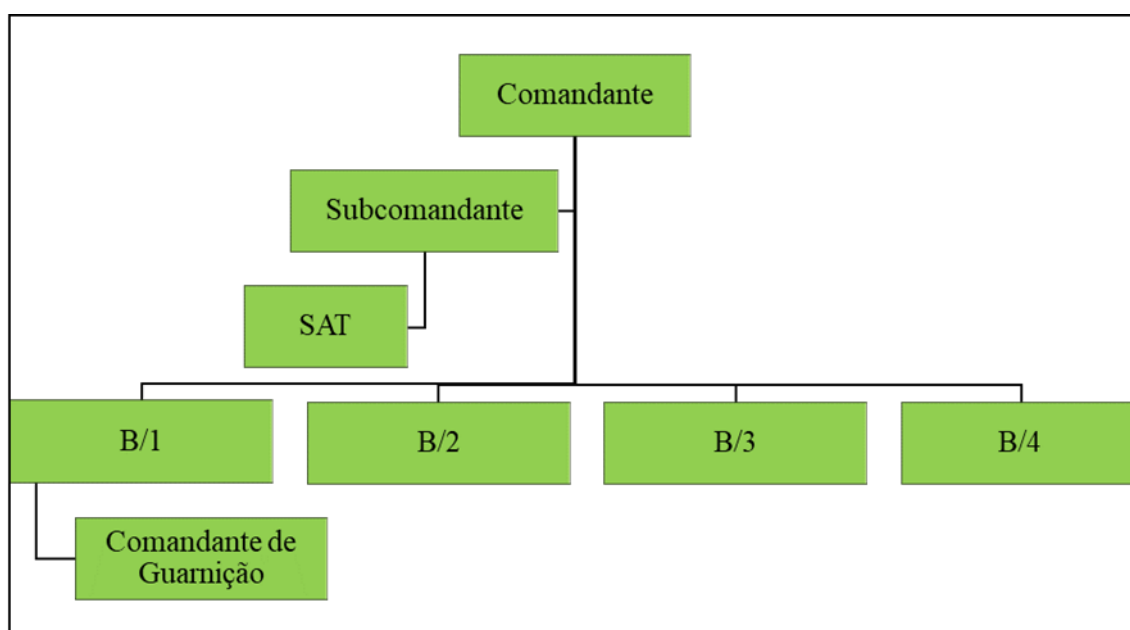
4.2 – Organograma e fluxograma do 13º GBM

Tendo como princípios a hierarquia e disciplina a estrutura organizacional do 13º GBM pode ser disposta através de um organograma, pois segundo Franco (2011) os organogramas além de servirem como ferramenta para a constituição de cargos e salários demonstram também como se dá a relação hierarquizada das funções, visualizadas de forma ordenadas. A localização no organograma indica a posição do cargo dentro da estrutura, bem como a quem gerencia e a quem está subordinado.

Para Franco (2011) os organogramas podem ser tipificados como clássicos e não clássicos, onde os clássicos são aqueles construídos com retângulos e demonstram as relações existentes entre os setores da organização; os não clássicos são os demais tipos como de barras, setores, radial, lambda, bandeira e informativo.

De acordo com o organograma clássico da figura 1, a estrutura de recursos humanos no 13º GBM está distribuída da seguinte forma: a unidade militar é comandada por um oficial superior com a patente de Major, tendo como subcomandante um oficial intermediário com a patente de Capitão e auxiliados por dois oficiais subalternos com as patentes de 1º Tenente e 2º Tenente, onde são responsáveis pela gestão das seções que no CBMPA são designadas de B/1, B/2, B/3 e B/4 que cumprem as ordens do comando, bem como pela organização das atividades diárias como escalas de serviços, manutenção de materiais e equipamentos, movimentação de pessoal, instruções e treinamentos.

Figura 1: Organograma clássico do quartel do 13º GBM



Fonte: Autor/2018

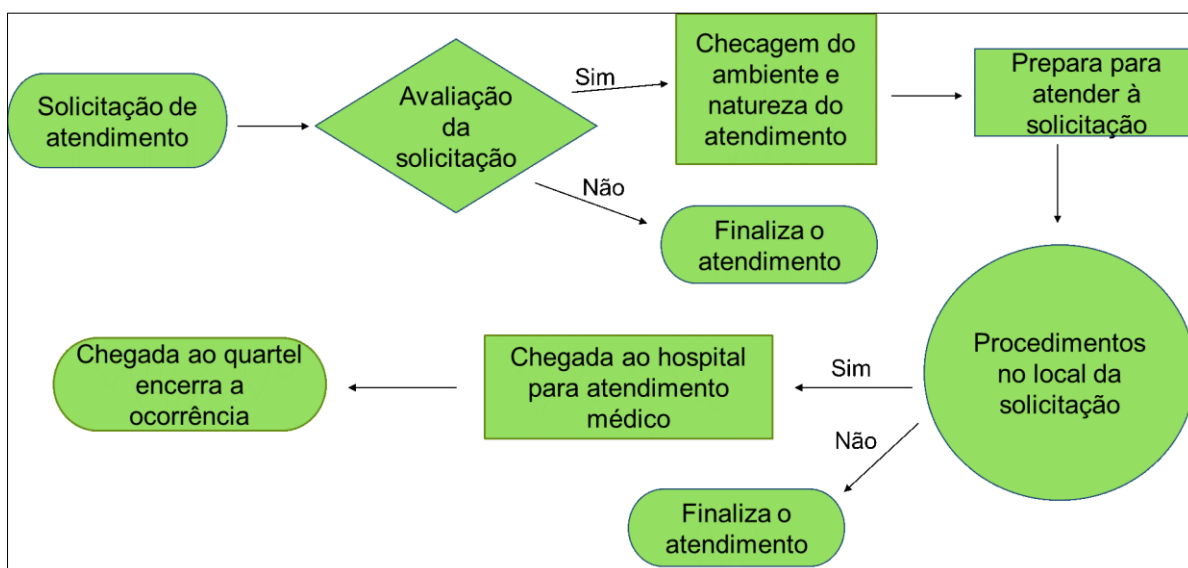
A seção B/1 é responsável pela movimentação de pessoal e de onde são designados os comandantes de guarnições; a seção B/2 é incumbida de coletar informações tanto do público interno quanto externo, a fim de adequações estratégicas sejam realizadas; a seção B/3 realiza o controle de materiais administrativos e operacionais, além da estatística das ocorrências atendidas cotidianamente e a elaboração do planejamento de instrução e treinamentos para os militares e o planejamento para o atendimento dos eventos que todos os anos são realizados no município; a seção B/4 é responsável pelo controle e avaliação dos equipamentos motorizados, bem como pela manutenção de primeiro escalão dos mesmos.

Na classe das praças estão inseridos os Subtenentes, 1º Sargentos, 2º Sargentos, 3º Sargentos, Cabos e os Soldados que tem funções como auxiliar os oficiais dentro das seções, comandar as guarnições de serviço e está no frente quando na atuação em ocorrências de responsabilidade do Corpo de Bombeiros.

Uma forma de entender o funcionamento das atividades dos Bombeiros no município de Salinópolis é através de um fluxograma, que é uma ferramenta pelo qual se pode demonstrar por meio de figuras representativas como se dá o passo a passo de uma atividade, podendo viabilizar a compreensão e até promover melhorias ao processo (PEINADO; GRAEML, 2007).

O fluxograma da figura 02 demonstra todas as etapas que são percorridas para que ocorra o atendimento eficiente das demandas da população do município de Salinópolis, da seguinte forma: a solicitação chega até o quartel via central de atendimento ou pessoalmente e a partir deste momento é realizada uma avaliação para verificar se a ocorrência deve ser atendida pelos Bombeiros ou se deve ser encaminhada a outra instituição, verifica-se ainda se trata-se de trote para em seguida vencida esta etapa e se constatado que se trata de demanda para outra instituição ou de trote finaliza-se o atendimento, porém se a demanda de atendimento for direcionada ao serviço de Bombeiro inicia uma checagem para saber do que se trata a solicitação e posteriormente a mobilização da guarnição com a viatura adequada que deslocará até o local solicitado e efetuará os procedimentos que o caso requeira ou se estiver sido solucionado finaliza o atendimento e retorna ao quartel, mas existindo vítima no local do atendimento da ocorrência a mesma é levada ao hospital público do município onde será deixada sob cuidados médico e em seguida a viatura retornará ao quartel finalizando assim o atendimento.

Figura 2: Fluxograma do atendimento das ocorrências no quartel do 13º GBM



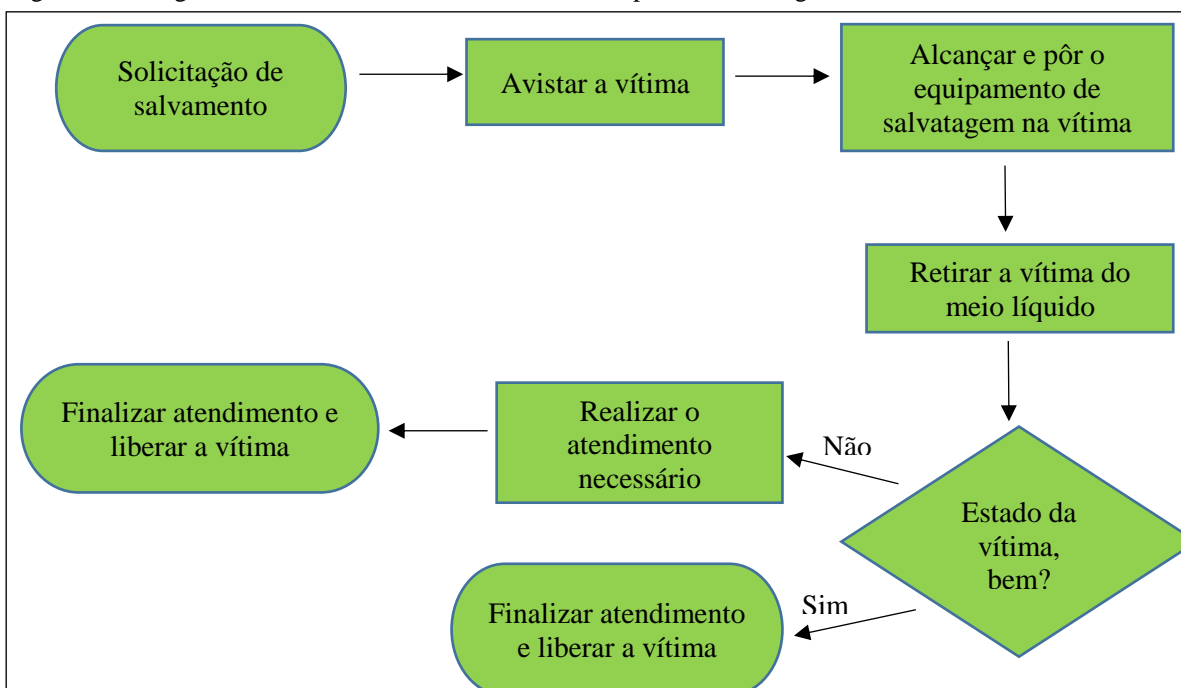
Fonte: Autor/2018

O fluxograma acima descreve somente as ocorrências atendidas pelos Bombeiros em caráter de urgência e emergência a partir do quartel, mas não corresponde as solicitações

de atividades preventivas em eventos, não se refere as ocorrências atendidas e as prevenções realizadas periodicamente nas praias e balneários que fazem parte da área de abrangência do 13º GBM de Salinópolis.

O fluxograma mostrado na figura 03, indica cada etapa percorrida pelo Bombeiro Guarda-vidas quando do atendimento de uma vítima de afogamento nos balneários servidos pela atuação dos militares do 13º GBM, pois inicia com a solicitação de salvamento pela vítima ou por alguém que a avistou com dificuldades de sair do meio líquido, em seguida cabe ao guarda-vidas avistar a vítima para posteriormente se deslocar e ao alcançá-la, na sequência põe o equipamento na vítima que permitirá a mesma flutuar facilitando desta forma o próximo passo que será a retirada do meio líquido, após a retirada da água o militar procede uma avaliação a fim de verificar o estado de consciência da vítima e caso não seja verificado nenhuma situação de anormalidade a vítima é liberada e o atendimento encerrado, caso contrário é verificado quais os atendimentos que a vítima necessita e em seguida realizado tais procedimento para que a vítima, sem risco de morte ou de a sua saúde possa ser liberada.

Figura 3: Fluxograma do atendimento das ocorrências nas praias de abrangência do 13º GBM



Fonte: Autor/2018

No que tange ao afogamento, o guarda vidas para poder realizar as devidas análises e atuar de maneira correta precisa estar de posse do conhecimento sobre os graus de afogamento, pois cada grau está associado a sinais e sintomas que precisam ser identificados para que o suporte básico de vida seja executado.

4.3 – T e D no 13º GBM

Em entrevista com um dos responsáveis pelo gerenciamento do quartel, foi verificado que o calendário anual de cursos, especializações, estágios etc. é elaborado pela Diretoria de Ensino e Instrução (DEI), uma seção que funciona no comando geral, válido para todas as UBM's do estado do Pará, mas que não impede de cada quartel elaborar seu planejamento para outros treinamentos. Planejamento este que o entrevistado, Sub-Comandante, denominou de Quadro de Trabalho Semanal (QTS), que é uma das propostas mais utilizadas para consecução das atividades voltadas para o cotidiano laborativo dos militares.

No quartel de Salinópolis, de acordo com a entrevista supracitada, não há um calendário de treinamentos próprios devido a dependência junto ao calendário elaborado pelo DEI no comando geral, mesmo havendo a necessidade de uma rotina onde os militares possam praticar e aperfeiçoar tudo o que aprenderam nos cursos de formação e ao longo de suas carreiras, porém estas atividades ficam prejudicadas devido a disponibilidade de efetivo está aquém do necessário para que seja executado tal planejamento envolvendo todos os militares. Outro complicador que impede a realização das atividades de treinamentos é que a maioria dos militares não residem no município de Salinópolis e caso seja executado nas condições atuais haverá uma sobrecarga de trabalho, e restrições, como contenção orçamentária para tais pleitos.

Para Teiga (2012) por treinamento compreende-se que são etapas com o propósito de estimular as pessoas a desenvolverem através do aprendizado habilidades, que antes haviam desenvolvido, bem como novos comportamentos fazendo com que os colaboradores possam alcançar os maiores níveis de produtividade permitindo desta forma que haja ganhos tanto a organização quanto para trabalhadores.

A décadas atrás, o treinamento era visto de uma outra forma bem mais simples, pois tratava-se de moldar o trabalhador a função que deveria exercer exigindo para o desempenho da ocupação somente sua força física. Atualmente, o treinamento requer mais que força física dos trabalhadores, requer um alinhamento com os objetivos organizacionais tornando o colaborador um ser pensante, criativo, que busca adquirir novos conhecimentos para utilizar em seu dia a dia, a fim de melhorar sua qualidade de vida, fazendo com haja valorização profissional refletindo também na imagem da empresa (TEIGA, 2012).

Na pesquisa foi possível levantar informações concernente a treinamentos voltadas especificamente aos serviços de prevenção nas praias e balneários pertencentes a área de cobertura 13º GBM, que são manobras em determinados dias da semana em que o fluxo de

banhistas é menor para realizar manobras de salvamento aquático com simulações de salvamento nas mais diversas situações que poderiam acontecer em um dia de trabalho. As informações mostraram que esta é uma atividade que exige dos militares bastante conhecimento das correntes marítimas e também da topografia dos balneários, além de um excelente preparo físico, pois os militares chegam a trabalhar 10 horas por dia no trabalho de prevenção ou atuação, para salvaguardar a vida das pessoas que procuram diversão nas praias e balneários abrangidos pela UBM de Salinópolis.

Existe ainda um outro grupo de militares que atendem as solicitações de urgência e emergência e que participam de treinamentos relativo as suas atividades laborativas de formal eventual, principalmente por estarem lotados em sua maioria em um quartel longe de suas cidades de morada e por concorrerem a uma escala de serviços de pelo menos 48 horas semanais. As atividades eventuais quando é possível, ocorrem na troca de guarnições ou mesmo durante o plantão, impedindo alcançar todos os militares em uma única atividade, porém paulatinamente quando possível a instrução é repassada a todos que estão empenhados na execução do trabalho do qual estão sendo ministrados os temas.

Em uma unidade militar como o 13º GBM, que atende diariamente situações adversas para dá uma resposta a população do município de Salinópolis no que tange às ocorrências de urgência e emergência e ainda se preparar para atender a população de turistas que procuram a cidade aos finais de semana e nos feriados prolongados, bem como no período de férias escolares, quando o município chega a receber o dobro da população local, é imprescindível encontrar formas de treinar a tropa visando o atendimento de um público variado e de culturas bastante diversificada, pois é comum se deparar com pessoas das diversas partes do mundo.

Para Xavier (2006), existem variadas formas de se realizar um treinamento, podendo ser por exemplo assistir a um filme voltado para a realidade ocupacional dos colaboradores ou mesmo solicitar que os mais experientes da organização, possam repassar algumas das situações vividas em seu ambiente de trabalho. Estas ações dependem da criatividade dos gestores e também do seu desejo de envolver todos os trabalhadores em um ambiente de motivação voltado para a qualificação, ou seja, os recursos existem basta que haja disposição e conhecimento daqueles que são responsáveis por disponibilizar a quem deve ser direcionado.

4.4 – As etapas do TeD no 13º GBM

Conforme os conceitos descritos por Godoy (2008) em relação as etapas que compõem as práticas de TeD, é possível constatar estas etapas presentes nos treinamentos realizados no Grupamentos dos Bombeiros de Salinópolis, conforme abaixo descrito:

Na etapa concernente ao levantamento das necessidades no quartel do 13º GBM, a pesquisa mostrou que quando possível é verificado todas as deficiências no serviço Bombeiro Militar levando em consideração os grandes eventos que acontecem todos anos nos períodos de feriados, datas festivas e das férias escolares, a fim de que todas as carências constatadas sejam sanadas. As informações são coletadas a partir de fontes que fazem um tratamento estatístico dos dados obtidos relativo as demandas atendidas ou mesmo através do calendário de eventos anual elaborado pelo setor competente, no caso a B/3.

Na fase de planejamento, de acordo com a realidade local em recursos humanos e materiais, são feitos visando sanar carências pontuais, mas que não conseguem uma abrangência capaz de haver uma continuidade visando o longo prazo, uma vez o planejamento macro é feito pelas seções do comando geral. Desta forma, as atividades que são planejadas voltadas para o serviço de praia, se limitam a programações eventuais e sem grandes mudanças, já para o serviço de urgência e emergência as elaborações são menos frequentes, porém quando realizado abrange o número maior de pessoas e de materiais.

Na etapa de execução, os treinamentos acontecem de acordo com a área específicas de atuação, como no serviço de praia as práticas mais comuns são instruções nas dependências do quartel a fim de massificar o conhecimento sobre fenômenos como correntes marítimas, topografias das praias; já a prática inclui corrida e natação com a finalidade de melhoramento físico e ainda simulações de salvamento objetivando o aprimoramento das técnicas. No serviço de urgência e emergência são planejadas instruções teóricas, geralmente no mesmo local onde ocorrerá a prática, onde são repassadas todas as precauções que são necessários tanto com relação aos materiais como também com a vítima e com o próprio Bombeiro; já a prática é feita com descida de rapel, descida em poço, simulação de combate a incêndios e também resgate de acidentados automobilísticos.

A avaliação dos resultados é realizada através dos questionamentos junto aos participantes, bem como a observação do desempenho de cada militar na execução de todas etapas das manobras realizadas, sendo apontado muitas vezes pelos próprios militares suas dificuldades ou temores na execução de determinadas atividades ou mesmo pelos instrutores que após a realização das atividades procuram fazer suas considerações mostrando quais atitudes podem ser melhoradas ou mesmo quais equipamentos poderiam facilitar o trabalho dos Bombeiros em uma situação real.

5- MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa foi desenvolvida no quartel do 13º Grupamento de Bombeiros militar em Salinópolis, município do nordeste paraense distante 220 quilômetros da capital Belém, tendo como finalidade de responder à pergunta problema que foi o estopim de toda esta pesquisa, pois de acordo com Gil (2016) a questão problema é o passo inicial de qualquer pesquisa. A presente pesquisa enquadra-se na modalidade estudo de caso por tratar de aspectos dentro de uma organização, trabalhado de forma instrumental que é quando o pesquisador busca o aperfeiçoamento de certos fenômenos ou até no incremento de teorias (GIL, 2016).

É uma pesquisa qualitativa e quantitativa e para a sua consecução foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental por meio de livros, artigos, documentos corporativos, observação das atividades cotidianas, entre outros, pois no desenvolvimento de um estudo de caso faz-se necessário a utilização de variadas técnicas para a coleta de informações visando aprofundar o estudo contextualizando o caso, para gerar mais confiabilidade no resultado final (GIL, 2016).

No período da pesquisa a UBM era composta por um efetivo de 72 militares, onde foram realizadas gravações de entrevistas com perguntas semiestruturadas previamente elaboradas com 22 militares, sendo eles atuantes nos diversos níveis da corporação, tendo sido alcançado representantes de quase todas as hierarquias existente no 13º GBM, como major, tenentes, sargentos, cabos e soldados, pois segundo Yin (2005) as entrevistas são as melhores fontes quando se deseja realizar um estudo de caso. As perguntas semiestruturadas forma elaboradas a fim de que as entrevistas seguissem um direcionamento estabelecido (GIL, 2016).

As entrevistas foram realizadas nos 17, 18 e 20 de janeiro de 2018 e foi possível compreender os diversos pontos de vista de cada militar acerca do tema proposto, pois atuam em funções diversificadas, como: setores do administrativo de controle de pessoal, controle de materiais, de equipamentos e viaturas, bem como de setores operacionais de combate a incêndios, primeiros socorros, salvamento em altura e guarda vidas.

Após a coleta dos dados houveram a transcrição das entrevistas, que tiveram como base metodológica de verificação, “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens estudadas” (BARDIN, 2002 apud SILVA e FRITZEN, 2012 p. 7).

Ainda para a coleta de dados foi utilizado como método a observação participante, que para Gil (2016) constitui-se na interação do pesquisador no cotidiano laborativo da organização. Esta participação requer um acompanhamento do trabalho desenvolvido pelas

equipes no dia a dia, registrando-se as diversas características que contribuem para a construção fidedigna da pesquisa em relação a teoria.

6 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

6.1 – Perfil dos entrevistados

A presente pesquisa foi realizada no quartel do 13º Grupamento Bombeiros Militar de Salinópolis tendo obtido as informações conforme mostrado na tabela abaixo:

Tabela 1: Efetivo entrevistado

CLASSE	PATENTE	QUANT. ENTREV.	%
OFICIAL	MAJOR	1	4,5%
OFICIAL	1º TENENTE	1	4,5%
OFICIAL	2º TENENTE	1	4,5%
PRAÇA	1º SGT	1	4,5%
PRAÇA	2º SGT	3	13,6%
PRAÇA	3º SGT	5	22,7%
PRAÇA	CABO	5	22,7%
PRAÇA	SOLDADO	5	22,7%
	TOTAL	22	100%

Fonte: Autor/2018

Entre os entrevistados 13,5% são oficiais e 86,5% praças, foi verificado ainda que em relação ao nível de escolaridade 32% concluíram o nível superior, 18% estão cursando o nível superior, 45,5% concluíram o ensino médio e 4,5% o ensino fundamental, sendo a média de idade dos pesquisados 39 anos e que 54,5% têm acima de 40 anos de idade e a média de tempo de serviço é de 17 anos, sendo que 41% têm acima de 20 anos de serviço, em relação a residência 50% moram na cidade de Salinópolis, os outros 50% residem em cidades como Castanhal, Bragança, Marituba e Belém.

Foi possível verificar que 82% dos entrevistados desempenham alguma função dentro do quartel e 18% desempenham suas atividades preventivas ou atuações fora do quartel como por exemplo o serviço de guarda vidas nas praias e balneários de abrangência do 13º GBM, no entanto todos os militares apontaram o serviço de guarda vidas (GV) como a principal atividade do Corpo de Bombeiros no município de Salinópolis, reforçando que é a atividade que merece maior atenção concernente aos treinamentos por ser desempenhada semanalmente e o ano todo, se intensificando nos períodos de feriados prolongados e nas férias escolares motivado principalmente pela localização litorânea da cidade de Salinópolis.

Observou-se que nas datas das entrevistas uma equipe de militares estava ocupada justamente no trabalho preventivo nas praias de Salinópolis devido as férias escolares, o que impediu alcançar mais pessoas que trabalham nesta função.

6.2 – Análises das entrevistas

Com a realização das entrevistas foram obtidas informações sobre a importância do TeD para os militares do 13º GBM, iniciando com a percepção de cada grupo de militares em relação a frequência com que os treinamentos são ministrados e qual área de atuação demanda maior atenção em relação as atividades de TeD.

Quadro 1: Qual a frequência dos treinamentos, de qualquer natureza, com os militares do 13º GBM?

OFICIAIS	Foram citados períodos diferentes de treinamento como diários, duas vezes por semana, uma vez na semana, porém todos concordaram que existe uma constância.
SARGENTOS	Foram mencionados que os treinamentos são realizados semanal, trimestral ou semestral, sendo que todos estão de acordo que existem.
CABOS	Foram relatados que atualmente não estão ocorrendo treinamentos, outros disseram que acontecem semanalmente, nestas respostas houveram discordâncias.
SOLDADOS	Foram relatados períodos de treinamento semanal, bimestral, trimestral, porém todos estão de acordo que existem.

Fonte: Autor/2018

Apesar das discordâncias entre a periodicidade da ocorrência dos treinamentos e tendo somente uma resposta afirmando que atualmente não estão acontecendo as instruções, a maioria concorda que estão sucedendo e em diversas modalidades tanto na teoria como na prática, tem-se por exemplo treinamentos em salvamento em altura, primeiros socorros e aquático, sendo mais enfatizado o treinamento com os militares que atuam no serviço de guarda vidas.

Desta forma pode-se constatar que conforme prescrito no objetivo, os métodos utilizados para o desenvolvimento das atividades de treinamentos dos Bombeiros Militar em Salinópolis são instruções teóricas seguidas de atividades práticas nas diversas áreas de atuação de responsabilidade da organização.

Perceber as necessidades cotidianas que o serviço apresenta faz com as atividades possam ser aprimoradas para cada vez mais os resultados sejam de acordo com os objetivos organizacionais, suprimindo ou corrigindo as deficiências que impedem uma progressão tanto dos colaboradores como da organização.

Quadro 2: Os treinamentos são realizados visando suprir deficiências cotidianas do serviço?

OFICIAIS	Todas as respostas foram afirmativas, tendo como destaque os treinamentos para as atividades de GV.
SARGENTOS	A maioria das respostas foram afirmativas, porém uma resposta afirma ser necessário melhorar e duas concordam que os treinamentos não visão suprir deficiências do serviço.
CABOS	Todos se manifestaram positivamente, sendo que uma resposta declarou ser necessário ainda um trabalho de treinamento individualizado e outra afirmou que visa suprir necessidades observadas pelos oficiais.
SOLDADOS	A maioria respondeu positivamente, porém uma resposta declarou que nem todo treinamento visa suprir as deficiências do serviço.

Fonte: Autor/2018

Diante das respostas, é possível inferir que todos militares compreendem as necessidades dos treinamentos serem direcionados para suprir carências que se apresentam no dia a dia do atendimento à população pelos Bombeiros de Salinópolis, porém, entre as praças houveram discordâncias por apontarem que alguns treinamentos acontecem por outras finalidades que não a de preencher as carências apresentadas durante a consecução do serviço Bombeiro Militar.

A atividade Bombeiro Militar exige de cada servidor o conhecimento das técnicas da área em que está atuando, por isso os treinamentos são imprescindíveis para que o trabalho desempenhado seja da melhor maneira possível. Depreende-se então que, quanto mais se treinar determinada situação melhor será o resultado quando houver um atendimento real, desta forma outros treinamentos que não visem a execução do serviço devem ser evitados.

Elaborar um planejamento permite visualizar a melhor maneira de se executar determinadas ações que tenham como objetivo facilitar o trabalho diário, assim como gera uma harmonia entre as equipes, por isso buscar opiniões que contribuam com a melhoria do serviço bem como, verificar entre os colaboradores quais as situações deficitárias são mais recorrentes, permite uma consecução eficaz dos treinamentos.

Quadro 3: Você já foi consultado sobre que deficiências poderiam fazer parte de um programa específico de treinamentos?

OFICIAIS	A visão exposta é de que há consulta junto a tropa com a finalidade de averiguar de forma poderia ser melhorado os treinamentos, no entanto uma resposta foi de que nunca havia sido consultado.
----------	--

SARGENTOS	As respostas que manifestaram positivamente foram duas, no entanto a maioria afirmou nunca ter sido consultada em relação a melhorias no treinamento.
CABOS	Duas respostas manifestaram que sim, já houve consulta, porém, a maioria afirmou não ter sido solicitado ideias em relação melhorias nos treinamentos e um ainda, afirmou não ter sido chamado a opinar apesar de conhecer as debilidades do serviço.
SOLDADOS	Todas as respostas obtidas foram de que nunca houve solicitações para propor atividades de treinamentos.

Fonte: Autor/2018.

Nas respostas acerca da participação na elaboração do planejamento das atividades de treinamento, em todas as classes houveram colaboradores que nunca foram consultados, porém na classe das praças, Sargentos, Cabos e Soldados, a maioria afirmou não ter participação alguma quando se trata da montagem de uma programação de quais as possíveis carências laborativas necessitam de mais preparação para melhor ser executada, apesar de alguns afirmarem ter conhecimento das debilidades de sua área de atuação.

Assim sendo, a funcionalidade dos treinamentos que visam melhorar o desempenho dos servidores da corporação está prejudicada, necessitando de uma maior participação dos militares na elaboração e aplicação das instruções para que o desenvolvimento do serviço possa fluir de forma consensual, resultando também em uma maior satisfação da tropa por perceber que suas concepções contribuem para tornar o ambiente de trabalho mais salutar.

Após a aplicação dos treinamentos com os diversos setores da organização e orientados para um público alvo, é imprescindível a constatação do aprendizado e se foi possível suprir as debilidades identificadas antes do planejamento, para isso devem ser utilizadas metodologias adequadas de avaliação buscando-se mensurar o resultado obtido juntamente com as observações de melhorias diárias do serviço, tais como aumento de produtividade, melhoria da qualidade no atendimento ou diminuição do tempo resposta.

Quadro 4: Após os treinamentos é possível verificar se houve aprendizado, como é feito?

OFICIAIS	São realizados através de perguntas e ouvindo os questionamentos dos militares após as instruções e no decorrer do serviço, mas houve uma resposta informando que não foi observado a utilização do mecanismo de verificação.
----------	---

SARGENTOS	Todas as respostas foram afirmativas diferindo no modo que se dá a avaliação, seja através de perguntas, oficinas ou simulações após as instruções ou ainda a observação da atuação no serviço diário pelos comandantes das guarnições.
CABOS	As respostas mencionadas demonstram que as verificações são feitas através de simulações, oficinas ou mesmo observadas no cotidiano do serviço, mas uma resposta apontou que não há um critério de avaliação.
SOLDADOS	A maioria das respostas apontam que as verificações são realizadas através de perguntas e ouvindo questionamentos após as instruções, através de oficinas ou simulações ou ainda são verificados no dia a dia do serviço, mas uma resposta indicou que não é possível realizar nenhum tipo de avaliação devido o pequeno número de participantes e a dificuldade em reunir toda a tropa.

Fonte: Autor/2018.

A maioria das respostas apontaram que são realizadas avaliações após as instruções, sejam elas através de perguntas, esclarecimentos dos questionamentos dos participantes, oficinas ou observações das atuações no serviço diário, porém uma resposta dos oficiais e duas das praças indicaram que não foi percebido a utilização de mecanismos de avaliação ou não é possível realizar uma atividade avaliativa devido o pequeno número de participantes ou mesmo pela dificuldade enfrentada pelos militares chegarem na organização em determinadas datas.

O resultado dos treinamentos tem sido percebido por grande parte dos entrevistados o que demonstra ter agregado conhecimento aos participantes, mas posteriormente é preciso averiguar as consequências positivas no serviço, porém as respostas negativas podem indicar a necessidade de melhora na quantidade ou qualidade dos treinamentos para que se possa alcançar toda a tropa com as instruções necessárias na atuação dos serviços dos Bombeiros, apontando assim que a assimilação terá sido conforme planejado.

Para o desenvolvimento profissional e organizacional é necessário planejamento de longo prazo, onde os colaboradores se alinham aos objetivos da empresa e ampliando suas visões integram-se com maior afinidade aos negócios da corporação, principalmente com o aumento da possibilidade de um crescimento profissional por mérito, para tanto a própria organização deve estar preparada realizar mudanças necessárias aconteçam e como consequência a concretização dos objetivos.

Quadro 5: Com a participação nos cursos, treinamentos e especializações há ganhos financeiros ou promoções?

OFICIAIS	Sim, há ganhos financeiros em um curso operacional, no curso de aperfeiçoamento para os SGT's e uma resposta indicou ganhos financeiros quando há participação em serviços extraordinários, pois a prioridade é para quem tem curso nas áreas que se está necessitando do serviço. Não há promoções.
SARGENTOS	A resposta dominante foi não, não há ganhos financeiros nos cursos operacionais mais somente no curso de aperfeiçoamento dos SGT's e pela participação em algum evento extraordinário, porém dois entrevistados percebem que há ganhos pecuniários ao se realizar um curso voltado para a área de vistorias. Sem promoções
CABOS	A resposta que se destacou foi sim, há ganhos financeiros unicamente com a participação em situações extraordinárias, mas dois pesquisados mencionaram não haver ganhos e isto desestimula a participação nos cursos. Não tem promoções.
SOLDADOS	A resposta dominante foi não, não ganhos pecuniários, mas um respondente afirmou haver um aprimoramento profissional; apenas um pesquisado concordou que há ganhos financeiros com a realização de dois cursos na organização. Não há promoções.

Fonte: Autor/2018.

A resposta dominante entre os oficiais foi que existe ganhos financeiros originados pela participação nos cursos e somente um respondente afirmou não haver ganhos com a participação nos cursos, mas somente uma remuneração eventual com a participação em serviços extraordinários nos quais os especialistas têm prioridade. Entre as praças a resposta que se destacou foi a de não haver ganhos pecuniários com a participação nos cursos, tendo um entrevistado afirmado que esta situação desestimula o envolvimento nos cursos, porém dois respondentes reconhecem que há ganhos financeiros e um respondente indicou como ganho o aprimoramento profissional, no entanto oficiais e praças concordam que não há um programa de promoções com o envolvimento nos cursos dentro ou fora da corporação.

Sendo a participação nas atividades de aprendizado, especialização ou aprimoramento profissional requisitos para o crescimento individual e organizacional, a corporação dos Bombeiros de Salinópolis não tem sido incluída neste contexto, pois a

percepção dominante entre os entrevistados é de que não há ganhos fixos pela participação nos cursos e todos afirmam não haver promoções, isto pode gerar um desconforto para gestores e a falta de estímulo no envolvimento em atividades de aprendizado ou aprimoramento junto a tropa.

Para que o planejamento estratégico funcione conforme os objetivos organizacionais são de suma importância que haja um consenso entre comandantes e comandados na resolução que problemas que fortuitamente venham surgir, desta forma haverá um fortalecimento das relações dentro da organização promovido principalmente pelo conhecimento das técnicas desenvolvidas na área de recursos humanos.

Quadro 6: Há entendimento entre oficiais e praças no planejamento das atividades de treinamento?

OFICIAIS	Todos concordam que há um entendimento, tendo um argumentado que é necessário principalmente por ser o efetivo de oficiais insuficiente, outras duas respostas mostram que há este entendimento somente com os militares especialistas.
SARGENTOS	A resposta que sobressai é que há entendimento, tendo um respondente afirmado que o entendimento ocorre com as praças especialistas, porém três entrevistados informaram que não entendimento, sendo que destes um mencionou que o número insuficiente de militares impede uma mobilização na hora de montar um planejamento.
CABOS	Há entendimento foi a resposta que se destacou, tendo um entrevistado enfatizado que se dá devido trabalharem na mesma missão. No entanto duas respostas foram negativas, uma mencionou que há somente o cumprimento de ordens e a outra informou que há um estímulo para a participação.
SOLDADOS	A resposta que sobressaiu é que há entendimento, tendo um militar destacado que a barreira da falta de entendimento tem sido quebrada, porém um entrevistado enfatizou que não há entendimento e que os oficiais dão as ordens e as praças tem que obedecer.

Fonte: Autor/2018

A concordância foi unânime entre os oficiais de que há entendimento mesmo com percepções diferenciadas, onde faz-se necessário principalmente pelo efetivo reduzido de oficiais ou pela presença na UBM de militares especialistas. Em relação as praças a resposta que prevaleceu é de que há entendimento, havendo divergências nas percepções como por

exemplo a afirmação que o entendimento acontece somente com os especialistas ou como ressaltado por um entrevistado que velhas barreiras têm sido quebradas, porém seis militares afirmaram não haver entendimento apesar de terem pontos de vistas diversificados, como mencionado por dois militares haver somente o cumprimento pelas praças das ordens emanadas pelos oficiais e um destacou que o efetivo reduzido impede uma mobilização maior de militares na confecção do planejamento.

Apesar de haver certo entendimento entre oficiais e praças não está acontecendo em sua totalidade, o que pode prejudicar o bom andamento das atividades Bombeiros Militar, por isso é necessário usar mecanismos de construção de planejamento que visem melhorar o entendimento e possa gerar um consenso na hora de pôr em prática tudo o que foi projetado, por haver uma participação maior dos colaboradores.

A eficiência e eficácia dos treinamentos são resultados de um planejamento que tem como objetivo sanar as deficiências observadas durante a fase de levantamento das necessidades, por isso devem ser executadas de acordo com a projeção e fazendo uso de todo material e técnicas disponíveis para que os objetivos sejam alcançados, desta forma não haverá desperdícios de tempo e de recursos financeiros.

Quadro 7: Os treinamentos são resultados das necessidades do grupamento ou para o cumprimento metas da corporação?

OFICIAIS	Há um consenso que os treinamentos visam suprir as necessidades do quartel motivados principalmente pela peculiaridade da UBM, sendo que duas respostas acrescentaram que algumas vezes foram para o cumprimento de metas da corporação como um todo.
SARGENTOS	A resposta preponderante é de que os treinamentos cumprem duas finalidades, a de suprir as necessidades da UBM e cumprir as metas da corporação emanadas pelo comando geral, no entanto três entrevistados informaram que os treinamentos visam somente as necessidades do quartel e um respondente afirmou que somente para o cumprimento de metas corporativas.
CABOS	A resposta consensual é de que os treinamentos visam o cumprimento de metas corporativas e também suprem as necessidades do grupamento, tendo um entrevistado citado que, devido as peculiaridades do quartel é necessário prover algumas debilidades.

SOLDADOS	A resposta que prevaleceu é de que os treinamentos cumprem as metas e também suprem necessidades do quartel, principalmente por se enquadrarem nos mesmos objetivos, porém um pesquisado informou que as duas situações ficam prejudicadas devido à falta de efetivo. Dois entrevistados afirmaram que os treinamentos cumprem somente as metas corporativas.
----------	---

Fonte: Autor/2018

Para os oficiais, os treinamentos realizados visam essencialmente prover carências apresentadas durante a execução do serviço pelos militares da UBM, tendo sido acrescentado por dois respondentes que se faz necessário também o cumprimento de metas por ser o quartel parte de uma corporação maior. Para as praças prevaleceu a resposta de que os treinamentos cumprem as duas funções, de suprir necessidades do quartel por causa das peculiaridades apresentadas e as metas da corporação, tendo um respondente afirmado que as duas situações ficam prejudicadas por causa da falta de militares, tendo ainda três entrevistados mencionado que os treinamentos buscam inteiramente cumprir metas da organização.

Prover as debilidades do quartel de Salinópolis e cumprir metas da corporação são atividades positivas e primordiais, quando carregam em sua essência a missão do Corpo de Bombeiros Militar do Pará: Vidas alheias e riquezas a salvar. Em relação as carências locais se dão principalmente pelas peculiaridades da UBM e as metas corporativas por ser o 13º GBM uma representação do comando geral em Salinópolis, por isso um equilíbrio deve ser mantido para que o foco principal, o atendimento à população, seja preservado.

É perceptível que tanto os gestores quanto as praças não têm a sensibilidade da importância de TeD e seus benefícios, não necessariamente financeiros, pela aplicação das técnicas no cotidiano do quartel vislumbrando o controle, a padronização, a qualidade, a agilidade, a presteza dos serviços operacionalizados pelos Bombeiros do 13º GBM.

7 - CONCLUSÃO

Trabalhar em um ambiente onde gestores e colaboradores tenham uma convivência harmoniosa, buscando juntos resolver problemas que algumas das partes venham identificar, sempre pautados nas técnicas desenvolvidas pela área de recursos humanos, permitirá um desenvolvimento tanto profissional como organizacional proporcionando uma participação proativa para o crescimento da empresa e alcançando de forma célere os objetivos propostos, tornando os resultados positivos cada vez mais consistentes.

Dentro da temática de recursos humanos, o presente trabalho teve como objetivos averiguar de que forma acontece o processo de TeD na gestão do quartel do 13º GBM em Salinópolis, sendo o resultado norteado pelos objetivos específicos onde foi satisfatoriamente constatado o desenvolvimento da teoria na corporação, porém percebido também algumas lacunas que podem e necessitam ser preenchidas.

Em relação aos métodos de treinamentos utilizados na unidade do 13º GBM, foi possível verificar através das entrevistas e também de observações no local que são realizados através de instruções teóricas e práticas, porém devido o número reduzido de militares, uma carga de trabalho de 48 horas semanais e a distância do serviço que os mesmos residem, prejudicam a consecução de atividades de aprimoramento e desenvolvimento profissional.

Os métodos aplicados na UBM são voltados principalmente para a área de guarda vidas, apesar do amplo campo de atuação dos Bombeiros, tais como: combate a incêndios, salvamento em altura, atendimento pré-hospitalar, que além da carência de treinamentos sofrem ainda com sucateamento das viaturas, materiais e equipamentos para o atendimento diário a população.

Os treinamentos apesar de acontecerem, sua funcionalidade não tem sido completa, ocasionado pela falta de participação da maioria dos militares no planejamento, pois o envolvimento de todos os colaboradores é essencial para o adequado exercício das atividades organizacionais, gerando estímulo para o envolvimento da tropa nos eventos projetados e melhor desempenho da corporação no longo prazo.

A funcionalidade dos treinamentos visa atender as necessidades de curto prazo, como as instruções, palestras, oficinas, para que as debilidades sejam corrigidas ou algumas técnicas aperfeiçoadas, levando os colaboradores a aumentarem sua carga de conhecimentos e habilidades, bem como o desenvolvimento visa ampliar a percepção dos colaboradores a fim de que estejam preparados para uma ascensão profissional no longo prazo. Estas situações ainda não são realidade no 13º GBM, pois a participação nos treinamentos não é unânime e não proporcionam promoções na carreira Bombeiro Militar.

No processo de assimilação pelos atuais métodos de treinamentos efetuados no 13º GBM, foi possível perceber através das entrevistas que as práticas de T&D não são suficientes e fazem pouca diferença no crescimento profissional de cada colaborador, pois a rotina laborativa tem permanecido a mesma, sem mudanças no comportamento que demonstre uma nova carga de conhecimentos e habilidades no desempenho das funções pelos militares da UBM.

Novos métodos de assimilação podem ser introduzidos para que os profissionais sejam instigados a estarem participando e principalmente executando suas atividades com o uso de novas técnicas, para facilitar o trabalho e melhorar a prestação de serviços à população do município de Salinópolis, tais como: assistir a um filme relacionado ao trabalho dos Bombeiros e em seguida uma exposição oral, elaboração de workshops com um tema previamente escolhido pelos próprios militares, entre outras atividades que podem contribuir para a assimilação de novas técnicas.

Outras situações apontadas pelos próprios militares e que tem dificultado um trabalho efetivo de TeD no 13º GBM é a falta de efetivo, que em muitos períodos em que há uma necessidade maior de militares no serviço, com a tropa sobrecarregada. Outro ponto também percebido durante as entrevistas foi a falta de novos equipamentos e viaturas para um atendimento ágil e efetivo das ocorrências prestado pelos Bombeiros.

Apesar do Corpo de Bombeiros ser visto pela sociedade como uma organização que presta um bom atendimento a sociedade, sua realidade interna merece uma atenção melhor para que o nível de serviços à população possa atingir um padrão de excelência de ações benéficas a população, para isso são necessárias mudanças na percepção de TeD na gestão da UBM de Salinópolis, a fim de que as atividades de treinamentos desempenhadas possam gerar não precisamente ganhos pecuniários ou promoções, mas qualidade e desenvolvimento no cotidiano laborativo da corporação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, Constituição. **Art. 42.** Constituição da república federativa do Brasil. 1988.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estimativa da população em 2017.** Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br>>. Acesso em 15 de janeiro de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital das organizações.** 9. ed. Revista e Atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA FILHO, Hercílio; MARQUES, Clauber Antônio Ceolin. **Subsistemas de recursos humanos.** Semana de estudos contábeis e de administração, FAFIPA, 2010.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Estratégia de gestão de pessoas.** Curitiba, PR: IESDE Brasil S.A., 2009.

FERLIE, Ewan et al. **A nova administração pública em ação.** Brasília. Editora da Universidade de Brasília: ENAP, 1999.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: fundamentos e processos.** Curitiba, PR: IESDE Brasil S.A., 2008.

_____. **Cargos, salários e remuneração.** Curitiba, PR: IESDE Brasil S.A., 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GODOY, Arilda Schmidt et al. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 10. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: Foco nas Instituições e Ações Governamentais.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENEZES, José Pantoja de. **O Corpo de Bombeiros no Pará.** 2. ed. Revista e Atualizada. Belém-PA, 2007.

PARÁ. Corpo de Bombeiros Militar. Intranet. **Boletim geral.** Disponível em: <www.bombeiros.pa.gov.br>. Acesso em 24 de novembro de 2017a.

PARÁ. Corpo de Bombeiros militar do Pará. 13º Grupamento de Bombeiros Militar. **Histórico.** Salinópolis, 2017b.

PARÁ. Corpo de Bombeiros militar do Pará. 13º Grupamento de Bombeiros Militar. **Pecúlio.** Salinópolis, 2017c.

PARÁ. Corpo de Bombeiros militar do Pará. 13º Grupamento de Bombeiros Militar. **Mapa de força.** Salinópolis, 2017d.

PARÁ. Corpo de Bombeiros Militar. Intranet. **Boletim geral número 01 de 03 de janeiro de 2017.** Disponível em: <www.bombeiros.pa.gov.br>. Acesso em 09 de março de 2018e.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção: operações industriais e de serviços.** Curitiba: UnicenP, 2007.

SANTOS, Clézio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Ana Paula Nogueira E.; FRITZEN, Fabiano Milano. **Resultados do Gerenciamento de Processos em um ambiente de mudança na Gestão Pública: um estudo de caso sobre a Expansão do Instituto Federal Sul-Rio-Grandense**. XII Colóquio Internacional de Gestion Universitaria, 2012.

TEIGA, Adriano José. **Gestão de pessoas**. 1.ed., rev. e atual. - Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de pessoas, na prática**. São Paulo: Gente, 2006.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE

Roteiro elaborado para entrevista com os militares do quartel do 13º Grupamento de Bombeiros Militar de Salinópolis, com a finalidade de verificação do uso dos métodos, funcionalidade e assimilação de treinamento e desenvolvimento na unidade.

- 1) Idade _____ Posto/Graduação _____
- 2) Escolaridade _____ Tempo de serviço _____
- 3) Atualmente qual função o senhor exerce?
- 4) Qual a frequência dos treinamentos, de qualquer natureza, com os militares do 13º GBM?
- 5) Os treinamentos são realizados visando suprir deficiências cotidianas do serviço?
- 6) Você já foi consultado sobre que deficiências poderiam fazer parte de um programa específico de treinamentos?
- 7) Após os treinamentos é possível verificar se houve aprendizado, como é feito?
- 8) Com a participação nos treinamentos, cursos ou especializações há ganhos financeiros ou promoções dentro da carreira de Bombeiro Militar do Pará?
- 9) Há um entendimento entre oficiais e praças no planejamento das atividades de treinamentos?
- 10) Você reconhece que os treinamentos realizados durante a sua permanência no Grupamento de Salinópolis foram efetivamente resultado das necessidades do quartel, ou apenas para o cumprimento de metas da corporação?