

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO NORTE**

FABIANO ARAÚJO DE SOUZA

**FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO SOLDADO BOMBEIRO MILITAR DO RIO
GRANDE DO NORTE**

NATAL-RN

2017

FABIANO ARAÚJO DE SOUZA

**FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO SOLDADO BOMBEIRO MILITAR DO RIO
GRANDE DO NORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso Superior de
Tecnologia em Gestão Pública do
Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Rio Grande do Norte, em
cumprimento às exigências legais como
requisito parcial à obtenção do título de
Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Abdon Silva Ribeiro da
Cunha, M. Sc.

NATAL-RN
2017

Souza, Fabiano Araújo de.
S729f Formação profissional do soldado bombeiro militar do Rio Grande do Norte / Fabiano Araújo de Souza. – Natal, 2018.
63 f : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. Natal, 2018.
Orientador (a): M.e Abdon Silva Ribeiro da Cunha

1. Treinamento. 2. Curso de Formação de Soldados.
3. Treinamento no trabalho - Impacto. I. Cunha, Abdon Silva Ribeiro da. II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. III. Título.

CDU 35

FABIANO ARAÚJO DE SOUZA

**FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO SOLDADO BOMBEIRO MILITAR DO RIO
GRANDE DO NORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso Superior de
Tecnologia em Gestão Pública do Instituto
Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Rio Grande do Norte, em
cumprimento às exigências legais como
requisito parcial à obtenção do título de
Tecnólogo em Gestão Pública.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado e aprovado em __/__/2017, pela
seguinte Banca Examinadora:

BANCA EXAMINADORA

Abdon S.R. da Cunha

Abdon Silva Ribeiro da Cunha, Me - Presidente

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Gerda L. Pinheiro Medeiros

Gerda Lúcia Pinheiro Medeiros, D.ra - Examinadora

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Jásio P. de Medeiros

Jásio Pereira de Medeiros, D.r - Examinador

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

AGRADECIMENTOS

A DEUS, porque se cheguei até aqui foi somente com Vossa permissão, pois tudo é segundo a Sua Vontade. A todos os meus amigos de classe, que juntos, diretamente ou indiretamente, contribuíram para a construção do saber. Ao meu falecido pai, do tempo em que palavra dada tem que ser honrada, que com esse e outros exemplos me fez seguir o caminho do bem, a minha mãe, sempre zelosa com meu bem-estar. A minha esposa, Ana Karina e, queridas filhas, Ana Flávia e Fabiane, que no aconchego do lar refazia minhas forças para as novas batalhas do dia a dia.

Quero também agradecer de forma especial a Rodinele Inácio e Lidianne Marques, amigos de sala de aula com os quais dividi momentos agradáveis e não poderia de forma alguma deixar de agradecer ao meu orientador por confiar em mim e por sua paciência em me guiar neste trabalho. E, não poderia ficar de fora os soldados que de forma voluntária se propuseram em responder a pesquisa, sem isso, não haveria como concluir o trabalho.

A todos, muito obrigado.

Feliz o homem que encontrou a sabedoria e alcançou o entendimento, porque a sabedoria vale mais que a prata, e dá mais lucro que o ouro.

Bíblia (1991, p. 836)

Dê um conselho ao sábio, e ele se tornará mais sábio ainda. Dê instrução ao justo, e ele aprenderá ainda mais.

Bíblia (1991, p. 841)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo avaliar o impacto no trabalho da formação técnica e profissional dos egressos do treinamento bombeiro militar do Rio Grande do Norte das turmas do Curso de Formação de Soldados de 2007, 2009 e 2012. Para chegar a esse propósito foi utilizado o modelo teórico proposto por Lima (2016) que abarca três variáveis: Impacto do Treinamento no Trabalho, Comportamento e Cidadania Organizacional e Desenvolvimento Profissional. Trata-se de uma pesquisa exploratória com abordagem descritiva e adotou o procedimento de estudo de caso, utilizando-se da aplicação de questionário aos egressos dos Cursos de Formação de Soldados usando como técnica de análise a estatística descritiva para a obtenção de dados primários para se estabelecer a percepção do impacto do treinamento. Esses dados revelaram que os egressos quanto a variável Impacto do treinamento no Trabalho realizam de modo satisfatório suas tarefas; quanto à Comportamento e Cidadania Organizacional demonstraram estarem divididos, mas se prontificam em ajudar a um colega quando este apresenta tal necessidade e, quanto Desenvolvimento Profissional também obteve um resultado satisfatório. Como conclusão a pesquisa revelou que os Cursos preparam de forma satisfatória os egressos para o desempenho das funções institucionais, mas precisam dar uma melhor atenção a disciplinas de cunho operacional, as quais são voltadas diretamente para as atividades fins da instituição e deixar de lado antigas tradições militares, como por exemplo faxina, organização de armários e roupas de cama e a apresentação individual, que faz parte da disciplina de Regulamentos e Continências, a qual é mais voltada ao aspecto do militarismo.

Palavras chaves: Treinamento. Curso de formação de soldados. Impacto do treinamento no trabalho.

ABSTRACT

The present work has the objective of evaluating the impact of the technical training and professional training of graduates of the Rio Grande do Norte military firefighter training in the classes of the Training Course of Soldiers of 2007, 2009 and 2012. To reach this purpose was used the theoretical model proposed by Lima (2016) covers three variables: Impact of Training in Work, Behavior and Organizational Citizenship and Professional Development. This is an exploratory research with a descriptive approach and adopted the case study procedure, using the questionnaire application to the graduates of the Soldiers Training Courses using as a technique of analysis the descriptive statistics to obtain primary data for perceptions of the impact of the training. These data revealed that the egresses regarding the Impact of training in the Work perform satisfactorily their tasks; with respect to Organizational Behavior and Citizenship, have shown that they are divided, but are willing to help a colleague when he or she has such a need, and Professional Development also has a satisfactory result. As a conclusion the research revealed that the Courses prepare satisfactorily the graduates for the performance of the institutional functions, but they need to give a better attention to the disciplines of an operational nature, which are directed directly to the purpose of the institution and to abandon old traditions military, such as cleaning, organization of cabinets and bedding and individual presentation, which is part of the discipline of Regulations and Contingencies, which is more focused on the aspect of militarism.

Key words: Training. Training of soldiers. Impact of training at work.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados descritivos da variável Impacto do Treinamento no Trabalho	48
Tabela 2 – Resultados descritivos da variável das dimensões de Comportamento e Cidadania Organizacional	50
Tabela 3 – Resultados descritivos da variável Desenvolvimento Profissional	52

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico	1	Avaliação da qualidade dos serviços públicos	14
Figura	1	Treinamento baseado em cargo X treinamento baseado em competência	23
Figura	2	O processo de treinamento	25
Figura	3	A programação do treinamento	26
Quadro	1	Elaboração do planejamento	30
Figura	4	Sistema de TD&E	31
Figura	5	Níveis de abrangência de comportamento no cargo	33
Figura	6	Níveis de avaliação dos modelos de Kirkpatrick e Hablin	34
Quadro	2	Categorias de variáveis do MAIS	35
Figura	7	Modelo de avaliação do treinamento no trabalho – IMPACT	36
Quadro	3	Descrição dos componentes do IMPACT	36
Figura	8	Modelo teórico proposto por Silva	38
Quadro	4	Categorias de análise da pesquisa	42
Gráfico	2	Idade	44
Gráfico	3	Grau de instrução	45
Gráfico	4	Turma de formação – nº de respondentes por turma	45
Gráfico	5	Turma de formação – nº de efetivo por turma	46
Gráfico	6	Área de atuação	47
Gráfico	7	Nível de concordância da autoavaliação	49
Quadro	5	Opiniões dos respondentes	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBMRN	Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte
Cel QOCBM	Coronel do Quadro de Oficiais Combatentes Bombeiro Militar
CFAP	Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças
CFO/BM	Curso de Formação de Oficiais/Bombeiro Militar
CFSd	Curso de Formação de Soldados
CHA	Conhecimento, habilidade e atitude
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CSFA	Centro Superior de Formação e Aperfeiçoamento
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística
IMPACT	Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho
ITEP	Instituto Técnico e Científico de Polícia
MAIS	Modelo de Avaliação Integrado e Somativo de Sistemas Instrucionais
PC	Polícia Civil
PMRN	Polícia Militar do Rio Grande do Norte
QCGPM	Quartel Comando Geral da Polícia Militar
SESED	Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA	11
1.2	1.2 OBJETIVOS	13
1.2	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA	13
2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	17
3	REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1	APRENDIZAGEM	19
3.2	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	24
3.3	AValiação DO TREINAMENTO.....	32
4	METODOLOGIA	39
4.1	TIPOLOGIAS DA PESQUISA	39
4.2	PARTICIPANTES DA PESQUISA	40
4.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	41
4.4	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	43
5	RESULTADOS	44
5.1	DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS E PROFISSIONAIS	44
5.2	IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO	47
5.3	COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL	47
5.4	DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	50
5.5	PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES SOBRE O CURSO DE FORMAÇÃO	53
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
	REFERÊNCIAS	57
	ANEXO A - Perfil dos participantes – Características sociodemográficas e profissionais	60
	ANEXO B – Autoavaliação	61
	ANEXO C – Comportamento de cidadania ocupacional	62
	ANEXO D – Desenvolvimento profissional	63

1. INTRODUÇÃO

O termo Gestão Pública é recente mas traduz como o serviço público vem se preocupando em oferecer serviços de melhor qualidade a sociedade e de como melhor gerir os recursos públicos, pois a sociedade espera melhores resultados do governo e que este tenha uma perspectiva voltada para resultados que atendam suas reais necessidades.

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

As exigências das leis, tais como os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, insculpidos na Constituição Federal de 1988, em seu Art. 37, que devem ser seguidos na esfera dos três poderes (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) tanto na administração pública direta e indireta; tal preocupação expressa na lei fez com que a Administração Pública atuasse no sentido de ter um melhor desempenho, na busca da eficiência, eficácia e efetividade. Vale ressaltar que a participação da sociedade nesse processo é importante, porque ele atua como um componente fiscalizador, denominado controle social, onde ela tem que ser a maior beneficiada com os serviços ofertados pelo Estado. Assim, desde o modelo patrimonialista, passando pelo burocrático até o modelo gerencial, vê-se uma evolução na gestão pública com transformações na ação de governar os recursos públicos da melhor maneira possível.

Com isto, o Estado deve estar preparado para cumprir seu papel e oferecer através de seus Órgãos um serviço que atenda ao interesse público e promova o bem-estar social. E uma das obrigações do Estado é a garantia da inviolabilidade do direito à segurança e à propriedade, assegurada pela Carta Magna em seu Capítulo III, artigo 144:

A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: (EC no 19/98)

I – polícia federal;

II – polícia rodoviária federal;

III – polícia ferroviária federal;

IV – polícias civil

V – polícias militares e corpos de bombeiros militares.

E mais adiante, no § 7º do mesmo artigo, diz que a lei disciplinará os órgãos responsáveis em realizar a segurança pública de modo a garantir a eficiência de suas atividades.

De acordo com nossa Constituição Estadual a segurança é atribuída a Polícia Militar e a Polícia Civil, e assim a descreve:

Art. 90 A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

- I - Polícia Civil;
- II - Polícia Militar.

Sendo que em nosso Estado o órgão responsável pela segurança pública é a Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social (SESED), que conforme endereço eletrônico da SESED tem como missão:

Promover a segurança da população no Rio Grande do Norte desenvolvendo ações de prevenção à criminalidade, integração operacional dos órgãos de Defesa Social, custódia e reinserção social dos indivíduos privados de liberdade, proporcionando a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Seu objetivo consiste em:

Formular e executar a política governamental destinada à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e patrimônios, bem como assegurar os direitos e garantias fundamentais. Zelar pela ordem pública coordenando, controlando e integrando as ações da Polícia Civil do Rio Grande do Norte, da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, do Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte, e do Instituto Técnico Científico de Polícia do Rio Grande do Norte.

De acordo com o texto acima, a estrutura da SESED é composta pela Polícia Civil (PC), Polícia Militar do Rio Grande do Norte (PMRN), Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte (CBMRN) e Instituto Técnico e Científico de Polícia (ITEP), e cada uma delas tem suas atribuições específicas definidas em lei, inerentes a área de atuação de cada uma delas, cabendo ao CBMRN as atividades de defesa civil, conforme previsto no § 5º, Art. 144 da Constituição Federal.

O Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte antes de 2002 estava subordinado financeiro, orçamentário e administrativamente à Polícia Militar do Rio Grande do Norte, o que criava uma grande dependência e restringia os anseios da Corporação. Os cursos de formação, por exemplo, que eram a cargo da PMRN, destinavam-se quase que exclusivamente para a área de policiamento preventivo e ostensivo e pouco se via sobre a área de atuação dos Corpos de Bombeiros e, no final do curso os militares eram distribuídos às Organizações Militares. Por essa razão os Soldados que eram encaminhados ao CBMRN possuíam pouco conhecimento sobre a maneabilidade do serviço ao qual iriam exercer, cabendo então aos que já estavam na corporação, na maioria Oficiais, cuja formação era realizada em Coirmãs que

ofereciam Curso de Formação de Oficiais Bombeiros (CFO/BM), e por vezes Sargentos, passa-lhes instruções acerca do serviço.

Com sua emancipação em março de 2002, através da Lei Complementar 230, o CBMRN passou por uma reestruturação, com ações voltadas em investimento de infraestrutura, aparelhamento e capacitação de seus profissionais, no empenho de dotar a instituição de meios adequados para melhor desempenhar sua missão. A partir de então os Cursos de Formação de Soldados (CFSd) passou a ser elaborados passando a ter em sua grade curricular disciplinas afins com a formação de bombeiros. Desta forma, tem-se o seguinte problema norteador de pesquisa:

Qual o impacto da formação técnica e profissional no trabalho dos egressos do treinamento bombeiro militar do RN?

1.2 OBJETIVOS

Adiante são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, que serviram para direcionar o presente estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o impacto da formação técnica e profissional no trabalho dos egressos do treinamento bombeiro militar do RN.

1.2.2 Objetivos Específicos

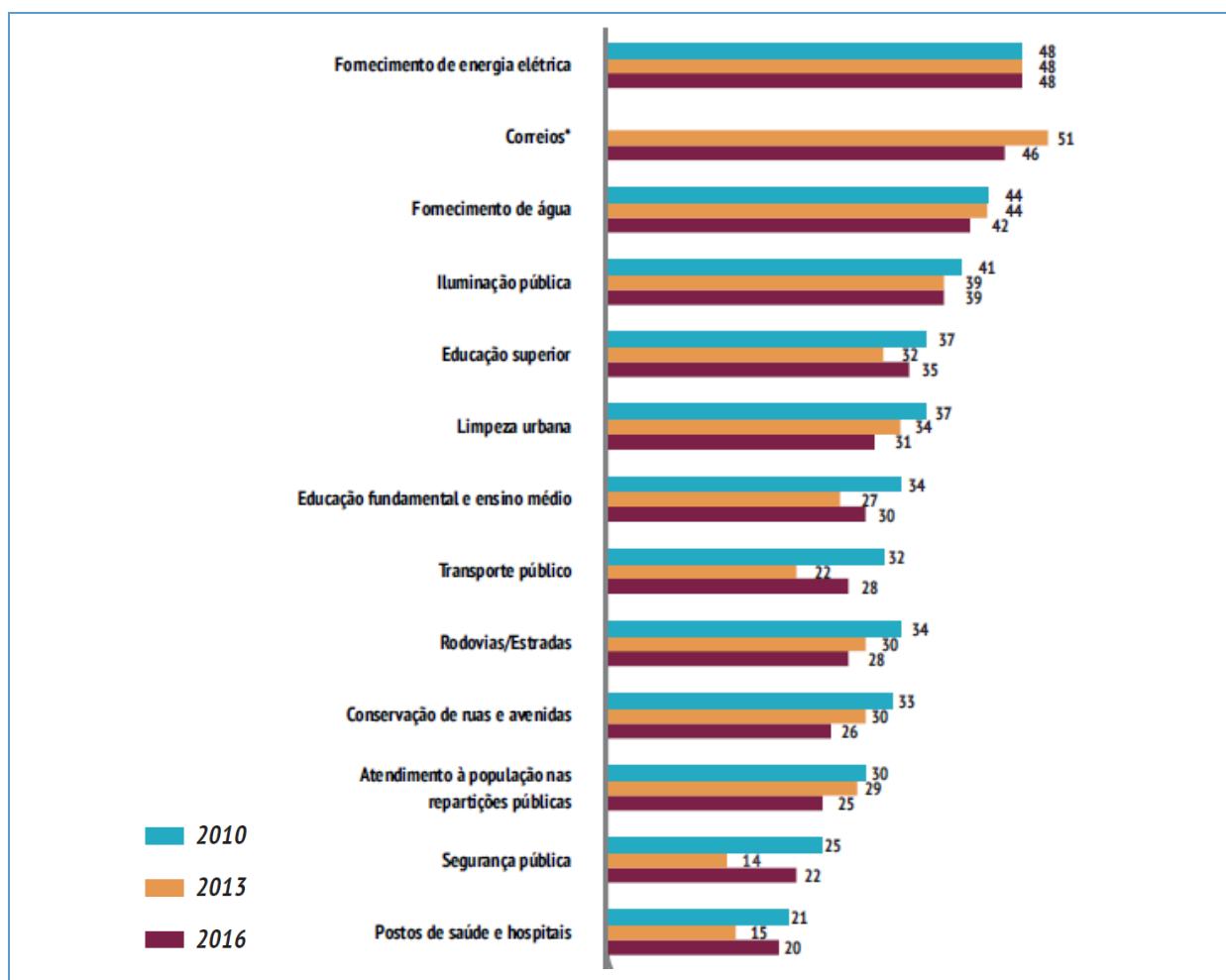
- a) descrever a percepção dos egressos da formação técnica e profissional sobre o curso de formação de soldados.
- b) mensurar o comportamento e cidadania organizacional dos egressos do curso de formação de soldados.
- c) identificar o grau de desenvolvimento profissional dos egressos do curso de formação de soldados.

1.2 JUSTIFICATIVA

É comum ouvir que o setor privado é mais eficiente que o governo (GIAMBIAGE e ALÉM, 2000). A ideia que se tem é que em geral o serviço público não é de boa qualidade. A atual pesquisa de opinião feita pelo Ibope (gráfico 1) encomendada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) contribui para isso na qual demonstra a insatisfação dos brasileiros que consideram que existem muito recursos, mas a gestão

desses recursos é feita de forma ineficiente e/ou ineficaz o que leva a um serviço de baixa qualidade. A pesquisa revela que na opinião da maioria dos brasileiros o serviço público deveria ser de melhor qualidade levando em conta o valor dos tributos. Como se vê, um dos atores que avalia essa eficiência é a população, pois a ela os serviços são dirigidos. Ela pode aferir o nível de qualidade com o serviço prestado, podendo classificá-lo como satisfatório ou não. Portanto, a eficiência figura na administração pública como um princípio que deve ser perseguido para se obter melhores resultados. Rosa (2003, p. 10) assim a traduz: “[...] é uma necessidade de adotar medidas com critérios técnicos, ou profissionais, que lhe deem o melhor resultado possível, o que também obriga a entidade a organiza-se”.

Gráfico 1 – Avaliação da qualidade dos serviços públicos (%)



Fonte: CNI/RSB (2016).

Em pesquisas de opinião (INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA, 2015), os Corpos de Bombeiros sempre figuram em boa colocação, como uma das instituições que as pessoas mais confiam. Isso traduz a percepção de

que os usuários acreditam e confiam que a organização presta um serviço relevante e atende as expectativas do usuário. Mas, para atingir um serviço de qualidade os membros de uma organização têm que estar envolvidos nesse propósito. Nesse sentido, para que os serviços sejam prestados a contento a qualificação profissional torna-se imprescindível, transformando o indivíduo em um diferencial competitivo agregando valor a organização e a si próprio, elevando o conceito da instituição perante a sociedade.

Assim, a qualificação profissional, como elemento indispensável que leva o indivíduo e a organização a atingir um patamar de qualidade sem dúvida passa por um processo educacional para a aquisição de novos conhecimentos para o desempenho da profissão, os quais são adquiridos pelas unidades educacionais, que os prepara e cria a possibilidade de atuarem em determinada área. Portanto, os cursos de formação se propõem a qualificar o indivíduo no desempenho de funções específicas, dotando-o de competência que o qualifica ao exercício da profissão.

No Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte (CBMRN) o órgão responsável pelas atividades de formação dos que ingressam na instituição, atuando também na especialização e aperfeiçoamento de oficiais e praças que já fazem parte da Corporação, é o Centro Superior de Formação e Aperfeiçoamento (CSFA). Além do objetivo citado acima, cabe ao Centro realizar estudos para o planejamento do ensino do CBMRN; realizar ações no desenvolvimento das atividades físicas e de desportos no âmbito da corporação; realizar ações inerentes à formação, especialização e aperfeiçoamento do pessoal do CBMRN e planejar e promover eventos de artes e culturas do CBMRN.

Nessa perspectiva, como o CSFA tem a atribuição do ensino a ele recai a responsabilidade da formação básica. Para Chiavenato (2008) as pessoas apresentam uma grande capacidade de aprender e se desenvolver, mas para isso não basta apenas passar-lhes informações, esse processo está ligado com a educação, que se baseia em aflorar as potencialidades individuais. Dessa forma, desenvolver pessoas não se prende somente em passar informações para adquirir novos conhecimentos e habilidades, mas também em dar-lhe uma formação básica para que aprendam novos conceitos que modifique seus hábitos e comportamentos tornando-o mais eficaz.

Para a instituição o trabalho possibilitará constatar se o processo de formação está contribuindo de maneira significativa para a obtenção das competências e se o

conhecimento adquirido está sendo aplicado de maneira satisfatória nas atividades institucionais do CBMRN, abrindo a possibilidade de se conhecer o nível de aprendizagem e de como melhorá-lo. De maneira particular ajudará a compreender os conhecimentos teóricos acerca dos objetivos e sua aplicabilidade.

2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Silva (2010), a criação do Corpo de Bombeiros do Rio Grande do Norte se deu em 29 de novembro de 1917, através da Lei 424 no Governo de Joaquim Ferreira Chaves, surgindo então a primeira Seção de Bombeiros em nosso Estado, a qual se encontrava anexa ao Esquadrão de Cavalaria, sob o comando do então Capitão João Fernandes de Almeida, o “Joca do Pará”, contando com um efetivo de 24 militares. Procurando dar uma melhor organização o Governo construiu um quartel na Ribeira, que foi inaugurado em janeiro de 1919.

A questão de a Seção de Bombeiros ficar diretamente ligada ao Esquadrão de Cavalaria se dá em razão deste último quando de serviço de policiamento em rondas noturnas se deparavam com focos de incêndios e terem que extingui-los, sendo, assim, os únicos na Polícia Militar a terem pelo menos uma vivência em combater as chamas. Depois passou a contar com uma máquina de extinção de incêndio, parecida com as que o Corpo de Bombeiros do Rio de Janeiro usava na época. A seção de Bombeiros continuou subordinada ao Esquadrão de Cavalaria até pelo menos o início da década de 1940, e pouco se investiu nesse período. Durante a Segunda Guerra Mundial foi criada o Serviço de Incêndios e Desobstruções, sob o comando de um Oficial da Polícia Militar.

Em 1943, o comando passou para o Capitão João Fernandes de Almeida. Em 1945, Oficiais e Sargentos Policiais Militares participaram de um estágio no Corpo de Bombeiros de Pernambuco para adquirirem conhecimento técnico e teórico. Em 21 de setembro de 1955 foi editada a Lei nº 1.253, recriando o Corpo de Bombeiros, mas somente em 05 de setembro de 1959 é que a Corporação realmente entrou em ação, com suas instalações no Quartel Comando Geral da Polícia Militar (QCGPM), situado na avenida Rodrigues Alves, Tirol. Em 14 de outubro de 1970 o expediente administrativo da Companhia do Corpo de Bombeiros passa a funcionar na avenida Alexandrino de Alencar, onde hoje funciona Quartel Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte, permanecendo no QCGPM os bombeiros escalados no serviço de Guarnição de Extinção de Incêndios, pois não havia na época alojamento para todos.

Em 22 de março de 2002, o então Governador Garibaldi Alves Filho sanciona a Lei Complementar nº 230, emancipando o Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, a qual era subordinada, ganhando autonomia financeira,

orçamentária e administrativa, passando a se chamar Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte (CBMRN).

No período que o CBMRN era subordinado a Polícia Militar, e por pertencer a sua estrutura organizacional, a formação das praças que o integrava era genérica ou seja, o curso de formação era realizado no Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP), na zona norte da capital potiguar, à margem esquerda do rio Potengi, e lá as instruções eram basicamente voltadas para a área de policiamento, tendo apenas instruções básicas na área de bombeiro. Destes, uma parte era encaminhada ao Corpo de Bombeiros, onde com a boa vontade de seus integrantes ensinavam aos recém-chegados o ofício de salvar vidas e proteger o patrimônio público e privado. Os únicos cursos de formação de praças que foram realizados no intuito de formar soldados do fogo foram o Curso de Formação de Soldados (CFSd) de 1987, 2000 e 2002, que foram ministrados pelos instrutores do CBMRN em sua sede. Já os oficiais podiam ser formados em academias de outros Estados que possuíam cursos de formação de bombeiros, como Pernambuco, Ceará, Distrito Federal, ou outro ente federado que oferecesse vagas em seus cursos.

Através da Lei Complementar nº 230, de 22 de março de 2002, conhecida como lei da emancipação, o CBMRN adquiriu sua autonomia perante a PMRN, passando agora a responder diretamente a Secretaria de Estado e Defesa Social. Com o Decreto 16.038, de 2 de maio de 2002, a corporação passou a contar com uma estrutura organizacional com órgão de direção superior, de assessoramento e execução. Dentre estes o Centro Superior de Formação e Aperfeiçoamento a quem cabe a formação, aperfeiçoamento e especialização. Sua primeira turma de formação foi a do CFSd/2007, a qual contava com disciplinas da área finalística do CBMRN, seguidas das 2009 e 2012.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Adiante são apresentados a literatura que norteará o presente trabalho com base nos conceitos neles apresentados, abordando desde os aspectos relacionados a aprendizagem até o impacto que o treinamento ocasiona no trabalho.

3.1 APRENDIZAGEM

Para Robbins (2005), o aprendizado acontece o tempo todo, sendo o resultado de qualquer mudança permanente do comportamento, decorrente de uma experiência. Assim, quando submetidos a situações semelhantes, o aprendizado ocorre quando o indivíduo reage de forma diferente, em consequência de experiências anteriores, resultando em resposta distinta a de antes, adotando assim uma nova postura, que é o novo comportamento.

Segundo o autor, o aprendizado implica em uma mudança, essa mudança pode ser ruim ou benéfica do ponto de vista organizacional. Ruim quando está relacionada por exemplo a preconceitos ou reduzir seu desempenho. Boa quando traz benefícios. Ele também diz que aprendizado só acontece quando há uma mudança nas ações, reflexo de seu comportamento. A experiência também conta. Ela pode ser adquirida diretamente, através da observação e prática, ou indiretamente, pela leitura. Se a experiência levou o indivíduo a uma mudança permanente no comportamento podemos afirmar que houve aprendizado.

Então, como se aprende? De acordo com Robbins (2005) são três as teorias existentes que explicam como adquirimos padrões de comportamento: Condicionamento Clássico, Condicionamento Operante e Aprendizagem Social. Existem várias maneiras de se aprender. Palov (apud ROBBINS, 2005, p. 38) no início do século XX retrata que uma das primeiras teorias que surgiu está relacionada ao condicionamento, que é um processo de aprendizagem através da modificação do comportamento por meio do mecanismo estímulo-resposta, o qual foi denominado Condicionamento Clássico. Ele fez um experimento que envolvia um cão, um pedaço de carne e uma sineta. Palov percebeu que quando a carne era apresentada ao cão este salivava consideravelmente, ao que ele chamou de estímulo não-condicionado e a resposta a isso ele chamou de resposta não-condicionada, ou seja, a carne era o estímulo e a saliva a resposta. Quando a sineta era tocada e não se apresentava a carne não havia aumento da salivação, pois não representava para o cão qualquer estímulo (estímulo neutro), a isto ele chamou de estímulo condicionado.

Depois ele passou a tocar a sineta e a apresentar a carne ao cão, e este passou a associar o toque de sineta com a carne, com o tempo somente ao toque da sineta o cão salivava, e a essa associação chamou de resposta condicionada.

Com esses conceitos o condicionamento clássico é assim resumido por Robbins (2005, p. 38):

Essencialmente, para aprender uma resposta condicionada, é preciso criar uma associação entre um estímulo condicionado e um estímulo não-condicionado. Quando ambos os estímulos, o provocador e o neutro, são igualados, o neutro passa a ser um estímulo condicionado e, assim, adquire as propriedades do estímulo não-condicionado.

Por fim, essa teoria explica as associações que fazemos relacionando determinadas ações a estímulos. O homem reage de acordo com os estímulos que lhe é apresentado, podendo modificar seu comportamento anterior influenciado por estímulo que o faz dá outra resposta condicionada. Quando comparado um estímulo a outro ele leva a uma resposta esperada, já conhecida, que produzirá a mesma resposta quando usada sozinha. Ou seja, no exemplo do cão, no início bastava mostrar a carne e ele salivava, com o tempo isso se modificou, chegando ao ponto de somente o estímulo do som levá-lo a salivar sem a necessidade de lhe apresentar a carne.

Na teoria do Condicionamento Operante, criada pelo psicólogo B. F. Skinner, é demonstrado que o comportamento humano vai depender das consequências de nossas ações, que trazem como consequências respostas positivas, que são agradáveis, ou negativas, que são indesejáveis. Como dito por Robbins (2005, p. 38), “as pessoas aprendem um comportamento para obter algo que desejam ou para evitar algo que não querem”.

Em sua teoria Skinner expõe que quando cria situações que levam as consequências agradáveis, e se receberem um reforço positivo isso favorece que ela seja repetida, pois traz consigo um sentimento de recompensa. Quanto maior for o reforço e a recompensa, maior será a probabilidade de se ter o comportamento desejado, caso contrário, se não houver recompensa e o reforço for negativo a tendência é que o comportamento não volte a ser repetido. Assim, o elogio ou punição podem trabalhar para serem, a primeira como um reforço positivo, e a segunda como uma falta de reforço, e ambas influenciam no comportamento. No reforço positivo para que ela se repita, na falta de reforço faz com que sua probabilidade diminua.

Segundo a teoria da Aprendizagem Social, desenvolvida por Albert Bandura, a aprendizagem pode ocorrer por meio da experiência assim como pela observação e audição. Pela observação ela ocorre através da observação do comportamento de outras pessoas e das consequências desse comportamento que pode ser absorvido por outros se a experiência trazer algo significativo. Como exemplo Robbins (2005, p. 39) explica que “[...] boa parte do que sabemos foi aprendido pela observação de modelos – pais, professores, colegas, ... chefes e assim por diante. E quatro são os processos que determinam influência do aprendizado no indivíduo, os quais são: processos de atenção, processos de retenção, processos de retenção motora e processos de reforço. Na visão de Robbins (2005) assim são definidos:

- a) Processos de atenção: as pessoas aprendem com um modelo apenas quando reconhecem e prestam atenção às suas características críticas. Normalmente, somos mais influenciados por modelos atraentes, sempre disponíveis, importantes para nós ou semelhantes à nossa própria auto-imagem.
- b) Processos de retenção: A influência de um modelo vai depender da maneira como o indivíduo consegue se lembrar de suas ações quando ele não está mais disponível.
- c) Processos de reprodução motora: Depois que uma pessoa percebe um novo comportamento a partir da observação de um modelo, essa percepção deve se traduzir em ação. Este processo demonstra, então, que o indivíduo é capaz de desempenhar a atividade modelada.
- d) Processos de reforço: As pessoas se sentem motivadas a reproduzir o comportamento do modelo quando incentivos positivos ou recompensas são oferecidos. Os comportamentos que recebem reforço positivo receberão mais atenção, serão mais bem aprendidos e repetidos com maior frequência.

Assim, a teoria demonstra que os modelos influenciam no aprendizado das pessoas e que o comportamento e a observação são determinantes nas ações individuais, explicando como as pessoas se comportam mediante os modelos apresentados acima.

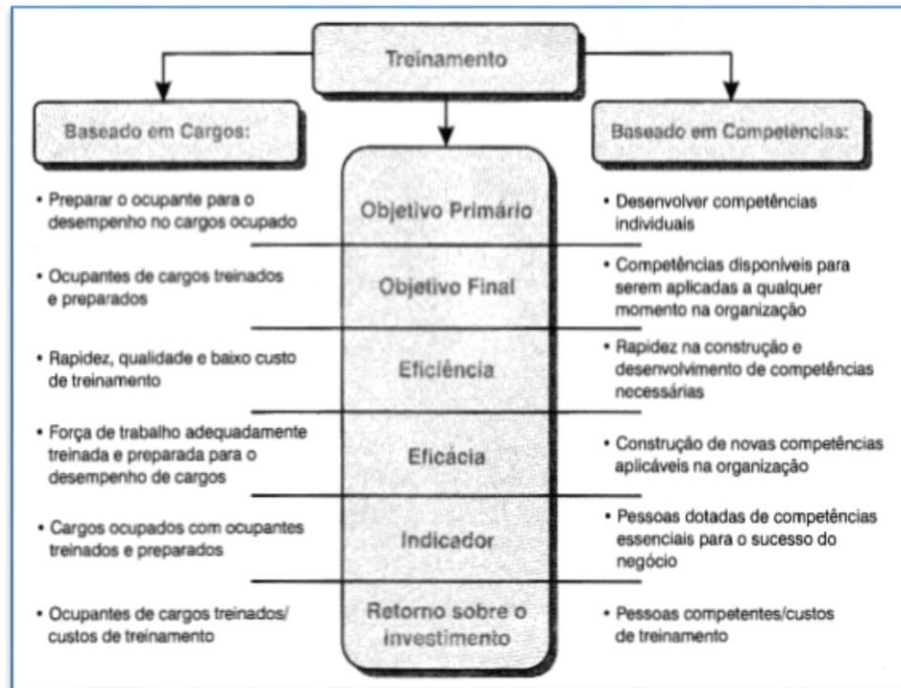
Todas as pessoas apresentam uma capacidade de aprendizagem e de se desenvolver. A principal maneira de se alcançar isso é por meio da qualificação.

Qualquer modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento precisa garantir ao indivíduo a partir de suas potencialidades para que ele atinja um grau maior de conhecimento que ele necessita para ser o que ele precisa ser (CHIAVENATO, 2010).

O conhecimento é um ativo importante para o desenvolvimento das pessoas, fazendo com que adquiram uma formação direcionada ao propósito da instituição para que executem tarefas próprias a determinados cargos, executando-as de maneira eficaz, ou seja, levando as pessoas a potencializar suas habilidades para que produzam melhor e tragam melhores resultados. Assim, dependendo das habilidades individuais o treinamento deverá ser focado para os requisitos que o cargo exige.

Uma das principais preocupações com o treinamento é a adequação das competências para exercício do cargo. Segundo a Matriz Curricular Nacional (Brasília. Ministério da Justiça, 2014, p. 18) “Competência é entendida como a capacidade de mobilizar saberes para agir em diferentes situações da prática profissional, em que as reflexões antes, durante e após a ação estimulem a autonomia intelectual”. Para Chiavenato (2010, p. 368), o treinamento deve estar voltado para desenvolver certas competências inerentes ao cargo, e acrescenta que “o treinamento constitui o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar as competências das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional”. E justifica que o treinamento é feito para promover talentos com conhecimentos e habilidades necessários aos cargos.

Figura 1 - Treinamento baseado em cargos x treinamento baseado em competências



Fonte: Chiavenato (2010)

Para Chiavenato (2010, p. 394), a busca pelo conhecimento leva as pessoas, e também as organizações, a ficarem atualizadas, sendo esta uma das maneiras de desenvolver pessoas. Mas este processo envolve questões complexas, como por exemplo a preparação de lideranças introdução de *coaching* e *mentoring*, educação continuada, gestão de conhecimento, aquisição, de novos talentos e do aprendizado organizacional.

A transmissão do conhecimento nas organizações busca dotar o indivíduo para que ele seja capaz de realizar tarefas de interesse da instituição, integrando ao mesmo tempo a base do capital intelectual das organizações, que são representados por: Tecnologia: patentes, processos, produtos e serviços. Informação: conhecimento de clientes, fornecedores, concorrência, entorno, oportunidades e pesquisa. Habilidades desenvolvidas pelos colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

O treinamento e desenvolvimento são formas de aprendizagem formal no trabalho, são métodos utilizados para a formação do conhecimento. Como dito antes, o primeiro está mais orientado para o cargo atual e são eventos de curta e média duração, visando o desempenho funcional. O segundo prepara o indivíduo não só para o cargo atual, mas também para o que ele poderá exercer no futuro e é mais focado no crescimento individual do empregado.

3.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O conceito de treinamento pode ter diferentes significados. Tempos atrás os especialistas em RH o consideravam como uma maneira de adequar a pessoa ao cargo que exercia e a partir disto desenvolver sua capacidade de trabalho organizacional partindo do preenchimento dos cargos. Ultimamente isso mudou, sendo ampliado, e considerando o treinamento como uma maneira para impulsionar o desempenho no cargo (CHIAVENATO, 2010, p. 367).

Samuel C., (1994, apud CHIAVENATO, 2010, p. 367) assim a define:

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos.

Para o autor, na contemporaneidade o treinamento é visto como um meio de desenvolver competências nas pessoas para torná-las mais produtivas, criativas e inovadoras, para que possam contribuir da melhor maneira possível para os objetivos da instituição e se tornarem significativos, agregando valor às pessoas, à organização e aos clientes. Nesse sentido, é o patrimônio intelectual das organizações.

Chiavenato (2010, p. 367) destaca que tanto o treinamento como o desenvolvimento constituem processos de aprendizagem. Mas existe uma distinção entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. O treinamento busca habilitar as pessoas no seu cargo atual, aperfeiçoando as habilidades e competências para melhor exercê-lo. Já o desenvolvimento é centrado nos cargos que serão exercidos no futuro, nos requisitos que serão necessários no desempenho do novo cargo, quais as qualidades, habilidades e competências que o indivíduo precisa ter ou adquirir para habilitá-lo ao novo cargo, capacitando-o para com novas habilidades e competências.

Para Chiavenato (2010, p. 374) o treinamento é um processo cíclico e contínuo que envolve quatro etapas, denominado Processo de Treinamento, a saber:

1. Diagnostico: é o levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presente ou futuras.
2. Desenho: é a elaboração do projeto ou programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
3. Implementação: é a execução e condução do programa de treinamento.
4. Avaliação: é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Podemos ver sua representação gráfica na figura 2 abaixo.

Figura 2 - O processo de treinamento

Necessidades a satisfazer	Desenho do treinamento	Condução do treinamento	Avaliação dos resultados
Diagnóstico da situação	Decisão quanto à estratégia	Implementação ou ação	Avaliação e controle
• Objetivos da organização • Competências necessárias • Problemas de produção • Problemas de pessoal • Resultados da avaliação do desempenho	Programação do treinamento: • Quem treinar • Como treinar • Em que treinar • Onde treinar • Quando treinar	• Condução e aplicação do Programa de Treinamento através de: – Gerente de linha – Assessoria de RH – por ambos – por terceiros	• Monitoração do processo • Avaliação e medição de resultados • Comparação da situação atual com a situação anterior • Análise do custo/benefício

Fonte: Chiavenato. 2010

Segundo o autor, essas etapas envolvem o diagnóstico da situação, a decisão quanto à estratégia para a solução, a implementação, da ação e da avaliação e o controle dos resultados das ações de treinamento. O treinamento não é simplesmente realizar cursos, vai muito além. Seu objetivo é fazer com as pessoas alcancem um nível de desempenho desejado pela organização por meio de um desenvolvimento contínuo.

Chiavenato (2010, p. 373) ressalta que:

As necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas. A necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho.

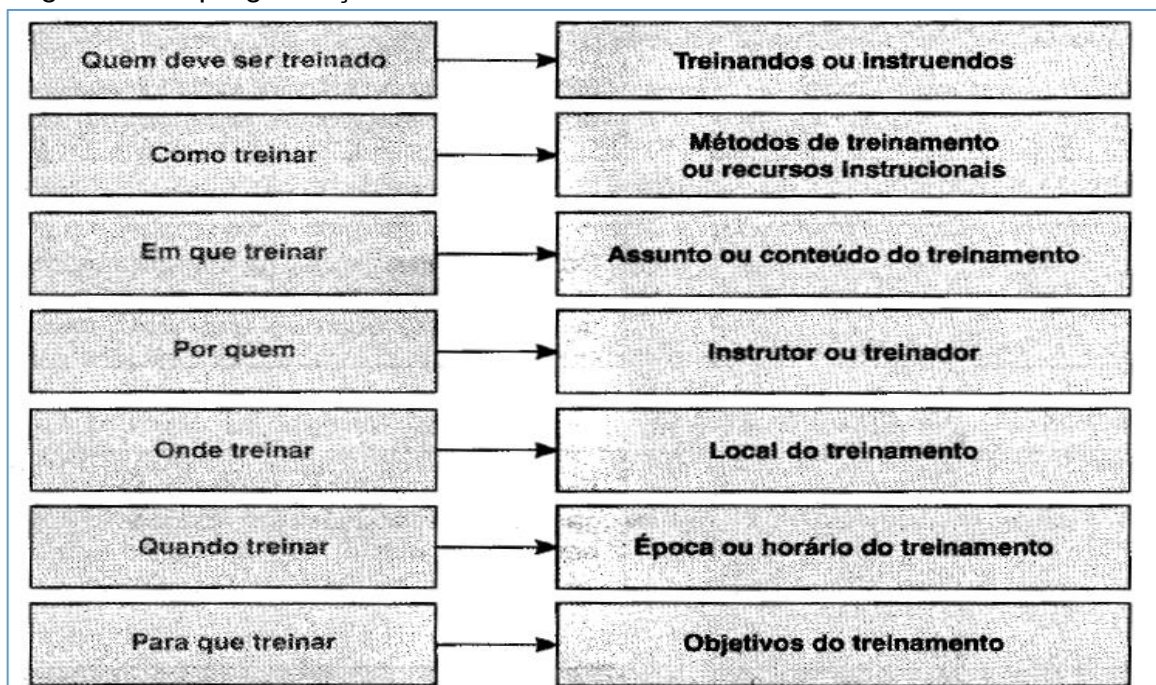
Existem vários métodos para determinar quais as habilidades e competências devem ser focalizadas. Um dos métodos é avaliar o processo produtivo dentro da organização. O outro método é a retroação direta a partir daquilo que as pessoas acreditam serem necessidades de treinamento na organização. E o terceiro método envolve a visão organizacional.

Chiavenato (2010, p. 374) diz que, o levantamento de necessidades de treinamento pode ser feito em quatro níveis de análise, são eles:

- a. análise organizacional, que nos revela o diagnóstico organizacional, visualização da missão, da visão e dos objetivos estratégicos da organização;
- b. análise dos recursos humanos, determina quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessários para se chegar aos objetivos da organização;
- c. análise dos cargos, que é um exame dos requisitos necessários aos cargos, especificações e mudanças nos cargos e
- d. análise do treinamento, são critérios para avaliação do programa de treinamento.

Em relação ao desenho do programa do treinamento Chiavenato (2010, p. 375) diz que, o planejamento das ações precisa ter um objetivo específico e precisam atender aos ingredientes básicos composto na figura 3 a seguir, para que possam atingir seus objetivos.

Figura 3 - A programação do treinamento



Fonte: Chiavenato. 2010

Quanto ao local onde ocorre, Chiavenato (2010, p. 378-379) aborda que o treinamento pode ser:

1. Treinamento no cargo. É uma técnica de treinamento que aplica assuntos diretamente relacionados ao cargo, como informações, conhecimentos experiências

adquiridas que podem ser aplicadas no trabalho. Nela pode-se incluir a condução, rotação de cargos e atribuição de projetos especiais.

2. Técnicas de classe. É uma técnica que utiliza a sala de aula e instrutor que ministra informação, conhecimento e experiência relacionados com o cargo.

A qualificação profissional é um requisito/fator para capacitar o indivíduo a desempenhar bem suas funções. E uma ferramenta bastante usada atualmente é o Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Em treinamento o objetivo imediato está focado para o cargo, no desenvolvimento o foco concentra-se em desenvolver habilidades e competências que o indivíduo já possui, aprimorando esse conhecimento e assim contribuindo de modo geral na melhoria dos resultados.

Nas palavras de Boog (2001, p. 78), “[...] o treinamento começa como uma resposta a uma necessidade ou uma oportunidade em um ambiente organizacional”. No treinamento os resultados são obtidos em curto prazo e visa à ocupação de um cargo. Já o desenvolvimento objetiva o crescimento do potencial de aprendizagem do indivíduo, ampliando sua capacidade profissional em relação ao conhecimento, habilidade e competência, denominado CHA, onde conhecimento se traduz em saber, habilidade, em saber fazer e atitude em querer fazer. Assim, a aprendizagem abrange tanto o treinamento como o desenvolvimento, e ambos têm uma ligação íntima com o CHA, o qual precisa ser aprimorado em uns e despertados em outros, que em outras palavras significa possuir competência para exercer algo. Assim, competência é composto por uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização de determinadas atividades que o cargo requer e, sem ela não há como ter um desempenho de qualidade.

Mas para que tudo ocorra bem é preciso planejar, criando um Planejamento de Programas de Treinamento. Segundo Boog (2001, p. 29), há uma unanimidade dentro das organizações que existe a necessidade de treinar seu pessoal. O caminho para isso é criar um programa de treinamento bem planejado. Para Boog (2001, p. 30), um plano bem feito consiste em responder as seguintes perguntas: Qual a nossa situação presente? Aonde queremos chegar? Como mediremos os resultados? E, quanto custará?

Em relação as competências exigidas para o cargo, devem ser compreendidas como um conjunto de três tipos de qualificação (BOOG, 2001):

- a) conhecimentos: são as coisas que as pessoas precisam saber;

- b) habilidades: são as coisas que as pessoas precisam fazer;
- c) comportamentos: são as maneiras de se portar das pessoas.

Na concepção de Boog (2001, p. 31), o conhecimento é abordado em duas grandes categorias, a saber:

- a) conhecimentos técnicos e científicos da profissão, da realidade da organização, dos produtos, processos, tecnologia, mercado, modelo e instrumento de gestão;
- b) conhecimentos dos mecanismos da interação humana no trabalho, teorias de liderança, de motivação, de criatividade e trabalho em equipe.

O autor ainda relata que dentre as três dimensões da competência, os conhecimentos são os que mais facilmente são identificados, razão pela qual é escolhido para início do processo de treinamento pelas organizações, definindo quais os conhecimentos necessários do indivíduo para preencher o cargo (BOOG, 2001).

A respeito da habilidade classificam-se em três grandes categorias

- a) habilidades voltadas à obtenção de resultados;
- b) habilidades voltadas à interação pessoal;
- c) habilidades voltadas ao processo e à qualidade.

Da mesma forma que as organizações precisam definir quais os conhecimentos exigidos para o cargo, ela também precisa definir quais as habilidades para o cargo, para se obter um bom resultado. Uma das dificuldades encontradas nesse ponto do planejamento é mensurar qual o grau de importância que um cargo tem sobre o outro. E isso tem que ser superado. Uma das maneiras dada por Boog (2001, p. 33) é pedir a duas ou mais pessoas, que escalonem em ordem crescente ou decrescente as habilidades para o cargo, fazendo-se em seguida a média do julgamento dos respondentes.

Boog (2001, p.34) define comportamento como a postura exigida por um cargo e, traçar parâmetros comportamentais a partir de informações ou opiniões das pessoas é inconcebível em razão da subjetividade das respostas. Mas mesmo assim a necessidade de avaliação do perfil comportamental persiste, devendo então o responsável pelo planejamento vale-se de instrumentos de mensuração que possibilite determinar o mais adequado para cada cargo, procurando entre os existentes o que melhor atenda as necessidades.

Já a competência é conhecida como um conjunto de conhecimento, habilidades e comportamentos de um indivíduo. Similar aos cargos essa mesma classificação é

empregada as pessoas (BOOG, 2001). O que costuma dá uma boa base em relação ao conhecimento das pessoas são os encontrados em seus registros, como formação e cursos. A habilidade é o resultado de quanto o talento e o treinamento interagem. Podem ser apresentadas em maior ou menor grau entre um indivíduo e outro. Assim, o grau de habilidade de um indivíduo vai depender da relação entre os componentes talento e treinamento, podendo a habilidade ser afluída por apresentar alto grau de talento e pouco treinamento, ou o contrário, pode ser adquirida com muito treinamento e pouco talento, ou outra combinação entre estes componentes. Comportamento, diz respeito a postura que a pessoa deve ter no cargo, como agir pela posição que ocupa na instituição. Para esse último componente costuma-se traçar perfis comportamentais, realizados através de softwares, os quais apresentam metodologias e regras diferenciadas, cabendo a instituição escolher a que melhor se adeque as suas necessidades.

Na opinião de Boog (2001, p. 38 e 39) com os dados sobre os conhecimentos, habilidades e dos comportamentos, a elaboração do Planejamento do Programa de Treinamento começa a se desenhar, restando determinar o talento, o potencial das pessoas quanto ao domínio do conhecimento, as habilidades e os comportamentos que se espera do ocupante do cargo. O que se pretender identificar é o potencial ainda não desenvolvido, se resumindo em identificar o talento individual, seja no campo do conhecimento, habilidade ou do comportamento. Destes, o que se sugere é que se depreenda 'mais tempo em medir o fator habilidade, já que este é mais fácil de mensurar e por se tratar de um fator importante no planejamento. Os outros, conhecimento e comportamento não se mostram muito confiáveis quanto a mensuração. O conhecimento porque o menor ou maior talento de uma pessoa adquirir conhecimento não é um fator tão importante, pois não são medidos com critérios metódicos, podendo, então, ser descartada poupando tempo e dinheiro. Quanto ao Comportamento, o que se pode prever, usando os mesmos critérios das habilidades, é o grau de dificuldade que o indivíduo pode apresentar em ter certos comportamentos, assim, não se pode garantir que o um indivíduo se comporte de forma que o cargo exige.

Com a identificação dos potenciais o planejamento pode ser elaborado, levando em consideração os seguintes aspectos apresentados no quadro 1 a seguir:

Quadro 01 - Elaboração do Planejamento

Descrição	
a	Quais os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos que os cargos exigem;
b	Quais os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos que as pessoas tem
c	Quais os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos que os cargos exigem e que ainda não dominam.

Fonte: Adaptado de Boog (2001)

Boog (2001) assevera que há distinção entre treinamento de conhecimento, de habilidades e de comportamentos. Conhecimento se aprende estudando, a única maneira de se adquirir conhecimento é estudando, seja em sala de aula, em casa, em grupo ou sozinho. Habilidade por meio de exercício, podendo ser um simulado. Comportamento se aprende mediante decisão pessoal e *feedback*, por meio de discernimento, aplicável a cada situação.

Na concepção de Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2012), o treinamento, o desenvolvimento e a educação (TD&E) precisam ser compreendidos como um sistema interligado por subsistemas que efetuam avaliações antes e depois do TD&E e, realizam seu planejamento e execução mantendo entre si um fluxo constante de informações e produtos. Esses subsistemas, formados por: Avaliação da necessidade, Planejamento e execução e Avaliação de TD&E, se destaca por ser o principal componente no processo das informações, o alimentando e mantendo uma relação de conexão com o processamento das informações de retroalimentação, assegurando o aperfeiçoamento do sistema, conforme figura abaixo.

Figura 4 – Sistema de TD&E



Fonte: Borges-Andrade (1982, 2006)

O primeiro subsistema, avaliação de necessidades de treinamento, consiste em saber se o treinamento é necessário e definir quais os conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser supridas a nível organizacional e individual. Seu objetivo é identificar as competências que devem ser treinadas e quais as pessoas serão treinadas (LIMA, 2016).

O segundo subsistema, planejamento e execução do treinamento. Essencialmente se resume na aplicação de técnicas e estratégias para obtenção de conhecimentos, habilidades e atitudes. O processo deve contemplar seis etapas. A saber: redação de objetivos, escolha da modalidade de ensino, estabelecimento da sequência de ensino, criação e/ou escolha de estratégias e meios de ensino, definição de critérios de avaliação de aprendizagem e, teste de plano instrucional. (ABBAD et al., 1999).

O terceiro subsistema, avaliação do treinamento, Lima (2016) o expressa como a apuração controlada e sistematizada de informações sobre o sistema de treinamento, propiciando um julgamento acerca da efetividade do treinamento atinente a aquisição, retenção, transferência e impacto no trabalho e desempenho conforme traçado na avaliação das necessidades do treinamento. Vale destacar que a avaliação também permite a retroalimentação do sistema de treinamento, indicando fragilidades e potencialidades nas etapas anteriores, propiciando o aperfeiçoamento constante do sistema de TD&E (BORGES-ANDRADE, 1982).

Portanto, a avaliação vai permitir identificar erros e acertos que ocorreram durante a capacitação, o que viabiliza suas correções e aperfeiçoamento o que o torna importante para se alcançar bons resultados.

3.3 AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

Para obter respostas sobre o quanto se aprendeu e de como as habilidades, conhecimentos ou atitudes foram mudadas deve-se realizar um processo de avaliação, que demonstrará se o conhecimento e habilidades obtidos são fruto do treinamento. “A etapa final do programa de treinamento é a avaliação do programa de treinamento para verificar sua eficácia, isto é, para ver se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, as pessoas e dos clientes”. (CHIAVENATO, 2010, p. 382). Segundo o mesmo autor as principais medidas para avaliar o treinamento são:

1. Custo: qual o valor investido no programa.
2. Qualidade: como o programa atendeu às expectativas.
3. Serviço: se o programa atendeu às necessidades dos participantes.
4. Rapidez: como o programa se ajustou aos desafios oferecidos e
5. Resultados: quais os resultados que o programa ofereceu.

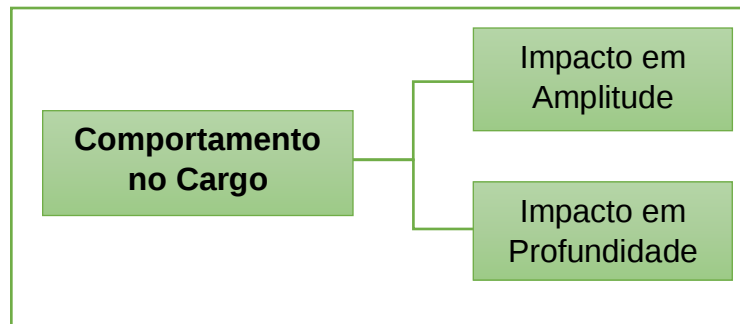
A próxima etapa é verificar se o treinamento obteve êxito. Um modelo tradicional é o apresentado por Kirkpatrick (1998, apud CHIAVENATO, 2010, p. 382-384), e ele sugere quatro níveis de resultados na avaliação do treinamento:

Reação, que mede a satisfação dos participantes quanto a experiência do treinamento. **Aprendizado**, consiste na avaliação do treinamento quanto ao nível de aprendizagem e aquisição de novas habilidades e conhecimentos e se houve mudanças comportamentais. **Desempenho**, avalia o impacto no trabalho através das novas habilidades de aprendizagem e adoção de novas atitudes. **Resultado**, trata-se de avaliar o impacto do treinamento nos resultados do negócio da organização. E **Retorno do Investimento**, que foi incluído posteriormente, significa o valor que o treinamento agregou à organização em termos de retorno sobre o investimento feito. (grifo nosso)

Essas avaliações é uma forma de medir o quanto o treinamento contribuiu na formação, identificando se houve ou não aprendizado. Para a avaliação os cinco níveis apresentados acima (Reação, Aprendizado, Desempenho, Resultado e Retorno) servem de modelo para avaliar se os objetivos do treinamento foram alcançados. O que aqui é dito como desempenho, segundo Kirkpatrick (1976) e Hablin (1978) também pode ser entendido como Comportamento no Cargo, pois se relaciona com a mudança comportamental do indivíduo quando assume o cargo sentido após o

treinamento que lhe foi dado. Pelo o último autor o Comportamento no Cargo foi reconfigurado em dois níveis de abrangência: Impacto em Amplitude e Impacto em Profundidade, como visto na figura 5, justificando-se por existir uma diferenciação entre um e outro.

Figura 5 - Níveis de Abrangência de Comportamento no Cargo



Fonte: LIMA (2016)

A amplitude se deve em decorrência das mudanças causadas pelo treinamento, de como ele se comporta no ambiente de trabalho e de como ele executa seu trabalho em relação ao que foi lhe ensinado, se configurando em uma ação indireta, onde as ações não estão diretamente relacionadas como o conteúdo programático do treinamento. E denominou de profundidade as modificações diretas e específicas de uma ação de TD&E. Isto é, após assumir o cargo como ele utilizará o CHA, conforme os objetivos do treinamento, e como ele se comportará no cargo. Além disso, desdobrou o modelo proposto por Kirkpatrick do nível de resultados em nível de mudança organizacional e nível de valor final, que pode ser visto na figura 7, conceituando essas modificações da seguinte forma: (LIMA, 2016, p. 38).

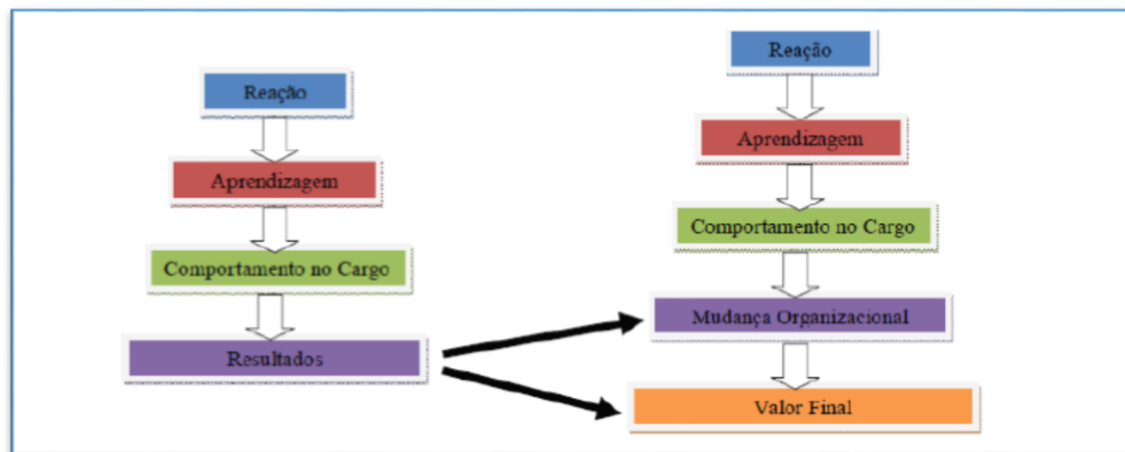
O **Comportamento no Cargo** está relacionado às mudanças de comportamento do egresso no cargo, observadas após o treinamento no ambiente de trabalho. **Mudança organizacional** reflete as mudanças na organização (processos, procedimentos, estrutura); e **Valor Final** deve considerar critérios finais de resultados, pelos quais a organização possa julgar seu sucesso ou fracasso e comparar os benefícios obtidos com os custos oriundos do treinamento (HAMBLIN, 1978). (grifo nosso).

Resumindo os conceitos de Kirkpatrick (1976) e Hablin (1978) acerca desses níveis temos que Reação diz respeito a opinião do formando em relação a quanto ele utiliza do conteúdo do treinamento em seu trabalho bem como até que ponto ele está satisfeito com o aprendizado. Aprendizagem, que é se apoderar dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Comportamento no Cargo, que a utilização do CHA no ambiente de trabalho. Mudança Organizacional, se houve transformações no

funcionamento da empresa em virtude do treinamento. E, Valor Final, é saber se a empresa obteve êxito ou fracasso, conforme o resultado final alcançado pela empresa, levando em conta os benefícios obtidos com os custos do treinamento.

Um dos modelos que se destacam na orientação de avaliação é o apresentado na figura 6, inicialmente apresentava os níveis reação, aprendizagem, comportamento no cargo e resultados, sendo este último modificado por Hablin (1978) em mudança organizacional e valor final.

Figura 6 - Níveis de avaliação dos modelos de Kirkpatrick (1976) e Hablin (1978)



Fonte: LIMA (2016) p. 40

Tem-se então que os dois primeiros níveis (reação e aprendizagem) conferem resultados em curto prazo, ao término do treinamento. Já o Treinamento e Desenvolvimento relacionado ao comportamento no cargo e seus níveis de abrangência, impacto em amplitude e impacto em profundidade, seus efeitos são mais duradouros, a longo prazo. O que o modelo de Kirkpatrick e Hablin propõe é que os dados emitidos por essa avaliação é o que vai permitir emitir algum juízo de valor acerca do treinamento.

Quanto a classificação dos modelos de avaliação eles se dividem em genéricos e específicos. Genéricos: que descrevem conjuntos de variáveis relacionadas aos processos de TD&E, como o MAIS (BORGES-ANDRADE, 2005) e os de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978). Já os específicos: que muitas vezes se baseiam em modelos genéricos e são construídos para testar a relação entre um conjunto de variáveis específicas e determinados resultados de TD&E no nível individual (exemplo, os modelos de ABBAD, 1999, ou de PILATI, 2004), no grupo de trabalho ou níveis organizacionais (MOURÃO; BORGES-ANDRADE, 2005).

Existem ainda outros modelos de avaliação. Tais como o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo de Sistemas Instrucionais (MAIS) e o Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT).

O MAIS foi proposto por Borges-Andrade (2006), onde considerara que outras variáveis e características devem ser consideradas no levantamento dos dados, como insumos, procedimentos, processos e resultados. Ele é dito como integrado pois prever os resultados e efeitos da avaliação, observados as necessidades de desempenho e características individuais dos participantes. E somativo porque com as informações consegue avaliar o treinamento realizado e assim melhorar os futuros treinamentos, ou seja, verificar a capacidade de obter resultados.

Silva (2016), baseada em Borges-Andrade, apresenta cinco componentes e quatro subcomponentes deste modelo, a saber:

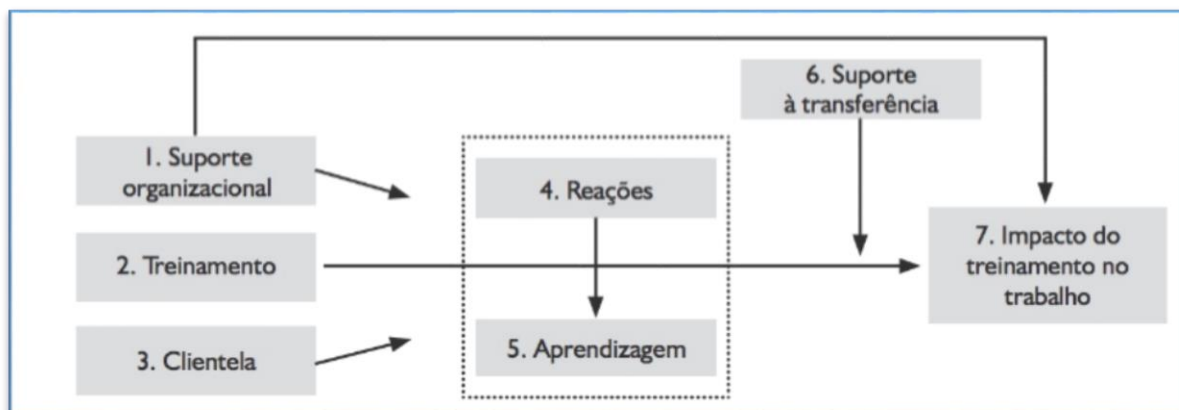
Quadro 02 – Categorias de variáveis do MAIS

COMPONENTES	DESCRIÇÃO
Insumo	São as condições físicas, sociais e estados comportamentais e cognitivos, anteriores ao treinamento, e que podem influenciar seus resultados. O foco é a clientela e suas características, como as demográficas, funcionais, motivacionais.
Procedimentos	São as estratégias instrucionais que podem afetar os resultados de aprendizagem. O foco é o desempenho do instrutor e o planejamento instrucional.
Processos	São as modificações que ocorrem no comportamento do aprendiz durante os procedimentos (efeitos intermediários).
Resultados	É o desempenho final do aprendiz, considerando os objetivos propostos e que podem ser mensurados.
Ambiente	Pode ser considerado o componente mais importante porque abrange todos os demais. Subdivide-se nos subcomponentes a seguir:
	SUBCOMPONENTES
	Avaliação de necessidades: são as lacunas identificadas entre os desempenhos esperados e realizados, justificando a existência de um programa ou evento de TD&E.
	Suporte: condições ambientais (casa, escola, organização) que influenciam o sucesso do treinamento, seus resultados e efeitos em longo prazo.
	Disseminação: informações que contribuem para a adesão ao programa ou evento, pela organização, ou pela comunidade.
	Efeitos em longo prazo: são as consequências ambientais do treinamento em uma perspectiva em longo prazo.

Fonte: Adaptado a partir de BORGES-ANDRADE (2006).

Abbad (1999), diz que o IMPACT propõe investigar o relacionamento existente entre variáveis relativas ao indivíduo, ao treinamento, ao contexto organizacional, aos resultados imediatos do treinamento (reação e aprendizagem) e à variável critério impacto do treinamento no trabalho. Foi testado empiricamente em termos de sete componentes, conforme mostra a figura 7:

Figura 7 – Modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho - IMPACT



Fonte: Abbad (1999).

Levando em conta que o impacto do treinamento no trabalho, um dos componentes do IMPACT, cabe aqui destacar que ele é visto como uma autoavaliação do formando a respeito dos efeitos produzidos pelo treinamento a nível de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura a mudanças nos processos de trabalho. Ele se assemelha ao componente resultados a longo prazo do modelo MAIS (LIMA, 2016)

Quadro 03 - Descrição dos componentes do IMPACT

Componentes	Descrição
1.Percepção de Suporte Organizacional	Este componente exprime as opiniões dos participantes sobre as práticas organizacionais de gestão de desempenho, valorização do servidor e apoio gerencial ao treinamento. Abbad (1999).
2.Características do Treinamento.	Compreende o tipo ou área de conhecimento do curso, duração, natureza do objetivo principal do curso, origem institucional, escolaridade, características gerais do material didático e desempenho do instrutor, em termos de desempenho didático, domínio do conteúdo e entrosamento com os treinados. (BORGES-ANDRADE, 1982).
3.Características da Clientela.	Conhecido como o conjunto de informações demográficas, funcionais, motivacionais e atitudinais relativas aos participantes dos treinamentos estudados.
4.Reação.	Relaciona-se à percepção do participante do treinamento sobre a programação, apoio ao desenvolvimento do módulo, aplicabilidade e utilidade do treinamento, resultados, expectativas de suporte organizacional e qualidade instrucional do curso.
5.Aprendizagem	Refere-se ao grau de assimilação e retenção dos conteúdos ensinados no curso, medido em termos dos escores obtidos pelo participante em testes ou provas de conhecimentos aplicados pelo instrutor ao final do curso.
6.Suporte à transferência	Exprime a percepção do participante do treinamento a respeito do suporte ambiental ao uso eficaz, no trabalho, das novas habilidades adquiridas em treinamento.
7.Impacto do Treinamento no Trabalho	Definido como a autoavaliação feita pelo próprio participante e seus pares acerca dos efeitos produzidos pelo treinamento.

Fonte: Adaptado baseado em Lima (2016).

Verifica-se semelhanças entre os dois modelos aqui apresentados e o IMPACT. Os componentes 4, 5 e 6 remetem aos níveis propostos por Kirkpatrick (1976) e

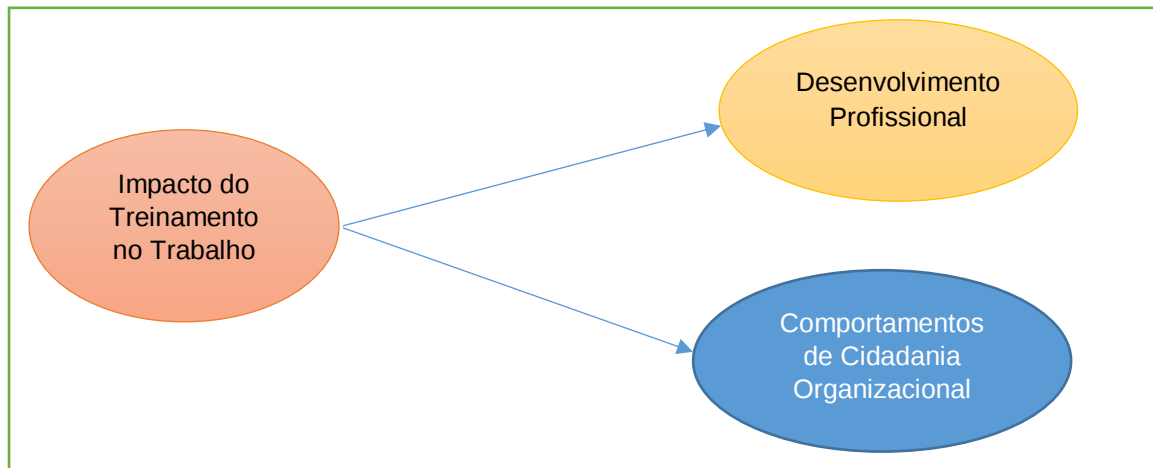
Hamblin (1978) e os componentes 1, 2, 3, 5, 6 e 7 estão voltados a componentes e subcomponentes do MAIS.

Segundo Abbad (1999) o componente treinamento no trabalho é a principal variável, onde os conceitos de transferência de treinamento e desempenho no trabalho estão envolvidos.

Conforme visto anteriormente, seguindo o modelo proposto por Hamblin (1978) em seus níveis de avaliação, o impacto do treinamento pode ser medido em amplitude e profundidade. Em amplitude obtém informações comportamentais acerca dos efeitos gerais do treinamento com o desempenho que a organização aguarda. Em profundidade quando se avalia o conteúdo do treinamento ensinado e seus objetivos com os resultados em detrimento dos benefícios que eles ofertaram ao participante do treinamento. Hamblin cita que, sempre que puder, ambos devem ser usados. Informa ainda que com esse propósito existem dois tipos de avaliação: a autoavaliação e heteroavaliação. A autoavaliação é feita pelo próprio participante, retratando as potencialidades e limitações do indivíduo. A heteroavaliação, realizadas por seus pares, superiores ou uma pessoa de fora da instituição, isto possibilita uma percepção diferente da do participante.

Como visto o modelo de Abbad (1999), impacto do treinamento no trabalho, por se tratar de um modelo mais específico, de acordo com sua classificação, e possuir componentes que se alinham ao objetivo do trabalho, quais sejam: impacto do treinamento no trabalho (em amplitude), desenvolvimento profissional e comportamentos de cidadania organizacional. Dessa maneira, o modelo proposto por Silva (2016) baseado no sétimo componente do IMPACT é o que comporta as variáveis que se aproximam do objeto de estudo, onde demonstra vários estudos de outros autores que permitem dar-lhe confiabilidade, inclusive sendo usado amplamente para mensurar o impacto do treinamento no trabalho. Assim, Silva (2016) propôs o modelo empírico apresenta abaixo na figura 8.

Figura 8 - Modelo teórico proposto por Lima



Fonte: Lima (2016)

Dessa maneira, as três variáveis apresentadas acima no modelo contemplam as perspectivas da análise de TD&E, com o propósito de averiguar a percepção deixada pelo treinamento em relação a quanto ela contribui para o desenvolvimento profissional e para as práticas de comportamentos de cidadania organizacional.

4 METODOLOGIA

A pesquisa é um meio pelo qual procura-se obter novas informações a respeito de determinado assunto e a partir deste formar novos conceitos ou consolidar ou já existentes. Para Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 24) “pesquisa é o mesmo que busca ou procura. Pesquisar, portanto, é buscar ou procurar resposta para alguma coisa”. Para se chegar a isso usa-se uma metodologia, que corresponde a um conjunto de procedimentos que ajudarão na obtenção de dados para a formulação de um novo conhecimento. A aplicação do método, através de processos e técnicas é o que dará credibilidade ao que foi descoberto.

Neste trabalho, entretanto, o método utilizado para avaliação é o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT) (ABBAD, 1999) em razão dos itens de avaliação se adequarem aos objetivos propostos que é avaliar a formação do Bombeiro Militar em relação ao impacto do treinamento no trabalho, com o desenvolvimento profissional e com os comportamentos de cidadania organizacional.

4.1 TIPOLOGIAS DA PESQUISA

Neste trabalho, quanto ao objetivo, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, uma vez que o objeto é pouco conhecido e se busca mais informações acerca do mesmo para que se possa comprovar a nova descoberta ou abrir novas expectativas a serem exploradas sobre o tema. Na visão de Gil (2010, p.27) a pesquisa exploratória,

Têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado

Ainda quanto ao objetivo ela se apresenta como descritiva. Esse tipo de pesquisa já alude como a de descrever fenômenos e fatos com suas características próprias, pois o objeto de estudo já é conhecido, com um público alvo já definido, podendo ser uma empresa, o governo ou um determinado segmento da sociedade, que precisa ser mais pesquisada e coletar mais dados para se aprofundar sobre o tema e formar uma nova versão sobre a realidade. Corroborando com isso Diehl e Tatim (2004, p. 54) afirmam que o objetivo principal é apontar as características de uma determinada população ou fenômeno e estabelecer relações entre variáveis.

Gil (2010, p. 27), define a pesquisa descritiva como a que:

Têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. São em grande número as pesquisas que podem ser classificadas como descritivas e a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nesta categoria.

Nesse tipo de pesquisa não há nenhum tipo de imissão do pesquisador sobre o objeto, ele apenas o descreve. Procura investigar e examinar com que regularidade certo fato ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos (BARROS; LEHELD, 2007, p. 84).

Quanto a abordagem seguiu a forma quantitativa, já que utilizou-se de técnicas estatísticas para o tratamento dos dados primários colhidos pelo questionário, transformando as expressões quantificáveis em opiniões e informações. Segundo Silva e Menezes (2013, p. 69) a abordagem quantitativa “considera tudo que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classifica-las e analisa-las”.

Já quanto ao procedimento a pesquisa é do tipo estudo de caso na qual investiga um grupo específico. Busca conhecer maiores detalhes sobre o objeto de estudo e apresentar como ocorre determinada situação. Assim, estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. (GIL, 2010, p. 37).

4.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

O público alvo foram militares remanescentes das turmas do Curso de Formação de Soldados (CFSd) de 2007, 2009 e 2012, provenientes no último concurso realizado pelo Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte (CBMRN) no ano de 2006, edital nº 001/2006-CFSD/DAG/CBMRN, publicado no Diário Oficial do Estado em 12 de abril de 2006, o qual previa inicialmente 70 (setenta) vagas de provimento ao cargo de Soldado Bombeiro. Em 2009 e 2012 por a Corporação possuir um número de soldados que não atendia as necessidades operacionais foram convocados mais candidatos para o preenchimento das vagas. Assim, em 25 de agosto de 2009 entraram no CBMRN 101 (cento e um) Alunos Soldados, onde 97 (noventa e sete) concluíram o curso. Em 09 de maio 2012 foram 46, destes 44 concluíram.

Atualmente, o CBMRN, dessas três turmas de formação possui 191 Soldados Bombeiros Militares assim distribuídos: 57 da turma de 2007, 90 da turma de 2009 e

44 da 2012. Essa pesquisa destina-se então em diagnosticar qual o impacto no trabalho, conforme as competências adquiridas nas respectivas turmas, se elas são suficientes ao exercício da profissão. O tipo de amostra inicial foi a estratificada, por se tratar de elementos de uma mesma classe, com um público alvo de 191 Soldados. Mas esta se tornou inviável, mostrando-se insuficiente, pois o número de respostas foi de 58, passando então para uma amostragem não probabilística por conveniência. Segundo Gressler (2007, p. 158) é aquela em que apresenta uma melhor facilidade de avaliação ou porque os membros são mais acessíveis, se tornando a mais adequada simplesmente pelo número de pessoas que se dispuseram a responder o questionário.

4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Na pesquisa foi usado questionário, que segue mais adiante (conforme o quadro 4), que se resume como um instrumento com perguntas e respondidas pelo seu público alvo a fim de se obter dados do objeto estudado. Marconi e Lakatos (2003, p. 201) o define como “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

O questionário desta pesquisa foi adaptado a partir de Lima (2016). Foi aplicado aos egressos dos Cursos de Formação de Soldados (CFSd), turmas 2007, 2009 e 2012, e aborda três variáveis: a primeira é a auto avaliação, que consiste em medir a percepção do indivíduo sobre os efeitos que o treinamento causou. É composto por dez itens em uma escala de *Likert* de cinco pontos, com variação de 1 (discordo totalmente) a 5 (discordo totalmente). A segunda aborda o comportamento de cidadania organizacional, a qual avalia a percepção sobre o quanto espontaneamente o sujeito contribui, tanto na organização como fora dela, em ações que a beneficiam. A exemplo da primeira também usa uma escala de *Likert* de cinco pontos e contém quatorze itens. A terceira, desenvolvimento profissional, avalia o quanto o profissional na sua percepção absorveu de conhecimentos do aprendizado.

Não se resume somente ao que ele sabe, mas o que ele faz com o que sabe. Nessa última variável, composta por sete itens, a escala de *Likert* varia em 11 pontos, onde 0 é (discordo totalmente) e 10 (discordo totalmente). Os quadros a seguir (4, 5 e 6) exibem as variáveis usadas para o tratamento dos dados por meio de questionário, comportando uma variável independente, o impacto do treinamento no

trabalho, que expressa uma medida de resultado em nível do comportamento no cargo em longo prazo (ABBAD, 1999) e duas variáveis dependentes: desenvolvimento profissional e comportamento de cidadania organizacional que estão relacionadas ao contexto pós-treinamento (LIMA, 2016, p.72 e 73).

Quadro 04 – Categorias de análise da pesquisa

Categoria de análise	Variável
Autoavaliação	Utilizo com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.
	Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em pratica o que me foi ensinado no treinamento.
	As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.
	Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.
	Quando aplico o que aprendi no treinamento executo meu trabalho com maior rapidez.
	A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento
	A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento
	Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho
	Após minha participação no treinamento tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho
	O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas habilidades.
Comportamento de Cidadania Organizacional	Quando alguém de fora fala mal desta instituição, eu procuro defende-la.
	Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.
	Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.
	Apresento ideias criativas para inovar meu setor de trabalho.
	Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho
	Quando falo sobre esta instituição, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem
	Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no meu setor de trabalho
	Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho
	Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho
	Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho
	Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta instituição
	Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta instituição
Desenvolvimento Profissional	Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho
	Dou informações boas sobre esta instituição para as pessoas que me perguntam sobre ela
	Atualmente domino todas as habilidades necessárias para a realização do meu trabalho
	Minha chefia já fez elogios sobre o meu desenvolvimento como profissional
	Atualmente sinto-me preparado para realizar as atividades que me são destinadas
	Tive um expresso desenvolvimento desde que comecei a trabalhar
	Meus colegas elogiam meu crescimento profissional
	Com meus conhecimentos atuais, consigo realizar satisfatoriamente meu trabalho.
	Tenho me tornado um profissional mais qualificado.

Fonte: Adaptado baseado em Lima (2016).

Assim, essas variáveis servem como instrumento de mensuração para interpretar as variáveis e verificar o quanto o treinamento dado nos cursos contribui para a formação profissional do soldado.

4.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Com os dados coletados é possível chegar a uma conclusão sobre o problema e os objetivos propostos pelo trabalho de pesquisa. Assim, “Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa” (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 167). Portanto, a análise dos dados possibilita interpretar os dados colhidos dando-lhe um significado, confrontando-os com os objetivos e, por conseguinte constatar se se confirma ou se é refutado. Corroborando com Marconi e Lakatos, Gil (2008, p. 168), diz que seu objetivo é “organizar e sumariar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

Adotou-se uma abordagem quantitativa para a coleta de dados, por meio de tratamento estatístico das variáveis exposta no quadro 4. Segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 26-27) a “pesquisa quantitativa considera o que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. Com isso, transforma os dados coletados em informações quantificáveis que possibilite uma análise que afaste a possibilidade de distorções, no objetivo de se ter uma melhor precisão dos resultados.

A técnica metodológica se baseia na estatística descritiva fornecidas pelos dados obtidos pela aplicação dos questionários mencionados no tópico anterior (auto avaliação, comportamento de cidadania organizacional e desenvolvimento profissional) que como dito por Lima (2016) buscam medir como os formandos julgam as ações do treinamento e o quanto elas contribuíram para sua formação, se concorrem para seu desenvolvimento profissional na atualidade e sua influência quanto aos comportamentos de cidadania organizacionais.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a aplicação dos questionários, com base nas variáveis apresentadas no tópico anterior, passa-se agora a interpretá-los conforme os dados obtidos e os resultados dele advindo. Os pontos a serem debatidos são a autoavaliação, comportamento de cidadania organizacional e desenvolvimento profissional. A primeira diz respeito ao resultado da percepção em relação ao impacto do treinamento no trabalho. A segunda refere-se ao comportamento adotado voluntariamente pelos egressos em ações de cooperação com seus pares e superiores hierárquicos e divulgação positiva da instituição. A terceira alude ao desenvolvimento profissional na atualidade. E, ainda, de forma complementar foi realizado um levantamento sóciodemográfico e funcional do egresso, tais como: grau de instrução, ano da turma de formação, idade atual que tinha à época da formação e em que área trabalha atualmente, se na atividade fim ou meio, pela qual iniciaremos. Por último é exposto a opinião dos respondentes no que poderia mudar no curso de formação.

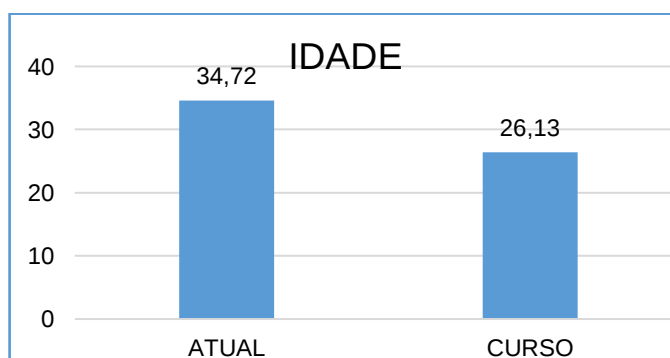
5.1 DADOS SOCIODEMOGRAFICOS E PROFISSIONAIS

Usado para conhecer as características do profissional sobre os seguintes aspectos: idade, grau de instrução e, em que área está atuando, e com essas características sociodemográficas, traçar o perfil dos egressos.

A seguir são apresentados os dados referentes aos respondentes para traçar as características da amostra.

Segundo os dados da pesquisa os respondentes possuem em média 34,7 anos de idade e na época do curso de formação 26,1 anos em média, conforme gráfico 2 abaixo.

Gráfico 2 – Idade

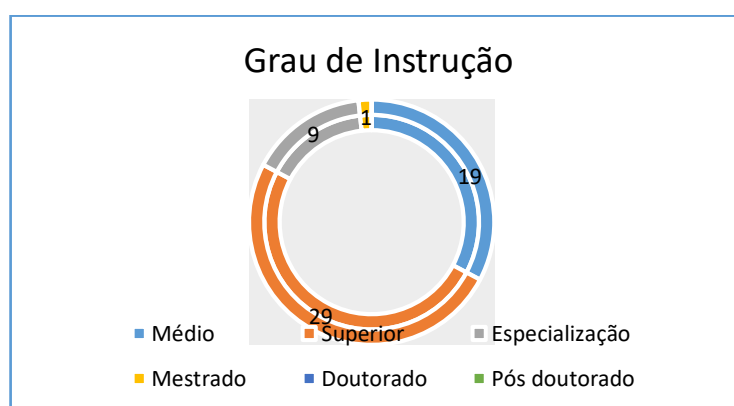


Fonte: Dados da pesquisa

Pelo gráfico anteriormente apresentado percebe-se tratar de uma amostra de uma faixa etária jovem, onde a idade atual máxima chega a 41 anos e a mínima a 29 anos.

O próximo gráfico diz respeito ao grau de instrução dos respondentes. Há de se destacar que nas turmas de formação não existe mulheres. Conforme os dados apresentados no gráfico 3 a quantidade de participantes é de 58, sendo 29 com nível superior, seguido por 19 com nível médio, 9 com especialização e 1 com mestrado. Não existe na amostra egressos com doutorado ou pós-doutorado.

Gráfico 3 – Grau de Instrução

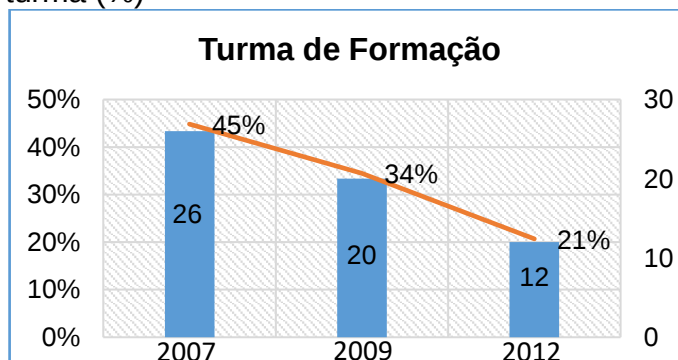


Fonte: Dados da pesquisa

Vale destacar que o nível mínimo exigido para ingresso na corporação é o nível médio, e dentre os respondentes representa cerca 32%. Pelo gráfico percebe-se que a metade dos respondentes possuem nível superior e, juntando-se aos de especialização e mestrado chegam a cerca de 67%, o que possibilitar dizer que possuem uma boa formação acadêmica.

O gráfico 4 traz o número de respondentes por turma de formação.

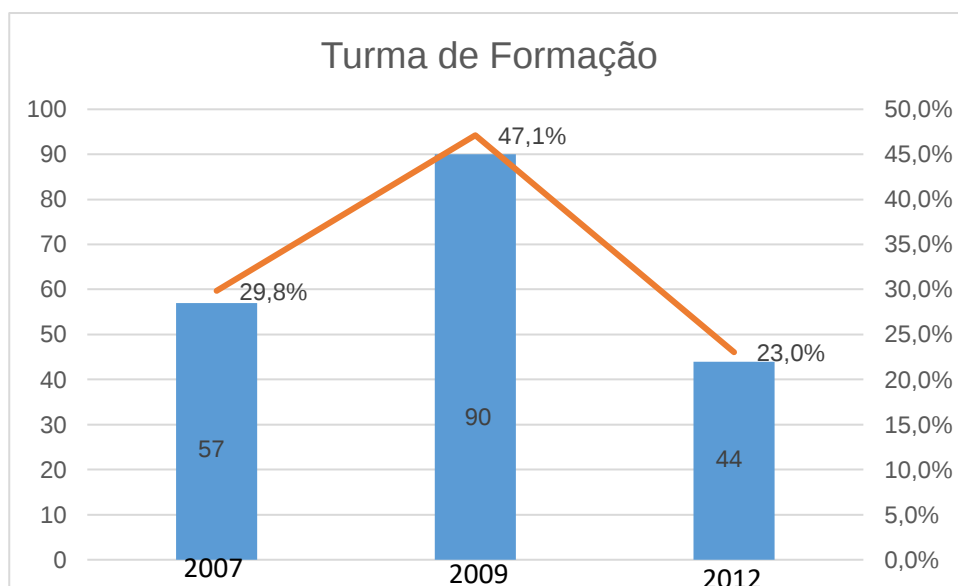
Gráfico 4 – Turma de formação – Número de respondentes por turma (%)



Fonte: Dados da pesquisa

Nele observa-se que a maior parte dos participantes da pesquisa são da turma de 2007, tanto em números absolutos, de 26, como em percentuais, de 45,6%, destacando que o número do efetivo de 2007 é de 57 soldados, que pode ser visto no gráfico 5 abaixo, assim, revelando-se como o de maior representatividade na pesquisa.

Gráfico 5 – Turma de Formação – nº de efetivo existente por turma (%)



Fonte: Dados da pesquisa

Comparando o gráfico 5 com o 4 vê-se que o número de respondentes e percentuais da turma 2009 é maior que a da turma de 2012, mas, se consideramos o número de efetivo destas duas turmas nota-se que a adesão a pesquisa foi maior na turma 2012, isso porque ela possui um efetivo bem menor que as demais turmas.

Assim pode-se dizer que dos 57 soldados da turma 2007, 26 responderam ao questionário. Da Turma 2009, dos 90 soldados, apenas 20 responderam e da turma 2012, dos 44 soldados, 12 responderam ao questionário.

O sexto gráfico, mostra em que área o respondente está lotado, se trabalhando na área administrativa ou em atividades operacionais.

Gráfico 6 – Área de atuação



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados do gráfico 6, parte considerável dos respondentes, 64%, estão na área operacional, o que demonstra que no final do curso a maioria é direcionada para a atividade fim, e uma parcela menor para a atividade meio.

Conforme os dados pessoais e funcionais expostos acima pode-se dizer que o perfil dos respondentes é constituído por pessoas jovens com uma boa formação acadêmica e que sua grande maioria trabalha na área operacional com cerca de dez anos de efetivo serviço.

5.2 IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO

O impacto do treinamento no trabalho pressupõe o efeito que o treinamento trouxe ao egresso em termos de novos conhecimentos, desempenho e retenção das competências para o exercício do cargo. Abbad (1999, *apud* LIMA, 2016, p.47) a descreve como sendo o resultado da execução de tarefas que foram aprendidas no treinamento que influenciam no desempenho do indivíduo em seu trabalho, correspondendo ao terceiro nível de avaliação proposto por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), descrito como comportamento no cargo. Assim, um bom treinamento reflete a retenção de novos conhecimentos, habilidades e atitudes e, essa aprendizagem influencia no desempenho do trabalho do indivíduo.

Na tabela a seguir são apresentados os resultados referentes a percepção dos egressos quanto ao impacto do treinamento no trabalho, medido em amplitude.

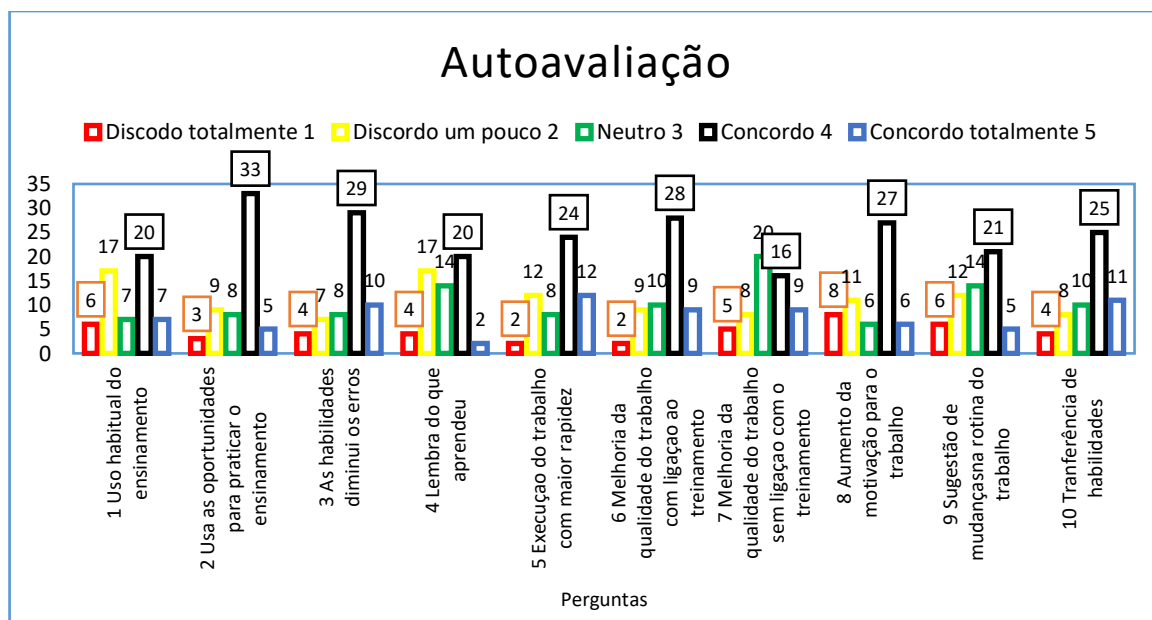
Tabela 01 - Resultados descritivos da variável Impacto do Treinamento no Trabalho

Autoavaliação	Nº Respon dentes Nº R	Míni mo MÍN	Máxi mo MAX	Mé dia MÉD	Desvio Padrão DP
Itens					
AU1. Utilizo com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.	58	1	5	3,09	1,25
AU2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocarem pratica o que me foi ensinado no treinamento.	58	1	5	3,48	1,03
AU3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.	58	1	5	3,59	1,12
AU4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.	58	1	5	2,98	1,04
AU5. Quando aplico o que aprendi no treinamento executo meu trabalho com maior rapidez.	58	1	5	3,55	1,14
AU6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento	58	1	5	3,57	1,04
AU7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento	58	1	5	3,28	1,15
AU8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho	58	1	5	3,21	1,27
AU9. Após minha participação no treinamento tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho	58	1	5	3,12	1,16
AU10. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas habilidades.	58	1	5	3,53	1,16
Média geral de pontos				3,34	1,14

Fonte: Dados da pesquisa

Pelos dados apresentados pode-se observar que os respondentes apresentaram um alto desvio padrão, com uma média de DP=1,14, isso em virtude das divergências apresentadas no gráfico 06 a seguir, como por exemplo na relação entre o concordo e o discordo totalmente dadas as respostas das variáveis pelos respondentes, mas um nível de concordância moderado, onde a média geral alcançou MÉD=3,34. Esses dois dados, apesar do desvio padrão alto, sugere que os egressos conseguem aplicar de forma satisfatória em seu trabalho o que lhe foi passado no curso devido a média alcançada (MÉD).

Gráfico 7 - Nível de concordância da autoavaliação



Fonte: Dados da pesquisa

Pela Tabela 01 as melhores médias são representadas por AU3, no tocante ao cometimento de menos erros no trabalho quando o egresso usa as habilidades adquiridas no treinamento, com uma média (MÉD) de 3,59 e um desvio padrão (DP) de 1,12; AU6, que se refere a melhoria da qualidade do trabalho, com uma média (MÉD) de 3,57 e desvio padrão (DP) de 1,04 e AU5, que chegou ao valor 3,55 de média (MÉD) e 1,14 de desvio padrão (DP), que se relaciona a rapidez na execução do trabalho quando se aplica o que aprendeu no treinamento.

As que apresentaram menor média foi AU4, com MÉD=2,98; seguido por AU1 com MÉD=3,09. A primeira alude o quanto o indivíduo se recorda do conteúdo ensinado e a segunda diz respeito a utilização frequente no trabalho do que foi ensinado no treinamento, o que remete a uma provável carência de reforçar o incentivo de aplicar instruções de cunho operacional para essas variáveis, tendo em vista que já transcorreram 10 (dez) anos desde a primeira turma de formação, ocorrida em 2007 e 5 (cinco) anos na formação da última turma em 2012, já que a menor nota faz referência a memória do aprendizado e, para uma melhor fixação do conteúdo uma revisão ou requalificação ajuda neste aspecto.

Levando em consideração o estudo de Lima (2016) que usou os mesmos métodos, onde a média geral da pontuação chegou a (MÉD)=3,57 e a deste estudo com (MÉD)=3,34; verifica-se que a pontuação não estão muito divergente, o que leva

a acreditar que os respondentes conseguem sentir o impacto do treinamento no trabalho.

Assim, os dados apresentados induzem que o impacto do treinamento no trabalho afere a contento as necessidades das competências exigidas pelas atividades a serem desenvolvidas pelos egressos do Curso de Formação de Soldados, ou seja, eles conseguem desempenhar seu trabalho com desenvoltura, sem comprometer o serviço.

5.3 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Segundo Lima (2016) corresponde a atos de troca social na qual o colaborador não busca recompensas, pratica ações espontâneas que beneficiam a instituição, livres de sentimentos compulsórios para com a empresa, podendo ou não ser reconhecido o mérito pela organização.

A seguir são apresentados os dados obtidos sobre a percepção dos respondentes a respeito do comportamento de cidadania organizacional que eles praticam espontaneamente, seja na instituição ou fora dela. Para isso, foram tomados como parâmetro as dimensões (sugestões criativas, divulgação da imagem da instituição e cooperação com os colegas) apresentadas na Tabela 02, seguindo a mesma metodologia adotada por Lima (2016), que se espelhou em Siqueira *et al* (2014), para interpretar os dados, que considera a seguinte pontuação para efeitos de classificação: no intervalo de 1 a 2,9 como baixo; de 3 a 3,9 como médio e de 4 a 5 pontos como alto, lembrando que a escala utilizada nos questionário são de 5 pontos, variando de 1 (nunca faço) a 5 (sempre faço).

Tabela 02 – Resultado descritivo dos pontos das dimensões de Comportamento e Cidadania Organizacional

Comportamento de Cidadania Organizacional		Nº Respondentes NR	Mínimo MÍN	Máximo MÁX	Média MÉD	Desvio Padrão DP
Dimensão	Variáveis - itens					
Sugestões criativas	SC3. Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.	58	1	5	3,79	0,88
	SC4. Apresento ideias criativas para inovar meu setor de trabalho.	58	1	5	3,53	0,97
	SC7. Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no meu setor de trabalho	58	1	5	3,70	0,98
	SC8. Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho	58	1	5	3,47	1,09

	SC10. Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho	58	1	5	3,53	1,00
	Média geral de pontos				3,60	0,98
Dimensão	Variáveis - itens					
Divulgação da imagem organizacional	DIO1. Quando alguém de fora fala mal desta instituição, eu procuro defende-la.	58	2	5	3,98	0,92
	DIO6. Quando falo sobre esta instituição, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem	58	1	5	4	1,07
	DIO11. Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta instituição	58	1	5	3,64	1,13
	DIO12. Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta instituição	58	1	5	3,51	1,23
	DIO14. Dou informações boas sobre esta instituição para as pessoas que me perguntam sobre ela	58	1	5	3,89	1,06
	Média geral de pontos				3,80	1,08
Dimensão	Variáveis - itens					
Cooperação com os colegas	CC2. Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.	58	2	5	4,11	0,67
	CC5. Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho	58	2	5	4,49	0,66
	CC9. Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho	58	3	5	4,33	0,71
	CC13. Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho	58	2	5	4,28	0,95
	Média geral de pontos				4,30	0,75

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo os dados a dimensão melhor pontuada foi Cooperação com os colegas, com MÉD=4,3 e DP=0,749, considerado uma pontuação alta. Isso remete um nível de comprometimento em auxiliar o companheiro quando este necessita, dessa forma, contribuindo para que o trabalho seja executado melhor por quem apresenta certas dificuldades, pois a cooperação por uma pessoa experiente inspira confiança e ajuda sobremaneira a quem necessita, levando os indivíduos a executar as tarefas com mais presteza.

As dimensões sugestões criativas e divulgação da imagem organizacional não alcançaram uma pontuação média. A primeira com MÉD 3,6 e PD=0,938. Isso indica que há de se buscar mecanismos que façam com que os egressos se envolvam mais, de modo que não seja uma ação compulsória, mas que ele enxergue que suas ideias podem contribuir para o bom andamento do serviço e essa contribuição traz benefícios tanto para ele como para a instituição. A segunda, divulgação da imagem

organizacional, com MÉD=3,8 e PD=1,082; da mesma forma precisa melhorar, o que é demonstrado por pontuação considerada média. Nota-se que apenas o DIO1 obteve o MÍN=2, mas o restante, os mínimos e os máximos estão no extremo (MÍN=1 - nunca faço, e MÁX=5 - sempre faço) que demonstra que os respondentes ou defendem ou não defendem a instituição, com isso, revela-se que os respondentes estão divididos quanto a projetar uma boa imagem da instituição para o público externo.

5.4 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

A aprendizagem é o principal fomento para o desenvolvimento profissional, seja ela formal ou informal e, a acumulação desse conhecimento possibilita ampliar suas competências, habilitando-o para o exercício de determinado cargo. Para Boog (2001) o desenvolvimento visa o crescimento do potencial de aprendizagem do indivíduo, ampliando sua capacidade profissional em relação ao conhecimento, habilidade e competência. Assim, o que se procura saber nesse trabalho é como o indivíduo se sente em relação as suas competências, qual o grau de conhecimento profissional que ele detém.

A seguir, na tabela 03, são apresentados os dados referentes a percepção dos respondentes quanto ao desenvolvimento profissional. Para avaliar o grau da percepção dos respondentes foi utilizado uma escala de concordância variando de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente), contendo sete afirmativas.

Tabela 03 - Resultados descritivos da variável Desenvolvimento Profissional

Desenvolvimento Profissional Variáveis - itens	Nº Respondentes NR	Mínimo MÍN	Máximo MÁX	Média MÉD	Desvio Padrão DV
DP1. Atualmente domino todas as habilidades necessárias para a realização do meu trabalho	58	0	10	6,79	2,74
DP2. Minha chefia já fez elogios sobre o meu desenvolvimento como profissional	58	0	10	5,88	3,10
DP3. Atualmente sinto-me preparado para realizar as atividades que me são destinadas	58	0	10	7,48	2,36
DP4. Tive um expresso desenvolvimento desde que comecei a trabalhar	58	0	10	7,72	2,34
DP5. Meus colegas elogiam meu crescimento profissional	58	0	10	6,54	2,51
DP6. Com meus conhecimentos atuais, consigo realizar satisfatoriamente meu trabalho.	58	1	10	7,59	2,34
DP7. Tenho me tornado um profissional mais qualificado.	58	1	10	7,45	2,47
Média geral de pontos				7,06	2,55

Fonte: Dados da pesquisa

Para a interpretação dos dados usou-se os mesmos critérios usados por Silva (2016), que adotou a doutrina de Borges-Andrade e Lima (1983), onde em uma escala de onze pontos o parâmetro utilizado para o desvio padrão é menor que 2,7 ($DV < 2,07$). Nesse sentido, considerando a média geral, os valores expostos na tabela 3 registra que os dados se encontram abaixo desse, mas o DP2 registrou um DV elevado ($DV = 3,10$), o que individualmente ficou a desejar, necessitando de uma melhor atenção no sentido de se buscar soluções para esse aspecto.

Quanto a média geral do (MÉD) Silva (2016) em seu trabalho obteve MÉD=8,17, que segundo os parâmetros de Mourão *et al* (2014) utilizado por ela aponta para uma elevada percepção de desenvolvimento profissional. A média alcançada na presente pesquisa obteve média geral de 7,06; que pelos mesmos critérios é considerado bom, o que indica que a percepção de desenvolvimento profissional obteve resultado satisfatório.

5.5 PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES SOBRE O CURSO DE FORMAÇÃO

Em relação a indagação do que poderia melhorar no curso de formação, abaixo estão elencados algumas das opiniões dos respondentes:

Quadro 05 – Opiniões dos respondentes

Respondente	Opinião
R1	"Deveria dar mais ênfase a uma metodologia técnica ao invés de desperdício de tempo com apresentação pessoal".
R2	"Dar maior ênfase nos conteúdos técnicos e operacionais visando uma melhor formação profissional do Bombeiro Militar"
R3	"Acabar, com os enchimentos de saco, como cobrar camas, cadeados polidos, entre outros enchimentos".
R4	"Mais disciplinas técnicas e retirem a faxina que não serve pra nada, mas apenas desmotivar o recruta logo no início do sua carreira no CBMRN".
R5	"Passar a ser um curso de formação técnica e não pautado na limitação do militarismo".
R6	"Aumento da parte prática operacional".
R7	"Alinhar a teoria a condições práticas, cada vez mais próximas da realidade. Focar a instrução".
R8	"Acredito que a metodologia de ensino de uma forma geral precisa mudar. Utilizam-se da ideia que a profissão de bombeiro tem uma pressão característica e que esta deve ser simulada no curso. Aproveitam-se dessa ideia para fazer pressões desnecessárias e que em nada ajudam na profissão. Fora isso devem fornecer mais equipamentos e estrutura para os treinamentos".

Fonte: Dados da pesquisa

Esses dados primários revelam um desejo de mais ênfase em disciplinas com foco na parte técnica e operacional. Isso infere numa preocupação do egresso na formação técnico-profissional de que ele precisa se apropriar de conhecimentos que

o dotem de competências que o possibilite desempenhar suas funções na pós formação e que as instruções deveriam ser voltadas para a realidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A forma de ingresso de Praças no Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Norte, a exemplo de outras coirmãs, faz-se por concurso público e o último ocorreu em 2006. Do certame chegou-se a formar 3 (três) turmas de Soldados Bombeiros, respectivamente nos anos de 2007, 2009 e 2012. O desempenho profissional depende do treinamento dado nos cursos de formação. Nesse sentido o objetivo deste trabalho foi avaliar o impacto da formação técnica e profissional oferecida nos Cursos de Formação de Soldados das turmas supracitadas. Para atingir o objetivo proposto, foi feita a análise do impacto do treinamento no trabalho, comportamento de cidadania organizacional e desenvolvimento profissional.

Quanto a percepção dos egressos em relação a formação técnica e profissional do curso de formação de soldados os dados apontam que eles conseguiram absorver o conteúdo programático do curso de modo a desempenhar satisfatoriamente o trabalho.

Quanto ao desenvolvimento profissional dos egressos do curso de formação de soldados, conforme os valores obtidos na pesquisa, revelam que o desenvolvimento profissional obtém resultados satisfatórios.

Quanto ao comportamento e cidadania organizacional dos egressos do curso de formação de soldados este foi analisado tomando como parâmetro as dimensões: sugestões criativas, divulgação da imagem da instituição e cooperação com os colegas. Das três dimensões esta última foi a que melhor se destacou, com uma média acima de 4, obtendo um padrão elevado e, as outras duas uma pontuação moderada. Sob a ótica das três dimensões isso revela que eles mutuamente se ajudam, o que é positivo para a instituição, mas em contrapartida não há o mesmo comprometimento em relação a defesa da imagem da instituição e em apresentar sugestões que possam melhorar o trabalho. Nesses dois pontos há de se buscar mecanismos que incentivem os egressos em contribuir para essas duas dimensões. Assim, os dados demonstram que a um aspecto positivo, que é a cooperação com os colegas, e duas moderadas, que são sugestões criativas e divulgação da imagem da instituição.

Um ponto a se considerar diz respeito a percepção dos respondentes no que deveria melhorar no curso de formação. Para eles a carga horária dos planos de cursos deveria abranger mais tempo com disciplinas voltadas para a área técnico profissional, na percepção deles, há carga horária elevada de conteúdos referentes a

valores militares, tais como apresentação pessoal, limpeza de cadeados e armários, arrumação de camas, faxina, podendo esse tempo por exemplo ser aproveitado em práticas de treinamentos simulados.

Como limitação da pesquisa, destaca-se a dificuldade que se teve em obter maior número de participantes respondentes dado ao caráter não probabilístico da pesquisa, como sugestão ele pode ser aproveitado com um público alvo maior para verificar se os resultados se confirmam ou se obtém outros resultados, que orientem os gestores em medidas que aperfeiçoamento os métodos de ensino dos cursos de formação. Também pode ser utilizado usando os mesmos parâmetros abordados nesta pesquisa em outros cursos de formação ou de aperfeiçoamento ofertados pela instituição.

Por fim, o estudo possibilitou identificar que o Curso de Formação de Soldados prepara de forma satisfatória o militar para desempenhar suas funções institucionais. Contudo, alguns aspectos precisam ser aperfeiçoados, tais como dar mais ênfase a disciplinas curriculares que contemplem a realidade do serviço operacional, como por exemplo Salvamento em Altura, Salvamento Aquático e Salvamento Terrestre Prevenção e Combate a Incêndios, Atendimento Pré-Hospitalar; diminuindo o tempo perdido com faxinas e asseio pessoal que em nada contribui com a formação técnico-profissional.

REFERÊNCIAS

- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BÍBLIA. Português. **Bíblia Sagrada**: Edição Pastoral. Tradução de Ivo Storniolo e Euclides Martins Balancin. Brasília: Paulus, 1991. 1631p.
- BOOG, Gustavo G (coordenador). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações – manual oficial da ABTD. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v. 41.n. 1, p. 10, 2001.
- BRASILIA. Andréa da Silveira Passos. **Matriz curricular nacional**: para ações formativas dos profissionais da área de segurança pública, 2014. Disponível em: <http://www.justica.gov.br/sua-seguranca/seguranca-publica/analise-e-pesquisa/download/outras_publicacoes/pagina-1/2matriz-curricular-nacional_versao-final_2014.pdf>. Acesso em: 06 set. 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COMISSÃO DE DEFESA DO CONSUMIDOR (Brasil). **Cartilha do consumidor brasileiro: tudo que se precisa saber para garantir seus direitos de consumidor**. Brasília: Centro de Documentação e Informação, 1982. 101p.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS. ISSN 2317-7012 • Ano 5 • Número 33 • junho de 2016. **Retratos da sociedade brasileira**, Serviços públicos, tributação e gastos do governo. Disponível em: <https://static-cms-si.s3.amazonaws.com/media/filer_public/57/89/578911f0-60a8-4048-937a-63a3c8312c56/retratosdasociedadebrasileira_33_servicospublicos_tributacao_gastodogoverno.pdf> Acesso em: 19 out 2016.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- GIAMBIAGI, Filho; ALÉM, Ana Cláudia. **Finanças públicas**: teoria e prática no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro, Campus. 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- _____, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2008
- GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2007.

HISTÓRIA dos Bombeiros no Mundo. 2004. Disponível em:
<<http://www.portaldascuriosidades.com/forum/index.php?PHPSESSID=GsbaxgOWlGRBxFKN1uy711&topic=21732.msg138874#msg138874>> Acesso em: 03 out. 2016

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA INTELIGÊNCIA. Confiança da população nos brasileiros em geral é a menor desde 2009. Brasil, 2016. Disponível em: <<http://177.47.5.246/noticias-e-pesquisas/confianca-da-populacao-nos-brasileiros-em-geral-e-a-menor-desde-2009/>> Acesso em: 19 out. 2016.

_____. Brasil, 2016. Disponível em: <<http://177.47.5.246/noticias-e-pesquisas/confianca-da-populacao-nos-brasileiros-em-geral-e-a-menor-desde-2009/>> Acesso em: 19 out. 2016.

_____. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.ibopeinteligencia.com/noticias-e-pesquisas/retratos-da-sociedade-brasileira-servicos-publicos-tributacao-e-gasto-do-governo.pdf>> Acesso em: 19 out 2016.

Kauark, Fabiana da Silva; Manhães, Fernanda Castro; Medeiros, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa:** um guia prático. Itabauna, BA: Via Litterarum, 2010.

LIMA, Maria Célia da Silva. **Avaliação de impacto das ações de capacitação no trabalho dos servidores de uma instituição pública de ensino superior.** 2016. 230f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/23654/1/Maria%20C%C3%A9lia%20da%20Silva%20Lima.pdf>>. Acesso em: 08 out 2017.

LOSER, Edilaine Aparecida Correia. **Compreensão dos procedimentos de segurança contra incêndios e pânico nas empresas.** 2013. 47 f. TCC do Curso Técnico em Segurança do Trabalho - Instituto Educacional da Grande Dourado, Dourados, 2013.

MUSEU HISTÓRICO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO RIO DE JANEIRO. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em:
<<http://www.compuland.com.br/sedec/museu01.html>> Acesso em: 04 out.2016

PARANÁ. Corpo de Bombeiros. História do Corpo de Bombeiros no Brasil. Curitiba, 2015. Disponível em:
<<http://www.bombeiros.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=2>> Acesso em: 02 out.16

_____. Corpo de Bombeiros. História do Corpo de Bombeiros no Mundo. Curitiba, 2015. Disponível em:
<<http://www.bombeiros.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1>> Acesso em: 02 out.16

PESSOA, Gláucia Tomaz de Aquino. COORDENAÇÃO GERAL DA GESTÃO DE DOCUMENTOS. Corpo de Bombeiros da Capital Federal, 2016. Disponível em:
<<http://linux.an.gov.br/mapa/?p=9537>> Acesso em: 05 out.2016

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

RIO GRANDE DO NORTE. Corpo de Bombeiros. Instituição. **História**. Natal, 2015. Disponível em <http://cbm.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=46833&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=Institui%E7%E3o>. Acesso em: 05 out 2016.

_____. Corpo de Bombeiros. **Lei Complementar nº 230**. Natal, 2002. Disponível em: < <http://adcon.rn.gov.br/acervo/cbm/doc/DOC000000000078911.PDF>. Acesso em: 06 out.2016

_____. Corpo de Bombeiros. **Boletim Especial nº 001/2004**. Natal, 2014. Disponível em: <http://www.portal.rn.gov.br/content/aplicacao/sesed_cbm/instituicao/bgcb/Boletim%20Especial_001_2014.pdf>. Acesso em 19 out 2016.

_____. Corpo de Bombeiros. **História**. Natal, 2015. Disponível em: <<http://cbm.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=46833&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=Institui%E7%E3o>> Acesso em: 05 out.16

_____. Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social. **Missão**. Natal, 2017. Disponível em: Disponível em:<<http://www.defesasocial.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=71662&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=Miss%E3o>> Acesso em: 21 out 2016

_____. Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social. **Objetivo**. Natal, 2015. Disponível em: <<http://www.defesasocial.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=71658&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=Objetivo>> Acesso em: 21 out 2016

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Instituto Astronômico e Geográfico. **Anuário astronômico**. São Paulo, 1988. 279p.

ANEXOS

QUESTIONÁRIOS

Avaliação do Curso de Formação de Soldados

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO CFSd.

Este questionário tem por objetivo a coleta de informações para subsidiar a avaliação do Curso de Formação de Soldados (CFSd) realizados no Centro Superior de Formação e Aperfeiçoamento (CFSA), mais precisamente as Turmas de 2007, 2009 e 2012.

Não há necessidade de se identificar, mas seja honesto em suas respostas para que as informações sejam fidedignas.

ANEXO A - Perfil dos participantes – Características sociodemográficas e profissionais

1) QUAL O SEU GRAU DE INSTRUÇÃO?

- a) ☐ médio
- b) ☐ superior
- c) ☐ especialização
- d) ☐ mestrado
- e) ☐ doutorado
- f) ☐ pós-doutorado

2) É MILITAR DE QUE TURMA DE CURSO DE FORMAÇÃO?

☐ 2007 ☐ 2009 ☐ 2012

3) QUAL A SUA IDADE?

4) QUAL A IDADE QUE TINHA NO CURSO DE FORMAÇÃO?

5) EM QUE ÁREA TRABALHA ATUALMENTE?

Operacional ☐ Qual Unidade?

.....

Administrativa ☐ Que setor?

.....

QUESTIONÁRIO

ANEXO B - Autoavaliação

Leia atentamente o conteúdo das alternativas abaixo e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa a respeito do impacto exercido pelo Curso de Formação que participou. Considere, para tal, o período transcorrido desde o término do mesmo até a data de hoje.

Escolha o ponto da escala que melhor descreve a sua situação e marque o número correspondente com a legenda a seguir:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmativa	Discordo um pouco da afirmativa	Não concordo, nem discordo da afirmativa	Concordo com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa

Item	Descrição	1	2	3	4	5
1	Utilizo com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.					
2	Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.					
3	As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros, em meu trabalho, em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.					
4	Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.					
5	Quando aplico o que aprendi no treinamento executo meu trabalho com maior rapidez.					
6	A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento					
7	A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento					
8	Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho					
9	Após minha participação no treinamento tenho sugerido, com mais frequência, mudanças nas rotinas de trabalho					
10	O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas habilidades.					

ANEXO C - Comportamento de Cidadania Organizacional

Neste bloco são listados vários tipos de comportamentos que as pessoas podem ter dentro ou fora da instituição onde trabalham. Indique a seguir, com sinceridade, a frequência com que você pratica esses comportamentos atualmente.

Marque abaixo o ponto da escala que melhor representa sua resposta.

1	2	3	4	5
Nunca faço	Poucas vezes faço	Às vezes faço	Muitas vezes faço	Sempre faço

Item	Descrição	1	2	3	4	5
11	Quando alguém de fora fala mal desta instituição, eu procuro defendê-la.					
12	Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.					
13	Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.					
14	Apresento ideias criativas para inovar meu setor de trabalho.					
15	Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho					
16	Quando falo sobre esta instituição, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem					
17	Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no meu setor de trabalho					
18	Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho					
19	Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho					
20	Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho					
21	Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta instituição					
22	Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta instituição					
23	Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho					
24	Dou informações boas sobre esta instituição para as pessoas que me perguntam sobre ela					

ANEXO D - Desenvolvimento Profissional

Percepção atual do Desenvolvimento Profissional. Leia atentamente cada frase e, pensando em sua situação atual, avalie o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas.

Aqui é abordado a temática Desenvolvimento Profissional

0 Discordo fortemente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Concordo fortemente
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

Item	Descrição	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Atualmente domino todas as habilidades necessárias para a realização do meu trabalho											
26	Minha chefia já fez elogios sobre o meu desenvolvimento como profissional											
27	Atualmente sinto-me preparado para realizar as atividades que me são destinadas											
28	Tive um expresso desenvolvimento desde que comecei a trabalhar											
29	Meus colegas elogiam meu crescimento profissional											
30	Com meus conhecimentos atuais, consigo realizar satisfatoriamente meu trabalho.											
31	Tenho me tornado um profissional mais qualificado.											

a) O que poderia melhorar no curso de formação?