

GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS SUBGRUPAMENTOS DE BOMBEIROS DO ESTADO DE SÃO PAULO

Diretrizes, rotina e fiscalização operacional na gestão do conhecimento do Corpo de Bombeiros: diretrizes para comandantes de Subgrupamento alinharem treinamento, supervisão e liderança à excelência e segurança no atendimento às emergências.

Alessandro da Silva*



Imagem meramente ilustrativa, gerada por inteligência artificial.

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento e a aprendizagem adquiridos através do treinamento são imprescindíveis para a rotina de um Subgrupamento de Bombeiros (SGB). É dever do capitão comandante de um SGB estar atento e certificar-se que sua tropa está cumprindo e executando o que preconizam às diretrizes de treinamento vigentes no Corpo de Bombeiros (CB) para realizar uma gestão eficiente quanto à fiscalização da execução das instruções obrigatórias presentes na rotina diária de um Posto de Bombeiros.

Em um mundo em que a velocidade dos fatos e das informações dita as regras de sobrevivência, muitas organizações bem sucedidas tem sido levadas a refletir e confirmar que é necessário treinar seus colaboradores de acordo com suas necessidades e que necessitam manter um processo de aprendizagem contínuo para desenvolver qualificações com um conjunto

articulado de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento para atingir a excelência organizacional.

O presente trabalho mostra algumas das principais ferramentas disponíveis aos comandantes de Subgrupamentos de Bombeiros para aperfeiçoar a gestão do conhecimento e retrata as principais diretrizes e normas vigentes no CB que devem estar à mão para consultas e facilitação da fiscalização e controle da tropa.

Para isso, é estritamente necessário que o comandante do SGB tenha em mãos as principais normas e diretrizes vigentes no CB. Dessa forma terá uma melhor organização gerencial para a execução da supervisão, do monitoramento e do controle.

Cabe salientar que o ordenamento citado seja compilado em pasta própria (física ou eletrônica) para utilização sempre que necessário. As palavras “supervisão”, “monitoramento” e “controle” estão intimamente ligadas às ações que norteiam a nobre missão que é comandar um Subgrupamento de Bombeiros.

O comandante necessita de ferramentas que o direcionem em suas atitudes e que norteiem suas ações.

2. A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CBPMESP

Segundo o GESPOL, a gestão do conhecimento envolve três dimensões relevantes e complementares: Formação, Qualificação, Treinamento e Desenvolvimento.



Figura 1: As três dimensões da gestão do conhecimento no CBPMESP (Formação, Qualificação e Treinamento). A excelência operacional no atendimento às emergências depende da integração destes pilares (Adaptado das diretrizes do GESPOL).

A formação e a qualificação não dependem do comandante do SGB que recebe o profissional bombeiro já formado e qualificado. Caberá ao gestor (capitão) no campo “qualificação” somente apoiar e incentivar este profissional para que ele realize cursos na área de bombeiros a fim de prestar melhores serviços à população.

O autor entende que os principais cursos que os oficiais devem incentivar e apoiar sua tropa para que os realizem são:

- Motorista leve e pesado;
- Incêndio;
- Resgate; e
- Salvamento Terrestre.

Outros cursos também serão muito bem aproveitados levando em consideração a área de atuação específica do posto ou base em que o bombeiro atua e, também, a incidência específica de ocorrências relacionadas com o curso pretendido, tais como altura, mergulho, salvamento aquático, produtos perigosos, fogo em matas, enchente e outros.

3. IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DA TROPA

O treinamento da tropa pronta não é como a formação e a qualificação citadas anteriormente como sendo a base da gestão do conhecimento instituída na PMESP. Depende muito dos oficiais e do comandante do SGB. Se não há fiscalização sobre a fiel execução das diretrizes de treinamento existentes no CBPMESP, certamente o treinamento será deixado em segundo plano, salvo raros casos, contribuindo para um mau emprego operacional de nossa tropa.

Nessa obra são citadas algumas diretrizes sobre treinamentos vigentes no CBPMESP. Cabe ao comandante do SGB tê-las em seus arquivos profissionais e fiscalizar se os comandantes de postos e bases estão executando-as conforme o preconizado.

Quanto à definição de treinamento, o mestre Chiavenato ensina em sua obra *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*, que:

“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.” (CHIAVENATO, 1999, p. 295).

Em outro conceito, o autor complementa que:

“Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos.” (CHIAVENATO, 1999, p. 295).

4. ESTÁGIO DE APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL

Segundo a Nota de Instrução Nº CCB – 002/931/11 o objetivo do Estágio de Aperfeiçoamento Profissional (EAP) é atualizar os conhecimentos e técnicas que consolidem a atuação profissional nas diversas funções, nos limites de sua competência, policiais militares, do efetivo operacional e administrativo das OPM/CB.

Não haverá a necessidade de realizar o EAP:

- a. Para os formados, aperfeiçoados, adaptados ou habilitados, nos 12 meses posteriores ao término do curso correspondente;
- b. Para os oficiais intermediários com Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) ou com Mestrado Profissional em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública;
- c. Para os segundos-tenentes PM promovidos, nos 12 meses posteriores à data de sua promoção.

Cabe salientar que os oficiais do SGB deverão facilitar o encaminhamento e transporte do policial militar para a realização do EAP, providenciando viatura e os meios necessários visando e colaborando para o bom desempenho da tropa no estágio.

5. INSTRUÇÃO CONTINUADA DE COMANDO

A Instrução Continuada de Comando do CB tem como objetivo atualizar com conhecimentos e técnicas que consolidem, de maneira eficaz e eficiente, as funções policiais militares, dentro dos limites legais de sua competência, aos policiais militares e todo efetivo do CB atuando em conformidade com as normas em vigor, com total observância aos conhecimentos, técnicas e táticas da ação do Corpo de Bombeiros.

6. PLANO PARTICULAR DE INTERVENÇÃO

Segundo a Diretriz Nº DODC-005/213/00, Plano Particular de Intervenção é o procedimento peculiar de atendimento de emergência em locais previamente definidos, elaborado pela Unidade Operacional (UOp) do CB em conjunto com entidades civis, públicas ou particulares.

Atualmente, as unidades do CB desconhecem parcialmente o potencial de risco das diversas áreas, conglomerações, etc., localizadas em sua área, o que ocasiona a dispersão e não otimização de recursos humanos e materiais, tanto do CB quanto das entidades civis, públicas ou particulares, com prejuízo ao atendimento de ocorrências no tocante aos princípios da eficiência, eficácia e efetividade.

A citada diretriz objetiva a padronização e elaboração de Planos Particulares de Intervenção pelas Unidades do CB; permitir o diagnóstico preliminar de riscos e condições de segurança das entidades civis, públicas ou particulares; conjugar esforços das empresas com as Unidade do CB

para articular recursos e assegurar maior eficiência no atendimento de emergências; dar conhecimento às guarnições sobre a forma de intervenção nos locais de risco de suas respectivas áreas de atuação.

7. O PROGRAMA RESPOSTA OPERACIONAL

Em 28 de junho de 2011 no quartel da Moóca, 3º GB, idealizada pelo capitão PM Carlos Alberto de Camargo Júnior, surgiu a Nota de Serviço Nº 3GB-005/805/2011 que estabelecia a “Resposta Operacional” que possuía inicialmente a finalidade de estabelecer procedimentos no âmbito do 3º GB para que as guarnições destacadas para a emergência trabalhassem em sincronia e desempenhassem as principais funções táticas, mesmo nas situações mais desfavoráveis. Posteriormente verificou-se que o programa poderia ser aplicado no Corpo de Bombeiros do Estado.

O CBPMESP, atualmente, está vivenciando uma problemática do atendimento a modalidades de emergências com efetivo reduzido, abaixo do preconizado pelos Procedimentos Operacionais Padrão e podendo incorrer em falhas de segurança e queda do desempenho técnico e tático das guarnições.

PROGRAMA RESPOSTA OPERACIONAL		
Modalidades de Atendimento de Emergência — CBPMESP		
CÓDIGO	MODALIDADE DE ATENDIMENTO	FOCO PRINCIPAL
A-1	Combate a incêndio em edificação	Extinção de chamas em estruturas físicas
A-2	Combate a incêndio com vítima	Extinção do fogo com resgate simultâneo de pessoas
B-1	Apoio em combate a incêndio	Suporte tático e logístico às guarnições principais
B-2	Apoio em combate a incêndio com vítima	Suporte tático focado no auxílio ao resgate de vítimas
C-1	Apoio em combate + abastecimento	Garantia contínua de água e agentes extintores
C-2	Apoio em combate + abastecimento + exploração	Suporte logístico aliado ao reconhecimento da área
D	Acidente automobilístico	Resgate de vítimas presas em ferragens e segurança da via

Figura 2: Modalidades de atendimento de emergência estabelecidas pelo Programa Resposta Operacional (Adaptado da Nota de Serviço Nº 3GB-005/805/2011).

É de suma importância que o comandante do SGB aplique em sua tropa, a rotina de treinamento do programa “Resposta Operacional” com o objetivo de estabelecer procedimentos operacionais para o atendimento de ocorrências de incêndio e de acidentes de trânsito com vítimas com mecanismos para viabilizar o treinamento das guarnições de forma individual nos

Postos de Bombeiros sob seu comando.

Na presente Nota de Serviço o comandante de SGB terá acesso ao programa completo (incêndio e acidente com vítimas presa nas ferragens) conforme segue: Combate a incêndio em edificação (A-1), Combate a incêndio com vítima (A-2), Apoio em combate a incêndio (B-1), Apoio em combate a incêndio com vítima (B-2), Apoio em combate a incêndio+abastecimento (C-1), Apoio em combate a incêndio+abastecimento+exploração (C-2), Acidente automobilístico (D).

8. ROTINA DIÁRIA E INSTRUÇÃO NOS PB E BB

A Diretriz N° CCB-003/932/11, que trata da rotina diária dos postos e bases de bombeiros, possui a finalidade de estabelecer e regular a rotina diária operacional dos Postos e Bases do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

A rotina diária dos PB e BB do CBPMESP é a base da doutrina operacional da instituição, uma vez que é ela que dá a certeza de que homens, viaturas e equipamentos estão em condições de pronto uso para emergências. O Trabalho de Instrução de Bombeiros (TIB) visa alcançar as metas de qualificação técnicas profissionais necessárias para o desempenho proficiente das tarefas inerentes ao serviço operacional de bombeiros. Esse trabalho está inserido na rotina diária dos Postos e Bases de Bombeiros. A diretriz em tela preconiza como missão:

“Os PB e BB do Corpo de Bombeiros e todas as organizações equivalentes, deverão diariamente seguir a rotina diária regulamentada por essa diretriz, sendo sua execução fiscalizada pelos respectivos SGB e GB, a fim de garantir que a doutrina operacional do CB seja constantemente difundida.” (SÃO PAULO, 2011).

A rotina diária é o conjunto de atividades realizadas diariamente pelas prontidões e equipes de serviço dos PB, BB, PBI, PBA e equivalentes.

A diretriz apresenta um roteiro de medidas preliminares e diversas particularidades e atribuições inerente aos oficiais e graduados que possuem determinadas funções rotineiras no SGB, tais como: atribuições do comandante do SGB, do comandante de PB, do comandante de BB, do comandante de Prontidão, do cabo de dia, do responsável pelos motoristas, do telegrafista e da sentinela.

A referida norma contém ainda um quadro que mostra a rotina diária constando os horários destinados às atividades, servindo de facilitador da fiscalização por parte dos oficiais, partindo do pressuposto de que, se as equipes estiverem no quartel, deverão obrigatoriamente estar cumprindo a rotina estabelecida.

Na citada legislação, além de constarem procedimentos a ser realizados por toda a tropa, são explicados, passo a passo, todos os procedimentos a ser realizados pelos componentes da prontidão na parada matinal, passagem de serviço e na conferência de material. Cabe ao gestor (capitão ou tenente na função) fiscalizar e exigir o fiel cumprimento.

Quanto à conferência das instalações, cabe aqui expor a real importância do cabo de dia que está saindo de serviço que deve obter a colaboração de seus colegas.

Se, por motivos alheios não houver um cabo PM para executar esta função, o soldado mais antigo será o responsável: *“os Cabo de Dia que entram e que saem de serviço devem vistoriar juntos, tão logo termine a revista matinal, as instalações do quartel para a passagem de serviço administrativo”* (SÃO PAULO, 2011).

Quanto à conferência dos materiais operacionais e das viaturas, há a extrema necessidade de se ter à mão o *checklist* da viatura e dos materiais e, ainda, deve-se preencher tal documento levando em conta a real situação dos materiais. Não havendo o determinado material, deverá ser elaborada imediatamente uma PARTE à respeito.

O comandante da prontidão entrante deve ter consciência de que está assumindo todas as novidades com o material que vier a surgir no decorrer do seu serviço, portanto, a conferência dos materiais e verificação das instalações deve ser rigorosamente executada.

“Após a liberação da revista matinal, a prontidão de serviço de imediato deve conferir os materiais operacionais existentes nas viaturas e nas reservas do PB ou BB; A lista com os materiais classificados por gaveta das viaturas deve fazer parte da pasta de documentos das mesmas; O comandante de prontidão deverá, concomitantemente com a conferência de material, providenciar o registro das guarnições no Sistema de Informações Operacionais da Polícia Militar – plataforma Web (SIOPM Web).” (SÃO PAULO, 2011).

A referenciada diretriz preconiza procedimentos de conferência e *check-up* e das viaturas e atividades de aquartelamento (atividades necessárias quando o efetivo está aquartelado, a fim de fiscalizar e manter a ordem no quartel).

Cabe comentar sobre a importância de utilizar a revista noturna para leitura de boletins, principalmente de justiça e disciplina, para manter o bombeiro ciente dos acontecimentos em toda a PMESP: *“Revista Noturna: realizada em sala de aula, se presta à conferência do efetivo, ao repasse de ordens recebidas durante o dia e à leitura dos boletins internos e gerais”* (SÃO PAULO, 2011).

Quanto ao treinamento e instrução de bombeiro, o TIB estabelece que, para todo efetivo operacional das UOp/CB, que é um programa sistemático de planejamento, execução, controle e aperfeiçoamento de ensino de bombeiros. O TIB possibilita a necessária qualificação do homem para o desempenho de suas tarefas dentro dos padrões de eficiência, eficácia e efetividade, devendo seguir normatização própria e obedecendo aos horários determinados no quadro citado.

Para fim de organização da rotina diária, as atividades do TIB serão as seguintes: Treinamento de nós do dia, armar geral, instrução regular coletiva: estudo dos 50 conhecimentos básicos, estudo individual.

CICLO DO TRABALHO DE INSTRUÇÃO DE BOMBEIROS (TIB)

Rotina Diária nos Postos e Bases do CBPMESP



Figura 3: Ciclo diário do Trabalho de Instrução de Bombeiros (TIB) nos Postos e Bases, demonstrando a integração das atividades práticas e teóricas sob a supervisão e motivação do comandante (Adaptado da Diretriz N° CCB-003/932/11).

O comandante do SGB poderá, através dos oficiais e graduados, comandantes de PB e BB, criar uma planilha de avaliação teórica e prática dos 50 conhecimentos e montar uma grade de dias de conferências tendo em mãos um *checklist* dos erros e acertos inerentes a cada procedimento. Desta forma, os comandantes motivarão a tropa e incentivarão os treinamentos.

REQUISITOS DE CONDICIONAMENTO FÍSICO DO BOMBEIRO

Programa de Treinamento Físico – PPT-3-PM e PPT-4-PM | CBPMESP



Figura 4: Requisitos de condicionamento físico exigidos para o aprimoramento individual do bombeiro militar, categorizados por tipo de atividade (Adaptado dos Programas Particulares de Treinamento PPT-3-PM e PPT-4-PM).

O treinamento físico previsto é regulamentado por programas particulares de treinamento (PPT), em especial o PPT-3-PM e o PPT-4-PM. No Corpo de Bombeiros será adotado o Manual de Motivação e Qualidade de Vida como guia de treinamento, uma vez que nele estão contidos programas de treinamento para todas as habilidades exigidas ao policial militar bombeiro, sem deixar de levar em consideração o PPT-3-PM.

O condicionamento físico individual deve visar à melhoria do bombeiro na execução dos seguintes exercícios: flexão de braços em barra, flexão de braços no solo, um minuto de abdominal tipo remador, 50 metros de corrida, 12 minutos de corrida, subida em corda vertical lisa, 100 e 400 metros de natação no estilo livre e subida em corda horizontal lisa com as seguintes técnicas: oitava com pegada supinada ou pronada, subida do bombeiro pela esquerda ou pela direita, subida em plataforma francesa.

9. O TRABALHO DE INSTRUÇÃO DE BOMBEIROS NO SERVIÇO ADMINISTRATIVO

A Diretriz N.º CCB-001/200/08 regulamenta o Trabalho de Instrução de Bombeiros para o efetivo administrativo do CCB, visando alcançar as metas de qualificação técnico-profissionais necessárias para o desempenho proficiente das tarefas inerentes ao serviço de bombeiros, quando atuando ocasionalmente.

Em alguns casos, atualmente, as emergências têm exigido recursos humanos superiores à capacidade diária de atendimento disponível nos GB, requerendo, desta forma, reforço operacional que é composto pelos bombeiros que trabalham na área administrativa dos departamentos do CCB, Gabinete do Comandante do Corpo de Bombeiros, CBM, CBI, CSM/MOpB, CEIB e GB.

A referida Diretriz possui a finalidade de garantir a segurança dos bombeiros empregados operacionalmente, e estabelecer um programa mínimo de treinamento operacional e de condicionamento físico, visto que muitas vezes esses profissionais, afastados da atividade operacional há anos, necessitam atualizar seus conhecimentos e habilidades; Procura também estabelecer para todo efetivo administrativo do CCB um programa de caráter recomendativo, buscando uma sistematização do planejamento, da execução e do controle e aperfeiçoamento dos trabalhos de instrução de bombeiros que possibilitem sua qualificação na atividade operacional, além de difundir amplamente o conteúdo do Manual de Fundamentos, Manuais Técnicos de Bombeiros e dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP) em vigor.

Busca uma unidade de doutrina operacional necessária a todo efetivo administrativo do CCB, através da conscientização pessoal de cada um dos policiais militares, independentemente dos horários de instrução formal estabelecidos pela Corporação.

Incentiva a busca do condicionamento físico ideal para execução das atividades de bombeiros,

mediante programa de atividades físicas, a fim de atender os critérios de aptidão previstos na Diretriz para aplicação do Teste de Aptidão Física (TAF-3 PM), do Programa Padrão de Treinamento da Polícia Militar (PPT-4-PM);

Busca, também, evitar acidentes através da melhoria da capacitação técnica e da aferição dos conhecimentos pertinentes ao serviço de bombeiros; orientar para que todos os bombeiros busquem diariamente o aprimoramento profissional individual, colocando-se prontos para a prestação dos seus serviços com qualidade e eficiência. Para isso, realizarão individualmente as atividades necessárias para o seu aprimoramento profissional, tais como: leituras técnicas, treinamentos e atividades físicas.

Cabe esclarecer que o Policial Militar do Corpo de Bombeiros fardado que não demonstra conhecimento compromete a imagem da Corporação.

10. O TRABALHO DE INSTRUÇÃO DE BOMBEIROS NO SERVIÇO OPERACIONAL

A Diretriz N° CCB-001/931/10 possui a finalidade de regular o Trabalho de Instrução de Bombeiros 2011 no âmbito do Corpo de Bombeiros, visando alcançar as metas de qualificação técnico-profissional necessária para o desempenho proficiente das tarefas inerentes ao serviço operacional de bombeiros.

O GB Mar desenvolve atividades específicas de guarda-vidas e de salvamento marítimo nos municípios do litoral paulista de modo descentralizado e em regime de trabalho diferenciado, o que torna necessário o estabelecimento de um TIB específico.

A referida Diretriz tem como objetivos:

- Estabelecer a Rotina Diária para o efetivo operacional do Corpo de Bombeiros;
- Estabelecer para todo efetivo operacional das UOp/CB um programa sistemático de planejamento, execução, controle e aperfeiçoamento dos trabalhos de instrução de bombeiros, que possibilitem a necessária qualificação do homem para o desempenho de suas tarefas dentro dos padrões de eficiência, eficácia e efetividade;
- Difundir amplamente o conteúdo do Manual de Fundamentos, Manuais de Bombeiros, Manuais Técnicos de Bombeiros e dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP) em vigor;
- Buscar a unidade de doutrina operacional necessária a todo efetivo do CB, por meio da conscientização pessoal de cada um dos policiais militares, independentemente dos horários de instrução formal estabelecidos pela Corporação;
- Incentivar a busca do condicionamento físico ideal para execução das atividades de bombeiros, mediante programa de atividades físicas, a fim de atender os critérios de aptidão previstos na Diretriz para aplicação do Teste de Aptidão Física (TAF) da Polícia Militar (PPT-4-

PM);

- Evitar acidentes com a melhoria da capacitação técnica e da aferição dos conhecimentos pertinentes ao serviço de bombeiros; e
- Orientar todos os bombeiros a buscarem diariamente o aprimoramento profissional individual, colocando-se prontos para a prestação dos serviços com qualidade e eficácia. Para isso, deverão realizar, individualmente, as atividades necessárias para o seu aprimoramento profissional, tais como: leituras técnicas, treinamentos e atividades físicas.

11. OS 50 CONHECIMENTOS BÁSICOS DO BOMBEIRO

Definidos através de estudos realizados no 3º GB pelo então primeiro-tenente PM Carlos Alberto de Camargo Júnior, derivados dos 10 conhecimentos básicos que existiam no antigo 1º GBS, os 50 conhecimentos básicos consistem no que um bombeiro deve saber para não morrer, não agravar o estado da vítima e não agravar uma situação de risco.

Inicialmente regulamentada como Nota de Instrução para o CBM em 2003, transformou-se no TIB, com algumas alterações.

12. SISTEMA DE SUPERVISÃO E PADRONIZAÇÃO OPERACIONAL

A Diretriz Nº CCB-001/212/04 tem a finalidade de regular o funcionamento do Sistema de Supervisão e Padronização Operacional (SISUPA) no Corpo de Bombeiros.

A base para a realização das Rotinas do Trabalho Diário nas organizações contemporâneas é a padronização dos seus procedimentos operacionais e administrativos, devendo esta se pautar pela fundamentação técnica e pela livre participação em sua elaboração.

A supervisão é o trabalho destinado a aumentar o nível de controle dos processos operacionais, pois é exercida sobre pessoas, métodos de trabalho e equipamentos, buscando ajustar estes elementos, que compõem o processo de serviço de bombeiros.

A doutrina administrativa tem apontado que a falta de padrões precisos e atualizados é a grande responsável pelo aumento nos erros operacionais, originando alto índice de retrabalho e desperdício, além da insatisfação dos usuários com os serviços prestados pelas organizações.

Os bombeiros necessitam de padrões rígidos de conduta profissional, de forma a garantir a qualidade de seu trabalho e a legitimidade de suas ações profissionais.

O SISUPA pretende dar à atividade operacional do Corpo de Bombeiros condições para que se garanta a qualidade dos serviços, objetivando a satisfação dos clientes com o trabalho realizado pelos bombeiros, bem como a diminuição dos erros profissionais.

Pela atual diretriz, todas as OPM/CB deverão operacionalizar, no seu âmbito, o treinamento dos

POP principalmente através do TIB, sua supervisão e aperfeiçoamento, devendo acompanhar e promover ações corretivas de procedimentos operacionais.

“Os comandantes de OPM/CB, até o nível de SGB, deverão apreciar questões relativas à conduta operacional dos bombeiros quando da execução de suas atividades. Devido às características peculiares da atividade operacional de bombeiros, os resultados indesejados podem causar a perda de vidas ou danos à integridade física dos bombeiros e de outras pessoas, o que impõe a necessidade de se adotar todas as precauções necessárias à minimização dos resultados indesejados. Resultados indesejados ocorridos na execução das atividades operacionais de bombeiros devem ser analisados para se localizar as causas principais do problema, a fim de que se possa atuar de forma corretiva nos processos de serviço da Instituição, por meio da adoção de medidas saneadoras preventivas.” (SÃO PAULO, 2004).

13. O PROCEDIMENTO TÉCNICO DE ANÁLISE DE CONDUTA – OPERACIONAL

O Procedimento Técnico de Análise de Conduta (PTAC) – Operacional, anexo “A” da acima citada diretriz, tem caráter de investigação de assunto técnico atinente a análise de conduta operacional, visando encontrar a(s) provável(is) causa(s) do(s) fato(s) que produziu(ram) a(s) consequências(s) ou resultado(s) indesejável(is), a fim de subsidiar o comandante da OPM na escolha de medida(s) saneadora(s) preventiva(s) para diminuir ou eliminar os problemas surgidos em decorrência de execução de atividade operacional policial-militar.

“O PTAC-Operacional é sigiloso, classificado como “reservado”, conforme artigo 5º, § 4º, do Decreto nº 4.553, de 27 de dezembro de 2002. O PTAC-Operacional não tem natureza disciplinar, de reparação de danos ou criminal, devendo estas apurações ser feitas por meio dos instrumentos apropriados para tal (IPM, Sindicância, Procedimento Disciplinar, Processo Regular, etc.). O PTAC-Operacional é procedimento interno da Instituição, de interesse exclusivo do comandante da OPM/CB a que pertence(m) o(s) bombeiro(s) envolvido(s) no fato e dos comandantes de OPM de nível superior a que estiver subordinado.” (SÃO PAULO, 2004).

O PTAC-Operacional será instaurado, compulsoriamente, pelo comandante da OPM à qual pertence o(s) policial(is) militar(es), toda vez que houver a ocorrência de acidente ou incidente grave na execução do serviço, resultando no evento morte, lesão corporal, dano material de média ou grande monta, além de fatos que gerem grave repercussão.

A citada Diretriz prevê que a finalidade do PTAC-O é:

“Encontrar a causa determinante (principal) e as causas coadjuvantes (secundárias) dos eventos indesejados ocorridos durante a prestação dos serviços de bombeiros, daí a necessidade de o PTAC-Operacional estabelecer critérios para enquadramento do fato e catalogação padronizada de prováveis causas de resultados indesejados, anexo ‘A’ desta Diretriz, para que se constitua

banco de dados confiável à tomada de decisão do Comandante.” (SÃO PAULO, 2004).

Cabe a cada Comandante de OPM/CB até o nível de SGB ou equivalente, determinar, por intermédio de ordem de serviço, a elaboração de PTAC-Operacional para o(s) fato(s) em que está(ão) envolvido(s) o(s) policial(is) militar(es) que integra(m) o efetivo da OPM.

14. O CAPITÃO COMO LÍDER

É de suma importância para a obtenção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo que o comandante de SGB conheça princípios de liderança e execute esses ensinamentos.

Brasílio de Andrade Neto, em sua obra *O Manual do Gerente e Líder de Equipe*, descreve nove características de um líder, a saber:

- 1. Carisma:** inclui fé nas pessoas, respeito e confiança. Deve observar o que os outros precisam para trabalhar melhor. Possui um grande sentido de missão.
- 2. Consideração Individual:** É o técnico, professor e psicólogo de quem precisa. Sabe ouvir. Ajuda os novatos na empresa.
- 3. Estimulação Intelectual:** Estimula as pessoas a utilizarem o lado racional, a pensar nos problemas de maneira diferente. Comunica-se de uma maneira que força os outros a repensar conceitos antes tidos como inatacáveis.
- 4. Coragem:** Defende suas ideias mesmo que elas não sejam populares. Não cede à pressão de outros. Faz o que é melhor para a empresa e sua equipe mesmo que isso signifique prejuízo pessoal.
- 5. Confiança:** Acompanha os processos. Assume a responsabilidade pelos seus atos e erros. Toma a iniciativa, independentemente do chefe.
- 6. Flexibilidade:** Consegue acompanhar as mudanças de cenário, sem perder desempenho. Quando tem várias coisas para fazer, tem facilidade de priorizar, e cuidar de um problema de cada vez.
- 7. Integridade:** Faz o que é moral e eticamente certo. Não abusa dos privilégios da gerência. É um modelo para os funcionários.
- 8. Julgamento:** Procura avaliar cada situação de maneira objetiva. Trata de dados de forma racional e realista. Usa informações e experiências anteriores para ajudá-lo na tomada de decisões.
- 9. Respeito:** Leva em consideração as opiniões das outras pessoas da empresa, não importando seu cargo ou posição.

15. CONCLUSÃO

O CBPMESP tem buscado seu aperfeiçoamento contínuo de modo a assegurar à população, cada vez mais consciente de seus direitos, qualidades e eficiência, tanto no atendimento ao cidadão quanto no uso dos recursos públicos que utiliza.

Percebe-se, claramente, que a adoção de medidas de Gestão do Conhecimento é de suma importância para melhorar o desempenho dos bombeiros policiais militares e para obter a satisfação da comunidade, permitindo, desta maneira, que o profissional de segurança contra incêndio execute suas missões constitucionais da melhor forma possível, conquistando cada vez mais o respeito e admiração da sociedade que receberá os serviços públicos dos bombeiros.

As funções de fiscalização, monitoramento e controle executadas pelo comandante do SGB são de fundamental importância para o que anteriormente citado aconteça efetivamente, fazendo com que esta atuação do gestor se reflita na satisfação da comunidade que estará em contato com o profissional na “ponta da linha”.

Fica clara e evidente a importância do treinamento para a tropa pronta, e ainda mais importante o dever de fiscalizar dos gestores que se trata, na presente obra, do capitão e seu grupo de oficiais.

As ferramentas do comandante de Subgrupamento de Bombeiros para aperfeiçoar a gestão do conhecimento, ou seja, as diretrizes e normas vigentes no CB, devem estar à mão para consultas e facilitação da fiscalização e controle da tropa.

As palavras “supervisão”, “monitoramento” e “controle” estão intimamente ligadas às ações que norteiam à nobre missão que é comandar um Subgrupamento de Bombeiros, e para a execução dessa missão, o comandante do SGB necessita de ferramentas que o orientem e norteiem em suas atitudes. Essas ferramentas estão à disposição, bastando apenas organizá-las para pronto uso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Governo Federal. *Constituição da República Federativa do Brasil*, 1988.

http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_21.12.2011/CON1988.shtm.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. *Recursos Humanos: O Capital Humano nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.

GAMBARONI, Ricardo. *Gestão do Conhecimento e Aprendizado Organizacional na Polícia Militar do Estado de São Paulo*. 2009. Monografia apresentada no Curso Superior de Polícia (Doutorado).

São Paulo: Centro de Altos Estudos de Segurança da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2009.

MICHAELIS. *Dicionário da Língua Portuguesa On Line.* UOL. <http://michaelis.uol.com.br/>.

RIBEIRO, Airton Edno. *Manual de Redação Policial-Militar.* 2003. 291 f. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais). Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores da Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo.

SÃO PAULO. Governo do Estado. *Constituição do Estado de São Paulo.*

<http://www.legislacao.sp.gov.br/legislacao/index.htm>.

_____. Secretaria de Segurança Pública. Polícia Militar do Estado de São Paulo. Corpo de Bombeiros. *Diretriz nº CCB-001/200/08, de 5 de março de 2008. Trabalho de Instrução de Bombeiros no serviço administrativo.* São Paulo: Comando do Corpo de Bombeiros, 2008.

_____. Secretaria de Segurança Pública. Polícia Militar do Estado de São Paulo. Corpo de Bombeiros. *Diretriz Nº CCB-001/212/04, de 31 de março de 2004. Regula o funcionamento do Sistema de Supervisão e Padronização Operacional (SISUPA) no Corpo de Bombeiros.* São Paulo: Comando do Corpo de Bombeiros, 2004.

_____. Secretaria de Segurança Pública. Polícia Militar do Estado de São Paulo. Corpo de Bombeiros. *Diretriz nº CCB-001/931/10, de 15 de dezembro de 2010. Trabalho de Instrução de Bombeiros.* São Paulo: Comando do Corpo de Bombeiros, 2010a.

_____. Secretaria de Segurança Pública. Polícia Militar do Estado de São Paulo. Corpo de Bombeiros. *Diretriz nº CCB-003/932/11, de 6 de junho de 2011. Rotina Diária dos Postos e Bases de Bombeiros.* São Paulo: Comando do Corpo de Bombeiros, 2011a.

_____. Secretaria de Segurança Pública. Polícia Militar do Estado de São Paulo. *Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo (GESPOL).* 2009.

http://www.intranet.polmil.sp.gov.br/organizacao/unidades/6emppm/documentos/gespol/livro_gespol.pdf.

**Alessandro da Silva é capitão do Corpo de Bombeiros do Estado de São Paulo, professor de educação física formado pelo Centro de Capacitação Física e Operacional da PMESP e engenheiro civil formado pela a Universidade de Guarulhos.*
