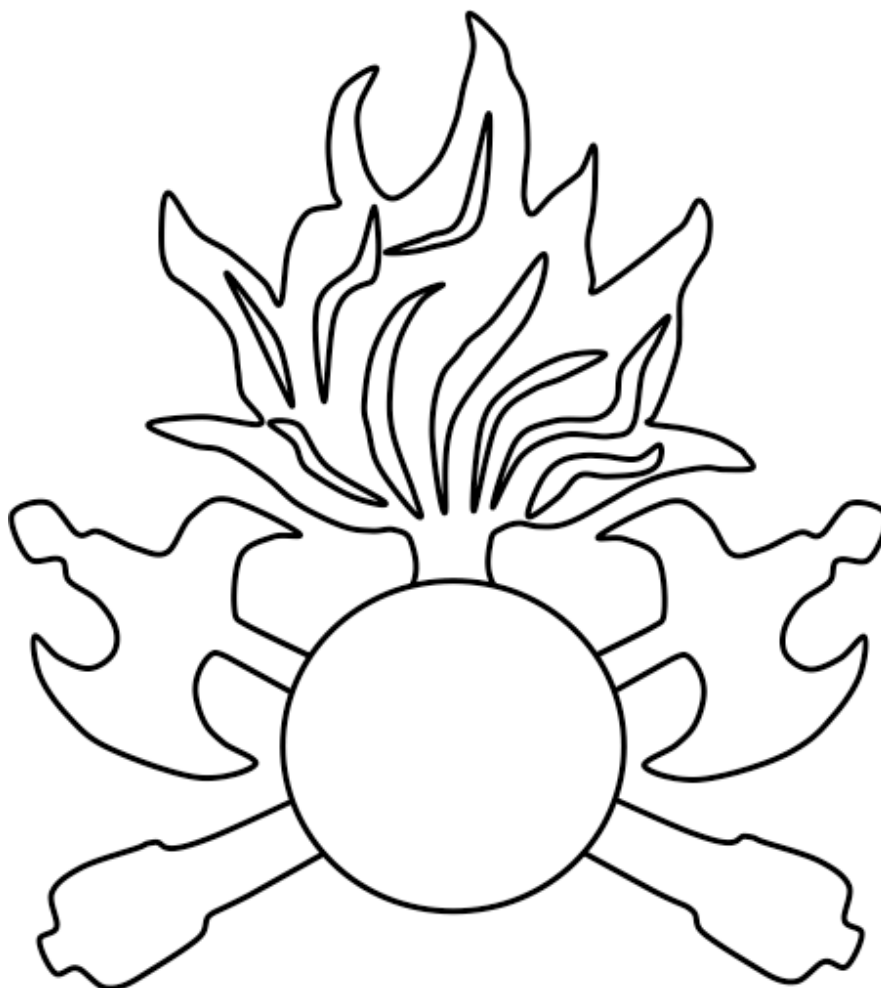


# ANSB

Associação Nacional dos Sapadores-Bombeiros

## DNQ - Direção Nacional da Qualidade

### DOCTRINA DE FORMAÇÃO



## SAPADORES-BOMBEIROS

*Coragem, Respeito e Dedicção*

### Definição e Apresentação

DNQ-7 - V 1.52 - 12/03/2018

# Sumário

DOCTRINA DE FORMAÇÃO .....	3
<i>Elementos do vocabulário</i> .....	3
Aprender para participar nas operações .....	4
Recrutamento e formação .....	5
Normalização – Material e Formação.....	5
Gratuidade, duração, efetivo .....	5
CONTEÚDO DA FORMAÇÃO .....	6
Competências e experiência .....	6
A criação de conteúdos .....	7
<i>Os relatórios de intervenção</i> .....	7
<i>A análise das necessidades (EZACRI)</i> .....	7
<i>P&amp;D – Pesquisa e Desenvolvimento</i> .....	7
<i>O Feedback das formações</i> .....	8
Os documentos pedagógicos .....	8
AS DIFERENTES FORMAÇÕES .....	8
Trilogia.....	8
Tronco comum e especialidades.....	10
<i>As formações de tronco comum</i> .....	10
<i>As formações de especialização</i> .....	10
OS FORMADORES .....	11
A responsabilidade dos formadores .....	11
A TRANSMISSÃO DOS SABERES .....	11
Ensino de técnicas .....	12
Iniciativa, Tática e Comando .....	12
PUNIÇÕES E PERIGO.....	13
<i>Punição = perda de tempo</i> .....	14
<i>Falta de ligação entre erro e punição</i> .....	14
Inconvenientes maiores ... ..	14
<i>A punição gera violência</i> .....	14
<i>As punições coletivas desestabilizam o grupo</i> .....	14
<i>As punições afastam os indivíduos mais interessantes</i> .....	14
<i>Punições levam a punições</i> .....	15
<i>A punição distrai do objetivo do ensino</i> .....	15
<i>A punição coloca em posição de inferioridade</i> .....	15
Produzir estresse e colocar em perigo .....	15
UMA FORMAÇÃO POSITIVA .....	16
Motivação e confiança .....	16
<i>A percepção do valor de uma atividade</i> .....	16
<i>A percepção da sua competência</i> .....	16
<i>A percepção de controlabilidade</i> .....	17
Validação das competências.....	17
CONCLUSÃO .....	18

## **DOCTRINA DE FORMAÇÃO**

O documento de Doutrina e Ética divulgado pelo CDOP permite a cada Sapador-Bombeiro situar-se em termos de comportamento e ações. Esses comportamentos e ações apelam à consciência do indivíduo, mas também exigem o domínio de um conjunto de competências.

Ora, ninguém nasce Sapador-Bombeiro. A pessoa torna-se um. As competências técnicas devem ser aprendidas, bem como algumas competências ligadas ao comportamento. A necessidade de aprender a utilizar um equipamento parece evidente, mas também é necessário aprender a ter um comportamento de acordo com a Doutrina. Numa sociedade que, muitos dizem, tende a diminuir a capacidade individual, preferindo o assistencialismo, a Doutrina Tática dos Sapadores-Bombeiros, baseada no Efeito Maior e na Iniciativa, exige uma formação para obter a qualidade operacional de acordo com o que a população tem o direito de esperar.

Visto que essas competências técnicas e comportamentos não são inatos, eles só podem ser o resultado da formação. E o sucesso das operações futuras passa pelo sucesso da aprendizagem, pela qualidade dos objetivos e dos métodos escolhidos.

A Doutrina de Formação tem por objetivo justificar as escolhas da ANSB, que se concretizam no terreno pelas ações dos formadores em ligação com a DNF. A DNF é responsável em nível nacional pelo respeito a esta Doutrina, elaborada em parceria com o CDOP, garantidor do nosso funcionamento e coesão doutrinal.

### **Elementos do vocabulário**

ANSB - Associação Nacional dos Sapadores-Bombeiros do Brasil (<http://www.ansb-brasil.org>)

CDOP - Centro de Doutrina e Operações. O CDOP é responsável pelo estabelecimento da Doutrina e seu aperfeiçoamento, em função da análise das Operações.

EZACRI – Esquema Zonal de Análise e Cobertura dos Riscos. Documento recenseando os riscos na Zona de Socorro.

DNF – Direção Nacional de Formação. Diretamente ligada à ANSB, a DNF é encarregada das formações dos Sapadores-Bombeiros, em nível nacional.

## Aprender para participar nas operações

Mesmo sendo um elemento importante para os Sapadores-Bombeiros, a formação vem depois das operações, que são apresentadas no documento Doutrina & Ética.

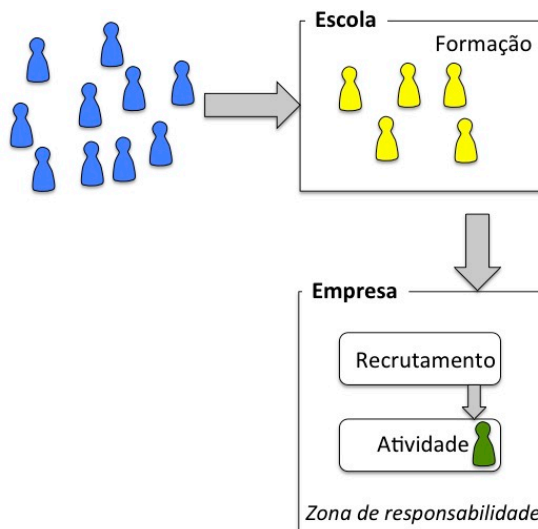
### A formação prepara os indivíduos para uma finalidade operacional

Isso pode parecer evidente, mas analisando outros sistemas, vemos que nem sempre é o caso:

As escolas, sejam públicas, privadas, gerais ou especializadas, têm por objetivo transmitir conhecimentos aos alunos. Mas esses estabelecimentos não são responsáveis pelas ações do aluno depois de sair de lá.

O esquema de funcionamento é como representado acima: os futuros alunos entram no estabelecimento, são formados, e em seguida saem para buscar uma atividade. Eles passam por testes de recrutamento para entrar na atividade.

A empresa que recruta vai ter a responsabilidade das ações dos indivíduos, mas não participa da formação.



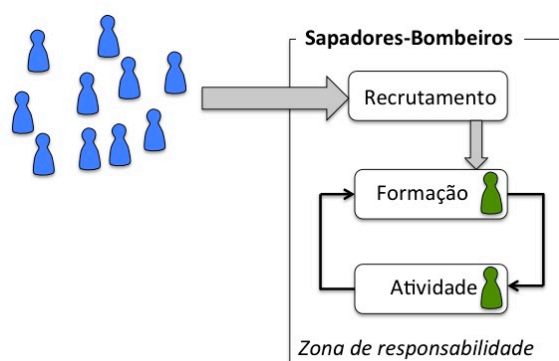
Esta falta de responsabilidade da parte das escolas explica parcialmente as diferenças em termos de qualidade, conteúdo, preço e duração dos cursos. Alguns estabelecimentos são sérios, mas estão perdidos entre outros estabelecimentos para os quais a atividade de formação é comercial como qualquer outra: o que conta é vender o que o cliente/ aluno vai comprar.

No caso dos Sapadores-Bombeiros, bem como de outras organizações, o funcionamento é diferente: o objetivo é o operacional. Sabendo que as operações são compostas de numerosas ações variadas, complexas e até perigosas, que necessitam de indivíduos, todos, com as mesmas competências, é difícil e até impossível recrutar pessoas já formadas. Por isso a formação interna é uma passagem obrigatória, muito importante porque todo o funcionamento vai depender dela.

Não se trata, então, de recrutar baseado nas competências em primeiros socorros ou em incêndio, mas de fato baseado em simples aptidões físicas e intelectuais, na vontade de participar... para em seguida formar as pessoas recrutadas.

Assim, o esquema de funcionamento é como mostrado no desenho ao lado. Aqui, o aluno não paga. Somos nós que investimos tempo, e portanto dinheiro. O aluno não nos rende: ele custa. E nós não podemos errar: o aluno que for mal formado e não dominar as técnicas terá problemas nas operações. Ele se colocará em perigo; colocará os outros Sapadores-Bombeiros e as vítimas em perigo.

E como ele fará isso com nosso uniforme, dentro da nossa Corporação à qual ele irá pertencer, tudo será de nossa responsabilidade.



*Observe também que o esquema mostra uma ligação permanente entre a formação e a atividade. Como a atividade está em constante evolução, as formações são contínuas.*

Portanto, a formação nos Sapadores-Bombeiros não visa selecionar os indivíduos, mas sim levá-los todos a um nível máximo de competência. O papel do formador é importante demais. A qualidade do serviço prestado à população depende da qualidade do trabalho do formador.

É também um papel ingrato: o trabalho do formador é o mais importante dentro de nosso sistema, mas não é o objetivo final, e ninguém vê o trabalho do formador. Somente o resultado em operação é visto, observado, valorizado e gratificado pela população.

A formação é uma operação longa que envolve os formadores e a ANSB-DNF em um processo complexo e custoso. Na formação o material sofre enormemente: a potência atingida dentro de um contêiner flashover (um exemplo entre outros) é menor do que num incêndio em apartamento, mas a repetição dos treinamentos provoca um acúmulo de efeitos que leva à deterioração do equipamento.

## **Recrutamento e formação**

---

Nós nos dirigimos a adultos, ou seja, pessoas que já viveram um pouco e têm uma certa ideia da atividade dos Sapadores-Bombeiros. Ora, esta ideia pode não estar de acordo com a nossa Doutrina.

É necessário assegurar-se, antes de começar a formação, que o objetivo é bem claro. Para os novos recrutas, isso inclui leitura e compreensão perfeita da Doutrina. Apresentar a atividade, suas vantagens, mas também seus inconvenientes, permite partir de uma base saudável.

Para os mais antigos que participam das formações para aumentar o grau, a atividade é conhecida, mas convém lembrar em que vai consistir a nova função que eles pretendem.

Nunca devemos mentir. Quem é recrutado com uma mentira ficará decepcionado e não permanecerá no serviço. Deste modo, teremos desperdiçado tempo e gasto nosso material por nada.

## **Normalização – Material e Formação**

---

As formações da ANSB são normalizadas. Elas são idênticas, qualquer que seja o serviço de incêndio e de socorro. Um Sapador formado num quartel pode integrar um outro aproveitando a sua formação e mantendo o mesmo grau.

As formações permitem aprender as técnicas, e essas técnicas utilizam ferramentas. Por isso, a normalização das formações caminha junto da normalização dos equipamentos, fornecidos pela ANSB aos Corpos de Sapadores-Bombeiros.

Esta normalização também permite agrupar alunos provenientes de Corporações distintas no mesmo curso.

## **Gratuidade, duração, efetivo**

---

A gratuidade das formações não é sinal de má qualidade, bem pelo contrário. Esta gratuidade é simplesmente uma necessidade: o aluno é Voluntário, doa seu tempo e sua energia ao serviço. E nós respeitamos esta doação. Num sistema em que o voluntário deve realizar ações sob nossa responsabilidade, a gratuidade dos cursos é lógica. Ela é a prova do respeito pela outra pessoa e da confiança que colocamos nos indivíduos e no conhecimento que transmitimos.

Em geral, os cursos são de curta duração. Isso também não é sinal de má qualidade. Pelo contrário. Numa escola que ganha dinheiro dando aulas, alongar um curso é interessante do ponto de vista comercial. Quanto mais longo o curso, mais ele pode parecer de qualidade.

Porém, uma análise mais séria permite compreender que o alongamento da duração de um curso é sinônimo de diminuição da qualidade. De fato, o conteúdo principal continua o mesmo, porém é

diluído, misturado a conteúdos anexos de pouca ou nenhuma importância que servem somente para alongar a duração global. Ora, o aluno não tem a competência (ele está lá para aprender), ou seja, a capacidade de discernir, no meio deste conjunto de informações, aquelas que são mais pertinentes.

Como a capacidade de memorização é limitada, o aluno vai guardar o que ele consegue, sem distinguir o útil do supérfluo. Logicamente, quanto mais o curso é diluído, menos chances o aluno tem de memorizar os pontos essenciais, e mais chances de memorizar as anedotas e detalhes que, no final das contas, não são úteis.

Nós também valorizamos a proximidade entre o formador e o aluno. Para isso, as turmas são reduzidas, com vários formadores. Doze alunos por grupo é o máximo admitido e, neste caso são empenhados dois ou três formadores ao mesmo tempo. Nos exercícios com fogo, e mais especificamente fogo em estrutura, três formadores cuidam da segurança e aquisição de conhecimento de somente seis alunos.

Com cursos de curta duração, cujos conteúdos são validados e verificados, transmitimos as informações necessárias à manutenção de uma grande qualidade operacional. Assim como a gratuidade, a duração da formação e o pequeno número de alunos por turma também são sinal do respeito que temos pela ação dos voluntários, que doam do seu tempo para se formar.

## CONTEÚDO DA FORMAÇÃO

Formar consiste em transmitir conhecimento a pessoas que não o possuem, ou melhor dizendo, que não possuem aquele conhecimento necessário às ações que vão fazer. Para assegurar a transmissão do conhecimento, é preciso começar pela construção dos saberes, determinando quais são necessários.

### Competências e experiência

*"A experiência é uma lanterna presa nas nossas costas, que ilumina o caminho já percorrido."*  
Confúcio

O princípio de formação dos Sapadores-Bombeiros não conta com a experiência, nem quanto ao conteúdo nem quanto à escolha dos formadores.

Algumas pessoas alegam que ter vários anos de serviço dá a um indivíduo a competência e uma "experiência" que lhe permitem ensinar aos outros. Uma análise deste princípio mostra facilmente suas falhas, frequentemente desastrosas.

Para aprender pela experiência é necessário passar por uma situação, analisá-la, lembrar-se dela e servir-se das informações para gerenciar a próxima ocorrência da mesma situação. Esse princípio funciona se as situações forem idênticas (ou quase idênticas), se acontecem muitas vezes e se as situações futuras também forem idênticas às vividas anteriormente.

Na atividade dos Sapadores-Bombeiros, adquirir um saber pela experiência é difícil, até mesmo impossível porque:

- A atividade frequentemente é arriscada e pode levar a acidentes. Aprender pela experiência consistiria em realizar as primeiras ações sem saber realmente como fazer, contando com a sorte para que não houvesse acidentes.

- As operações realizadas pelos Sapadores-Bombeiros não se repetem de forma idêntica. Alguns tipos de operações acontecem muitas vezes, mas ainda assim são diferentes umas das outras. Por isso, aprender em operação, realizando várias vezes a mesma coisa, é uma ilusão.
- Algumas operações, particularmente as mais perigosas, acontecem muito raramente. Por exemplo, a exposição a um grave risco radiológico pode nunca acontecer durante toda a atividade de um Sapador-Bombeiro, ou ocorrer somente uma vez. Ora, é preciso ser eficaz desde a primeira vez.
- A análise das intervenções mostra que as mais frequentes são as de menor complexidade, enquanto que as mais difíceis de gerenciar acontecem raramente. Se dependermos da experiência, teremos bom conhecimento dos procedimentos mais simples, e conhecimento medíocre das situações mais complexas e mais perigosas.
- Os Sapadores-Bombeiros só existem porque pertencem a uma sociedade que produz problemas e acidentes, o que torna as competências adquiridas rapidamente obsoletas. Basear-se na experiências passadas pode mostrar-se perigoso diante dos novos riscos que exigem protocolos até em contradição com o que era feito antigamente.
- A experiência dá uma ilusão de conhecimento, mas diante de uma situação nova, ela será substituída pela surpresa. E a surpresa é ainda mais perigosa quando é preciso tomar decisões quase instantaneamente.

É aceitável aprender pela experiência, mas a transmissão desse saber seria problemática, pois a experiência de uns é diferente da dos outros. Os formadores que construíssem cada um a sua aula, baseada nas suas próprias experiências, transmitiriam conteúdos diferentes, impossibilitando a homogeneização dos saberes, elemento fundamental da Doutrina e do funcionamento dos Sapadores-Bombeiros.

*Não quer dizer que a experiência no terreno seja ignorada, muito pelo contrário. Tenham sucesso ou não, as ações são registradas em relatórios e analisadas para melhorar o conteúdo das formações.*

## **A criação de conteúdos**

---

Os conteúdos pedagógicos são criados pela DNF, que utiliza para isso quatro fontes principais de informações:

### **Os relatórios de intervenção**

Cada intervenção é objeto de um relatório. Os formulários de relatório foram estudados para permitir a detecção precoce de eventuais dificuldades: quem redige um relatório tem à sua disposição zonas pré-definidas listando os principais problemas. Se ele julga que não houve dificuldades, isso fica implícito. Assim, diminuem as chances de ele esquecer de mencionar essa ou aquela dificuldade. Além disso, cada problema mencionado é analisado e a DNF envia o resultado da análise para quem avisou do problema, com a ação corretiva adotada. Quem redigiu o relatório mostrando um problema vê que sua observação foi levada em conta, o que contribui para sua motivação e a melhoria dos processos, para o bem de todos.

### **A análise das necessidades (EZACRI)**

Cada setor de intervenção tem a obrigação de redigir seu EZACRI. Esse documento analisa o setor e os riscos, descrevendo as soluções possíveis. A DNF utiliza os EZACRI para verificar se as formações estão de acordo com as necessidades. Conforme o resultado, os conteúdos podem ser modificados e pode haver ações de atualização das competências, se necessário.

### **P&D – Pesquisa e Desenvolvimento**

Por meio do setor de P&D da DTN (Direção Técnica Nacional), a DNF recolhe permanentemente informações sobre novos equipamentos e novas técnicas. Em acordo com o CDOP, a DNF analisa as novidades a fim de determinar se sua utilização é indicada. E, neste caso, a DNF redige os documentos pedagógicos e atualizações correspondentes.

## O Feedback das formações

Durante cada curso, o formador que organiza a formação (FOR-2) registra eventuais observações dos formadores e alunos, transmitindo-as em seguida à DNF para melhorar, se necessário, o conteúdo ou a transmissão do saber.

## Os documentos pedagógicos

---

Os documentos de aula são concebidos seguindo uma norma estabelecida pela DNF. Assim, qualquer que seja o assunto, os documentos de curso possuem o mesmo formato e a mesma apresentação. Isso permite aos formadores focalizar sua atenção no conteúdo, sem distrair-se por eventuais mudanças de forma.

Os cenários pedagógicos, documentos de apoio ao formador, pôsteres, livretos para os alunos, etc. são todos concebidos pelos FOR-X (ver adiante), sob controle da DNF, que é encarregada da verificação, divulgação e gestão das atualizações dos documentos.

## AS DIFERENTES FORMAÇÕES

A transmissão dos saberes é uma ação pontual. Em seguida, coloca-se em prática o que foi aprendido. Mas, no caso dos Sapadores-Bombeiros, não é possível decidir "colocar em prática": o número de vezes que haverá um incêndio para apagar ou que será necessário fazer uma massagem cardíaca... não somos nós que decidimos. Nossas ações são impostas pelos fatos.

Mas, qualquer ação que nos for pedida, mesmo que seja uma vez só, nós devemos poder realizar com o máximo de eficácia.

Com sua lei, a realidade nos impõe duas coisas:

- Uma necessidade de treinamento quase permanente, sobre todos os assuntos, para estar pronto a responder às demandas qualquer que seja sua frequência. Por que esta formação contínua? Porque a falta de prática favorece o esquecimento. Mas também porque a prática frequente, longe de permitir a conservação excelente das competências, tem a tendência de deformá-las. Convém voltar aos fundamentos em permanência.
- Uma necessidade de atualizar-se, pois os riscos evoluem. O conteúdo da formação perfeitamente adequada num determinado momento pode se distanciar da realidade dentro de alguns anos, ou até de alguns meses.

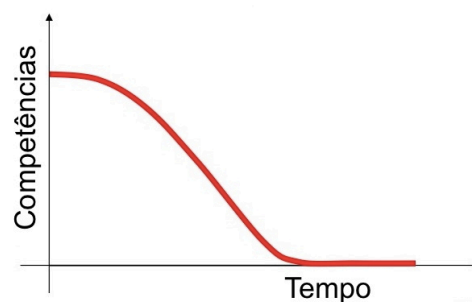
## Trilogia

---

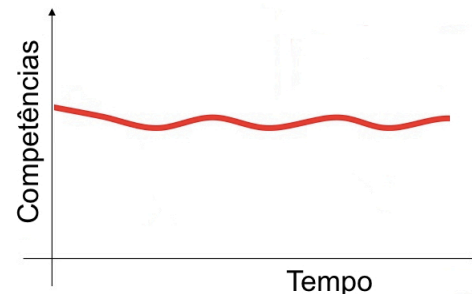
A fim de adquirir competências, mantê-las e fazê-las evoluir, a ANSB desenvolveu, por meio da DNF, um sistema em três partes. Vejamos a justificação de cada uma delas, que são complementares.



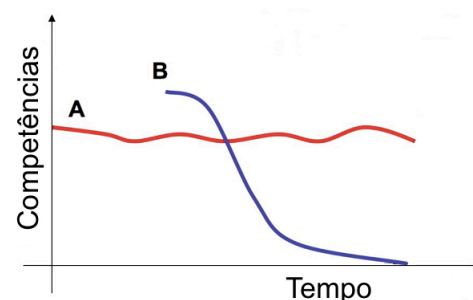
Num sistema que tenha somente a formação, a qualidade vai baixar, obrigatoriamente. Algumas qualificações vão desaparecer progressivamente, pela falta de prática.



Um sistema que mantém sua qualidade por meio do exercício regular (manutenção do conhecimento) só consegue manter a qualidade do que foi ensinado na formação. É um sistema que se sustenta desde que o conteúdo da formação não evolua.

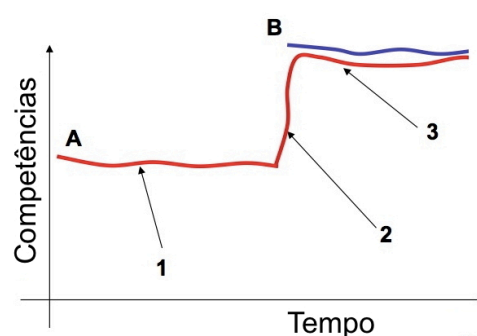


Acontece que evolução dos riscos impõe, cedo ou tarde, modificação do conteúdo da formação inicial (representada aqui pela curva vermelha A). Mas uma evolução do conteúdo da formação (curva azul - B) terá impacto apenas sobre os recém chegados, e não sobre os antigos, que se formaram anteriormente. Assim cria-se um abismo de gerações. E se a manutenção continuar igual, ou seja, tratar somente do conteúdo A, o conteúdo B será perdido progressivamente.



O único sistema coerente a longo prazo, sem perda de qualidade, é aquele que conjuga ao mesmo tempo a formação, a manutenção do conhecimento e a atualização do pessoal quando novas competências são necessárias. Esta atualização do pessoal deve ser acompanhada imediatamente de uma mudança na manutenção do conhecimento, a fim de levar em conta a mudança do conteúdo.

- 1 - Manutenção dos conhecimentos do conteúdo A
- 2 - Atualização do pessoal formado em A, para lhes dar as informações B que os novos recrutas receberam
- 3 - Manutenção do conhecimento A e B



Este sistema triplo composto de formação, manutenção do conhecimento e atualização quando o conteúdo evolui é a solução adotada pelos Corpos de Sapadores-Bombeiros. É uma solução que exige bastante trabalho de organização e preparação dos conteúdos. Os formadores e o pessoal dos Corpos de Sapadores-Bombeiros não precisam de preocupar-se com isso, pois é um trabalho realizado inteiramente pela DNF.

A Nota de Informação Técnica de referência CDOP-NIT-2 indica os nomes e objetivos desses três elementos:

- Formação: Designa as competências exigidas para exercer determinada função nos Corpos de Sapadores-Bombeiros.

- **Manutenção do conhecimento :** As competências adquiridas na formação ou atualização devem ser mantidas a um nível ótimo. Este é o objetivo da manutenção do conhecimento (chamada simplesmente Manutenção).
- **Atualização :** O pessoal formado recebe, por meio das atualizações, um complemento de informação relativo a novas técnicas, materiais, etc. que não estavam disponíveis no momento da sua formação.

A participação nas formações é uma obrigação. Mas a participação na manutenção do conhecimento e nas atualizações também é. O Sapador-Bombeiro tem obrigação de manter-se operacional, e para isso, deve manter suas competências num nível ótimo, em função dos riscos que ele pode encontrar. Disso depende sua segurança, a dos outros Sapadores-Bombeiros e das pessoas que ele vai socorrer.

## **Tronco comum e especialidades**

---

As competências que permitem atender a todos os casos de acidentes são numerosas demais para serem adquiridas por um ser humano. E o Sapador-Bombeiro não escapa desta regra. O "Super Sapador" que cursou milhares de horas de aula não existe. Ele corre o risco de passar por cima de informações, misturá-las ou esquecer boa parte delas. Assim, ele será "bom em nada e ruim em tudo". Isso é inaceitável.

Além disso, para tentar ensinar tudo é preciso ter material para dar aula, e o material correspondente em todos os quartéis de Sapadores-Bombeiros, o que implica um custo de compra e de manutenção alto demais, ainda mais porque são competências utilizadas raramente.

Mas o problema existe: os riscos são muito numerosos, muito variados, e as competências para enfrentá-los precisam ser adquiridas. A solução adotada pela ANSB é baseada no modelo Francês, um sistema que classifica o conteúdo das formações em duas categorias:

- Formações de tronco comum
- Formações de especialização

### **As formações de tronco comum**

*As formações de tronco comum : Para um determinado grau, são as formações que todos os Sapadores-Bombeiros devem ter feito. Para os novos recrutas, as primeiras formações de tronco comum são agrupadas sob o termo de Formação Inicial. As formações seguintes permitem passar de um grau a outro, e são chamadas Formações de Adaptação. Trecho da CDOP-NIT- 2*

As formações de tronco comum tratam dos riscos mais comuns, que todo Sapador-Bombeiro encontrará durante seu tempo de serviço. Isso inclui o combate a incêndio, o socorrismo, etc. Todos os Sapadores-Bombeiros, sem exceção, devem participar dessas formações.

Essas formações de tronco comum são classificadas em grupos, cada um correspondendo a uma função, validada pelo grau. Assim, para assumir a função e ter acesso a um certo grau, o Sapador-Bombeiro deve passar pelas formações de tronco comum correspondentes. (ver o documento de Lista dos Cursos da DNF para conhecer a relação entre os graus e as formações necessárias.)

### **As formações de especialização**

*As formações de especialistas : São as formações tratando de assuntos para os quais estimou-se que o conhecimento por todo o pessoal não era útil. Segundo o conteúdo do EZACRI, criam-se formações e grupos de especialistas nas Zonas. Trecho da CDOP-NIT- 2*

Alguns acidentes acontecem mais raramente. Em geral são mais complexos, exigindo equipamento especial, frequentemente caro, e também conhecimentos específicos e um treinamento regular. O baixo número de vezes que esses acidentes acontecem faz com que formar todo o pessoal seja uma perda de tempo. É por isso que os serviços possuem equipes pequenas de especialistas que, além da formação de tronco comum, seguem uma formação sobre um assunto bem específico.

Esta equipe treina, mantém seus conhecimentos, se atualiza, possui seu próprio material e pode ser chamada a qualquer momento. Nos setores onde vários Corpos de Sapadores-Bombeiros ficam próximos uns dos outros, a equipe de especialistas de um serviço pode intervir no setor de um outro, a pedido deste.

Algumas especialidades são operacionais (mergulho, risco químico... por exemplo) mas nem todas. Assim, a pedagogia é uma especialização.

- Analisando o EZACRI de um setor, pode aparecer a necessidade de formar todo o pessoal em uma especialidade. Esse caso é estudado e validado pela DNF.
- Todo Sapador-Bombeiro pode seguir curso de especialização, mas é preferível fazer no máximo dois, a fim de ter uma boa disponibilidade não somente para a atuação, mas também para a manutenção e atualização de um conhecimento a mais.
- Os cursos de especialização (ou de especialidade) não são cursos de "Super Sapador-Bombeiro". Eles tratam de assuntos específicos, sem no entanto ser mais complexos que as outras formações.

## OS FORMADORES

A transmissão do saber e a manutenção do conhecimento são realizados por Sapadores-Bombeiros formados para isso. As formações de formadores são especializações dadas nos Corpos de Sapadores-Bombeiros da ANSB. Como todas as outras formações, elas têm conteúdo definido e validado pela DNF.

Para cumprir com eficiência as missões de formação, manutenção do conhecimento e atualização a ANSB, por meio da DNF, definiu 2 níveis de formadores.

- FOR-1: dão cursos utilizando os documentos pedagógicos fornecidos pela DNF
- FOR-2: formam os FOR-1. São chamados de "instrutores". O FOR-2 também possui a formação FOR-1.

## A responsabilidade dos formadores

Como indicado no início desse documento, a formação não é o objetivo final. É uma passagem necessária para a qualidade operacional que a população tem o direito de esperar de nós. O formador tem, por isso, uma responsabilidade pesada, pois deve dar todo o auxílio a seus alunos. Todos devem aprender a mesma coisa, adquirir as mesmas competências.

Para isso, o formador faz um curso de pedagogia durante o qual ele aprende a utilizar os documentos colocados à sua disposição, cujo conteúdo ele deve seguir escrupulosamente. Em caso de dúvida ou dificuldade, ele sempre poderá contar com o suporte da DNF.

## A TRANSMISSÃO DOS SABERES

Na sua atividade, o Sapador-Bombeiro age empregando técnicas. Mas ele também deve saber escolher a ou as técnicas melhor adaptadas à situação.

*No conceito de Efeito Maior, o objetivo final é atingido de forma indireta: as etapas são escolhidas pelos diferentes chefes em função de um objetivo, claramente definido no nível superior, mas para o qual os chefes intermediários e os executantes têm a escolha dos procedimentos de execução, em função das circunstâncias e dos meios de que eles dispõem. Essa escolha de deixar uma liberdade de iniciativa é declinada em todos os níveis, do mais alto comando até o escalão mais baixo da pirâmide hierárquica. (Tática. Trecho do documento de Doutrina dos Sapadores-Bombeiros)*

As técnicas são geralmente gestos simples que o Sapador-Bombeiro deve saber realizar quaisquer que sejam as condições. As técnicas necessitam de um ensino diferente do necessário para aprender a ter a iniciativa exigida em intervenção, iniciativa essa que deve participar na lógica do grupo, como é dito na Doutrina: "Nas suas decisões e ações, todos guardam sempre em mente que estão agindo dentro de um grupo e que suas escolhas devem participar na dinâmica e para o sucesso das missões do grupo."

Ou seja, são necessárias duas metodologias pedagógicas diferentes.

## **Ensino de técnicas**

---

No que concerne o ensino de técnicas, a ANSB escolheu a metodologia conhecida sob o nome de Training Within Industry (TWI).

Ela decompõe o ensino em sequências, que por sua vez são recortadas em técnicas pedagógicas, que permitem fazer o aluno progredir através das etapas seguintes:

- Incompetência inconsciente
- Incompetência consciente
- Competência consciente
- Competência inconsciente

Para isso, o formador tem à sua disposição as ferramentas pedagógicas e as técnicas que ele aprendeu a dominar durante seu curso de FOR-1. Podemos citar, dentre outras:

- A atividade de descoberta
- A demonstração em tempo real
- A demonstração comentada e justificada
- A reformulação
- A atividade de aplicação

## **Iniciativa, Tática e Comando**

---

No nível mais elementar dos exercícios, o formador incita o aluno a dar provas de iniciativa, não lhe impondo as soluções. Neste domínio da escolha, o formador deve *"evitar criticar sem demonstrar; aceitar como boa toda ação razoável; abster-se de solução magistral. Por outro lado, apontar sistematicamente todo ato irrefletido."* (Coronel Gérin - *Le combat des petites unités - Combate para unidades pequenas- 1938*)

Num nível mais alto, o aluno deve aprender a escolher o Efeito Maior, (veja o documento Doutrina&Ética) a defini-lo e transmitir seu sentido o mais perfeitamente possível a seus subordinados. Porque *"a incoerência na execução mais cuidadosa é resultado, inevitavelmente, da incoerência da ordem mais bem intencionada."* (Coronel Gérin - *Le combat des petites unités - Combate para unidades pequenas- 1938*)

A tarefa é ainda mais árdua porque o aprendizado acontece em condições que continuam distantes da realidade: na formação, mesmo muito bem maquiada, a vítima não passa de uma vítima falsa, a casa cheia de fumaça tem apenas leve semelhança com um incêndio verdadeiro. Por isso, o formador

precisa fazer o seu melhor possível para fazer que o aluno sinta esse realismo que a simulação nunca vai alcançar.

Diante do imprevisto, o ser humano buscará segurar-se tanto quanto possível a ações pré-definidas. Mas como a realidade é muito variável, essas ações são raramente adequadas, e quem souber apenas apegar-se a elas vai levar tudo a perder.

O Sapador-Bombeiro aprende, ao contrário, a "decidir na incerteza", a nunca perder seu sangue frio face a situações que se encadeiam às vezes muito rapidamente. Neste caso, o trabalho do formador é ensinar os alunos a pensar, reagir, analisar e encontrar soluções apesar de a situação estar sempre evoluindo. Ensinar a dominar a técnica da decisão. A inteligência própria, a do outro, a soma das ideias, isso não se improvisa. Isso se aprende. Ainda mais porque, em operação, essa soma de ideias deve ser feita num ritmo forte e constante, com decisões que não esperam.

Neste caso o formador utilizará métodos pedagógicos mais complexos do que para o simples ensino de técnicas:

- Pesquisa em grupo
- Análise de intervenções passadas
- Debriefing
- Crítica das regras
- Várias situações simuladas, às vezes em locais grandes

Mais que em outras áreas, aqui não é o regulamento que comanda, nem as soluções pré-concebidas: são os acontecimentos. O Sapador-Bombeiro aprende a adaptar-se aos acontecimentos.

*«Apoiando-se no levantamento e numa justa avaliação da ameaça, o trabalho do chefe consiste em prever o pior, de maneira que o pior não aconteça ou, caso contrário, que ele esteja em condições de retomar a iniciativa o mais cedo possível". Coronel Jean-Pierre Perrin*

## **PUNIÇÕES E PERIGO**

*"Toda punição está vestida de maldade; toda punição participa do mal."*  
Jeremy Bentham, 1748 – 1832

Dentro ou fora das formações, as punições são estritamente proibidas. As punições físicas, principalmente, levarão à exclusão imediata do formador e advertência aos responsáveis pela formação.

*"O Sapador-Bombeiro nunca age com violência nem direta, nem indiretamente, e respeita o conjunto de pessoas que lhe rodeiam. [...] O Sapador-Bombeiro respeita as pessoas, independentemente do sexo, idade, opinião política ou religiosa, e isso estende-se a pessoas fazendo parte ou não do Corpo de Sapadores [...] O respeito, como a coragem, é cultivado dia-a-dia." Trecho do documento Doutrina & Ética dos Sapadores-Bombeiros*

Além do fato de que os comportamentos violentos são contrários à nossa Doutrina, a análise mostra também que eles são contra produtivos em termos de aprendizagem.

É bom notar também que algumas formas de ação física, como correr inutilmente ou fazer flexões também são consideradas punições, porque elas têm os mesmos inconvenientes e, de qualquer maneira alguns alunos podem ser considerá-las como punições.

## **Punição = perda de tempo**

A punição, qualquer que ela seja, é uma consumidora de tempo. Ao mesmo tempo, adquirir as competências necessita de tempo. O tempo consumido pelas punições é tempo perdido para a aquisição das competências. Esse ponto é ainda mais importantes no caso dos Sapadores-Bombeiros Voluntários, que tomam do próprio tempo de lazer para formar-se. Se nós trabalhamos para desenvolver aulas de alta qualidade, curtas, não é para perder tempo punindo os alunos!

## **Falta de ligação entre erro e punição**

A punição física não tem ligação com o erro. Não é mandando alguém fazer 50 flexões que você faz ele encaixar mais rápido as juntas das mangueiras, que ele vai melhorar sua técnica. É mostrando de novo, reexplorando de outro modo, lhe dando a atenção que a dificuldade dele merece.

## **Inconvenientes maiores ...**

---

Nenhuma vantagem foi encontrada na punição, mas vários inconvenientes graves, sim:

### **A punição gera violência**

A violência na formação gera por sua vez a violência, por repetição. Esta violência pode ser sentida pelos outros Sapadores-Bombeiros ou por pessoas fora do serviço (vítimas, testemunhas...). Esses comportamentos são inaceitáveis e é preciso fazer tudo para que não ocorram.

*Num relatório intitulado "CORPORAL PUNISHMENT IN SCHOOLS AND ITS EFFECT ON ACADEMIC SUCCESS" (Punição corporal em escolas e seu efeito no sucesso acadêmico) realizado em 2010 nos Estados Unidos (<http://www.gpoaccess.gov/congress/house/education/index.html>) professores contam sua experiência. Encontramos aí o testemunho de Madame Wynell Gilbert, professora há doze anos e trabalhando há 6 na Erwin High School, uma escola com muitos problemas, na qual um bom número de alunos são membros de gangues. Enquanto muitas pessoas dizem que face a esse tipo de população é preciso punir com violência, as conclusões são o contrário. Somente parando de punir fisicamente e destacando a compreensão e a aprendizagem os professores conseguiram conter a violência que, com as punições, só aumentava perigosamente. Outras testemunhas no mesmo estudo constataram que os sistemas de punição física têm tendência a incentivar comportamentos racistas.*

### **As punições coletivas desestabilizam o grupo**

As punições coletivas levantam o grupo contra o indivíduo que cometeu a falta, enquanto que nós precisamos de coerência, ou seja, de apoio mútuo. O papel do formador é de ajudar o grupo a responsabilizar -se e unir-se, não a dividir-se.

### **As punições afastam os indivíduos mais interessantes**

O formador que acha que em caso de falha uma boa série de flexões vai resolver tudo obtém apenas dois resultados:

- O aluno fraco intelectualmente vai convencer-se mais e mais de que a força física resolve tudo. Mas, face a uma situação complexa, ele vai ficar perdido: face ao fogo que se propaga mais rápido do que previsto ou à vítima que "desiste" o que faz a diferença de verdade é a reflexão, não a força bruta.
- Ao contrário, o aluno que possui uma boa capacidade intelectual logo vai perceber a ineficácia das punições. Ele vai achar (com razão) que o formador lhe trata como um imbecil e, já que o aluno é Voluntário, não vai continuar no serviço. Assim, nós vamos perder um elemento valioso, sem dúvida com o potencial para comandar, analisar e gerenciar intervenções complexas.

A termo, com esse tipo de formação o serviço vai perder todas as pessoas inteligentes e conservar apenas aqueles que saberão somente correr de um lado para outro gritando.

Reencontramos aqui um dos fundamentos da Doutrina: quando tudo está bem, ela não serve para grande coisa. Mas quando a situação se degrada, a Doutrina impõe-se, verdadeiro cimento do grupo.

Com a formação acontece o mesmo: face a situações simples, uma equipe formada com punições físicas se sairá tão bem quanto qualquer outra. Mas, face a uma situação complexa, a distância aumentará e aqueles que aprenderam a refletir, a questionar-se sem violência, encontrarão a melhor saída para corrigir uma situação que se degrada.

### **Punições levam a punições**

Como as punições físicas não ajudam a resolver os problemas, eles continuam presentes e acumulam-se. Um círculo vicioso começa, exigindo mais e mais punições, corridas, flexões. Quanto mais o tempo passa, mais os exercícios físicos inúteis tomam o tempo e perturbam a formação. Os alunos ficam menos atentos, memorizam menos, são punidos e assim por diante.

### **A punição distrai do objetivo do ensino**

Visto que a punição não é prazerosa, o aluno vai tentar evitá-la. Teoricamente, este é o objetivo: querendo evitar a punição, ele vai aprender direito! Errado: quanto mais o aluno tem dificuldade de aprender, mais ele vai buscar soluções para escapar das punições, deixando de lado a aprendizagem. Porque, para ele, essa não é uma solução "rentável". Ele prefere optar por uma estratégia de evitamento, de esconder-se, de tentar fazer o exercício sem ser julgado. Na verdade, quanto mais ele for punido, menos ele aprenderá. Mas não vai dizer nada.

### **A punição coloca em posição de inferioridade**

A punição coloca o aluno em situação de inferioridade e medo. Ora, a nossa divisa é clara: "Coragem, respeito e dedicação." O aluno não pode, de jeito nenhum, sentir-se humilhado. Nós nos respeitamos mutuamente, nós nos encorajamos a fim de agir com dedicação.

De tudo isso, podemos concluir que as punições, em qualquer forma, mas principalmente as formas físicas, até mesmo a simples corrida (fora da atividade esportiva, evidentemente) ou as flexões apresentam apenas inconvenientes.

O formador que chega a tais extremos mostra sua incapacidade de transmitir o saber. Ele deve questionar-se, pedir auxílio de outros formadores ou da DNF e, se for o caso, parar de dar aulas por algum tempo.

Nós formamos nossos formadores o melhor possível e lhes damos as ferramentas necessárias ao sucesso de sua ação de formação. E ela deve desenvolver-se num clima de respeito do outro.

## **Produzir estresse e colocar em perigo**

---

Quando se pede a um aluno para realizar uma ação, ele deve ser capaz de realizá-la, o que subentende que já lhe ensinaram. Colocar os alunos em perigo é proibido.

Ao contrário de uma ideia corrente, o estresse não ajuda a memorizar as soluções: ele só ajuda a memorizar a situação de perigo.

Na verdade, o ciclo é o seguinte: O indivíduo fica frente a frente com um perigo que ele é incapaz de gerenciar por ser uma situação nova. O estresse resultante vai ajudar a memorizar essa situação, associando-a a uma forte noção de perigo.

Mais tarde, quando o indivíduo for confrontado a uma situação do mesmo tipo, o ligação entre a situação e o perigo vão voltar, produzindo um novo fenômeno de estresse que agirá em dois aspectos:

- Físico, com aumento do ritmo cardíaco e da respiração
- Psicológico, com bloqueio da capacidade de raciocinar e de lembrar-se das soluções. É o famoso "branco".

Quando estiver em operação, face a uma situação similar, a lembrança da situação de perigo do passado vai estressá-lo, dificultando lembrar-se das soluções ensinadas, reconstruir a informação ou encontrar uma solução.

A atividade dos Sapadores-Bombeiros é complexa, durante a qual as mudanças de situação podem ser muito rápidas. Convém manter toda a sua lucidez para estar apto a refletir e encontrar rapidamente a solução adequada. O pânico mais ou menos pronunciado, resultante da associação entre a situação atual e a anterior, estressante, leva a comportamentos que podem ser extremamente perigosos frente ao perigo: fuga, histeria, comportamento ilógico colocando em perigo a própria pessoa e os seus colegas.

O formador que estressa seus alunos joga contra o seu ensinamento, pois as soluções que ele dá que não serão memorizadas, mas somente a situação e o perigo associado. Face ao perigo, é o medo que vai voltar, não a solução.

## **UMA FORMAÇÃO POSITIVA**

### **Motivação e confiança**

---

Conforme vários estudos, resumidos em um documento de Rolland Viau, da Université de Sherbrooke (Quebec - Canadá), "*para aprender é preciso querer e poder.*" A fonte dessa vontade encontra-se na motivação. O formador deve, por isso, favorecer o nascimento dessa motivação, e em seguida favorecer sua manutenção. O formador deve agir sobre dois aspectos: evitar as punições, desmotivantes, como vimos anteriormente; e implementar soluções para aumentar tanto quanto possível a motivação dos alunos.

Rolland Viau descreveu três dinâmicas de motivação. Nós as retomamos abaixo, colocando-as no contexto dos Sapadores-Bombeiros.

#### **A percepção do valor de uma atividade**

É o julgamento que temos sobre a utilidade ou o interesse da atividade (Eccles, Wigfield e Schiefele, 1998). Encontramos aqui um novo elemento que valida a importância de nossa Doutrina e a grande responsabilidade que é o recrutamento. Como a formação é uma etapa antes do operacional, o julgamento da utilidade da formação está estreitamente ligado ao conhecimento das missões que vai desempenhar.

O aluno que espera missões irrealistas, criadas pelo cinema ou por sua imaginação, descobrirá cedo ou tarde que a formação leva-o numa direção diferente. Por isso, no recrutamento ou antes da formação, é bom detalhar os objetivos e as missões que os Sapadores-Bombeiros executam.

Deste modo a formação é justificada e se favorece um julgamento positivo dela por parte dos alunos. Convém observar ainda que a motivação pela percepção do valor da atividade combina com o modo de criação das aulas, que repousa sobre a real utilidade de cada uma delas. Assim o formador pode justificar cada elemento da formação. Nos Sapadores-Bombeiros, nada se aprende para "encher o tempo": tudo é necessário.

#### **A percepção da sua competência**

É uma percepção de si pela qual o aluno, antes de empreender uma atividade com elevado grau de incerteza quanto ao seu sucesso, avalia as suas capacidades para realizá-la de forma adequada. (Pajares, 1996).



Esse problema é frequente ao abordar-se assuntos estressantes ou impressionantes como o cuidado de uma hemorragia ou a utilização de um equipamento de proteção respiratória (que dá rapidamente uma sensação de prisão). O formador deve aumentar a confiança do aluno. Em alguns casos, ele pode pedir uma auto-avaliação antes do exercício: "o que você acha, quais são as dificuldades que você imagina?". Nos exercícios com proteção respiratória, ver o percurso antes pode tirar o "drama" da situação. E muitas vezes o aluno vai surpreender pela sua facilidade! Turmas com pequeno número de alunos facilitam o trabalho de escuta do formador, que pode detectar mais facilmente as dúvidas de alguns alunos e lhes dar o suporte necessário.

### **A percepção de controlabilidade**

É o grau de controle que o aluno sente ter sobre o desenvolvimento e as consequências de uma atividade pedagógica (Deci, Vallerand, Pelletier e Ryan, 1991). É o fato de que um aluno que não consegue realizar uma atividade vai ficar convencido de que é incapaz de realizá-la. Pelo seu fracasso, o aluno não aprendeu a ter sucesso. Ele "aprendeu" que não vai conseguir nunca e vai continuar convencido disto. Desse modo ele perde o controle do desenvolvimento e prefere desistir do que lutar.

A comparação mais simples é a da bandeja cheia de pratos sobre a qual alguém diz "vai cair" e no final das contas, realmente "cai." Diante de um aluno que duvida, o formador deve dar atenção e não forçar. Pois forçar é ir para o fracasso e, principalmente, é conformar o aluno na sua incapacidade: quanto mais ele estiver convencido que os copos vão cair, mais eles vão cair, o que deixa o aluno conformado, num círculo vicioso do qual o formador terá mais e mais dificuldade para fazê-lo sair. Diante das dificuldades, é pela abordagem progressiva e pela atenção que o formador poderá fazer um aluno descobrir que é capaz de conseguir. Porque, de todo modo, não nos enganemos: os gestos técnicos que os Sapadores-Bombeiros devem realizar são fáceis. Quer dizer que a dificuldade é principalmente psicológica.

Ainda assim, quando abordamos o comando, esse parâmetro de controlabilidade toma um sentido especial. Nas intervenções, são os eventos que comandam, e suprimir a incerteza é uma utopia. É claro que a perda de controle deve ser diminuída tanto quanto possível, mas não poderá sê-lo totalmente, então é necessário admiti-la. Isso porque admitir é evitar a surpresa, e dar-se a capacidade de reagir rapidamente para retomar o controle que acabamos de perder.

Em resumo, o aluno sente-se motivado quando considera interessante e útil o que aprende, quando sente-se capaz de fazer o que lhe pedem e tem impressão de certo controle sobre o desenvolvimento da aprendizagem.

## **Validação das competências**

---

A validação do que foi aprendido é permanente. Não há exame final, mas sim um acompanhamento constante da evolução do aluno.

Três razões essenciais explicam esse princípio:

1. A formação é composta de sequências cuja ordem é definida por uma análise aprofundada. Essas sequências são curtas e muitas vezes interdependentes: o conhecimento adquirido durante uma sequência serve para introduzir a sequência seguinte e conseguir aprendê-la, e assim por diante. Por isso é necessário ter certeza da compreensão de cada sequência antes de passar à seguinte. Caso contrário, o erro acumula-se.
2. Todo o pessoal deve ser formado da mesma maneira e atingir um nível de quase excelência. Se esperamos o fim do curso para detectar os problemas, será tarde demais pois eles terão se acumulado e serão diferentes de um aluno para outro. Validando cada sequência e observando cada aluno, o formador poderá corrigir e ajudar de imediato a pessoa que tem dificuldades, antes que elas se acumulem.

3. Uma validação realizada somente no final do curso não permite medir a evolução do aluno. Pelo contrário, um controle contínuo permite detectar variações na aprendizagem. Esse controle permite ver os que conseguem superar mais facilmente e os que precisam de mais suporte, etc. O controle contínuo favoriza o acompanhamento dos alunos. Permite ao aluno julgar por si mesmo o seu progresso.

A validação permanente das competências e conhecimentos adquiridos faz-se segundo objetivos mensuráveis por meio de planilhas pré-definidas pela DNF. Todos os alunos são avaliados permanentemente conforme critérios comuns a todos, que não deixam lugar para dúvidas ou influências.

*Nos casos, muito raros por conta do processo de formação, em que um aluno não seja validado, ele será convidado a seguir novamente o curso. Se a dúvida persistir, haverá uma apuração pela DNF para verificar as causas do fracasso (mau recrutamento, o formador não seguiu os documentos de formação...) e melhorar o processo.*

## CONCLUSÃO

A formação é uma passagem obrigatória. Cada formador deve empenhar-se para transmitir as informações respeitando escrupulosamente as indicações pedagógicas. Para o formador, ao mesmo tempo em que cada sucesso operacional é a demonstração da qualidade do seu trabalho, cada fracasso é a demonstração de seu próprio fracasso. Por isso mesmo, o trabalho da DNF é constante, forte, para ajudar o máximo possível os formadores nesta tarefa complexa e longa.

Enquanto o aluno deve "Aprender melhor para melhor servir", o slogan do formador pode ser:

**Se você não sabe, vamos explicar a você  
Se você não consegue, vamos ajudá-lo**