

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DIRETORIA DE ENSINO
ACADEMIA DE BOMBEIRO MILITAR
“Coronel Osmar Alves Pinheiro”
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS**

Cadete BM/2 **JULIANA** BRITO DE ARAÚJO



**ANÁLISE DO PERFIL MOTIVACIONAL DOS MILITARES QUE
EXERCEM A ATIVIDADE DE INSTRUTORIA NO CBMDF**

BRASÍLIA
2024

Cadete BM/2 **JULIANA** BRITO DE ARAÚJO

**ANÁLISE DO PERFIL MOTIVACIONAL DOS MILITARES QUE
EXERCEM A ATIVIDADE DE INSTRUTORIA NO CBMDF**

Artigo científico apresentado à disciplina Trabalho de Conclusão de Curso como requisito para conclusão do Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Orientadora: Cap. QOBM/Comb. **CAMILA** CÂNDIDA DA SILVA

BRASÍLIA
2024

Cadete BM/2 **JULIANA** BRITO DE ARAÚJO

**ANÁLISE DO PERFIL MOTIVACIONAL DOS MILITARES QUE EXERCEM A
ATIVIDADE DE INSTRUTORIA NO CBMDF**

Artigo científico apresentado à disciplina Trabalho de Conclusão de Curso como requisito para conclusão do Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Aprovado em: 09/05/2024.

BANCA EXAMINADORA

JACQUELINE NATHALY BARBOSA DE OLIVEIRA – Ten-Cel. QOBM/Comb.
Presidente

RAFAEL COSTA GUIMARÃES – Cap. QOBM/Compl.
Membro

LUCIANA FROTA MADEIRA – Cap. QOBM/Comb.
Membro

CAMILA CÂNDIDA DA SILVA – Cap. QOBM/Comb.
Orientadora

RESUMO

A atividade de instrutoria exercida no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) enfrenta desafios que contribuem para a desmotivação e afastamento de militares dessa função, que representa papel essencial na formação e capacitação dos bombeiros. Assim, o objetivo deste trabalho é identificar os fatores motivacionais que influenciam os militares a ingressar, permanecer ou deixar a função de instrutor, a fim de embasar políticas e ações estratégicas voltadas para a valorização desses profissionais. Para tanto, foi desenvolvido um estudo exploratório, descritivo, com características quali-quantitativas e sob a forma de pesquisa documental, bibliográfica e levantamento. Um questionário por amostragem foi aplicado aos instrutores do CBMDF e surtiu 185 respostas. Os resultados obtidos na análise evidenciam que a maioria dos respondentes inicia na instrutoria por iniciativa própria ou após convite de outro militar, por se identificarem com a atividade. Os fatores intrínsecos são aqueles que mais estimulam os instrutores a continuarem na função como, por exemplo, contribuir para a formação de qualidade da tropa, experiência profissional e satisfação pessoal. Já os fatores mais citados que desmotivam foram: ausência de contrapartidas, sobrecarga de trabalho e carência de regulamento específico para a função. A análise da satisfação laboral identificou variações nos diferentes fatores, com destaque positivo para a satisfação intrínseca no trabalho, enquanto aspectos como os benefícios organizacionais e o ambiente físico de trabalho apresentaram médias mais baixas. Em suma, restou evidente a necessidade de estabelecer medidas de valorização do instrutor com políticas organizacionais que proporcionem melhores condições para o desempenho dessa atividade.

Palavras-chave: Instrutoria; corpo de instrutores; docência militar; motivação; satisfação laboral; perfil motivacional; valorização do instrutor.

ANALYSIS OF THE MOTIVATIONAL PROFILE OF MILITARY PERSONNEL ENGAGED IN INSTRUCTIONAL ACTIVITY AT CBMDF

ABSTRACT

The instructional activity carried out in the Military Fire Department of the Federal District (CBMDF) faces challenges that contribute to the demotivation and detachment of military personnel from this role, which plays an essential role in the training and qualification of firefighters. Thus, the objective of this work is to identify the motivational factors that influence military personnel to join, remain in, or leave the instructor role, in order to support policies and strategic actions aimed at valuing these professionals. To this end, an exploratory, descriptive study was developed, with qualitative and quantitative characteristics and in the form of documentary, bibliographic, and survey research. A sampling questionnaire was applied to CBMDF instructors, yielding 185 responses. The results obtained in the analysis show that the majority of respondents start as instructors on their own initiative or after being invited by another military member, because they identify with the activity. Intrinsic factors are those that most encourage instructors to continue in their role, such as contributing to the quality formation of the soldiery, professional experience, and personal satisfaction. On the other hand, the most cited demotivating factors were: lack of compensation, work overload, and lack of specific regulations for the function. The analysis of job satisfaction identified variations in different factors, with a positive emphasis for intrinsic job satisfaction, while aspects such as organizational benefits and the physical work environment presented lower averages. In summary, the need to establish measures for valuing instructors with organizational policies that provide better conditions for carrying out this activity was evident.

Keywords: *Instruction; instructor team; military teaching; motivation; job satisfaction; motivational profile; valuing of instructor.*

1. INTRODUÇÃO

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), por meio de sua política de ensino, estabelece algumas normas e diretrizes internas para constituir padrões comuns aos procedimentos institucionais. O Decreto nº 42.165, de 08 de junho de 2021, define assim o Ensino Bombeiro Militar:

Uma modalidade de ensino militar, com características próprias, executado de forma sistêmica, cuja finalidade é a qualificação dos conhecimentos e a profissionalização dos bombeiros militares do Distrito Federal, para o exercício dos cargos e para o desempenho das funções e missões da Corporação, objetivando o cumprimento das suas competências institucionais (Distrito Federal, 2021, art. 2º).

Os militares que atuam como instrutores no CBMDF são profissionais selecionados para o ensino e aperfeiçoamento da tropa, não apenas transmitindo conhecimentos técnicos aos alunos, mas também promovendo virtudes e valores morais e éticos que são de grande importância para a sociedade e essenciais para as doutrinas e a cultura organizacional da Corporação, pontos também abordados como sendo princípios específicos do Sistema de Ensino Bombeiro Militar (SEBM) (Silva, G., 2021).

No entanto, o CBMDF enfrenta desafios no atual cenário da docência bombeiro militar devido à desmotivação de alguns instrutores proporcionada pela falta de apoio da própria instituição no que tange à sobrecarga de trabalho, ausência de recompensa financeira, condições defasadas de estrutura e equipamentos para instrução, falta de reconhecimento pessoal e carência de normas bem definidas para a atividade de instrutoria. Algumas pesquisas evidenciam, portanto, a necessidade de ações de valorização voltadas aos militares que se dedicam às instruções, visando o fortalecimento e a continuidade do segmento (Silva, G., 2021; Silva, H., 2017).

Sendo assim, Medeiros (2020) entende ser necessário estudar os fatores motivacionais atinentes ao corpo de instrutores que atua nos diversos cursos de formação, de carreira e de especialização da Corporação, pois a motivação desempenha papel fundamental no processo de ensino e aprendizagem. Portanto, definiu-se para esta pesquisa o seguinte problema: **quais são os fatores**

motivacionais que influenciam a entrada, a permanência e a evasão de bombeiros militares na atividade de instrutoria do CBMDF?

No cenário acadêmico atual, há uma escassez de estudos que abordam programas de planejamento e gestão de recursos humanos com foco específico no corpo docente do CBMDF (Silva, G., 2021). Ademais, Palma (2022) afirma que a ausência de literatura voltada para a figura do instrutor chama a atenção, pois o ambiente militar é bastante vasto em saberes, experiências e práticas de ensino, no entanto ainda é pouco explorado pelas pesquisas científicas.

Do ponto de vista institucional, o tema é abrangido por objetivos do Plano Estratégico do CBMDF 2017 – 2024 (PLANES), no que diz respeito à capacitação e gestão por competências, à valorização do profissional e à busca pela excelência no desenvolvimento de pesquisas, na formação e qualificação de bombeiros. Tais propósitos evidenciam a importância do instrutor, seja atuando como docente ou pesquisador (CBMDF, 2017).

Além disso, Bergamini (2008) esclarece que o estudo da motivação no meio organizacional é considerado fundamental e que compreender os fatores envolvidos com a satisfação no trabalho é crucial para promover a valorização dos funcionários e otimizar seu desempenho. E ainda, de acordo com Tamayo e Paschoal (2003), ao pensar em um programa motivacional, o primeiro passo é identificar o perfil de seus trabalhadores utilizando alguma das diversas ferramentas já disponíveis atualmente.

Dessa forma, considerando que a atividade de instrutoria é essencial para a qualidade da formação e capacitação continuada de bombeiros militares, é necessário entender o perfil motivacional do corpo de instrutores atuante nos diversos cursos oferecidos pela Corporação a fim de identificar os pontos críticos e os pontos positivos que influenciam os militares a iniciar e/ou permanecer na função de instrutor. A análise obtida no estudo tem o intuito de fundamentar a tomada de decisões e o planejamento de ações estratégicas e políticas adequadas voltadas para este grupo de profissionais do CBMDF.

Ante o exposto, o objetivo geral deste trabalho é **identificar e analisar os principais fatores motivacionais ligados à atividade de instrutoria no CBMDF.**

Quanto aos objetivos específicos, pretende-se alcançar as seguintes ações com os estudos desta pesquisa:

- a) descrever a atividade de instrutoria e contextualizar o atual cenário do ensino na Corporação;
- b) conhecer as teorias motivacionais que possam ser aplicadas ao ensino militar;
- c) levantar os possíveis desafios institucionais na gestão da atividade de instrutoria no CBMDF e sua relação com a motivação do corpo de instrutores;
- d) identificar os fatores motivacionais que levam os militares a iniciar, continuar ou parar de exercer a função de instrutor e;
- e) analisar o grau de satisfação dos instrutores e sugerir possíveis ações como forma de valorização destes profissionais.

A metodologia utilizada neste trabalho refere-se à pesquisa aplicada, em que há o interesse em aplicar os resultados do estudo para resolver problemas específicos e, também, trata-se de pesquisa exploratória e descritiva. Quanto aos métodos adotados, a pesquisa é classificada como quali-quantitativa e foi realizada através de revisão bibliográfica, pesquisa documental e levantamento. Um questionário de satisfação laboral foi disponibilizado aos instrutores do CBMDF e foram coletados os dados de 185 militares que integraram a análise do perfil motivacional objeto do presente trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A educação profissional é a modalidade de ensino praticada nos diversos cursos do CBMDF e o Sistema de Ensino Bombeiro Militar (SEBM) depreende esforços organizados e articulados, de inúmeros segmentos, com a finalidade de formar e qualificar os recursos humanos, por meio das atividades de ensino (Silva, G., 2021).

Segundo a Portaria nº 7 (CBMDF, 2016), o corpo docente dos cursos oferecidos pela Corporação será constituído por instrutores, professores, monitores e colaboradores. O Decreto Distrital nº 42.165 (Distrito Federal, 2021), define cada um desses termos e para este trabalho cabe destacar a definição de Instrutor e Monitor a seguir:

Art. 9º [...]

§ 1º Instrutor é o oficial que possui a qualificação específica necessária à disciplina que ministra, exercendo atividades de ensino próprias da profissionalização bombeiro militar ou, quando devidamente habilitado, o subtenente ou o sargento.

§ 2º [...]

§ 3º Monitor é o militar que auxilia o instrutor no planejamento e preparação, na orientação, no controle e avaliação da sessão de instrução ou aula, recaindo tal atribuição em graduado integrante do Quadro de Praças, podendo, ainda, recair em oficial, caso o curso ou estágio seja destinado a oficial (Distrito Federal, 2021).

Apesar da normativa tratar esses dois grupos de maneira diferente, a presente pesquisa utiliza o termo “instrutor” referindo-se a todos os militares que trabalham com instrução, abrangendo, portanto, instrutores e monitores na mesma nomenclatura, por considerar que essa diferenciação não acarreta resultados diferentes neste estudo.

2.1. A instrutoria no âmbito do CBMDF

A Portaria nº 28 (CBMDF, 2010), traz que o desempenho de atividades docentes por bombeiros militares é denominado de Instrutoria e deve obedecer normas específicas expedidas pela Corporação.

De acordo com Silva (2021), a instrutoria militar é uma atividade desenvolvida no CBMDF e é de fundamental importância para a formação, capacitação e

especialização dos bombeiros militares que serão empregados nas diversas áreas da instituição. Entretanto, alguns trabalhos anteriores apontam que a docência militar no âmbito da corporação encontra-se alheia a um modelo de gestão eficiente dos recursos humanos.

Ao analisar a situação atual da instituição, é possível inferir que a carência de um modelo de gestão bem definido que oriente o trabalho dos instrutores, com base em propostas fundamentadas e respaldado pelos setores responsáveis pelo ensino institucional, pode estar contribuindo para a persistente desmotivação desse grupo de docentes e, conseqüentemente, resultando na diminuição do interesse pela função, o que impacta diretamente os estabelecimentos de ensino da corporação (Silva, G., 2021).

Segundo Medeiros (2020), no âmbito do comportamento organizacional, o estudo da motivação é amplamente reconhecido como essencial. Para manter níveis de desempenho elevados, é imprescindível a busca constante por modelos de gestão capazes de atender às crescentes exigências sociais, especialmente no que se refere à necessidade de democratizar e humanizar as estruturas organizacionais. Dessa forma, temas como clima organizacional, comportamento e motivação têm sido empregados como ferramentas para auxiliar a gestão das organizações a fim de impulsionar a produtividade.

Porém, apesar de existirem normativos que discorrem sobre o SEBM no CBMDF, a falta de medidas específicas e bem fundamentadas direcionadas à atividade de ensino institucional evidencia os desafios que o sistema educacional da Corporação enfrenta em relação à gestão dos profissionais da instrutoria. Nesse contexto, é preciso compreender o regime diferenciado e a carga de trabalho exigida, inclusive para aqueles militares que frequentemente precisam conciliar as atividades de docência com outras responsabilidades administrativas da unidade em que são lotados (Silva, G., 2021).

Atualmente, com os poucos trabalhos que se tem publicados acerca do tema, é possível observar que nem todos os instrutores do CBMDF se dedicam exclusivamente à atividade de ensino. Como dito anteriormente, alguns militares, em sua maioria os Oficiais da Corporação, exercem a função de instrutor

cumulativamente com as atribuições das unidades onde estão lotados, abrindo mão, por exemplo, dos períodos de descanso para exercer a docência. Ademais, raramente os instrutores dispõem de um momento exclusivo para preparação das instruções e correção de trabalhos e avaliações, utilizando dos períodos de folga para executar essas missões (Palma, 2022).

Ainda de acordo com Palma (2022), outro ponto a ser observado é que a legislação de ensino atualmente em vigor na Corporação pouco aborda certos assuntos sensíveis, como os pré-requisitos básicos para assumir a função de instrutor, a designação de tempo de planejamento das aulas e garantias quanto à formação continuada do docente. Não obstante, os militares que são designados para trabalhar com instrução, não recebem qualquer tipo de gratificação ou vantagens administrativas que estejam devidamente regulamentadas no âmbito do CBMDF.

Neste cenário, os fatores evidenciados acima são alguns exemplos que geram insatisfação dos militares atuantes na atividade de instrutoria. Dentre outros fatos, os instrutores acabam por vivenciar um processo de desmotivação com a função e, posteriormente, afastam-se da atividade da docência.

2.2. Fatores motivacionais no trabalho

São várias as teorias que norteiam o estudo do comportamento organizacional e não há convergência hegemônica, institucional ou acadêmica, para nenhuma delas. Algumas se adequam melhor a determinadas organizações e podem fazer mais sentido conforme as transformações ocorridas na sociedade. As teorias motivacionais são complementares e a validade científica de uma não invalida, necessariamente, as outras (Robbins, 2005).

Robbins (2005) destaca que a motivação no ambiente profissional se caracteriza como a vontade de aplicar esforços consideráveis em direção aos objetivos da organização, condicionada pela capacidade desse esforço de satisfazer as necessidades individuais dos seus integrantes.

Em outras palavras, segundo Lima e Gouveia (2014), indivíduos motivados vão além das responsabilidades de seus cargos e expandem suas habilidades não

por obrigação, mas por vontade própria. Os trabalhadores, quando motivados, oferecem uma contribuição adicional ao ambiente de trabalho para assegurar a plena satisfação das pessoas que atendem, sejam os próprios colegas ou o seu público.

A motivação para o trabalho refere-se a um estado psicológico que denota prontidão para executar uma tarefa ou o desejo de alcançar um objetivo. Ou seja, quando um empregado está motivado, significa que é um funcionário que possui uma atitude positiva e favorável (Medeiros, 2020).

De acordo com Robbins (2005), motivação não pode ser definida como um traço pessoal, em que alguns têm e outros não. Para o autor, a motivação é o efeito da interação entre o indivíduo e uma situação. Dessa forma, o nível de motivação varia tanto de indivíduo para indivíduo, quanto de indivíduos em tempos e ambientes diferentes, não podendo generalizar os fatores externos como sendo positivos ou negativos para fins de caracterizar os aspectos motivacionais.

A Teoria das Relações Humanas considera os indivíduos participantes da organização como possuidores de necessidades, valores e importância que precisam ser identificados para obter mais participação e eficiência na organização. Há, portanto, a necessidade de promover o reconhecimento do valor individual e o mérito do relacionamento interpessoal (Bergamini, 2008).

A partir da teoria acima, surge então uma perspectiva mais abrangente: o ser humano é considerado como pertencente a um grupo de pessoas que estão motivadas por um conjunto mais complexo de fatores, que se combinam de maneiras diversas em cada um deles (Bergamini, 2008; Robbins, 2005).

Por outro lado, a Teoria Motivação-Higiene, proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, explica o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho a partir de dois fatores: higiênicos e motivacionais (Chiavenato, 2003).

Fatores higiênicos - ou fatores extrínsecos - estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham no seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Os principais fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da

empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos etc. (Chiavenato, 2003, p. 333).

Fatores motivacionais - ou fatores intrínsecos - estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. (Chiavenato, 2003, p. 334).

Já para Bergamini (2008), a motivação é um processo em constante movimento, pessoal e intrínseco, no qual ninguém pode motivar outra pessoa, uma vez que o potencial motivacional não reside no ambiente, mas sim dentro de cada indivíduo. Portanto, é crucial não desperdiçar esse potencial, buscando compreender o significado que os trabalhadores atribuem às suas atividades e evitando projetar as próprias motivações sobre os liderados.

Em contrapartida, a Teoria da Expectativa afirma que o funcionário sente-se motivado a investir energia no trabalho quando acredita que seu esforço trará uma avaliação de desempenho positiva (relação esforço-desempenho). Por sua vez, essa avaliação favorável resultará em benefícios organizacionais, como um bônus ou uma promoção (relação desempenho-recompensa) e que tais recompensas irão atender às suas necessidades individuais (relação recompensa-metas pessoais) (Robbins 2005).

Independentemente da teoria motivacional a ser considerada nas ações de instrutoria, Medeiros (2020) concluiu que, no âmbito do CBMDF, é preciso mais empenho em manter a motivação dos docentes em situações árduas e, para conservar no ensino os melhores instrutores, é preciso dar mais atenção aos fatores extrínsecos, oferecendo condições de trabalho satisfatórias e vantagens compatíveis com a função que exercem.

Por fim, cabe destacar que os conceitos de motivação e satisfação são diferentes. Enquanto a motivação é o impulso que faz as pessoas buscarem um determinado objetivo, satisfação é uma atitude geral do indivíduo, que envolve sentimento de contentamento e bem-estar em relação ao trabalho que realiza (Fernandes, 2009; Godinho, 2022).

Robbins (2005, p. 66) acrescenta que a “satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de uma complexa somatória de diferentes elementos”, não sendo influenciado somente pela tarefa que o funcionário executa. Tais elementos abrangem a convivência com colegas e superiores, condições de trabalho adequadas, compreensão e obediência às regras e políticas organizacionais, alcance de padrões de desempenho, procedimentos de justiça, entre outros.

2.3. Desafios institucionais

Proporcionar melhores condições de trabalho para os instrutores é uma política que deve ser desenvolvida no intuito de garantir a permanência destes na área de ensino (Palma, 2022). No que se refere mais especificamente à valorização do docente, o Regulamento dos Preceitos Comuns aos Estabelecimentos de Ensino (RPCEE) do CBMDF estabelece a possibilidade de remunerar os instrutores, contanto que haja previsão em legislação específica (CBMDF, 2016). No entanto, não há normativo que trate especificamente desta matéria na Corporação.

Palma (2022) transcreveu em seu trabalho quatro entrevistas com militares que à época ocupavam cargos de Comando e Subcomando de unidades de referência na área de ensino do CBMDF e que caracterizam o que vem sendo praticado no que diz respeito à gestão da atividade de instrutoria no sistema de ensino da Corporação.

Na primeira entrevista, com o chefe do Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia (DEPCT), ao responder sobre medidas para se atrair novos instrutores e critérios objetivos de seleção para assumir a função, o entrevistado mencionou que os militares são atraídos para essa função principalmente por sua afinidade com a docência. Geralmente, são observados durante sua formação e posteriormente convidados conforme desempenho demonstrado (Palma, 2022).

Quanto ao tempo dedicado às instruções, o chefe do DEPCT afirmou que os instrutores praças geralmente ficam à disposição das instruções, mas os oficiais normalmente acumulam essa função com suas atividades administrativas nas unidades de origem. Sobre a realização de capacitação continuada, destacou os custos elevados e a indisponibilidade dos militares para participar, mas enfatizou a

importância da prática para o aprimoramento e qualidade das instruções oferecidas pelos militares na função de docência (Palma, 2022).

A segunda entrevista, com o Diretor de Ensino, teve como objetivo explorar as políticas em análise para instrutores na Corporação. O entrevistado enfatizou a importância de que os militares tenham interesse em se tornarem instrutores, em vez de ser uma determinação da chefia e reconheceu a sobrecarga de trabalho e a falta de pessoal como desafios que os docentes enfrentam para dedicar maior tempo à preparação das instruções (Palma, 2022).

O diretor afirmou, ainda, que o CBMDF estuda formas de proporcionar remuneração adicional aos instrutores, dentro dos limites legais. Quanto ao incentivo à capacitação e formação continuada, apontou o baixo efetivo como um obstáculo para a especialização e destacou a importância do interesse individual dos militares na busca por conhecimento, não havendo uma política institucional propriamente dita que incentive. Por fim, expressou concordância sobre a necessidade de criação de legislação que defina critérios e exigências para o militar se tornar instrutor (Palma, 2022).

A terceira entrevista foi realizada com o Subcomandante do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CEFAP). O entrevistado afirmou que boa parte dos instrutores praças ficam à disposição dos cursos ministrados naquele Centro e que a seleção dos instrutores é baseada na indicação dos chefes das respectivas áreas de especialização, que conhecem os militares referência em cada área. Esta prática é adotada em quase todas as disciplinas dos cursos no CEFAP e não é utilizado algum banco de dados com a formação e especialização dos bombeiros do CBMDF (Palma, 2022).

O subcomandante informou também que a principal dificuldade na escolha de instrutores, não apenas no CEFAP, mas também em outros estabelecimentos de ensino, é a escassez de militares e a falta de compreensão da importância do ensino para a instituição. Ademais, afirmou que a falta de tempo reservado na carga horária para preparação das instruções, planejamento e correção de trabalhos e provas é um desafio adicional, pois os instrutores dedicam seu tempo livre para realizar essas atividades e fazem isso motivados pela crença de estarem fazendo algo bom para a

Corporação. Quanto a contrapartidas, são publicados elogios aos instrutores e, ao término dos cursos, é concedido um período de folga. No entanto, essa decisão não está sob seu controle e o entrevistado considera essa recompensa insuficiente, mas que é o procedimento atualmente adotado (Palma, 2022).

Em sua última entrevista, Palma (2022) conversou com o Subcomandante da Academia de Bombeiro Militar (ABMIL), o qual confirmou que os instrutores oficiais exercem suas funções de forma cumulativa com suas atribuições regulares nas unidades em que são lotados e que esse acúmulo tem afetado o desempenho dos militares, podendo trazer prejuízos no planejamento e execução das atividades.

Foi destacado pelo entrevistado que não há um banco de dados dos instrutores, sendo sua seleção baseada em especializações e cursos relevantes para a disciplina que irão ministrar e que sua postura e avaliações anteriores também são consideradas na seleção. Quanto à preparação das instruções, embora haja previsão de tempo para planejamento, na prática, isso muitas vezes é dificultado devido ao baixo efetivo e às múltiplas responsabilidades dos instrutores. Em relação aos incentivos e recompensas, são publicadas referências elogiosas semestralmente, mas a concessão de dias de dispensa não possui uma norma específica na ABMIL e é determinada pelo Gabinete do Comandante Geral.

3. METODOLOGIA

Segundo Gil (2017), os estudiosos e pesquisadores classificam seus trabalhos em consequência dos mais diversos objetos de estudo e objetivos diferentes a assumir. Tal classificação permite melhor organização e esclarecimentos acerca do que está sendo pesquisado e os estudos podem ser relacionados de acordo com a natureza, os objetivos, a abordagem e os métodos adotados.

3.1. Classificação de pesquisa

O presente estudo é classificado quanto à sua natureza como pesquisa aplicada, pois os conhecimentos aqui obtidos têm a finalidade de serem aplicados a alguma situação problema específica, com interesse nas consequências práticas do conhecimento adquirido (Gil, 2017).

Já em relação ao nível de conhecimento e objetivos, este trabalho identifica-se como pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória porque tem como intuito conhecer teorias, levantar dados e analisar fatores a fim de elucidar melhor o tema estudado e responder as questões que o norteiam. E descritiva porque pretende estudar as características de um grupo específico e suas relações (Gil, 2017).

Por fim, a abordagem desta pesquisa é caracterizada como quantitativa e qualitativa. Parte dos dados coletados no levantamento foram tratados por meio de técnicas de estatística descritiva, como percentil, média e desvio padrão e, por isso, classifica-se quantitativamente. Por outro lado, alguns aspectos das informações obtidas no estudo são qualitativos por investigar como determinados fatores motivacionais interagem com a amostra (Richardson *et al.*, 2012).

3.2. Procedimentos metodológicos

No que diz respeito aos métodos adotados, o presente trabalho foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e levantamento, conforme delineamento de pesquisa proposto por Gil (2017).

O espaço temporal utilizado na busca para compor o referencial teórico específico do tema foi de cinco anos. A literatura sobre o problema de pesquisa no âmbito do CBMDF não é vasta e foram encontrados três trabalhos com assuntos relevantes para este estudo disponíveis na Biblioteca Digital da Corporação. As demais referências utilizadas possuem períodos de publicação distintos, já que se tratam de temas mais amplos, atemporais e teorias gerais da administração e foram consultadas em livros, publicações em revistas e periódicos acadêmico-científicos e sítios eletrônicos de domínio público.

A pesquisa documental foi realizada para reunir a legislação e normativos diversos que regulam a atividade de instrutoria bombeiro militar no Distrito Federal. As buscas foram feitas em publicações internas de Boletim Geral do CBMDF e também em ambiente virtual de livre acesso e publicidade.

O levantamento utilizado neste estudo foi realizado por amostragem e se deu através da aplicação de um questionário aos militares que exercem a atividade de instrutoria na Corporação, que será melhor detalhado nos próximos tópicos. Por meio de análise quali-quantitativa, as informações coletadas foram tratadas e viabilizaram a discussão dos resultados encontrados.

3.2.1. Universo e amostra

O universo desta pesquisa compreende os militares do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal que atuaram como instrutores no período compreendido entre os anos de 2018 e 2023. Para responder ao questionário, não foi colocada restrição quanto a posto ou graduação, quadro de oficiais ou qualificação bombeiro militar, tempo de serviço, nem a respeito de qual curso o instrutor tenha atuado, seja ele curso de formação, de carreira, de especialização, capacitação continuada etc.

Devido à ausência de banco de dados no CBMDF específico para esse grupo de militares alvo da pesquisa, não é possível quantificar com exatidão essa população. No entanto, não houve prejuízo ao trabalho visto que o acesso e divulgação do questionário foi realizado via ambiente virtual de mensagem por aplicativo.

A amostra é caracterizada como não probabilística e por acessibilidade (Gil, 2014). Os militares que participaram do estudo foram voluntários e responderam ao questionário de acordo com sua disponibilidade para participação. O tamanho da amostra corresponde a 185 indivíduos, conforme respostas registradas até o dia 3 de janeiro de 2024.

Em suma, o tipo de amostragem utilizada neste trabalho possui a vantagem de ter seu custo reduzido e menor tempo investido para coleta de dados. No entanto, não é possível generalizar os resultados encontrados como sendo representativos da população, já que a amostra não possui rigor estatístico (Gil, 2014). Em relação ao tamanho da amostra, Appolinário (2012) destaca que no critério do senso comum, quanto maior a quantidade de sujeitos, melhor e, ainda, que um valor acima de 110 integrantes na pesquisa já é considerado bom.

3.2.2. Instrumento de pesquisa

A partir da revisão de literatura e do objetivo de pesquisa, o questionário (Apêndice A) que foi aplicado aos instrutores do CBMDF foi elaborado com perguntas abertas e fechadas e pode ser dividido em três etapas. A primeira contém as informações demográficas necessárias para caracterizar a amostra. A segunda parte é composta de questões com intuito de responder os objetivos do estudo, esclarecendo os fatores motivacionais envolvidos na atividade de instrutoria. A terceira e última etapa compreende o Questionário de Satisfação Laboral S20/23 (QSL S20/23), desenhado por pesquisadores para se obter uma avaliação útil, cômoda e com conteúdo rico acerca da satisfação de funcionários no trabalho (Meliá; Peiró, 1989).

O QSL S20/23 é constituído por 23 itens e estruturado em cinco fatores, são eles: I - Satisfação com a supervisão; II - Satisfação com o ambiente físico de trabalho; III - Satisfação com os benefícios e políticas organizacionais; IV - Satisfação intrínseca no trabalho e; V - Satisfação com a participação. Trata-se de uma versão reduzida, com validade atestada por outros trabalhos, conteúdo relevante e é de fácil compreensão e aplicação (Godinho, 2022).

Nesta seção os participantes responderam às 23 sentenças, relacionadas aos cinco diferentes fatores acima, de acordo com o grau de satisfação ou insatisfação que os diversos aspectos do seu trabalho produziam neles. As respostas variaram de 1 a 7 pontos, de acordo com a escala de Likert (Godinho, 2022), em que 1 significava “muito insatisfeito” e 7 correspondia a “muito satisfeito”, conforme quadro abaixo. A tabela que estrutura quais são as sentenças que estão inseridas em cada um dos fatores encontra-se no Apêndice B deste trabalho.

Quadro 1 - Legenda da escala de Likert utilizada na pesquisa

Escala de Likert	
1	Muito insatisfeito
2	Insatisfeito
3	Um pouco insatisfeito
4	Indiferente
5	Um pouco satisfeito
6	Satisfeito
7	Muito satisfeito

Fonte: a autora.

Após estruturação de todo o questionário no aplicativo de gerenciamento de pesquisas do *Google (Google Forms)*, foi realizado o pré-teste a fim de identificar possíveis erros de redação, dificuldade de compreensão ou preenchimento e verificar o tempo despendido para resposta. Em seguida, o instrumento foi disponibilizado no mês de dezembro de 2023 aos indivíduos alvos da pesquisa por meio de aplicativo de mensagem de celular, que permitiu ampla divulgação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados coletados na pesquisa buscou primariamente responder ao objetivo proposto neste trabalho de encontrar os principais fatores motivacionais ligados à atividade de instrutoria no CBMDF. Para tanto, é necessário caracterizar os instrutores participantes do estudo. Na tabela a seguir, destaca-se o perfil da amostra quanto ao cargo e gênero.

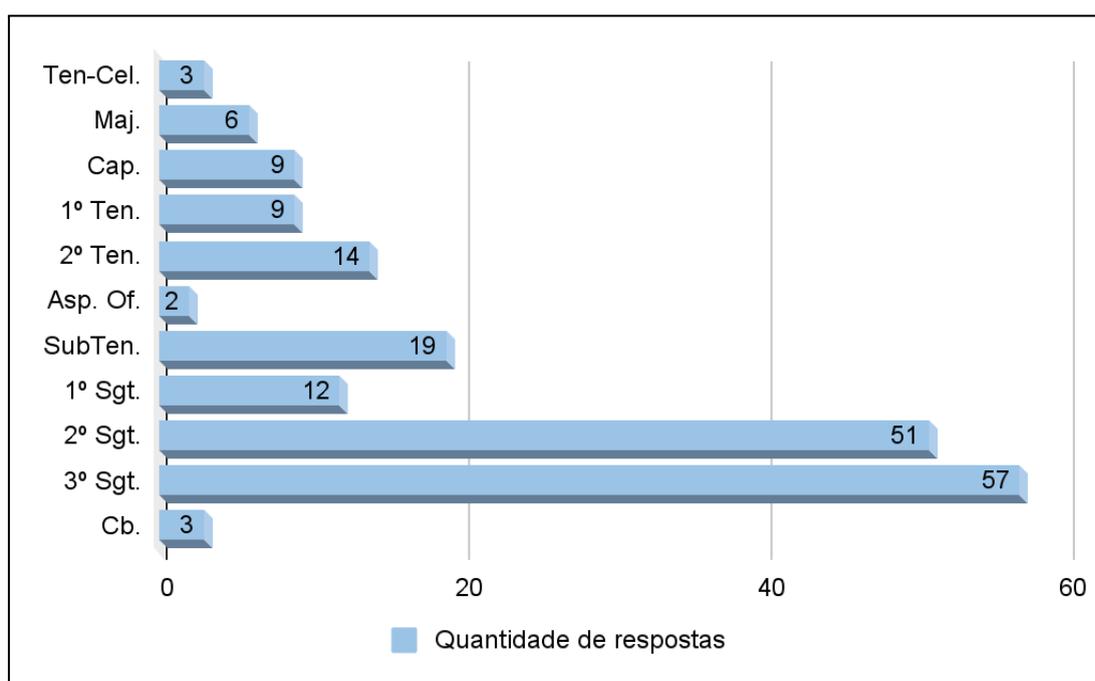
Tabela 1 - Tamanho e perfil da amostra

Instrutores	Oficiais	Praças	Total
Feminino	9	20	29
Masculino	34	122	156
Total	43	142	185

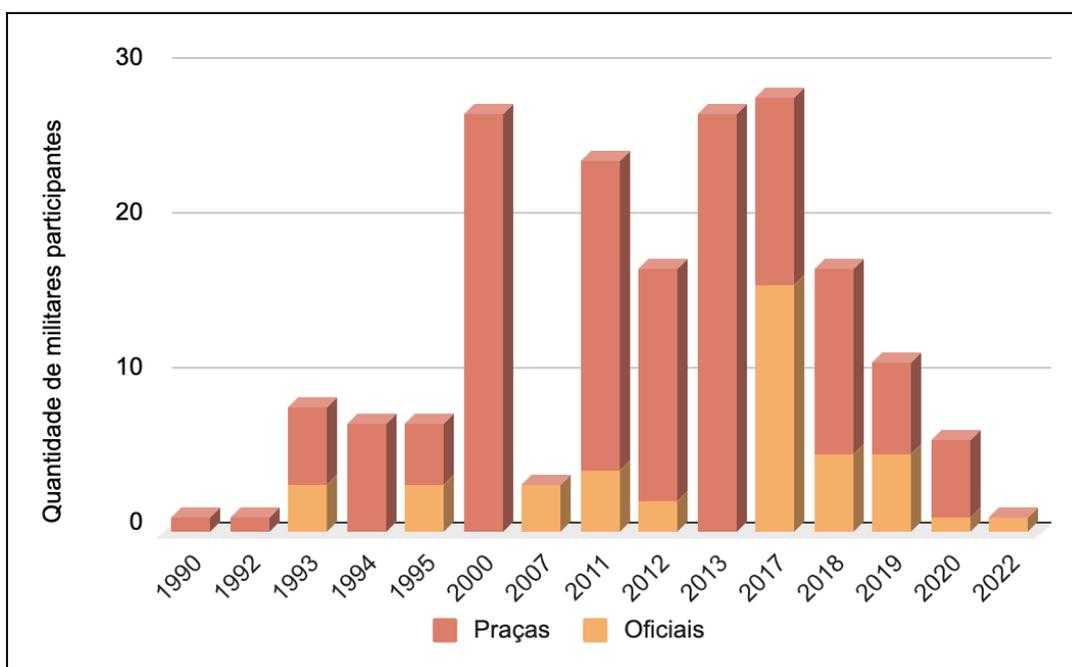
Fonte: a autora.

Nos gráficos abaixo, é possível verificar a distribuição das respostas ao questionário por posto ou graduação e também por ano de ingresso na Corporação.

Gráfico 1 - Distribuição da amostra por posto ou graduação



Fonte: a autora.

Gráfico 2 - Distribuição da amostra por ano de ingresso na Corporação

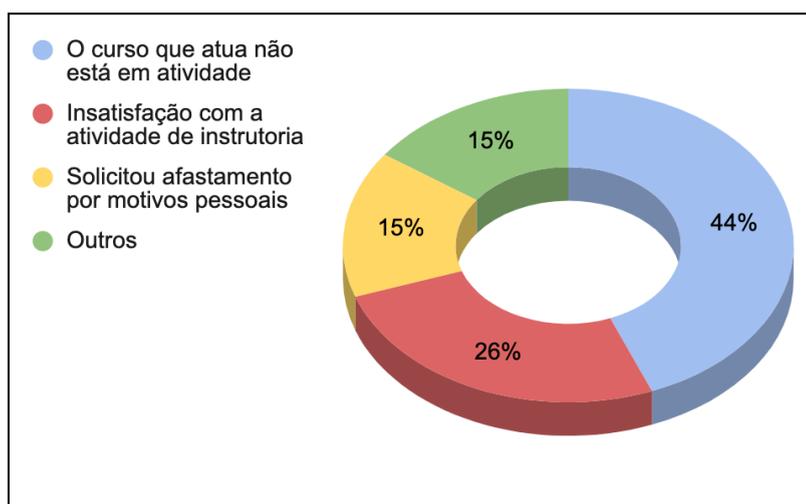
Fonte: a autora.

Ainda sobre as características da amostra, a maioria (62%) encontra-se na faixa etária entre 31 e 40 anos de idade e cabe destacar que todos os militares que responderam possuem especialização em um ou mais cursos oferecidos pela Corporação e, portanto, pode-se inferir que cumprem o disposto no RPCEE (CBMDF, 2016) a respeito de possuir qualificação específica para ministrar instrução.

Acerca da ocasião em que propiciou o início da atividade como instrutores, mais de 90% dos respondentes mencionaram que ingressaram na função de instrutor por interesse pessoal ou porque foram convidados a fazer parte do corpo de instrutores, sendo indicados por algum militar já pertencente à equipe de instrução. Menos de 10 militares responderam que o ingresso foi devido à determinação da chefia ou superiores hierárquicos, sem prévia consulta de interesse em atuar com instrução. Interessante destacar, também, que nenhum militar marcou a opção “Processo seletivo” como meio para ingressar na atividade de instrutoria, corroborando com os achados de Palma (2022) sobre a ausência de critérios objetivos e claros para a seleção de instrutores.

Dos instrutores participantes, aproximadamente dois terços (64%) afirmaram estar atuando com instrução e, a maioria deste grupo, está há mais de dois anos trabalhando com instruções. Os demais participantes (36%) estavam afastados da atividade de instrutoria no momento em que responderam à pesquisa. Quando questionados sobre o motivo pelo qual não estavam exercendo a função de instrutor, a resposta mais frequente foi a opção “O curso/disciplina que atua não está em atividade”, conforme o gráfico abaixo. A opção “Outros”, que aparece no gráfico, inclui justificativas como o militar estar agregado, o comandante da unidade em que é lotado não ter autorizado sua liberação dos serviços do quartel, incompatibilidade de horários com a função que exerce administrativamente e estar na reserva remunerada.

Gráfico 3 - Motivos por não estar exercendo a função de instrutor à época da pesquisa



Fonte: a autora.

Cabe destacar que a “Insatisfação com a atividade de instrutoria” não foi a principal causa de afastamento da função dentre os instrutores que participaram da pesquisa e não estavam atuantes como instrutor naquele momento. Este fato pode evidenciar que, os motivos que levam à evasão de um militar dessa atividade específica são diversos e, portanto, não é possível justificar primordialmente a desmotivação como fato causador do egresso.

No entanto, ao levantar os dados acerca dos fatores motivacionais inerentes à atuação do instrutor e os resultados do Questionário de Satisfação Laboral S20/23, é possível compreender melhor as lacunas a que se referiram anteriormente os

autores Medeiros (2020), Silva (2021) e Palma (2022). Para tanto, a exploração destes dados será dividida nos seguintes tópicos: análise dos fatores motivacionais, satisfação no trabalho, valorização do corpo de instrutores e limitações da pesquisa.

4.1. Análise dos fatores motivacionais

Em relação à segunda etapa do questionário, quando perguntado sobre o que mais motiva os militares a exercerem a função de instrutoria, ou seja, o que leva esses profissionais a ingressarem no corpo de instrutores e a permanecerem exercendo a atividade, a opção mais marcada foi “Contribuir para a formação/especialização de qualidade da tropa”, seguida de “Experiência profissional” e “Satisfação pessoal”. Nota-se que as três alternativas mais citadas têm relação estrita com os fatores motivacionais - ou intrínsecos - da Teoria de Motivação-Higiene, em que a motivação para o trabalho está relacionada com o conteúdo e a natureza das tarefas que a pessoa executa e o que isso significa para ela (Chiavenato, 2003).

Tabela 2 - Resposta aos fatores que motivam os instrutores participantes

O que mais motiva os militares a exercerem a função de instrutoria?	
88%	Contribuir para a formação/especialização de qualidade da tropa
75%	Experiência profissional
74%	Satisfação pessoal
69%	Constante aprimoramento de técnicas e estudo
34%	Identificação com a equipe de trabalho
17%	Reconhecimento da tropa
16%	Ambiente de trabalho agradável
11%	Escala de trabalho mais flexível
3%	Benefícios institucionais
3%	Outro

Fonte: a autora.

Considerando que cada indivíduo podia marcar até cinco opções de resposta, a tabela reflete a frequência com que as alternativas foram escolhidas, ou seja, apenas 3% dos participantes citaram os benefícios institucionais como fator

motivacional para serem instrutores, o que corrobora com os achados de Medeiros (2020), Silva (2021) e Palma (2022) no âmbito do CBMDF. Cabe destacar também que, na opção “Outro”, foram mencionados o contato com novas pessoas, a possibilidade de desenvolvimento para melhor atender à sociedade e oportunidade de transferência de unidade de trabalho.

Em contrapartida à pergunta anterior, quando questionados sobre o que mais desestimula ou afasta os militares das instruções, as respostas mais frequentes foram “Ausência de contrapartidas”, “Sobrecarga de trabalho” e “Falta de regulamentação interna específica para a função”. Nesta questão também era possível marcar até cinco alternativas.

Tabela 3 - Resposta aos fatores que desestimulam os instrutores participantes

O que mais afasta os militares da função de instrutoria?	
65%	Ausência de contrapartidas (financeiras, dispensas e outros)
58%	Sobrecarga de trabalho
46%	Falta de regulamentação interna específica para a função
42%	Falta de reconhecimento
40%	Recursos materiais insuficientes e/ou estruturas precárias
37%	Desgaste físico e/ou psicológico
36%	Gastos extras com material, uniforme, deslocamento etc.
33%	Dias de folga comprometidos
26%	Risco jurídico acerca de acidentes e condutas
22%	Escala de trabalho irregular
10%	Motivos familiares
8%	Conflito com a chefia e/ou equipe de trabalho
4%	Ambiente de trabalho insalubre
3%	Outro
2%	Lesões osteomusculares

Fonte: a autora.

Embora a frequência das respostas alterne entre itens de fatores extrínsecos e intrínsecos, é possível compreender que a motivação é resultado da interação entre o indivíduo, uma situação e o seu ambiente, bem como há uma complexidade de fatores que interferem no ambiente de trabalho, sendo difícil separar os fatores

externos das necessidades individuais (Bergamini, 2008; Robbins, 2005). Observa-se também uma certa homogeneidade na distribuição das frequências para as alternativas do centro da tabela, ratificando a variedade de fatores.

A opção “Outro” da tabela 3, apresentou como respostas alguns outros fatores desestimuladores e que merecem relevância, como por exemplo: impossibilidade de concorrer à Gratificação de Serviço Voluntário (GSV) durante a semana devido à escala de instrutor não estar regularizada no sistema interno de gestão do CBMDF; falta de área coberta para instruções práticas; exposição constante às intempéries climáticas; ausência de tempo destinado para preparo das instruções, reduzindo a qualidade das mesmas e; transferência de unidade militar como forma de punição por ter exercido a atividade de instrutoria.

Vale ressaltar que, dos fatores extrínsecos mais citados pelos participantes que afastam os instrutores da função, a ausência de contrapartidas e a falta de regulamentação interna específica podem ser classificados dentro do aspecto “Benefícios e políticas institucionais”. Isto corrobora com o achado na tabela 2, em que tais benefícios foram os menos marcados como motivadores no âmbito do CBMDF.

Importante também destacar que, ao filtrar as respostas dos participantes que fazem parte do Quadro de Oficiais Combatentes da Corporação, 100% deste grupo de militares marcaram a opção “Sobrecarga de trabalho” para o motivo que desestimula a participação na atividade de instrutoria, sendo a alternativa mais frequente.

Tabela 4 - Resposta aos fatores que desestimulam os instrutores participantes na visão dos Oficiais Combatentes

O que mais afasta os militares da função de instrutoria?	
100%	Sobrecarga de trabalho
62%	Ausência de contrapartidas (financeiras, dispensas e outros)
59%	Dias de folga comprometidos
41%	Falta de regulamentação interna específica para a função
32%	Falta de reconhecimento

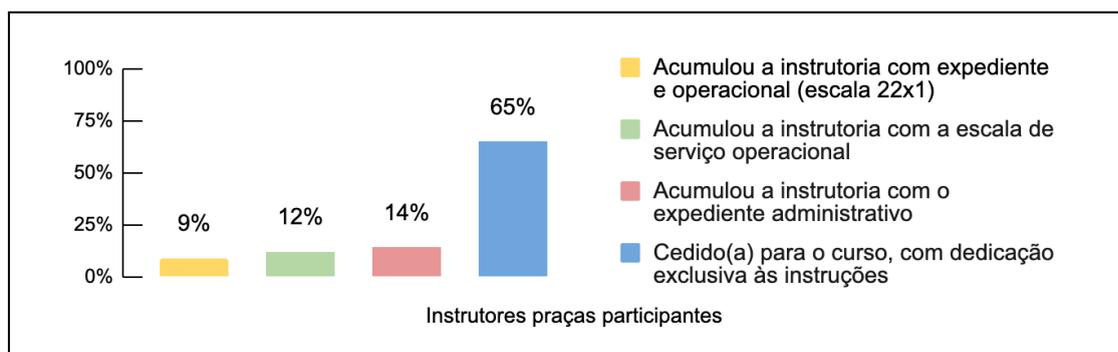
Fonte: a autora.

Além disso, outro destaque está no item “Dias de folga comprometidos”, que na tabela 4 aparece com 59% de frequência de resposta, enquanto na tabela 3, que possui as respostas de toda a amostra do estudo, era apenas 33%. As demais opções de resposta possuem percentuais aproximados comparando as tabelas 3 e 4 e, por isso, não foram evidenciadas novamente, pois não acrescentam novas informações.

Sendo assim, as duas alternativas destacadas previamente vão de encontro com os achados de estudos anteriores quando mencionaram o acúmulo de função por parte dos instrutores Oficiais como sendo um fator desmotivador preocupante (Silva, G., 2021; Palma, 2022). No questionário também foi possível observar que todos os militares Oficiais Combatentes que responderam à pesquisa disseram acumular as instruções que ministraram com as atribuições e tarefas do expediente administrativo da unidade em que eram lotados e, ainda, com os serviços operacionais a que são escalados. Isto quer dizer que participam da instrução em seu período de folga ou quando a instrução coincide com o horário de expediente, o serviço se acumula. Ambas situações culminam na sobrecarga de trabalho e no comprometimento do período de folga.

Para contrapor, ao observar apenas as respostas dos participantes da carreira de Praças, é possível verificar que 65% destes instrutores ficaram cedidos para o curso, ou seja, este grupo de militares ficou à disposição da coordenação dos cursos em que atuaram e exerceram a função de instrutor exclusivamente. Este fato também corrobora com a revisão de literatura apresentada (Silva, G., 2021; Palma, 2022).

Gráfico 4 - Regime de trabalho dos instrutores Praças participantes da pesquisa



Fonte: a autora.

No entanto, conforme o gráfico elucidada, percebe-se que 35% dos Praças que participaram do estudo e atuaram com instruções acumularam de alguma forma a atividade de instrutoria com outras funções. Conclui-se, portanto, que não há um padrão de conduta acerca do regime de trabalho adotado pela Corporação para o corpo de instrutores e justifica a necessidade de criação de um regulamento específico que trate dessas demandas, conforme Silva (2021) e Palma (2022) relataram em seus trabalhos.

4.2. Satisfação no trabalho

A terceira etapa do questionário propiciou a análise de dados do instrumento validado de pesquisa denominado Questionário de Satisfação Laboral S20/23 (QSL S20/23). Os participantes responderam às 23 sentenças de acordo com o grau de satisfação ou insatisfação a que cada item se referia com a função que exerciam como instrutor. Ao final foi obtido um *score* de cada indivíduo, compreendendo tanto o somatório total dos itens quanto separado pelos cinco fatores de satisfação do QSL S20/23.

Quadro 2 - Fatores do Questionário de Satisfação Laboral S20/23

QSL S20/23	
Fator I	Satisfação com a supervisão
Fator II	Satisfação com o ambiente físico de trabalho
Fator III	Satisfação com os benefícios e políticas organizacionais
Fator IV	Satisfação intrínseca no trabalho
Fator V	Satisfação com a participação

Fonte: a autora.

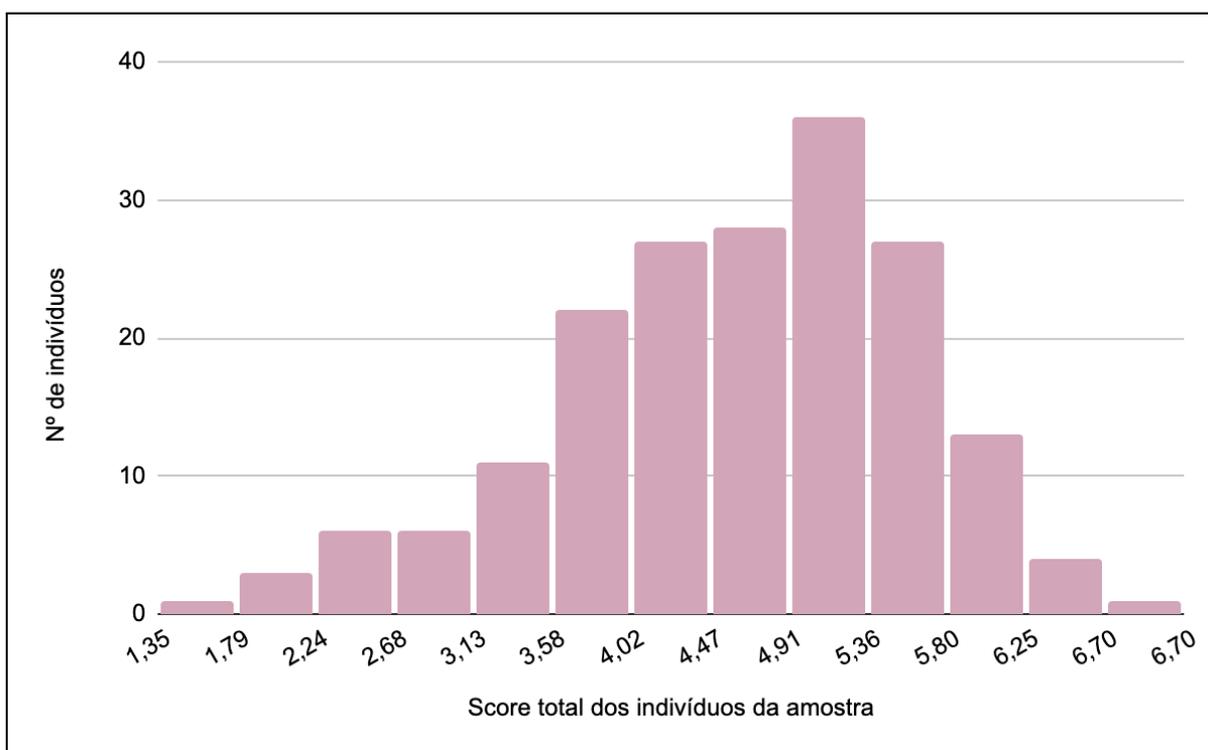
Após calculados os *scores* referente às respostas dos instrutores participantes, foi elaborada uma tabela contendo o percentil dos resultados encontrados (Apêndice C), que permite avaliar a frequência cumulativa dos *scores* do grau de satisfação dos militares. Essa avaliação, portanto, possibilita ter uma visão geral do resultado de toda a amostra do estudo para a satisfação com a atividade de instrutoria.

É possível inferir, por exemplo, que 80% dos militares que participaram do estudo possuem *score* 5,00 ou inferior para o Fator III - Benefícios e políticas organizacionais. Considerando que a pontuação 5 corresponde à escala “pouco satisfeito”, este resultado confirma o que foi encontrado durante a análise dos fatores motivacionais no tópico anterior deste trabalho.

Além disso, pode-se observar que 40% da amostra possui *score* 6,00 ou superior para o Fator IV - Satisfação intrínseca no trabalho, significando que consideram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com a realização da atividade. Por conseguinte, também solidifica o que foi relatado aqui anteriormente sobre a elevada motivação intrínseca dos instrutores da pesquisa.

Vale ainda ressaltar que nenhum indivíduo atingiu *score* total igual a 7,00 (pontuação máxima que indica muito satisfeito), sendo a maior pontuação total no valor 6,70. Em relação aos pontos mais baixos, pode-se concluir pela tabela de percentil que 25% da amostra encontra-se insatisfeita com a atividade de instrutoria, com *score* abaixo de 4,00 (pouco insatisfeito, insatisfeito e muito insatisfeito).

Gráfico 5 - Histograma do *score* total do QSL S20/23

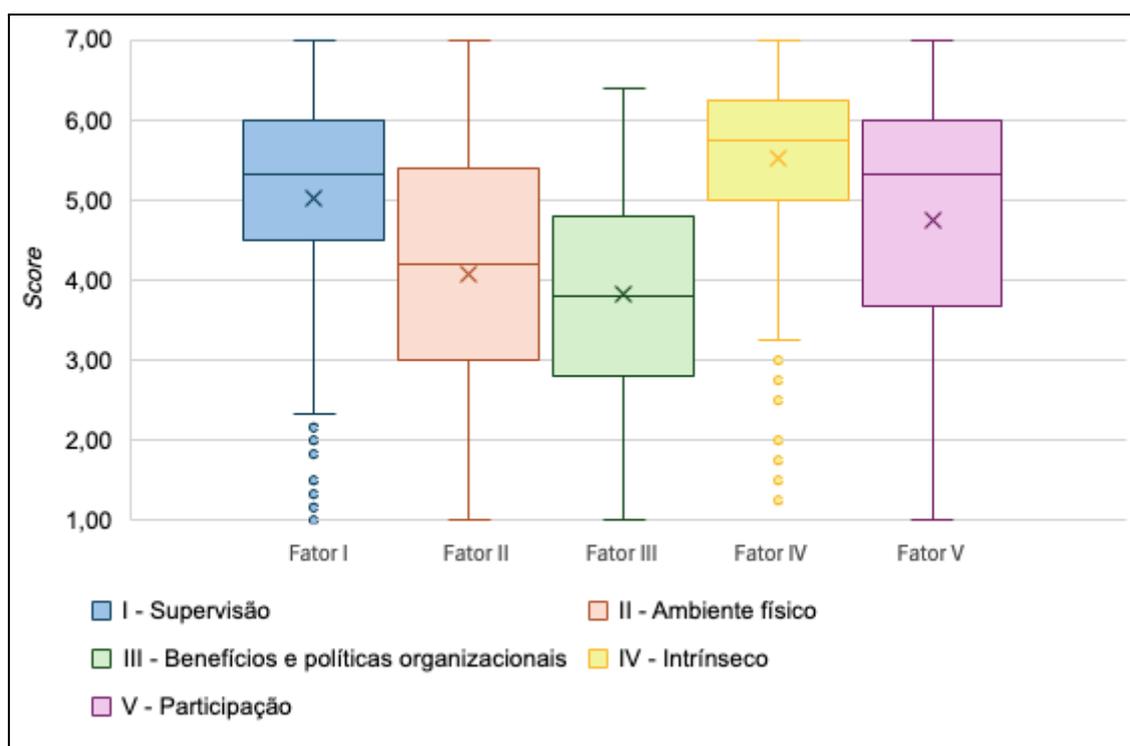


Fonte: a autora.

Observando o histograma apresentado no gráfico acima, o menor valor registrado para o score total da pesquisa foi de 1,35 e o intervalo de pontos com a maior concentração de militares é de 3,58 a 5,80, caracterizando um nível mediano de satisfação com a função que exercem (entre um pouco insatisfeito e um pouco satisfeito).

Analisando separadamente cada fator para tentar entender melhor os principais itens de insatisfação, verifica-se dois fatores com maior ocorrência de pontuações mais baixas, são eles: Fator II - Satisfação com o ambiente físico de trabalho e Fator III - Satisfação com os benefícios e políticas organizacionais, conforme gráfico a seguir.

Gráfico 6 - Distribuição dos scores por fatores do QSL S20/23



Fonte: a autora.

A respeito do Fator III, confirma-se, mais uma vez, os achados anteriores e já mencionados neste trabalho sobre o potencial de desmotivação que os atuais benefícios e políticas institucionais (ou ausência deles) têm causado na amostra.

Já sobre o Fator II, é possível relacionar a média baixa para o score com o aspecto que foi marcado com 40% de frequência entre as respostas da amostra

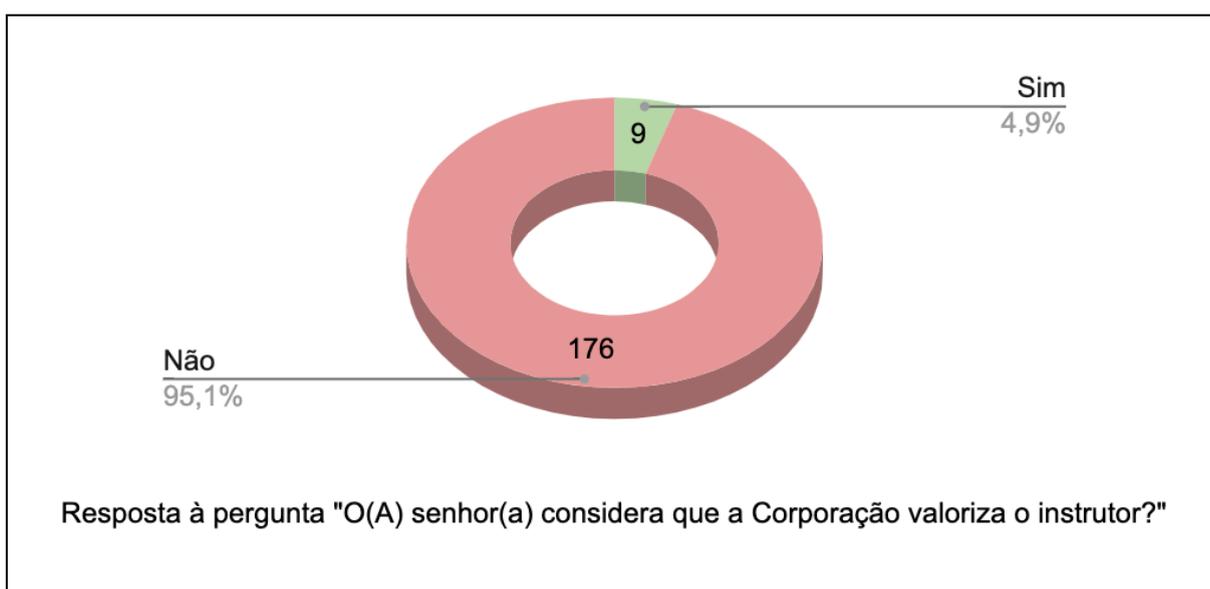
(Tabela 3) e que contribui para o afastamento de instrutores da função: recursos materiais insuficientes e/ou estruturas precárias.

Por fim, cabe destacar a notória média elevada que o Fator IV - Satisfação intrínseca no trabalho apresenta, conforme relatado anteriormente. De acordo com Honorio *et al.* (2020), a motivação intrínseca refere-se ao tipo de motivação que se manifesta quando a pessoa realiza uma atividade ou tarefa exclusivamente baseada em seu próprio interesse e satisfação pessoal. E, portanto, os fatores motivacionais - ou intrínsecos - estão sob o controle somente do indivíduo, pois estão conectados com o que ele faz e desempenha.

4.3. Valorização do corpo de instrutores

Para finalizar as análises deste estudo, retornando à segunda etapa do questionário, em que foi perguntado se os participantes consideravam que o instrutor era valorizado pela Corporação, 95% responderam que “Não”. Em números absolutos, dos 185 instrutores da amostra, apenas 9 consideram que o CBMDF valoriza o instrutor.

Gráfico 7 - Percepção de valorização dos instrutores da amostra



Fonte: a autora.

Considerando o que traz os artigos 3º e 6º da Diretriz nº 1 do Sistema de Ensino do CBMDF, o desenvolvimento do Ensino Bombeiro Militar na Corporação

deve estar baseado na premissa básica de “realizar continuamente a valorização dos docentes” e deve dimensionar as atividades de ensino de forma que os Estabelecimentos de Ensino “deverão valorizar a função da docência, por meio de medidas que estimulem os instrutores [...] a se dedicarem às atividades de ensino” (CBMDF, 2022, p.4).

Dessa maneira, os participantes foram questionados sobre quais ações de valorização do instrutor eles consideravam relevantes para aumentar a motivação dos militares em exercer a função de instrutoria. Sendo possível selecionar até cinco opções das alternativas apresentadas na tabela abaixo, 82% dos militares que responderam a pesquisa marcaram o item “Gratificação financeira”, resultando na resposta mais frequente.

Tabela 5 - Resposta às ações relevantes para a valorização dos instrutores

Quais ações de valorização do instrutor são relevantes para aumentar a motivação dos militares que exercem a função de instrutoria?	
82%	Gratificação financeira
56%	Criação de regulamento específico
50%	Dispensa como recompensa proporcional ao tempo dedicado
45%	Dedicação exclusiva à instrução durante período do curso
45%	Pontuação em processos seletivos internos e externos
44%	Controle de banco de horas trabalhadas
38%	Segurança jurídica
35%	Condecoração com medalha
24%	Prioridade na escolha de afastamentos legais
7%	Outro

Fonte: a autora.

Apesar da grande maioria ter selecionado a opção da contrapartida remuneratória, há também relatos de preocupação na forma como se daria a implantação desse benefício. Ao estabelecer a gratificação financeira, alguns participantes mencionaram o receio de militares ingressarem no corpo de instrutores por interesse na pecúnia e não na atividade em si, podendo comprometer a qualidade do ensino da formação e especialização dos bombeiros militares.

Palma (2022) relatou em sua pesquisa que há movimentação de estudo de viabilidade no CBMDF para implementar a remuneração referente a atividade de instrutoria, porém há barreiras legais que precisam ser sanadas. Além disso, a criação de um regulamento específico voltado para o papel do instrutor na instituição também carece de atenção e esforços para que seja publicado, dada a alta demanda (56%) por esta ação no estudo.

Os itens seguintes da tabela, além de refletirem uma frequência mais homogênea de respostas, são ações que podem ser previstas justamente no documento normativo para o corpo de instrutores. No entanto, merecem ser mencionados nestes resultados para que não deixem de constar nas futuras políticas de melhoria e valorização da atividade de instrutoria.

Finalmente, importante registrar algumas das demandas marcadas na opção “Outro” para que haja maior valorização daqueles que se dedicam às instruções, como por exemplo: prioridade em tratamento médico, criação de uma escala específica para instrutores a fim de adequar a rotina de serviços, fomentar capacitações externas aos profissionais, avaliação periódica da instrutoria para melhorar seleção e permanência na função, melhor controle de gestão e supervisão para retirar da equipe aqueles militares que cometem assédio ou condutas incompatíveis com o militarismo e, a mais citada dentro desta alternativa, oferecer melhores condições estruturais de trabalho.

Esta última ação corrobora a insatisfação já descrita neste estudo no tópico anterior acerca do Fator II - Satisfação com o ambiente físico de trabalho, em que obteve a segunda média mais baixa de *score*. O SEBM (CBMDF, 2022) dispõe que a Corporação deve priorizar a aquisição de recursos materiais inerentes às atividades de instrução, bem como a sua manutenção, e proporcionar as melhores condições físicas e ambientais para o desenvolvimento do ensino militar. No entanto, de acordo com relatos evidenciados no questionário da pesquisa, os espaços físicos e equipamentos destinados à instrução carecem de suporte, inclusive trazendo riscos potenciais de acidentes a discentes e docentes.

4.4. Limitações da pesquisa

As limitações desta pesquisa devem ser consideradas ao interpretar os resultados. A temática possui poucos estudos publicados e a ausência de banco de dados acerca do universo da pesquisa também se revelou como fator limitante. Ademais, a amostra foi selecionada por acessibilidade, o que implica que não é representativa da totalidade da população em estudo, conforme apontado por Richardson *et al.* (2012). Dessa forma, generalizar os resultados para o universo dos instrutores pode ser imprudente, uma vez que a amostra pode não refletir fielmente a composição da totalidade.

Além disso, há a possibilidade de viés na amostra, pois os participantes satisfeitos podem estar sub-representados, já que talvez não tenham intenção de mudança ou busca por maior valorização e, por isso, não se interessaram em participar do estudo. Outra observação que merece destaque são os pontos de exceção encontrados no gráfico 6 para alguns fatores do QSL SS20/23. Algumas respostas muito extremas podem impactar a interpretação global dos dados.

Por fim, a análise de forma separada entre oficiais e praças se faz necessária devido à disparidade de regime de trabalho enfrentada por esses grupos e outros pontos que inclui: diferenças na carga horária dos respectivos cursos de formação, efetivo de Oficiais em número muito menor que o de Praças e acúmulo de funções. Todos esses aspectos podem ter influenciado nos resultados obtidos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou os fatores motivacionais relacionados à atividade de instrutoria no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), visando responder quais aspectos influenciam os bombeiros a ingressar, permanecer ou deixar de exercer a função de instrutor, bem como contextualizar o cenário do ensino e a gestão da atividade de instrutoria na Corporação, apresentar literatura referente a teorias da motivação e identificar o atual perfil motivacional dos instrutores e sua relação com a satisfação laboral dos militares que desempenham essa atividade.

Diante o exposto na revisão de literatura, esta pesquisa evidenciou que a figura do instrutor é de suma importância para a formação e capacitação contínua dos bombeiros militares, porém a falta de mecanismos de reconhecimento e valorização tem gerado insatisfação por parte desses profissionais.

Dessa forma, o estudo deste cenário merece atenção para que sejam mantidas a constância e a qualidade de ensino, já que o Sistema de Ensino Bombeiro Militar enfrenta desafios relacionados ao corpo docente da instituição no que tange à ausência de normas específicas e objetivas para a função, sobrecarga de trabalho, carência de políticas de valorização dos instrutores e condições de estrutura inadequadas para o exercício da docência.

Diferentes teorias motivacionais oferecem perspectivas variadas sobre os fatores que impulsionam o comportamento no ambiente de trabalho. Enquanto algumas destacam fatores externos, como condições de trabalho e benefícios, outras enfatizam fatores internos, como reconhecimento profissional e crescimento pessoal. Independentemente da teoria, é fundamental para o CBMDF gerenciar a motivação dos instrutores, principalmente através do reconhecimento e da valorização institucional do segmento.

Por meio de pesquisa exploratória e descritiva, este trabalho realizou levantamento por amostragem junto aos instrutores do CBMDF. Em consequência, o questionário aplicado elucidou que a maioria dos militares iniciam a atividade de instrutoria por vontade própria, se interessando pela função e pelo papel que ela

representa ou também porque são indicados por outros militares e, a partir daí, convidados a fazerem parte do quadro de instrutores de determinada disciplina.

Já os motivos elencados por não estarem exercendo a função no momento da pesquisa, em grande parte deve-se ao fato dos cursos em que atuam não estarem em atividade no período. No entanto, a insatisfação com o trabalho, o afastamento por motivos pessoais e o impedimento por parte da chefia da unidade de origem para continuar atuando como instrutor também foram citados nas respostas.

Nesse sentido, os aspectos que desmotivam os militares e podem se relacionar com o egresso e a insatisfação no exercício da instrutoria, foram elencados nos resultados e apareceram com maior frequência os seguintes: ausência de contrapartidas, como gratificações financeiras ou dispensas compensatórias, sobrecarga de trabalho, falta de regulamento específico acerca da função, falta de reconhecimento, recursos materiais insuficientes e estruturas precárias de trabalho.

Por outro lado, os aspectos que fomentam a participação dos instrutores na docência e podem estar relacionados com a permanência na atividade dizem respeito, primordialmente, a fatores motivacionais intrínsecos, aqueles vinculados aos sentimentos do indivíduo. Foram eles: contribuição para uma capacitação de qualidade para a tropa, experiência profissional e satisfação pessoal.

Em relação aos dados apresentados referentes a satisfação laboral por parte dos instrutores participantes da pesquisa, a maioria encontra-se na escala compreendida entre “um pouco insatisfeito” e “um pouco satisfeito”, corroborando com relatos de insatisfação mencionados nos achados bibliográficos deste estudo. Observados os fatores isoladamente, o fator de satisfação intrínseca no trabalho obteve a maior mediana e, portanto, foi aquele que atingiu o melhor percentil, com mais de 40% da amostra com score “satisfeito”. Em contrapartida, o fator relativo aos benefícios e políticas organizacionais deixou evidente que 80% dos militares que responderam o questionário não estão satisfeitos com a forma com que a instituição reconhece e valoriza os instrutores.

Ademais, ao salientar que 95% dos respondentes consideram que a Corporação não valoriza o instrutor, o presente estudo elencou algumas ações de valorização para que houvesse maior motivação dos militares para a prática da docência, quais sejam: implantação de gratificação financeira para a função, criação de regulamento específico, dispensa como recompensa do serviço de forma proporcional ao tempo dedicado às instruções, entre outras.

Por conseguinte, sugere-se que a ação mais urgente em relação ao tema seja a elaboração de normativo que trate especificamente da atividade de instrutoria. É notória a necessidade deste regulamento e que a sua criação poderia abranger e solucionar diversas lacunas apresentadas neste trabalho, tais como: critérios objetivos de seleção para atuar como instrutor, estabelecimento de escala de serviço própria, definição de carga horária mínima e máxima no exercício da função, padronização das dispensas como recompensa, garantias jurídicas acerca de condutas e acidentes durante o serviço, projetos de capacitação continuada, pontuações para processos seletivos de cursos e eventos internos e externos etc.

Considerando as evidências de que os fatores motivacionais intrínsecos estão em níveis superiores comparados aos extrínsecos, é também sugestivo o desenvolvimento de mais estudos sobre o tema a fim de colocar em prática outras ações que de alguma forma possam reconhecer o árduo e essencial serviço prestado pelos instrutores. Ainda que seja importante destacar a relevância da motivação intrínseca, ou seja, a identificação, o amor e a dedicação que os militares depositam ao ministrarem instrução, a implementação de melhorias no ambiente de trabalho e de fatores externos só têm a acrescentar no resultado final, que é a formação de excelência.

Sendo assim, os próximos estudos e ações podem incluir: a viabilidade de criação de um corpo de instrutores para ficar exclusivamente à disposição de instrução, a fim de diminuir a sobrecarga de trabalho e levar em consideração as especificidades do serviço entre os instrutores praças e oficiais; esforços e investimentos nas estruturas físicas operacionais e de convivência, bem como aquisições de equipamentos e materiais que visem melhorar as condições de trabalho, não só para os docentes, mas também para os instruídos; e o

comparativo com outras corporações coirmãs e análise jurídica para verificar a exequibilidade de implementar a gratificação financeira aos instrutores.

Por fim, foi elaborado como produto (Apêndice D) deste trabalho um projeto piloto que visa a criação de banco de dados do corpo de instrutores e a implementação de sistema de controle de horas-aulas ministradas por cada militar. Essa iniciativa irá viabilizar a consulta de forma ágil e precisa de quantos militares atuam como instrutor, quem são esses militares, quais disciplinas eles lecionam e a carga horária acumulada por período e área de ensino. Com essas informações será possível controlar e aplicar, de forma justa e proporcional, as devidas ações de valorização que porventura venham a ser incorporadas em normativo interno específico. Além disso, será mais uma ferramenta de gestão disponível para o desenvolvimento de políticas e estratégias voltadas para a atividade de instrutoria.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Portaria nº 28, de 20 de outubro de 2010. Aprova a Política de Ensino e a Diretriz Geral do sistema de ensino bombeiro militar do CBMDF e dá outras providências. **Boletim Geral nº 195, de 21 de out. de 2010**, Brasília, 2010.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Portaria nº 7, de 31 de março de 2016. Regulamenta os preceitos comuns aos Estabelecimentos de Ensino que ministram cursos ou estágios do CBMDF. **Boletim Geral nº 069, de 12 de abr. de 2016**, Brasília, 2016.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Portaria nº 11, de 11 de abril de 2017. Portaria de aprovação do plano estratégico institucional, ciclo 2017-2024. **Boletim Geral nº 073, de 17 de abr. de 2017**, Brasília, 2017.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Portaria nº 32, de 18 de agosto de 2022. Aprova a Diretriz nº 01 do Sistema de Ensino do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. **Suplemento ao Boletim Geral nº 156, de 18 de ago. de 2022**, Brasília, 2022.

DISTRITO FEDERAL. Decreto Distrital nº 42.165, de 08 de junho de 2021. Dispõe sobre o ensino militar no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e dá outras providências. **Diário Oficial do Distrito Federal**, Brasília, DF, n. 106, 09 jun. 2021. Seção 1, p. 2-4.

FERNANDES, Patrícia Ramos Silva. **Causas de desmotivação no trabalho em uma empresa pública federal**. 2009. Monografia (Pós-graduação em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GODINHO, Hugo Samuel Vieira. **Da empresa ao colaborador: análise das relações de trabalho, satisfação e motivação dos colaboradores da Empresa Eletricidade dos**

Açores, SA (EDA, SA). 2022. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas e Empresariais) - Universidade dos Açores, Ponta Delgada, 2022.

HONÓRIO, Daniel Augusto *et al.* Perfil motivacional, formas de estudo e satisfação de estudantes universitários com a vida. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 101, n. 258, p. 420-435, mai. 2020.

LIMA, Danila Viviane Pedroso de; GOUVEIA, Wilson Chagas. A influência da motivação no desempenho organizacional no contexto contemporâneo. **Revista Eletrônica e-Fatec**, Garça, v. 4, n. 1, p. 10-20, out. 2014.

MEDEIROS, Ronaldo Lima de. **Análise do perfil motivacional dos militares especializados em prevenção e combate a incêndio florestal do Grupamento de Proteção Ambiental do CBMDF**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Altos Estudos para Oficiais) - Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2020.

MELIÁ, José Luis; PEIRÓ, José María. La medida de la satisfacción laboral en los contextos organizacionales: el Cuestionario de Satisfacción S20/23. **Psicologemas**, Valencia, v. 5, n. 2, p. 59-74, 1989.

PALMA, Wellington Antônio Tolentino. **Políticas de ensino: aspectos que contribuem para uma maior qualidade do ensino e valorização do instrutor no CBMDF**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) - Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2022.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. 14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

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

SILVA, Guilherme Messias da. **Instrutoria na Academia de Bombeiro Militar do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal: enfoque em propostas para otimização do emprego do oficial docente**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) - Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2021.

SILVA, Hugo Aritomo Sette. **Proposta de um sistema de treinamento, desenvolvimento e educação para as unidades multiemprego à luz da administração de recursos humanos**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Altos Estudos para Oficiais) - Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2017.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, dez. 2003.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

PERFIL MOTIVACIONAL DO CORPO DE INSTRUTORES DO CBMDF

Este questionário destina-se a fomentar o TCC da Cadete Juliana Brito de Araújo, cujo objetivo é fundamentar políticas de **valorização do corpo de instrutores** da Corporação. O tempo de resposta é de aproximadamente **8 minutos**, as respostas são anônimas e os dados serão mantidos em sigilo e utilizados exclusivamente para fins científicos. Quaisquer dúvidas podem ser sanadas no email **jbo.araujo@gmail.com**. Desde já, obrigada por sua colaboração!

1. Posto ou graduação:
 - Coronel
 - Tenente-Coronel
 - Major
 - Capitão
 - 1º Tenente
 - 2º Tenente
 - Aspirante a Oficial
 - Subtenente
 - 1º Sargento
 - 2º Sargento
 - 3º Sargento
 - Cabo
 - Soldado

2. Ano de ingresso na Corporação:

3. Lotação atual:

4. Sexo:
 - Feminino
 - Masculino

5. Idade:
 - 25 - 30
 - 31 - 35
 - 36 - 40
 - 41 - 45
 - 46 - 50
 - 51 ou mais

6. Curso(s) de especialização que possui. *Em caso de "outros", especifique.*

• CESEI	• CBRESC	• CPI
• CESALT	• CTOP	• CHSH
• CMTE	• CORPAS	• CMEF
• CICOI	• BREC	• CSU-APH
• COI	• CPCIF	• CAPH-B
• CREVE	• CIPP - OP	• CMOPE
• COBS	• CIPP - TEC	• CECEM
• CMAUT	• CONAT	• CSCI
• CSA	• CTINVI	• CESINT
• CATS	• CEPI	• Outro:

7. Atualmente está exercendo a função de instrutor(a)/monitor(a) em algum curso da Corporação?
 - Sim (*Pular para a pergunta 8*)
 - Não (*Pular para a pergunta 18*)

8. Qual(is) curso(s) atua como instrutor(a)/monitor(a) atualmente? *Publicado em Boletim Geral. Em caso de "outros", especifique.*

- Cursos de carreira de Praças (CFP, CAP, CAEP)
- Cursos de carreira de Oficiais (CFO, CHO, CPO, CAO, CAEO)
- Curso de especialização
- Outro:

9. Caso esteja atuando em curso de especialização, cite o(s) curso(s) abaixo.

10. Há quanto tempo, aproximadamente, tem atuado como instrutor(a)/monitor(a) no(s) curso(s) selecionado(s), considerando o período entre 2018 e 2023?

	Curso de Praças	Curso de Oficiais	Especialização
0 a 6 meses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 meses a 1 ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 a 2 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mais de 2 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Considerando sua atuação no(s) curso(s) selecionado(s), qual é o regime de trabalho adotado:

- Cedido(a) para o curso, com dedicação exclusiva às instruções
- Acumula a instrutoria com a escala de serviço operacional (exceto 22x1)
- Acumula a instrutoria com o expediente administrativo
- Acumula a instrutoria com o serviço 22x1
- Outro:

12. Núcleo de disciplinas em que ministra instrução:

- | | |
|------------------------|-----------------------------|
| ● Capacitação Física | ● Emergência Pré-hospitalar |
| ● Doutrina Militar | ● Proteção e Defesa Civil |
| ● Direito e Legislação | ● Salvamento |
| ● Comunicação | ● Incêndio |
| ● Ciências Sociais | ● Proteção Ambiental |
| ● Gestão e Estratégia | ● Outro: |

13. Qual ocasião propiciou o ingresso do(a) senhor(a) junto ao corpo de instrutores do curso que atua?

- Convite/indicação de outro militar da cadeira
- Interesse pessoal
- Processo seletivo
- Determinação da chefia
- Publicação em Boletim Geral (sem consulta prévia de interesse)
- Outro:

14. O que mais **motiva** o(a) senhor(a) a exercer a função de instrutoria? *Marque até cinco opções. Em caso de "outros", especifique.*

- Experiência profissional
- Ambiente de trabalho agradável
- Contribuir para a formação/especialização de qualidade da tropa
- Satisfação pessoal
- Constante aprimoramento de técnicas e estudo

- Escala de trabalho mais flexível
- Reconhecimento da tropa
- Identificação com a equipe de trabalho
- Benefícios institucionais
- Outro:

15. Caso já tenha se sentido **desestimulado(a)** em relação a função de instrutoria, qual(is) motivo(s) poderia citar? *Marque até cinco opções. Em caso de "outros", especifique.*

- Falta de regulamentação interna específica para a função
- Sobrecarga de trabalho
- Ausência de contrapartidas (financeiras, dispensas e outros)
- Escala de trabalho irregular
- Dias de folga comprometidos
- Desgaste físico e/ou psicológico
- Gastos extras com material, uniforme, deslocamento etc.
- Recursos materiais insuficientes e/ou estruturas precárias
- Conflito com a chefia e/ou equipe de trabalho
- Ambiente de trabalho insalubre
- Falta de reconhecimento
- Lesões osteomusculares
- Motivos familiares
- Risco jurídico acerca de acidentes e condutas
- Outro:

16. O(A) senhor(a) considera que a Corporação valoriza o instrutor?

- Sim
- Não

17. Quais ações de valorização do instrutor o(a) senhor(a) considera serem relevantes para **umentar a motivação** dos militares em exercer a função de instrutoria? *Marque até cinco opções. Em caso de "outros", especifique.*

- | | |
|---|--|
| ● Criação de regulamento específico | ● Pontuação em processos seletivos internos e externos |
| ● Controle de banco de horas trabalhadas | ● Segurança jurídica |
| ● Dispensa como recompensa proporcional ao tempo dedicado | ● Prioridade na escolha de afastamentos legais |
| ● Gratificação financeira | ● Outro: |
| ● Condecoração com medalha | |
| ● Dedicção exclusiva à instrução durante período do curso | |

Pular para a pergunta 30

18. Qual(is) curso(s) atuou como instrutor(a)/monitor(a) nos últimos anos (2018 a 2023)? *Publicado em Boletim Geral. Em caso de "outros", especifique.*

- Cursos de carreira de Praças (CFP, CAP, CAEP)
- Cursos de carreira de Oficiais (CFO, CHO, CPO, CAO, CAEO)
- Curso de especialização
- Outro:

19. Caso tenha atuado em cursos de especialização, cite o(s) curso(s) e o ano de ocorrência (entre 2018 e 2023).

20. Quanto tempo, aproximadamente, atuou como instrutor(a)/monitor(a) nos últimos anos (2018 a 2023)?

	Curso de Praças	Curso de Oficiais	Especialização
0 a 6 meses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 meses a 1 ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 a 2 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mais de 2 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. No período em que atuou como instrutor(a)/monitor(a) de **Curso de Formação/Carreira** (praças ou oficiais), qual foi o regime de trabalho adotado:

- Cedido(a) para o curso, com dedicação exclusiva às instruções
- Acumulou a instrutoria com a escala de serviço operacional (exceto 22x1)
- Acumulou a instrutoria com o expediente administrativo
- Acumulou a instrutoria com o serviço 22x1
- Não se aplica (não atuou nos cursos de formação/carreira)

22. No período em que atuou como instrutor(a)/monitor(a) de **Curso de Especialização**, qual foi o regime de trabalho adotado:

- Cedido(a) para o curso, com dedicação exclusiva às instruções
- Acumulou a instrutoria com a escala de serviço operacional (exceto 22x1)
- Acumulou a instrutoria com o expediente administrativo
- Acumulou a instrutoria com o serviço 22x1
- Não se aplica (não atuou nos cursos de especialização)

23. Núcleo de disciplinas em que ministrou instrução:

- | | |
|------------------------|-----------------------------|
| • Capacitação Física | • Emergência Pré-hospitalar |
| • Doutrina Militar | • Proteção e Defesa Civil |
| • Direito e Legislação | • Salvamento |
| • Comunicação | • Incêndio |
| • Ciências Sociais | • Proteção Ambiental |
| • Gestão e Estratégia | • Outro: |

24. Qual motivo pelo qual não está atuando como instrutor(a)/monitor(a) no momento?

- O curso/disciplina que atua não está em atividade
- Insatisfação com a atividade de instrutoria
- Solicitou afastamento das instruções por motivos pessoais
- Motivos de saúde
- Outro:

25. Tem interesse em voltar a exercer a função de instrutor(a)/monitor(a)?

- Sim
- Não

26. Em sua opinião, quais os motivos que mais **afastam** os militares da função de instrutoria? *Marque até cinco opções. Em caso de "outros", especifique.*

- Falta de regulamentação interna específica para a função

- Sobrecarga de trabalho
- Ausência de contrapartidas (financeiras, dispensas e outros)
- Escala de trabalho irregular
- Dias de folga comprometidos
- Desgaste físico e/ou psicológico
- Gastos extras com material, uniforme, deslocamento etc.
- Recursos materiais insuficientes e/ou estruturas precárias
- Conflito com a chefia e/ou equipe de trabalho
- Ambiente de trabalho insalubre
- Falta de reconhecimento
- Lesões osteomusculares
- Motivos familiares
- Risco jurídico acerca de acidentes e condutas
- Outro:

27. Em sua opinião, quais os motivos que mais **motivam** os militares a exercer a função de instrutoria? *Marque até cinco opções. Em caso de "outros", especifique.*

- Experiência profissional
- Ambiente de trabalho agradável
- Contribuir para a formação/especialização de qualidade da tropa
- Satisfação pessoal
- Constante aprimoramento de técnicas e estudo
- Escala de trabalho mais flexível
- Reconhecimento da tropa
- Identificação com a equipe de trabalho
- Outro:

28. O(A) senhor(a) considera que a Corporação valoriza o instrutor?

- Sim
- Não

29. Quais ações de valorização do instrutor o(a) senhor(a) considera serem relevantes para **umentar a motivação** dos militares em exercer a função de instrutoria? *Marque até cinco opções. Em caso de "outros", especifique.*

- | | |
|---|--|
| ● Criação de regulamento específico | ● Pontuação em processos seletivos internos e externos |
| ● Controle de banco de horas trabalhadas | ● Segurança jurídica |
| ● Dispensa como recompensa proporcional ao tempo dedicado | ● Prioridade na escolha de afastamentos legais |
| ● Gratificação financeira | ● Outro: |
| ● Condecoração com medalha | |
| ● Dedicção exclusiva à instrução durante período do curso | |

Pular para a pergunta 30

Questionário de Satisfação Laboral S20/23 (Meliá e Peiró, 1989)

[] [] [] [] [] [] [] []

Agradeço sua participação!

31. Muito obrigada por contribuir com o desenvolvimento deste trabalho! Caso queira deixar algum comentário, utilize o campo abaixo.

APÊNDICE B - TABELA QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO LABORAL S20/23

Tabela - Itens do QSL S20/23 organizados por fatores

Fatores	Itens
FATOR I Supervisão exercida	(13) As relações pessoais com os seus superiores/chefias. (14) A supervisão exercida pela chefia sobre o trabalho que realiza. (15) A frequência com que é supervisionado(a). (16) A forma como os seus superiores avaliam seu trabalho. (17) A igualdade e a justiça no tratamento que recebe da instituição. (18) O apoio que recebe dos seus superiores hierárquicos.
FATOR II Ambiente físico de trabalho	(6) A limpeza, higiene e salubridade do seu local de trabalho. (7) O ambiente físico e o espaço de que dispõe no seu local de trabalho (8) A iluminação no seu local de trabalho. (9) A ventilação no seu local de trabalho. (10) Aclimatização no seu local de trabalho.
FATOR III Benefícios e políticas organizacionais	(4) O salário que recebe. (11) As oportunidades de formação/capacitação que a corporação lhe oferece. (12) As oportunidades de promoção/carreira que a sua instituição lhe oferece. (22) O grau em que a corporação cumpre os normativos e leis referentes à gestão de pessoal. (23) A forma como são negociados os aspectos relacionados ao serviço de instrutor(a) na corporação.
FATOR IV Satisfação intrínseca no trabalho	(1) O seu trabalho como instrutor(a) enquanto fator de realização. (2) As oportunidades que seu trabalho como instrutor(a) oferece para fazer as coisas em que se destaca. (3) As oportunidades que seu trabalho como instrutor(a) oferece para fazer as coisas que gosta. (5) Os objetivos, metas e produtividade que deve alcançar como instrutor(a).
FATOR V Participação na organização	(19) A capacidade de decidir com autonomia aspectos relativos ao seu trabalho. (20) A sua participação nas decisões do serviço. (21) A sua participação nas decisões do seu grupo de trabalho relativas à corporação.

Fonte: adaptado de Godinho (2022).

APÊNDICE C - PERCENTIL QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO LABORAL S20/23

Tabela - Percentil do resultado do QSL S20/23

PERCENTIL	FATOR I Supervisão exercida	FATOR II Ambiente físico de trabalho	FATOR III Benefícios e políticas organizacio- nais	FATOR IV Satisfação intrínseca no trabalho	FATOR V Participação na organização	TOTAL	PERCENTIL
1%	1,14	1,00	1,00	1,50	1,00	1,99	1%
5%	2,36	1,44	1,60	3,35	1,67	2,60	5%
10%	3,07	2,00	2,20	4,25	2,33	3,35	10%
15%	3,67	2,32	2,52	4,50	3,00	3,61	15%
20%	4,14	2,60	2,60	4,75	3,33	3,77	20%
25%	4,50	3,00	2,80	5,00	3,67	4,00	25%
30%	4,67	3,40	3,00	5,25	4,33	4,26	30%
35%	4,83	3,48	3,40	5,25	4,67	4,35	35%
40%	5,00	3,72	3,40	5,50	5,00	4,43	40%
45%	5,17	3,96	3,60	5,50	5,00	4,57	45%
50%	5,33	4,20	3,80	5,75	5,33	4,74	50%
55%	5,50	4,40	4,00	5,75	5,33	4,91	55%
60%	5,67	4,80	4,20	6,00	5,67	5,00	60%
65%	5,83	5,00	4,40	6,00	5,67	5,09	65%
70%	5,83	5,20	4,60	6,25	5,93	5,25	70%
75%	6,00	5,40	4,80	6,25	6,00	5,35	75%
80%	6,00	5,60	5,00	6,50	6,00	5,48	80%
85%	6,17	5,80	5,20	6,50	6,00	5,61	85%
90%	6,33	6,00	5,60	6,75	6,00	5,76	90%
95%	6,50	6,00	5,96	7,00	6,67	5,95	95%
100%	7,00	7,00	6,40	7,00	7,00	6,70	100%

Fonte: a autora.

APÊNDICE D - ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO

1. **Aluna:** Cadete BM/2 **Juliana Brito de Araújo**
2. **Nome:** Protótipo da funcionalidade “Instrutor” no sistema Atena.
3. **Descrição:** Projeto piloto para inclusão de ferramenta de controle de horas-aulas ministradas e criação de banco de dados do corpo de instrutores do CBMDF, compilados em um mesmo sistema de gestão de ensino já existente na Corporação (Atena).
4. **Finalidade:** Devido à carência de um banco de dados centralizados acerca dos militares que exercem a função de instrutor, é necessária a criação dessa funcionalidade para que facilite as consultas e tomadas de decisão em relação a esses profissionais. Evitaria, assim, a manutenção de múltiplos sistemas separados para gerenciar essas informações, economizando tempo e recursos. Além disso, com a implantação da ferramenta de controle de horas-aulas, é possível registrar com fidedignidade a carga horária trabalhada por cada instrutor, otimizando o monitoramento e a transparência dos dados. Essa ação poderá nortear a regulamentação da escala de serviço dos instrutores, bem como promover as adaptações necessárias com finalidade de diminuir a sobrecarga de trabalho relatada no estudo. Ainda, a padronização na coleta e no gerenciamento de dados por parte de todo o Sistema de Ensino do CBMDF trará benefícios no sentido de garantir que todos estejam operando com as mesmas regras. Ademais, esses dados, que serão mais precisos, poderão servir de base para viabilizar as ações de valorização propostas na pesquisa, pois quaisquer que sejam os benefícios institucionais implementados, eles deverão ter o merecimento e a proporcionalidade bem definidos.
5. **A quem se destina:** Aos militares que exercem a atividade de instrutoria no CBMDF e, também, aos gestores do Sistema de Ensino Bombeiro Militar.
6. **Funcionalidades:** O protótipo da funcionalidade “Instrutor” no sistema Atena tem dois principais intuitos, que são a função de atestar a frequência dos instrutores na instrução e a função de reunir todos os dados da instrutoria em um único banco. O “atesto de frequência” é realizado em três etapas, sendo que todos os militares que atuaram como instrutor em determinada aula atestam a presença dos demais, o instrutor chefe (mais antigo) ratifica as assinaturas com seu ateste e um militar da Seção de Ensino do Estabelecimento de Ensino responsável pelo Quadro de Trabalho Semanal (QTS) daquela disciplina também atesta a frequência dos profissionais. Após confirmada a presença na instrução, as horas-aulas ministradas, conforme QTS, passam a somar no banco de horas de cada militar. Já a função de “consulta do banco de dados”, compila todos os registros de instrutores do CBMDF, podendo as informações serem filtradas por período, posto ou graduação, nome, matrícula dos militares, cursos da corporação etc. É possível, também, consultar a quantidade de instrutor em atuação, exportar os dados para planilhas de trabalho ou documento no formato de arquivo PDF e obter lista de instrutores separados por curso e com a devida carga horária que cada instrutor efetivamente ministrou. Por fim, o sistema interage com os demais sistemas da instituição e traz informações detalhadas

dos militares acerca dos cursos de especialização já realizados, a lotação do bombeiro e o regime de trabalho a que está submetido no momento.

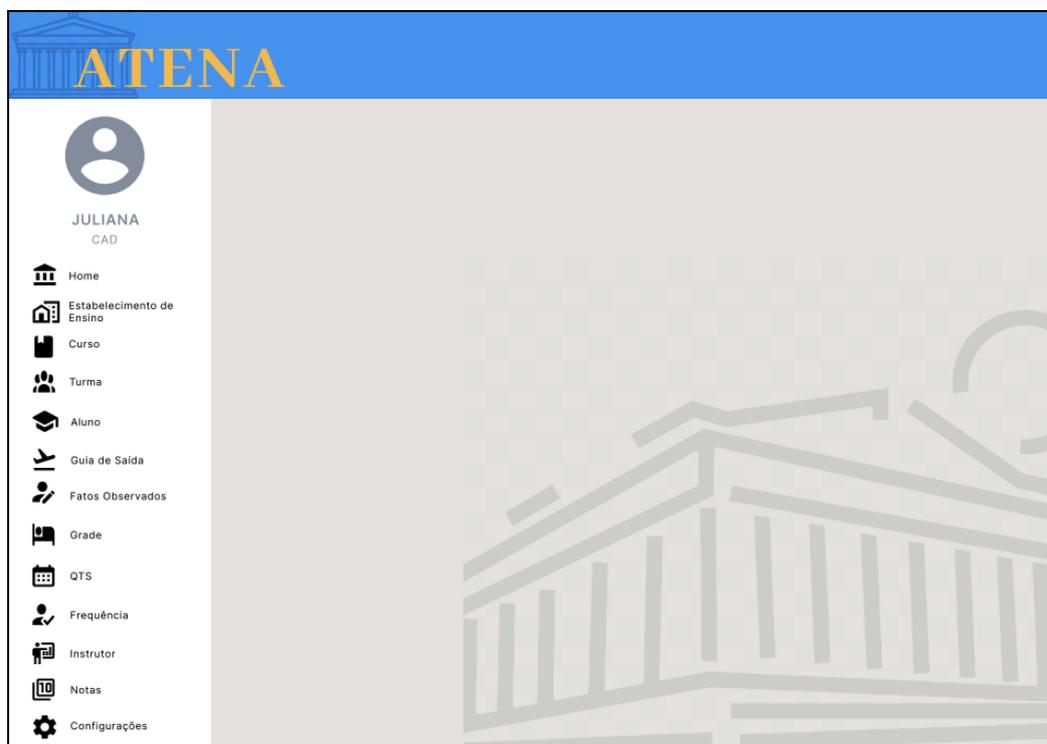
7. Especificações técnicas: O produto foi desenvolvido em editor gráfico de vetor e prototipagem de projetos de design denominado Figma. Trata-se de uma plataforma online de criação de interfaces baseada principalmente no navegador web e que disponibiliza o código-fonte de forma gratuita para consulta, edição e redistribuição. Esse modelo de código aberto permite o desenvolvimento de *software* de forma descentralizada. O desenvolvedor *Figma Inc.* é escrito em *HTML, CSS, Javascript, WebKit, Node.js, C (GTK+)* e pode ser aproveitado pela Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DITIC) para ser implementado no sistema de gestão de ensino Atena, com os padrões de segurança estabelecidos pelo CBMDF. As informações pessoais dos bombeiros militares que foram utilizadas para alimentar as telas do protótipo estão disponíveis em Boletim Geral da Corporação. A interface desenvolvida como produto deste trabalho pode ser consultada abaixo nas imagens do apêndice, com exemplo de algumas telas criadas (Telas 1 a 12). Também foi produzido um vídeo demonstrativo e explicativo, em formato .mp4 e com duração de 6 minutos e 34 segundos. O vídeo pode ser visualizado através do link ou QR Code a seguir: <https://youtu.be/5hX3oNuq6nw>.



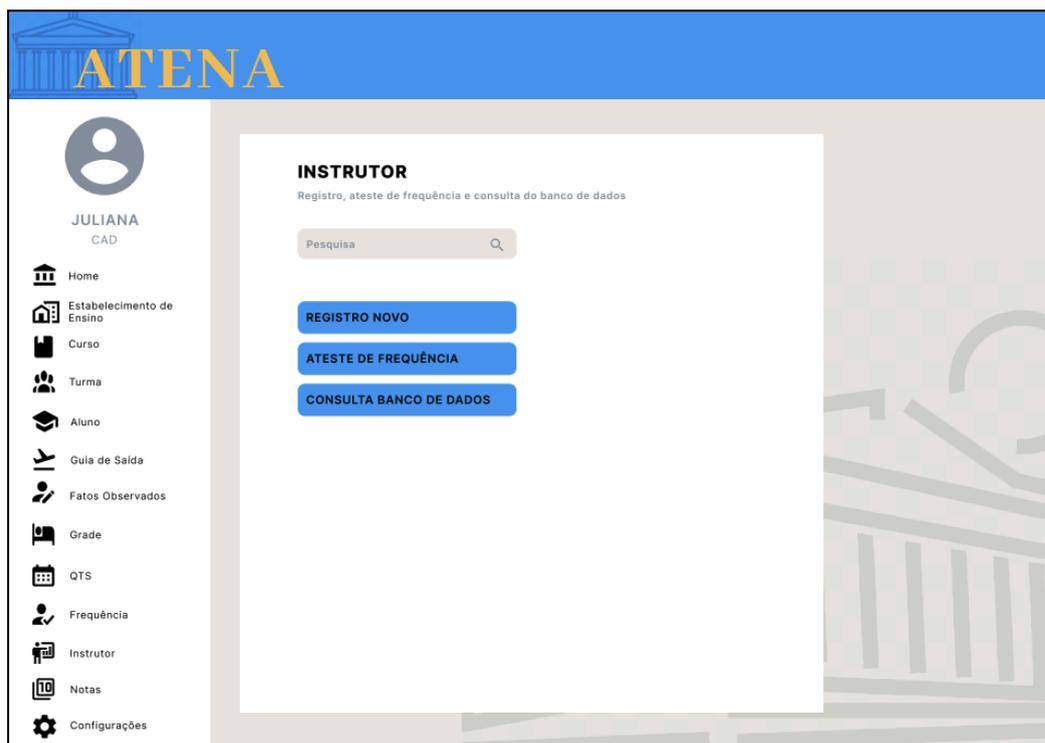
8. Instruções de uso: Considerando que o produto é um protótipo e necessita ser introduzido em sistema de acesso restrito da Corporação, as instruções de uso só poderão ser definidas após operacionalização efetiva das funcionalidades. No entanto, a demonstração do vídeo acima possibilita a ambientação com a interface desenvolvida.

9. Condições de conservação, manutenção e armazenamento: Não se aplica.

Tela 1 - Página inicial (Home) do sistema Atena, perfil administrador do Estabelecimento de Ensino



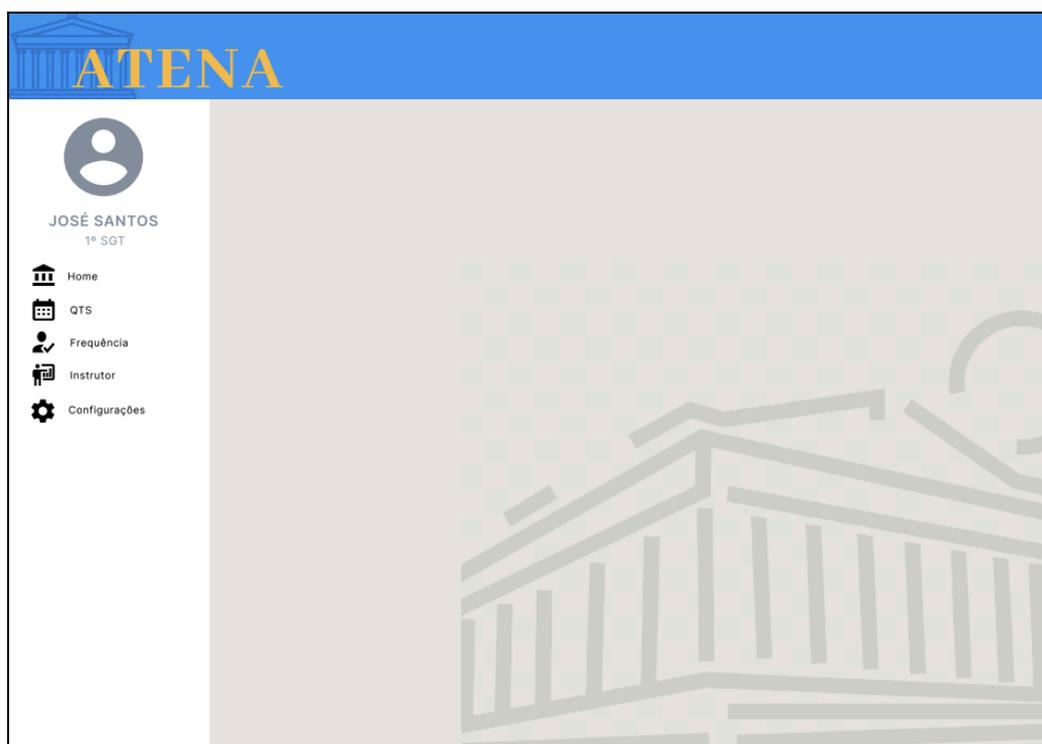
Tela 2 - Funcionalidades do menu “Instrutor”, perfil administrador do Estabelecimento de Ensino



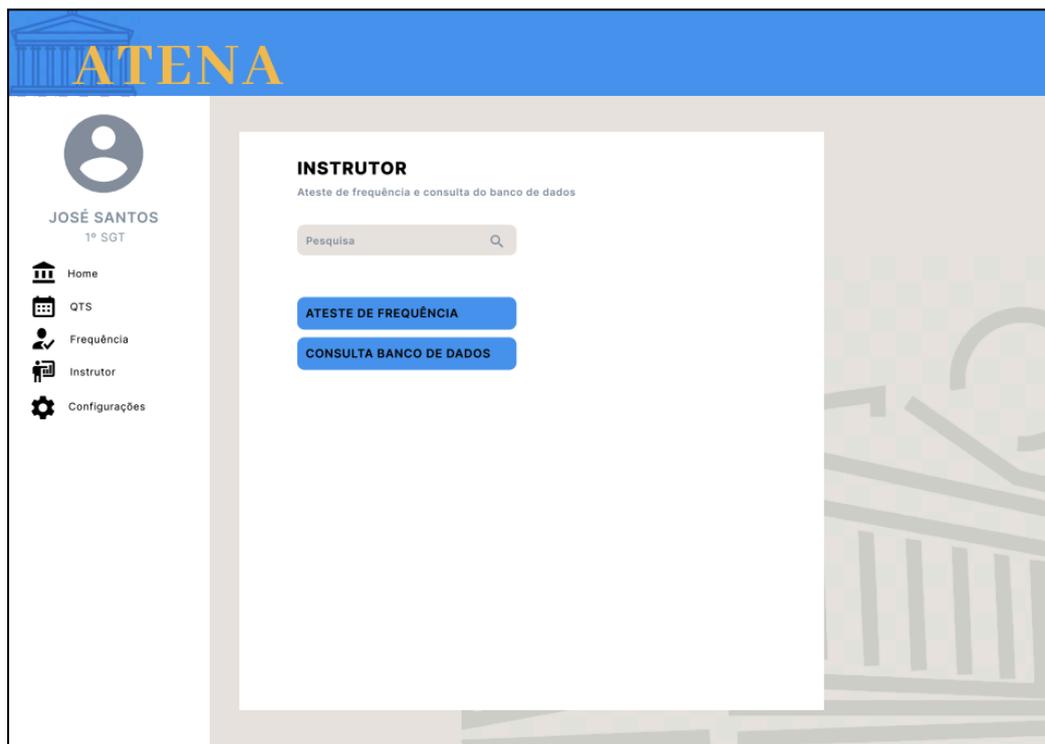
Tela 3 - Função “Registro Novo” para cadastrar militar no sistema

The screenshot shows the 'INSTRUTOR' registration page. The header features the ATENA logo and a user profile for JULIANA CAD. A sidebar on the left lists navigation options: Home, Estabelecimento de Ensino, Curso, Turma, Aluno, Guia de Saída, Fatos Observados, Grade, QTS, Frequência, Instrutor, Notas, and Configurações. The main content area is titled 'INSTRUTOR' and 'REGISTRO NOVO', with a 'Voltar' button. The form contains three input fields: 'Matrícula', 'Nome', and 'Posto/Graduação'.

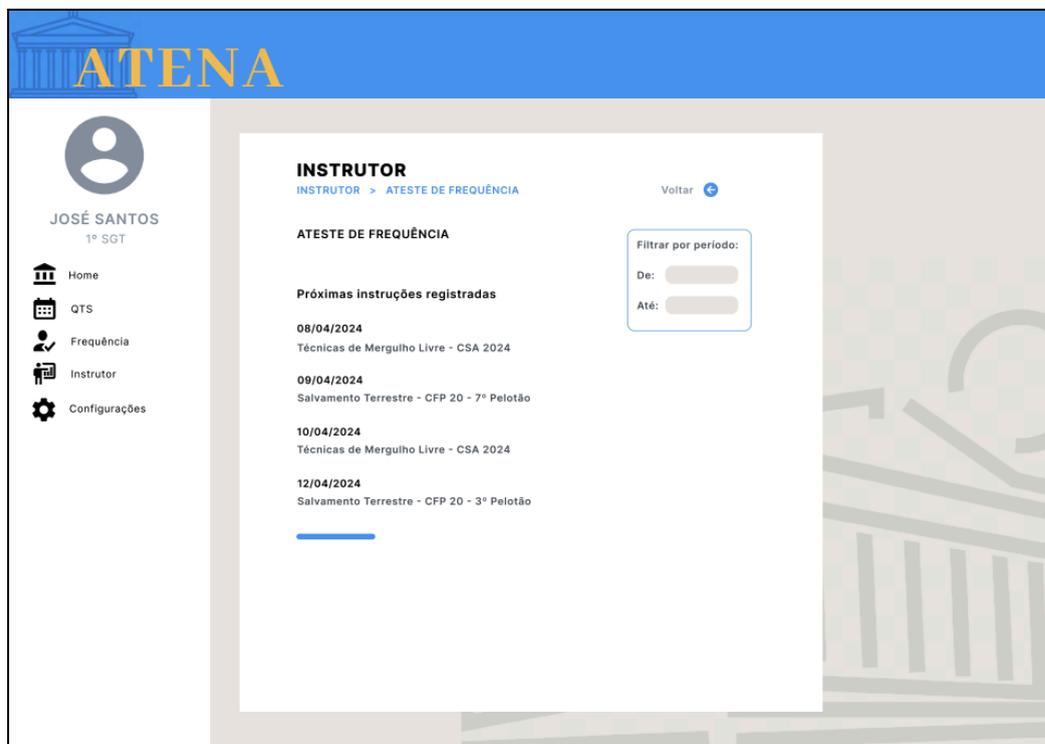
Tela 4 - Página inicial (Home) do sistema Atena, perfil usuário



Tela 5 - Funcionalidades do menu “Instrutor”, perfil usuário



Tela 6 - Função “Ateste de Frequência” com as próximas instruções registradas no sistema via QTS



Tela 7 - Função “Ateste de Frequência” para registro de presença em instrução ministrada e controle de horas-aulas em três etapas

INSTRUTOR
INSTRUTOR > ATESTE DE FREQUÊNCIA > 08/04/2024 Voltar

ATESTA DE FREQUÊNCIA

Técnicas de Mergulho Livre - CSA 2024
08/04/2024

Militares escalados para a instrução:

		Ateste da Secretaria	Ateste do Instrutor Chefe	Ateste dos Instrutores
1º SGT QBMG-1 José de Oliveira Santos	1234567	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2º SGT QBMG-1 Aline Medeiros Fonseca	1357246	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3º SGT QBMG-1 Luís Cláudio Magno Bosco	2467531	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Adicionar militar +
Excluir militar -

ATESTAR

Tela 8 - Função “Ateste de Frequência” para registro de presença em instrução ministrada e controle de horas-aulas (segunda etapa)

INSTRUTOR
INSTRUTOR > ATESTE DE FREQUÊNCIA > 08/04/2024 Voltar

ATESTA DE FREQUÊNCIA

Técnicas de Mergulho Livre - CSA 2024
08/04/2024

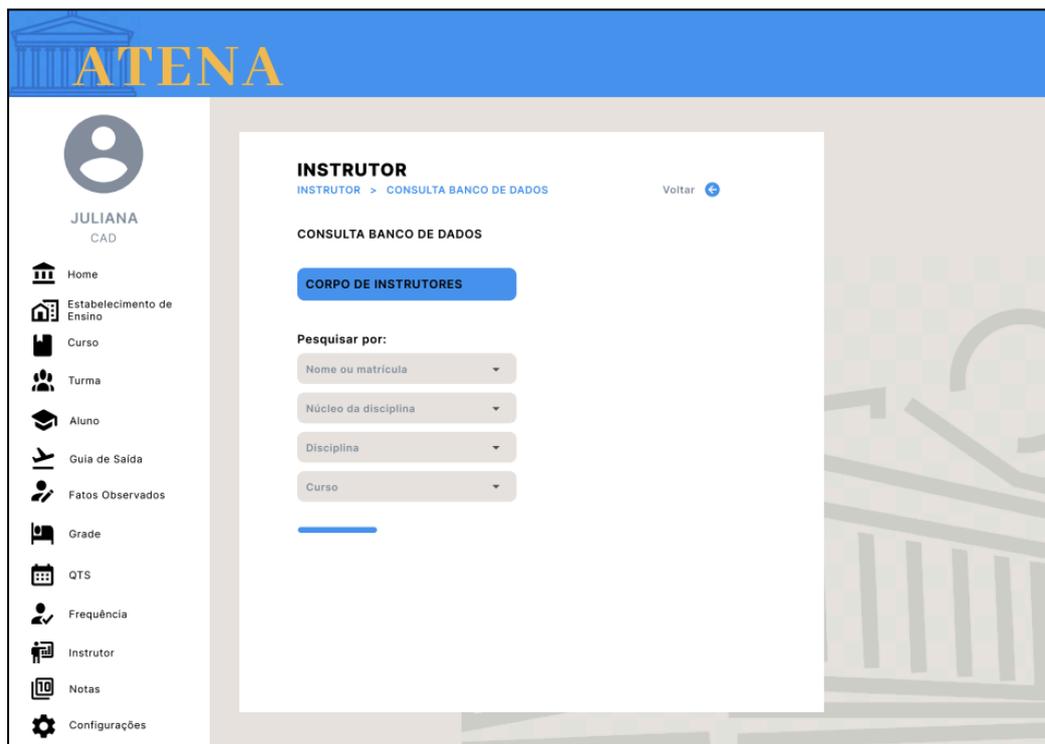
Militares escalados para a instrução:

		Ateste da Secretaria	Ateste do Instrutor Chefe	Ateste dos Instrutores
1º SGT QBMG-1 José de Oliveira Santos	1234567	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2º SGT QBMG-1 Aline Medeiros Fonseca	1357246	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3º SGT QBMG-1 Luís Cláudio Magno Bosco	2467531	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

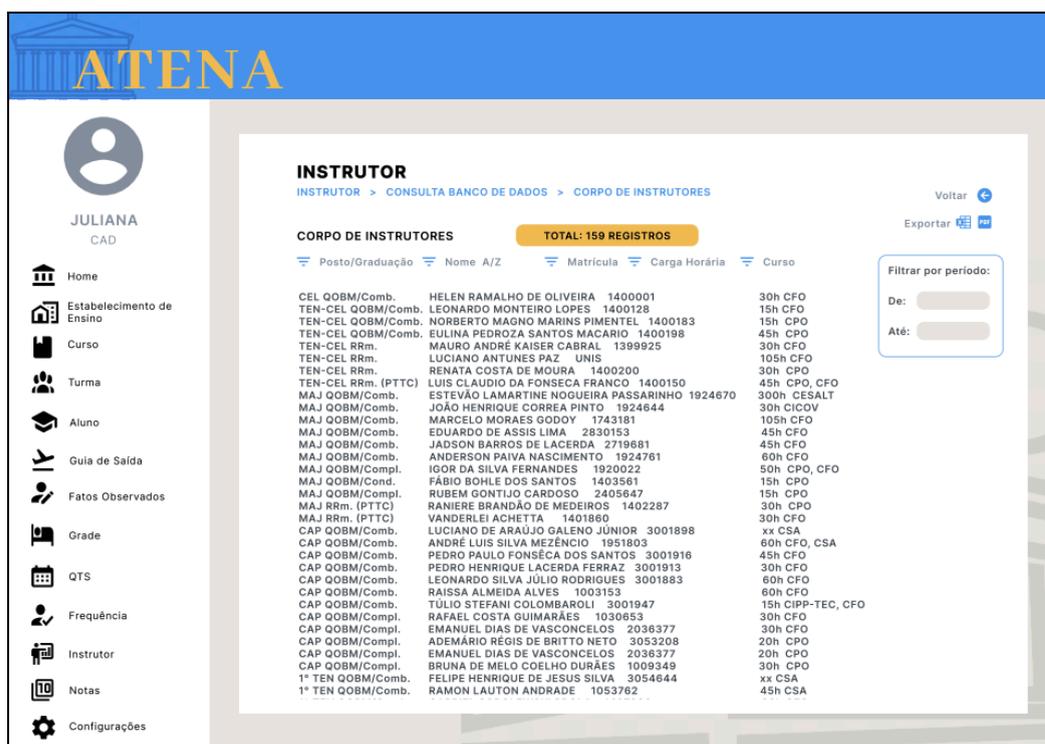
Adicionar militar +
Excluir militar -

ATESTAR

Tela 9 - Função “Consulta Banco de Dados” com opções de filtro



Tela 10 - Banco de Dados do corpo de instrutores do CBMDF



Tela 11 - Informações detalhadas do militar instrutor

INSTRUTOR

INSTRUTOR > CONSULTA BANCO DE DADOS > CORPO DE INSTRUTORES > DETALHA INSTRUTOR

Voltrar ↩

Exportar 📄

Filtrar por período:
De:
Até:

INSTRUTOR

1º SGT QBMG-1 JOSÉ DE OLIVEIRA SANTOS* 1234567

CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO: CSA, CESALT, COBS, CSU-APH

LOTAÇÃO: 1º QBM

SITUAÇÃO/ESCALA DE SERVIÇO: CEDIDO PARA O CEFAP, BG Nº 012/2023

Curso	Disciplina	Carga Horária
CFP 20	Salvamento Terrestre	40h
CSA 2024	Treinamento Físico Militar (TFM)	10h
CSA 2024	Técnicas e Táticas para Salv. em Ambientes Aquáticos (TTSAA)	25h
CSA 2024	Atendimento Pré-Hospitalar (APH)	15h
CFP 20	Salvamento Aquático	125h
CFP 20	Salvamento em Altura	90h
6º CESALT	Segurança nas Atividades em Altura	10h
6º CESALT	Resgate Urbano	15h
TOTAL:		330h

Tela 12 - Informações detalhadas do corpo docente de Curso de Especialização com registro de horas-aulas efetivas de cada militar listado

INSTRUTOR

INSTRUTOR > CONSULTA BANCO DE DADOS > CORPO DE INSTRUTORES > CURSO

Voltrar ↩

Exportar 📄

CURSOS TOTAL: 25 INSTRUTORES

Posto/Gradação Nome A/Z Matrícula Carga Horária

CORPO DOCENTE CSA/2024 - BG 044, 05/03/2024

Instrutores e Monitores de Treinamento Físico Militar (TFM) - 60 h/a:

ST. QBMG-1 FELIPE AUGUSTO DANTAS DA SILVA 1406154	45h
ST. QBMG-1 BERNARDO QUEIROZ VIEGAS 1406080	30h
2º Sgt. QBMG-1 FABIO ESPESCHIT ARANTES FONSECA 1910656	45h
2º Sgt. QBMG-1 PEDRO HENRIQUE PRADINES COELHO DE PASSOS CURADO 1921389	60h
2º Sgt. QBMG-1 EDUARDO CALIXTO ALVES 1920858	60h
3º Sgt. QBMG-1 CAIQUE FERNANDES FLAESCHEN 2038613	50h
3º Sgt. QBMG-1 JOSÉ RIBAMAR CÂNDIDO DE LIMA NETO 3068980	30h

Instrutores e Monitores de Técnicas e Táticas para Salvamento em Ambientes Aquáticos (TTSAA) - 45 h/a:

1º Ten. QOBM/COMB. RAMON LAUTON ANDRADE 1053762	35h
ST. QBMG-1 FELIPE AUGUSTO DANTAS DA SILVA 1406154	25h
ST. QBMG-1 BERNARDO QUEIROZ VIEGAS 1406080	40h
1º Sgt. QBMG-1 MARCONI MARQUES GOMES CORREIA 1404074	45h
2º Sgt. QBMG-1 ANDRÉ NORA ANDRADE 1405728	45h
2º Sgt. QBMG-1 FRANCISCO ERIVAN DA ROCHA BRITO 1406173	45h
2º Sgt. QBMG-1 FABIO ESPESCHIT ARANTES FONSECA 1910656	45h
2º Sgt. QBMG-1 PEDRO HENRIQUE PRADINES COELHO DE PASSOS CURADO 1921389	45h
2º Sgt. QBMG-1 EDUARDO CALIXTO ALVES 1920858	45h
3º Sgt. QBMG-1 CAIQUE FERNANDES FLAESCHEN 2038613	20h
3º Sgt. QBMG-1 BRUNA DE AGUIAR BERTELI 3002343	40h
3º Sgt. QBMG-1 LAURA DESSBESSELL RAMOS 3142646	35h
3º Sgt. QBMG-1 HUGO AFONSO LOPES VELEZ 1846360	40h
3º Sat. QBMG-1 JOSÉ RIBAMAR CÂNDIDO DE LIMA NETO 3068980	45h