

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
COM ÊNFASE À ATIVIDADE BOMBEIRIL**

PAULO DINIZ ARRUDA NUNES

**O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO
PROBATÓRIO OPERACIONAL SUPERVISIONADO
DOS ASPIRANTES-A-OFICIAL DO CORPO DE
BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS, SC
2018**

PAULO DINIZ ARRUDA NUNES

**O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO OPERACIONAL
SUPERVISIONADO DOS ASPIRANTES-A-OFICIAL DO CORPO DE BOMBEIROS
MILITAR DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública com ênfase à atividade bombeiril, da Escola Superior de Administração e Gerência, da Universidade do Estado de Santa Catarina e do Curso de Altos Estudos Estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof^a. Dannyela da Cunha Lemos, Dr^a.

FLORIANÓPOLIS, SC
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor com orientações da Biblioteca CBMSC

Nunes, Paulo Diniz Arruda

O processo de avaliação do estágio probatório operacional supervisionado dos Aspirantes-a-Oficial do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. / Paulo Diniz Arruda Nunes. - Florianópolis : CEBM, 2018. 147 p.

Monografia (Especialização em Gestão Pública com ênfase à atividade bombeiril: Estudos Estratégicos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

Orientador : Dannyela da Cunha Lemos, Dr^a

1. Gestão de pessoas. 2. Avaliação de desempenho. 3. Administração pública. 4. Segurança Pública. I. Lemos, Dannyela da Cunha. II. Doutora.

PAULO DINIZ ARRUDA NUNES

**O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO OPERACIONAL
SUPERVISIONADO DOS ASPIRANTES-A-OFICIAL DO CORPO DE BOMBEIROS
MILITAR DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública com ênfase à atividade bombeiril da Escola Superior de Administração e Gerência, da Universidade do Estado de Santa Catarina e do Curso de Altos Estudos Estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Banca Examinadora

Orientador:

Dr^a. Dannyela da Cunha Lemos
ESAG

Membro:

Dr^a. Patrícia Vendramini
ESAG

Membro:

Esp. Ariovaldo da Silva Pacheco
Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

Florianópolis, 5 de novembro de 2018

Dedico este trabalho ao meu irmão, Antônio Hugem Nunes, por há duas décadas e meia atrás, ter acreditado no meu potencial e proporcionado os estudos que levaram ao meu ingresso no Corpo de Bombeiros Militar.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Diniz Rodrigues Nunes (*in memorian*) e Adelize Arruda Nunes, sem os quais não teria chegado até aqui.

A minha esposa, Elizandra, e aos meus filhos Marcos e Manuella, fontes de inspiração e de impulso nas horas de privação, exaustão e desânimo.

Ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina por ter proporcionado a realização do presente curso e à Universidade do Estado de Santa Catarina e à Escola Superior de Administração e Gerência.

Aos colegas de curso, professores e servidores da UDESC/ESAG que envidaram seus esforços e proporcionaram um curso agradável e útil.

A orientadora, Professora Doutora Dannyela da Cunha Lemos, que na orientação para a concretização de meu trabalho não economizou esforços e dedicação.

Finalmente, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

O trabalho analisa o processo e os procedimentos da avaliação de desempenho do estágio probatório supervisionado, aplicado aos Aspirantes-a-Oficial do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC). Contempla o estudo da existência, da elaboração, da análise e do julgamento dos critérios, referenciais e indicadores utilizados no supracitado processo avaliatório. Principia pela exposição doutrinária e principiológica do tema no meio administrativo e da gestão, demonstrando que avaliação de desempenho é a ferramenta empregada na mensuração do desempenho humano, frente as expectativas, objetivos e metas organizacionais, tendo por corolário o aprimoramento pessoal e organizacional e à consecução dos objetivos das instituições. Aborda em sequência os focos de um processo de avaliação de desempenho e os atores possíveis, com suas características e as alternativas de combinação. Explana os diversos métodos tradicionais de avaliação de desempenho, apresentando suas vantagens e desvantagens, avançando em seguida para a apreciação das novas tendências da avaliação de desempenho. Enumera e explicita as diversas disfunções e vícios que os métodos e os processos de avaliação de desempenho podem conter. Avança na análise do estágio probatório na administração pública nacional, por meio do estudo das normas constitucionais e infraconstitucionais federais e do Estado de Santa Catarina, concluindo ser o estágio probatório requisito essencial para que o servidor público adquira a estabilidade funcional. O trabalho define, caracteriza e situa o cargo de Aspirante-a-Oficial, ingressando em seguida no estudo do processo de promoção dos Oficiais Bombeiros Militares do Estado de Santa Catarina, incluso os Aspirantes-a-Oficial, por intermédio da apreciação da Lei de Promoção de Oficiais militares do Estado e do decreto que a regulamenta. Particulariza e pormenoriza o estágio probatório operacional supervisionado dos Aspirantes-a-Oficial do CBMSC, como condição para a promoção do Aspirante ao oficialato e a aquisição de estabilidade funcional, em consequência, conforme detalhamento da Diretriz de Procedimento Administrativo Permanente Nr 1-CmdoG, que normatiza o processo, mas que se apresenta deficitária e carece de critérios e indicadores para uma avaliação adequada e justa. Prossegue o trabalho com a caracterização, o diagnóstico e análise da realidade estudada, mediante a apresentação dos resultados de duas pesquisas, uma tendo como público-alvo os Comandantes de Batalhão de Bombeiros Militar, responsáveis pelas avaliações de desempenho nos estágios probatórios dos Aspirantes-a-oficial, e a outra com uma amostragem dos Oficiais que submeteram-se ao estágio citado. Progrida então para o desfecho do trabalho com a conclusão de que o processo de avaliação do estágio probatório no CBMSC, apresenta deficiências em consequência principalmente da carência de critérios e indicadores claros e transparentes e de *feedbacks*, ocasionando disfunções como a falta de uniformização e a subjetivismo. Por fim, recomenda a adoção de critérios, indicadores, parâmetros e padrões para a melhoria do processo de avaliação de desempenho do estágio probatório supervisionado para o CBMSC.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Avaliação de desempenho. Administração pública. Segurança Pública.

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1	Avaliação de 360°	33
Figura 2	Distribuição dos Batalhões de Bombeiros Militar em SC	73
Gráfico 1	Divulgação dos critérios e indicadores de avaliação aos Aspirantes	75
Gráfico 2	Relação entre a divulgação e a não divulgação dos critérios e indicadores de avaliação	78
Gráfico 3	Opiniões sobre os critérios e indicadores utilizados na avaliação dos Aspirantes	79
Gráfico 4	Opiniões sobre os critérios e indicadores, agrupados por afinidades de sentidos	79
Gráfico 5	Opiniões sobre os critérios e indicadores, agrupados e somados por afinidades de sentidos	80
Gráfico 6	Fornecimento de <i>feedbacks</i> regulares e periódicos aos Aspirantes em estágio	81
Gráfico 7	Fornecimento de <i>feedbacks</i> regulares e periódicos, agrupados por afinidades	81
Gráfico 8	Fornecimento de <i>feedbacks</i> regulares e periódicos, agrupados e somados por afinidades	82
Gráfico 9	Fornecimento de <i>feedback</i> final por ocasião da conclusão do estágio probatório	83
Gráfico 10	Ano em que o Aspirante concluiu o estágio operacional	86
Gráfico 11	Batalhão em que o Aspirante realizou o estágio operacional	87
Gráfico 12	Conhecimento do Plano de Estágio Operacional Supervisionado	88
Gráfico 13	Conhecimento do Plano de Estágio Operacional Supervisionado (somente sim e não)	89
Gráfico 14	Conhecimento dos critérios e indicadores utilizados na avaliação estágio	90
Gráfico 15	Emprego efetivo dos critérios e indicadores na avaliação final do estágio	92
Gráfico 16	Opiniões dos oficiais sobre os critérios e indicadores a que foram submetidos no aspirantado	93
Gráfico 17	Opiniões dos oficiais sobre os critérios e indicadores, agrupados por afinidades de sentidos	94
Gráfico 18	Opiniões dos oficiais sobre os critérios e indicadores, agrupados e somados por afinidades de sentidos	94
Gráfico 19	Recebimento de <i>feedbacks</i> regulares e periódicos durante o estágio probatório	96
Gráfico 20	Recebimento de <i>feedbacks</i> regulares e periódicos, agrupados por afinidades	96
Gráfico 21	Recebimento de <i>feedbacks</i> regulares e periódicos, agrupados e somados por afinidades	97
Gráfico 22	Recebimento de <i>feedback</i> final por ocasião da conclusão do estágio	97

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Tabela 1	Amostragem de oficiais para pesquisa (por ano de formação/turma)	20
Quadro 1	Divulgação dos critérios e indicadores de avaliação aos Aspirantes	75
Quadro 2	Comparativo das diferenças entre a Ficha de Informações e o Relatório Final de Estágio Supervisionado	77
Quadro 3	Opiniões sobre os critérios e indicadores utilizados na avaliação dos Aspirantes	78
Quadro 4	Fornecimento de <i>feedbacks</i> regulares e periódicos aos Aspirantes em estágio	80
Quadro 5	Fornecimento de <i>feedback</i> final por ocasião da conclusão do estágio probatório	83
Quadro 6	Comentários dos Cmt de BBM acerca do processo de estágio probatório operacional dos Aspirantes	84
Tabela 2	Quantitativo de Oficiais que submeteram-se ao estágio probatório no CBMSC	85
Tabela 3	Ano em que o Aspirante concluiu o estágio operacional	86
Tabela 4	Batalhão em que o Aspirante realizou o estágio operacional	87
Quadro 7	Conhecimento do Plano de Estágio Operacional Supervisionado	88
Quadro 8	Conhecimento dos critérios e indicadores utilizados na avaliação estágio	90
Quadro 9	Emprego efetivo dos critérios e indicadores na avaliação final do estágio	92
Quadro 10	Opiniões dos oficiais sobre os critérios e indicadores a que foram submetidos no aspirantado	93
Quadro 11	Recebimento de <i>feedbacks</i> regulares e periódicos durante o estágio probatório	95
Quadro 12	Recebimento de <i>feedback</i> final por ocasião da conclusão do estágio probatório	97
Quadro 13	Comentários dos Oficiais sobre o processo de estágio probatório operacional dos Aspirantes	98
Quadro 14	Recomendações de critérios de avaliação de conduta e desempenhos	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABM	Academia de Bombeiro Militar
AD	Avaliação de desempenho
ARH	Administração de Recursos Humanos
BBM	Batalhão de Bombeiros Militar
Btl	Batalhão
CBMSC	Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina
Cmt	Comandante
CPO	Comissão de Promoção de Oficiais
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
DtzPAP	Diretriz de Procedimento Administrativo Permanente
EB	Exército Brasileiro
ESAG	Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas
OBM	Organização Bombeiro Militar
PMSC	Polícia Militar de Santa Catarina
RFES	Relatório Final de Estágio Supervisionado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	15
1.4 METODOLOGIA	16
2 FUNDAMENTOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	23
2.1 CONCEITUAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	23
2.2 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	24
2.3 FOCOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	25
2.3.1 Foco na aferição do potencial	26
2.3.2 Foco no desenvolvimento profissional	26
2.3.3 Foco na análise comportamental	27
2.3.4 Foco na realização de metas e resultados	27
2.4 ATORES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	28
2.4.1 A avaliação pelo gestor/gerente	28
2.4.2 A avaliação pelo gestor e pelo avaliado	29
2.4.3 A avaliação pelos pares	30
2.4.4 A avaliação pela equipe de trabalho	30
2.4.5 A avaliação pelo subordinado	30
2.4.6 A avaliação por comissão de avaliação de desempenho	31
2.4.7 A autoavaliação	31
2.4.8 A avaliação por múltiplas fontes (360°)	32
2.5 MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	34
2.5.1 Método do checklist ou lista de verificação	34
2.5.2 Método da escala gráfica	34
2.5.3 Método da escolha forçada	35
2.5.4 Método da avaliação forçada	36
2.5.5 Método dos incidentes críticos	37
2.5.6 Método da pesquisa de campo	37
2.6 TENDÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	39
2.6.1 Alinhamento da avaliação de desempenho às demais funções da gestão de pessoas	39
2.6.2 Avaliação como processo de <i>coaching</i>	39

2.6.3 Indicadores sistêmicos, específicos e conjuntos	39
2.6.4 Feedback	40
2.6.5 Ênfase maior nos resultados, metas e objetivos do que no comportamento	41
2.6.6 Indicadores como impulsionadores do desempenho	41
2.6.7 Avaliação de desempenho por processos não estruturados	41
2.7 DISFUNÇÕES DOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	42
2.7.1 Inadequação ou indefinição dos objetivos na avaliação de desempenho	42
2.7.2 Insuficiência de comprometimento da alta administração	42
2.7.3 Efeito halo	43
2.7.4 Tendência central	44
2.7.5 Subjetivismo e unilateralidade	44
2.7.6 Paternalismo	44
2.7.7 Complacência ou rigor	44
2.7.8 Falta de memória ou acontecimento recente	44
2.7.9 Preconceito pessoal	45
2.7.10 Falta de retorno dos resultados	45
3 O ESTÁGIO PROBATÓRIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	47
3.1 O ESTÁGIO PROBATÓRIO COMO REQUISITO LEGAL PARA A ESTABILIDADE	47
4 O ASPIRANTE-A-OFICIAL BOMBEIRO MILITAR	51
4.1 DEFINIÇÃO DO CARGO E SUA CARACTERIZAÇÃO	51
4.2 A AQUISIÇÃO DA ESTABILIDADE	52
5 A PROMOÇÃO DE OFICIAIS NO CBMSC	55
5.1 CONSIDERAÇÕES PRÉVIAS SOBRE GRAFIAS DE DISPOSITIVOS LEGAIS	55
5.2 A LEI DE PROMOÇÃO DE OFICIAIS	55
5.3 A REGULAMENTAÇÃO DA LEI DE PROMOÇÃO DE OFICIAIS	57
5.3.1 Interstício	57
5.3.2 Aptidão física	57
5.3.3 Cursos e serviços arregimentados	58
5.3.4 Conceito profissional e conceito moral	58
5.3.5 A Ficha de Informações	59
6 O ESTÁGIO PROBATÓRIO OPERACIONAL SUPERVISIONADO DOS ASPIRANTES DO CBMSC	61
6.1 A APROVAÇÃO EM ESTÁGIO PROBATÓRIO COMO CONDIÇÃO PARA A PROMOÇÃO DOS ASPIRANTES DO CBMSC	61

6.2 O ESTÁGIO PROBATÓRIO E O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS ASPIRANTES DO CBMSC	62
6.2.1 Objetivos da Diretriz de Procedimento Administrativo Permanente Nr 1- CmdoG	63
6.2.2 Generalidades do estágio operacional supervisionado	63
6.2.3 O plano de estágio	64
6.2.4 O Relatório Final de Estágio Supervisionado	67
6.3 CONCEITUAÇÃO DE CRITÉRIOS E DE INDICADORES DE AVALIAÇÃO	70
6.3.1 Critérios para avaliação	70
6.3.2 Indicadores de avaliação	71
7 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA	73
7.1 A PESQUISA COM OS COMANDANTES DE BATALHÃO	73
7.1.1 Validação do respondente como útil ao objeto da pesquisa	74
7.1.2 Identificação do Batalhão do respondente	74
7.1.3 Transmissão dos critérios e indicadores de avaliação aos Aspirantes	74
7.1.4 Opinião sobre os critérios e indicadores utilizados na avaliação dos Aspirantes	78
7.1.5 Fornecimento de <i>feedbacks</i> regulares e periódicos relativos a atuação dos Aspirantes durante o estágio probatório	80
7.1.6 Fornecimento de <i>feedback</i> final por ocasião da conclusão do estágio probatório	82
7.1.7 Comentários sobre o processo do estágio probatório operacional dos Aspirantes, em uso no CBMSC	84
7.2 A PESQUISA COM OS OFICIAIS FORMADOS APÓS O ANO DE 2003	85
7.2.1 Ano em que o Aspirante concluiu o estágio operacional	86
7.2.2 Batalhão em que o Aspirante realizou o estágio operacional	87
7.2.3 Conhecimento do Plano de Estágio Operacional Supervisionado	88
7.2.4 Conhecimento dos critérios e indicadores utilizados na avaliação do estágio	89
7.2.5 Emprego efetivo dos critérios e indicadores na avaliação final do estágio	91
7.2.6 Opinião sobre os critérios e indicadores utilizados na avaliação do estágio probatório	93
7.2.7 Recebimento de <i>feedbacks</i> regulares e periódicos do desempenho durante o estágio probatório	95
7.2.8 Recebimento do <i>feedback</i> final por ocasião da conclusão do estágio probatório	97
7.2.9 Comentários sobre o processo do estágio probatório em uso no CBMSC	98
8 RECOMENDAÇÕES	101

8.1 RECOMENDAÇÕES DE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE CONDUTA E DESEMPENHO	101
9 CONCLUSÃO	105
REFERÊNCIAS	125
APÊNDICE A – Pesquisa com os Comandantes de Batalhão	129
APÊNDICE B – Pesquisa com os Oficiais formados após o ano de 2003	131
APÊNDICE C – Sugestão de indicadores para a avaliação do estágio probatório	133
ANEXO A – Ficha de Informação	137
ANEXO B – Diretriz de Procedimento Administrativo Permanente Nr 1-CmdoG	139

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho monográfico tem por finalidade discorrer sobre o processo de avaliação do estágio operacional supervisionado dos Aspirantes-a-Oficial do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), alicerçado na doutrina, na legislação e em normativas específicas, bem como, em pesquisa realizada com os principais atores envolvidos, quais sejam os Comandantes de Batalhão de Bombeiros Militar e os Oficiais que na condição de Aspirantes-a-oficial realizaram estágio probatório no CBMSC, tencionando, ao final, apresentar possíveis recomendações acerca desse processo.

A Administração Pública exige a observância de vários princípios, dentre os quais se destacam os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência (MEIRELLES e BURLE FILHO, 2016).

A temática do presente trabalho ganha importância, na medida em que se trata de um processo composto de diversos atos administrativos públicos, tomados por funcionários públicos que devem observar os referidos princípios, buscando sempre o alcance do bem comum da coletividade (DI PIETRO, 2016).

É obrigação dos órgãos públicos demandar esforços para que seus servidores observem os valores da sociedade a que servem e que estejam comprometidos com cumprimento dos princípios da Administração Pública, devendo para tanto estarem qualificados e capacitados, mediante um ajustado e progressivo processo de seleção, treinamento e de avaliações de desempenho.

É nesse cenário que se insere o estágio probatório a que são submetidos os Aspirantes-a-Oficial, como procedimento destinado a proporcionar aprendizagem e a avaliação de desempenho, visando aferir a capacidade do Aspirante para exercer as funções públicas de um Oficial e assim, por consequência, adquirir a estabilidade no cargo (BRASIL, 1988; SANTA CATARINA, 1985; SANTA CATARINA, 1989; CBMSC, 2011).

Assim, o presente trabalho analisará o processo de avaliação de desempenho do estágio probatório a que se submetem os Aspirantes-a-oficial do CBMSC, tencionando verificar seu alinhamento à doutrina e à legislação, bem como a sua consistência, efetividade, racionalidade e eficácia, assim como, por hipótese, identificar eventuais disfunções do processo e ao final apresentar recomendações de melhorias que o estudo permita distinguir como proveitosos.

1.1 PROBLEMA

O processo de avaliação do estágio probatório supervisionado a que são submetidos os Aspirantes-a-Oficial do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, deriva essencialmente dos mandamentos legais contidos na lei estadual nº 6.215, de 10 de fevereiro de 1983, que dispõe sobre a promoção dos oficiais militares estaduais, e no decreto nº 19.236, de 14 de março de 1983, que a regulamenta.

A previsão legal citada traz apenas referenciais e parâmetros genéricos sobre o tema avaliação de desempenho dos Aspirantes-a-Oficial durante o estágio probatório, deixando o aprofundamento para os dispositivos normativos das corporações militares do Estado.

Esses dispositivos, por sua vez, conduzem a um processo de avaliação de desempenho não adequadamente balizado e em consequência acentuadamente subjetivo, permitindo ou carreando a uma atuação personalística por parte dos avaliadores.

A exiguidade dos meios de delimitação dos critérios avaliativos, traduzidos pela quase inexistência ou, na melhor das hipóteses, pelo emprego de itens de difícil ponderação ou aplicação, pode gerar um encadeamento que se traduza numa reprovação injusta do avaliado ou numa aprovação imerecida, tornando o processo deficitário e ineficaz aos seus propósitos.

Vislumbra-se, ainda, no atual método, o desconhecimento tempestivo do próprio desempenho por parte do Aspirante em avaliação, o que impossibilita a contradita e dificulta a melhoria nos quesitos que porventura venham a ser mal avaliados, contribuindo e somando para a condição de pouca transparência que o processo denota.

O processo de avaliação do estágio probatório operacional supervisionado dos Aspirantes-a-Oficial do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, em resumo, carece de procedimentos e de critérios e indicadores claramente definidos quanto ao desempenho mínimo esperado.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor um conjunto de critérios e indicadores para o processo de avaliação do estágio probatório operacional supervisionado dos Aspirantes-a-Oficial do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Realizar um breve levantamento teórico sobre avaliação de desempenho e estágios probatórios;

b) Descrever o processo de avaliação utilizado no estágio probatório operacional supervisionado dos Aspirantes-a-Oficial do CBMSC, sob a perspectiva regulatória (legislação e normas);

c) Analisar os documentos que compõem o processo de avaliação do estágio probatório operacional supervisionado dos Aspirantes-a-Oficial do CBMSC.

d) Averiguar as percepções dos avaliadores e avaliados acerca do processo de avaliação do estágio probatório operacional supervisionado do CBMSC.

1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

O serviço público necessita estar incessante e constantemente em busca do aperfeiçoamento e da eficiência e eficácia. Um dos caminhos para tanto relaciona-se com a qualidade de seus servidores, que necessitam de acompanhamento, fiscalização e também de mecanismos que permitam avaliar seus respectivos desempenhos e, assim, apontar correções.

Nesse escopo, depara-se com a carência de discussão, doutrina e literatura em relação ao tema da avaliação de desempenho em estágio probatório, chegando mesmo a completa ausência de qualquer estudo quando se particulariza para o caso dos estágios probatórios que envolvam Aspirantes-a-Oficial. É para a amenizar essa deficiência que o presente estudo pretende contribuir, sugerindo critérios e indicadores para uma condução satisfatória do processo de avaliação.

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina necessita estar em constante aperfeiçoamento, envolvendo múltiplas frentes, a fim de continuar prestando bons serviços à sociedade catarinense. Uma dessas frentes volta-se para a procura da qualidade e da qualificação de seu efetivo, sendo o processo de avaliação do estágio probatório dos seus Aspirantes, uma ferramenta para tal. Portanto, o estudo e a melhoria desse processo refletirá positivamente para contemplar o alcance dos seus objetivos.

O pesquisador como Comandante de Batalhão de Bombeiros Militar e assim periodicamente responsável pela avaliação de Aspirantes-a-oficial em estágio probatório, encontra dificuldades para realizar uma adequada e justa avaliação, de forma que o trabalho

pode contribuir para aclarar e balizar o assunto, proporcionando ao autor maior segurança ao se deparar futuramente com a condução de novos estágios probatórios.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa, conforme Oliveira (2013, p. 43), “é um processo que engloba um conjunto de métodos e técnicas para ensinar, analisar, conhecer a realidade e produzir novos conhecimentos”.

Para Neves (2007, p. 46-47), a metodologia consiste na superação de etapas lógicas para uma investigação:

A pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada e desenvolvida de acordo com as normas consagradas pela metodologia científica. Tal metodologia deve ser entendida como um conjunto de etapas dispostas de forma lógica que você deve vencer na investigação de um fenômeno.

Nesse contexto, para o desenvolvimento do presente trabalho, será utilizada a abordagem qualitativa, objetivos da pesquisa nas modalidades exploratórias e descritivas e como estratégias de pesquisa a revisão bibliográfica, pesquisa documental e a aplicação de questionários, conforme se segue.

A abordagem ou análise de conteúdo é qualitativa na medida em que procura observar e interpretar fenômenos e então atribuir-lhe significado, que não se pode traduzir ou quantificar somente em números, sendo portanto descritiva (OTANI e FIALHO, 2011).

Conforme Jung (2004, p. 61), esse tipo abordagem “[...] admite a interferência dos valores do pesquisador e considera a existência de múltiplas realidades.”

Prossegue o mesmo autor:

Os modelos qualitativos são aqueles formulados a partir de descrições intuitivas do pesquisador ou indivíduo pesquisado. Este modelo tem por finalidade a representação dos objetos ou indivíduos e as relações associadas para formulação de um modelo interativo. A descrição e representação de fenômenos através de modelos qualitativos é passível de interferência positiva ou negativa dos valores do próprio pesquisador (JUNG, 2004, p. 61).

A abordagem qualitativa procura chegar a uma construção buscando ligações lógicas no fenômeno ou na situação em estudo (GIL, 2002, p. 90):

O processo de análise e interpretação é fundamentalmente iterativo, pois o pesquisador elabora pouco a pouco uma explicação lógica do fenômeno ou da situação estudados, examinando as unidades de sentido, as inter-relações entre essas unidades e entre as categorias em que elas se encontram reunidas.

Por seu turno, Oliveira (2013) afirma que se trata de um método descritivo que mediante estudo da literatura atinente, aplicação de questionários, contemplações e análise de dados, proporciona reflexão e diagnóstico da realidade, permitindo ao final um entendimento aprofundado do objeto em estudo.

Quanto aos objetivos, como antecipado, a pesquisa contempla características exploratórias e descritivas. Exploratória pois consiste em perscrutar, investigar previamente o tema a ser estudado, por meio de levantamento bibliográfico, visando obter familiaridade sobre o fato ou fenômeno (OTANI e FIALHO, 2011).

Gil (2002, p. 41) ratifica e amplia a caracterização da pesquisa exploratória:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Trata-se assim e em geral de uma etapa inicial, preparatória:

Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido é bastante genérico, tornam-se necessários seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados (GIL, 1999, p. 43).

A pesquisa também será descritiva, visto que se procederá a observação, o registro e análise, porém sem a discussão do mérito do que se enquadrar nesse formato, conforme explica Jung (2004, p. 152):

A finalidade é observar, registrar e analisar fenômenos ou sistemas técnicos, sem, entretanto, entrar no mérito dos conteúdos. Neste tipo de pesquisa não pode haver interferência do pesquisador que deverá apenas descobrir a frequência com que o fenômeno acontece, ou como se estrutura e funciona um sistema, método, processo ou realidade operacional.

Ocupa-se em descrever as características de uma população ou fenômeno, ou então descrever relações entre variáveis, utilizando para tanto técnicas padronizadas para coleta de dados, como questionários e observações sistemáticas (GIL, 2002).

Como estratégia de pesquisa serão utilizadas a pesquisa documental, a revisão bibliográfica e a aplicação de questionários.

A pesquisa documental se materializa na Ficha de Informações para a promoção de Oficiais (ANEXO A) e na Diretriz de Procedimento Administrativo Permanente Nr 1-ComdoG, que trata do estágio operacional supervisionado dos Aspirantes-a-Oficial do CBMSC (ANEXO B).

A revisão bibliográfica se operacionaliza pela consulta de obras, livros e artigos, bem como, pela consulta às legislações e normas pertinentes ao assunto (Gil, 1999).

A aplicação de dois tipos de questionários pretende investigar e caracterizar o processo de avaliação de desempenho dos Aspirantes-a-oficial durante o estágio probatório operacional supervisionado, sendo que um dos questionários visa averiguar a percepção do processo sob a perspectiva dos responsáveis pela aplicação de referida avaliação (Comandantes de Batalhão) e o outro a percepção do processo sob a perspectiva de uma amostra dos avaliados (Oficiais do CBMSC que foram submetidos a estágio probatório como Aspirantes-a-oficial).

O primeiro questionário aplicado para a consecução deste trabalho teve como público-alvo, portanto, os Comandantes das Unidades Operacionais¹ (Batalhões) do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, perfazendo o total de 14 (quatorze) Batalhões, os quais são denominados de “Batalhão de Bombeiros Militar” e recebem numeração ordinal sequencial de 1º a 14ºBBM.

O retorno dos questionários da pesquisa fixou-se em 100% (cem por cento), visto que todo o universo dos Comandantes dos 14 (quatorze) Batalhões de Bombeiros Militar, responderam, mediante a utilização do programa Formulários do Google.

Conforme o APÊNDICE A, o questionário foi estruturado em duas seções. Na primeira seção, apenas 1 (uma) pergunta, fechada, de múltipla escolha, destinada a verificar se o respondente teria ligação com o objeto da pesquisa.

A segunda seção foi estruturada em 6 (seis) perguntas, sendo 5 (cinco) fechadas e 1 (uma) aberta descritiva. Das perguntas fechadas, 4 (quatro) foram de múltipla escolha

¹ Exceto o Batalhão de Operações Aéreas (BOA), pois não recebe Aspirantes-a-oficial para estágio.

(alternativa única), 1 (uma) de lista suspensa (alternativa única) e 1 (uma) de caixa de seleção (permissão de múltiplas alternativas).

O questionário foi organizado e estruturado em 6 (seis) tópicos, sendo eles:

- 1) Validação do respondente como útil ao objeto da pesquisa;
- 2) Identificação do Batalhão do respondente;
- 3) Transmissão dos critérios e indicadores de avaliação aos Aspirantes;
- 4) Opinião sobre os critérios e indicadores utilizados na avaliação dos Aspirantes;
- 5) Fornecimento de *feedbacks* regulares e periódicos relativos a atuação dos Aspirantes durante o estágio probatório;
- 6) Fornecimento de *feedback* final por ocasião da conclusão do estágio probatório;
- 7) Comentários sobre o processo do estágio probatório operacional dos Aspirantes, em uso no CBMSC.

O segundo questionário aplicado para a consecução do trabalho teve como público-alvo os Oficiais formados no CBMSC após a sua emancipação da Polícia Militar de Santa Catarina, ocorrida no ano de 2003, e que portanto realizaram, como Aspirantes-a-oficial, o estágio probatório operacional supervisionado já em Unidades Operacionais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina como órgão independente da PMSC.

Perante o universo apresentado, decidiu-se pela aplicação de uma amostragem, para a qual empregou-se a técnica de amostragem aleatória simples, cujo cálculo do tamanho da amostragem foi definido por meio das seguintes equações (BARBETTA, 2004):

1ª aproximação para amostra (1)

$$n_0 = 1/E_0^2$$

Onde:

n_0 = 1ª aproximação para a amostra

E_0 = Erro amostra tolerável

Calculo da amostra (2)

$$n = N.n_0/N+n_0$$

Onde:

n = Amostra

N = População

n_0 = 1ª aproximação para a amostra

Para o cálculo da equação (1), a fim de encontrar a 1ª aproximação para a amostra (n_o), arbitrou-se como erro de amostra tolerável (E_o), o percentual de 15% (0,15), obtendo-se como resultado de n_o , o valor 44,4 (quarenta e quatro vírgula quatro).

Aplicando a equação (1) na equação (2), a fim de se obter o tamanho da amostragem (n), considerando-se a população (N) como 164 (cento e sessenta e quatro), chegou-se a uma amostra (n) de 35 (trinta e cinco), com a aplicação de arredondamento matemático simples.

Portanto, do universo de 164 (cento e sessenta e quatro) Oficiais, a pesquisa se definiu por uma amostragem de 35 (trinta e cinco).

Com a finalidade de se buscar uma representatividade equilibrada, calculou-se uma estratificação da amostra por ano de formação/turma (TABELA 1).

Tabela 1 – Amostragem de Oficiais para a pesquisa (por ano de formação/turma)

Turma	Quantidade	%	Amostra
2007	10	6,10	2
2008	16	9,76	3
2009	9	5,49	2
2011	21	12,80	5
2012 (turma I)	19	11,59	4
2012 (turma II)	25	15,24	5
2014	21	12,80	5
2015	18	10,98	4
2016	25	15,24	5
Total	164	100	35

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base no Almanaque dos Oficiais BM de 28/08/2018

A seleção final dos Oficiais escolhidos para responder ao questionário, foi realizada de forma aleatória (sorteio).

A pesquisa alcançou o percentual de 97% (noventa e sete por cento) de respostas, com 34 (trinta e quatro) respondentes, de forma que se julga perfeitamente suficiente para a representação e a legitimidade da pesquisa.

O questionário dividiu-se em três seções (APÊNDICE B). A primeira seção foi estruturada em 4 (quatro) perguntas, todas fechadas, sendo 2 (duas) de lista suspensa (alternativa única) e 2 (duas) de múltipla escolha (alternativa única). Caso a resposta à questão nº 4 (quatro) fosse diferente de “Não tomei conhecimento”, o respondente poderia prosseguir para a segunda seção e, caso fosse igual, seria direcionado para a terceira seção.

A segunda seção continha 2 (duas) perguntas, ambas fechadas, sendo 1 (uma) de múltipla escolha (alternativa única) e 1 (uma) de caixa de seleção (permissão de múltiplas alternativas).

A terceira seção se estruturou com 3 (três) perguntas, sendo 2 (duas) fechadas de múltipla escolha (alternativa única) e 1 (uma) aberta descritiva.

O questionário foi organizado e estruturado, portanto em 9 (noves) tópicos, sendo eles:

- 1) Ano em que o Aspirante concluiu o estágio operacional;
- 2) Batalhão em que realizou o estágio operacional;
- 3) Conhecimento do Plano de Estágio Operacional Supervisionado;
- 4) Conhecimento dos critérios e indicadores utilizados na avaliação do estágio;
- 5) Emprego efetivo dos critérios e indicadores na avaliação final do estágio;
- 6) Opinião sobre os critérios e indicadores utilizados na avaliação do estágio probatório;
- 7) Recebimento de *feedbacks* regulares e periódicos do desempenho durante o estágio probatório;
- 8) Recebimento do *feedback* final por ocasião da conclusão do estágio probatório;
- 9) Comentários sobre o processo do estágio probatório em uso no CBMSC.

2 FUNDAMENTOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O tema deste trabalho evoca e tem gênese no processo de avaliação de desempenho de pessoas, de forma que para introdução, contextualização e melhor compreensão do assunto, faz-se necessário a abordagem dos seus fundamentos.

2.1 CONCEITUAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A qualidade do serviço prestado por uma empresa ou organização, passa pelo desenvolvimento da qualificação e do potencial de seus colaboradores (funcionários), como caminho para se obter alto desempenho, aceitação de responsabilidades superiores e comprometimento com os resultados almejados. Para tanto, faz-se necessário atenção e valor permanente com o desempenho humano, como fator inafastável do sucesso organizacional, sendo que a aferição desse desempenho se dá por meio de processos de avaliação de desempenho (LUCENA, 1992).

Para Siqueira (2002, p. 56), “a avaliação de desempenho é o comportamento real do empregado face a uma expectativa ou um padrão de comportamento estabelecido pela organização.”

Chiavenato (2009, p. 113) abreviadamente conceitua avaliação de desempenho como “uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa.”

A avaliação de desempenho originariamente objetivava tão somente o acompanhamento do desempenho de pessoas no trabalho, conforme as atividades de suas respectivas funções. Com a evolução do construto, o processo passou a considerar também o comportamento das pessoas no desempenho de suas atividades, o adequado cumprimento das metas estabelecidas e os resultados obtidos pelo profissional avaliado, além de balizamento do seu potencial para emprego futuro (MARRAS; TOSE, 2012).

Argumento aproximado apresenta Pontes (2016, p. 26), quando assim descreve a avaliação de desempenho:

Avaliação ou administração de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir

os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos[...] O processo de avaliação consiste na definição dos resultados esperados, tendo como palco o planejamento estratégico ou as estratégias da organização, no acompanhamento diário do progresso, na solução contínua dos problemas que ocorrem e na revisão final dos resultados conquistados, para elaboração das propostas futuras.

A avaliação de desempenho ocupa-se, então, da verificação e do acompanhamento sistemático do desempenho dos colaboradores/funcionários, conforme os objetivos e metas definidos pela organização e de acordo com os resultados por ela esperados, podendo servir ainda como parâmetro para aferição de potencial do servidor e seu aproveitamento futuro.

2.2 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho não é um fim, mas um meio, uma ferramenta organizacional para se obter a melhoria e a otimização dos resultados de seus recursos humanos, sendo esse, portanto, o objetivo básico e final do processo de avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2002).

Segundo o mesmo autor, porém em obra posterior, além do objetivo principal (básico) da avaliação de desempenho, há o desdobramento em outros objetivos específicos ou intermediários, a saber:

- 1) Adequação da pessoa ao cargo ocupado.
- 2) Levantar necessidade de treinamento.
- 3) Indicar promoções e sucessões.
- 4) Conceder incentivo salarial ao bom desempenho.
- 5) Melhorar as relações humanas entre o superior e seus subordinados.
- 6) Promover o auto-aperfeiçoamento da pessoa.
- 7) Oferecer informações básicas para pesquisa de recursos humanos.
- 8) Proporcionar uma estimativa do potencial de desenvolvimento das pessoas.
- 9) Estimular maior produtividade das pessoas.
- 10) Dar conhecimento dos padrões de desempenho da organização.
- 11) Dar retroação (*feedback*) de informação ao próprio indivíduo avaliado.
- 12) Facilitar decisões sobre pessoas, como transferências, dispensas (CHIAVENATO, 2009, p.121).

Conclui que é possível resumir-se os objetivos da avaliação do desempenho em três objetivos fundamentais, quais sejam a possibilidade de mensuração do potencial com vistas a sua plena aplicação, a constatação de que a produtividade do colaborador pode ser desenvolvida a partir da avaliação e a oportunidade de crescimento e participação de todos os componentes no alcance dos objetivos individuais e organizacionais (CHIAVENATO, 2009).

Para Marras e Tose (2012, p. 5), a avaliação de desempenho tem por objetivos:

Estabelecer objetivos alinhados à estratégia do negócio;
 Elaborar planos de desenvolvimento para a melhoria do desempenho dos avaliados;
 Identificar e desenvolver os talentos contratados pela empresa;
 Planejar carreiras e sucessões;
 Recompensar desempenhos acima das expectativas;
 Desligar as pessoas cujo mau desempenho se repete, apesar dos *feedbacks* recebidos.

Já para Pontes (2016, p. 29-30), a avaliação de desempenho possui quinze particulares finalidades (objetivos):

Tornar dinâmico o planejamento da empresa;
 Conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, à qualidade e à satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
 Melhorar as competências das pessoas e das empresas;
 Desenvolver pessoas;
 Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
 Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;
 Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
 Dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
 Gerar informações;
 Tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação de todo o corpo empresarial;
 Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros da equipe de trabalho;
 Servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade;
 Convir como um importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa;
 Ajudar no processo de levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento; e
 Identificar talentos, como processo conjunto com o instrumento de avaliação de potencial.

Os objetivos primordiais e finalísticos da avaliação de desempenho, portanto, residem na contribuição para o alcance dos propósitos organizacionais, mediante a aferição da performance de seus indivíduos e a aplicação de medidas para mantê-los alinhados aos fins da organização ou redirecioná-los nesse sentido.

2.3 FOCOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Identificam-se quatro focos sob os quais as organizações procedem a avaliação de seus funcionários, sendo o foco na aferição do potencial, no desenvolvimento profissional, na análise comportamental e na realização de metas e resultados (MARRAS; TOSE, 2012).

2.3.1 Foco na aferição do potencial

A aferição ou avaliação de potencial se volta para o desempenho futuro, mediante os resultados alcançados pelo avaliado. Procura, assim, identificar talentos ao possibilitar o conhecimento das características das pessoas que poderão posteriormente permitir que assumam atividades mais adequadas aos respectivos perfis (SIQUEIRA, 2002).

Ainda de acordo com o mesmo autor, avaliação de potencial “[...] é especialmente importante para embasar normas e diretrizes para a colocação e a recolocação de pessoas, a promoção e o planejamento de carreira” (SIQUEIRA, 2002, p. 111).

Para Marras e Tose (2012, p. 9), “A aferição de potencial é a identificação da capacidade de alguém assumir posições que exijam o entendimento de assuntos mais complexos.”

Dessa forma, o foco na aferição do potencial numa avaliação de desempenho, está em identificar o que pode ser esperado da pessoa avaliada e estimar a expectativa do grau de desempenho a que pode chegar (MARRAS e TOSE, 2012).

2.3.2 Foco no desenvolvimento profissional

Quando o foco da avaliação de desempenho situa-se no desenvolvimento profissional, tem-se uma avaliação voltada para a identificação das características e das dificuldades de um trabalho, de forma a permitir a evolução do colaborador ao desempenhá-lo, assim transformando-se, por conseguinte, em desenvolvimento do próprio indivíduo (SIQUEIRA, 2002).

Marras e Tose (2012, p. 10) assim abordam o tema:

A avaliação do desempenho humano, quando tem por objetivo o desenvolvimento profissional, visa identificar o grau de complexidade do trabalho atribuído ao profissional e as capacidades (competências) necessárias para sua realização. A partir daí o avaliador/gestor identifica as ações necessárias para desenvolver o profissional considerando itens como capacitação, carreira ou remuneração.

Ratifica-se, portanto, a ligação entre conhecer o trabalho e a partir daí desenvolver as pessoas para exercê-los, acrescentando-se, conforme Fernandes apud Marras e Tose (2012), que o desenvolvimento profissional é procedimento de continuidade, de forma a permitir que

o funcionário possa ser capaz de ocupar cargos e exercer funções de níveis cada vez mais complexos.

2.3.3 Foco na análise comportamental

Esse foco liga-se à análise do comportamento humano enquanto componente de um meio social, materializando-se pela observação das atitudes e reações do indivíduo ante os estímulos (internos ou externos) que recebe. O comportamento humano depende de três variáveis, sendo elas a personalidade, a experiência e o ambiente (NETO, 2000).

Conforme Leme (2009), a análise comportamental é determinada não pelo que o indivíduo faz, mas pela observação que as outras pessoas fazem sobre comportamento que o indivíduo demonstra, havendo portanto contornos de subjetividade na avaliação. A existência do fator subjetivo pode, contudo, ser minimizado pela aplicação de *feedbacks* (MARRAS e TOSE, 2012).

A análise comportamental, segundo Hipólito e Reis apud Marras e Tose (2012), tem o mote de identificar o comportamento do indivíduo nas organizações, levando em conta a complexidade do trabalho e o empenho do funcionário em superá-los.

2.3.4 Foco na realização de metas e resultados

Trata-se de avaliação cujo cerne reside na observação do cumprimento de metas e na obtenção de resultados por parte do avaliado.

O foco na realização de metas e resultados consiste na apreciação dos resultados obtidos pelo avaliado em relação a metas previamente negociadas com a organização. Dessa forma avalia-se o esforço e a dedicação dos profissionais, e geralmente essa medição é feita de forma quantitativa (MARRAS e TOSE, 2012, p. 12).

Ainda conforme Marras e Tose (2012), esse tipo de avaliação inicia-se no planejamento estratégico da organização, documento esse norteador dos objetivos e das metas almejadas, avançando para o compromisso entre a organização e o funcionário no sentido de atingi-los, os *feedbacks* para alinhá-los ou corrigi-los (avaliações intermediárias) e, por fim, a aplicação da avaliação propriamente dita.

2.4 ATORES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para a execução de um processo de avaliação necessariamente há que existir, no mínimo, o avaliador e o avaliado, podendo a figura do avaliador se constituir por um gestor/gerente, por uma equipe ou comissão de avaliação, por pares, por subordinados e até mesmo pelo próprio avaliado, constituindo-se em avaliações diretas, conjuntas ou em autoavaliação (BERGAMINI e BERALDO, 2007; MARRAS E TOSE, 2012; PONTES, 2016).

2.4.1 A avaliação pelo gestor/gerente

A avaliação pelo gestor, gerente ou pela chefia, tem se apresentado como a forma de avaliação mais difundida, porém pode tornar-se menos precisa caso haja distanciamento entre o avaliador e o avaliado, conforme segue:

Avaliação pelo gestor é a mais comum e fornece alimentos confiáveis quando o líder tem oportunidade de trabalhar próximo do avaliado. Em muitas empresas, os subordinados podem estar distante dos líderes (trabalho remoto), o que dificulta uma observação mais precisa do desempenho (PONTES, 2016, p. 32).

Segundo Bergamini e Beraldo (2007), essa modalidade de avaliação possui algumas vantagens. A primeira delas é o fato de que o avaliador, em razão de uma convivência mais direta, em tese, conhece melhor o avaliado. A segunda vantagem reside no conhecimento mais específico, por parte do avaliador, dos padrões de desempenho esperados de cada um de seus subordinados, face as funções que desempenham no setor gerido pelo próprio. A terceira vantagem é a tendência a que realize avaliações justas e autênticas, visto que possui interesse em obter resultados, para o que necessitará angariar a confiança de seus subordinados, reafirmando, ao final, sua liderança.

Por outro lado, a avaliação pelo gestor pode evidenciar algumas circunstâncias desfavoráveis. A proximidade pode prejudicar a percepção sobre o avaliado, contaminando e alterando o adequado julgamento. A avaliação pode apresentar deficiências qualitativas e gerar resultados apartados do real desempenho do funcionário, visto ser produto da percepção personalística, de uma única pessoa (BERGAMINI e BERALDO, 2007).

Convergindo em muitos dos aspectos já descritos, assim se manifestam Marras e Tose (2012, p. 30):

Esse tipo de avaliação perdurou por longos anos, recebendo muitas críticas no que diz respeito à subjetividade do processo. O gestor despreparado, por exemplo, poderá avaliar de acordo com a sua simpatia ou antipatia pelo avaliado, levando em conta uma impressão geral criada por seu processo perceptivo. Da mesma forma pode ocorrer alguma complacência ou, ao contrário, um rigor exagerado em relação à utilização do instrumento de avaliação, ou seja, uma avaliação muito alta ou avaliação muito baixa, de acordo com a interpretação do avaliador em relação aos critérios estabelecidos pelo processo de avaliação.

Portanto, afere-se que a avaliação unilateral e tão somente pelo gestor, embora seja a mais comum, tem na subjetividade a sua maior fraqueza.

2.4.2 A avaliação pelo gestor e pelo avaliado

Trata-se de uma avaliação conjunta da qual participam o gestor avaliador e a própria pessoa a ser avaliada, caracterizando-se pelo diálogo entre ambos quando da aferição do desempenho do indivíduo (BERGAMINI E BERALDO, 2007).

Conforme Marras e Tose (2012, p. 31), essa modalidade de avaliação de mão dupla é mais produtiva que a abordagem solitária do avaliador, visto que:

Dessa forma, utilizando de empatia, o gestor conseguirá se colocar no lugar do seu subordinado, buscando compreender as razões de um desempenho inadequado. Será possível também ao gestor descobrir os pontos fortes do seu liderado e trabalhar sobre eles.

Complementam os mesmos autores que o contato constante entre avaliador e avaliado é tão ou mais importante que uma avaliação restrita a um determinado e isolado momento, facilitando, inclusive, a correção tempestiva de eventuais erros (MARRA e TOSE, 2012).

No contexto de uma modernizada teoria da Administração por Objetivos (APO), a avaliação participativa entre gestor e avaliado, deve caracterizar-se pela formulação de objetivos consensuais, pelo comprometimento para o alcance desses objetivos, pela negociação, pelo desempenho, pela constante aferição dos resultados frente aos objetivos propostos e pela revisão contínua e conjunta dos procedimentos (CHIAVENATO, 2009).

2.4.3 A avaliação pelos pares

A avaliação pelos pares configura-se pela avaliação de desempenho mútua de pessoas de mesmo nível hierárquico (PONTES, 2016).

Marras e Tose (2012, p. 32) enaltecem algumas características e oportunidades oferecidas pela avaliação quando efetuadas pelos pares:

Na execução de suas funções, os pares têm a oportunidade de manter contatos frequentes e interações com os seus colegas, participam juntos de reuniões, recebem relatórios e observam os comportamentos dos colegas dentro da organização em diversas oportunidades.

Assim, conforme os autores, a avaliação de desempenho com a participação de pares, pode contribuir para uma avaliação mais objetiva, face a multiplicidade de atores e de percepções, conseqüentemente.

2.4.4 A avaliação pela equipe de trabalho

A avaliação de desempenho quando realizada pela equipe de trabalho em avaliação, pode proporcionar melhoria do desempenho coletivo da própria, conforme ensina Chiavenato (2009, p. 117):

Consiste em fazer com que a própria equipe de trabalho avalie o desempenho de cada um de seus membros e programe com cada um deles as providências necessárias para melhorar seu desempenho cada vez mais. Neste caso, a equipe torna-se responsável pela avaliação do desempenho de seus participantes e define seus objetivos e metas.

Pode ser uma boa ferramenta de avaliação quando do desenvolvimento de projetos, partindo-se de objetivos e metas estabelecidas, em geral, no início do processo (MARRAS e TOSE, 2012).

2.4.5 A avaliação pelo subordinado

Trata-se de uma forma de avaliação na qual os papéis se invertem, com o gestor sendo a pessoa avaliada e o subordinado o seu avaliador. Também chamada de “avaliação para cima”, pode produzir resultados interessantes, na medida em que o subordinado está em

contato constante com seu gestor e assim tem, *a priori*, condições de fornecer devolutivas importantes sobre o seu desempenho (MARRAS e TOSE, 2012).

Pontes (2016, p. 32) considera esse tipo de avaliação como geradora de oportunidade para que o gestor avaliado altere seu comportamento, se for o caso:

A avaliação de subordinados é o processo no qual os subordinados avaliam o desempenho do seu gestor fornecendo *feedback* sobre sua atuação - é um processo de *feedback* ascendente, o qual exige maturidade e confiança na relação. Permite ao avaliado refletir sobre sua forma de liderar e mudar seu comportamento.

2.4.6 A avaliação por comissão de avaliação de desempenho

Constitui-se pela composição de uma equipe de avaliação, específica e formalmente designada e geralmente composta por pessoas de diversos departamentos da organização, com a participação permanente de alguns componentes, como o responsável pelo departamento de recursos humanos, que assim realizam uma apreciação coletiva do desempenho das pessoas em avaliação. É criticada pelo caráter centralizador e pelo espírito de julgamento em detrimento ao de orientação para melhoria (CHIAVENATO, 2009).

Marras e Tose (2012) embora comunguem com a definição dada por Chiavenato, não lhe atribuem as deficiências relatadas, visto que para eles a constituição de comissões de avaliação pode apresentar bons resultados e oportunidades, tais como, a equidade de critérios, a identificação de talentos, a discussão de planos de carreira, o fornecimento de subsídios para o reconhecimento e a identificação de perspectivas para o crescimento profissional, dentre outros.

2.4.7 A autoavaliação

Modalidade em que a própria pessoa em avaliação emite um julgamento sobre o seu desempenho. Normalmente não se compõe de uma avaliação exclusiva, visto que o gestor acaba complementando a avaliação após o julgamento feito pelo avaliado (BERGAMINI e BERALDO, 2007).

Conforme Pontes (2016, p. 32), o método de autoavaliação tem a interação e o consenso entre o avaliado e avaliador como pontos fortes, tornando o processo mais consistente:

A autoavaliação é um processo interessante que aumenta a participação do funcionário no processo. É consistente quando a empresa pratica valores como autogerenciamento, autonomia e confiança. Gera reflexão do desempenho pela pessoa. A autoavaliação normalmente é completada com avaliação pelo gestor. Facilita muito o processo de condução da entrevista, uma vez que passa a existir troca de observações e facilita a concordância quanto ao final da avaliação, tornando o processo mais consistente.

Marras e Tose (2012) seguem a mesma definição, complementando-a com a descrição da conduta quando a avaliação intermediária do gestor (*feedback*) não é assentida pelo avaliado, bem como, considerando-a uma prática saudável e com potencial para melhorar o autoconhecimento do avaliado, a saber:

No momento em que o gestor se dispõe a dar um *feedback* ao avaliado, as duas avaliações são discutidas e podem ou não ser aceitas pelo avaliado. Caso haja uma não aceitação, acontecerá uma discussão e um posterior consenso. Algumas vezes esse consenso não ocorre e o avaliado é convidado a expressar a sua discordância em local próprio no instrumento de avaliação. A autoavaliação é prática muito saudável, que leva o avaliado a fazer uma análise cuidadosa do seu desempenho, facilitando dessa forma a aceitação do *feedback* dado pelo avaliador, além de ser uma oportunidade para o autoconhecimento.

Destacam-se como vantagens do processo de autoavaliação, a oportunidade de mútuo esclarecimento entre avaliador e avaliado, a maior possibilidade de reparação de defeitos de avaliação, a possibilidade para orientação pelo avaliador e a oportunidade para que o próprio gestor visualize eventuais defeitos de suas avaliações. Como principal desvantagem destaca-se a eventualidade da eclosão de sérios atritos entre o avaliado e o gestor (BERGAMINI e BERALDO, 2007).

2.4.8 A avaliação por múltiplas fontes (360°)

A avaliação por múltiplas fontes ou avaliação 360°, é uma modalidade que busca envolver diversos atores num processo avaliatório, entre o gestor, o próprio avaliado e outras pessoas que tenham interagido com o avaliado. Proporciona uma avaliação menos subjetiva e mais confiável, pois subsidia-se das percepções de diversas pessoas (MARRAS E TOSE, 2012).

Chiavenato (2009, p. 118) assim se manifesta acerca da avaliação 360°:

A avaliação de 360° reflete os diferentes pontos de vista envolvidos no trabalho da pessoa: o superior, os subordinados, os pares, os fornecedores internos e clientes

internos participam da avaliação de seu desempenho, fazendo com que ela reflita a visão dos diferentes parceiros envolvidos no trabalho de cada pessoa.

A avaliação de 360°, que também é denominada de *feedback* de 360° ou ainda de *feedback* de múltiplas fontes, tem como propósito o desenvolvimento da competência das pessoas e se apresenta como boa alternativa aos métodos clássicos de avaliação, focados na ideia de que o líder avalia o subordinado, na medida da participação e interação de múltiplos atores na avaliação (PONTES, 2016).

Figura 1 – Avaliação de 360°



Fonte: Elaborado pelo autor

Os *feedbacks* constituem a essência desse processo de avaliação, permitindo o ajuste da autopercepção com as percepções dos demais atores, conforme explica-se:

Os *feedbacks* são indiscutivelmente positivos para o desenvolvimento individual, pois por meio deles é que as pessoas conseguem perceber seus aspectos positivos e aqueles que necessitam de aprimoramento ou de melhorias profundas. É o ponto em que a avaliação 360 graus tem seu maior mérito, que é o de proporcionar o confronto da autopercepção com a percepção de outros, e não somente com a de seu superior (PONTES, 2016, p. 38).

O modelo de avaliação 360° apresenta como vantagens os fatos de ser considerado mais justo, menos subjetivo e proporcionar maior grau de participação. Como desvantagens se

relacionam o custo mais elevado, a demanda de maior tempo e a ocupação de diversos profissionais para os procedimentos (MARRAS e TOSE, 2012).

2.5 MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Alguns métodos para avaliação de desempenho por sua longevidade e popularidade entre as organizações foram incluídos no rol de métodos tradicionais. Podem ser relacionados como métodos tradicionais, dentre outros, o *checklist* (ou lista de verificação), a escala gráfica, a escolha forçada, a avaliação forçada, os incidentes críticos e a pesquisa de campo. Apesar de receberem críticas e rótulos de ultrapassados, esses métodos ainda resistem e se aplicam em diversas organizações, e em especiais nas de menor porte (CHIAVENATO, 2009; MARRAS e TOSE, 2012).

2.5.1 Método do checklist ou lista de verificação

Conforme Marras e Tose (2012), trata-se de um modelo bastante simples, para uso em organizações de pequeno porte, com poucos empregados e cujas atribuições estejam, em geral, na esfera de trabalhos mais simples ou braçais. Constitui-se de uma lista de fatores que servirão de parâmetros para a avaliação (assiduidade, pontualidade, iniciativa, etc), cruzados por uma escala de conceitos (por exemplo: muito bom, bom, regular, fraco) ou então por uma escala de pontuação numérica (1, 2, 3, 4, 5...).

2.5.2 Método da escala gráfica

Método também simples e similar ao de *checklist*, diferenciando-se basicamente por apresentar maior detalhamento quanto aos fatores a serem avaliados. Bastante difundido e tido como o mais utilizado de todos métodos de avaliação de desempenho. Composto de um formulário de dupla entrada, onde as linhas representam os fatores de desempenho e as colunas os graus que serão atribuídos aos fatores. Quanto mais detalhados forem os fatores, maior tende a ser a precisão da avaliação (CHIAVENATO, 2009).

Marras e Tose (2012, p. 59) complementam e explicam o formulário de dupla entrada, da seguinte forma:

Uma escala gráfica é um método que tem sido bastante utilizado e consiste em um formulário de dupla entrada, no qual, no sentido horizontal, são mostrados os fatores/ competências que servirão para efetuar a avaliação das pessoas. Os graus de avaliações são conceitos entre “ótimo”, “muito bom”, “bom”, “regular” e “fraco” ou a atribuição de pontos, podendo haver uma última coluna com a somatória dos pontos. No sentido vertical, são conceituados os fatores/competências. Cada fator é descrito de tal forma que qualquer avaliador poderá usá-lo de forma correta ao realizar avaliação. Por exemplo, a competência “comportamento ético” é conceituada como: “atitude pautada pelo respeito ao próximo, integridade, senso de justiça, impessoalidade nas ações e valorização do conceito de cidadania e do bem público”. A descrição dos fatores/competências é importante para diminuir a subjetividade do avaliador em relação ao conceito do fator/competência.

Segundo Pontes (2016), o método de escala gráfica possui as vantagens da facilidade de compreensão, da simplicidade e de permitir uma avaliação focada nas características previamente especificadas e esperadas pela organização. Porém, o mesmo autor, elenca pelo menos três desvantagens do método, quais sejam: 1) A falta de flexibilidade posto a compulsória vinculação aos fatores expressos no formulário; 2) O método preocupa-se com o passado, colocando o avaliador no papel “juiz” e o avaliado no de “réu”; 3) A subjetividade ainda presente no modelo, por melhor que tenha sido a escolha e a descrição dos fatores de desempenho.

A essas críticas, as quais Marras e Tose (2012) concordam, os mesmos acrescentam a falta de participação ativa do avaliado no processo de avaliação e o fato de que as pessoas (diferentes) acabam sendo tratadas de forma homogênea.

2.5.3 Método da escolha forçada

Método desenvolvido para as Forças Armadas Norte Americanas para a escolha de oficiais que deveriam ser promovidos (CHIAVENATO, 2009), possuindo as seguintes características:

Características do método da Escolha forçada: O método da Escolha forçada consiste em avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher **forçosamente** pelo menos uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado. Daí a denominação escolha forçada (CHIAVENATO, 2009, p. 133, grifo nosso)

Sobre a natureza das frases descritivas dos fatores de avaliação, Marras e Tose (2012) explicam que devem ser compostas por enunciados negativos e positivos, devendo o avaliador

escolher obrigatoriamente certa quantidade de frases que melhor se ajustem ao comportamento do avaliado, conforme duas possibilidades:

Por meio de conjunto de duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O avaliador deve escolher a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado. Por meio de um conjunto de quatro frases de significado positivo. Nesse caso, o avaliador deve escolher as duas frases que melhor caracterizam o desempenho do avaliado (MARRAS e TOSE, 2012, p. 62-63).

Para Pontes (2016), esse método de avaliação de desempenho pode obter bons resultados em organizações com cultura mais competitiva, porém pode ocasionar problemas em organizações mais paternalistas.

Marras e Tose (2012) apontam como desvantagens do método da escolha forçada a carência de participação do avaliado no processo, a inexistência de *feedback* e o não aproveitamento do processo para o desenvolvimento pessoal, visto não apresentar resultados individuais conclusivos.

2.5.4 Método da avaliação forçada

Percebe-se na bibliografia que os diversos autores confundem, ao menos nominalmente, o processo de avaliação forçada com o de escolha forçada apresentado no item anterior.

Porém, o método da avaliação forçada, também denominado de *ranking compulsório* ou ainda de curva forçada, não se foca em escolha de frases negativas ou positivas, em blocos, como o método anterior, mais sim na distribuição da avaliação de diversas pessoas numa curva de desempenho pré-determinada e constituída por níveis, como fraco, insuficiente, regular, bom e excelente, por exemplo (MARRAS e TOSE, 2012).

Pontes (2016, p. 54), assim descreve o método do *ranking compulsório*:

O método parte do pressuposto de que deve existir, em uma empresa, uma curva normal de desempenho. Isto é, alguns funcionários com desempenho ruim, um certo número de funcionários com desempenhos bons e alguns outros com desempenho excelentes. Consiste, portanto, a partir de um parâmetro pré-definido de desempenho esperado, na distribuição dos funcionários de uma empresa nesses grupos pré-definidos de desempenho.

2.5.5 Método dos incidentes críticos

Método no qual o avaliador registra sistemática e periodicamente fatos relevantes, positivos ou negativos, sobre o comportamento e desempenho do avaliado, de modo a possuir subsídios para mais adiante realizar e formalizar a avaliação de desempenho (SIQUEIRA, 2002).

Chiavenato (2009, p. 142) assim descreve o método dos incidentes críticos:

O método dos incidentes críticos baseia-se no fato de que no comportamento humano existem características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). O método não se preocupa com as características situadas dentro do campo da normalidade, mas com aquelas características extremamente positivas ou negativas. Trata-se de uma técnica por meio da qual o gerente observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos do desempenho de seus subordinados.

Pontes (2016) destaca como elemento positivo o método de incidentes críticos basear-se em fatos e não em fatores de desempenho que acabam por avaliar aspectos pessoais do avaliado. O autor destaca como dificuldade para a implementação do método a necessária e constante vigilância no sentido de registrar os fatos, não os deixando passar despercebidos, bem como, a exigência de muita sensibilidade do avaliador sobre o que registrar. Também sugere como mais proveitosa a aplicação do método quando conjunto com outras metodologias mais modernas.

Outra crítica direcionada ao método dos incidentes críticos se situa na consideração e preocupação apenas com os fatos excepcionais, desprezando a possibilidade de captar aspectos de desempenho implícitos em condutas tidas como normais. Além disso, pode ser tendencioso, visto basear-se em poucos aspectos do desempenho (MARRAS e TOSE, 2012).

2.5.6 Método da pesquisa de campo

Constitui-se da análise de desempenho mediante a atuação de um profissional da área de recursos humanos ou de um consultor contratado pela organização, para que em conjunto com o gestor do avaliado procedam a avaliação individual dos funcionários (MARRAS e TOSE, 2012).

A operacionalização da avaliação de desempenho mediante o método da pesquisa de campo, assim se descreve:

Por meio do método de pesquisa de campo, avaliação de desempenho é feita pelo superior (gerente), mas com assessoria de um especialista (*staff*) em avaliação de desempenho. O especialista vai a cada seção para entrevistar os gerentes sobre o desempenho de seus subordinados. Daí o nome pesquisa de campo. Embora a avaliação seja uma responsabilidade de linha de cada gerente, há ênfase na função de *staff* em assessorar cada chefe (CHIAVENATO, 2009, p. 138).

Esse método ameniza os problemas da subjetividade das avaliações de desempenho. As reuniões entre o técnico em recursos humanos e o líder das equipes, visando avaliar os seus componentes, além da avaliação em si, proporciona um diagnóstico das causas e dos motivos dos desempenhos individuais, permitindo o planejamento das ações para o desenvolvimento profissional do avaliado (PONTES, 2016).

As vantagens do método da pesquisa de campos, segundo Marras e Tose (2012, p. 141-142), são as seguintes:

2) Vantagens do método de pesquisa de campo:

- a) Quando precedido das duas etapas preliminares de análise da estrutura de cargos e da análise das aptidões e qualificações profissionais necessárias este método permite ao gerente uma visualização não só do conteúdo dos cargos sob sua responsabilidade, mas das habilidades, capacidades e conhecimentos exigidos;
- b) Proporciona um relacionamento proveitoso com o especialista em avaliação, que presta ao gerente assessoria e treinamento de alto nível na avaliação do pessoal;
- c) Permite uma avaliação profunda, imparcial e objetiva de cada funcionário, localizando causas de comportamento e fontes de problemas;
- d) Permite um planejamento de ação capaz de remover os obstáculos e proporcionar melhoria do desempenho;
- e) Permite entrosamento com treinamento, plano de carreiras e demais áreas de atuação da ARH;
- f) Acentua a responsabilidade de linha e função de *staff* na avaliação de pessoal;
- g) É um dos métodos mais completos de avaliação do desempenho.

Já como desvantagens se relacionam:

3) Desvantagens do método de pesquisa de campo:

- a) Custo operacional elevado, pela atuação de um especialista em avaliação;
- b) Morosidade no processamento provocada pela entrevista um a um a respeito de cada funcionário subordinado ao gerente (MARRAS E TOSE, 2012, p. 142).

Percebe-se, assim, que o método da pesquisa de campo embora seja bastante abrangente e completo, limita-se pelo custo financeiro e por demandar muito tempo ao avaliador.

2.6 TENDÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho, como qualquer outro processo, tende a sofrer alterações e melhorias com o passar do tempo e com a evolução das organizações. Nesse sentido, descreve-se a seguir algumas das tendências encontradas na literatura, acerca das possibilidades evolutivas dos processos de avaliação de desempenho.

2.6.1 Alinhamento da avaliação de desempenho às demais funções da gestão de pessoas

Para um bom desempenho organizacional faz-se necessário que a gestão das pessoas que nela labutam esteja alinhada com a estratégia da empresa. Dessa forma, a avaliação de desempenho como componente do processo de gestão de pessoas da organização, deve estar a ele ajustado, assim como os demais componentes, como a seleção, o treinamento, o desenvolvimento e a remuneração (MARRAS e TOSE, 2012).

2.6.2 Avaliação como processo de *coaching*

Conforme Chiavenato apud Marras e Tose (2012, p. 41), *coaching* “é um tipo de relacionamento no qual o *coach* se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho.”

Assim, tem-se que o *coaching* se processa pelo desenvolvimento de pessoas pela atuação de um líder, o qual possuindo maior experiência conduz o avaliado em desenvolvimento, ensinando-o, treinando-o e motivando-o na execução do seu trabalho e proporcionando orientação e *feedback* acerca de seu desempenho (MARRAS e TOSE, 2012).

2.6.3 Indicadores sistêmicos, específicos e conjuntos

Os indicadores de um sistema de avaliação de desempenho tendem a serem sistêmicos, seletivos ou conjuntos.

Sistêmicos na medida em que o que se medir, como e quando, devem decorrer do planejamento estratégico, considerando a organização como um todo num conjunto homogêneo e integrado e assim abordando todos os aspectos relevantes do negócio da mesma (CHIAVENATO, 2009).

É improvável que um indicador único tenha universalidade e flexibilidade para se aplicar a critérios diversos exigidos por diferentes padrões de desempenho esperados ou a diferentes finalidades. Assim é que os indicadores necessitam possuir especificidade conforme o fim a que se destina a avaliação, qual seja promoção, participação nos resultados, remuneração, premiação, etc (CHIAVENATO, 2009).

Ainda conforme Chiavenato (2009), os indicadores de avaliação devem ser escolhidos em conjunto, a fim que estejam alinhados entre si e para que se evite distorções e contradições entre eles. Dessa forma, os indicadores de avaliação para um objetivo afim, devem ser escolhidos em correlação.

2.6.4 Feedback

Feedback ou retroação consiste na divulgação ao avaliado dos resultados da sua avaliação, bem como, da sua discussão (MARRAS e TOSE, 2012).

Conforme Pontes (2016, p. 187), os objetivos do *feedback* num processo de avaliação, são:

Abrir um canal de comunicação clara e exata entre o líder e o funcionário, por meio da construção de relações positivas em que ambos possam falar livremente sobre o trabalho; Fornecer ao funcionário condições para melhoria de seu desempenho no trabalho; Dar oportunidade ao funcionário de conhecer o que a empresa espera dele, em termos de desempenho profissional, e das razões dos indicadores e padrões de desempenho; Permitir ao funcionário conhecimento de como ele está desempenhando seu trabalho, comparando com os padrões de desempenho esperados pela empresa, permitindo ao líder aconselhar o funcionário para a melhoria da sua atuação profissional, no caso de desvios; Permitir ao funcionário discutir com seu líder formas de melhor utilizar seu potencial, propiciando o desenvolvimento profissional; Reduzir ansiedades e incertezas por parte do funcionário.

O *feedback* é ação fundamental na avaliação de desempenho, conforme Marras e Tose (2012), devendo ocorrer em dois momentos, sendo um deles após a avaliação formal final. Mas o *feedback* mais importante e produtivo não é o formal final, mas sim, os *feedbacks* imediatos proporcionados em qualquer momento do andamento do serviço, tanto para identificar condutas ou desempenhos insatisfatórios e que necessitam ser corrigidos (*feedback* negativo), quanto para identificar e reforçar procedimentos e desempenhos adequados (*feedback* positivo).

2.6.5 Ênfase maior nos resultados, metas e objetivos do que no comportamento

Em organizações que primam pelo alto desempenho, ou seja, aquelas que buscam constantemente criar condições e fomentar práticas para que seus funcionários também estejam imbuídos do espírito do alto desempenho, a forma ou os meios não são relevantes ante ao cumprimento dos objetivos e das metas e do conseqüente alcance de resultados (CHIAVENATO, 2009).

Complementa, Chiavenato (2009, p. 168), que “Os meios ficam por conta das pessoas que os escolhem livremente segundo suas preferências ou habilidades pessoais. Os fins passam a ser o parâmetro da avaliação para recompensar o trabalho excelente.”

2.6.6 Indicadores como impulsionadores do desempenho

Mediante um compromisso, também chamado de contrato de expectativas, em consonância com as estratégias da organização, são estabelecidas metas individuais baseadas em indicadores de expectativas, para posterior aferição do seu alcance (MARRAS e TOSE, 2012).

Esses indicadores, segundo Marras e Tose (2012), são definidos sob quatro perspectivas, sendo elas: 1) A perspectiva financeira (lucro, crescimento da receita, rentabilidade, melhoria da produtividade, etc); 2) A perspectiva do cliente (satisfação, qualidade do produto ou serviço, retenção de clientes, captação de novos clientes, etc); 3) A perspectiva dos processos internos (inovação, produção, distribuição, vendas, pós-vendas, entre outros); 4) Perspectiva da aprendizagem e crescimento (motivação, desenvolvimento de competências, cultura organizacional, etc).

2.6.7 Avaliação de desempenho por processos não estruturados

Nas palavras de Chiavenato (2009, p. 167), a avaliação por processos não estruturados assim se desenvolve:

Uma verdadeira desburocratização e desregulamentação da avaliação do desempenho. A avaliação não estruturada e flexível é geralmente realizada pelos executivos do nível imediatamente mais alto, pelo contato direto e cotidiano com as pessoas envolvidas no processo. A avaliação resulta de um entendimento entre avaliador e avaliado, não mais um ato de julgamento superior e definitivo do comportamento do funcionário. Quase uma negociação, no sentido de ambos trocam

ideias e informações, resultando daí um compromisso conjunto: de um lado, de proporcionar as condições necessárias para o crescimento profissional e, de outro lado, o alcance de determinados objetivos ou resultados.

Preconiza, assim, a desburocratização e a desregulamentação do processo de avaliação do desempenho, com a renúncia do uso de formulários e de comparação com fatores genéricos e abrangentes e, portanto, com o abandono de métodos tradicionais como a escala gráfica, escolha forçada, incidentes críticos e outros. Defende a substituição desses formatos e métodos por um processo não estruturado, baseado fundamentalmente na flexibilidade e na negociação entre o avaliador e o avaliado (CHIAVENATO, 2009).

2.7 DISFUNÇÕES DOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os processos de avaliação de desempenho podem apresentar disfunções que inviabilizam ou prejudicam as suas finalidades, destacando-se entre eles a inadequação ou indefinição dos seus objetivos, o efeito halo, a tendência central, subjetivismo e unilateralidade, paternalismo, complacência ou rigor, falta de memória ou acontecimento recente, preconceito pessoal e a falta de retorno dos resultados.

2.7.1 Inadequação ou indefinição dos objetivos na avaliação de desempenho

Disfunção que ocorre quando a organização não estabelece previamente os objetivos do processo de avaliação de desempenho ou quando esses objetivos são excessivos, inexequíveis ou dissociados (NETO, 2000).

Ao manifestar-se sobre a mesma problemática, Lucena (1992) esclarece que os objetivos numa avaliação de desempenho necessitam estar claramente estabelecidos e possuir significado e ligação com os interesses e propósitos da empresa.

2.7.2 Insuficiência de comprometimento da alta administração

Segundo Neto (2000), é frequente a falta de comprometimento e de envolvimento da alta administração das organizações nos processos de avaliação de desempenho. Isso ocorrendo, perde-se o mais importante agente impulsionador para um adequado processo de avaliação.

Na opinião de Lucena (1992), a insuficiência de comprometimento dos altos escalões nas organizações brasileiras com os processos de avaliação de desempenho, pode-se explicar pela dominância da preferência em se priorizar o negócio e a força de trabalho, em detrimento da preocupação com as pessoas.

2.7.3 Efeito halo

Disfunção comum nos processos de avaliação de desempenho e que ocorre quando o avaliador distorce a avaliação em razão de simpatia ou antipatia para com o avaliado, emitindo conceito positivo ou negativo em todos os quesitos da avaliação quando conserva sentimentos de simpatia ou antipatia, respectivamente. Também há interferência de efeito halo quando o avaliador se deixa levar por algum fator, positivo ou negativo, que se sobressaia no avaliado, e assim acaba julgando os demais fatores imbuído da mesma percepção (PONTES, 2016).

Essa faceta do efeito halo na avaliação contaminada sob uma impressão de uma qualidade (ou de uma deficiência), assim é exemplificada:

O avaliando, por exemplo, é possuidor de um QI alto e seus raciocínios merecem sempre destaque na equipe que atua. O avaliador, por ser uma pessoa que valoriza ao extremo o nível de inteligência das pessoas, inconscientemente deixa-se levar por essa característica do avaliando e o valoriza em demasia, sem levar muito em conta os demais atributos ou os resultados obtidos no período avaliado (MARRAS e TOSE, p. 81).

Para Bergamini e Beraldo (2007, p. 51), o efeito halo pode ocorrer “pela contaminação de julgamentos quer de um julgamento geral que afete a classificação de cada característica em si, quer pelas contaminações de um prognosticador sobre o outro.”

2.7.4 Tendência central

Problema comum nos processos de avaliação de desempenho quando “O avaliador resiste a identificar tanto os desempenhos satisfatórios ou excelentes quanto os insatisfatórios ou péssimos. Centra-se na opção pela mediocridade.”(SIQUEIRA, 2002).

Conforme Pontes (2016) ocorre quando a avaliação tende ao centro, ao mediano, por desconforto do avaliador em considerar desempenhos mais extremos. Bergamini e Beraldo

(2007, p. 51) atribuem esse desconforto ao “[...] medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidade pelos excelentes.”

2.7.5 Subjetivismo e unilateralidade

O subjetivismo decorre de anomalia idiossincrática do avaliador que o leva a projetar e atribuir ao avaliado qualidades ou defeitos que lhe são próprias, enquanto na unilateralidade o avaliador tende a valorizar aspectos que somente ele julga importantes, posto que também lhe são pessoalmente característicos (BERGAMINI e BERALDO, 2007).

2.7.6 Paternalismo

Disfunção num processo de avaliação de desempenho na qual o avaliador deixa de realizar uma avaliação apropriada e fidedigna, a fim de manter um bom relacionamento ou não se indispor com o avaliado (SIQUEIRA, 2000).

2.7.7 Complacência ou rigor

Conforme Pontes (2016), trata-se de um desvio nos processos de avaliação de desempenho que, ao contrário da tendência central, leva o avaliador a formular avaliações equivocadamente direcionadas a desempenhos extremos tão somente, ou seja, seus julgamentos resultam em desempenhos excelentes ou péssimos, assim caracterizando complacência ou rigor excessivo, respectivamente.

2.7.8 Falta de memória ou acontecimento recente

Marras e Tose (2012, p. 81), explicam essa disfunção da seguinte forma:

É sabido que é típico da maioria das pessoas não conseguir gravar com clareza acontecimentos que ultrapassem o que acontece em curto espaço de tempo. Isso, aliado ao fato de que também não tem o hábito de registrar tudo o que acontece na jornada de trabalho, faz com que o avaliador, inconscientemente, incida no erro citado.

Assim, o avaliador despreza a conduta e o desempenho do avaliado de todo o período de avaliação, focando apenas nas ações mais recentes, de forma que essas, se positivas ou negativas, serão as que refletirão no registro do desempenho do avaliado (PONTES, 2016).

2.7.9 Preconceito pessoal

Ato ilegal e antiético que pode permear um processo de avaliação de desempenho, conforme ensina Pontes (2016, p. 71):

Ocorre quando, ao avaliar o desempenho de uma pessoa da equipe, essa avaliação é distorcida por preconceito em relação à pessoa avaliada. Apesar de o ato ser ilegal e antiético, pode ocorrer preconceito de raça, religião, sexo, entre outros.

Grave desvio que por questões de raça, sexo, religião e procedência, pode influenciar as avaliações de desempenho em desfavor do avaliado (BERGAMINI e BERALDO, 2002).

2.7.10 Falta de retorno dos resultados

Problema dos processos de avaliação de desempenho quando não se completa o ciclo, deixando-se de comunicá-los aos avaliados e de utilizar os resultados e benefícios da avaliação (NETO, 2000).

3 O ESTÁGIO PROBATÓRIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Conforme Modesto apud Brito (2017, grifo nosso), estágio probatório é uma etapa, posterior ao concurso público, a que o ocupante do cargo público necessita submeter-se para fins de confirmação da sua manutenção definitiva no cargo, sendo o estágio probatório, portanto, um período para treinamento, adaptação e **avaliação**.

Complementa a autora, ainda baseando-se no trabalho de Modesto, que:

O estágio probatório é o período de experiência, supervisionado pela Administração, destinado à verificação da real adequação de agentes públicos ocupantes de cargos de provimento efetivo ou de provimento vitalício na primeira fase da relação funcional com o Estado, em que se busca avaliar a retidão moral, a aptidão para a função, a disciplina, a responsabilidade, a assiduidade, a dedicação e a eficiência dos agentes empossados e em exercício, mediante observações e inspeções regulares. Neste período, além disso, deve a Administração velar pelo treinamento e adaptação dos novos integrantes da organização pública, selecionados a partir de concurso público (MODESTO apud BRITO, 2017, p. 47).

O estágio probatório tem por finalidade, portanto, pronunciar-se pela continuidade no cargo público (estabilidade), caso o servidor seja aprovado no estágio, ou pelo seu desligamento definitivo, caso não o seja (REYNAUD, 2016).

Infere-se que a **avaliação inserida nos estágios probatórios trata-se de uma avaliação de desempenho**, visando verificar as condições para a permanência definitiva ou a demissão do servidor, bem como, deduz-se que em sendo estágio probatório na seara da Administração Pública, esse processo necessita estar fundamentado em premissas legais, as quais serão abordadas na sequência.

3.1 O ESTÁGIO PROBATÓRIO COMO REQUISITO LEGAL PARA A ESTABILIDADE

Embora os dispositivos legais que ora serão abordados não se apliquem diretamente aos militares federais e estaduais, foram eles relacionados para balizar a regra, qual seja a de que a avaliação de desempenho em estágio probatório, em qualquer esfera e regime de serviço, é pressuposto para a obtenção da estabilidade do ocupante de cargo público concursado.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB), em seu artigo 41, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19/1998, garante a estabilidade ao servidor

público concursado, assim como, disciplina a forma como essa estabilidade será alcançada, a saber:

Art. 41. São **estáveis** após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

[...]

§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é **obrigatória a avaliação especial de desempenho** por comissão instituída para essa finalidade (BRASIL, 1988, grifo nosso).

Di Pietro (2016, p. 734, grifos da autora) identifica a “avaliação especial de desempenho” referida na Carta Magna como sendo um estágio probatório, ao referir que:

Com efeito, no caso de servidor nomeado por concurso, a **estabilidade** somente se adquire depois de três anos; o período compreendido entre o início do exercício e a aquisição da estabilidade é denominado de **estágio probatório** e tem por finalidade apurar se o servidor apresenta condições para o exercício do cargo, referentes à moralidade, assiduidade, disciplina e eficiência.

Arrematando essa breve apreciação acerca do mandamento constitucional, Meirelles e Burle Filho (2016, p. 554), sintetizam o conceito de estabilidade e a aplicação do estágio probatório para obtê-la:

Estabilidade é a garantia constitucional de permanência no serviço público outorgada ao servidor público que, nomeado para cargo de provimento efetivo, tenha transposto o estágio probatório de três anos, após ser submetido a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

A Lei Federal nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 e suas alterações, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, em seu art. 20, basicamente reitera as disposições constitucionais descritas, abordando ainda outras situações necessárias para o implemento da obtenção da estabilidade (BRASIL, 1990).

Ressalte-se, contudo, uma divergência entre a CRFB/1988 e a Lei nº 8.112/1990, ainda em seu artigo 20, posto que a Constituição define três anos para a obtenção da estabilidade enquanto a Lei fixa em dois anos o estágio probatório. Trata-se de assunto que se situa no campo das discussões jurídicas (Knoploc, 2012). Essa discussão não interfere nos objetivos deste trabalho, posto que está se analisando a exigência de estágio probatório e não sua duração.

No Estado de Santa Catarina, no âmbito civil, a Constituição Estadual, no art. 29, com alterações pela Emenda Constitucional nº 038/2004, o assunto segue rigorosamente o determinado na Constituição Federal, copiando na íntegra e *ipsis literis* o texto da Carta Magna no que se refere a estabilidade e estágio probatório (SANTA CATARINA, 1989).

Na esfera estadual, ainda no âmbito civil, o tema é complementado pela Lei nº 6.745, de 28 de dezembro de 1985, a qual Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado, em seus art. 15 (com nova redação atribuída pela Lei Complementar nº 605, de 18 de dezembro de 2013) e art. 16, conforme segue:

Do Estágio Probatório

Art. 15 – O Servidor nomeado para cargo efetivo fica sujeito a um período de estágio probatório de 3 (três) anos de efetivo exercício no cargo para o qual prestou concurso público, com o objetivo de apurar os requisitos necessários à confirmação no cargo para o qual foi nomeado. (*Redação dada pela Lei Complementar no 605, de 18.12.2013*)

§ 1º - São requisitos básicos do estágio probatório:

I - idoneidade moral;

II - assiduidade e pontualidade;

III - disciplina;

IV – eficiência.

[...]

Art. 16 – Quando o funcionário em estágio probatório não preencher quaisquer dos requisitos enumerados nos itens do parágrafo 1º do artigo anterior, caberá à comissão prevista pelo parágrafo 2º do mesmo artigo concluir o processo de acompanhamento de desempenho destinado à exoneração do nomeado.

Parágrafo único – Ao funcionário em estágio probatório será dada ciência, trimestralmente, do processo de acompanhamento do seu desempenho, concedendo-se-lhe vistas na hipótese de concluso para fim de exoneração, e o prazo de quinze (15) dias para apresentar defesa (SANTA CATARINA, 1985).

Assim, a norma estadual para os servidores civis, confirma a necessidade de avaliação de desempenho em estágio probatório, como condição para que o servidor civil concursado alcance sua estabilidade no cargo.

4 O ASPIRANTE-A-OFICIAL BOMBEIRO MILITAR

4.1 DEFINIÇÃO DO CARGO E SUA CARACTERIZAÇÃO

Antes de se avançar para matéria mais específica, faz-se necessário esclarecer o que é “Aspirante-a-Oficial”, protagonista do tema deste trabalho.

Aspirante se diz daquele que aspira a alguma coisa, que pretende algo, que deseja algo (ASPIRANTE, 2018).

Nessa linha, tem-se que o Aspirante-a-Oficial é aquele de deseja, que pretende ser Oficial.

Aspirante-a-Oficial, como cargo, pode ser definido como a “Graduação militar da Praça especial imediatamente superior ao cadete e imediatamente inferior ao posto de 2º Tenente, tanto do Exército e Força Aérea como das Polícias Militares” (ASPIRANTE-A-OFICIAL, 2018).

Assim, no interesse de se analisar situação que envolve Aspirante-a-Oficial do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, enquanto órgão militar estadual, verifica-se sua inserção no rol de graus hierárquicos das polícias militares e corpos de bombeiros militares brasileiros, conforme previsto no Decreto-Lei nº 667, de 02 de julho de 1969, que reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares:

Art 8º A hierarquia nas Polícias Militares é a seguinte:

a) Oficiais de Polícia:

- Coronel
- Tenente-Coronel
- Major
- Capitão
- 1º Tenente
- 2º Tenente

b) **Praças Especiais** de Polícia:

- **Aspirante-a-Oficial**
- Alunos da Escola de Formação de Oficiais da Polícia.

c) Praças de Polícia:

- Graduados:
- Subtenente
- 1º Sargento
- 2º Sargento
- 3º Sargento
- Cabo
- Soldado (BRASIL, 1969, grifos nossos).

Saliente-se que embora o texto transcrito expresse apenas “Polícias Militares” e “Polícia”, aplicam-se os graus hierárquicos também aos Corpos de Bombeiros Militares, conforme parágrafo único do art. 26 do Decreto-Lei nº 667, com nova redação promovida pelo Decreto-Lei nº 1.406, de 24 de junho de 1975.

Portanto, no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Aspirante-a-Oficial é um cargo no nível de praça especial, ocupado por bombeiro militar, situado hierarquicamente acima do aluno de escola de formação de oficiais (ou cadete) e imediatamente abaixo ao posto de 2º Tenente.

Para a continuidade do trabalho, doravante, utilizar-se-á a forma abreviada “Aspirantes” para referir-se aos Aspirantes-a-Oficial, nas inserções em que isso for cabível.

4.2 A AQUISIÇÃO DA ESTABILIDADE

Conforme abordado no capítulo anterior, a aprovação em estágio probatório é condição para que o servidor público adquira a estabilidade no cargo, sendo que no caso do servidor civil a estabilidade se obtém após 3 (três) anos de serviço no cargo (BRASIL, 1988; SANTA CATARINA, 1985; SANTA CATARINA, 1989).

Porém, como já alertado na introdução do referido capítulo, os dispositivos lá elencados não se aplicam aos militares federais e estaduais, na medida em que seguem legislações específicas.

Pois bem, o art. 142 Constituição Federal de 1988, com alterações dadas pela Emenda Constitucional nº 18/1998, assim se expressa, sobre o assunto (BRASIL, 1988):

Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

[...]

VI - o oficial só perderá o posto e a patente se for julgado indigno do oficialato ou com ele incompatível, por decisão de tribunal militar de caráter permanente, em tempo de paz, ou de tribunal especial, em tempo de guerra;

[...]

A Constituição Federal, com alterações dadas pelas Emendas Constitucionais nº 18/1998 e 20/1998, estende a condição de militar aos membros das Polícias Militares e

Corpos de Bombeiros Militares, bem como, também distingue os seus oficiais como detentores de Carta Patente (BRASIL, 1988, grifo nosso):

Art. 42 Os membros das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina, são militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

[...]

§ 1º Aplicam-se aos militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, além do que vier a ser fixado em lei, as disposições do art. 14, § 8º; do art. 40, § 9º; e do art. 142, §§ 2º e 3º, cabendo a lei estadual específica dispor sobre as matérias do art. 142, § 3º, inciso X, **sendo as patentes dos oficiais conferidas pelos respectivos governadores.**

[...]

Portanto, ao se conferir que o Oficial militar somente perderá seu posto e patente, mediante processo específico, está se definindo sua estabilidade.

Avançando o estudo para a situação dos militares do Estado de Santa Catarina, verifica-se que (SANTA CATARINA, 1983a, grifos nossos):

Art. 18. O ato de promoção é efetivado por decreto do Governador do Estado de Santa Catarina.

§ 1º **O ato de promoção ao posto inicial da carreira** e os atos de promoção àquele posto e ao primeiro de Oficial Superior, acarretam **expedição de carta patente**, pelo Governador do Estado de Santa Catarina.

[...]

Como visto neste capítulo, o posto inicial da carreira de Oficial é o de 2º Tenente, o que lhe confere a estabilidade, posto este a que o Aspirante-a-Oficial avança, caso cumpra os requisitos para a promoção, dentre eles a aprovação do estágio probatório operacional supervisionado.

5 A PROMOÇÃO DE OFICIAIS NO CBMSC

5.1 CONSIDERAÇÕES PRÉVIAS SOBRE GRAFIAS DE DISPOSITIVOS LEGAIS

Inicialmente, para fins de esclarecimento, registra-se que até o ano de 2003, o Corpo de Bombeiros Militar foi orgânico da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), de forma que a legislação aplicável à PMSC, por óbvio também o era para o CBMSC.

Com o advento da Emenda Constitucional nº 033, de 13 de junho de 2003, o CBMSC passou a constituir órgão próprio, separado e independente da PMSC, recebendo definição e competências pelo art. 108 da Constituição Estadual, emendada, como órgão permanente, força auxiliar, reserva do Exército, organizado com base na hierarquia e disciplina e subordinado ao Governador do Estado (SANTA CATARINA, 1989a).

A fim de evitar um vácuo legal infraconstitucional, decorrente da aludida separação, a emenda constitucional definiu as legislações que o CBMSC a partir de então compartilharia com a PMSC, bem como, que o CBMSC utilizaria a legislação vigente referente a PMSC até que tivesse as próprias.

Art. 53. Até que dispositivo legal regule sobre a organização básica, estatuto, regulamento disciplinar e lei de promoção de oficiais e praças, aplica-se ao Corpo de Bombeiros Militar a legislação vigente para a Polícia Militar.

§ 1º A legislação que tratar de assuntos comuns como do estatuto, do regulamento disciplinar, da remuneração, do plano de carreira, da promoção de oficiais e praças e seus regulamentos, será única e aplicável aos militares estaduais.

§ 2º A legislação que abordar assuntos como lei de organização básica, orçamento e fixação de efetivo, será específica e aplicável a cada corporação (SANTA CATARINA, 1989a).

Fica assim esclarecido e justificado que inserções de dispositivos legais que apresentarem a grafia “Polícia Militar” e seus derivados, são aplicáveis também ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

5.2 A LEI DE PROMOÇÃO DE OFICIAIS

A promoção dos Oficiais militares estaduais de Santa Catarina (PMSC e CBMSC), é regida pela Lei nº 6.215, de 10 de fevereiro de 1983, que dispõe sobre Promoção de Oficiais da Polícia Militar do Estado, e dá outras providências (SANTA CATARINA, 1983a).

Art. 1º Esta Lei estabelece os critérios e as condições que asseguram aos Oficiais da ativa da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, acesso na hierarquia policial-militar, mediante promoção, de forma seletiva, gradual e sucessiva.

Art. 2º A promoção é um ato administrativo e tem como finalidade básica o preenchimento seletivo das vagas pertinentes ao grau hierárquico superior, com base nos efetivos fixados em Lei, para os diferentes quadros.

Prossegue a Lei nº 6.215/1983 definindo as regras gerais para o processamento e a promoção dos Oficiais, estabelecendo requisitos essenciais para tanto, a saber:

Art. 13. Para ser promovido pelos critérios de antigüidade ou de merecimento é indispensável que o Oficial PM esteja incluído no Quadro de Acesso (QA).

Art. 14. Para ingresso no Quadro de Acesso é necessário que o Oficial PM satisfaça os seguintes requisitos essenciais, estabelecidos para cada posto:

I – Condições de Acesso:

a) interstício;

b) aptidão física;

c) as peculiares a cada posto dos diferentes Quadros;

II – **Conceito Profissional;**

III – **Conceito Moral.**

Parágrafo único. A regulamentação da presente Lei definirá e discriminará as condições de acesso e os procedimentos para a **avaliação dos conceitos profissional e moral** (SANTA CATARINA, 1983a, grifos nossos).

Pelos dispositivos elencados, a lei de promoção dos oficiais militares estaduais preconiza, em linhas gerais, os requisitos para as promoções, remetendo seu detalhamento para regulamento futuro, mas desde já destacando a necessidade de avaliação dos conceitos profissional ou moral, ou seja, avaliação de desempenho, conforme o objeto deste trabalho.

Rememorando o que se escreveu quando se abordou a definição do que é Aspirante-a-Oficial, retoma-se que é um cargo classificado como Praça Especial, e que situa-se hierarquicamente acima do Cadete e abaixo do 2º Tenente, este oficial. Portanto, embora o Aspirante seja Praça Especial, sua promoção vindoura a 2º Tenente o conduzirá à categoria de Oficial.

Esse é o motivo pelo qual se enquadra na legislação de promoção de oficiais, conforme a própria Lei reconhece quando expressa que “Art. 34 Aos Aspirantes-a-oficial PM aplicam-se os dispositivos desta Lei, no que lhes for pertinente.” (SANTA CATARINA, 1983a).

5.3 A REGULAMENTAÇÃO DA LEI DE PROMOÇÃO DE OFICIAIS

A lei de promoção dos oficiais militares estaduais foi regulamentada pelo Decreto nº 19.236, de 14 de março de 1983, o qual pormenoriza os critérios e procedimentos a serem adotados para as promoções dos oficiais no CBMSC e na PMSC, sendo que serão desenvolvidos somente os aspectos que possuem aplicação aos Aspirantes, podendo, contudo, serem abordados (brevemente) itens não aplicáveis, a fim de evitar eventuais lacunas para o entendimento do processo.

5.3.1 Interstício

Como o primeiro requisito para a promoção dos oficiais estipulados na Lei de Promoção, encontra-se o requisito do interstício.

Art. 5º - Interstício, para fim de ingresso em Quadro de Acesso, é o tempo mínimo de permanência em cada posto do quadro a que pertence o Oficial, contado desde a data da última promoção até a data da seguinte, descontado o tempo não computável, nas seguintes condições:
 - Aspirante-a-Oficial PM.....6 (seis) meses
 [...] (SANTA CATARINA, 1983b)

Logo o primeiro requisito, interstício, é o tempo mínimo que o Oficial necessita permanecer num determinado posto para obter o direito de concorrer à promoção, sendo que esse tempo mínimo é de 6 (seis) meses para os Aspirantes.

5.3.2 Aptidão física

O segundo requisito para a promoção é encontrar-se o candidato fisicamente apto, conforme verificação em inspeção de saúde prévia e em teste de aptidão física (TAF), conforme nova redação dada pelo Decreto nº 216, de 13 de julho de 1995.

Art. 6º - Aptidão física é a capacidade física indispensável ao Oficial PM para o exercício das funções que lhe competirem no novo posto (SANTA CATARINA, 1983,b).
 § 1º - A aptidão física será verificada previamente em inspeção de saúde e teste de aptidão física (SANTA CATARINA, 1995).

5.3.3 Cursos e serviços arregimentados

Conforme o Regulamento em apreciação, em seus artigos 7º e 8º, cursos e serviços arregimentados correspondem ao requisito das peculiaridades a cada posto dos diferentes quadros, previsto na Lei de Promoção (SANTA CATARINA, 1983b, grifo nosso):

Art. 7º - As condições de Acesso a que se refere o item I, letra “c”, do artigo 14 da Lei de Promoção de Oficiais são:
 I - cursos;
 II - serviço arregimentado.
 Art. 8º - Cursos, para fins de ingresso em Quadro de Acesso, são os que habilitam o Oficial PM ao acesso aos diferentes postos da carreira, nas seguintes condições:
I - Curso de Formação de Oficial PM - para acesso aos postos de 2º Tenente, 1º Tenente e Capitão PM, do QOPM;
 [...]

Tem-se, assim, a obrigatoriedade da habilitação em Curso de Formação de Oficial como mais um dos requisitos para a promoção do Aspirante, ou seja, para a sua ascensão ao posto imediatamente superior (2º Tenente). O serviço arregimentado não se aplica à promoção dos Aspirantes.

5.3.4 Conceito profissional e conceito moral

Os dois últimos requisitos para a concorrência à promoção de oficiais, situam-se na emissão dos conceitos profissional e moral, sendo que ambos, naturalmente, constituem-se em processos de avaliação de conduta e desempenho, os quais serão apreciados pela Comissão de Promoção de Oficiais (CPO) da PMSC ou do CBMSC, conforme disposto no Art. 15: “Os conceitos profissional e moral do oficial PM serão apreciados pela CPOP, através do exame da documentação de promoção e demais informações recebidas.” (SANTA CATARINA, 1983b).

O art. 20 do Regulamento da Lei de Promoção de Oficiais, traz a relação de documentos necessários para a participação nos processos de promoção, a saber:

Art. 20 - Os documentos básicos para a seleção dos Oficiais PM a serem apreciados para ingresso nos Quadros de Acesso são os seguintes:
 I - atas de Inspeção de Saúde;
 II - folhas de Alterações;
 III - cópia de punições, inclusive as sigilosas publicadas em Boletim Reservado;
IV - ficha de Informações;
 V - ficha de Apuração de Tempo de Serviço;
 VI - ficha de Promoção (SANTA CATARINA, 1983b, grifo nosso).

5.3.5 A Ficha de Informações

Um dos documentos mais importante para o exame pela CPO e de maior interesse para o presente trabalho, no que concerne a valoração profissional e moral do candidato à promoção, é a denominada “Ficha de Informações”, sobre a qual a regulamentação assim se expressa:

Art. 22 - A Ficha de Informações a que se refere o inciso IV do artigo 20, destina-se a **sistematizar as apreciações sobre o valor moral e profissional** do Oficial PM por parte das autoridades referidas no artigo 18.

§ 1º - A Ficha de Informações **terá caráter confidencial** e será feita em uma única via.

§ 2º - **O Oficial PM conceituado não poderá ter conhecimento da Ficha de Informações que a ele se referir.**

[...]

Art. 23 - A média aritmética dos valores numéricos finais das Fichas de Informações do Oficial PM, relativas ao mesmo posto, constituirá o Grau de Conceito no Posto (SANTA CATARINA, 1983b, grifos nossos).

Nota-se que o Regulamento da Lei de Promoção dos oficiais militares catarinenses, nesse ponto, não prima pela publicidade e transparência necessária aos atos públicos, sendo mesmo esdrúxulo que o oficial interessado não possa tomar conhecimento de sua própria avaliação contida na Ficha de Informações.

Afigura-se, seguindo a temática, que o dispositivo em comento não tenha sido recepcionado pela Constituição Federal (BRASIL, 1988):

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

[...]

XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado;

[...]

Em não se reconhecendo o direito fundamental elencado, a negativa não resistiria ao consagrado remédio constitucional do “habeas-data”:

Art. 5º [...]

LXXII - conceder-se-á "habeas-data":

a) para assegurar o conhecimento de informações relativas à pessoa do impetrante, constantes de registros ou bancos de dados de entidades governamentais ou de caráter público;
[...] (BRASIL, 1988)

Portanto, ainda que a proibição de acesso às próprias informações da avaliação contida na Ficha de Informações, permaneça no texto do Decreto nº 19.236, de 14 de março de 1983, não encontra guarida na Lei Magna da Nação e torna-se legalmente insustentável e assim, na prática, inaplicável.

Registra-se que a Ficha de Informações estipulada no Regulamento da Lei de Promoção de Oficiais, encontra-se inserida no ANEXO A do presente estudo.

6 O ESTÁGIO PROBATÓRIO OPERACIONAL SUPERVISIONADO DOS ASPIRANTES DO CBMSC

6.1 A APROVAÇÃO EM ESTÁGIO PROBATÓRIO COMO CONDIÇÃO PARA A PROMOÇÃO DOS ASPIRANTES DO CBMSC

Para a introdução do tópico ainda é necessário, de início, continuar a apreciação do Decreto nº 19.236, de 14 de março de 1983 (Regulamento da Lei de Promoção de oficiais), porém já ingressando na seara do processo de avaliação de desempenho contida no estágio probatório supervisionado dos Aspirantes-a-Oficial do CBMSC.

O Regulamento de Lei de Promoção de oficiais, em confirmação e complemento aos requisitos já descritos, elenca os demais requisitos aplicados especificamente à promoção dos Aspirantes ao posto inicial e imediato:

Art. 43 - Considera-se posto inicial de ingresso na carreira de Oficial PM, para fins deste Regulamento:

I - no Quadro de Oficiais Policiais-Militares, o de Segundo-Tenente PM, por promoção do Aspirante-a-Oficial PM;

[...]

Art. 44 - Para promoção ao posto inicial será necessário que o Aspirante-a-Oficial PM satisfaça aos seguintes requisitos:

I - interstício;

II - aptidão física;

III - curso de formação de oficiais PM;

IV - comprovada vocação para a carreira, verificada em estágio prévio em Unidade Operacional;

V - conceito moral;

VI - não estar submetido a Conselho de Disciplina;

VII - não possuir antecedentes políticos ou criminais que o tornem incompatível com o oficialato;

VIII - obter conceito favorável da CPOPM (SANTA CATARINA, 1983b, grifos nossos).

Destacam-se os incisos IV e V do art. 44, que determinam para a promoção dos Aspirantes ao posto de 2º Tenente, a necessidade de conceito moral e comprovação de vocação para a carreira, a ser verificado em avaliação de desempenho em estágio a ser desenvolvido em Unidade² Operacional.

Prosseguindo ainda na análise do art. 44, em seus §§ 1º e 2º, encontra-se a determinação para que o Comandante do Batalhão, em 5 (cinco) meses, a contar da data da

² Unidade corresponde a uma organização militar de nível de Batalhão (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2007).

formatura do Aspirante, presente à CPO os resultados da avaliação do conceito moral e do estágio realizado pelo Aspirante em sua Unidade:

§ 1º - Os requisitos referidos nos incisos IV e V deste artigo serão apreciados pela CPOPM com base nas informações prestadas, em caráter obrigatório, pelo Comandante da Unidade, 5 (cinco) meses após a data de declaração de Aspirante-a-Oficial.

§ 2º - O Comandante da Unidade emitirá um conceito sintético, relativo à aptidão moral, vocação para a carreira e conduta civil e militar do Aspirante-a-Oficial, com base em observações pessoais e informações prestadas pelo seu Comandante imediato

[...] (SANTA CATARINA, 1983b).

Caso o Aspirante, dentre outros critérios, não seja aprovado em seu estágio operacional realizado nos Batalhões, será submetido a novo estágio, conforme § 4º do Regulamento da Lei de Promoção de oficiais, incluído pelo Decreto nº 24.516, de 21 de dezembro de 1984, a saber:

§ 4º. - O Aspirante-a-Oficial que não satisfizer os requisitos IV, V e VIII, deste artigo, cumprirá novo estágio, por igual período, em OPM diferente da primeira, recebendo ao término, novo conceito do Comandante da Unidade e do CPOPM, que, se for confirmado o primeiro conceito, servirá de base para abertura, na forma regulamentar, de sindicância, finda a qual, apurados os fatos através dos meios probatórios legais, será o sindicado, se for o caso, licenciado “ex-officio” das fileiras da Corporação, através de ato do Comandante Geral (SANTA CATARINA, 1983b).

A reprovação determinará uma segunda oportunidade para a repetição do estágio, de igual período, porém a ser realizada em outra OPM (Organização Policial Militar), ou seja, numa outra Unidade Operacional do CBMSC, considerando a Emenda Constitucional nº 033, que tornou o CBMSC órgão independente da PMSC, e a previsão do art. 44 do Regulamento da Lei de Promoção de Oficiais, ambos já analisados neste trabalho.

Caso se repita a reprovação no segundo estágio, deverá ser instaurado procedimento para fins de licenciamento *ex-officio* do Aspirante da fileiras da Corporação, por ato do Comandante-Geral.

6.2 O ESTÁGIO PROBATÓRIO E O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS ASPIRANTES DO CBMSC

Visto que a Lei nº 6.215, de 10 de fevereiro de 1983, e o Decreto nº 19.236, de 14 de março de 1983, que trata sobre a promoção dos oficiais militares estaduais e a regulamenta,

respectivamente, nada mais dispõem sobre o tema do processo de avaliação dos Aspirantes no decorrer do estágio operacional, o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina expediu diretrizes para tratar do assunto, estando em vigor no momento a Diretriz de Procedimento Administrativo Permanente Nr 1-CmdoG, de 1º de outubro de 2011 (DtzPAP Nr 1-CmdoG).

A DtzPAP Nr 1-CmdoG, ANEXO B a este trabalho, “dispõe sobre as orientações, regulamento e padronização do estágio supervisionado de Aspirante-a-Oficial Bombeiro Militar no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina”(CBMSC, 2011).

6.2.1 Objetivos da Diretriz de Procedimento Administrativo Permanente Nr 1-CmdoG

Os objetivos da Diretriz são os seguintes:

- a) Padronizar os critérios de avaliação do estágio supervisionado dos Aspirantes-a-Oficial BM nas respectivas sedes de Batalhões de Bombeiro Militar do Estado.
- b) Facilitar os trabalhos de avaliação da Comissão de Promoção de Oficiais (CPO), na promoção ao primeiro posto, nos termos da legislação em vigor (CBMSC, 2011).

Dessa forma, a Diretriz se torna o documento guia do processo de avaliação do estágio supervisionado dos Aspirantes do CBMSC.

6.2.2 Generalidades do estágio operacional supervisionado

A DtzPAP Nr 1-CmdoG, acompanhando o previsto na legislação, conforme já abordado, ratifica o nível de Organização Bombeiro Militar (OBM) onde o estágio deve ser realizado (CBMSC, 2011):

- a. O estágio supervisionado dos Aspirantes-a-Oficial BM será realizado nas sedes das Unidades de Bombeiro Militar (OBM, nível Btl).
[...]

Ratifica-se, assim, a realização do estágio operacional em Unidade Operacional, ou seja, em OBM de nível de Batalhão (Btl).

Prossegue a A DtzPAP Nr 1-CmdoG definindo o documento necessário para compor o processo de promoção do Aspirante e o documento que conterá a avaliação de seu

desempenho durante o seu estágio operacional supervisionado, bem como, determinando o fluxo documental, conforme segue (CBMSC, 2011):

[...]

d. O Comandante do Batalhão de Bombeiro Militar, na forma dos §§ 1º e 2º do Art. 44 do regulamento da lei de promoção de oficiais – LPO, ao término dos 5 (cinco) primeiros meses de estágio, emitirá o conceito, através da Ficha de Avaliação de Informação em conformidade com o anexo 2, do Dec Est nº 19.236/1983, e remeterá o mesmo à DP, preenchendo o Relatório Final de Estágio Supervisionado – RFES – com a avaliação do Aspirante-a-Oficial BM pelo seu respectivo Cmt de BBM [...]

e. A DP providenciará a remessa de toda a documentação para a CPO [...]

[...]

Portanto, ao término do quinto mês de estágio, o Comandante do Batalhão de Bombeiro Militar (BBM), emitirá o conceito do Aspirante, mediante o preenchimento da “Ficha de Informação” prevista na Lei de Promoção de Oficiais, posto que completado seis meses terá cumprido o interstício e estará, cumprido os demais requisitos, apto para a promoção ao posto de 2º Tenente.

Como descrito na transcrição, também é da alçada do Comandante do Batalhão de Bombeiro Militar, o preenchimento do Relatório Final de Estágio Supervisionado (RFES), este sim documento inerente ao processo de avaliação do estágio probatório supervisionado a que submetem-se os Aspirantes no CBMSC.

Outro documento componente da DtzPAP Nr 1-CmdoG, ligado ao processo de avaliação no estágio operacional, é o plano de estágio individualizado, que deve ser elaborado pelo Comandante do BBM (CBMSC, 2011).

Na sequência serão analisados o Plano de Estágio e o Relatório Final de Estágio Supervisionado.

6.2.3 O plano de estágio

Sobre o plano de estágio a DtzPAP Nr 1-CmdoG, assim se manifesta:

[...]

g. Os Cmts de BBM que receberem Aspirante-a-Oficial BM para a realização de estágio supervisionado deverão elaborar um plano de estágio individualizado para cada praça especial.

h. Os Aspirantes-a-Oficial BM serão avaliados pelos respectivos Cmts de BBMs, assessorados pelos Oficiais subordinados que acompanham diretamente o estágio, com base no plano de estágio em conformidade com ANEXO “A” desta DtzPAP, que servirá como documento guia para o acompanhamento das atividades

administrativas e operacionais realizadas durante o período do estágio supervisionado
[...](CBMSC, 2011).

Infere-se que o Plano de Estágio é o documento prévio que norteará as ações dos Aspirantes durante o estágio, individualmente, a fim de permitir o acompanhamento das suas atividades administrativas e operacionais, que serão supervisionadas diretamente pelos oficiais subordinados ao Comandante do BBM e por este avaliadas, ao final.

Observando o modelo de Plano de Estágio, constante do Anexo A da DtzPAP Nr 1-CmdoG, verifica-se que o mesmo divide a esperada atuação do Aspirante nos serviços administrativos e operacionais, subdividindo-os ainda por áreas de atuação, conforme exemplos seguintes (CBMSC, 2011, grifos do autor):

a. Serviço Administrativo:

1) B1 (Pessoal)

Período do estágio: De ___ à ___ de 2011

Objetivos:

Conduta esperada:

Oficial avaliador responsável:

[...]

b. Serviço Operacional:

[...]

2) Salvamento:

Período do estágio: De ___ à ___ de 2011

Objetivos:

Conduta esperada:

Oficial avaliador responsável:

[...]

Destacam-se do documento os itens “Objetivos” e “Conduta esperada”. Porém, ambos não estão descritos.

Das “condutas esperadas”, a DtzPAP Nr 1-CmdoG, nada define, sustentando assim lacuna absoluta, deixando o seu delineamento e detalhamento ao arbítrio e ao personalismo de cada Comandante de BBM.

Já quanto os “Objetivos”, por inferência, afigura-se que estejam implicitamente inclusos no item 5 (Programação do Estágio Supervisionado) da Diretriz, através do desempenho de atividades administrativas e operacionais (CBMSC, 2011, grifo do autor).

a. O estágio supervisionado englobará atividades **administrativas e operacionais**.

b. As atividades administrativas serão executadas nas respectivas Seções de Estado-Maior do BBM e incluem atribuições de B1 (Pessoal), B2 (Informações), B3 (Operações, instrução e ensino), B4 (Atividades de Logística) e B5 (Assuntos civis).

c. Recomenda-se que durante o período de estágio supervisionado, todos os Aspirantes-a-oficial BM passem por todas as Seções de Estado-Maior do BBM (cerca de 1 mês em cada uma delas) para conhecerem as diferentes atividades administrativas executadas na Unidade.

[...]

i. As atividades operacionais serão executadas na própria OBM, sede do BBM, e incluem participação nos serviços de análise de projetos e vistorias, combate e extinção de incêndios, atendimento pré-hospitalar, resgate veicular, emergências com produtos perigosos, busca, resgate e salvamento em geral, além de outras atividades de prevenção programadas pela OBM

[...]

Portanto, a DtzPAP Nr 1-CmdoG determina que o estágio seja executado de forma a que o Aspirante desenvolva atividades administrativas e operacionais. As atividades operacionais serão executadas em todas as áreas de atuação operacional finalística do CBMSC, conforme citado, inclusive na atividade operacional preventiva.

Também prevê que o Aspirante execute serviços, preferencialmente, em todas as seções administrativas dos Batalhões, em rodízio. Algumas das atribuições que deverá desempenhar nessas seções estão descritas na Diretriz, conforme segue:

[...]

d. As atividades administrativas ligadas ao B1 (Pessoal) serão cumulativas com as atividades de Ajudância do Btl, a fim de que o Aspirante-a-Oficial BM se familiarize com os serviços de protocolo e destino de expedientes internos e externos, organização de mapas de controle relativos ao efetivo, confecção de boletins, preparação e formatação de documentos e escalas de serviço de BM e BC.

e. As atividades administrativas ligadas ao B2 (Informações) incluem que o Aspirante-a-Oficial BM se familiarize com as atividades de informação e de inteligência no nível do BBM, bem como, efetue a coleta, consolidação e interpretação de informes que chegam, continuamente, ao comando, incluindo aí, a participação e confecção/atualização dos planos de chamada e dos planos de segurança e defesa física dos quartéis do Btl.

f. As atividades administrativas ligadas ao B3 (Operações, instrução e ensino) devem fazer com o Aspirante-a-Oficial BM se familiarize com as atividades de operação, instrução e ensino no nível do BBM, bem como, participe da elaboração de diretrizes, planos e ordens do comando, incluindo aí, a participação e confecção/atualização dos planos de instrução e ensino, das operações programadas, de eventos extraordinários, de prevenções, bem como, de cerimônias e formaturas militares, atuando como planejador, supervisor, executor e instrutor.

g. As atividades administrativas ligadas ao B4 (Atividades de logística) incluem que o Aspirante-a-Oficial BM se familiarize com os assuntos administrativos, orçamentários, logísticos e financeiros no nível de BBM, incluindo aí, a participação em trabalhos de especificação, aquisição, acompanhamento, de viaturas, embarcações e equipamentos e materiais de bombeiro, bem como, realizar tarefas de ordenação de despesas, elaboração de processos licitatórios para aquisições diversas, confecção de balancetes, elaboração de pedidos de empenho, controle de empenhos, etc.

h. As atividades administrativas ligadas ao B5 (Assuntos civis) incluem que o Aspirante-a-Oficial BM se familiarize com os assuntos civis no nível do BBM,

incluindo aí, a participação em eventos civis e representações, confeccionar documentos relacionados a assuntos civis, preparar release de imprensa, etc [...] (CBMSC, 2011).

Depreende-se, assim, que embora a DtzPAP Nr 1-CmdoG relacione algumas das atividades que deverão ser desempenhadas pelo Aspirante durante seu estágio operacional, o plano de estágio, como documento guia para o desenvolvimento do estágio, carece de definição de objetivos e de delineamento das condutas e do grau de desempenho que serão esperados do estagiário.

6.2.4 O Relatório Final de Estágio Supervisionado

O Relatório Final de Estágio Supervisionado encontra-se descrito da seguinte forma pela DtzPAP Nr 1-CmdoG:

[...]
 i. Ao final do estágio supervisionado, quinto mês do estágio, cada Cmt de BBM deverá elaborar **uma avaliação escrita pormenorizada**, Relatório Final de Estágio Supervisionado ou RFES, para cada um dos Aspirantes-a-oficial que cumpriram o estágio supervisionado em conformidade com o ANEXO “B” desta DtzPAP
 [...] (CBMSC, 2011, grifo nosso).

Constata-se que o Relatório Final de Estágio Supervisionado, **constitui-se na avaliação de desempenho** acerca do Aspirante estagiário, a qual será de responsabilidade do Comandante de Batalhão, mediante a elaboração de uma **avaliação escrita pormenorizada**.

Oficiais designados deverão acompanhar o trabalho do Aspirante durante o período de seu estágio, tanto nas seções administrativas quanto nos serviços operacionais que executar, devendo esses Oficiais supervisores relatarem o comportamento e a produção do Aspirante ao Comandante de Batalhão, a fim de facilitar o acompanhamento e a avaliação de desempenho e, conseqüentemente, a elaboração do Relatório Final de Estágio Supervisionado, conforme segue (CBMSC, 2011):

[...]
 k. Recomenda-se que durante os serviços operacionais os Aspirantes-a-oficial sejam acompanhados ou supervisionados por Oficiais mais antigos para fins de orientação e avaliação quanto ao seu desempenho.
 l. Os oficiais deverão repassar suas observações quanto ao desempenho dos Aspirantes-a-oficial ao Cmt de BBM, para fins de facilitar o trabalho de acompanhamento e avaliação, bem como, na elaboração do RFES.
 [...]

Apreciando o modelo de Relatório Final de Estágio Supervisionado, constante do Anexo B da DtzPAP Nr 1-CmdoG, verifica-se que o mesmo divide a esperada atuação do Aspirante nos serviços administrativos e operacionais, subdividindo-os ainda por áreas de atuação, conforme exemplos seguintes (CBMSC, 2011, grifos do autor):

4. RESULTADOS OBSERVADOS

a. No Serviço Administrativo:

1) Na Seção de Pessoal (B1) do BBM

Período do estágio: De ___ à ___ de 2011

Identificação do oficial avaliador responsável:

Avaliação/Conduta observada:

Assinatura do oficial avaliador:

[...]

b. No Serviço Operacional do BBM:

[...]

2) No Serviço de Salvamento:

Período do estágio: De ___ à ___ de 2011

Identificação do oficial avaliador responsável:

Avaliação/Conduta observada:

Assinatura do oficial avaliador:

[...]

As referências para o balizamento e a condução da avaliação de desempenho do Aspirante, bem como para a produção do documento correspondente, limitam-se ao transcrito, deixando, assim como na elaboração do Plano de Estágio, que os rumos, as regras, o nível de rigor, enfim, o detalhamento do processo de avaliação, repousem única e subjetivamente nas mãos do Comandante do Batalhão, quando muito com a atuação subsidiária dos oficiais supervisores que lhe auxiliam.

Antes da finalização da abordagem ao RFES, necessário apreciar a definição de sua classificação sigilosa, conforme disposto na DtzPAP Nr 1-CmdoG (CBMSC, 2011) “j. O RFES deve receber a classificação sigilosa de CONFIDENCIAL.”

Conforme a IG-10-01-BM, que dispõe sobre as Instruções Gerais para a Correspondência, as Publicações e os Atos Administrativos no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, os documentos quanto à sua natureza podem ser sigilosos ou ostensivos, a saber:

Art. 16. Os documentos em uso no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina classificam-se:

[...]

II – quanto à natureza:

a) **sigilosos**: tratam de assuntos que, por sua natureza, devem ser de conhecimento restrito e, portanto, requerem medidas especiais de salvaguarda para sua custódia e divulgação; e,

b) ostensivos: aqueles cujo conhecimento por outras pessoas, além do(s) destinatário(s), não apresenta inconvenientes, todavia a divulgação pela mídia depende do consentimento da autoridade responsável por sua expedição (CBMSC, 2007, grifo nosso).

Assim, conclui-se que o RFES, ao receber classificação sigilosa (confidencial, segundo a DtzPAP Nr 1-CmdoG), é documento de conhecimento restrito, requerendo medidas especiais para a sua custódia e divulgação.

O art. 16 da IG 10-01-BM, em seu § 4º, determina ainda que o grau de sigilo dos documentos do CBMSC seja definido nos termos do que dispôr as instruções gerais afins do Exército Brasileiro (CBMSC, 2007): “§ 4º A indicação do grau de sigilo de um documento será feita de acordo com o previsto nas Instruções Gerais para Salvaguarda de Assuntos Sigilosos (IG 10-51) do Exército Brasileiro.”

Visto que a IG 10-01-BM e a DtzPAP Nr 1-CmdoG, foram editadas em 2007 e 2011, respectivamente, encontrava-se em vigor em ambos os momentos, no Exército Brasileiro (EB) a Portaria nº 011, de 10 de janeiro de 2001, a qual aprovava as Instruções Gerais para Salvaguarda de Assuntos Sigilosos (IG 10-51), que no que concerne a classificação de assuntos sigilosos, assim se manifestava:

Art.4º Os assuntos sigilosos classificam-se em quatro graus de sigilo:

I – ultra-secretos: os que requeiram excepcionais medidas de segurança e cujo teor só deva ser do conhecimento de agentes públicos ligados ao seu estudo e manuseio;

II – secretos: os que requeiram rigorosas medidas de segurança e cujo teor ou característica possam ser do conhecimento de agentes públicos que, embora sem ligação íntima com seu estudo ou manuseio, sejam autorizados a delas tomarem conhecimento em razão de sua responsabilidade funcional;

III – confidenciais: aqueles cujo conhecimento e divulgação possam ser prejudiciais ao interesse do País; e

IV – reservados: aqueles que não devam, imediatamente, ser do conhecimento do público em geral (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2001, grifo nosso).

Cotejando esses dados constata-se exagerada inadequação da classificação do Relatório Final de Estágio Supervisionado, em uso no CBMSC, como confidencial, na medida em que o seu conhecimento e divulgação, numa rápida análise, situa-se distante de ser prejudicial aos interesses do País.

Essa verossímil incoerência, ainda que existente quando da expedição da IG 10-01-BM e da DtzPAP Nr 1-CmdoG, atualmente não mais persiste, visto que a Portaria de 2001, do Exército Brasileiro, que aprovava a IG 10-51, foi revogada pela Portaria nº 1.067, de 8 de setembro de 2014, em seu art. 2º, que aprovou as novas Instruções Gerais para a Salvaguarda

de Assuntos Sigilosos do Exército, a qual no quesito classificação de sigilo, assim se manifesta (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014a):

Art. 4º Os graus de sigilo para a classificação de informação são:
I - RESERVADO;
II - SECRETO; e
III – ULTRASSECRETO.

Se a definição da classificação de sigilo do RFES disposta na IG 10-01-BM e na DtzPAP Nr 1-CmdoG, ante a revogada IG-10-51 do EB de 2001, apresentava-se como inapropriada, o elo das normas do CBMSC, com a classificação do RFES como “confidencial”, deixa de ter qualquer sentido e aproveitamento, posto que essa classificação desapareceu da IG 10-51 de 2014, em vigor.

Por fim, nada mais a DtzPAP Nr 1-CmdoG nos traz, acerca do processo de avaliação de desempenho dos Aspirantes-a-oficial em estágio probatório no CBMSC, restando lacunas, e incertezas, em consequência.

6.3 CONCEITUAÇÃO DE CRITÉRIOS E DE INDICADORES DE AVALIAÇÃO

Faz-se necessário para melhor compreensão, esclarecer o significado dos termos “critérios para avaliação” e “indicadores de avaliação”, para fins do presente trabalho.

6.3.1 Critérios para avaliação

Segundo o Dicionário Michaelis on-line, critério se diz de um padrão que serve de base para avaliação, comparação e decisão, ou de um conceito utilizado nas distinções cognitivas e éticas, ou ainda do exercício da razão para a avaliação de pessoas ou coisas (CRITÉRIO, 2018).

Conforme o Dicio: Dicionário online de português, pode se definir critério como um parâmetro usado para estabelecer uma comparação, escolha, julgamento ou avaliação (CRITÉRIO, 2018b).

Pelo exposto e assim para fins do presente trabalho a expressão “critérios para avaliação”, significará os padrões ou parâmetros que devem nortear um processo de avaliação de conduta e desempenho, ou seja, as regras do jogo.

6.3.2 Indicadores de avaliação

Conforme o Dicio: Dicionário online de português, indicadores é o que indica, que serve de guia, referência (INDICADORES, 2018).

Indicadores de desempenho também podem ser definidos como itens de uma ferramenta de gestão que objetivam mensurar desempenhos mediante referenciais ou métricas eleitas e pré-definidas como as essenciais para se avaliar um processo de gestão (ENDEAVOR BRASIL, 2015).

Assim, o termo indicadores de avaliação, neste trabalho, será entendido como uma relação de itens que servirão de referência para se mensurar a conduta e o desempenho no processo do estágio probatório dos Aspirantes-a-oficial do CBMSC.

7 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

Neste capítulo apresenta-se a caracterização, a análise e a interpretação dos dados obtidos por meio da aplicação dos questionários empregados na pesquisa, sendo um destinado aos Comandantes de Unidades Bombeiro Militar (Batalhões) do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, e o outro, por amostragem, a uma parcela de Oficiais formados no CBMSC após a sua emancipação da Polícia Militar de Santa Catarina, ocorrida no ano de 2003.

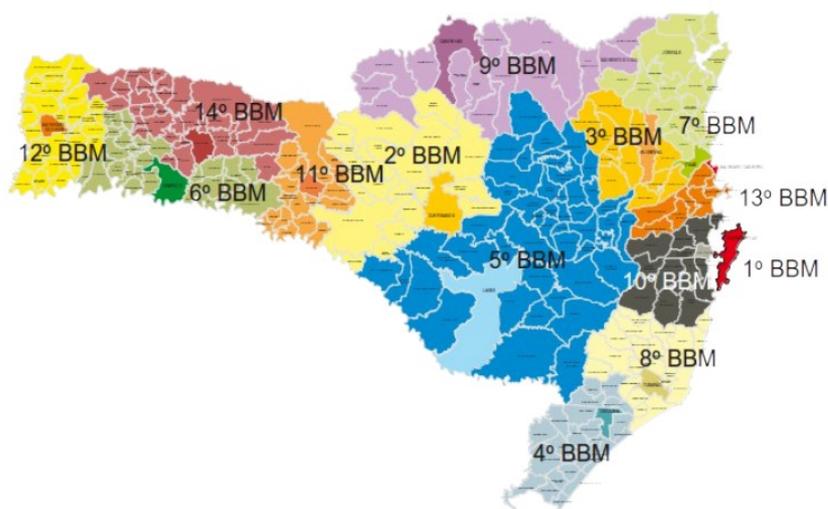
Face a aplicação dos questionários a públicos bem diferentes, a abordagem aos mesmos será realizada em separado, a fim de facilitar a descrição e compreensão.

7.1 A PESQUISA COM OS COMANDANTES DE BATALHÃO

Como visto nos procedimentos metodológicos, o primeiro questionário aplicado para a consecução deste trabalho teve como público-alvo, portanto, os Comandante das Unidades Operacionais³ (Batalhões) do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, perfazendo o total de 14 (quatorze) Batalhões, os quais são denominados de “Batalhão de Bombeiros Militar” e recebem numeração ordinal sequencial de 1º a 14ºBBM.

Os 14 (quatorze) Batalhões de Bombeiros Militar estão distribuídos no território catarinense, conforme segue:

Figura 2 – Distribuição dos Batalhões de Bombeiros Militar em SC



Fonte: Estado-Maior Geral do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, 2017

³ Exceto o Batalhão de Operações Aéreas (BOA), pois não recebe Aspirantes-a-oficial para estágio.

7.1.1 Validação do respondente como útil ao objeto da pesquisa

A pergunta 1 do questionário foi: “No período de seu Comando o Batalhão recebeu Aspirantes-a-Oficial para a realização do estágio operacional supervisionado?”

Esse questionamento inicial e condicional, teve por finalidade a validação ou não do respondente como útil ao objeto da pesquisa, ou seja, verificar se em algum momento de seu comando recebeu Aspirante-a-Oficial para avaliação em estágio. Caso a resposta fosse negativa, a pesquisa para o respondente se encerraria naquele ponto, por perda absoluta do objeto.

Os resultados situaram-se em 100% (cem por cento) dos entrevistados, ou seja, todos os Comandantes de Batalhão de Bombeiros Militar, em algum momento de seus respectivos comandos, receberam Aspirantes-a-oficial para o cumprimento de estágio probatório operacional supervisionado, de forma que todos os respondentes se mostraram como hábeis para prosseguir e contribuir, assim, diretamente para a pesquisa.

7.1.2 Identificação do Batalhão do respondente

Esse quesito objetiva identificar os batalhões a que pertenceriam os Comandantes inquiridos. Havendo, conforme já exposto, todos respondido com aproveitamento ao questionário, por óbvio, todos os batalhões, do 1º ao 14ºBBM, foram representados nas respostas ao questionário.

7.1.3 Transmissão dos critérios e indicadores de avaliação aos Aspirantes

A pergunta 3 procurava saber se os critérios e indicadores de avaliação do estágio operacional supervisionado foram transmitidos aos Aspirantes-a-Oficial, ou seja, se foram divulgados aos Aspirantes critérios e indicadores de avaliação pré-definidos, a fim de permitir o balizamento do desempenho mínimo a ser alcançado.

As respostas diretas estão relacionadas no Quadro 1:

Quadro 1 – Divulgação dos critérios e indicadores de avaliação aos Aspirantes

Item	Respostas	
	Quantidade	%
Sim, no início do estágio	7	50
Sim, porém em outro momento do estágio	1	7,1
Apenas parcialmente, no início do estágio	2	14,3
Apenas parcialmente, porém em outro momento do estágio	1	7,1
Não há critérios e indicadores de avaliação pré-definidos para o estágio	3	21,4

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

O Gráfico 1 proporciona uma informação visual mais clara sobre os resultados em apreciação:

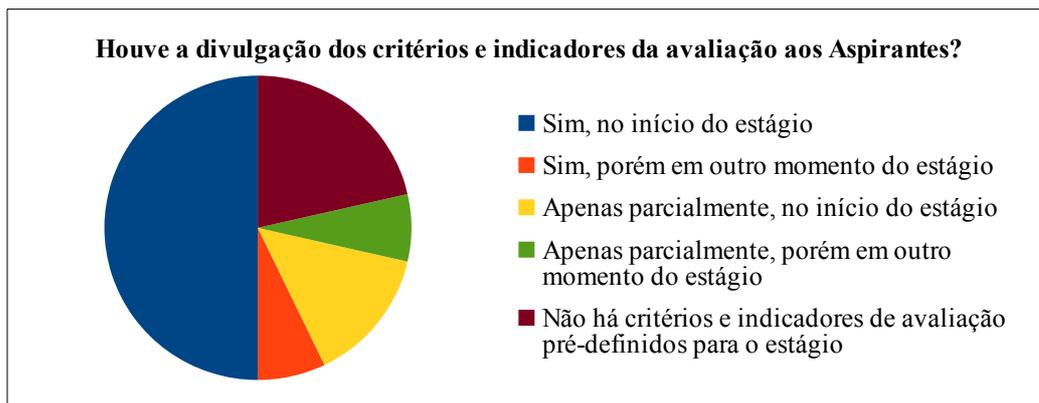


Gráfico 1: Divulgação dos critérios e indicadores de avaliação aos Aspirantes

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

Observa-se nas ilustrações prévias (Quadro 1 e Gráfico 1), que os resultados se apresentaram difusos e portanto consideravelmente divergentes.

A pergunta basicamente procurava situar se e em que momento os critérios e indicadores de avaliação do estágio operacional supervisionado foram transmitidos aos Aspirantes em estágio probatório.

As respostas positivas predominaram, totalizando 57,1% ou 8 (oito) dos 14 (quatorze) comandantes envolvidos. A opção “Sim, no início do estágio”, obteve 50% das respostas, ou seja, a exata metade dos Comandantes de BBM afirma ter apresentado aos Aspirantes, quando do início do estágio, os critérios e indicadores que seriam utilizados para a avaliação dos respectivos desempenhos durante o estágio. Um dos comandantes, perfazendo 7,1%, afirma haver procedido a transmissão das informações, porém em outro momento do estágio que não no seu início.

As respostas parciais atingiram 21,4%, correspondendo a 3 (três) dos 14 (quatorze) comandantes entrevistados. Desse percentual, 14,3% (duas respostas) foram na opção “Apenas parcialmente, no início do estágio”, e 7,1% (uma resposta) na opção “Apenas parcialmente, porém em outro momento do estágio”. Em síntese, esses 3 (três) comandantes de batalhão, afirmam haver apresentado aos Aspirantes, em parte, os critérios e indicadores que seriam utilizados para a avaliação dos seus respectivos desempenhos, no início ou durante o estágio, conforme percentuais já expostos.

Ainda discorrendo sobre os resultados demonstrados no Quadro 1 e no Gráfico 2, verifica-se que 21,4% ou 3 (três) dos 14 (quatorze) comandantes, marcaram a opção “Não há critérios e indicadores de avaliação pré-definidos para o estágio”. Para esses comandantes, portanto, não ocorreu a transmissão aos Aspirantes, no início ou durante o estágio, simplesmente por que não existem esses critérios e indicadores.

Cotejando os resultados do quesito com a revisão legal e normativa empreendida, mediante a apreciação do arcabouço afeto ao tema, conforme os capítulos 5 e 6 do presente trabalho, quais sejam a Lei nº 6.215, de 10 de fevereiro de 1983 (Lei de Promoção dos Oficiais), o Decreto nº 19.236, de 14 de março de 1983 (Regulamento da Lei de Promoção de Oficiais) e, particularmente, a DtzPAP Nr 1-CmdoG (que regulamenta e padroniza o estágio dos Aspirantes no CBMSC), infere-se que a razão, ao menos a formal, encontra-se na resposta que assevera não haver critérios e indicadores de avaliação pré-definidos para o estágio dos Aspirantes.

De fato, a análise realizada nos referidos capítulos, exauriu o tema, não se encontrando quaisquer referências ou descrição de critérios e indicadores de avaliação para o estágio em estudo. Quando muito, na DtzPAP Nr 1-CmdoG, relacionam-se algumas atividades que os Aspirantes devem desempenhar durante o estágio.

Conforme aventado no capítulo 6, a DtzPAP Nr 1-CmdoG não definindo critérios e indicadores, estabelece uma lacuna normativa que pode compelir os Comandantes de Batalhão (responsáveis pelo estágio), a preenchê-la ao seu arbítrio e de acordo com suas concepções e convicções pessoais.

Outra possibilidade, mais provável, é que os Comandantes de Batalhão que afirmaram haver transmitido aos Aspirantes, na íntegra ou parcialmente, os critérios e indicadores de avaliação para o estágio (que não estão previstos nas normas, como visto), se referiram e utilizaram para tal a “Ficha de Informações” (ANEXO A), prevista no Decreto nº 19.236, de 14 de março de 1983 (Regulamento da Lei de Promoção de oficiais).

A “Ficha de Informações”, conforme visto no capítulo 5, embora se configure num formulário de avaliação de conduta e desempenho, é um documento que compõe o rol de documentos necessários para o ingresso do oficial no quadro de acesso para promoção, e como tal, encontra-se expressamente previsto nos art. 20 e 22 do Decreto nº 19.236.

Assim, a “Ficha de Informações” é um documento específico para o processo de promoção dos oficiais de qualquer um dos postos, inclusive para a promoção do Aspirante-a-Oficial ao posto imediato de 2º Tenente, após a aprovação no estágio probatório.

Como também já visto, de acordo com o art. 44 do Regulamento da Lei de Promoção de Oficiais, um dos requisitos para a promoção específica do Aspirante ao posto imediato e ingresso no oficialato, é a sua aprovação em estágio probatório em Unidade Operacional, cuja avaliação e resultado é de responsabilidade do Comandante do BBM e registrado em documento próprio e específico, denominado “Relatório Final de Estágio Supervisionado”, previsto DtzPAP Nr 1-CmdoG.

Portanto, a Ficha de Informações e o Relatório Final de Estágio Supervisionado não se confundem, visto que são documentos distintos com objetivos também distintos, diferenças essas que se reforçam mediante a comparação constante do Quadro 2.

Quadro 2 – Comparativo das diferenças entre a Ficha de Informações e o Relatório Final de Estágio Supervisionado

Documento		
Quesito	Ficha de Informações	RFES
Previsão legal	Decreto nº 19.236, de 14 de março de 1983	DtzPAP Nr 1-CmdoG
Processo	Compõe o processo da promoção de Oficiais de todos os postos	Compõe o processo de avaliação de estágio probatório dos Aspirantes-a-Oficial
Finalidade	Avaliar a conduta e o desempenho dos Oficiais para habilitá-los às promoções	Avaliar a conduta e o desempenho dos Aspirantes-a-Oficial durante o estágio probatório, para fins de aprovação ou não.

Fonte: elaborado pelo autor, 2018

De qualquer forma, tanto a atuação dos Comandantes de Batalhão, preenchendo as lacunas normativas ao seu modo, quanto a plausível confusão entre a Ficha de Informações e o Relatório Final de Estágio Supervisionado, podem contribuir para justificar o por que 78,6% ou 11 (onze) dos 14 (quatorze) Comandantes de Batalhão entrevistados (Gráfico 2), em alguma medida e em algum momento, apresentaram aos Aspirantes critérios e indicadores

para a avaliação dos mesmos no estágio probatório, mesmo não havendo, em tese, regramento legal ou normativo pelo CBMSC, acerca do assunto específico.

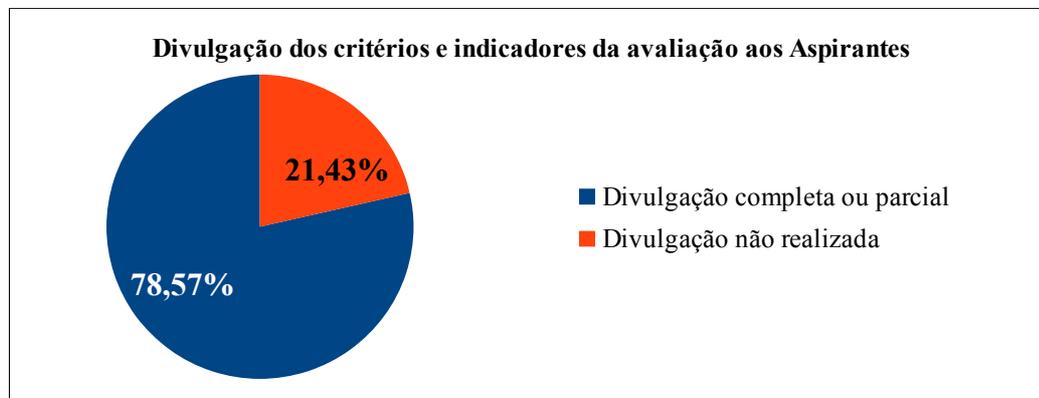


Gráfico 2: Relação entre a divulgação e a não divulgação dos critérios e indicadores de avaliação
Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

7.1.4 Opinião sobre os critérios e indicadores utilizados na avaliação dos Aspirantes

A pergunta de nº 4 do questionário objetivou colher a opinião dos Comandantes de Batalhão (independente dos resultados do quesito anterior), acerca dos atuais critérios e indicadores de avaliação do estágio operacional supervisionado em utilização no CBMSC, mediante algumas opções pré-definidas a serem assinaladas conforme o entendimento de cada respondente, permitindo assinalar mais de uma alternativa, havendo ainda uma opção aberta para acrescentar outras opções não elencadas no questionário. Os resultados estão descritos no Quadro 3 e no Gráfico 3.

Quadro 3 – Opiniões sobre os critérios e indicadores utilizados na avaliação dos Aspirantes

Qual sua opinião sobre os atuais critérios e indicadores de avaliação do estágio operacional supervisionado?	Respostas	
	Quantidade	%
Inexistentes	2	14,3
Claros	1	7,1
Subjetivos	10	71,4
Compreensíveis	4	28,6
Confusos	2	14,3
Equilibrados	3	21,4
Ambíguos	2	14,3
Adequados	1	7,1
Inadequados	3	21,4
Outro:	0	0

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

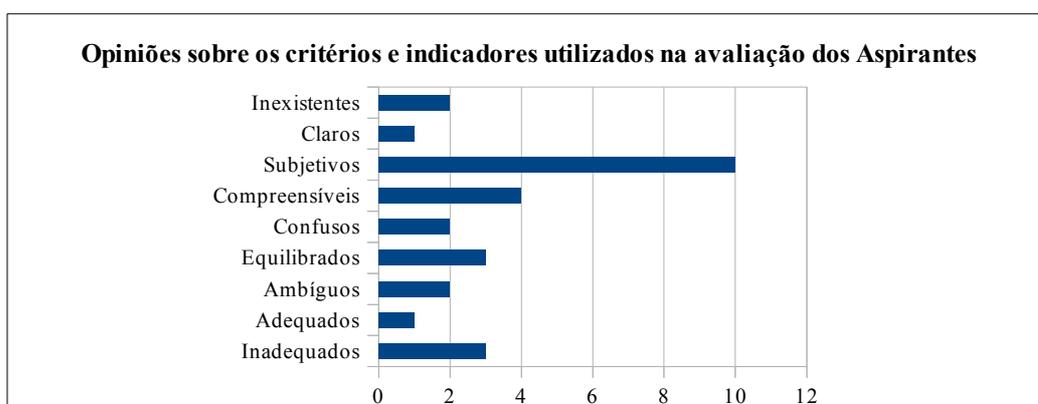


Gráfico 3: Opiniões sobre os critérios e indicadores utilizados na avaliação dos Aspirantes
Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

Os quesitos foram inseridos no questionário numa tripla dimensão. A primeira considerando a inexistência de critérios e indicadores, a segunda contendo um conjunto de palavras de sentido positivo e a terceira um conjunto de palavras de sentido negativo.

Os resultados, conforme apresentados no Quadro 3 e no Gráfico 3, em relação à escolha dos itens propostos foram consideravelmente similares, sem grande destaque de uns sobre os outros, de forma a dificultar uma conclusão sobre a visão predominante que os Comandantes de Batalhão têm sobre o assunto.

A exceção ficou por conta da subjetividade dos critérios e indicadores de avaliação utilizados na avaliação do estágio operacional dos Aspirantes, conforme a percepção de 71,4% ou de 10 (dez) dos 14 (quatorze) Comandantes de Batalhão.

Para aclarar a percepção sobre os critérios e indicadores, conforme a opinião dos respondentes, apresentam-se no Gráfico 4 e no Gráfico 5, composições por blocos de termos com afinidade de sentido, sendo que no Gráfico 5 os termos afins foram somados uns aos outros.

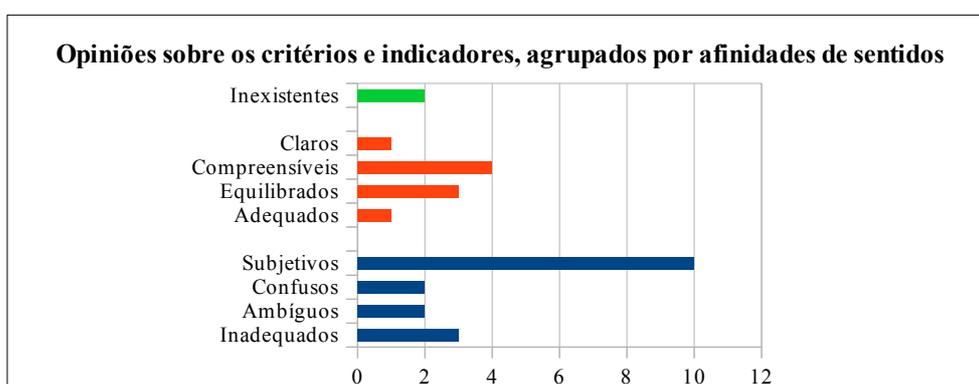


Gráfico 4: Opiniões sobre os critérios e indicadores, agrupados por afinidades de sentidos
Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

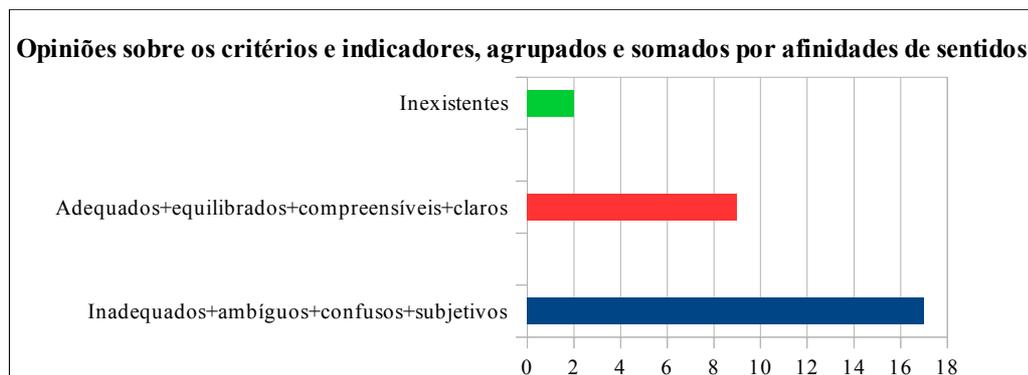


Gráfico 5: Opiniões sobre os critérios e indicadores, agrupados e somados por afinidades de sentidos

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

Observa-se nos resultados, agora com maior transparência, uma significativa predominância dos termos de cunho negativo em relação aos positivos. Assim, na percepção da maioria dos Comandantes de Batalhão, os critérios e os indicadores de avaliação utilizados nos processos de avaliação de desempenho dos Aspirantes do CBMSC, admitindo que existam, apresentam problemas e deficiências, na medida em que se mostram inadequados, ambíguos, confusos e subjetivos.

7.1.5 Fornecimento de *feedbacks* regulares e periódicos relativos a atuação dos Aspirantes durante o estágio probatório

A pergunta de nº 5 do questionário procurava verificar se durante o estágio probatório dos Aspirantes, foram lhe proporcionados *feedbacks* regulares e periódicos, acerca dos seus respectivos desempenhos e se o foram, em que grau, estando os resultados iniciais expressos no Quadro 4 e no Gráfico 6.

Quadro 4 – Fornecimento de *feedbacks* regulares e periódicos aos Aspirantes em estágio

Foram proporcionados <i>feedbacks</i> regulares e periódicos do desempenho, aos Aspirantes, durante o estágio operacional supervisionado?	Respostas	
	Quantidade	%
Sempre	1	7,1
Quase sempre	7	50
Poucas vezes	5	35,7
Raramente	1	7,1
Nunca	0	0
Nunca, pois o processo é sigiloso (confidencial)	0	0

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

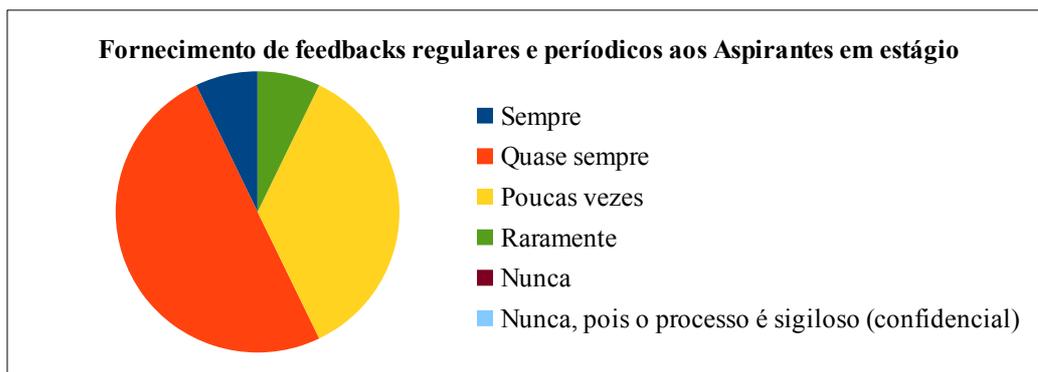


Gráfico 6: Fornecimento de feedbacks regulares e periódicos aos Aspirantes em estágio
 Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

A legislação e a própria diretriz que regula o processo de avaliação do estágio probatório operacional supervisionado no CBMSC, silenciam completamente quanto ao oferecimento de *feedbacks* aos Aspirantes, como visto em capítulo específico.

Não obstante e ainda que não haja uma previsão formal para o fornecimento de feedbacks regulares e periódicos, a pesquisa permite observar que a maioria dos Comandantes de BBM o fazem, na medida em que 57,1% ou 8 (oito) deles responderam que sempre (7,1%) ou quase sempre (50%) forneceram feedbacks regulares e periódicos aos Aspirantes em estágio.

Por outro lado, uma parcela ainda considerável de 6 (seis) Comandantes (42,8%), afirma ter poucas vezes (35,7%) ou raramente (7,1%), proporcionado *feedbacks* aos Aspirantes.

Ainda que a maior parte dos Comandantes tenha ofertado *feedbacks* regulares e periódicos, essa maioria não se apresenta confortável, visto que o percentual em *déficit* de *feedbacks* situa-se bem próximo, conforme melhor se visualiza nos agrupamentos por afinidades apresentados no Gráfico 7 e no Gráfico 8:

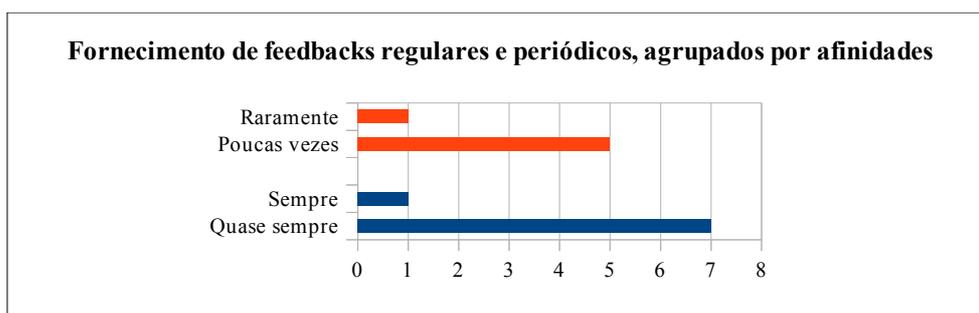


Gráfico 7: Fornecimento de feedbacks regulares e periódicos, agrupados por afinidades
 Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

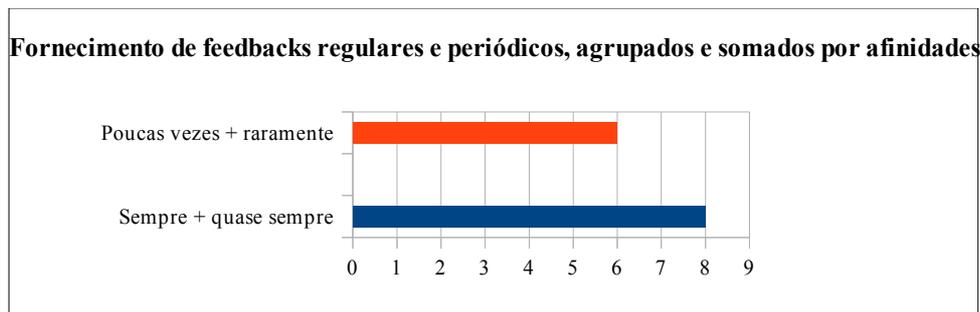


Gráfico 8: Fornecimento de feedbacks regulares e periódicos, agrupados e somados por afinidades
 Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

Conforme descrito na revisão bibliográfica efetuada no presente trabalho, particularmente no capítulo 2, fornecer *feedbacks* consiste em divulgar regularmente ao avaliado os resultados de seu progresso, objetivando dar-lhe conhecimento dos desempenhos insatisfatórios e que necessitam de correção, bem como, identificar os desempenhos adequados e reforçá-los, constituindo-se em *feedbacks* negativos e *feedbacks* positivos, respectivamente.

O fornecimento de *feedbacks* regulares e periódicos, segundo a literatura, é fundamental e indispensável num processo de avaliação de desempenho, como é o caso da avaliação do estágio probatório dos Aspirantes.

No quesito em apreciação (fornecimento de *feedbacks*), constava a alternativa “Nunca, pois o processo é sigiloso (confidencial)”. A inclusão da alternativa no questionário tinha por objetivo aferir se os Comandantes estariam deixando de proporcionar os *feedbacks* aos Aspirantes, durante o processo de avaliação, em razão de que a DtzPAP Nr 1-CmdoG determina que o documento oficial da avaliação (Relatório Final de Estágio Supervisionado) seja classificado como um documento sigiloso, na modalidade confidencial.

Verificou-se que a alternativa não foi assinalada nas respostas dos Comandantes de BBM, o que demonstra que os mesmos, acertadamente, não confundiram os procedimentos de avaliação com o documento final do processo de avaliação.

7.1.6 Fornecimento de *feedback* final por ocasião da conclusão do estágio probatório

A pergunta nº 6 do questionário, cujos resultados encontram-se no Quadro 5 e no Gráfico 9, visava identificar se os Comandantes de Batalhão de Bombeiros Militar, científicaram os Aspirantes em estágio probatório quando da conclusão, possibilitando assim

a oportunidade de conhecer o resultado final da avaliação de seus desempenhos, contidas no Relatório Final de Estágio Supervisionado, constituindo-se, num *feedback* final.

Quadro 5 – Fornecimento de *feedback* final por ocasião da conclusão do estágio probatório

Os Aspirantes foram cientificados de suas avaliações de desempenhos finais, contidas no Relatório Final de Estágio Supervisionado?	Respostas	
	Item	Quantidade
Sim	11	78,6
Não	2	14,3
Não, pois o processo é sigiloso (confidencial)	1	7,1

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

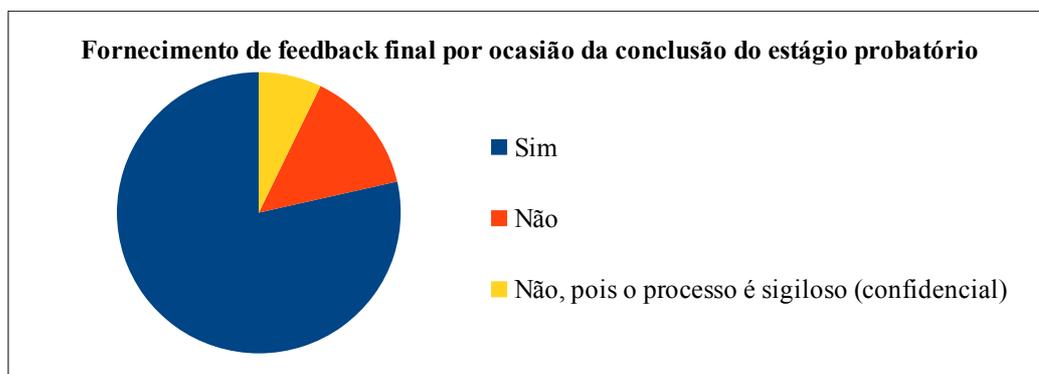


Gráfico 9: Fornecimento de feedback final por ocasião da conclusão do estágio probatório

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

Ainda que a DtzPAP Nr 1-CmdoG determine que o RFES, como documento oficial e epílogo do processo da avaliação do estágio probatório supervisionado dos Aspirantes, seja classificado como um documento sigiloso, na modalidade confidencial, a pesquisa demonstrou que 11 (onze) dos 14 (quatorze) Comandantes de Batalhão, formando destacada maioria num elevado percentual de 78,6%, cientificaram os Aspirantes do conteúdo do citado relatório.

Por outro lado, 14,3% ou 2 (dois) dos Comandantes não cientificaram seus Aspirantes do conteúdo do RFES e 1 (um) Comandante não o fez por considerar o relatório sigiloso (confidencial), nos termos da DtzPAP Nr 1-CmdoG.

Quanto ao fato da Diretriz caracterizar o RFES como sigiloso, atribuindo-lhe a classificação de documento confidencial, é algo que indubitavelmente necessita ser corrigido, visto que não encontra amparo ante aos direitos e garantias individuais previstos na Constituição Federal, assim como, a própria DtzPAP Nr 1-CmdoG não se sustenta, na medida

em que remete a condição de confidencialidade do documento a uma normativa federal revogada desde 2014, tudo de acordo com a revisão bibliográfica levada a efeito nos capítulos 5 e 6.

Além das questões de inconformidade legal levantadas no parágrafo anterior, a confidencialidade do RFES, no sentido de vetar o seu conhecimento por parte do próprio avaliado, colide frontalmente com os princípios de um processo de avaliação de desempenho justo e produtivo, conforme exposto no capítulo “Fundamentos da Avaliação de Desempenho”.

7.1.7 Comentários sobre o processo do estágio probatório operacional dos Aspirantes, em uso no CBMSC

O quesito nº 7 e último, foi inserido no questionário como uma questão aberta e facultativa, a fim de recepcionar comentários dos Comandantes de Batalhão, a respeito do processo de estágio probatório operacional dos Aspirantes-a-oficial do CBMSC.

Os resultados foram selecionados e agrupados por palavras-chaves e/ou temáticas comuns, estando resumidamente apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Comentários dos Cmt de BBM acerca do processo de estágio probatório operacional dos Aspirantes

Comentários apresentados	Quantidade
Os critérios e indicadores necessitam ser mais objetivos, claros e transparentes	6
Subjetividade	5
Necessário revisão para melhoria na regulamentação do processo de avaliação	3
Falta de orientação e padronização do processo de avaliação	2
Falta de regulamentação para o processo de avaliação	1
Critérios de avaliação ultrapassados	1
Necessário a aplicação de <i>feedbacks</i>	1
Não avalia o real desempenho	1
O tempo do estágio é insuficiente para uma boa avaliação	1
O relatório necessita deixar de ser sigiloso	1
O CBMSC tem dispensado mais atenção ao processo e produzindo melhores resultados	1

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

Retiram-se da contribuição dos Comandantes de Batalhão, vários apontamentos sobre o processo de avaliação de desempenho do estágio supervisionado, sendo que à exceção de um comentário de viés relativamente favorável, os demais são críticas negativas ao processo.

Verifica-se, assim, que na visão dos Comandantes de BBM há uma predominância no sentido de que os critérios de avaliação necessitam ser mais objetivos, claros e transparentes e por consequência menos subjetivos, de forma que esses apontamentos podem se somar para a formação de uma opinião indicadora de melhorias no processo.

Os demais registros seguem na linha da conveniência de melhorias do processo, ao indicarem problemas e deficiências nos critérios e indicadores, na orientação e padronização, na eficiência e eficácia, na imposição de sigilo e na oferta de *feedbacks*, dentre outros.

7.2 A PESQUISA COM OS OFICIAIS FORMADOS APÓS O ANO DE 2003

O segundo questionário aplicado para a consecução do trabalho teve como público-alvo os Oficiais formados no CBMSC após a sua emancipação da Polícia Militar de Santa Catarina, ocorrida no ano de 2003, e que portanto realizaram, como Aspirantes-a-oficial, o estágio probatório operacional supervisionado já em Unidades Operacionais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina como órgão independente da PMSC.

Na Tabela 2 estão relacionados quantitativamente por ano/turma de formação na Academia de Bombeiro Militar (ABM), os Oficiais do CBMSC que se enquadram na condição descrita no parágrafo anterior, conforme informações retiradas do Almanaque dos Oficiais BM, atualizado em 28 de agosto de 2018, (CBMSC, 2018):

Tabela 2 – Quantitativo de Oficiais que submeteram-se ao estágio probatório no CBMSC

Ano de formação na ABM	Quantidade
2007	10
2008	16
2009	9
2011	21
2012 (turma I)	19
2012 (turma II)	25
2014	21
2015	18
2016	25
Total	164

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base no Almanaque dos Oficiais BM de 28/08/2018

7.2.1 Ano em que o Aspirante concluiu o estágio operacional

A primeira pergunta do questionário objetivava identificar o ano em que o Oficial respondente, como Aspirante-a-Oficial, realizou o estágio operacional supervisionado, obtendo-se os resultados demonstrados na Tabela 3 e no Gráfico 10.

Tabela 3 – Ano em que o Aspirante concluiu o estágio operacional

Ano	Quantidade	%
2007	0	0
2008	4	11,8
2009	2	5,9
2010	0	0
2011	1	2,9
2012	7	20,6
2013	6	17,6
2014	4	11,8
2015	0	0
2016	8	23,5
2017	2	5,9
2018	0	0
Total	34	100

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

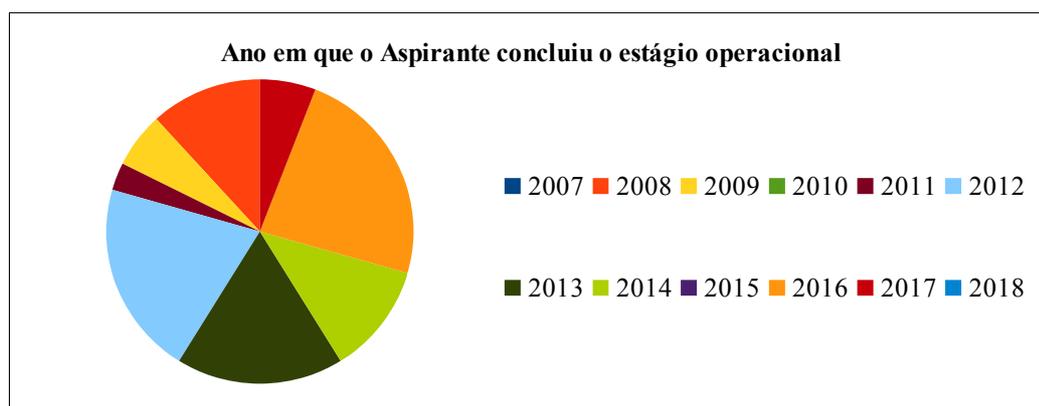


Gráfico 10: Ano em que o Aspirante concluiu o estágio operacional

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

Verifica-se um razoável equilíbrio na distribuição dos anos de conclusão do estágio, considerando que os anos com maior incidência poderiam levar a conclusão de algum

desequilíbrio, mas que se explicam pela conclusão do estágio de mais de uma turma por ano, conforme as informações do Almanaque dos Oficiais BM.

7.2.2 Batalhão em que o Aspirante realizou o estágio operacional

A questão tencionava identificar o Batalhão de Bombeiros Militar em que o Oficial respondente, como Aspirante-a-Oficial, realizou o estágio operacional supervisionado, obtendo-se os resultados demonstrados na Tabela 4 e no Gráfico 11.

Tabela 4 – Batalhão em que o Aspirante realizou o estágio operacional

Ano	Quantidade	%
1ºBBM	5	14,7
2ºBBM	3	8,8
3ºBBM	3	8,8
4ºBBM	0	0
5ºBBM	2	5,9
6ºBBM	6	17,6
7ºBBM	3	8,8
8ºBBM	2	5,9
9ºBBM	2	5,9
10ºBBM	1	2,9
11ºBBM	1	2,9
12ºBBM	3	8,8
13ºBBM	2	5,9
14ºBBM	1	2,9
Total	34	100

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

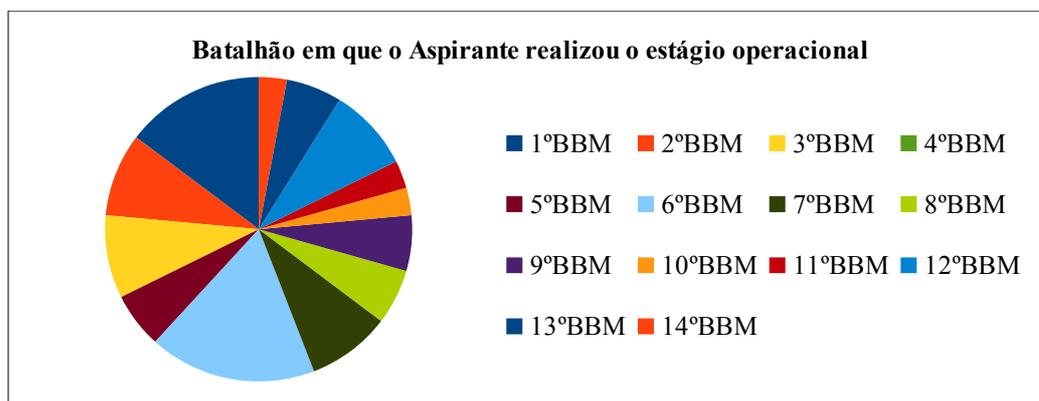


Gráfico 11: Batalhão em que o Aspirante realizou o estágio operacional

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

O quesito em apreciação demonstra uma adequada distribuição de estágios realizados entre os diversos Batalhões, proporcionando conformidade e confiabilidade para a pesquisa.

7.2.3 Conhecimento do Plano de Estágio Operacional Supervisionado

Este quesito tencionava aquilatar se o Plano de Estágio foi apresentado aos Aspirantes, no momento em que se apresentaram nos respectivos Batalhões para a execução do estágio probatório operacional supervisionado, estando os resultados demonstrados no Quadro 7 e no Gráfico 12.

Quadro 7 – Conhecimento do Plano de Estágio Operacional Supervisionado

O Plano de Estágio foi apresentado aos Aspirantes, quando do início do estágio probatório operacional?	Respostas	
	Quantidade	%
Sim	15	44,1
Não	11	32,4
Não recordo	8	23,5
Total	34	100

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

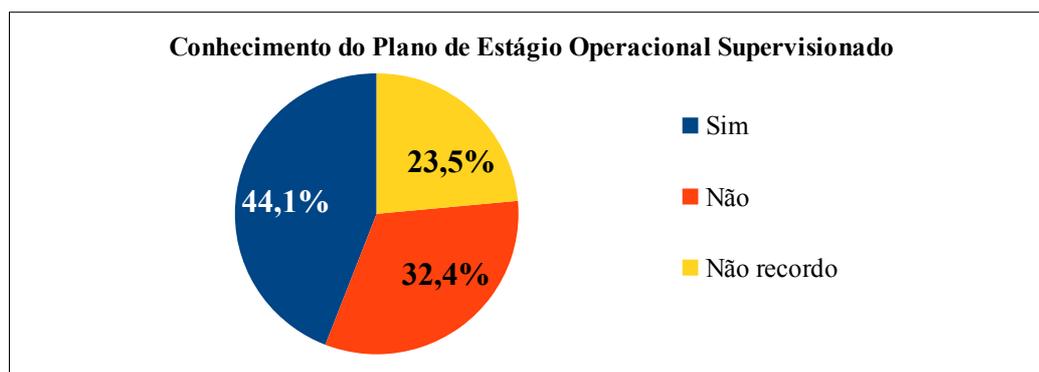


Gráfico 12: Conhecimento do Plano de Estágio Operacional Supervisionado
Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

A se considerar a parcela de respondentes, que afirmam não recordar se foram apresentados ao Plano de Estágio, somando (23,5%) ou 8 (oito) do total, por exclusão dessas respostas inconclusivas, obtêm-se uma nova perspectiva, conforme se apresenta no Gráfico 13.

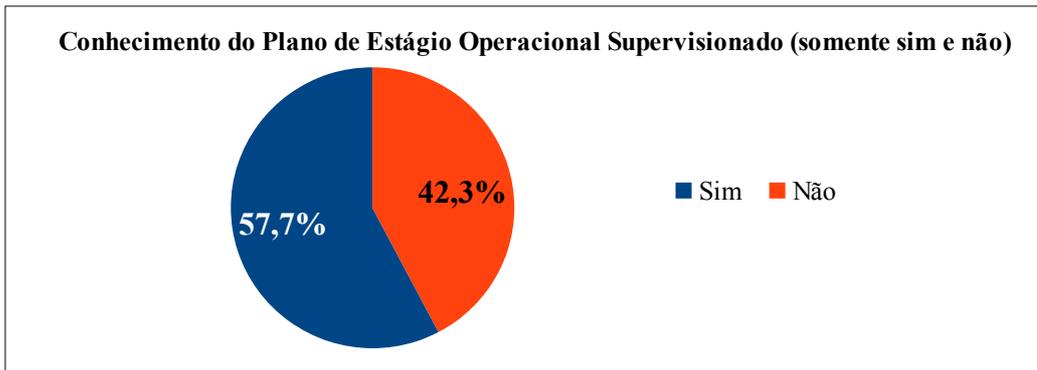


Gráfico 13: Conhecimento do Plano de Estágio Operacional Supervisionado (somente sim e não)
 Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

A parcela de Oficiais que afirmou que, como Aspirantes, tomou conhecimento do Plano de Estágio, quando da apresentação nos Batalhões para a execução do estágio probatório operacional supervisionado, é pouco maior que a parcela que afirmou que não teve conhecimento do citado plano.

Essa preocupante condição, de certa forma encontra justificativa no deficitário texto da DtzPAP Nr 1-CmdoG, na medida em que prevê a confecção de um Plano de Estágio, mas não determina expressamente que o mesmo seja levado ao conhecimento dos Aspirantes a que ele serão submetidos.

Embora pareça óbvio que se há um plano para o estágio, o mesmo deva ser levado ao conhecimento dos Aspirantes-a-oficial, que o executarão, essa previsibilidade perde força, se dilui e se justifica, de certa forma, na medida em que a DtzPAP Nr 1-CmdoG empresta uma percepção geral de sigilo ao processo, conforme visto no capítulo 6 deste trabalho.

Também, afigura-se que contribui para a atribuição da minimização da importância do Plano de Estágio, o fato de que o mesmo, embora previsto na DtzPAP Nr 1-CmdoG, não se apresenta na mesma Diretriz, como um título guia capaz de apresentar-se como um documento claro e decisivo, face à pobreza de detalhes e de rumos com que se apresenta, conforme pode ser comprovado pela leitura do capítulo 6 do presente trabalho, em especial a parte que aborda o detalhamento da citada Diretriz.

7.2.4 Conhecimento dos critérios e indicadores utilizados na avaliação do estágio

A quarta pergunta procurava aferir se e em que momento os critérios e indicadores de avaliação do estágio operacional supervisionado foram transmitidos aos Aspirantes-a-Oficial,

ou seja, se os Aspirantes tomaram conhecimento dos critérios e indicadores de avaliação pré-definidos, de forma a guiar o desempenho mínimo a ser alcançado no estágio, estando os resultados demonstrados no Quadro 8 e no Gráfico 14.

Quadro 8 – Conhecimento dos critérios e indicadores utilizados na avaliação estágio

Os Aspirantes tiveram conhecimento dos critérios e indicadores da avaliação do estágio probatório operacional?	Respostas	
	Quantidade	%
Sim, no início do estágio	8	23,5
Sim, porém em outro momento do estágio	3	8,8
Apenas parcialmente, no início do estágio	5	14,7
Apenas parcialmente, porém em outro momento do estágio	4	11,8
Não tomei conhecimento	14	41,2
Total	34	100

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

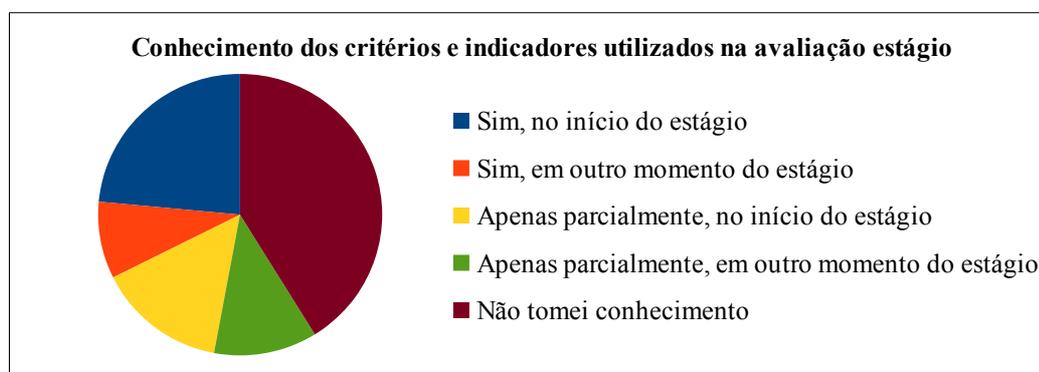


Gráfico 14: Conhecimento dos critérios e indicadores utilizados na avaliação estágio

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

Observa-se que as respostas positivas totalizaram 32,3% ou 11 (onze) dos 34 (trinta e quatro) respondentes. A opção “Sim, no início do estágio” obteve 8 (oito) ou 23,5% das respostas, enquanto a opção “Sim, em outro momento do estágio” foi indicada por 3 (três) ou 8,8% dos respondentes.

Já as respostas parciais, ou seja, aquelas em que os então estagiários Aspirantes afirmaram haver tomado conhecimento em parte apenas, no início ou durante o estágio, dos critérios e indicadores que seriam utilizados para as respectivas avaliações de desempenho, atingiram 26,5% correspondendo a 9 (nove) dos 34 (trinta e quatro) Oficiais respondentes. Desse percentual, 14,7% ou 5 (cinco) respostas foram opção “Apenas parcialmente, no início

do estágio”, e 11,8% ou 4 (quatro) respostas na opção “Apenas parcialmente, em outro momento do estágio”.

Lamentavelmente, predominou o número de respondentes que afirmaram não ter recebido ou tomado conhecimento dos critérios e indicadores de suas avaliações de desempenho no estágio probatório, chegando ao significativo patamar de 41,2% ou 14 (quatorze) respostas.

É bastante lógico que o correto é que todos os Aspirantes em estágio fossem cientificados dos critérios e indicadores pelos quais seriam avaliados durante o estágio probatório, o que não vem ocorrendo nos processos de avaliação dos Aspirantes no CBMSC, conforme os resultados apresentados.

É admissível que essa situação seja resultado da expressa inexistência de critérios e indicadores no processo de avaliação de desempenho do estágio probatório dos Aspirantes, na medida em que a DtzPAP Nr 1-ComdoG, que regula o assunto na Corporação, não os prevê ou os define. Explica-se a parcela que afirma haver recebido as informações, na íntegra ou parcialmente, pela incidental interferência dos Comandantes de Batalhão, suprimindo individualmente a omissão da Diretriz, conforme visto nos resultados da pesquisa com os citados Comandantes.

7.2.5 Emprego efetivo dos critérios e indicadores na avaliação final do estágio

A questão teve por finalidade verificar se os critérios e indicadores da avaliação, apresentados no estágio aos Aspirantes, foram efetivamente empregados quando da avaliação final do estágio, ou seja, no Relatório Final de Estágio Supervisionado, estando os resultados expressos no Quadro 9 e no Gráfico 15.

Registra que a questão, por óbvio, não foi respondida pelos entrevistados que afirmaram, na questão anterior, não haverem tomado conhecimento dos citados critérios e indicadores.

Quadro 9 – Emprego efetivo dos critérios e indicadores na avaliação final do estágio

Os critérios e os indicadores da avaliação foram efetivamente empregados quando da avaliação final do estágio?	Respostas	
	Quantidade	%
Sim	8	40
Parcialmente	3	15
Não	2	10
Desconheço	7	35
Total	20	100

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

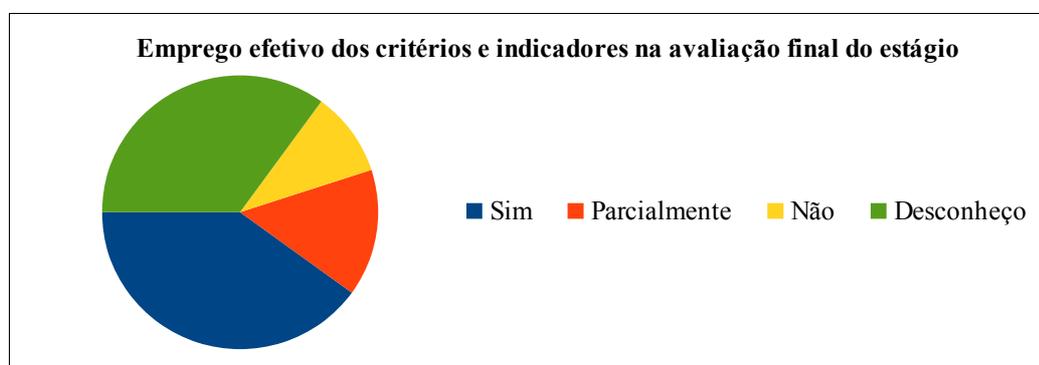


Gráfico 15: Emprego efetivo dos critérios e indicadores na avaliação final do estágio

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

Verifica-se que uma maioria de 55% ou 11 (onze) dos 20 (vinte) respondentes, afirmaram que os critérios e indicadores apresentados no estágio foram efetivamente considerados quando da elaboração da avaliação final do estágio, na íntegra (40%) ou parcialmente (15%).

No entanto, para 10% ou 2 (dois) dos oficiais, os critérios e indicadores apresentados no estágio não foram efetivamente considerados na elaboração da avaliação final do estágio. Essa percepção conduz à constatação de uma disfunção deveras importante, pois conforme estudado no capítulo 2 do presente trabalho, é imprescindível num processo de avaliação que os objetivos preestabelecidos não sejam ignorados, alterados ou dissociados no fechamento da avaliação.

Uma outra parcela considerável dos oficiais inquiridos, na quantidade de 7 (sete) ou 35%, informaram desconhecer se os critérios e indicadores apresentados no estágio, foram levados em conta como os parâmetros da avaliação final do estágio. Deduz-se que isso significa que esses respondentes não tomaram conhecimento do Relatório Final de Estágio Supervisionado, numa falha de retroação (*feedback*).

7.2.6 Opinião sobre os critérios e indicadores utilizados na avaliação do estágio probatório

O quesito, cujos resultados estão demonstrados no Quadro 10 e no Gráfico 16, objetivava extrair a opinião dos Oficiais respondentes acerca dos critérios e indicadores de avaliação do estágio operacional supervisionado, a que foram submetidos quando dos seus respectivos estágios como Aspirantes, mediante algumas opções pré-definidas a serem assinaladas conforme o entendimento de cada respondente, permitindo assinalar mais de uma alternativa, havendo ainda uma opção aberta para acrescentar outras opções não elencadas no questionário.

Tal como o quesito anterior, a questão não foi respondida pelos entrevistados que afirmaram não terem tomado conhecimento dos citados critérios e indicadores.

Quadro 10 – Opiniões dos oficiais sobre os critérios e indicadores a que foram submetidos no aspirantado

Qual sua opinião sobre os critérios e indicadores de avaliação do estágio operacional supervisionado?	Respostas	
	Item	Quantidade
Claros	5	25
Subjetivos	10	50
Compreensíveis	9	45
Confusos	3	15
Equilibrados	1	5
Ambíguos	0	0
Adequados	4	20
Inadequados	1	5
Outro: Não recorda	2	10
Outro: Carga horária diversa da prevista	1	5

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

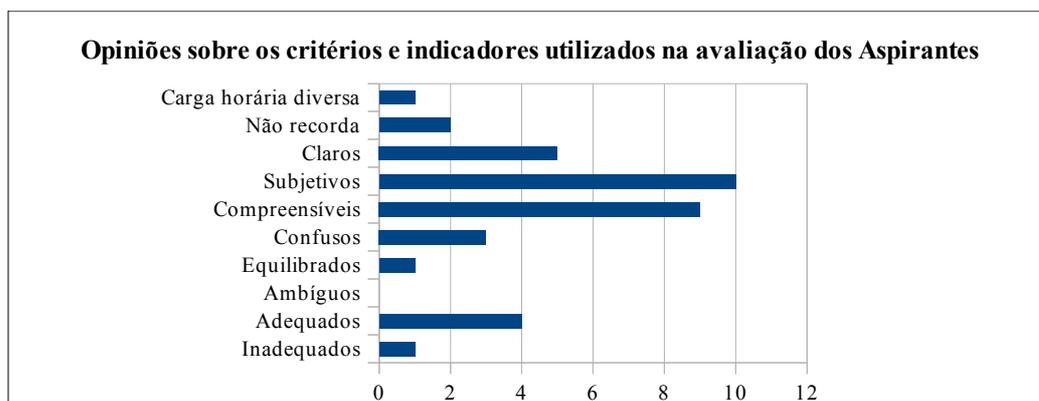


Gráfico 16: Opiniões dos oficiais sobre os critérios e indicadores a que foram submetidos no aspirantado

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

Os quesitos foram planejados considerando dois blocos de afinidades. Um composto por um conjunto de palavras de cunho positivo e o outro por um conjunto de palavras de cunho negativo.

Numa primeira análise destaca-se a subjetividade dos critérios e indicadores de avaliação utilizados na avaliação do estágio operacional dos Aspirantes, apontada por 50% dos respondentes. Não obstante, também há destaque para a compreensibilidade, apontada por 45% dos Oficiais consultados.

Para melhorar a percepção sobre os critérios e indicadores, conforme a opinião dos respondentes, apresentam-se no Gráfico 17 e no Gráfico 18, composições por blocos de termos com afinidade de sentido, sendo que no Gráfico 18 os termos afins foram somados uns aos outros.

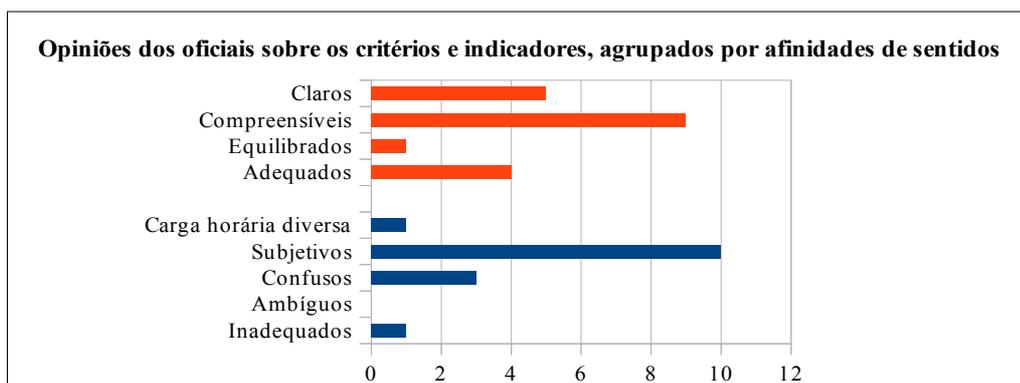


Gráfico 17: Opiniões dos oficiais sobre os critérios e indicadores, agrupados por afinidades de sentidos

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

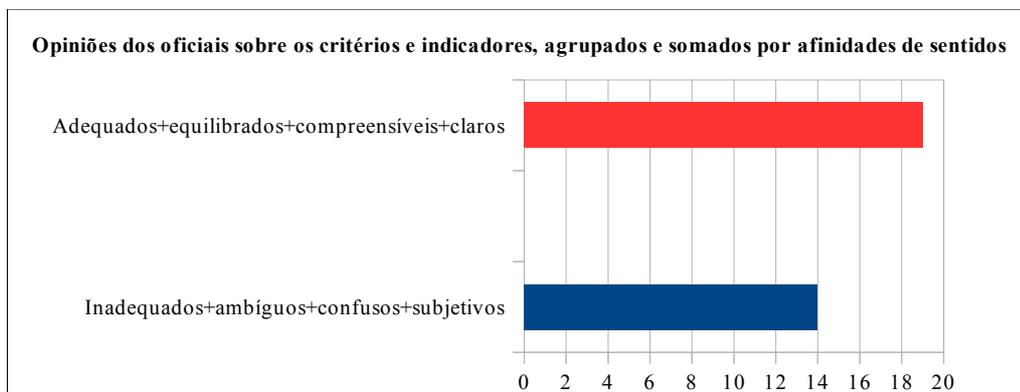


Gráfico 18: Opiniões dos oficiais sobre os critérios e indicadores, agrupados e somados por afinidades de sentidos

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

A conclusão, agora mais clara, é de uma relativa predominância dos termos de cunho positivo em relação aos negativos. Assim, na percepção dos Oficiais respondentes, os critérios

e os indicadores de avaliação utilizados nos processos de avaliação de desempenho dos Aspirantes do CBMSC, admitindo que existam, são adequados, equilibrados, compreensíveis e claros, não se excluindo, contudo, a validade das deficiências, representadas por inadequações, ambiguidades, confundibilidade e subjetividade.

A incerteza que resta é saber a que critérios e indicadores os respondentes se referem, pois como visto no capítulo 6, a diretriz reguladora do processo de avaliação não os define. Presume-se assim, que os Oficiais se referem aos parâmetros de avaliação constante da Ficha de Informações, que também como visto neste trabalho, é documento componente do processo de promoção do Oficiais e não do processo de avaliação do estágio probatório dos Aspirantes. Ou então, estão se referindo a parâmetros estabelecidos a critério individual dos respectivos Comandantes de Batalhão.

7.2.7 Recebimento de *feedbacks* regulares e periódicos do desempenho durante o estágio probatório

O quesito procurava verificar se durante o estágio probatório, os Aspirantes receberam *feedbacks* regulares e periódicos, acerca dos seus respectivos desempenhos e se o foram, em que grau, cujos resultados iniciais estão no Quadro 11 e no Gráfico 19.

Quadro 11 – Recebimento de *feedbacks* regulares e periódicos durante o estágio probatório

Foram lhe proporcionados <i>feedbacks</i> regulares e periódicos do desempenho, durante o estágio operacional supervisionado?	Respostas	
	Quantidade	%
Sempre	0	0
Quase sempre	8	23,5
Poucas vezes	9	26,5
Raramente	8	23,5
Nunca	9	26,5
Total	34	100

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

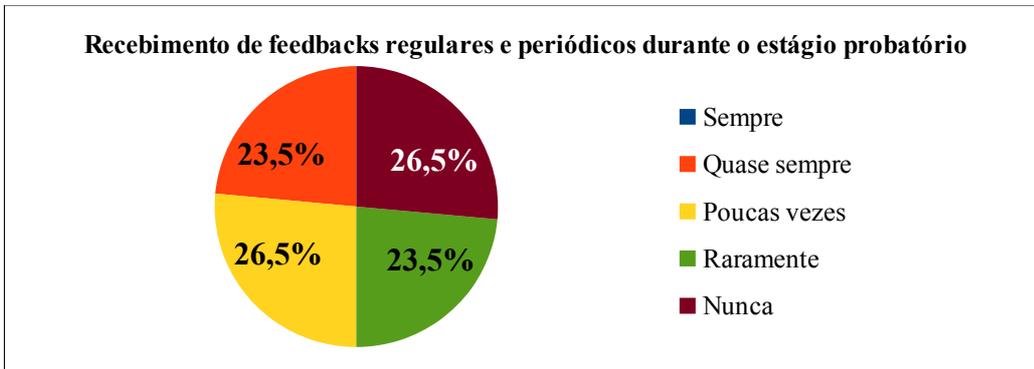


Gráfico 19: Recebimento de feedbacks regulares e periódicos durante o estágio probatório
 Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

Os resultados apresentaram de forma clara que o recebimento de *feedbacks* regulares e periódicos, ficou muito aquém do desejado, na medida em que nenhum dos respondentes afirmou haver tê-los recebido sempre e apenas 8 (oito) ou 23,5% asseveraram tê-los recebido quase sempre. Do contrário, 26,5% ou 9 (nove) deles responderam que poucas vezes o receberam e mesmo número afirma que nunca recebeu *feedbacks* durante o estágio, assim como 23,5% ou 8 (oito) dos entrevistados, afirmaram que raramente os receberam.

A supremacia na deficiência quanto ao recebimento de *feedbacks* regulares e periódicos, pelos Aspirantes durante seus respectivos estágios probatórios, fica ainda mais clara e evidente quando visualizada em agrupamentos por afinidades, conforme Gráfico 20 e Gráfico 21.

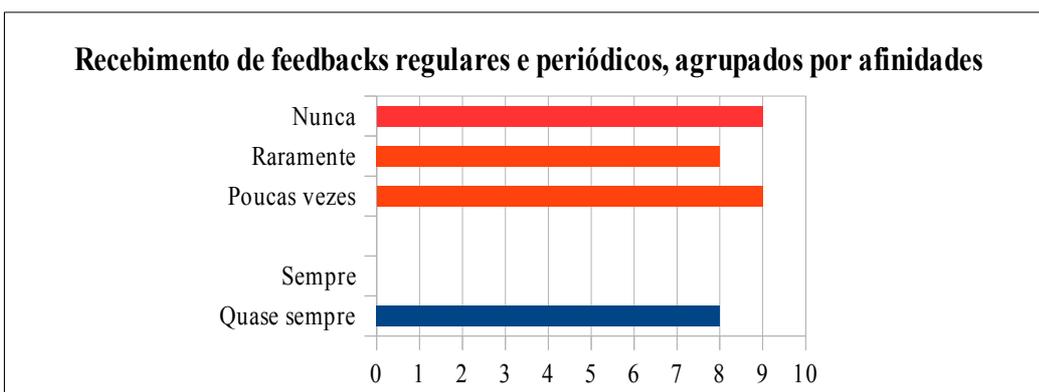


Gráfico 20: Recebimento de feedbacks regulares e periódicos, agrupados por afinidades
 Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

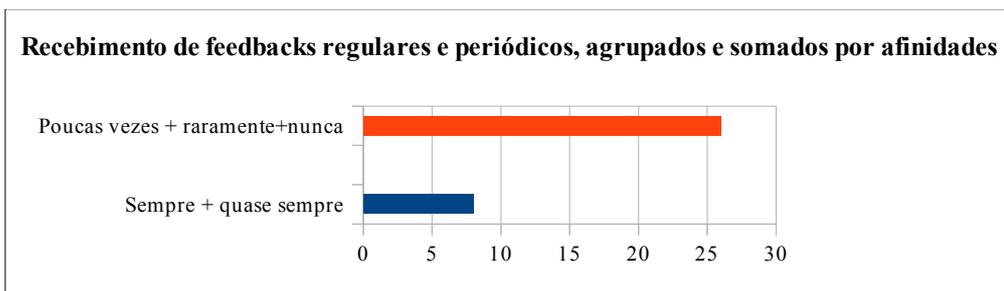


Gráfico 21: Recebimento de feedbacks regulares e periódicos, agrupados e somados por afinidades
Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

Conforme já comentado nos resultados da pesquisa com os Comandantes de Batalhão, o fornecimento/recebimento de *feedbacks* regulares e periódicos, segundo a literatura estudada neste trabalho, é fundamental e indispensável num processo de avaliação de desempenho, como é o caso da avaliação do estágio probatório dos Aspirantes.

7.2.8 Recebimento do *feedback* final por ocasião da conclusão do estágio probatório

O questionamento, cujos resultados encontram-se no Quadro 12 e no Gráfico 22, visava identificar se os Oficiais respondentes, enquanto Aspirantes, foram cientificados do resultado final da avaliação de seus desempenhos, contidas no Relatório Final de Estágio Supervisionado, ou seja, se receberam o *feedback* final.

Quadro 12 – Recebimento de *feedback* final por ocasião da conclusão do estágio probatório

Os Aspirantes foram cientificados de suas avaliações de desempenhos finais, contidas no Relatório Final de Estágio Supervisionado?	Respostas	
	Quantidade	%
Item		
Sim	17	50
Não	17	50
Total	34	100

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

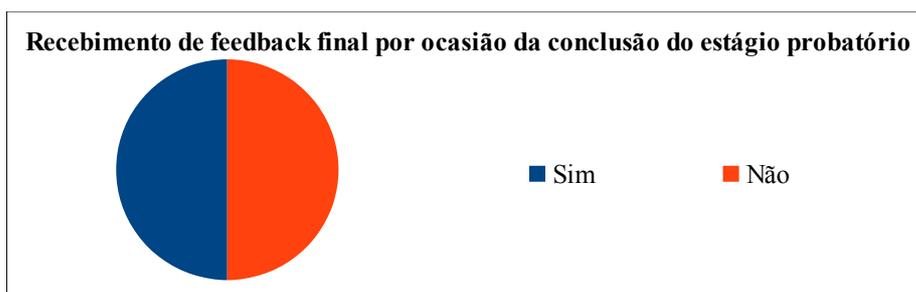


Gráfico 22: Recebimento de feedback final por ocasião da conclusão do estágio probatório
Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

Conforme os dados, a metade dos Aspirantes foi cientificada dos resultados finais de de suas avaliações de desempenho no estágio probatório supervisionado, contida no Relatório Final de Estágio Supervisionado, enquanto a outra metade não.

O apropriado e desejado seria que todos os Aspirantes fossem cientificados do contido nos seus respectivos RFES, o que lamentavelmente não ocorreu, no que pode ter contribuído o fato de que a DtzPAP Nr 1-CmdoG, que regula o processo de avaliação, classifique o documento como sigiloso (confidencial).

7.2.9 Comentários sobre o processo do estágio probatório em uso no CBMSC

Este tópico foi inserido no questionário como uma questão aberta e facultativa, a fim de recepcionar os comentários da amostra de Oficiais que como Aspirantes-a-oficial submeteram-se ao processo de estágio probatório operacional dos Aspirantes-a-oficial do CBMSC.

Os resultados foram selecionados e agrupados por palavras-chaves e/ou temáticas comuns, estando resumidamente apresentados no Quadro 13.

Quadro 13 – Comentários dos Oficiais sobre o processo de estágio probatório operacional dos Aspirantes (Continua)

Comentários apresentados	Quantidade
Personalismo da avaliação de acordo com cada avaliador e/ou Comandante de Batalhão	2
Permanência dos Aspirantes por mais tempo nas Seções de Atividades Técnicas em detrimento as demais seções e funções	1
Inclusão de avaliação 360°	1
Necessidade de conhecimento prévio dos parâmetros do estágio	1
Os critérios e indicadores necessitam ser mais objetivos, claros e transparentes	3
Subjetividade	3
Necessário revisão para melhoria na regulamentação do processo de avaliação	2
Falta de padronização do processo de avaliação	2
Necessidade mais transparência no processo	1
Inexistência de <i>feedbacks</i> regulares	2
O tempo do estágio é insuficiente para uma boa avaliação. Por falta de tempo os Aspirantes não conseguem desempenhar todas as diferentes atividades previstas	1
Visto o pouco tempo de estágio, o Aspirante não deveria efetuar rodízios de função, e sim realizar o estágio já direcionado para a função que desempenhará imediatamente após o término do estágio	2
O estágio necessita ter também o viés de aprendizado, não somente de avaliação, visto que os Aspirantes saem da Academia sem boa noção das atividades administrativas de um batalhão	2

Quadro 13 – Comentários dos Oficiais sobre o processo de estágio probatório operacional dos Aspirantes (Conclusão)

Comentários apresentados	Quantidade
Os estágios não reprovam ninguém, visto que as reprovações até hoje ocorridas no primeiro estágio foram revertidas no segundo	1
Diferença no grau de exigências de um batalhão para outro	3
O plano de estágio não é utilizado como padrão em todos os batalhões	1
Não se observou o rodízio nas funções	5
Desempenho das funções sem orientação e supervisão. Desempenho solitário do Aspirante, guiado apenas por seu <i>feeling</i>	2
O processo vem melhorando, inclusive com rodízio nas diversas seções dos BBM	3

Fonte: elaborado pelo autor, 2018, com base nos dados coletados na pesquisa

Extraem-se dos comentários dos Oficiais entrevistados diversas e importantes contribuições sobre o processo de avaliação de desempenho do estágio supervisionado, sendo predominante a tendência de críticas ao atual processo.

Da mesma forma que a visão dos Comandantes de BBM, há uma predominância no sentido de que os critérios de avaliação necessitam ser mais objetivos, claros e transparentes e por consequência menos subjetivos, de forma que esses apontamentos podem se somar para a formação de uma opinião indicadora de melhorias no processo.

Também, novamente comungando com as indicações apresentadas pelos Comandantes de BBM, a maioria dos registros dos Oficiais apontam para a necessidade de melhorias do processo, ao indicarem problemas e deficiências no processo, no subjetivismo, no personalismo dos avaliadores, na orientação e padronização, na insuficiência de tempo, no acompanhamento e supervisão, no viés de julgamento somente em detrimento da aprendizagem, na oferta de *feedbacks*, enfim, na eficiência e eficácia do processo como um todo.

É salutar registrar a importância das contribuições apontadas, não só por indicar as deficiências do processo, mas também, por apresentar sugestões de melhorias equilibradas, viáveis e pertinentes.

8 RECOMENDAÇÕES

Conforme os propósitos deste trabalho e a revisão bibliográfica, a pesquisa documental e os resultados dos questionários aplicados, permitiram identificar, selecionar e ora indicar o que se seguirá, como recomendações ao processo de avaliação de conduta e desempenho do estágio probatório operacional supervisionado dos Aspirantes-a-oficial do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

As recomendações se dividirão em duas dimensões: (1) A primeira voltada aos critérios para a avaliação, ou seja, recomendações acerca das regras, dos padrões ou parâmetros que devem nortear de forma geral o processo de avaliação de conduta e desempenho; (2) A segunda dimensão cuidará da apresentação da proposta de um conjunto de indicadores de avaliação, entendido como uma relação de itens que servirão de referência para se mensurar a conduta e o desempenho dos Aspirantes no processo do estágio probatório, estando discriminada no APÊNDICE C e que baseia-se na Ficha de Avaliação Semestral do Militar Estadual, utilizada no CBMSC, para a avaliação semestral dos Praças, assim como nas Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército Brasileiro (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014b), com adaptações requeridas pelo estudo e às condições do estágio probatório.

8.1 RECOMENDAÇÕES DE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE CONDUTA E DESEMPENHO

As recomendações acerca dos critérios do processo de avaliação de conduta e desempenho do estágio probatório dos Aspirantes-a-oficial, serão apresentadas no Quadro 14, a fim de didaticamente facilitar seu manejo e entendimento.

Quadro 14 – Recomendações de critérios de avaliação de conduta e desempenho (Continua)

Recomendações	Detalhamento/Justificativa
Utilizar a modalidade de avaliação por múltiplas fontes (360°), adaptada.	Essa modalidade envolve diversos atores, sendo eles o gestor avaliador, o próprio avaliado e outras pessoas que tenham interagido com o mesmo. Por subsidiar-se em percepções de múltiplas pessoas, torna-se uma avaliação menos subjetiva e mais confiável. As opiniões doutrinárias modernas a têm indicado como o formato de avaliação mais completa e transparente para os processos de avaliação de desempenho. Sugere-se que na avaliação do estágio probatório possam figurar como atores o Cmt do Btl, o Subcomandante, seus oficiais auxiliares supervisores do estágio e o próprio Aspirante (3 avaliadores por avaliação).

Quadro 14 – Recomendações de critérios de avaliação de conduta e desempenho (Continua)

Recomendações	Detalhamento/Justificativa
Utilizar o método da escala gráfica com possibilidade de combinação com o método de incidentes críticos	O método da escala gráfica é bastante simples. Composto de um formulário de dupla entrada, onde as linhas representam os indicadores de conduta e desempenho e as colunas os graus que lhe serão atribuídos. Como a precisão da avaliação é proporcional ao detalhamento dos indicadores, sugere-se que esse sejam o mais detalhados possíveis. Recomenda-se utilizar em combinação o método dos incidentes críticos, no qual se procede o registro de fatos relevantes, positivos ou negativos, sobre a conduta e o desempenho do avaliado, de modo a servir como subsídios e justificativa para a avaliação a ser formalizada na escala gráfica. O estágio probatório requer a produção de documentos de sua avaliação, até mesmo para justificar eventuais contestações, o que é proporcionado pelo uso combinado dos dois métodos.
Avaliação como processo de <i>coaching</i>	Deve-se reforçar que o estágio probatório não tenha foco somente na avaliação, mas preocupe-se com também com o desenvolvimento pessoal e profissional do estagiário, visto que ainda que tenham frequentado a Academia de Bombeiro Militar, não possuem conhecimento de todas as atividades e nuances desenvolvidas numa Unidade Operacional. A avaliação como processo de <i>coaching</i> , ou de treinamento e instrução, pressupõe-se o acompanhamento de um líder, o qual possuindo maior experiência poderá auxiliar o desenvolvimento do Aspirante. Esse papel pode ser assumido pelos Oficiais supervisores de estágio.
Oferta de <i>feedbacks</i> regulares e informais	A moderna doutrina aponta para a imprescindibilidade da oferta de <i>feedbacks</i> ao avaliado, mediante a informação e a discussão de sua conduta e desempenho, oportunidade a melhoria. Os <i>feedbacks</i> informais devem ser ofertados de imediato e a qualquer tempo, quando detectado algum procedimento que necessite ser corrigido (<i>feedback</i> negativo) ou mesmo para reforçar procedimentos adequados (<i>feedback</i> positivo). Os <i>feedback</i> regulares ou formais devem ser ofertados ao final de cada período ou de rodízio de funções, assim como, no encerramento do estágio, quando da elaboração da avaliação final.
Treinamento dos avaliadores	É necessário que os avaliadores sejam capacitados para proceder a avaliação. No treinamento, além da operacionalização da avaliação em si, deve-se ter foco na eliminação ou na minimização das disfunções dos processos de avaliação, tais como as estudadas neste trabalho (efeito halo, tendência central, complacência ou o rigor, subjetivismo, unilateralidade, paternalismo; falta de memória ou acontecimento recente, preconceito pessoal, dentre outras.
Plano de Estágio	O plano de estágio deverá prever não somente as funções que o Aspirante poderá desenvolver durante o estágio, mas também, os objetivos a serem alcançados e a forma de avaliação que será utilizada. O plano de estágio deve ser de conhecimento compulsório aos estagiários.

Quadro 14 – Recomendações de critérios de avaliação de conduta e desempenho (Conclusão)

Recomendações	Detalhamento/Justificativa
Focar nas atividades operacionais e restringir funções administrativas	O tempo do estágio probatório não é suficiente para permitir o rodízio nas seções administrativas dos batalhões. Ainda que os Aspirantes passem em rodízio por todas as seções, não é possível abranger satisfatoriamente todas as atividades por elas desenvolvidas. Assim, considerando que a atuação dos oficiais subalternos tem maior foco na atividade operacional, seria vantajoso restringir a atuação apenas às seções administrativas mais técnicas, ao que sugere-se que o seja apenas na seção de operações, instrução e ensino (B-3) e de logística (B-4). A atuação na atividade operacional deve ser impreterivelmente mantida, incluso as atividades operacionais técnicas preventivas.
Quantidade de avaliações	Recomenda-se a realização de 3 rodízios de funções, a cada 50 dias corridos (visto que o período de avaliação se processa em 5 meses ou 150 dias), realizando-se uma avaliação ao final de cada período. Cada período de avaliação conterá a avaliação de 3 Oficiais (Comandante, Subcomandante e Oficial supervisor do Aspirante no período).
Relatório Final de Estágio	O Relatório Final de Estágio, como documento de encerramento do processo, deve conter toda a documentação de avaliação produzida durante o estágio, assim como a avaliação final (que deverá se constituir pela média das 3 avaliações regulares) e o parecer do Comandante de Batalhão, pela aprovação ou reprovação, devidamente fundamentado. Deve ser retirado o grau sigilo do documento, no sentido de se dar conhecimento obrigatório ao Aspirante estagiário. Como qualquer dos demais atos públicos, deve permitir a possibilidade de interposição de recurso.

Fonte: elaborado pelo autor, 2018

9 CONCLUSÃO

Este trabalho monográfico estudou o processo do estágio probatório operacional supervisionado dos Aspirantes-a-oficial no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, visando propor um conjunto de critérios e de indicadores de avaliação para o referido processo.

Para a consecução desse propósito, estabeleceram-se quatro objetivos específicos, a fim de nortear a condução do trabalho.

O primeiro objetivo pretendeu efetuar um breve levantamento teórico sobre avaliação de desempenho e estágios probatórios. Essa pesquisa bibliográfica possibilitou deslindar e compreender o conceito de avaliação de desempenho, os seus objetivos e principais focos, os métodos tradicionais e as novas tendências dos processos de avaliação de desempenho. Também permitiu conhecer os diversos tipos de atores que podem atuar no processo, bem como, identificar as principais disfunções e vícios dos processos de avaliação de desempenho.

Os principais resultados extraídos das doutrinas consultadas, proporcionaram formar o entendimento de que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão que proporciona a verificação e o acompanhamento sistemático do desempenho dos funcionários, conforme os objetivos e metas definidos pela organização e de acordo com os resultados por ela esperados, podendo servir ainda como parâmetro para aferição de potencial do servidor e seu aproveitamento futuro.

O objetivo primordial e finalístico da avaliação de desempenho foi identificado como sendo a contribuição para o alcance dos propósitos organizacionais, mediante a aferição da performance de seus indivíduos e a aplicação de medidas para mantê-los alinhados aos fins da organização ou redirecioná-los nesse sentido, bem como, proporcionar o desenvolvimento pessoal.

Constatou-se que os focos da avaliação de desempenho, classificam-se em quatro dimensões, sendo elas o foco na aferição do potencial, no desenvolvimento profissional, na análise comportamental e na realização de metas e resultados. Um processo de avaliação de desempenho pode levar em consideração apenas um desses focos, mas também pode conjugá-los, o que se afigura mais produtivo.

O processo de avaliação de desempenho dos Aspirantes-a-oficial em estágio probatório no CBMSC, pode aproveitar todos os focos, com maior ou menor ênfase num ou noutro, sendo que para os fins imediatos do estágio probatório em estudo, o foco na análise

comportamental e na consecução de metas e resultados parecem ser os mais adequados. Porém, como o processo de avaliação no estágio visa permitir a ascensão do estagiário a cargos superiores e manter assim uma carreira na corporação, seria pertinente dispensar alguma atenção também para os focos na aferição do potencial e no desenvolvimento profissional.

No que se refere aos atores que devem e que podem atuar numa avaliação de desempenho, distinguiram-se o gestor avaliador e o avaliado como os personagens mínimos e compulsórios do processo, por óbvio. Porém, outras pessoas podem somar-se aos atores mínimos, tais como, os pares do avaliado, a equipe de trabalho do avaliado, o subordinado, uma comissão de avaliação ou ainda o próprio avaliado se avaliando (autoavaliação). No caso de vários atores avaliando ao mesmo tempo e com a participação do avaliado, tem-se uma avaliação por múltiplas fontes (avaliação de 360°).

Quaisquer que sejam os atores ou conjunto de atores num processo de avaliação, haverá sempre alguns problemas. A avaliação unilateral somente pelo gestor avaliador, tem na subjetividade a sua maior fraqueza, além de proporcionar ou permitir a ocorrência de outras disfunções que serão mais adiante abordadas. Quando a avaliação é realizada pelo gestor, mas com a participação ativa também do avaliado, a tendência é de melhoria e da amenização dos problemas avaliatórios.

Já a avaliação de desempenho com a participação de pares, o que no caso coincidiria com a avaliação pela equipe de trabalho em avaliação, ou seja, do próprio conjunto de Aspirantes em estágio, poderia contribuir para uma avaliação mais objetiva, face a multiplicidade de atores e de percepções, conseqüentemente. Contudo, visto que há a possibilidade de que apenas um Aspirante esteja realizando o estágio probatório em determinado Batalhão, é necessário descartar a hipótese, posto que não pode formar uma regra organizacional, pois pode não ser aplicável a todos os Aspirantes em estágio nos batalhões.

A avaliação feita pelo subordinado, ainda que em conjunto com outros atores, poderia ser uma boa fonte de visão de uma perspectiva diferente, porém a sua aplicação seria problemática, visto a importância das conseqüências do estágio dos Aspirantes e as peculiaridades de hierarquia e disciplina a que se submetem os militares.

A avaliação por múltiplas fontes ou avaliação 360°, envolve diversos atores, sendo eles o gestor, o próprio avaliado e outras pessoas que tenham interagido com o mesmo. Essa abordagem proporciona uma avaliação menos subjetiva e mais confiável, na medida em que subsidia-se das percepções de diversas pessoas. Destaca-se que a moderna doutrina tem

defendido que essa modalidade seria a mais adequada para os processos de avaliação de desempenho.

Face as características da avaliação 360° e a opinião doutrinária de que se trata do formato de avaliação mais completa, confiável e transparente, afigura-se aplicável ao processo de avaliação de desempenho do estágio probatório dos Aspirantes do CBMSC, de forma que envolveria o Comandante do Batalhão de Bombeiros Militar, seus oficiais auxiliares e também o próprio Aspirante em avaliação.

No que concerne aos métodos tradicionais de avaliação de desempenho, ou seja, aqueles que se notabilizaram por sua longevidade e popularidade entre as organizações, verificou-se que apesar de receberem críticas e rótulos de ultrapassados, esses métodos ainda resistem e podem ainda ter aplicação útil.

Constatou-se como métodos tradicionais de avaliação de desempenho o *checklist* (ou lista de verificação), a escala gráfica, a escolha forçada, a avaliação forçada, os incidentes críticos e a pesquisa de campo.

O método do checklist constitui-se de uma lista de fatores que servirão de parâmetros para a avaliação (assiduidade, pontualidade, iniciativa, etc), relacionados e combinados com uma escala de conceitos (por exemplo: muito bom, bom, regular, fraco) ou uma escala de pontuação numérica (1, 2, 3, 4, 5...). Pode-se aproveitar alguma coisa do método na avaliação dos Aspirantes no CBMSC, pois trata-se de um modelo bastante simples, para uso em organizações de pequeno porte, com poucos empregados, o que na verdade acaba ocorrendo no caso em estudo, pois o número de Aspirantes em estágio, em geral não é elevado.

O método da escala gráfica, que é o mais disseminado e utilizado, é também simples e similar ao método do *checklist*. A diferença principal reside no maior detalhamento quanto aos fatores a serem avaliados no método da escala gráfica. É composto de um formulário de dupla entrada, onde as linhas representam os fatores de desempenho e as colunas os graus que serão atribuídos aos fatores. A maior ou menor precisão da avaliação é proporcional ao detalhamento dos fatores e tenderá a amenizar a subjetividade, a qual não consegue afastar integralmente num processo de avaliação.

O método da escolha forçada, como o nome sugere obriga o avaliador a escolher dentre blocos de enunciados negativos e positivos, previamente preparados, o enunciado que mais e o que menos se encaixa no perfil do avaliado, por bloco. Trata-se de um método consideravelmente inflexível e que recebe críticas acerca da falta de participação do avaliado

no processo, da inexistência de *feedback* e do não aproveitamento do processo para o desenvolvimento pessoal.

O método da avaliação forçada ou de *ranking compulsório* ou ainda de curva forçada, também força o avaliador, porém aqui o avaliador é forçado a distribuir a avaliação das pessoas numa curva de desempenho pré-determinada e constituída por níveis, como fraco, insuficiente, regular, bom e excelente. Como o método anterior também carece de flexibilidade, participação e do aproveitamento das possibilidades do *feedback*.

No método dos incidentes críticos, o avaliador registra sistemática e periodicamente fatos relevantes, positivos ou negativos, sobre o comportamento e desempenho do avaliado, de modo a possuir subsídios para mais adiante realizar e formalizar a avaliação de desempenho. O fator positivo do método é basear-se em fatos individualizados e mensuráveis e não em fatores de desempenho gerais que acabam por avaliar aspectos pessoais do avaliado. A dificuldade para a sua implementação situa-se na necessidade de constante vigilância no sentido de registrar os fatos, não os deixando passar despercebidos. Pode ser proveitoso, principalmente se for aplicado em conjunto com outras metodologias. Também, pode servir como documento para justificar a aprovação ou não no estágio probatório, como uma espécie de histórico do avaliado.

O método da pesquisa de campo embora seja bastante abrangente e completo, limita-se pelo custo financeiro e por demandar tempo excessivo do avaliador. Um profissional da área de recursos humanos ou um consultor contratado pela organização, em conjunto com o gestor do avaliado, realizam a avaliação individual, indo a cada setor entrevistar os gerentes ou os chefes intermediários, acerca dos seus subordinados. Daí o nome pesquisa de campo. Apresenta como vantagem a amenização da subjetividade das avaliações de desempenho, proporcionando ainda o diagnóstico das causas e dos motivos dos desempenhos individuais, com isso permitindo o planejamento das ações para o desenvolvimento profissional do avaliado.

O levantamento teórico possibilitou identificar as novas tendências dos processos de avaliação de desempenho, sendo elas: (1) o alinhamento da avaliação de desempenho às demais funções da gestão de pessoas; (2) a avaliação como processo de *coaching*; (3) a utilização de indicadores sistêmicos, específicos e conjuntos; (4) *feedback*; (5) ênfase maior nos resultados, metas e objetivos do que no comportamento; (6) indicadores como impulsionadores do desempenho; e, (7) avaliação de desempenho por processos não estruturados.

Não se tratam as novas tendências de novos métodos de avaliação, mas sim de novas concepções e construtos que a experiência e a evolução do pensamento humano e das organizações possibilitam.

Quanto ao alinhamento da avaliação de desempenho às demais funções da gestão de pessoas, considera-se que para o bom desempenho organizacional a avaliação de desempenho, assim como os demais componentes como a seleção, o treinamento, o desenvolvimento e a remuneração, esteja alinhada e ajustada à estratégia da organização.

A avaliação como processo de *coaching*, ou de treinamento e instrução, pressupõe-se como o desenvolvimento de pessoas pela atuação de um líder, o qual possuindo maior experiência conduz o avaliado em desenvolvimento, ensinando-o, treinando-o e motivando-o na execução do seu trabalho e proporcionando orientação, acompanhamento e *feedback* acerca de seu desempenho. Vislumbra-se como possível implementar esse mecanismo no processo de avaliação do estágio probatório supervisionado dos Aspirantes, pela atuação dos Oficiais auxiliares dos Comandantes de Batalhão, o que de certa forma a Diretriz de Procedimento Administrativo Permanente Nr 1-CmdoG já prescreve.

Os indicadores de avaliação devem ser sistêmicos, específicos e conjuntos: (1) sistêmicos pois necessitam considerar a organização como um todo, com fundamento e norte definido pelo planejamento estratégico; (2) específicos pois necessitam possuir especificidade em relação ao fim a que se destina a avaliação (promoção, participação nos resultados, remuneração, premiação, etc), visto que indicador único não alcança a universalidade e a flexibilidade dos variados critérios exigidos por diferentes padrões de desempenho esperados ou a diferentes finalidades; (3) conjuntos pois devem ser selecionados coletivamente, de forma que estejam alinhados entre si e que se evite distorções e contradições entre os diversos indicadores componentes do processo de avaliação.

Os novos construtos relacionados à avaliação de desempenho apontam para a imprescindibilidade da oferta de *feedbacks*, também denominado de retroação e que consiste em informar e discutir o desempenho com o avaliado, possibilitando no mínimo que o mesmo tenha a oportunidade de melhorar. Os *feedbacks* devem ser regulares e proporcionados em qualquer momento do andamento do serviço, tanto para cientificar condutas ou desempenhos insatisfatórios e que necessitam ser corrigidos (*feedback* negativo), quanto para identificar e reforçar procedimentos e desempenhos adequados (*feedback* positivo). Apenas um *feedback* final e formal ao término de um processo de avaliação com características de estágio, não

cumpra o papel esperado, visto que seria uma informação inútil por não mais possibilitar correções.

As novas tendências também apontam para uma ênfase maior nos resultados, metas e objetivos do que no comportamento. Essa corrente pode ser empregada em organizações focadas no alto desempenho, nas quais a forma ou os meios com que seus funcionários cumprem os objetivos e as metas e assim alcançam os resultados, não são relevantes. Vislumbra-se certa dificuldade em aproveitar essa tendência quando se fala em administração pública, face a várias amarras impostas pela legislação.

A utilização de indicadores como impulsionadores do desempenho é uma tendência em que, numa espécie de contrato de expectativas com o funcionário e em consonância com as estratégias da organização, são estabelecidas metas individuais baseadas em indicadores de expectativas, para posterior aferição do seu alcance.

A última das tendências dos processos de avaliação de desempenho, identificada na literatura que alicerça o presente trabalho, é a da avaliação de desempenho por processos não estruturados, ou seja, desburocratizando e desregulamentando o processo de avaliação, com a renúncia do uso de formulários e com o abandono de métodos tradicionais como a escala gráfica, escolha forçada, incidentes críticos e outros. Defende a substituição desses formatos e métodos por um processo não estruturado, baseado fundamentalmente na flexibilidade e na negociação entre o avaliador e o avaliado. Trata-se de ideia interessante, porém isoladamente parece inviável num processo de avaliação de desempenho de servidor público e em especial, num processo como o de estágio probatório que pode levar a uma reprovação e a perda do cargo público e que assim necessita, sem dúvida, de documentos e de fundamentações.

Identificou-se no inventário teórico levado a efeito no presente estudo, que processos de avaliação de desempenho podem apresentar disfunções que inviabilizam ou prejudicam as suas finalidades, destacando-se entre eles: (1) a inadequação ou indefinição dos seus objetivos; (2) o efeito halo; (3) a tendência central; (4) a complacência ou o rigor; (5) o subjetivismo e a unilateralidade; (6) o paternalismo; (7) a falta de memória ou acontecimento recente; (8) o preconceito pessoal; e, (9) a falta de retorno dos resultados.

A Inadequação ou indefinição dos objetivos na avaliação de desempenho, ocorre quando não se estabelece previamente os objetivos do processo de avaliação de desempenho ou quando esses objetivos são obscuros, excessivos, inexecutáveis ou dissociados dos propósitos da organização.

Tendo-se que o mais importante agente impulsionador de um adequado processo de avaliação é a alta administração da organização, a insuficiência ou a ausência de envolvimento e comprometimento da mesma com o processo, é um poderoso indicador de que não haverá sucesso na empreitada.

Muito comum nos processos de avaliação de desempenho e que tem ligação com a individualidade humana é o chamado *efeito halo*, que ocorre quando o avaliador distorce a avaliação em razão de simpatia ou antipatia para com o avaliado, emitindo conceito positivo ou negativo em todos os quesitos da avaliação quando conserva sentimentos de simpatia ou antipatia, respectivamente. Também é considerado como *efeito halo* a propensão do avaliador se deixar levar por alguma característica do avaliado que se destaque, quer positiva ou negativamente, e assim julgar as demais particularidades imbuído da mesma percepção.

A disfunção da tendência central tem características de omissão ou de receio de avaliar e se apresenta quando o avaliador tende a manter suas avaliações sempre no centro, não reconhecendo os bons ou excelentes desempenhos, mas também não assumindo os insatisfatórios ou péssimos. É problema bastante comum nas avaliações de desempenho.

Na contramão e no lado oposto da tendência central se apresenta a disfunção da complacência ou rigor, que são desvios nos quais o avaliador tende a considerar e assim julgar apenas os desempenhos extremos, de forma que ou emitirá somente conceitos excelentes ou somente péssimos, será muito complacente ou muito rigoroso, conforme o caso concreto.

O subjetivismo numa avaliação de desempenho também decorre da personalidade e acontece quando o avaliador projeta e atribui ao avaliado qualidades ou defeitos que lhe são próprias, avaliando-o sob essa perspectiva, podendo atribuir avaliações ruins caso o avaliado não demonstre as qualidades ou os defeitos que o avaliador inconscientemente espera que o avaliado deva apresentar.

A disfunção denominada de unilateralidade é semelhante e pode confundir-se com subjetivismo, porém aqui não se relaciona a qualidade ou defeitos, mas a aspectos que o avaliador julga importantes e que também lhe são pessoalmente característicos. Assim, por exemplo, se o avaliador cumpre expediente a mais do que o formal, poderá ter a tendência a avaliar mal o funcionário que cumpra estritamente o horário oficial, principalmente se outros funcionários se apresentem mais cedo e/ou saiam mais tarde do trabalho. Na verdade, no caso do exemplo, a situação poderia servir para melhorar o conceito dos últimos, mas não para subtrair o conceito do primeiro.

Outra disfunção muito comum identificada nos processos de avaliação de desempenho é o paternalismo, na qual o avaliador para manter um bom relacionamento pessoal e não se indispor com o avaliado, deixa de realizar uma avaliação fidedigna ao real baixo desempenho apresentado.

Como um problema presente em muitas avaliações encontra-se o fenômeno da falta de memória ou do acontecimento recente, que se insinua com maior vigor em processos de avaliação que carecem de acompanhamento mais próximo e constante. Assim é que, por falta de subsídios reminiscentes, o avaliador por desconhecimento despreza a conduta e o desempenho apresentado pelo avaliado durante o período todo do processo de avaliação, focando-se apenas nas ações e fatos mais recentes, dos quais se lembra, e que se positivos ou negativos, serão os que se refletirão no registro do desempenho do avaliado.

Outro desvio, que no caso não se enquadra como um simples problema de uma disfunção do entendimento do avaliador, mas sim como um reprovável, ilegal e antiético ato, é o preconceito pessoal, que por questões de raça, sexo, religião, gênero, ideologia, procedência, entre outros, pode influenciar as avaliações de desempenho em desfavor ou até mesmo em favor do avaliado, conforme forem as oposições ou afinidades entre avaliador e avaliado.

Por fim e encerrando tanto as disfunções quanto a própria revisão doutrinária acerca dos processos de avaliação, encontra-se a disfunção da falta de retorno de resultados, que ocorre quando não se completa o ciclo, deixando-se de dar ciência ao avaliado dos resultados de sua avaliação, o que impede o aproveitamento dos benefícios da avaliação de desempenho. Pode se considerar essa deficiência como a ausência de um *feedback* final.

Passou-se em seguida, ainda no rol do primeiro objetivo específico do presente trabalho, ao estudo do estágio probatório na administração pública brasileira e catarinense, mediante a pesquisa em legislações e algumas posições bibliográficas afins.

Constatou-se que estágio probatório é uma etapa e período mínimo, posterior ao concurso público, a que o ocupante do cargo público necessita submeter-se para fins de confirmação da sua manutenção definitiva no cargo ou pelo seu desligamento definitivo, sendo o estágio probatório um período para treinamento, adaptação e avaliação.

A aprovação em estágio probatório na Administração Pública, mediante avaliação de desempenho positiva, proporciona ao servidor a obtenção de sua estabilidade no cargo público.

No nível federal, por determinação da Constituição Federal de 1988, assim como no Estado de Santa Catarina, por obediência ao princípio constitucional citado e por ratificação da Constituição da Estadual e legislação estadual infraconstitucional, a duração do estágio probatório e a consequente aquisição de estabilidade do servidor público, acontecerá após o cumprimento de 3 (três) anos efetivo exercício no cargo público.

Ressalta-se, contudo, que o tempo mínimo referido tem aplicação aos servidores civis, quer federais quanto estaduais, sendo que aos militares federais e estaduais, por possuírem regras constitucionais e infraconstitucionais específicas, a situação pode ser diversa, como aliás ser verá mais adiante ao verificarmos o período do estágio dos Aspirantes-a-oficial das corporações militares do Estado de Santa Catarina.

Antes de adiante seguir, fez-se necessário, para o entendimento geral, definir-se do se trata o termo “Aspirante-a-Oficial”, personagem central do presente trabalho. Assim, pois que se definiu que é uma posição hierárquica temporária e precária numa estrutura militar, que se obtém após a conclusão de Curso de Formação de Oficiais, em academia militar, sendo considerado Praça Especial que aspira ao oficialato, ou seja, que pretende avançar ao posto de 2º Tenente, primeiro da classe de oficiais, e que para tanto, dentre outros requisitos, necessita ser aprovado em estágio probatório.

Na continuidade dos objetivos específicos do trabalho, o segundo e o terceiro objetivo pretenderam, mediante pesquisa jurídica e documental, descrever o processo de avaliação utilizado no estágio probatório operacional supervisionado dos Aspirantes-a-Oficial do CBMSC, sob a perspectiva regulatória (legislação e normas), bem como, analisar os documentos que compõem o referido processo.

Como introdução para a abordagem da legislação atinente e para fins de esclarecimento prévio, houve a necessidade de registrar que até o ano de 2003, o Corpo de Bombeiros Militar foi orgânico da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), de forma que a legislação aplicável à PMSC, por óbvio também o era para o CBMSC.

Contudo, a contar de 13 de junho de 2003, por força da Emenda Constitucional nº 033, o CBMSC passou a constituir órgão próprio, separado e independente da PMSC, recebendo definição e competências pelo art. 108 da Constituição Estadual, emendada, como órgão permanente, força auxiliar, reserva do Exército, organizado com base na hierarquia e disciplina e subordinado ao Governador do Estado.

A emenda constitucional definiu as legislações que o CBMSC a partir de então compartilharia com a PMSC, bem como, que o CBMSC aproveitaria a legislação vigente

referente a PMSC até que tivesse as próprias, a fim de evitar lacunas legais infraconstitucionais, decorrente da aludida separação.

Esse esclarecimento fez-se necessário, a fim de justificar o uso no trabalho de diversos dispositivos legais que apresentaram a grafia “Polícia Militar” e seus derivados, mas que então seriam aplicáveis também ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

Para se chegar ao processo de avaliação no estágio probatório dos Aspirantes-a-oficial, propriamente dito, foi necessário analisar aspectos da Lei Estadual nº 6.215, de 10 de fevereiro de 1983, e do Decreto nº 19.236, de 14 de março de 1983, quais sejam a Lei de Promoção dos Oficiais militares de Santa Catarina e o seu regulamento.

A Lei de Promoção dos Oficiais prevê, em linhas gerais, os requisitos para as promoções, remetendo seu detalhamento para o decreto regulamentador, sendo que no que interessa ao trabalho, a citada Lei determina a obrigatoriedade de avaliação dos conceitos profissionais e morais, ou seja, avaliação de conduta e de desempenho prévia e como requisito para concorrer à promoção.

O Decreto nº 19.236, de 14 de março de 1983, regulamenta o processo para a promoção dos oficiais militares no Estado de Santa Catarina, e assim pormenoriza os seus critérios, requisitos e procedimentos. São requisitos necessários para se concorrer à promoção: (1) interstício; (2) aptidão física (comprovada mediante inspeção de saúde e teste de aptidão física); (3) cursos e serviços arregimentados; (4) conceito profissional e moral.

O interstício foi identificado como sendo o tempo mínimo que o Oficial necessita permanecer num determinado posto para obter o direito de concorrer à promoção, sendo que para a promoção do Aspirante ao posto imediato (2º Tenente), o tempo mínimo é de 6 (seis) meses.

No que se refere a cursos e serviços arregimentados, o decreto regulamentador prevê ainda para a promoção do Aspirante a 2º Tenente, a obrigatoriedade da habilitação e aprovação prévia em Curso de Formação de Oficiais.

Finalizando os requisitos para a promoção dos oficiais militares em geral, ou seja, válido para todos os postos, encontra-se a emissão do conceito profissional e moral, constituindo-se em processo de avaliação de conduta e desempenho, a serem apreciados pela Comissão de Promoção de Oficiais (CPO).

O conceito profissional e moral é expresso em documento próprio denominado “Ficha de Informações” (ANEXO A), elaborada pelo Oficial Comandante de Batalhão, devendo aqui ficar bem claro que a citada ficha é documento inerente ao processo de

promoção e não ao processo de avaliação do estágio probatório, como mais adiante se abordará.

Conforme a previsão legal constante do decreto em estudo, a Ficha de Informações possui caráter sigiloso, na modalidade “confidencial” e é vedado ao Oficial avaliado tomar conhecimento de sua própria ficha e conseqüentemente de sua avaliação de conduta e desempenho.

Essa vedação, além de contrariar os princípios da avaliação de desempenho, ainda leva a constatação de que o disposto no Decreto, anterior a Constituição Federal de 1988, não tenha sido por ela recepcionado, na medida em que a Carta Magna em seu art. 5º prevê os direitos e garantias fundamentais, encontrando-se dentre eles o consagrado direito de receber dos órgãos públicos as informações de interesse particular do indivíduo, o qual se não reconhecido sujeita-se ainda ao remédio constitucional do “*habeas-data*”.

Assim, ainda que a proibição de acesso às próprias informações da avaliação contida na Ficha de Informações, ainda permaneça no texto do regulamento, entende-se que não encontra guarida constitucional, tornando-se legalmente insustentável e assim, na prática, inaplicável.

Prosseguindo na avaliação do Regulamento de Lei de Promoção de oficiais, encontra-se a previsão de alguns outros requisitos aplicados exclusivamente à promoção dos Aspirantes ao posto inicial e imediato. Destaca-se o teor dos incisos IV e V do art. 44 do regulamento, que determinam especificamente para o processo da promoção dos Aspirantes ao posto de 2º Tenente, a necessidade de conceito moral e comprovação de vocação para a carreira, a ser verificado em avaliação desempenho em estágio a ser desenvolvido em Unidade Operacional.

Os resultados dessa avaliação do conceito moral e do estágio realizado pelo Aspirante-a-Oficial, deverá ser apresentado à CPO em 5 (cinco) meses, a contar da data da formatura do Aspirante.

Reforça-se assim que a Ficha de Informações e os resultados da avaliação do estágio operacional, constituem-se de requisitos e documentos diversos, embora ambos sejam componentes do processo de promoção.

O regulamento prevê ainda que em caso de reprovação do Aspirante-a-Oficial no primeiro estágio, terá a oportunidade de repetir o estágio, por igual período, porém em outra Unidade Operacional do CBMSC. Repetindo-se a reprovação no segundo estágio, deverá ser

instaurado procedimento para fins de licenciamento *ex-officio* do Aspirante da fileiras da Corporação, por ato do Comandante-Geral.

Em razão da necessidade de regramento do referido estágio probatório e da avaliação consequente, o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina expediu diretrizes próprias sobre o assunto, estando em vigor a Diretriz de Procedimento Administrativo Permanente Nr 1-CmdoG, de 1º de outubro de 2011 (DtzPAP Nr 1-CmdoG), a qual “dispõe sobre as orientações, regulamento e padronização do estágio supervisionado de Aspirante-a-Oficial Bombeiro Militar no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina”, estando disponível no ANEXO B.

A diretriz seguindo o determinado do Decreto nº 19.236, especifica que o estágio operacional supervisionado dos Aspirantes-a-oficial deve ser realizado em Unidade Operacional, ou seja, em Organização de Bombeiro Militar de nível de Batalhão. Também define o fluxo da documentação do estágio, prevendo como tais o Plano de Estágio individual para cada Aspirante e o também individual Relatório Final de Estágio Supervisionado (RFES), ambos da responsabilidade dos Comandantes de Batalhão de Bombeiros Militar.

O Plano de Estágio é o documento prévio que deve orientar as ações dos Aspirantes durante o estágio, a fim de proporcionar o acompanhamento das suas atividades administrativas e operacionais, que serão supervisionadas diretamente pelos oficiais subordinados ao Comandante do Batalhão de Bombeiros Militar, o qual é o responsável pelo parecer final ao final do estágio.

Conforme observou-se, o Plano de Estágio, constante do Anexo A da DtzPAP Nr 1-CmdoG, divide o planejamento da atuação do Aspirante durante o estágio probatório supervisionado em serviços administrativos e operacionais, subdividindo-os ainda por áreas de atuação.

Assim, os serviços administrativos, que preferencialmente devem ser executados por rodízio de seções, concentram-se na atuação nas diversas seções administrativas do Batalhão, quais sejam: (1) pessoal (B-1); (2) informações (B-2); (3) operações, instrução e ensino (B-3); (4) atividades de logística (B-4); e, (5) assuntos civis (comunicação social – B-5). Para cada uma dessas seções, a Diretriz elenca, a título de exemplo, por não excluir outras, uma série de atividades que o Aspirante estagiário deverá desempenhar nessas seções administrativas. Não foi possível concluir, com certeza, se essas atividades seriam os “objetivos” a que se refere o modelo de Plano de Estágio, mas que os deixa em branco no referido documento.

Quanto aos serviços operacionais o Plano de Estágio determina que os Aspirantes-a-oficial participem de todas as atividades operacionais finalísticas, sendo a análise de projetos e vistorias (serviços técnicos preventivos), combate e extinção de incêndios, atendimento pré-hospitalar, resgate veicular, emergências com produtos perigosos, busca, resgate e salvamento em geral, além de outras atividades de prevenção programadas pela Organização de Bombeiro Militar.

A DtzPAP Nr 1-CmdoG apresenta no modelo de Plano de Estágio que lhe é anexo, os itens “Objetivos” e “Conduta esperada”, ambos seguidos de dois pontos (:), porém nada há descrito após as referidas pontuações, configurando-se em lacunas e conseqüentemente deixando o delineamento e detalhamento ao arbítrio e ao personalismo de cada Comandante de Batalhão.

Conclui-se que embora a DtzPAP Nr 1-CmdoG relacione algumas das atividades que deverão ser desempenhadas pelos Aspirantes durante seus respectivos estágios operacionais, o Plano de Estágio, como documento guia e único para o desenvolvimento do estágio, carece de definição de objetivos e de delineamento das condutas, assim como, do grau de desempenho que serão esperados dos estagiários.

O segundo documento relacionado na Diretriz de Procedimento Administrativo Permanente e que compõe o seu Anexo B, como já informado, é o Relatório Final de Estágio Supervisionado, o qual conforme se verificou neste trabalho, constitui-se na avaliação de desempenho acerca do Aspirante estagiário, mediante a elaboração de uma avaliação escrita pormenorizada, que será de responsabilidade do Comandante de Batalhão.

A fim do acompanhamento do desempenho dos Aspirantes no decorrer do estágio probatório e a fim de facilitar a elaboração do Relatório Final de Estágio Supervisionado, os Comandantes de Batalhão devem contar com o auxílio dos seus Oficiais subordinados e que foram designados para acompanhar o trabalho do Aspirante, devendo esses Oficiais supervisores relatarem o comportamento e a produção do Aspirante ao citado Comandante.

Assim como no caso do Plano de Estágio, o modelo de Relatório Final de Estágio Supervisionado também divide atuação do Aspirante nos serviços administrativos e operacionais, subdividindo-os ainda por áreas de atuação, mas também nada mais detalha sobre os parâmetros da avaliação, ficando então somente numa “avaliação escrita pormenorizada”.

Dessa forma, as referências para o balizamento e a condução da avaliação de desempenho do Aspirante, suas regras, nível de rigor, enfim, o detalhamento para o processo

de avaliação, bem como para a produção do documento correspondente, repousam única e subjetivamente nas mãos dos diversos Comandantes de Batalhão, com a atuação subsidiária dos oficiais supervisores que lhe auxiliam.

Verificou-se ainda que a DtzPAP Nr 1-CmdoG, talvez inspirada pelo previsto para a Ficha de Informações do processo de promoção, classifica o RFES como documento sigiloso, também na modalidade “confidencial”, de forma que o torna um documento de conhecimento restrito, requerendo medidas especiais para a sua custódia e divulgação.

Para a continuidade da análise desse aspecto, necessitou-se servir-se da IG-10-01-BM, que dispõe sobre as Instruções Gerais para a Correspondência, as Publicações e os Atos Administrativos no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, que no que concerne à natureza dos documentos em uso no CBMSC, os classificam como sigilosos ou ostensivos, sendo que o grau de sigilo dos documentos sigilosos deve observar, por sua vez, o previsto nas Instruções Gerais para Salvaguarda de Assuntos Sigilosos (IG 10-51) do Exército Brasileiro.

Na medida em que a IG 10-01-BM e a DtzPAP Nr 1-CmdoG, foram editadas em 2007 e 2011, respectivamente, encontrava-se em vigor em ambos os momentos, no Exército Brasileiro (EB) a Portaria nº 011, de 10 de janeiro de 2001, a qual aprovava as Instruções Gerais para Salvaguarda de Assuntos Sigilosos (IG 10-51), e que definia como documentos confidenciais aqueles cujo conhecimento e divulgação pudessem ser prejudiciais aos interesses do País.

Ora, numa rápida análise, um documento contendo a avaliação de desempenho de Aspirantes-a-oficial de um Corpo de Bombeiros Militar, situa-se bem distante de ser prejudicial aos interesses do País, constituindo-se pois numa exagerada inadequação da classificação do Relatório Final de Estágio Supervisionado em uso no CBMSC.

Como se observou na continuidade da pesquisa legal e normativa, atualmente não mais persiste nem mesmo essa incoerência, posto que a Portaria de 2001, do Exército Brasileiro, que aprovava a IG 10-51, foi revogada pela Portaria nº 1.067, de 8 de setembro de 2014, que aprovou as novas Instruções Gerais para a Salvaguarda de Assuntos Sigilosos do Exército, a qual no quesito classificação de sigilo, prevê somente as modalidades “reservado”, “secreto” e “ultrassecreto”, desaparecendo pois a anterior classificação “confidencial”, de forma que perde-se assim toda a ligação entre os dispositivos citados (DtzPAP Nr 1-CmdoG, IG 10-01-BM e IG 10-51/EB) e conseqüentemente os seus efeitos.

Para finalizar os objetivos específicos que serviram de guia para a condução deste trabalho, procurou-se averiguar as percepções dos avaliadores e avaliados acerca do processo de avaliação do estágio probatório operacional supervisionado do CBMSC, com a aplicação de 2 (dois) questionários, conforme detalhados nos procedimentos metodológicos, sendo um questionário dirigido aos 14 (quatorze) Comandantes de Batalhão de Bombeiros Militar (avaliadores), exceto o Cmt do Batalhão de Operações Aéreas, que não recebe estagiários, e o outro questionário dirigido a uma parcela dos Oficiais que como Aspirantes-a-Oficial (avaliados), desde o ano de 2007, foram submetidos a estágio operacional supervisionado no CBMSC.

Os resultados estão detalhados no capítulo 7, denominado caracterização, diagnóstico e análise da realidade estudada, sendo que nesta conclusão serão relacionados os resultados mais importantes, que puderam ser classificados e agrupados em: (a) participação dos respondentes; (b) conhecimento do Plano de Estágio Operacional Supervisionado; (c) transmissão e recebimento dos critérios e indicadores utilizados na avaliação do estágio; (d) opinião sobre os critérios e indicadores utilizados na avaliação do estágio; (e) fornecimento e recebimento de *feedbacks* regulares e periódicos durante o estágio; (f) fornecimento e recebimento de *feedback* final por ocasião da conclusão do estágio; (g) emprego efetivo dos critérios e indicadores na avaliação final do estágio; e, (h) comentários sobre o processo de avaliação do estágio probatório dos Aspirantes no CBMSC.

(a) A participação dos respondentes foi considerada muito boa, na medida em que todos os 14 (quatorze) Comandantes de Batalhão e que 34 (trinta e quatro) dos 35 (trinta e cinco) Oficiais selecionados na amostragem, responderam ao questionário, atribuindo assim legitimidade à pesquisa.

(b) Conhecimento do Plano de Estágio Operacional Supervisionado: Este questionamento foi dirigido apenas aos Oficiais e destinou-se a averiguar se o Plano de Estágio foi apresentado a eles, como Aspirantes, no momento em que se apresentaram nos respectivos Batalhões para a execução do estágio probatório operacional supervisionado. Retirando-se a parcela de respondentes (23,5%) que afirma não recordar se foram apresentados ao Plano de Estágio, constatou-se que a parcela que afirmou haver tomado conhecimento (44,1%) situou-se apenas pouco acima da que afirmou não ter tomado conhecimento do Plano de Estágio (32,4%). Ainda que 3 (três) das turmas pesquisadas tenham sido formadas antes da implantação do Plano de Estágio (2011), os resultados permitem afirmar que alguns Aspirantes efetivamente não tiveram conhecimento prévio do

referido plano, o que sem dúvida constituiu-se numa importante falha no processo, na medida em que o plano, mesmo que imperfeito, deveria ser o documento guia do processo de condução e de avaliação do estágio probatório supervisionado.

(c) Transmissão e recebimento dos critérios e indicadores utilizados na avaliação do estágio: A questão visava aferir se os critérios e indicadores de avaliação do estágio operacional supervisionado foram transmitidos pelos Comandantes de Batalhão e recebidos pelos Aspirantes-a-Oficial, a fim de permitir o balizamento do desempenho mínimo a ser alcançado durante o estágio.

Quanto as respostas dos Comandantes de Batalhão, constatou-se que: (1) 50% deles afirmaram que deram conhecimento aos Aspirantes, já no início do estágio; (2) 7,1% afirmaram que deram a conhecimento, porém em outro momento do estágio; (3) 14,3% afirmaram que deram apenas conhecimento parcial, já no início do estágio; (4) 7,1% que deram apenas conhecimento parcial, porém em outro momento do estágio; e, (5) 21% afirmaram que não deram conhecimento, por não haver critérios e indicadores de avaliação pré-definidos para o estágio probatório.

Já nas respostas dos Oficiais que como Aspirantes submeteram-se ao estágio, a constatação foi: (1) 23,5% afirmaram tomaram conhecimento, já no início do estágio; (2) 8,8% afirmaram que tomaram conhecimento, porém em outro momento do estágio; (3) 14,7% afirmaram que tomaram apenas conhecimento parcial, já no início do estágio; (4) 11,8% que tomaram apenas conhecimento parcial, porém em outro momento do estágio; e, (5) 41,2% afirmaram que não tomaram conhecimento dos critérios e indicadores de avaliação para o estágio probatório.

Cotejando as respostas dos avaliadores e dos avaliados, e considerando que a análise dos dispositivos legais e normativos que regulam o processo do estágio operacional supervisionado e sua avaliação, exauriu o tema, sem encontrar quaisquer referências ou descrição de critérios e indicadores de avaliação para o estágio em estudo, quando muito a relação de algumas atividades que os Aspirantes devem desempenhar durante o estágio, pode se concluir que ou os referidos critérios e indicadores utilizados foram os previstos na Ficha de Informações (que pertence ao processo de promoção e não do estágio) ou então foram estabelecidos ao arbítrio e de acordo com as concepções e convicções pessoais dos Comandantes de Batalhão.

(d) Opinião sobre os critérios e indicadores utilizados na avaliação do estágio: A questão visava, independente dos resultados da questão anterior, coletar a opinião dos Comandantes

de Batalhão e dos Oficiais submetidos ao estágio probatório, acerca dos critérios e indicadores de avaliação do estágio operacional supervisionado em utilização no CBMSC, mediante algumas opções pré-definidas a serem assinaladas conforme o entendimento de cada respondente, permitindo-se assinalar mais de uma alternativa, havendo ainda uma opção aberta para acrescentar outras opções não elencadas no questionário.

As respostas dos Comandantes de Batalhão foram: (1) 14,3% afirmaram que os critérios e indicadores são inexistentes; (2) 71% que os critérios e indicadores são subjetivos; (3) 14,3% que são confusos; (4) 14,3% que são ambíguos; (5) 21,4 % que os critérios e indicadores são inadequados; (6) 7,1% que são claros; (7) 28,6% que são compreensíveis; (8) 21,4% que são equilibrados; e, (9) 7,1 % que os critérios e indicadores são adequados.

Agrupando as respostas dos Comandantes por blocos de cunho positivo e de cunho negativo, constatou-se 2/3 (dois terços) das respostas foram de cunho negativo e 1/3 (um terço) de cunho positivo. Assim, na percepção da maioria dos Comandantes de Batalhão, os critérios e os indicadores de avaliação utilizados nos processos de avaliação de desempenho dos Aspirantes do CBMSC, admitindo que existam, apresentam problemas e deficiências, na medida em que se mostram inadequados, ambíguos, confusos e subjetivos.

Quanto as respostas dos Oficiais os resultados foram: (1) 50% que os critérios e indicadores são subjetivos; (2) 15% que são confusos; (3) 5% que os critérios e indicadores são inadequados; (5) 5% afirmaram que a carga horária executada foi diversa da prevista; (6) 10% afirmaram que não recordam mais do assunto; (7) 25% afirmaram que os critérios e indicadores são claros; (8) 45% que são compreensíveis; (9) 5% que são equilibrados; e, (10) 20 % que os critérios e indicadores são adequados.

Agrupando as respostas dos Oficiais por blocos de cunho positivo e de cunho negativo, desconsiderando o percentual que não mais se recorda, constatou-se 58% das respostas foram de cunho positivo e 42% de cunho negativo. Assim, na percepção dos Oficiais respondentes, por uma pequena margem, os critérios e os indicadores de avaliação utilizados nos processos de avaliação de desempenho dos Aspirantes do CBMSC, admitindo que existam, são adequados, equilibrados, compreensíveis e claros, não se excluindo, contudo, a validade das deficiências, representadas por inadequações, ambiguidades, confundibilidade e subjetividade.

(e) Fornecimento e recebimento de *feedbacks* regulares e periódicos durante o estágio: A questão visava aferir se durante o estágio probatório dos Aspirantes, foram lhe

proporcionados *feedbacks* regulares e periódicos, acerca dos seus respectivos desempenhos e se o foram, em que grau.

Quanto as respostas dos Comandantes de Batalhão, constatou-se que: (1) 7,1 deles afirmaram que sempre forneceram *feedbacks* aos Aspirantes; (2) 50% afirmaram que quase sempre forneceram; (3) 35,7% afirmaram que poucas vezes forneceram; (4) 7,1% afirmaram que raramente forneceram *feedbacks* aos Aspirantes. Registra que não houve respostas para as opções “nunca” e “nunca, pois o processo é confidencial”.

As respostas dos Oficiais que como Aspirantes submeteram-se ao estágio operacional, foram: (1) 23,5% afirmaram que quase sempre receberam *feedbacks*; (2) 26,5% que poucas vezes receberam; (3) 23,5% que raramente receberam *feedbacks*; (4) 26,5% afirmaram que nunca receberam *feedbacks* durante o estágio probatório. Registra-se, ainda que não houve respostas para a opção “sempre” recebeu *feedbacks*.

Analisando o conjunto das respostas apresentadas tanto pelos Comandantes de Batalhão quanto pelos Oficiais avaliados, verifica-se a necessidade de se avançar consideravelmente nesse quesito, visto que o fornecimento de *feedbacks* regulares e periódicos, segundo a literatura, é fundamental, indispensável e indissociável num processo de avaliação de desempenho, como o é o estágio probatório operacional supervisionado.

(f) Fornecimento e recebimento de *feedback* final por ocasião da conclusão do estágio: Questionamento que objetivou verificar se foi proporcionado aos Aspirantes em estágio probatório conhecer o resultado final da avaliação seus desempenhos, contidas no Relatório Final de Estágio Supervisionado, constituindo-se, num *feedback* final.

Nas respostas dos Comandantes de Batalhão identificou-se que: (1) 78,6% afirmaram que proporcionaram o *feedback* final; (2) 14,3% afirmaram que não proporcionaram; (3) 7,1%, correspondente a um Comandante, afirmou que não foi proporcionado conhecimento, pois o documento é sigiloso (confidencial).

Embora a DtzPAP Nr 1-CmdoG determine que o RFES, como documento oficial e final do processo da avaliação do estágio probatório dos Aspirantes, seja classificado como um documento sigiloso, na modalidade confidencial, a pesquisa demonstrou que a grande maioria dos Comandantes de Batalhão, cientificaram os Aspirantes do conteúdo do citado relatório.

A exata metade dos Oficiais que como Aspirantes submeteram-se ao estágio probatório supervisionado, afirmou que foi cientificada dos resultados finais (RFES) enquanto a outra metade afirma que não foi cientificada.

(g) Emprego efetivo dos critérios e indicadores na avaliação final do estágio: Este questionamento foi dirigido apenas aos Oficiais e destinou-se a averiguar se os critérios e indicadores da avaliação, apresentados no estágio aos Aspirantes, foram efetivamente empregados quando da avaliação final do estágio, ou seja, no Relatório Final de Estágio Supervisionado. A questão obviamente foi respondida somente pelos entrevistados que afirmaram haver tomado conhecimento dos citados critérios e indicadores.

Os resultados obtidos foram: (1) 40% afirmaram que sim; (2) 15% afirmaram que apenas parcialmente; (3) 10%, afirmaram que não; e, (4) 35% afirmaram desconhecer.

(h) comentários sobre o processo de avaliação do estágio probatório dos Aspirantes no CBMSC: Foi inserida no questionário como uma questão aberta e facultativa, a fim de recepcionar comentários dos Comandantes de Batalhão e dos Oficiais, a respeito do processo de estágio probatório operacional dos Aspirantes-a-oficial do CBMSC, havendo os resultados selecionados e agrupados por palavras-chaves e/ou temáticas comuns, conforme detalhamento apresentado no capítulo 7 do presente trabalho.

Das contribuições apresentadas pelos Comandantes de Batalhão, à exceção de um comentário, todos os demais se apresentaram como críticas negativas ao processo do estágio e sua avaliação. Na perspectiva dos Comandantes de BBM, os critérios de avaliação necessitam ser mais objetivos, claros e transparentes e por consequência menos subjetivos, apontando para a necessidade de melhorias no processo, ligadas ao seu aperfeiçoamento, tais como na orientação, na padronização, na eficiência e eficácia, na retirada de sigilo e na oferta de *feedbacks*.

Dos comentários dos Oficiais entrevistados foi possível extrair importantes contribuições sobre o processo de avaliação de desempenho do estágio supervisionado, sendo predominante os de críticas ao atual processo. Assim como nas respostas dos Comandantes de Batalhão, constatou-se o predomínio de indicações no sentido de que os critérios de avaliação necessitam ser mais objetivos, claros e transparentes e por consequência menos subjetivos.

A maior parte dos comentários apresentados pelos Oficiais consultados, apontam para a necessidade de melhorias do processo, a fim de se corrigir problemas e deficiências como o subjetivismo, o personalismo dos avaliadores, a falta de orientação e padronização, a insuficiência de tempo, a carência quanto ao acompanhamento e supervisão no estágio, o viés voltado apenas ao julgamento, em detrimento da aprendizagem, a reduzida oferta de *feedbacks*, enfim, na melhoria da eficiência e da eficácia do processo como um todo.

Como objetivo final deste trabalho, em capítulo próprio apresentou-se recomendações acerca da constituição de um rol de critérios (regras gerais) para o desenvolvimento do estágio probatório, com os seguintes tópicos: (1) utilização do método da escala gráfica com possibilidade de combinação com o método de incidentes críticos; (2) avaliação como processo de coaching; (3) oferta de *feedbacks* regulares e informais (imediatos); (3) treinamento para os avaliadores; (4) plano de estágio ostensivo e detalhado, com as funções a serem desenvolvidas, os objetivos a serem alcançados e a metodologia da avaliação; (5) focar nas atividades operacionais e restringir as funções administrativas durante o estágio; e, (6) relatório final de estágio como compêndio da documentação e da avaliação produzida durante o estágio, sem restrições de sigilo e com possibilidade de interposição de recurso.

Apresenta-se (APÊNDICE C), ainda como recomendação, uma proposta de um conjunto de indicadores de avaliação, entendido como uma relação de itens que servirão de referência para se mensurar a conduta e o desempenho dos Aspirantes no processo do estágio probatório.

Finalizando este singelo estudo, o qual obviamente não esgota o assunto, posto que se trata de temática bastante ampla e complexa e assim demanda mais estudos e a participação de mais pessoas no estudo, conclui-se que o processo de avaliação de desempenho do estágio probatório operacional supervisionado dos Aspirantes-a-oficial, em uso no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, apresenta algumas inconsistências e necessita de aperfeiçoamentos, em especial na definição de seus critérios ou regramentos e também nos seus indicadores da avaliação, deixando o presente trabalho modestas sugestões que possam talvez contribuir para eventuais melhorias no referido processo e assim, por consequência, auxiliar na evolução do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

REFERÊNCIAS

ASPIRANTE. (2018). Dicio: Dicionário online de português. Disponível em: <www.dicio.com.br>. Acesso em: 23 out. 2018.

ASPIRANTE-A-OFICIAL. (2018). Dicionário InFormal – Dicionário online de português. Disponível em: <www.dicionarioinformal.com.br>. Acesso em: 23 out. 2018.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5. ed. rev. 2. reimp. Florianópolis: Editora da UFSC, 2004.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. Decreto-Lei Nº 667, de 02 de julho de 1969. Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0667.htm>. Acesso em: 23 out. 2018.

_____. Decreto-Lei Nº 1.406, de 24 de junho de 1975. Altera a redação do parágrafo único do artigo 26 do Decreto-lei nº 667, de 2 de julho de 1969, que reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del1406.htm>. Acesso em: 23 out. 2018.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm>. Acesso em: 22 out. 2018.

BRITO, Bruna Regina Gonzaga. **Estágio probatório como elemento final do processo seletivo dos técnicos nas universidades públicas**: um estudo de caso na UDESC. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

CBMSC - Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. **IG-10-01-BM**: Instruções Gerais para a Correspondência, as Publicações e os Atos Administrativos no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. Florianópolis: CBMSC, 2007.

_____. Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. **Diretriz de Procedimento Administrativo Permanente Nr 1-CmdoG**. Florianópolis: 2011. Disponível em: <www.cbm.sc.gov.br>. Acesso em: 26 out. 2018.

_____. Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. **Almanaque dos Oficiais BM. Atualizado em 28 de agosto de 2018**. Florianópolis: 2018. Disponível em: <www.cbm.sc.gov.br/ccb/interno/drhcbmsc/index.php?id=01>. Acesso em: 30 out. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: Edição Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Desempenho Humano nas Empresas**: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2009.

CRITÉRIO. (2018). Michaelis: Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 25 out. 2018.

_____. (2018). Dicio: Dicionário online de português. Disponível em: <www.dicio.com.br>. Acesso em: 25 out. 2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 29. ed. rev. atual. ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

ENDEAVOR BRASIL, 2015. KPI: como medir o que importa no seu negócio. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/kpi/>>. Acesso em: 4 nov. 2018.

EXÉRCITO BRASILEIRO. ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. Portaria nº 011, de 10 de janeiro de 2001. Aprova as Instruções Gerais para Salvaguarda de Assuntos Sigilosos (IG 10-51). Disponível em: <http://www.5cta.eb.mil.br/images/5cta/normasti/IG10_51_Salvaguarda_Assuntos_Sigilosos_BE_26Jan01.pdf>. Acesso em: 28 out. 2018.

_____. Portaria nº 1.067, de 8 de setembro de 2014. Aprova as Instruções Gerais para Salvaguarda de Assuntos Sigilosos (EB10-IG-01.011). 1 ed. 2014. Disponível em: <<http://www.sgex.eb.mil.br/index.php/download/>>. Acesso em: 28 out. 2018.

_____. Portaria nº 280-DGP, de 17 de dezembro de 2014. Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007) e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.sgex.eb.mil.br/index.php/download/>>. Acesso em: 28 out. 2018.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INDICADORES. (2018). Dicio: Dicionário online de português. Disponível em: <www.dicio.com.br>. Acesso em: 25 out. 2018.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & Desenvolvimento**: Aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

KNOPLOCK, Gustavo Mello. **Manual de Direito Administrativo**: Teoria, doutrina e jurisprudência. 6. ed. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

LEME, Rogério. **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360°**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **Avaliação de Desempenho Humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MALHEIROS, Bruno Taranto; ROCHA, Ana Raquel Coelho. **Avaliação e gestão de desempenho**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MEIRELES, Hely Lopes; BURLE FILHO, José Emmanuel. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MINISTÉRIO DA DEFESA. **Glossário das Forças Armadas**. 4. ed. Brasília: Estado-Maior de Defesa, 2007.

NETO, Alexandre Shigunov. **Avaliação de desempenho**: As propostas que exigem uma nova postura dos administradores. Rio de Janeiro: Book Express, 2000.

NEVES, Eduardo Borba; DOMINGUES, Clayton Amaral. **Manual da metodologia da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

OTANI, Nilo; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **TCC: Métodos e técnicas**. 2. ed. rev. atual. Florianópolis: Visual Books, 2011.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 13. ed. São Paulo: LTr, 2016. 232 p. Disponível em: <https://ler-online.saraiva.com.br/reader_saraiva/#>. Acesso em: 17 outubro 2017.

REYNAUD, Paula Debiasi. **Avaliação de desempenho no estágio probatório de servidores técnico-administrativos em educação**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/175862>>. Acesso em: 22 out. 2018.

SANTA CATARINA. Lei nº 6.215, de 10 de fevereiro de 1983. Dispõe sobre Promoção de Oficiais da Polícia Militar do Estado, e dá outras providências. Disponível em: <www.alesc.sc.gov.br/portal_alesc/legislacao>. Acesso em: 23 out. 2018.

_____. Decreto nº 19.236, de 14 de março de 1983. Regulamenta a Lei de Promoção de Oficiais da Polícia Militar do Estado. Disponível em: <www.alesc.sc.gov.br/portal_alesc/legislacao>. Acesso em: 23 out. 2018.

_____. Decreto nº 24.516, de 21 de dezembro de 1984. Altera dispositivos do Decreto nº 19.236, de 14 de março de 1983, que regulamenta a Lei nº 6.215, de 10 de fevereiro de 1983,

que dispõe sobre promoções de Oficiais da Polícia Militar do Estado. Disponível em: <www.pge.sc.gov.br/index.php/legislacao-estadual-pge>. Acesso em: 24 out. 2018.

_____. Lei nº 6.745, de 28 de dezembro de 1985. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado. Disponível em: <www.alesc.sc.gov.br/portal_alesc/legislacao>. Acesso em: 22 out. 2018.

_____. Constituição (1989). Constituição do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <www.alesc.sc.gov.br/portal_alesc/legislacao>. Acesso em: 22 out. 2018.

_____. Decreto nº 216, de 13 de julho de 1995. Altera o Decreto nº 19.236, de 14 de março de 1983, que regulamenta a Lei de Promoção de Oficiais da Polícia Militar do Estado. Disponível em: <www.pge.sc.gov.br/index.php/legislacao-estadual-pge>. Acesso em: 24 out. 2018.

_____. Lei Complementar nº 605, de 18 de dezembro de 2013. Altera a Lei nº 6.745, de 1985, a Lei Complementar nº 137, de 1995, a Lei nº 12.568, de 2003, a Lei Complementar nº 254, de 2003, a Lei Complementar nº 381, de 2007, a Lei Complementar nº 447, de 2009, a Lei nº 15.695, de 2011, a Lei Complementar nº 598, de 2013, a Lei Complementar nº 491, de 2010, e a Lei Complementar nº 56, de 1992, e estabelece outras providências. Disponível em: <www.alesc.sc.gov.br/portal_alesc/legislacao>. Acesso em: 22 out. 2018.

SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de Desempenho**: Como romper amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

ENDEAVOR BRASIL, 2015. KPI: como medir o que importa no seu negócio. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/kpi/>>. Acesso em: 4 nov. 2018.

APÊNDICE A – Pesquisa com os Comandantes de Batalhão

O ESTÁGIO OPERACIONAL SUPERVISIONADO D...

<https://docs.google.com/forms/d/1IIOc6Kaoa7gEz-V...>

O ESTÁGIO OPERACIONAL SUPERVISIONADO DOS ASPIRANTES-A-OFICIAL DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA

Sr Comandante de Batalhão,

Solicito vossa colaboração para a presente pesquisa, a qual tem como objetivo analisar o processo de avaliação do estágio probatório operacional supervisionado dos Aspirantes-a-Oficial do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, embasando a elaboração de trabalho monográfico, requisito indispensável para a obtenção do Título de Especialista em Administração Pública com Ênfase na Atividade Bombeiro Militar, da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), assim como requisito à conclusão do Curso de Altos Estudos Estratégicos (CAEE) do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

Desde já agradeço vossa contribuição.

Ten Cel BM Paulo Diniz Arruda Nunes
Oficial-Aluno CAEE 2018

*Obrigatório

1. No período de seu Comando o Batalhão recebeu Aspirantes-a-Oficial para a realização do estágio operacional supervisionado? *

Caso vossa resposta seja "não", por falta de objeto o presente será encerrado nesta fase. Se a resposta for "sim", o questionário prosseguirá para a próxima seção

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não Pare de preencher este formulário.

2. Qual o Batalhão sob seu Comando? *

Marcar apenas uma oval.

- 1ºBBM
 2ºBBM
 3ºBBM
 4ºBBM
 5ºBBM
 6ºBBM
 7ºBBM
 8ºBBM
 9ºBBM
 10ºBBM
 11ºBBM
 12ºBBM
 13ºBBM
 14ºBBM

3. Os critérios e indicadores de avaliação do estágio operacional supervisionado foram transmitidos aos Aspirantes-a-Oficial? *

Ou seja, foram divulgados aos Aspirantes critérios e indicadores de avaliação pré-definidos, a fim de permitir o balizamento do desempenho mínimo a ser alcançado?

Marcar apenas uma oval.

- Sim, no início do estágio.
 Sim, porém em outro momento do estágio.
 Apenas parcialmente, no início do estágio.
 Apenas parcialmente, porém em outro momento do estágio.
 Não há critérios e indicadores de avaliação pré-definidos para o estágio.

4. Qual a sua opinião sobre os atuais critérios e indicadores de avaliação do estágio operacional supervisionado dos Aspirantes-a-Oficial? Assinale as alternativas que segundo sua opinião possam melhor caracterizá-los. *

Permite assinalar mais de uma opção.
Marque todas que se aplicam.

- Inexistentes
- Claros
- Subjetivos
- Compreensíveis
- Confusos
- Equilibrados
- Ambíguos
- Adequados
- Inadequados
- Outro: _____

5. Foram proporcionados aos Aspirantes feedbacks regulares e periódicos do desempenho durante o estágio operacional supervisionado? *

Marcar apenas uma oval.

- Sempre
- Quase sempre
- Poucas vezes
- Raramente
- Nunca
- Nunca, pois o processo é sigiloso (confidencial)

6. Ao final do estágio os Aspirantes foram cientificados de suas respectivas avaliações de desempenho final, contida no "Relatório Final de Estágio Operacional Supervisionado"? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não, pois o processo é sigiloso (confidencial)

7. Deixe seu comentário sobre o processo de estágio operacional supervisionado em utilização no CBMSC

Resposta facultativa

APÊNDICE B – Pesquisa com os Oficiais formados após o ano de 2003

O ESTÁGIO OPERACIONAL SUPERVISIONADO D...

<https://docs.google.com/forms/d/1IIOc6Kaoa7gEz-V...>

O ESTÁGIO OPERACIONAL SUPERVISIONADO DOS ASPIRANTES-A-OFICIAL DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA

Sr Comandante de Batalhão,

Solicito vossa colaboração para a presente pesquisa, a qual tem como objetivo analisar o processo de avaliação do estágio probatório operacional supervisionado dos Aspirantes-a-Oficial do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, embasando a elaboração de trabalho monográfico, requisito indispensável para a obtenção do Título de Especialista em Administração Pública com Ênfase na Atividade Bombeiro Militar, da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), assim como requisito à conclusão do Curso de Altos Estudos Estratégicos (CAEE) do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

Desde já agradeço vossa contribuição.

Ten Cel BM Paulo Diniz Arruda Nunes
Oficial-Aluno CAEE 2018

*Obrigatório

1. No período de seu Comando o Batalhão recebeu Aspirantes-a-Oficial para a realização do estágio operacional supervisionado? *

Caso vossa resposta seja "não", por falta de objeto o presente será encerrado nesta fase. Se a resposta for "sim", o questionário prosseguirá para a próxima seção

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não Pare de preencher este formulário.

2. Qual o Batalhão sob seu Comando? *

Marcar apenas uma oval.

- 1ºBBM
 2ºBBM
 3ºBBM
 4ºBBM
 5ºBBM
 6ºBBM
 7ºBBM
 8ºBBM
 9ºBBM
 10ºBBM
 11ºBBM
 12ºBBM
 13ºBBM
 14ºBBM

3. Os critérios e indicadores de avaliação do estágio operacional supervisionado foram transmitidos aos Aspirantes-a-Oficial? *

Ou seja, foram divulgados aos Aspirantes critérios e indicadores de avaliação pré-definidos, a fim de permitir o balizamento do desempenho mínimo a ser alcançado?

Marcar apenas uma oval.

- Sim, no início do estágio.
 Sim, porém em outro momento do estágio.
 Apenas parcialmente, no início do estágio.
 Apenas parcialmente, porém em outro momento do estágio.
 Não há critérios e indicadores de avaliação pré-definidos para o estágio.

4. Qual a sua opinião sobre os atuais critérios e indicadores de avaliação do estágio operacional supervisionado dos Aspirantes-a-Oficial? Assinale as alternativas que segundo sua opinião possam melhor caracterizá-los. *

Permite assinalar mais de uma opção.
Marque todas que se aplicam.

- Inexistentes
- Claros
- Subjetivos
- Compreensíveis
- Confusos
- Equilibrados
- Ambíguos
- Adequados
- Inadequados
- Outro: _____

5. Foram proporcionados aos Aspirantes feedbacks regulares e periódicos do desempenho durante o estágio operacional supervisionado? *

Marcar apenas uma oval.

- Sempre
- Quase sempre
- Poucas vezes
- Raramente
- Nunca
- Nunca, pois o processo é sigiloso (confidencial)

6. Ao final do estágio os Aspirantes foram cientificados de suas respectivas avaliações de desempenho final, contida no "Relatório Final de Estágio Operacional Supervisionado"? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não, pois o processo é sigiloso (confidencial)

7. Deixe seu comentário sobre o processo de estágio operacional supervisionado em utilização no CBMSC

Resposta facultativa

APÊNDICE C – Sugestão de indicadores para a avaliação do estágio probatório

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE CONDUTA E DESEMPENHO PARA ESTÁGIO PROBATÓRIO DE ASPIRANTE-A-OFICIAL (1)						
Nome do avaliado:				Matrícula:		
OBM:		Período da avaliação:		Data da avaliação:		
Nome do oficial avaliador (2):			Função do avaliador:			
Serviços desempenhados (3):		<input type="checkbox"/> Operacional <input type="checkbox"/> B-1 <input type="checkbox"/> B-2		<input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> B-3 <input type="checkbox"/> B-4 <input type="checkbox"/> B-5		

AVALIAÇÃO						
2 – Abaixo da expectativa	6 – Atinge em parte a expectativa	2	6	8	10	P(4)
8 – Atinge a expectativa	10 – Suplanta a expectativa					
Indicadores de conduta pessoal						
1. Apresentação pessoal: Demonstra cuidado com sua apresentação e asseio pessoal e com seu fardamento, cumprindo as normas da Corporação sobre o assunto (IN Nr 3/2012), valorizando assim a imagem do CBMSC.						
2. Postura: Demonstra postura, por atitudes e gestos, condizentes com a sua condição de Bombeiro Militar.						
3. Estabilidade emocional: Demonstra capacidade em lidar com situações críticas, sendo resiliente, mantendo a serenidade e adotando atitudes assertivas e equilibradas, frente a situações dessa natureza.						
4. Relacionamento interpessoal: Habilidade no relacionamento com seus superiores, pares, subordinados e demais pessoas no seu círculo de relacionamento.						
Indicadores de conduta profissional						
5. Disciplina: Demonstra observância e faz cumprir a legislação, normas, regulamentos e as ordens superiores, assim como respeito hierárquico, não se confundindo com o adequado espírito crítico fundamentado.						
6. Responsabilidade: Demonstra preocupação com os compromissos da Corporação e com seus próprios compromissos, assumidos em nome dela.						
7. Comprometimento: Demonstra afinidade e congruência com os propósitos da Corporação, labutando e se solidarizando no sentido de auxiliar a organização a alcançar seus objetivos, colocando sua motivação a serviço da mesma.						
8. Dedicção: Entrega-se à realização dos objetivos da Corporação. É abnegado e se necessário renuncia aos interesses pessoais em prol do serviço. Não se furta a extrapolar horários, voluntariamente, se o serviço assim demandar. Empenha-se em manter-se atualizado profissionalmente, buscando adquirir conhecimentos.						
9. Perseverança: Persevera no cumprimento das tarefas. Não esmorece diante das dificuldades, mantendo-se firme diante delas e procurando alternativas para superá-las. É determinado no sentido de atingir os seus objetivos.						
10. Pontualidade e assiduidade: Cumprimento das jornadas de trabalho, tanto nos aspectos de horário como de frequência						
11. Flexibilidade e adaptabilidade: Demonstra reagir bem a mudanças. Ajusta-se rapidamente as novas circunstâncias, regras, métodos, procedimentos e ferramentas, adaptando-se rapidamente às necessidades e as mudanças na rotina de seu trabalho. Integra-se facilmente a diferentes equipes de trabalho.						

Indicadores de conduta profissional (continuação)						
12. Correção de atitudes, integridade e probidade: Demonstra agir com justiça e imparcialidade, de acordo com princípios éticos e com os valores fundamentais da Corporação. Observa a legalidade, a impessoalidade e a moralidade.						
13. Espírito de camaradagem: Trata de forma respeitosa e cordial as demais pessoas de seu círculo de trabalho, buscando manter um ambiente saudável e agradável. Preocupa-se em auxiliar e colaborar espontaneamente para a resolução das dificuldades individuais e coletivas.						
14. Sociabilidade: Demonstra cortesia, educação, boas maneiras, no trato com as pessoas (civis ou militares). Interage bem com as pessoas. Integra-se bem à sociedade, respeitando suas regras de convivência.						
15. Discrição: Mantém sigilo quanto às informações pessoais e profissionais, a que tem acesso, quer documentais ou mesmo verbais. Abstém-se de comentários maliciosos ou prejudiciais, acerca de pessoas ou mesmo de outros órgãos e entidades.						
AVALIAÇÃO						
2 – Abaixo da expectativa	6 – Atinge em parte a expectativa	2	6	8	10	P(3)
8 – Atinge a expectativa	10 – Suplanta a expectativa					
Indicadores de desempenho – competências de qualidade e produtividade						
16. Organização: Demonstra capacidade em planejar e executar pautadamente, no tempo e no espaço, o seu trabalho e o da sua equipe e/ou setor. Administra bem o tempo e as condições do trabalho. O seu ambiente de trabalho é fisicamente ordenado e organizado.						
17. Eficiência: Esmera-se na condução dos trabalhos que realiza, comprometendo-se pessoalmente com a sua qualidade. Otimiza o seu trabalho. Demonstra compromisso com as metas estabelecidas. Cumpre os prazos.						
18. Capacidade de análise e resolução: Demonstra capacidade de identificação e discernimento dos aspectos prioritários das situações, optando por soluções oportunas e adequadas. Identifica e analisa os problemas, escolhendo alternativas viáveis e seguras para a resolução. Analisa criteriosamente as informações disponíveis, adotando providências oportunas para o cumprimento do serviço ou missão.						
19. Liderança: Consegue influenciar positivamente as pessoas. Preocupa-se com as necessidades de seus subordinados e de sua equipe de trabalho. Orienta seus subordinados no sentido do desenvolvimento pessoal e profissional. Estimula os subordinados pelo exemplo.						
20. Comando (direção): Assume a responsabilidade pela condução dos trabalhos de sua equipe de trabalho. Conduz o planejamento das missões a serem executadas, delegando tarefas e providenciando os recursos necessários para que os resultados almejados sejam atingidos.						
21. Comando (controle): Acompanha o desenvolvimento das atividades de seus subordinados, orientando-os sempre que percebe a necessidade de correção ou melhorias. Coordena sua equipe ou grupo de trabalho, distribuindo atividades compatíveis com a habilitação.						
22. Iniciativa: É proativo. Demonstra pendor ou disposição para tomar a dianteira na condução dos trabalhos ou para a sua resolução. Assume adequadamente a resolução de problemas prementes/urgentes, ainda que não sejam originariamente de sua alçada. Soluciona autonomamente os problemas e os serviços atinentes às atribuições de seu cargo e função, sem necessidade de ordens ou fiscalização.						

AVALIAÇÃO						
2 – Abaixo da expectativa	6 – Atinge em parte a expectativa	2	6	8	10	P(3)
8 – Atinge a expectativa	10 – Suplanta a expectativa					
Indicadores de desempenho – competências de qualidade e produtividade (continuação)						
23. Criatividade: Procura soluções alternativas diante de problemas ou limitações. É engenhoso. Contribui com inovações, com proposição de novas ideias, métodos e processos para a execução dos trabalhos.						
24. Zelo: Mantém os materiais e equipamentos sob sua guarda em condições adequadas de limpeza e manutenção, de modo que estejam sempre prontos para o emprego. É cuidadoso com os recursos financeiros e materiais. Evita desperdício na execução das tarefas de que participa ou pelas quais seja responsável.						
25. Energia e disposição para o trabalho: Demonstra vibração, interesse e entusiasmo para com o trabalho. Não é apático, absente ou esmorecido.						
26. Resistência física: Apresenta preparo e resistência física compatível com as suas funções. Efetua regularmente atividades físicas.						
27. Conhecimento técnico/profissional: Demonstra adequado conhecimento acerca das estratégias, técnicas e táticas para resposta aos serviços operacionais diversos. Demonstra conhecimento adequado acerca das normas e diretrizes que regulam os serviços prestados pela Corporação.						
28. Segurança no serviço: Observa as normas de segurança individual e coletiva e utiliza sempre os equipamentos de proteção individual.						
29. Trabalho em equipe: Demonstra habilidade para atuar em equipe, interagindo positivamente com os demais componentes, sabendo ouvir posições contrárias e até mesmo assumi-las. Cooperar com a equipe.						
30. Capacidade como instrutor: Demonstra capacidade para ministrar instruções ao efetivo. Habilidade em ministrar palestras diversas.						
31. Expressão escrita: Capacidade em redigir textos com clareza, precisão, concisão, coerência e correção gramatical.						
32. Expressão oral: Capacidade de argumentar e verbalizar com clareza, objetividade e de forma adequada ao perfil do receptor.						
33. Cultura geral: Demonstra familiaridade e mantém-se atualizado acerca dos fatos significativos da atualidade. Aborda assuntos da atualidade de forma abrangente, integrando conhecimentos de processos históricos e culturais em desenvolvimento na sociedade.						
SOMA						
PONTUAÇÃO (5)						

Assinatura do avaliador

Assinatura do avaliado

- (1) Elaborado mediante adaptação da Ficha de Avaliação Semestral do Militar Estadual (Praça) e das referências contidas nas Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército Brasileiro (EB30-IR-60.007).
- (2) Cada avaliador preenche um formulário, por período de avaliação.
- (3) Pode ocorrer o desempenho de mais que um tipo de serviço.
- (4) Prejudicado: Assinalar essa opção no caso de item que não tenha sido observado pelo avaliador ou que não se tenha segurança na avaliação. O item deixará de ser computado para a média.
- (5) Corresponde a média aritmética da soma dos indicadores avaliados (excluindo-se os itens prejudicados). Expresso com 2 casas após a vírgula.

AVALIAÇÃO DE CONDUTA E DESEMPENHO PARA ESTÁGIO PROBATÓRIO DE ASPIRANTE-A-OFCIAL RESULTADOS CONSOLIDADOS E PARECER FINAL		
Nome do avaliado:		Matrícula:
OBM:	Período da avaliação 1:	Data da avaliação 1:
	Período da avaliação 2:	Data da avaliação 2:
	Período da avaliação 3:	Data da avaliação 3:

AVALIAÇÃO 1	
Nome do oficial avaliador 1:	Pontuação atribuída:
Nome do oficial avaliador 2:	Pontuação atribuída:
Nome do oficial avaliador 3:	Pontuação atribuída:
MÉDIA DA AVALIAÇÃO 1	

AVALIAÇÃO 2	
Nome do oficial avaliador 1:	Pontuação atribuída:
Nome do oficial avaliador 2:	Pontuação atribuída:
Nome do oficial avaliador 3:	Pontuação atribuída:
MÉDIA DA AVALIAÇÃO 2	

AVALIAÇÃO 3	
Nome do oficial avaliador 1:	Pontuação atribuída:
Nome do oficial avaliador 2:	Pontuação atribuída:
Nome do oficial avaliador 3:	Pontuação atribuída:
MÉDIA DA AVALIAÇÃO 3	

PONTUAÇÃO FINAL DA AVALIAÇÃO (1)

Quartel em, _____/SC, ____ de _____ de _____.

Assinaturas dos avaliadores

Assinatura do avaliado

PARECER FINAL	
() Pela aprovação	() Pela reprovação
Justificativa:	Justificativa:

Quartel em, _____/SC, ____ de _____ de _____.

FULANO DE TAL – Ten Cel BM
Comandante do Xº BBM

(1) A pontuação final para a aprovação no estágio probatório operacional supervisionado deverá ser igual ou superior a 7,00 (sete).

ANEXO A – Ficha de Informação

CONFIDENCIAL

ESTADO DE SANTA CATARINA
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR

FICHA DE INFORMAÇÃO - OFICIAL BM

PERÍODO DE	
REFERENTE A	DATA

I – CARGOS DESEMPENHADOS (NO PERÍODO)

--

II - QUALIDADES PESSOAIS E FUNCIONAIS	CONCEITO					
ATRIBUTOS	I	R	B	MB	E	NO (não observado)
A - CARÁTER (manifestações atinentes à personalidade)						
1. Lealdade e amor a verdade						
2. Noção de responsabilidade						
3. Comportamento em face das situações						
4. Energia e perseverança						
B – INTELIGÊNCIA						
5. Capacidade de raciocínio e decisão						
6. Facilidade de expressão (escrita e oral)						
C - ESPÍRITO E CONDUTA MILITAR						
7. Cumprimento do dever						
8. Espírito de disciplina						
9. Correção de atitudes						
10. Espírito de camaradagem e relações humanas						
D - CULTURA GERAL E PROFISSIONAL						
11. Conhecimentos profissionais						
12. Conhecimentos gerais						
13. Conduta Civil						
E - CAPACIDADE COMO COMANDANTE, CHEFE OU DIRETOR						
14. Capacidade de liderança						
15. Capacidade de julgamento						
16. Capacidade de planejamento						
F - CAPACIDADE COMO ADMINISTRADOR						
17. Probidade e zelo						
18. Capacidade de organização e eficiência						
19. Capacidade como instrutor						
G - CAPACIDADE FÍSICA						
20. Resistência à fadiga						
21. Disposição para o trabalho						

III - CONCEITO FINAL

Numérico:
Sintético :

CONFIDENCIAL

CONFIDENCIAL**IV - JUSTIFICATIVA** (para conceitos insuficiente e excepcional)**V - OFICIAL QUE EMITIU O CONCEITO**

Nome:

Posto: Função:

Assinatura: _____

OBSERVAÇÕES

Os conceitos numéricos terão a seguinte correspondência:

EXCEPCIONAL – E..... 6
MUITO BOM - MB 5
BOM - B 4
REGULAR - R3
INSUFICIENTE – I..... 1

O conceito numérico final será o quociente da divisão da soma dos conceitos numéricos parciais pelo número de itens observados. Deverá ser expresso com o arredondamento até uma casa decimal.

Nos casos de conceito final EXCEPCIONAL ou INSUFICIENTE, o Oficial que emitiu o conceito deverá justificá-lo no quadro para esse fim destinado - § 5º do artigo 22.

ANEXO B – Diretriz de Procedimento Administrativo Permanente Nr 1-CmdoG

SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
ESTADO-MAIOR GERAL

DIRETRIZ DE PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO PERMANENTE

Identificação: **DtzPAP Nr 1-CmdoG**

Abrangência: **Toda a Corporação**

Classificação: **Administrativo Permanente – OSTENSIVA**

Versão: 1ª, de 1º Out 11

Assunto: Dispõe sobre as orientações, regulamento e padronização do estágio supervisionado de Aspirante-a-Oficial Bombeiro Militar no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC).

1. FINALIDADE

- Dispor sobre as orientações e regular o Estágio Supervisionado dos Aspirantes-a-Oficial BM nas respectivas sedes de Unidades BM do Estado.

2. REFERÊNCIAS

- a. Lei Est nº 6.215, de 10 de fevereiro de 1983 (Lei de Promoção de Oficiais).
- b. Dec Exe Est nº 19.236, de 14 de março de 1983, regulamenta a Lei Est nº 6.215/1983.
- c. IG 40-01.

3. OBJETIVOS

- a. Padronizar os critérios de avaliação do estágio supervisionado dos Aspirantes-a-oficial BM nas respectivas sedes de Batalhões de Bombeiro Militar do Estado.
- b. Facilitar os trabalhos de avaliação da Comissão de Promoção de Oficiais (CPO), na promoção ao primeiro posto, nos termos da legislação em vigor.

4. EXECUÇÃO

- a. O estágio supervisionado dos Aspirantes-a-oficial BM será realizado nas sedes das Unidades de Bombeiro Militar (OBM, nível Btl).

Assinatura manuscrita em tinta preta, localizada no canto inferior direito da página.

Fl 2 da DtzPAP Nr 1-CmdoG, de 1º Out 11.

b. Após a declaração a Aspirante-a-oficial, o Comandante da Academia de Bombeiro Militar (ABM) do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CEBM) encaminhará, à Diretoria de Pessoal (DP), bem como para os Comandantes de Batalhões, que receberem Aspirantes-a-Oficial para cumprirem estágio, cópia da documentação para acompanhamento, que constará da ficha de adaptabilidade e cópia dos assentamentos militares do ex-Cadete BM contendo as punições, elogios e demais registros da vida acadêmica julgados fundamentais para a análise inicial do mesmo pelo seu Comandante de Batalhão e pela Comissão de Promoção de Oficiais.

c. A documentação original dos ex-Cadetes BM, deverá permanecer arquivada no Centro de Ensino Bombeiro Militar.

d. O Comandante do Batalhão Bombeiro Militar, na forma dos §§ 1º e 2º do Art. 44 do regulamento da Lei de Promoção de Oficiais - LPO, ao término dos 5 (cinco) primeiros meses do estágio, emitirá o conceito, através da Ficha de Avaliação de Informação em conformidade com o Anexo 2, do Dec Est nº 19.326/1983, e remeterá o mesmo à DP, preenchendo o Relatório Final de Estágio Supervisionado – RFES – com a avaliação do Aspirante-a-oficial BM pelo seu respectivo Cmt de BBM, acompanhada da documentação oriunda da APM-CEBM.

e. A DP providenciará a remessa de toda a documentação para CPO e encaminhará cópia da Avaliação do Estágio dos Aspirantes-a-oficial à ABM-CEBM.

f. A CPO, de posse de toda a documentação, dará cumprimento ao estabelecido na LPO.

g. Os Cmts de BBM que receberem Aspirante-a-oficial BM para realização de estágio supervisionado deverão elaborar um plano de estágio individualizado para cada praça especial.

h. Os Aspirantes-a-oficial BM serão avaliados pelos respectivos Cmts de BBMs, assessorados pelos Oficiais subordinados que acompanham diretamente o estágio, com base no plano de estágio em conformidade com ANEXO “A” desta DtzPAP, que servirá como documento guia para o acompanhamento das atividades administrativas e operacionais realizadas durante o período do estágio supervisionado.

i. Ao final do estágio supervisionado, quinto mês do estágio, cada Cmt de BBM deverá elaborar uma avaliação escrita pormenorizada, Relatório Final de Estágio Supervisionado ou RFES, para cada um dos Aspirantes-a-oficial que cumpriram o estágio supervisionado em conformidade com o ANEXO “B” desta DtzPAP.

j. O RFES deve receber a classificação sigilosa de **CONFIDENCIAL**.

k. Recomenda-se que durante os serviços operacionais os Aspirantes-a-oficial sejam acompanhados ou supervisionados por Oficiais mais antigos para fins de orientação e avaliação quanto ao seu desempenho.

l. Os oficiais deverão repassar suas observações quanto ao desempenho dos Aspirantes-a-oficial ao Cmt de BBM, para fins de facilitar o trabalho de acompanhamento e avaliação, bem como, na elaboração do RFES.

m. É vedada a participação de Aspirantes-a-oficial em eventos (Cursos, dispensas de serviço, treinamento, etc...) que interrompa o período do estágio supervisionado na OBM.

n. Os Cmts de BBM poderão apresentar sugestões no RFES para a melhoria do processo de formação dos Aspirantes-a-oficial BM, devendo fazê-lo ao Ch do EMG, através do endereço eletrônico <emgch@cbm.sc.gov.br>.

5. PROGRAMAÇÃO DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO

a. O estágio supervisionado englobará atividades **administrativas e operacionais**.

b. As atividades administrativas serão executadas nas respectivas Seções do Estado-Maior do BBM e incluem atribuições de B1 (Pessoal), B2 (Informações), B3 (Operações, Instrução e Ensino), B4 (Atividades de Logística) e B5 (Assuntos civis).

Fl 3 da DtzPAP Nr 1-CmdoG, de 1º Out 11.

c. Recomenda-se que, durante o período de estágio supervisionado, todos os Aspirantes-a-oficial BM passem por todas as Seções do Estado-Maior do BBM (cerca de 1 mês em cada uma delas) para conhecerem as diferentes atividades administrativas executadas na Unidade.

d. As atividades administrativas ligadas ao B1 (Pessoal) serão cumulativas com as atividades da Ajudância do Btl, a fim de que o Aspirante-a-oficial BM se familiarize com os serviços de protocolo e destino de expedientes internos e externos, organização de mapas de controle relativos ao efetivo, confecção de boletins, preparação e formatação de documentos e escalas de serviço de BM e BC.

e. As atividades administrativas ligadas ao B2 (Informações) incluem que o Aspirante-a-oficial BM se familiarize com as atividades de informação e de inteligência no nível do BBM, bem como, efetue a coleta, consolidação e interpretação de informes que chegam, continuamente, ao comando, incluindo aí, a participação e confecção/atualização dos planos de chamada e dos planos de segurança e defesa física dos quarteis do Btl.

f. As atividades administrativas ligadas ao B3 (Operações, Instrução e Ensino) devem fazer com que o Aspirante-a-oficial BM se familiarize com as atividades de operação, instrução e ensino no nível do BBM, bem como, participe da elaboração de diretrizes, planos e ordens do comando, incluindo aí, a participação e confecção/atualização dos planos de instrução e ensino, das operações programadas, de eventos extraordinários, de prevenções, bem como, de cerimônias e formaturas militares, atuando como planejador, supervisor, executor e instrutor.

g. As atividades administrativas ligadas ao B4 (Atividades de Logística) incluem que o Aspirante-a-oficial BM se familiarize com os assuntos administrativos, orçamentários, logísticos e financeiros no nível do BBM, incluindo aí, a participação em trabalhos de especificação, aquisição, acompanhamento, de viaturas, embarcações e equipamentos e materiais de bombeiro, bem como, realizar tarefas de ordenação de despesas, elaboração de processos licitatórios para aquisições diversas, confecção de balancetes, elaboração de pedidos de empenho, controle de empenhos, etc..

h. As atividades administrativas ligadas ao B5 (Assuntos civis) incluem que o Aspirante-a-oficial BM se familiarize com os assuntos civis no nível do BBM, incluindo aí, a participação em eventos civis e representações, confeccionar documentos relacionadas a assuntos civis, preparar release de imprensa, etc..

i. As atividades operacionais serão executadas na própria OBM, sede do BBM, e incluem participação nos serviços de análise de projetos e vistorias, combate e extinção de incêndios, atendimento pré-hospitalar, resgate veicular, emergências com produtos perigosos, busca, resgate e salvamento em geral, além de outras atividades de prevenção programadas pela OBM.

j. Durante o período do estágio supervisionado, é obrigatório a todos os Aspirantes-a-oficial BM a participação das escalas de serviço da OBM, sempre na modalidade presencial, devendo iniciar nos primeiros serviços como acompanhante do Oficial escalado.

6. APOIO ADMINISTRATIVO

- Os BBM deverão providenciar a impressão dos formulários de avaliação, ANEXOS "A" e "B", seu preenchimento e encaminhamento à ABM-CEBM e DP, nos respectivos prazos legais.

7. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

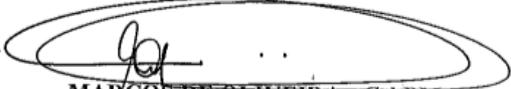
a. Os casos omissos deverão ser informados ao SCmtG do CBMSC, para fins de avaliação e providências.

b. Os Cmts de Unidades BM e seus respectivos Chefes de Seção deverão ser orientados quanto ao teor desta DtzPAP para fins de seu fiel cumprimento.

Fl 4 da DtzPAP Nr 1-CmdoG, de 1º Out 11.

c. Os Aspirantes-a-oficial BM deverão ser submetidos e aprovados no TAF, padrão CBMSC, ao final do Estágio Supervisionado.

Florianópolis, 1º de outubro de 2011.



MARCOS DE OLIVEIRA - Cel BM
SCmtG do CBMSC Resp pelo CmdoG

ANEXO A



SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
__ BATALHÃO DE BOMBEIROS MILITAR

PLANO DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO PARA ASPIRANTES-À-OFICIAL

1. FINALIDADE**2. REFERÊNCIAS****3. DADOS BÁSICOS**

Local:

Nome completo do Aspirante-a-oficial BM:

Nome de guerra:

Mtcl:

Período completo do estágio supervisionado: De __ à __ de 2011

4. EXECUÇÃO**a. Serviço Administrativo:****1) B1 (Pessoal)**

Período do estágio: De __ à __ de 2011

Objetivos:

Conduta esperada:

Oficial avaliador responsável:

2) B2 (Informações)

Período do estágio: De __ à __ de 2011

Objetivos:

Conduta esperada:

Oficial avaliador responsável:

3) B3 (Operações, Instrução e Ensino)

Período do estágio: De __ à __ de 2011

Objetivos:

Conduta esperada:

Oficial avaliador responsável:

Assinatura manuscrita em tinta preta, localizada no canto inferior direito da página.

Fl 2 do Anexo A do PI de Est Sup para Asp Of BM, da DtzPAP Nr 1-CmdoG, de 1º Out 11.

4) B4 (Atividades de Logística)

Período do estágio: De __ à __ de 2011

Objetivos:

Conduta esperada:

Oficial avaliador responsável:

5) B5 (Assuntos civis)

Período do estágio: De __ à __ de 2011

Objetivos:

Conduta esperada:

Oficial avaliador responsável:

b. Serviço Operacional:

1) Prevenção:

Período do estágio: De __ à __ de 2011

Objetivos:

Conduta esperada:

Oficiais avaliadores responsáveis:

2) Salvamento:

Período do estágio: De __ à __ de 2011

Objetivos:

Conduta esperada:

Oficiais avaliadores responsáveis:

3) Combate e Extinção de Incêndios:

Período do estágio: De __ à __ de 2011

Objetivos:

Conduta esperada:

Oficiais avaliadores responsáveis:

Florianópolis, 11 de julho de 2011.

NOME - Ten Cel BM
Cmt do __ BBM



ANEXO B



SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
_ BATALHÃO DE BOMBEIROS MILITAR

RELATÓRIO FINAL DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO - RFES

1. FINALIDADE

2. REFERÊNCIAS

3. DADOS BÁSICOS

Local:

Nome completo do Aspirante-a-oficial BM:

Mtl:

Período completo do estágio supervisionado: De __ à __ de 2011

4. RESULTADOS OBSERVADOS

a. No Serviço Administrativo:

1) Na Seção de Pessoal (B1) do BBM:

Período do estágio: De __ à __ de 2011

Identificação do oficial avaliador responsável:

Avaliação/Conduta observada:

Assinatura do oficial avaliador:

2) Na Seção de Informações (B2) do BBM:

Período do estágio: De __ à __ de 2011

Identificação do oficial avaliador responsável:

Avaliação/Conduta observada:

Assinatura do oficial avaliador:

3) Na Seção de Operações, Instrução e Ensino (B3) do BBM:

Período do estágio: De __ à __ de 2011

Identificação do oficial avaliador responsável:

Avaliação/Conduta observada:

Assinatura do oficial avaliador:

Assinatura manuscrita em tinta preta, localizada no canto inferior direito da página.

Fl 2 do Anexo B do Relatório Final do Est Sup, da DtzPAP Nr 1-CmdoG, de 1º Out 11.

4) Na Seção de Atividades de Logística (B4) do BBM:

Período do estágio: De __ à __ de 2011
Identificação do oficial avaliador responsável:
Avaliação/Conduta observada:
Assinatura do oficial avaliador:

5) Na Seção de Assuntos Cíveis (B5) do BBM:

Período do estágio: De __ à __ de 2011
Identificação do oficial avaliador responsável:
Avaliação/Conduta observada:
Assinatura do oficial avaliador:

b. No Serviço Operacional do BBM:

1) No serviço de Prevenção:

Período do estágio: De __ à __ de 2011
Identificação dos oficiais avaliadores responsáveis:
Avaliação/Conduta observada:
Assinatura dos oficiais avaliadores:

2) No serviço de Salvamento:

Período do estágio: De __ à __ de 2011
Identificação dos oficiais avaliadores responsáveis:
Avaliação/Conduta observada:
Assinatura dos oficiais avaliadores:

3) No serviço de Combate e Extinção de Incêndios:

Período do estágio: De __ à __ de 2011
Identificação dos oficiais avaliadores responsáveis:
Avaliação/Conduta observada:
Assinatura dos oficiais avaliadores:

5. AVALIAÇÃO

a. Avaliação final do Comandante do BBM

1) Parecer

2) Sugestões e recomendações

Florianópolis, 11 de julho de 2011.



F1 3 do Anexo B do Relatório Final do Est Sup, da DtzPAP Nr 1-CmdoG, de 1º Out 11.

NOME - Ten Cel BM
Cmt do __BBM

A handwritten signature in black ink, appearing to be the initials 'ja', is located in the bottom right corner of the page. A vertical line is drawn to the right of the signature.