

9,60

→ NOTA DO ITEM RIGOR METODOLÓGICO E MANEIRA ACADÊMICAS

(A)

Ormonde André  
Ten Cel BM QOC/154  
RG CBMERJ 17.677



**SECRETARIA DE ESTADO DE DEFESA CIVIL  
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO  
ACADEMIA DE BOMBEIRO MILITAR DOM PEDRO II  
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS**



**Davi Alencar de Vasconcellos – Cad BM QOC/15  
Yurie Lopes Fonseca Ormonde André – Cad BM QOC/15  
Gilmar Manacéz Filho – Cad BM QOC/15**

**ESTABELECIMENTO DE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO NO ESTÁGIO  
PROBATÓRIO DO CFO DA ABMDPII**



**Rio de Janeiro  
2017**

**Davi Alencar de Vasconcellos – Cad BM QOC/15**  
**Yurie Lopes Fonseca Ormonde André – Cad BM QOC/15**  
**Gilmar Manacéz Filho – Cad BM QOC/15**

**ESTABELECIMENTO DE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO NO ESTÁGIO  
PROBATÓRIO DO CFO DA ABMDPII**

Trabalho monográfico apresentado como exigência do Curso de Formação de Oficiais de Oficiais Combatentes da Academia de Bombeiro Militar Dom Pedro II.

**Rio de Janeiro  
2017**

Davi Alencar de Vasconcellos – Cad BM QOC/15  
Yurie Lopes Fonseca Ormonde André – Cad BM QOC/15  
Gilmar Manacéz Filho – Cad BM QOC/15

**ESTABELECIMENTO DE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO NO ESTÁGIO  
PROBATÓRIO DO CFO DA ABMDPII**

ESTE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO FOI JULGADO E  
APROVADO PARA A CONCLUSÃO DO CURSO DE FORMAÇÃO DE  
OFICIAIS.

Rio de Janeiro, 13 de novembro de 2017.

José Albucacys Manso De Castro Junior – Cel BM QOC/94  
Comandante da ABMDPII

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Professor/Instrutor

\_\_\_\_\_  
Professor/Instrutor

\_\_\_\_\_  
Professor/Instrutor

\_\_\_\_\_  
Professor/Instrutor

## **RESUMO**

O comportamento dos Bombeiros em relação ao militarismo está amplamente formalizado pelas regras militares. As normas e regulamentos (Estatuto dos Bombeiros Militares, Regulamento Disciplinar, Regulamento de Continências, Regulamento dos Serviços Gerais, entre outros) estabelecem uma padronização clara para cada um dos níveis hierárquicos. A avaliação no Estágio Probatório utilizando critérios baseados no perfil profissiográfico e a identificação das características comuns dos profissionais da área de segurança pública contribuirão para o planejamento de seleção e de formação mais condizentes com a realidade da Corporação. O treinamento e doutrinação assumem um papel chave na qualidade dos serviços prestados pelo CBMERJ. Não basta estes serviços estarem formalizados, faz-se necessário o aperfeiçoamento das habilidades dos Bombeiros Militares e um apego maior aos valores da Corporação.

Palavras-chave: Estágio Probatório – Avaliação – Seleção - Perfil Profissiográfico

## **ABSTRACT**

The behavior of the Firemen in relation to militarism is largely formalized by military rules. The norms and regulations (Statute of Military Firemen, Disciplinary Regulation, Regulation of Contenance, Regulation of General Services, among others) establish a clear standardization for each one of the hierarchical levels. Evaluation in the Probationary Stage using criteria based on the professional profile and the identification of the common characteristics of professionals in the public safety area will contribute to the planning of selection and training more in keeping with the reality of the Corporation. Training and indoctrination play a key role in the quality of services provided by CBMERJ. It is not enough that these services are formalized, it is necessary to improve the skills of the Military Firefighters and a greater attachment to the values of the Corporation.

**Keywords:** Probationary Stage – Evaluation – Selection - Professional Profile.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1-Pirâmide de Maslow.....	18
FIGURA 2-Formulário para confecção do Registro de Evento.....	24

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1-Relação candidato/vaga CFO/CBMERJ 2017.....	12
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABMDPII	Academia de Bombeiro Militar Dom Pedro II
APMDJVI	Academia de Polícia Militar Dom João VI
BM	Bombeiro Militar
CBMERJ	Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro
CFO	Curso de Formação de Oficiais
EN	Escola Naval
GBM	Grupamento de Bombeiro Militar
PMERJ	Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
UBM	Unidade de Bombeiro Militar
UERJ	Universidade do Estado do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2 O INGRESSO NAS ACADEMIAS MILITARES DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS</b> .....	11
2.1 Etapas do Certame.....	12
2.2 Estágios Probatórios.....	13
2.2.1 Escola Naval.....	15
2.2.2 Academia De Polícia Militar Dom João VI.....	15
2.2.3 Academia De Bombeiro Militar Dom Pedro II.....	16
2.3 Motivações para ingressar na Carreira Militar.....	17
2.3.1 Motivação Econômica.....	19
2.3.2 Motivação Social.....	20
2.3.1 Motivação Familiar.....	20
2.3.1 Realização Pessoal.....	21
<b>3 CARREIRA DO OFICIAL BOMBEIRO MILITAR</b> .....	22
3.1 Paralelo entre a rotina do Oficial Bombeiro Militar e a Formação Militar.....	22
3.2 Mudança do perfil do indivíduo ao longo da Formação.....	24
3.3 Aprendizado por Imersão.....	26
3.4 Vocação Militar.....	28
<b>4 AVALIAÇÃO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO</b> .....	30
4.1 Necessidade de selecionar bem os Bombeiros Militares.....	30
4.2 Perfil Profissiográfico.....	32
4.3 Viabilidade da avaliação no Estágio Probatório.....	37
4.4 Aspectos Legais.....	40
<b>5 ESTABELECIMENTO DE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO</b> .....	43
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	44
REFERÊNCIAS .....	45
ANEXO A – ROSA DAS VIRTUDES .....	49
APÊNDICE A – ENTREVISTA REALIZADA COM O CAPITÃO-TENENTE FUZILEIRO NAVAL GUILHERME DOS SANTOS FRAMBACH.....	58
APÊNDICE B – ENTREVISTA REALIZADA COM O TENENTE-CORONEL CLÁUDIO PACHECO VELLOSO.....	72
APÊNDICE C – DOMÍNIOS COMPORTAMENTAIS.....	85

## 1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho de conclusão de curso se refere ao estabelecimento de critérios de avaliação no Estágio Probatório do Curso de Formação de Oficiais da Academia de Bombeiro Militar Do Pedro II que antecede o processo de formação dos cadetes ingressantes no primeiro ano do CFO.

A carreira de Oficial Bombeiro Militar oferece grandes vantagens: estabilidade, plano de carreira sólido, bons salários e formação superior. E por esse motivo, atrai e absorve pessoas dos mais distintos níveis socioeconômicos e, por vezes, indivíduos que desprezam o quesito vocação para exercer as tarefas inerentes às funções do cargo objeto do certame que é sobrepujado pelas aspirações econômicas, por exemplo.

Apesar de todo esforço da administração da ABMDPII rendido à formação dos futuros oficiais da corporação, os meios legais e técnicos para a detecção dos candidatos movidos pela casualidade e conveniência financeira são escassos, quicá inexistentes. Deficiência que reflete na carência da instituição por um corpo de oficiais que sejam, em sua totalidade, dispostos a dedicar-se inteiramente à segurança da comunidade, mesmo com o sacrifício da própria vida, como dito no juramento do Cadete Bombeiro Militar.

As avaliações aplicadas no Estágio Probatório suscitariam um ambiente mais austero por terem como intuito a mensura do desempenho por competências técnicas e comportamentais - etapa intrínseca de qualquer período de formação militar. Mas por outro ângulo é um mal necessário à boa seleção do militar, que terá sua carreira repleta de situações de provação e instabilidade necessitando do devido preparo que será obtido através do treinamento.

A pesquisa será pautada em levantamento bibliográfico de legislações e autores que abordem os temas relacionados a formação e rotina militar, seleção de pessoas, e comportamento humano. Além disso, serão realizadas entrevistas com militares que tenham envolvimento direto com o ensino e instrução da Corporação ou de outra Força.

Partindo-se de uma abordagem mais ampla para uma mais restritiva, que é asserção em objeto, serão abordados o ingresso nas academias militares, a fim de esclarecer os processos envolvidos nas etapas do certame, bem como as motivações para tal objetivo que podem ser econômicas, sociais, pessoais e

familiares; as peculiaridades da rotina e responsabilidade presentes na carreira do Oficial Bombeiro Militar fazendo-se um paralelo com a rotina e processos de aprendizagem adotados na formação do cadete para que se obtenha ao final do processo o profissional vocacionado para exercer a função que lhe foi designada nos bancos escolares; a avaliação no estágio probatório, onde é feita a reflexão sobre a necessidade de selecionar bem os servidores públicos com base no perfil profissiográfico e em análises comportamentais em detrimento das análises técnico-profissionais, seguido da viabilidade da aplicação de processos avaliativos baseados em critérios estritamente objetivos ainda no período de adaptação e seu embasamento legal; e o estabelecimento de critérios de avaliação na estágio probatório bem como sua aplicação.

## 2 O INGRESSO AS ACADEMIAS MILITARES DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS

As academias militares são instituições de ensino superior, responsáveis pela formação de Oficiais das Corporações militares. O acesso se faz através de concurso público que possui diversas fases classificatórias e eliminatórias. Ao ingressar em uma instituição militar, o indivíduo é inserido em uma rotina de aprendizagem intensa, conscientemente ou até inconscientemente, que é capaz de mudar o seu comportamento e forma de agir, interiorizando o conhecimento referente à doutrina militar e respeito à hierarquia e disciplina. Anteriormente à matrícula nos cursos de formação, os candidatos passam pelo período de adaptação, onde os primeiros valores e atitudes militares são aprendidos de maneira intensa e rápida, sofrendo pressão psicológica de Oficiais e/ou alunos mais antigos, para desestimular a permanência no concurso. Esse período dura em média, de duas a quatro semanas, de acordo com o estabelecido no edital do concurso. Serão aprovados aqueles que chegarem ao final do período e não pedirem para sair, suportando todas as dificuldades impostas durante esses dias.

Ao ser matriculado, o novo Cadete seguirá uma rotina de internato, onde terá o costume diário de realizar formaturas, ter instruções de educação física, aulas teóricas e práticas sobre as matérias acadêmicas e técnico-profissionais. Cotidiano em que viverá no período de 3 a 4 anos (dependendo da instituição militar) sendo licenciado apenas nos finais de semana, quando poderá voltar para casa ou se ausentar do quartel.

A fim de moldar o comportamento dos Cadetes, tornando-os exímios cumpridores dos regamentos militares e da hierarquia e disciplina, eles são constante e intensamente cobrados, e ao cometerem falhas, são punidos com sanções administrativas, perdendo a concessão de licenciamento por determinado tempo relativo à gravidade da transgressão. As punições disciplinares devem ter caráter educativo que busca inibir a recorrência das ações ou omissões contrárias à disciplina.

A trajetória a ser percorrida até ingressar em uma instituição militar é árdua, devendo o candidato se submeter a diversos processos, provas teóricas, físicas, período de adaptação, demonstrando que quem se dispõe a seguir carreira de

Oficial de uma Corporação militar, deve estar bem preparado para superar-se diante dificuldades.

## 2.1 ETAPAS DO CERTAME

Os concursos para ingressar em instituições militares, atualmente estão sendo muito procurados pela parcela da população que julga a carreira militar como uma excelente profissão. Utilizando como exemplo o concurso para o Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros do Estado do Rio de Janeiro, através dos dados do portal virtual da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, no ano de 2016, na segunda fase de provas discursivas, havia 1580 candidatos disputando uma das 50 vagas disponibilizadas para o CFO. Ou seja, quase 32 candidatos por vaga. Sendo mais concorridos do que cursos mais tradicionais como engenharia civil, jornalismo, engenharia mecânica, história, arquitetura e urbanismo, entre outros.

Tabela 1-Relação candidato/vaga CFO/CBMERJ 2017

**VESTIBULAR ESTADUAL 2017**  
**ACADEMIA DE BOMBEIRO MILITAR D. PEDRO II / CBMERJ**  
**RELAÇÃO CANDIDATO/VAGA**

CURSO	TOTAL			NÃO-RESERVA			NEGROS/ÍNDIOS		
	Nº Vagas	INSCRITOS	RELAÇÃO CANDI/VAGA	Nº Vagas	INSCRITOS	RELAÇÃO CANDI/VAGA	Nº Vagas	INSCRITOS	RELAÇÃO CANDI/VAGA
Oficial do Corpo de Bombeiros	50	1.580	31,60	40	1.197	29,93	10	383	38,30

Fonte: Portal Virtual Vestibular UERJ

Esse grande número de candidatos, se submete a um longo ano de preparo para o vestibular, passando por diversas etapas, até a convocação para o estágio probatório, etapa final para ingressar em algumas instituições militares.

As fases são muito semelhantes nos diversos concursos que, geralmente, são separados em parte acadêmica e parte específica - referente ao condicionamento físico, exames de saúde, exame psicológico e pesquisa social. Na parte acadêmica são realizadas provas em que é mensurado o conhecimento formal do candidato em matérias acadêmicas, como física, português e matemática.

Na parte acadêmica os que se classificarem dentro do número estipulado de vagas para a próxima etapa, serão convocados para a parte específica que é iniciada com o exame físico de caráter eliminatório, ou seja, o candidato que não atingir os índices mínimos será eliminado do concurso.

O período entre a fase acadêmica e o exame físico geralmente é curto, obrigando o candidato a preparar-se com antecedência mesmo durante as outras fases do concurso - mesmo ainda não sabendo se passará para a próxima fase - para melhorar seu condicionamento físico.

Sendo aprovados no exame físico, os candidatos avançarão para a próxima fase: o exame de saúde. Essa etapa do concurso submete o candidato a diversos exames, tentando detectar e eliminar indivíduos que possuam algum tipo de limitador ou incapacitante de realizar as atividades inerentes à profissão militar em sua plenitude. Além dos diversos exames exigidos, é previsto a apresentação de um atestado de sanidade mental emitido por médico psiquiatra, por todas as patologias psiquiátricas serem consideradas incapacitantes, segundo UERJ (2016, anexo 4).

Aprovados no exame de saúde deverão apresentar-se em local e data estipulados para a pesquisa documental portando os documentos solicitados para uma possível investigação social e futura matrícula no curso de formação.

Após a conclusão dessas etapas, os candidatos classificados dentro do número de vagas serão convocados para iniciar o Estágio Probatório, última etapa dos concursos militares.

## 2.2 ESTÁGIOS PROBATÓRIOS

O Estágio Probatório é uma adaptação do candidato oriundo da vida civil, para uma nova vida, a vida militar. Realizada em um período aproximado de vinte dias, essa transição ocorre de forma muito brusca e rápida, impactando e encorajando que os futuros Cadetes superem as dificuldades impostas. Por outro lado, leva à desistência aqueles que não têm motivação suficiente para permanecer

no processo seletivo. Portanto, para que exista a possibilidade de que oportunidades sejam dadas aos candidatos da lista de espera, Oficiais se utilizam de pressão psicológica durante os exercícios e instruções com alto nível de exigência física visando levar candidatos a desistirem do concurso, oferecendo uma chance para o próximo da lista de espera.

Dias antes de começar o período de adaptação, é distribuído para os candidatos os fardamentos que serão necessários para a rotina daquele período, sendo mudas de uniforme de educação física e para atividades operacionais, impondo a constante manutenção do uniforme. Situação que incita o aprendizado de um dos fundamentos do militarismo: o asseio com o uniforme e apresentação pessoal. Além de submetê-los ao desconforto de utilizar fardamento molhados e sujos, o que pode ocorrer durante a carreira em situações adversas.

Historicamente, os Cadetes dos últimos anos dos Cursos de Formação de Oficiais auxiliam os Oficiais na adaptação, doutrinando, aplicando instruções e treinamentos aos candidatos. O doutrinamento começa a introduzi-los ao contexto da hierarquia e disciplina, aprendendo também sobre as peculiaridades que envolvem a atividade fim realizada durante e após a formação, como conhecer toques, materiais, ordem-unida, rotina da Academia, incluindo os serviços que aqueles que passarem pelo estágio probatório irão realizar no período de 3 a 4 anos. Aprendem também coisas básicas e rotineiras da vida militar, como passar e cuidar do fardamento, engraxar o calçado para uma boa apresentação em formaturas. Nos períodos da manhã e da tarde existe uma programação prevista, de instruções realizadas por Oficiais e praças monitores que podem ter objetivos simples, como realizar educação física, aprender toques de corneta, ou objetivos mais complexos e demonstrando como a atividade pode ser desgastante física e psicologicamente, desenvolvendo no candidato, por exemplo, coragem, trabalho em equipe, superação e tolerância ao desconforto.

Atualmente, situações consideradas como trote são totalmente repudiadas. Porém os Cadetes do último ano, dentro das Academias, são responsáveis pela ordem e bem-estar dos candidatos durante o estágio probatório no período após o expediente, quando há menos Oficiais presentes. Tais ações devem ser coibidas e se ocorrerem, deve-se tomar as medidas administrativas necessárias, pois a tendência é que esse comportamento seja replicado, assim sendo repetido ano após ano, indo contra ideais primordiais do Militarismo, como camaradagem e civilidade.

### 2.2.1 ESCOLA NAVAL

A adaptação da Escola Naval tem como foco o ensinamento a doutrina militar e da futura rotina do curso. Os adaptandos passam por uma rotina intensa, composta por diversas instruções, e pelo período da manhã aprendem ordem-unida, no período da tarde realizam educação física e no período da noite tem instruções teóricas, voltadas para tradições da Marinha, regulamentos, ordem-unida teórica.

Segundo Frambach (2017), a Escola Naval, estabelece o desenvolvimento do conhecimento operacional gradativamente, durante a adaptação, não há contato com instruções operacionais envolvendo a atividade fim, tudo é feito passo a passo, aproveitando todo o período de formação para preparar o Aspirante da Marinha para operações reais, sendo as matérias técnico-profissionais lecionadas nos últimos dois anos do curso.

Outro ponto a ser observado é que a adaptação não possui nenhum critério de avaliação que reprove o candidato, porém, conforme explicado por Frambach (2017), é feita uma avaliação referente ao desempenho dos candidatos/Aspirantes durante as instruções no final do estágio, mas a única forma de desligamento é o próprio indivíduo pedir desligamento.

Após o estágio de adaptação, são realizadas avaliações de características subjetivas de forma objetiva, tentando criar um conceito do Aspirante. Caso obtenha um conceito baixo, poderá ir a conselho no final do primeiro semestre e ser desligado, porém segundo Frambach (2017) esse fato nunca ocorreu na Escola Naval, além de ser extremamente difícil avaliar características subjetivas de forma objetiva.

[...] buscando resumir, considero que na adaptação seja muito cedo para avaliação sobre o caráter e o pendor do candidato. A gente até consegue identificar, no campo do achismo, quem não tem condições, mas o eu acho é muito diferente do não tem. Então a adaptação não é o momento de descartar um candidato por alguma insuficiência que não seja clara ou que esteja prevista em nossas normas, como em casos de saúde, por exemplo[...]" (FRAMBACH 2017)

### 2.2.2 APMDJ VI

Atualmente, a PMERJ exige que para ingressar no Curso de formação de Oficiais, que o candidato tenha como pré-requisito, nível superior, com formação em Bacharel de Direito. Os demais requisitos para ingresso no CFO/PMERJ estão definidos no edital do concurso.

No final das etapas, os 50 primeiros do concurso serão convocados para o estágio de adaptação, porém, na PMERJ, atualmente existe uma peculiaridade quanto a condição dos candidatos em relação as outras instituições militares. Ao concluir todas etapas do concurso, os candidatos dentro do número de vagas, já são matriculados e realizam a adaptação como Alunos-Oficiais. Essa mudança do paradigma do estágio probatório leva a entender que, o objetivo de fazer com que indivíduos menos vocacionados, e que não gostariam de seguir a carreira militar de fato, desistissem, foi deixada de lado, trabalhando apenas em cima dos indivíduos aprovados na última fase do concurso.

Como na Escola Naval, o foco na adaptação na APMDJVI não é a interação do Aluno-Oficial com a atividade operacional, e sim, voltada para a doutrina militar, tendo muitas instruções de ordem unida, realização de paradas diárias, cobrança quanto fardamento bem apresentado. Apesar de já serem os considerados Alunos-Oficiais, passam por instruções de educação física são intensas, e têm o psicológico testado a todo o momento devido à necessidade do preparo físico e mental exigido para ser um militar que trabalha em operações de combate armado.

### **2.2.3 ABMDPII**

A ABMDPII tem o dever de formar os novos Aspirantes-a-Oficial do Corpo de Bombeiros do Estado do Rio de Janeiro. Já formando até o momento 57 turmas. A forma de ingressar no Curso de Formação de Oficiais (CFO) do CBMERJ é através, pelo concurso elaborado pelo vestibular da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, onde são abertas 50 vagas por ano. Os candidatos deverão satisfazer exigências estabelecidas no edital do concurso.

A adaptação do ABMDP II é realizada, geralmente, em um período de 20 dias, onde ingressam 50 candidatos, que diferentemente de adaptações de outras instituições militares, serão testados em atividades relacionadas a atividade fim da corporação.

Desde o primeiro dia, os candidatos são submetidos a exercícios bastante extenuantes como trocas de uniforme, pois, devem estar capacitados para se arrumarem rapidamente se for necessário sair para um socorro, prezando o atendimento rápido de vítimas.

Na educação física, são realizadas atividades intensas, envolvendo velocidade, agilidade, força e resistência. Acredita-se que um Bombeiro Militar deve possuir um bom preparo e condicionamento físico elevado, para que na atividade fim, vá até o limite, para salvar pessoas.

Nas formaturas matinais é cobrado que o candidato, mesmo possuindo poucos fardamentos, e que os tenha utilizado durante outras instruções, esteja apresentável, apresentando o fardamento passado, coturnos e sapatos engraxados, o que faz parte da doutrina militar, começando desde cedo a gerar o hábito de possuir uma boa apresentação individual.

Os candidatos recebem instruções sobre ordem-unida e costumes do curso, ministrados por Cadetes do terceiro ano. Um desses costumes é o acionamento seis-piques, onde Cadetes e candidatos têm 3 minutos para se apresentarem fardados no pátio, exercitando a maneabilidade com o fardamento.

Nesse período, são realizados diversos treinamentos que envolvem situações críticas que o Bombeiro Militar pode encontrar no decorrer de seus serviços, levando o candidato à reflexão se aquela profissão realmente é o que deseja para sua vida, podendo se deparar com resgates em alturas elevadas, espaços confinados, ambientes aquáticos.

No final dos 20 dias, os candidatos que não pedirem desligamento, participarão da cerimônia de virada de luva, onde assumirão o cargo de Cadetes do primeiro ano do Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros.

### 2.3 MOTIVAÇÕES PARA INGRESSAR NA VIDA MILITAR

O criador da “Teoria da Hierarquia de Necessidades”, conhecida também como Pirâmide de Maslow, Abraham Maslow (1954), é um dos autores mais influentes no campo das motivações humanas. Esta teoria defende que os homens são motivados em suas vidas para atingir algum tipo de necessidade, sendo estas, hierarquizadas.

São estabelecidas na pirâmide cinco divisões de necessidades. Sendo estas: fisiológica, segurança, social, estima e realização pessoal. Considerada o nível mais importante, estando na base, as necessidades fisiológicas são referentes às necessidades mais básicas do ser humano, como fome, sede e sono. As necessidades de segurança são traduzidas em sentir-se seguro dentro de sua residência, proteção contra ameaças e privações, estabilidade e amparo referente a saúde, por exemplo. As necessidades sociais são sanadas ao possuir relações humanas estáveis, de pertencer e ser aceito, em comunidades ou grupos de interação. Necessidade de estima é a necessidade de sentir-se bem consigo mesmo, ou por estar sendo reconhecido por suas características individuais em um grupo social, ou por reconhecer em si próprio um potencial para ser respeitado, admirado, prestigiado em relações interpessoais. Atender a necessidade de realização pessoal, ou auto-realização, se dá quando o indivíduo consegue atingir o nível desejado aproveitando todo o seu potencial, atingindo a totalidade de suas necessidades, buscando assim um maior crescimento pessoal.

Figura 1-Pirâmide de Maslow



Fonte: <http://ramonkayo.com/conceitos-e-metodos/o-que-e-a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>

Podem-se relacionar as divisões da pirâmide de Maslow com as motivações que levam indivíduos a buscarem a carreira militar, como o ingresso no CBMERJ, buscando satisfazer suas necessidades humanas.

### **2.3.1 Econômicas**

Nos últimos 6 anos, após um período de desenvolvimento, o Brasil vem enfrentando uma grave crise econômica, apresentando aumento da inflação e da taxa de desemprego, além da redução de contratações na iniciativa privada, afetando assim diretamente a população.

Na atual conjuntura nacional, o que está sendo percebido pelos cidadãos, é que um caminho possível para contornar a dificuldade financeira é tornar-se servidor público devido às oportunidades financeiras.

Um dos concursos públicos que estão sendo mais visados é o concurso militar, levando diversos jovens a buscarem cursos preparatórios para disputar vagas para ingressarem na carreira militar, como por exemplo o Corpo de Bombeiros.

Essa preferência se deve ao fato de o emprego público trazer diversos benefícios, inclusive financeiros. Em consequente, os concursos militares têm sido procurados para alcançar esses benefícios.

Ao se tornar Cadete do CBMERJ, o militar terá que passar por 3 anos de formação na Academia de Bombeiros Militar até se formar Aspirante-a-Oficial, e aguardando 8 meses a promoção a 2º Tenente, quando obterá estabilidade profissional em um período de 3 anos e 8 meses, demonstrando a conquista de um benefício rapidamente e sem correr grandes riscos de demissão como em uma empresa privada, excetuando-se situações de Crime Militar e consequente exclusão.

Ao ingressar no Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros do Estado do Rio de Janeiro, o Cadete do primeiro ano, recebe uma remuneração de aproximadamente R\$ 2.340,00, que se comparado com o salário mínimo do atual ano de 2017 (R\$ 937,00) é um valor muito superior, chamando atenção de pessoas que buscam boas condições salariais.

Após cumprir 30 anos de serviço ativo, o militar poderá ser transferido para a reserva remunerada recebendo integralmente o salário. Ao contrário de um

trabalhador que se aposente contribuindo com a previdência e terá reduções salariais que poderão chegar a 45%.

No CBMERJ, como em toda instituição militar, existe um plano de carreira. No oficialato os postos são: 2º Tenente, 1º Tenente, Capitão, Major, Tenente-Coronel e Coronel. Conforme o militar é promovido a um posto superior o seu salário aumenta. Para ser promovido a Coronel da Corporação, levam-se aproximadamente 25 anos, passando por cinco promoções. Nesse período há uma ascensão profissional muito grande, que dificilmente é encontrado no setor privado e tendo um aumento salarial de aproximadamente 52% de 2º Tenente até Coronel.

### **2.3.2 Sociais**

Culturalmente, na sociedade atual, é considerada uma pessoa com status social aquela que ocupa uma posição importante e tem um prestígio na estrutura social. Os indivíduos, por viverem em diversos grupos ou comunidades distintas, formam diversas estruturas sociais, ou seja, formam ambientes de interação interpessoal. Uma das formas de se obter status social é possuir uma maior renda que a maioria dos indivíduos de uma estrutura social, obtida com um emprego estável e bem remunerado.

Existem carreiras muito disputadas e valorizadas, que são profundamente prestigiadas pela sociedade, logo são utilizadas com ferramentas para obter-se admiração social. O Corpo de Bombeiros, que está no topo das instituições mais confiáveis para os brasileiros é muito querido e valorizado pela população pela natureza de sua atividade, realizando salvamentos diariamente. Assim, torna-se foco de ingresso para obtenção da valorização social por meio da ascensão profissional.

Além de ser uma instituição respeitada, possui diversas vantagens salariais e estabilidade, tendo os elementos necessários para um indivíduo conseguir elevar-se dentro de uma estrutura social, satisfazendo as suas necessidades sociais de possuir prestígio e respeito perante outros indivíduos.

### **2.3.3 Familiares**

Algumas motivações para seguir carreira no CBMERJ se relacionam com situações familiares como por influência da carreira dos pais ou parentes ou o desejo de obter independência financeira.

Os filhos, em diversas vezes, veem os pais como referência, assim influenciando nas escolhas e personalidade dos filhos como caráter, religião, costumes e, possivelmente, o desejo por seguir a mesma profissão. Pais Bombeiros podem se tornar uma referência de trajetória profissional a ser seguida por seus filhos que estão constantemente em contato com a profissão, observando suas peculiaridades, rotinas, trabalho, servindo assim como inspiração.

#### **2.3.4 Realização Pessoal**

O ser humano busca constantemente a sua realização pessoal, ou seja, atingir as metas estabelecidas por ele próprio para sua vida e concretizar suas aspirações. Para atingir a realização pessoal, é necessário alcançar a realização profissional anteriormente, visto que a maior parte da vida é dedicada ao trabalho, e desempenhando funções que não trazem satisfação.

Os indivíduos para alcançarem a realização profissional, devem estar em um ofício que lhes traga prazer, paixão, que traga o sentimento de possuir uma importância para a sociedade e trazer estabilidade financeira. Muitas pessoas veem no Corpo de Bombeiros, a profissão ideal, por possuir vocação e o desejo de trabalhar em prol da segurança da sociedade, salvando vidas, sentindo-se valorizado e necessário.

Esses indivíduos estão dispostos a ingressar na corporação, tornando-se Bombeiros Militares conquistando o objetivo de exercer a profissão desejada e assim, podendo atingir a realização pessoal, desenvolvendo-se cada vez mais dentro da corporação, buscando metas ainda maiores.

### 3 CARREIRA DO OFICIAL BOMBEIRO MILITAR

A carreira de um militar do Corpo de Bombeiros é iniciada logo após do término do concurso público (estando apto nos exames previstos pelo edital), no Curso de Formação de Oficiais, onde o indivíduo é treinado para as missões do Corpo de Bombeiros. A carreira é baseada na vida regrada, uma vez que as instituições militares estão “organizadas com base na Hierarquia e Disciplina” (BRASIL, 1988).

A Constituição Federal, de 1988, é bem clara ao descrever a instituição, além de delimitar a atividade perante a sociedade, em todo o território nacional:

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.

.....  
Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: I— polícia federal; II— polícia rodoviária federal; III— polícia ferroviária federal; IV— polícias civis; V— polícias militares e corpos de bombeiros militares.

§ 5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil (BRASIL, 1988).

Portanto, é evidente que se trata de um profissional diferenciado e que exige uma formação de qualidade para exercer a atividade que a lei impõe. O Bombeiro Militar coloca sua vida em risco para salvar a vida de terceiros, defendendo, também, bens públicos e privados. Sabe-se que o risco é inerente a essa atividade de acordo com o Estado Maior das Forças Armadas (BRASIL, 1995).

A profissão possui diversos postos e cargos, e cada um deles possui determinadas funções. Elas variam de acordo com a responsabilidade de cada cargo, adquirido com a experiência ou o merecimento do militar.

#### 3.1 PARALELO ENTRE A ROTINA DO OFICIAL BOMBEIRO MILITAR E A FORMAÇÃO MILITAR

Após a conclusão do CFO, o Cadete é nomeado Aspirante-a-Oficial. A rotina de trabalho após sua formação é de gerenciamento e coordenação do grupamento onde está lotado, como também deverá estar habilitado a executar e comandar salvamentos em qualquer tipo de situação, além de auxiliar e instruir as praças e oficiais mais modernos a saber como lidar com cada evento. O que acontece não muito diferentemente quando, em formação, o cadete está de serviço de Cadete-de-Dia ao Corpo de Cadetes e precisa comandar e estar ciente de todas as alterações todo o Corpo de Cadetes, verificando suas necessidades e fazendo parte do gerenciamento da rotina da Academia. Além disso, quando assume o serviço de Acompanhante do Comandante de Operações no Destacamento Escola ou nos GBM's, durante o final de semana, auxilia o Oficial no momento da instrução ministrada à prontidão de serviço.

Deverão, por vezes, realizar trabalhos em horários irregulares. Estarão sujeitos a trabalhar em espaços confinados, em locais subterrâneos ou em altura, trabalhar sob pressão psicológica, em posições desconfortáveis por longos períodos, expostos a produtos químicos e materiais radioativos e tóxicos, ruídos, altas temperaturas, em enchentes e inundações. Situações, repetidamente presentes durante o CFO, durante treinamentos ou em operações reais durante os estágios supervisionados no serviço de Acompanhante do Comandante de Operações, e assim preparam e ambientam o militar a situações adversas.

Para entender mais sobre as atividades exercidas pela Corporação, existe um documento que o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro elaborou: o formulário para registro de evento. Com a finalidade de registrar o socorro, o formulário deve ser preenchido apontando o máximo de informações coletadas. E possui ainda uma lista de todas as ocorrências possíveis que um Bombeiro Militar pode atender durante o serviço operacional, conforme mostrado na figura 1.

 <b>SECRETARIA DE ESTADO DA DEFESA CIVIL</b> <b>CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO</b> <b>FORMULÁRIO PARA CONFEÇÃO DO REGISTRO DE EVENTO</b>		11) EVENTO Nº <hr/> 22) CBM <hr/>
3) PRINCIPAL EVENTO ATENDIDO		
<input type="checkbox"/> ACIDENTE COM VEICULO <input type="checkbox"/> AMEAÇA DE DESABAMENTO <input type="checkbox"/> AMEAÇA DE DESLIZAMENTO <input type="checkbox"/> APROX OPER SALVAMENTO <input type="checkbox"/> ARRUMBAMENTO <input type="checkbox"/> ATENDIM A PORTADOFDE <input type="checkbox"/> TRANSTORNOS MENTAS <input type="checkbox"/> BUSCA EM MATA FLORESTA <input type="checkbox"/> CONTROLE PROLIF INEIOS <input type="checkbox"/> DESABAMENTO <input type="checkbox"/> DESLIZAMENTO <input type="checkbox"/> PREVENÇÃO SALVAMENTO	<input type="checkbox"/> PROTEÇÃO DE AUTORIDADES <input type="checkbox"/> RESGATE EM ELEVADOR <input type="checkbox"/> RETIRADA DE VEICULO <input type="checkbox"/> SALV EM AREA CONTAMINADA <input type="checkbox"/> SALVAMENTO DE ANIMAL <input type="checkbox"/> SALVAMENTO EM EDIFICAÇÃO <input type="checkbox"/> SALVAMENTO EM ENCHENTES <input type="checkbox"/> SALVAMENTO EM LAGOA <input type="checkbox"/> SALVAMENTO EM MONTANHA <input type="checkbox"/> SALVAMENTO EM RIO <input type="checkbox"/> TENTATIVA DE SUICÍDIO	<input type="checkbox"/> PATRULHAM MARITIMO <input type="checkbox"/> SALVAMENTO EM PRAIA <input type="checkbox"/> SALVAMENTO NO MAR <hr/> <input type="checkbox"/> BUSCA DE CADAVER <input type="checkbox"/> REMOÇÃO DE CADAVER <hr/> <input type="checkbox"/> INCÊNDIO <input type="checkbox"/> APROX OPER INCÊNDIO <input type="checkbox"/> DERRAM MATERIAL PERIGOSO <input type="checkbox"/> ESCAPAMENTO DE GÁS <input type="checkbox"/> PREVENÇÃO INCÊNDIO <input type="checkbox"/> RESCALDO
<input type="checkbox"/> OUTRO		<input type="checkbox"/> CORTE DE ÁRVORE <input type="checkbox"/> QDUA DE ÁRVORE <input type="checkbox"/> REFLORSTAMENTO <hr/> <input type="checkbox"/> AUXÍLIO TÉCNICO <input type="checkbox"/> AVISO DE FALSO EVENTO <input type="checkbox"/> ESCOAMENTO <input type="checkbox"/> FALSO AVISO DE EVENTO (TROTE) <input type="checkbox"/> FISCALIZAÇÃO <input type="checkbox"/> LAVAGEM DE VIAS PÚBLICAS <input type="checkbox"/> PARTIC CIVICO-MILITAR/DEMONST <input type="checkbox"/> PERICIA <input type="checkbox"/> PREVENÇÃO

Figura 2- Formulário para Confeção do Registro de Evento

O Oficial, lotado em UBM, é empregado no serviço operacional ou no expediente da unidade. As atividades dentro de um quartel podem ser nas seções ou subseções, devendo o oficial estar preparado para exercer as demandas das mesmas, conforme a vontade de seus superiores hierárquicos. (CBMERJ, 2016). Como responsável pelas seções ou subseções, deve estar ciente das alterações dos militares sob sua supervisão e, na medida do possível, atender suas solicitações obedecendo a cadeia hierárquica para a tramitação de documentação. Função que muito se assemelha à de Adjuntos às Companhias, exercidas por Cadetes do 3º ano, além de confeccionarem documentos administrativos e atenderem a outras demandas administrativas.

### 3.2 MUDANÇA DO PERFIL AO LONGO DA FORMAÇÃO

Há normas doutrinárias no ambiente militar acadêmico que são pautadas em diversos valores, tais como disciplina, dever, hierarquia e lealdade. Tais valores são norteadores do estilo de liderança que deve ser apresentado por todos os membros da instituição, inclusive dos Oficiais para com seus subordinados. Neste ambiente a liderança tem uma distinção especial, pois é um elemento catalisador que desperta a motivação para o surgimento do espírito de corpo e que estimula o cumprimento das missões.

Os desafios e as mudanças impostos pelo mundo globalizado vêm gerando transformações contínuas que impactam diretamente em todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Tais mudanças requerem constantes reavaliações

de algumas questões, dentre elas o papel da liderança nas organizações. Segundo Soto (2002), em busca do atendimento a essas novas exigências, compete aos líderes conhecer e poder transformar a organização dentro de uma dinâmica competitiva de esforço, adaptação, desafios e mudança constante.

Quem decide seguir uma carreira militar precisa ter em mente que vai lidar o tempo todo com hierarquia e muita disciplina. “Por isso, entre as habilidades exigidas estão equilíbrio emocional, capacidade de relacionamento e condicionamento para enfrentar os treinamentos físicos diários”, diz o major Gilson Luiz Semmer.

As relações entre militares são fundamentadas na confiança e na presunção da verdade. Ferreira (2000) aborda o tema sugerindo que, em virtude do processo de socialização, são inculcados valores com relação à honra, patriotismo e sentimento do dever. Esses fundamentos são assimilados ao longo da formação e conduzidos por toda a carreira do militar. Para Mc Cann (2009. p. 35), honra, dever e disciplina são lemas do vocabulário militar no mundo. Quanto maior o cargo, maior a responsabilidade, maiores as consequências dos atos conforme § 1º do artigo 37 da lei nº 880 (RIO DE JANEIRO, 1985) e também é maior a confiança depositada pela Instituição. A presunção de que a verdade está com o superior hierárquico.

Para Costa (1985):

A vida nos quartéis é a prática contínua e permanente de subordinação.[...] A subordinação total é apresentada como forma de solidariedade que permite às ordens do chefe alcançarem o último dos subordinados sem interrupções.

.....  
O “direito de mandar” se reduz à medida que aumenta a proximidade da base da hierarquia. O “dever de obedecer” atua no sentido inverso. Os que estão na base obedecem a todos os que lhe estão acima. O que está no topo tem o direito de comando sobre todos. A obediência é assim um valor absoluto, princípio vital do Exército. Sem obediência não se mantém de pé a estrutura da organização militar (COSTA, 1985).

Exemplo bem claro sobre o que a Instituição espera de seus cadetes está no teor do juramento (RIO DE JANEIRO, 1985) prestado por todos os militares, ao empunhar oficialmente pela primeira vez o Espadim Marechal Souza Aguiar em seu primeiro ano de formação:

Ao ingressar no Corpo de Bombeiros do Estado do Rio de Janeiro, prometo regular a minha conduta pelos preceitos da moral, cumprir rigorosamente as ordens das autoridades a que estiver subordinado e dedicar-me

inteiramente ao serviço da Pátria, ao serviço de bombeiro-militar e à segurança da comunidade, mesmo com o sacrifício da própria vida (RIO DE JANEIRO, 1985).

Prometer o sacrifício da própria vida em prol de sua comunidade não pode ser mera retórica. Ao entrar no CBMERJ, onde a essência é o salvamento de vidas alheias e riquezas, o militar adquire a consciência de que seu sacrifício pessoal pode ser necessário, e também é lembrado disso com frequência. Visto que a demanda de socorros do Corpo de Bombeiros é diária e ininterrupta, o que sugere um elevado grau de conscientização nesse sentido.

Para conseguir que os Cadetes aceitem e assimilem com naturalidade essas condições, a ABMDPII se utiliza de recursos dos mais variados. Além dos instrumentos coercitivos previstos nos regulamentos, há um trabalho cotidiano de doutrinação. São usados exemplos de grandes militares, ministradas palestras exaltando a história da Corporação, diariamente são realizados exercícios físicos padronizados, seções de formatura com rituais próprios, exigência de procedimentos como continências e outras demonstrações de respeito.

### 3.3 APRENDIZADO POR IMERSÃO

A formação do ser social - o cadete - voltado num processo civilizatório (ELIAS, 2011) baseado numa formação rígida, com disciplina, devendo aprender as regras, os costumes, os valores dessa instituição, como o modo de se vestir, de cumprimentar, identificar e respeitar os símbolos e os níveis hierárquicos, aprender os hinos e canções, as doutrinas e as leis específicas do ambiente militar.

O momento histórico das disciplinas é o momento em que nasce uma arte do corpo humano, que visa não unicamente o aumento de suas habilidades, nem tampouco aprofundar sua sujeição, mas a formação de uma relação que no mesmo mecanismo o torna tanto mais obediente quanto é mais útil, e inversamente. Forma-se então uma política das coerções que são um trabalho sobre o corpo, uma manipulação calculada de seus elementos, de seus gestos, de seus comportamentos. [...] A disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados, corpos dóceis (FOUCAULT, 2002, p.119, grifo do autor).

A análise do processo de adaptação do ser social o cadete terá como o marco principal o referencial teórico “O Processo Civilizador – Uma História dos Costumes” de Norbert Elias (2011), como um norteador empírico e sociológico para

compreender a comunidade militar e como as pessoas aprendem os comportamentos para tornarem pertencentes na instituição formando cadeias de interdependências entre os seus membros.

Para Elias (1994, p. 8), as cadeias de interdependência humana são formadas numa sociedade pluralizada, tornando-se pessoas dependentes e valorizando as regras, as leis, os costumes e as tradições da comunidade.

A formação inicial do cadete colabora para o desenvolvimento, a autonomia e competências necessárias para liderar nos momentos de paz ou de guerra.

O ensino de formação no internato também prioriza os quatro pilares da Educação da UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura), voltado a uma Educação do Século XXI, de Delors (2010). Os quatro pilares da educação de Delors (2010, p. 31), valorizam:

- a) aprender a conhecer: o ensino deve ser voltado a uma aprendizagem ao longo da vida do profissional, e não somente no momento da formação;
- b) aprender a fazer: desenvolver as competências necessárias que farão parte da formação, como a autonomia e a capacidade de para resolver os problemas diversos e aprender a trabalhar em grupo.
- c) aprender a conviver: aprender a desenvolver projetos e ter competência para gerenciá-los com os seus membros, numa relação de interdependências. Aprender a ouvir e a respeitar o argumento do outro.
- d) aprender a ser: desenvolver a autonomia, discernimento e responsabilidade pessoal. A personalidade, a memória, raciocínio, sentido estético, capacidades físicas e aptidão para comunicar-se que serão desenvolvidos durante a formação.

Espera-se que estes três anos de imersão contribua como aprendizagem, e que poderão fazer parte da formação do futuro Oficial do Corpo de Bombeiros, prevalecendo sempre os principais valores militares: Hierarquia, disciplina, valorização do homem, profissionalismo, coragem, lealdade, honra, dever, patriotismo, liderança, prontidão, ética e civismo. E também os valores: amor à verdade, coragem, amor à profissão, dever do cidadão, fé na missão, espírito de corpo e dignidade.

Esses princípios e valores militares farão parte da longa carreira profissional, nota-se que é necessária também a valorização do Currículo de vida dos novos ingressantes à comunidade militar, ou seja, analisar a sua bagagem de experiências de vida (ILLERIS; KEGAN, 2013). O currículo de ensino também esteja voltado à

formação de aprendizagem biográfica, ou seja, uma aprendizagem que deverá ser significativa e aproveitá-la ao longo de sua vida (ILLERIS; ALHEIT, 2013).

### 3.4 VOCAÇÃO MILITAR

A carreira militar é um sacerdócio, tem algo diferente que não se configura apenas como um emprego. Tem suas especificidades e sacrifícios. Envolve vocação e uma motivação, que levam o militar a vibrar com as atividades da caserna e acreditar em valores como: honra, respeito, lealdade, verdade, honestidade, exemplo, hierarquia, disciplina, legalidade, culto aos símbolos nacionais, amor ao Brasil, valorização dos fatos históricos do Brasil e dos verdadeiros heróis nacionais.

Rotinas acirradas, disciplina, ordem e hierarquia, fazem parte do cotidiano militar. Porém, o que os diferencia é o senso de coletividade. O militar não está para ser servido. Mas, para servir irrestritamente e permanentemente. Porque sabe que seu dever é proteger, não apenas a sua família, mas toda a população.

O senso de soberania que permeia a alma do militar pode ser pouco compreendida, em tempos onde o consumismo desregrado, as posses sem limite, a conquista da riqueza, fazem brilhar os olhos nas carreiras corporativas.

Isso não cabe na alma do militar. Mesmo na reserva, estão sempre prontos a agir. Quando chamados, deixarão tudo para trás, porque sabem qual o papel que lhes compete.

O indivíduo vocacionado não aceita uma carreira militar pensando em excessos. Ele a abraça, como em nenhuma outra, por ter ciência do seu papel frente às defesas e proteção da soberania do seu País. O chamado ao qual atende tem uma palavra que o define: humanidade. Estará sempre pronto, porque será amplamente treinado.

Não questiona, não por ser passivo, mas por entender a necessidade da subordinação e da hierarquia diante da ordem. Sabe que dependerá de seu aprimoramento constante o resultado do seu esforço. Aprende a lidar com os recursos disponíveis, por isso não fica a se lamentar do que lhe falta ou se é reconhecido e valorizado por um chefe.

Seu empenho é movido pelo esforço. Seu suor lhe garantirá a sobrevivência. Não deseja o desastre, pois sua motivação é o salvamento. Porém, sabe que seu preparo é para que esteja sempre a postos, afinal, todas as famílias do seu estado,

dependem dele. O senso de equipe, onde realmente o um por todos e todos por um prevalece, pois, disso depende a vida.

A vida, o maior agente motivador de tanto empenho e esforço. Por isso tudo, o militar sabe que não se trata de carreira para ter apenas conquistas pessoais, mas, adquirir méritos, reconhecidos pela sociedade, onde sua ação refletirá na salvação. A sua vida vale a vida de todos.

A carreira militar é mais que uma profissão, é missão de grandeza, pois o militar é vocacionado, é voluntário, tem orgulho da farda que veste, tornando incompatível o ingresso de indivíduos que não possuam o espírito, ao mesmo tempo, nobre e servil.

## 4 AVALIAÇÃO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO

Eficiência significa ação, força virtude de produzir um efeito, eficácia. Já o vocábulo eficácia designa aquilo que produz o efeito desejado. A eficiência diz respeito tanto à otimização dos meios quanto a qualidade do agir final.

O servidor Público tem o dever moral e ético de ser aquele que tem como princípio servir e atender as necessidades da população, colocando-se a disposição do serviço público suas valências e capacidades, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento de sua sociedade acima de qualquer interesse particular.

Agregando-se os dois conceitos, obtemos a expressão eficiência do servidor público. Para Ribeiro (2016): “Para assegurar a eficiência dos serviços públicos, é preciso promover o desenvolvimento profissional dos servidores mediante programas de capacitação e avaliação permanente”.

Além do mais, para garantir essa eficiência, necessário é que a seleção dos servidores seja criteriosa e ressalte os mais aptos e/ou os com potencial de adquirir aptidão a prestar adequadamente o serviço público.

### 4.1 NECESSIDADES DE SELECIONAR BEM OS BOMBEIROS MILITARES

Serviço Público é uma atividade prestacional, caracterizada pela presença direta ou indireta do Estado, no desenvolvimento do exercício, que atende o princípio do interesse público, qualificado como tal, legislativamente, sob um regime de princípios e prerrogativas, exigência do atendimento aos requisitos de competência e titularidade, bem como de que cumpra a formas específicas de execução determinadas previamente.

Serviço Público é “toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente de direito público” (DI PIETRO, 2014).

Já outra definição completa: “Serviço público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou simples conveniências do Estado” (MEIRELLES, 2003).

De acordo com o Código Tributário Nacional (lei 5.172/1966, alterada pela lei complementar 118/2005), tributo é uma prestação pecuniária compulsória em moeda, um pagamento obrigatório que o cidadão deve prestar ao Estado, que só pode ser estabelecido através de leis.

O imposto, que é o pagamento feito pelo cidadão para manter o Estado funcionando e prestando serviços, mas independe de qualquer atividade estatal específica em relação ao contribuinte. Já a taxa, se relaciona diretamente a um serviço prestado.

A popularmente chamada taxa de incêndio é um dos tributos previstos no Código Tributário do Estado do Rio de Janeiro (Decreto-Lei Nº 5/75), constante na tabela que se refere o artigo 107 como taxa de serviços estaduais relativos à prevenção e extinção de incêndios.

Como tributo, o pagamento é obrigatório e independe do recebimento do boleto pelos Correios, pois constituem fato gerador da taxa os serviços de prevenção e extinção de incêndios, prestados ou colocados à disposição de unidades imobiliárias de utilização residencial ou não residencial, ocupadas ou não. (Art. 1º do Decreto Nº 3.856/80).

A taxa é um tributo cuja aplicação é vinculada por lei, portanto, os recursos oriundos da taxa de incêndio são destinados ao reequipamento do Corpo de Bombeiros, nas áreas de salvamento e combate e prevenção de incêndio, como aquisição de viaturas e materiais, e também para a capacitação dos bombeiros, proporcionando maior proteção à população do Estado do Rio de Janeiro.

A população tende a confiar mais em instituições prestadoras de serviço, aquelas que não só estão em contato direto com a população, mas que constroem uma boa imagem pela eficiência do atendimento. Normalmente, o que recorrentemente é mostrado na mídia e nas conversas com bons exemplos são instituições públicas ou privadas bem conceituadas pelo senso comum. O que ocorre com os Corpos de Bombeiros, como apontam inúmeras pesquisas feitas.

A situação atual do CBMERJ relativa à visão externa (alusiva à prestação de serviços de atividade fim) é muito vantajosa para a corporação, pois, em alguns contribuintes, gera até certa satisfação ao realizar o pagamento do tributo ao estarem, efetivamente contribuindo para o bem da sociedade fluminense.

Com o propósito de preservar imaculada sua reputação e zelar pela confiança da população depositada na instituição devido à prestação de serviços incansável,

permanente e ininterrupta, a corporação deve dedicar-se a melhorar, não só a formação, mas, principalmente, a seleção de seus novos militares.

Incorporar cidadãos que se identifiquem com a atividade de bombeiro militar, tenham orgulho de servir a população, vigor físico, controle emocional, competências cognitivas genuínas, entre tantas outras qualidades desejáveis que contribuam para o aperfeiçoamento e crescimento da Corporação, é, sobretudo, cumprir a lei, e, conseqüentemente, honrar a sociedade, que tanto necessita dos socorros e salvamentos realizados nas mais adversas situações. Missão árdua que deve ser honrada com o objetivo de continuamente reafirmar sua eficiência.

#### 4.2 PERFIL PROFISSIONAL

A gestão por competências é um ramo da administração de pessoas que atualiza e preenche as lacunas dos métodos de gerenciamento anteriormente empregados. A administração pública, de um modo geral, está buscando se adequar aos novos processos de gestão de pessoas, justamente para melhorar os produtos e serviços prestados à população. A administração militar também vem absorvendo essas novidades de gestão, contudo sem ferir os pilares do militarismo: a hierarquia e disciplina. É possível empregar alguns dos recursos da gestão por competências, como o perfil profissional, para aprimorar os processos de seleção e recrutamento de pessoal da corporação.

A nova realidade em relação à gestão de pessoas já ocupa papel de destaque em quase todas as grandes empresas e corporações pelo mundo. Em um ambiente comercial e corporativo tão dinâmico e competitivo experimentado após o início da globalização, é questão de sobrevivência comercial e institucional acompanhar as inovações tecnológicas e principalmente de gestão de pessoas. As máquinas apresentam alta complexidade lógica, porém é possível fazer essa mensuração e até o controle sobre os processos desenvolvidos por elas. Porém, a máquina humana, é outra que apresenta uma complexidade maior e com o agravante de variáveis desconhecidas, imensuráveis e imprevisíveis.

Nos Corpos de Bombeiros Militares, o treinamento encontra-se dividido em três etapas distintas: a formação, o aperfeiçoamento e a especialização. Por sua

vez, cada uma dessas etapas é constituída por cursos específicos voltados para os níveis hierárquicos das corporações.

Trabalhar com ferramentas inovadoras como a gestão por competência, com a finalidade de prestar um serviço público de qualidade é dever de todas as instituições em qualquer esfera de poder. Ao levar essa máxima para dentro do Corpo de Bombeiros Militar do Rio de Janeiro, abre-se uma discussão da qualidade da formação do Oficial Bombeiro Militar Fluminense, que no futuro comporá a equipe de gestores da corporação.

O bom êxito do modelo de gestão militar é secular, mas é fundamental que se faça os devidos ajustes para torná-lo cada vez mais contemporâneo e apreciado de novos talentos.

Uma das principais ferramentas para mapear as competências identificando a lacuna existente entre os conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas pela corporação de um oficial subalterno e os conhecimentos, habilidades e atitudes mais trabalhadas durante a formação dos cadetes do CBMERJ é a análise do perfil profissiográfico dos profissionais da área de segurança pública proposto pela Secretaria Nacional De Segurança Pública.

O Perfil Profissiográfico é uma ferramenta que auxilia a determinar as características desejáveis em um profissional, suas habilidades cognitivas, técnicas e comportamentais.

É o dimensionamento das responsabilidades, conhecimentos, experiências, habilidades, competências, aptidões e atitudes presentes em um indivíduo que o qualifica para o desempenho adequado de determinada função.

Competência é entendida como a capacidade de mobilizar saberes para agir em diferentes situações da prática profissional, em que as reflexões antes, durante e após a ação estimulem a autonomia intelectual.

As competências cognitivas são as relativas ao raciocínio lógico e abstrato, resolução de problemas, criatividade, capacidade de compreensão, julgamento crítico e conhecimento geral. São competências que requerem o desenvolvimento do pensamento por meio da investigação e da organização do conhecimento. Elas habilitam o indivíduo a pensar de forma crítica e criativa, posicionar-se, comunicar-se e estar consciente de suas ações.

Competências atitudinais visam estimular a percepção da realidade, por meio do conhecimento e do desenvolvimento das potencialidades individuais; a conscientização de sua pessoa e da interação com o grupo; a capacidade de conviver em diferentes ambientes: familiar, profissional e social. Envolve cooperação, iniciativa, motivação, responsabilidade, participação, disciplina, ética e a atitude permanente de aprender a aprender.

Competências operativas preveem a aplicação do conhecimento teórico em prática responsável, refletida e consciente.

A Secretaria Nacional De Segurança Pública elaborou uma lista de competências que devem estar presentes nas ações formativas do profissional da área de segurança pública classificadas nos três grupos de competências citadas acima. O item 1.2.2 da Matriz Curricular Nacional para as ações formativas dos profissionais da área de segurança pública (Secretaria Nacional De Segurança Pública, 2014) elenca:

1.2.2 Competências relacionadas às tarefas desenvolvidas pelos bombeiros militares:

#### **COMPETÊNCIAS COGNITIVAS**

- Demonstrar domínio das legislações pertinentes, atuando segundo normas e regulamentos vigentes na Corporação.
- Possuir conhecimento das legislações, normas e regulamento pertinentes à atividade de bombeiros.
- Atuar demonstrando conhecer e respeitar os direitos humanos
- Ao participar de atividades cívico-militares, demonstrar conhecimento de ordem unida e dos trâmites de rotina (fardamento, viaturas).
- Atuar demonstrando conhecimento em computação e em informática, quando necessário.
- Atuar demonstrando noções de mecânica e de física, quando necessário.
- Atuar demonstrando noções básicas de mecânica e de física aplicadas a atividade de bombeiro.
- Ser capaz de operar serviços de comunicação (rádio, celulares, e outros), demonstrando conhecimento da linguagem técnica utilizada.
- Possuir conhecimentos básicos de psicologia e psiquiatria.
- Possuir conhecimentos básicos de sociologia e antropologia.

#### **COMPETÊNCIAS OPERATIVAS**

- Aplicar os procedimentos de segurança ao realizar as tarefas inerentes ao cargo.
- Ser capaz de realizar atendimento pré-hospitalar e em outras situações diversas demonstrando conhecimento sobre tipos de hemorragia, ferimentos, fraturas, cinemática do trauma, doenças diversas sabendo diferenciar estímulos, sinais e sintomas.
- Ser capaz de aplicar procedimentos básicos de atendimento pré-hospitalar.

- Ser capaz de agir em tarefas variadas reconhecendo a cena e a situação da ocorrência, coletando dados e informações referentes ao evento.
- Ser capaz de agir em tarefas variadas reconhecendo as condições de segurança, a cena e a situação da ocorrência, coletando dados e informações referentes ao evento.
- Conhecer o protocolo atualizado para cada situação.
- Ter capacidade de utilizar adequadamente o equipamento de proteção individual (EPI).
- Demonstrar conhecimento sobre técnicas e normas reguladoras de prevenção de incêndios.
- Possuir noções básicas de prevenção e segurança contra incêndios.
- Ser capaz de manusear equipamentos pertinentes e aplicar técnicas de extinção e combate a incêndios diversos.
- Ser capaz de manusear equipamentos pertinentes e aplicar técnicas e táticas de extinção e combate a incêndios diversos.
- Demonstrar domínio dos métodos de evacuação de pessoas, aplicando-os a situações diversas.
- Ser capaz de agir identificando riscos para si e para o público, mantendo a segurança do local.
- Ser capaz de agir identificando riscos para si, para a equipe e para o público, mantendo a segurança do local.
- Ter raciocínio mecânico (compreender princípios de funcionamento de mecanismos simples ou complexos, bem como conseguir manipular ou consertar esses mecanismos).
- Atuar demonstrando conhecimento de técnicas básicas de salvamento terrestre.
- Atuar demonstrando conhecimento de técnicas básicas de salvamento aquático.
- Atuar demonstrando conhecimento de técnicas básicas de salvamento em altura.
- Possuir conhecimentos básicos de salvamento aéreo.
- Possuir conhecimentos básicos de ações de defesa civil.
- Ser capaz de reconhecer ocorrências com produtos perigosos de acordo com normas vigentes.
- Ser capaz de sinalizar o trânsito, se necessário, na ausência de autoridade competente para tal.
- Ser capaz de solicitar reforço de contingente de acordo com a necessidade.
- Ser capaz de solicitar apoio de outros órgãos, se necessário, buscando suporte à sua ação.
- Ser capaz de elaborar relatório, conhecendo os tipos de documentos e utilizando linguagem técnica segundo padrões de redação e de Língua Portuguesa.
- Ter capacidade de orientar populares em situações diversas, procurando demonstrar controle da situação e mantendo a segurança do local.
- Ser capaz de orientar populares em situações diversas, procurando demonstrar controle da situação e mantendo a segurança do local.
- Ter capacidade de tranquilizar parentes, familiares e vítimas, quando necessário, demonstrando respeito e cordialidade.
- Ser capaz de orientar parentes, familiares e vítimas, quando necessário, demonstrando respeito e cordialidade.
- Ser capaz de informar a vítima, e se necessário, a pessoa responsável por ela, sobre procedimentos que estão sendo efetuados.
- Ter capacidade de se comunicar (expressar) em situações diversas
- Ter resistência física.
- Capacidade de raciocínio espacial (visualizar a posição, organização e modificação de um objeto/pessoa no espaço).
- Rapidez de raciocínio.

- Capacidade de raciocínio lógico (saber resolver problemas com objetividade, coerência e rapidez).
- Capacidade de raciocínio lógico (saber resolver problemas com objetividade e coerência).
- Capacidade de raciocínio numérico (compreender e manejar sistemas numéricos, realizando operações matemáticas com exatidão; capacidade de interpretar dados quantitativos).
- Capacidade de raciocínio mecânico (compreender princípios de funcionamento de mecanismos simples ou complexos, bem como conseguir manipular ou consertar esses mecanismos).
- Capacidade de raciocínio abstrato (estabelecer relações abstratas e em situações novas para as quais se possui pouco conhecimento previamente aprendido).
- Capacidade de análise e de síntese.
- Ter visão sistêmica (ter compreensão do todo em uma determinada situação; ser capaz de combinar partes coordenadas entre si e que formam um conjunto).
- Atenção concentrada (manter a atenção focada somente na tarefa que está realizando, não permitindo que algo externo interfira).
- Atenção difusa (manter a concentração em uma dada tarefa ao mesmo tempo em que está atento ao que está acontecendo a sua volta).
- Capacidade de tomada de decisão.
- Capacidade de planejamento.
- Capacidade de memória visual, fisionômica e/ou auditiva (recordar informações, dados, fatos, conhecimentos percebidos e fisionomia de pessoas, mantendo a lembrança de qualquer coisa ou de alguém).
- Capacidade de memória visual e/ou auditiva (recordar informações, dados, fatos, conhecimentos percebidos e fisionomia de pessoas, mantendo a lembrança de qualquer coisa ou de alguém).
- Capacidade de persuasão e convencimento.
- Ter destreza manual.
- Ter capacidade de ouvir atentamente e compreender.

#### **COMPETÊNCIAS ATITUDINAIS**

- Ter capacidade de trabalhar sob pressão.
- Ter manejo de estresse.
- Ter capacidade para lidar com a morte no dia a dia do trabalho.
- Ser dinâmico.
- Deferência (capacidade de cumprir ordens, respeitar a hierarquia e saber acatar as determinações).
- Ter coragem.
- Ser meticuloso (detalhista).
- Agir com prudência (cuidado).
- Ter perseverança.
- Agir com respeito ao próximo.
- Possuir autoconfiança adequada à tarefa.
- Resistência à frustração.
- Agir com disposição para o trabalho (energia, motivação).
- Ter discernimento (julgar e agir de forma clara, com base na razão e sem deixar-se envolver por sentimentos e emoções).
- Ter discernimento (julgar e agir de forma clara, com base na razão).
- Ser imparcial.
- Ter controle emocional.
- Ter paciência.
- Ter iniciativa.
- Ser claro, objetivo e conciso.
- Agir com postura ética e profissional.
- Assertividade (apresentar argumentos de forma convincente; defender opiniões expressando-se de maneira enfática).
- Ser flexível.

- Ter agressividade adequada à tarefa (agir com atitude e firmeza, quando necessário).
- Agir com atitude e firmeza.
- Ter proatividade.
- Ter capacidade de agir com empatia (entender e colocar-se no lugar do outro, compreendendo seus sentimentos, percepções e crenças).
- Ter capacidade de agir com empatia.
- Cordialidade e respeito.
- Ter agilidade.
- Adaptabilidade.
- Altruísmo.
- Civilidade.
- Capacidade de organização.
- Saber trabalhar em equipe.
- Ter capacidade de agir com criatividade e inovação (Secretaria Nacional De Segurança Pública, 2014).

A extensão da listagem de competências é consequência da alta complexidade e grande variedade de situações impostas no dia a dia do serviço de Bombeiro Militar.

#### 4.3 VIABILIDADE DA AVALIAÇÃO NO ESTÁGIO PROBATÓRIO

É notório que parte das competências listadas no item anterior é obtida ao final do processo de formação e não devem ser quesitos esperados de um candidato recém-apresentado na instituição (com exceção de grande parte das competências cognitivas que são avaliadas na etapa intelectual do certame). Porém, as competências atitudinais são, em quase sua totalidade, fundamentais não só para os Bombeiros Militares, mas desejáveis a qualquer cidadão.

Buriasco (2015) relaciona o que, segundo ela, seriam as “Principais atribuições do cidadão consciente de seus direitos e deveres, bem como de seu papel no contexto do mundo em que vive (Buriasco, 2015)”:

A cidadania é um conjunto de direito e deveres pelos quais o cidadão está sujeito em relação à sociedade como um todo.

A cidadania precisa ser exercida de modo consciente, ou seja, com indivíduos cumprindo suas obrigações e possibilitando aos outros exercitarem seus direitos.

[...] atribuições do cidadão consciente:

1. Ser consciente de seus direitos

2. Ser consciente de seus deveres

3. Considerar o outro

O respeito ao outro é elementar no cidadão consciente, pois ele entende que o seu direito termina onde começa o direito alheio.

.....  
4. Ser pacífico e trabalhar pela paz  
.....

5. Participar da política

Exerce de forma consciente o poder do voto e é atuante na fiscalização dos atos dos políticos e bens públicos, zelando pela ética na política.

6. Buscar justiça

Não conceber qualquer tipo de injustiça, buscando diminuir as desigualdades sociais e quaisquer outras, denunciando aos órgãos competentes.

7. Cultivar o respeito

Luta pacificamente contra qualquer tipo de preconceito e discriminação seja de sexo, raça, idade etc. Tem como modo de proceder o respeito ao semelhante, independente de qualquer coisa, e preza por isso.

8. Preservar o meio ambiente

Um cidadão consciente entende a importância de preservar a natureza e o mundo em que vive. Faz a sua parte em relação a economizar os bens naturais como água, fauna e flora. Também se preocupa com a limpeza das ruas, reciclagem do lixo etc.

9. Ser ético

Ser ético corresponde a seguir o conjunto de valores morais que orientam o comportamento da sociedade. Significa agir em conformidade com os valores que apregoa e aceita como fundamentais, não se deixando levar por interesses pessoais ou mesquinhos.

10. Dar exemplo

Reconhecer a importância de demonstrar em atos o respeito aos direitos e deveres que lhes são imputados, de forma que suas ações são transparentes e correspondem a modelos de comportamento (Buriasco, 2015).

Entretanto, a pessoa, ao submeter-se a um processo seletivo de uma instituição militar, deve ter em mente que, logrando êxito, assume o compromisso de cumprir não só com seus deveres como qualquer cidadão comum, mas também com um grau maior de responsabilidade por, a partir de então, representar o Estado em atos de serviço. Tal discernimento, ou falta dele deve ser verificado em diversos momentos da rotina do estágio probatório.

Muito mais importante que a perfeita execução de técnicas e procedimentos, é a demonstração do comprometimento com a atividade desempenhada,

principalmente quando se fala de candidatos a Cadetes Bombeiro Militar, que, segundo Velloso (2017), ainda não tiveram tempo hábil para maturar o treinamento.

[...] as demissões em sua maioria tem origem em posturas equivocadas, em comportamentos impróprios, e estes por sua vez trazem resquícios ou envolvimento total com a carência de um caráter firme, baseado em valores morais corretos e regido pela ética e pelos bons costumes. Dificilmente o mau desempenho está atrelado a um bom caráter.

Geralmente, o que se vê nas empresas é a relação direta dos baixos níveis de desempenho com a falta de comprometimento, com a ausência de ética nas relações, com as dissimuladas justificativas para o não feito e inclusive com mentiras óbvias sobre descumprimento de prazos [...] (SCHIFELBEIN, 2014).

Porém, a maior dificuldade de viabilizar essa avaliação no estágio probatório, além de avaliar as aptidões, capacidades e comportamentos do candidato, é não permitir que essa avaliação fundamente-se apenas em fatores subjetivos, é necessário que seja baseada em critérios objetivos. “[...] os critérios instituídos na avaliação devem ser critérios funcionais e comportamentais claros, objetivos e relacionados ao efetivo desempenho do servidor no exercício de suas funções [...]” (SILVEIRA, 2010). Frambach (2017) exemplifica:

[...] buscando em critérios objetivos para avaliar o que é subjetivo. Isso é muito complicado. Tem situações que a gente não consegue chegar a um denominador comum. Mas o nosso Imediato do Corpo de Aspirantes, atualmente, Capitão-de-Fragata Roman, passou para a gente que avaliação como ela é feita hoje é muito mais objetiva do que quando era feita a oito ou nove anos atrás. Teve uma evolução muito grande e mesmo assim ela ainda é subjetiva, apesar de toda essa objetividade que a gente busca nela. São três domínios que a gente avalia: domínio Profissional, Pessoal e Militar-Naval. Dentro dos domínios temos os atributos, como por exemplo, comprometimento com a Marinha. Como que você vai avaliar que o Aspirante tem comprometimento com a Marinha? Qual a ferramenta que a gente vai utilizar para avaliar? A gente tem as atividades extracurriculares, diversos grêmios, atividades de equipe, diversas situações em que aparecem embarques de caráter voluntariado, atividades que duram não só durante a semana, mas também o fim de semana. Então a partir do momento que a gente começa a perceber que o Aspirante abre mão do fim de semana de forma voluntária para poder fazer uma atividade, que talvez ele nem goste muito, uma atividade que ninguém foi voluntário e ele foi, notamos que esse cara tem um comprometimento com a Marinha diferenciado. E por outras situações que a gente pode elencar (FRAMBACH, 2017).

Portanto, existe a necessidade de identificar previamente (no estágio probatório do CFO) o candidato que não possui características comportamentais condizentes a um Bombeiro Militar e/ou não esteja disposto a dedicar-se ao

aperfeiçoamento de suas habilidades técnicas para desempenhar suas atribuições de forma produtiva e eficiente. A fim de analisar se o indivíduo deve ou não permanecer na Corporação, para Frambach (2017) utilizar-se de dados objetivos para mensurar critérios objetivos é a ferramenta mais viável, pois essa presta serviços à população, os quais devem ser desempenhados de forma qualificada e eficiente, para que atendam às necessidades dos cidadãos em tempo razoável e gere menos onerosidade para os cofres públicos.

#### 4.4 ASPECTOS LEGAIS

O concurso público é a ferramenta mais democrática para a seleção de indivíduos para provimento de cargo público, pois até o término da etapa intelectual o processo não é influenciado por impressões de personalidade. As etapas eliminatórias têm o papel de separar os candidatos que não atendem a alguma exigência prevista no edital de abertura.

O Edital não é apenas o instrumento que convoca os candidatos interessados em participar do certame, mas é também onde constam todas as regras que poderão ser aplicadas a determinado concurso, como pré-requisitos para a inscrição no concurso, etapas, índices mínimos de aprovação, entre outros. O candidato que almeja galgar o cargo objeto do concurso deve vislumbrar o edital como documento basilar do certame e se empenhar em adequar-se às suas exigências:

1.11 Os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais da ABM D. Pedro II/CBMERJ/2017 deverão satisfazer às seguintes exigências específicas:

- a) ser brasileiro(a);
  - b) encontrar-se em dia com as obrigações militares nos termos da Lei de Serviço Militar;
  - c) ter consentimento do pai ou do responsável para assentar Praça Especial do Corpo de Bombeiros, se menor de 18 (dezoito) anos;
  - d) ter concluído ou concluir até a data da matrícula o ensino médio ou equivalente, em estabelecimento de ensino civil ou militar, de acordo com a legislação vigente;
  - e) para os candidatos militares, estar, no mínimo, classificado no comportamento "bom", comprovado por meio de documento emitido pela Instituição militar à qual pertencer.
- .....

6.4 Serão matriculados, no 1º ano do CFO/CBMERJ/2017, somente os candidatos que forem aprovados em todas as fases do concurso e classificados dentro das 50 (cinquenta) vagas oferecidas (UERJ, 2016).

O edital ainda informa que “O Curso de Formação de Oficiais não faz parte do processo seletivo (UERJ, 2016, item 7.8)”; e que “O concurso terá validade de 20 (vinte) dias, após a apresentação dos candidatos classificados dentro do número de vagas na ABMDPII (UERJ, 2016, item 7.9)”. Ou seja, o período de vinte dias é parte do concurso e o candidato ainda não está matriculado no Curso de Formação de Oficiais, permanecendo na condição de civil.

Não sendo militar, o candidato não está sujeito aos regramentos militares e a administração não dispõe de critérios objetivos de avaliação dos candidatos durante o estágio probatório (adaptação), ficando a sua aprovação no concurso e consequente matrícula no CFO somente a cargo de condições legais previstas no Edital:

7.1 Será eliminado, a qualquer época, o candidato que apresente alguma contraindicação ao ingresso à ABM D. Pedro II/ CBMERJ, mesmo que detectada após a data da matrícula, ou que realize o concurso de admissão ao 1º ano do CFO/ CBMERJ/2017 usando documentos ou informações falsas, ou ainda que utilize quaisquer outros meios ilícitos (UERJ, 2016).

O artigo 37 da Constituição Federal de 1988 assevera que a administração pública deve obediência, dentre outros, ao princípio da legalidade. Por esse princípio devemos entender que os agentes públicos devem buscar sempre amparo legal para o exercício de suas atividades.

Está também expressamente escrito na Constituição Federal de 1988:

Artigo 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

.....

V - [...] e corpos de bombeiros militares.

.....

§ 5º[...] aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil (BRASIL, 1988).

Toda instituição têm suas regras e é assim com as militares também. O anexo ao Decreto nº 38.066, de 1º de agosto de 2005, Regulamento da Academia de Bombeiro Militar D. Pedro II, visa no seu artigo 1º - "Este Regulamento tem por finalidade estabelecer as normas de planejamento, programação, execução, controle de desempenho e avaliação de resultados...".

No estágio probatório, os candidatos deverão ser submetidos a avaliações, com a finalidade de mensurar suas habilidades e estimular manifestação dos comportamentos dignos de um cadete, antes de iniciar efetivamente o Curso de Formação de Oficiais, avaliações que serão um importante instrumento que garanta aos entes públicos a aplicação da eficiência nos serviços prestados.

Essas avaliações (com critérios muito bem definidos e objetivados) devem estar previstas no Edital por se tratar de uma etapa do concurso.

## 5 ESTABELECIMENTO DE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Avaliando todos os dados coletados é possível compreender a necessidade do estabelecimento de critérios objetivos de avaliação no estágio probatório do CFO da ABMDPII, devido, principalmente, à influência da personalidade como fator vicioso no processo avaliativo.

A melhor maneira e, ao mesmo tempo, o grande desafio de se chegar a um método eficiente de estabelecer tais critérios é objetivar comportamentos que a princípio, são puramente subjetivos.

Quantificar ao invés de qualificar é valorizar os comportamentos mais constantes e coerentes. Ser justo com quem procura mais acertar do que falhar deve ser a premissa de qualquer Organização Militar de Ensino.

Deve ser observado positivamente não só o indivíduo que possua habilidades técnicas formidáveis, mas também aquele que constantemente procura aperfeiçoar-se, independentemente dos fracassos casuais.

Os documentos constantes no apêndice C e no anexo A, desta monografia, lista diversos comportamentos desejáveis (principalmente nos militares) exemplificando situações possíveis de detectá-los.

Há quem acredite que seja muito precoce avaliar um candidato que não teve ainda a oportunidade de manifestar, em toda sua completude, as suas qualidades. Por esse motivo, a Corporação deveria aumentar o período de estágio probatório a fim de analisar mais friamente a conduta de cada indivíduo individual e coletivamente.

Além disso, convocar uma quantidade de candidatos acima do número de vagas com a finalidade de gerar uma classificação ao final das avaliações (embasadas em critério objetivos e quantificados) e, assim incorporar os melhores classificados no estágio, suscitaria maior valorização e empenho nas atividades propostas.

## 6 CONCLUSÃO

Devido a necessidade de melhor selecionar os futuros Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar, deve-se estabelecer critérios de avaliação durante a adaptação, buscando coerência e justiça.

Os critérios de avaliação ainda são escassos, e necessitam ser mais estudados e aprofundados pelos Oficiais da Corporação, visando melhorar a formação profissional e conseqüentemente, o funcionamento da própria instituição.

Para que a proposta seja concretizada, o concurso deve passar por modificações, como foi visto. Por tanto, seria necessário que ocorresse uma nova formatação do Estágio.

A Academia de Bombeiros Militar Dom Pedro II deve passar por uma reestruturação, e recebendo maior número de Oficiais envolvidos com o processo, desenvolvendo mais instruções em que os critérios avaliativos possam ser observados.

O Edital do concurso deve ser reformulado, uma vez que o estágio de adaptação se tornaria também classificatório.

## REFERÊNCIAS

ALHEIT, P. **Aprendizagem biográfica: dentro do novo discurso da aprendizagem ao longo da vida.** Tradução de R. C. Costa. In ILLERIS, K. (Org.) *Teorias Contemporâneas da Aprendizagem.* Porto Alegre: Penso, 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa Do Brasil de 1988.**

\_\_\_\_\_ **Lei nº 5.172,** de 25 de outubro de 1966.

\_\_\_\_\_ Marinha do Brasil. Diretoria de Ensino da Marinha. **Editais do concurso público para admissão à Escola Naval.** Rio de Janeiro, 2017.

\_\_\_\_\_ Marinha do Brasil. Centro de Instrução e Adestramento Aeronaval Almirante José Maria do Amaral Oliveira. **Rosa das Virtudes.** Disponível em < <https://www.ciaan.mar.mil.br/rosadasvirtudes> >. Acesso em 12 nov. 2017. [O texto e a ilustração encontram-se na íntegra no Anexo "A" desta monografia]

\_\_\_\_\_ Presidência da República. Estado Maior das Forças Armadas. **A Profissão Militar.** Brasília: Caderno de divulgação, 1995.

BURIASCO, Suely. **Os 10 mandamentos do cidadão consciente.** Família, 2015. Disponível em: < <https://familia.com.br/1748/os-10-mandamentos-do-cidadao-consciente> >. Acesso em: 11 nov. 2017.

CBMERJ. **Boletim SEDEC/CBMERJ nº185.** Rio de Janeiro, em 11 de outubro de 2016.

COSTA, Vanda Ribeiro. **Com rancor e com afeto: rebeliões militares na década de 30.** In: *Revista Ciências Sociais Hoje.* 1985.

DELORS, J. **Educação**: Um tesouro a descobrir- Relatório para UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. Brasília: CNPq/IBICT/UNESCO, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2014.

ELIAS, N. A **Sociedade dos Indivíduos**. Organizado por Michael Schröter, Tradução Vera Ribeiro, ed., Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

\_\_\_\_\_ **O Processo Civilizador**: Uma História dos Costumes. v.1. Tradução de R. Jungmann. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

FERREIRA, Oliveiros. **Vida e morte do partido fardado**. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**: Nascimento da Prisão. Petrópolis: Vozes, 2002.

FRAMBACH, Guilherme Dos Santos. **Entrevista concedida a Davi Alencar de Vasconcellos, Yurie Lopes Fonseca Ormonde André e Gilmar Manacéz Filho**. Rio de Janeiro, 3 ago. 2017. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice "A" desta monografia]

KEGAN, R. **Que forma transforma?** Uma abordagem construtivo-evolutiva à aprendizagem transformadora. Tradução de R. C. Costa. In ILLERIS, K. (Org.) **Teorias Contemporâneas da Aprendizagem**. Petrópolis: Penso, 2013.

Mc CANN, Frank. **Soldados da Pátria**, História do Exército Brasileiro 1889-1937. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2003.

MOLINET, Fernando. **Fatores de estresse ocupacional na atividade do Bombeiro Militar**. Curso de Formação de Soldados. Biblioteca CEBM/SC, Florianópolis, 2011. Disponível em: < [http://biblioteca.cbm.sc.gov.br/biblioteca/dmdocuments/CFSd\\_2011\\_3\\_Molinet.pdf](http://biblioteca.cbm.sc.gov.br/biblioteca/dmdocuments/CFSd_2011_3_Molinet.pdf) >. Acesso em: 10 mai. 2017.

o-que-e-a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow-01.jpg. 2017. Altura: 600 pixels. Largura: 800 pixels. 96 dpi. 24BIT CMYK. 94.3 KB. Formato Imagem JPEG. Compactado. Disponível em: < <http://ramonkayo.com/conceitos-e-metodos/o-que-e-a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow> >. Acesso em: 13 nov. 2017.

RIBEIRO, Arlete. **Servidor Público e o Princípio da Eficiência**. Dubbio, 2016. Disponível em: < <https://www.dubbio.com.br/artigo/134-servidor-publico-e-o-principio-da-eficiencia> >. Acesso em: 5 nov. 2017.

RIO DE JANEIRO, **Decreto-lei nº 05**, de 15 de março de 1975.

\_\_\_\_\_ **Decreto nº 3.856**, de 29 de dezembro de 1980.

\_\_\_\_\_ **Decreto nº 38.066**, de 01 de agosto de 2005

\_\_\_\_\_ **Lei nº 880**, de 25 de julho de 1985.

SCHIFELBEIN, Angelita M. **Procura-se caráter. Paga-se bem**. São Borja, set. 2014. Seção Carreira. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/procura-se-carater-paga-se-bem/81240/> >. Acesso em: 11 nov. 2017.

SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA, **Matriz curricular nacional para ações formativas dos profissionais da área de segurança pública**. Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2014.

SEMMER, Gilson Luiz. **Por dentro da carreira militar: entrevista**. [16 de setembro, 2012]. Curitiba: Gazeta do Povo. Entrevista concedida a Anna Simas. Disponível em:

< <http://www.gazetadopovo.com.br/educacao/vida-na-universidade/carreira/por-dentro-da-carreira-militar-1cw8dcniu9gxdgm8vq79b62xa> >. Acesso em: 11 nov. 2017.

SILVEIRA, Jaqueline Insaurriaga. **A seleção dos critérios de avaliação de desempenho de seis Estados versus o Decreto Federal: uma análise comparativa da Legislação.** UFRGS, 2010. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10183/34512> >. Acesso em: 11 nov. 2017.

SOTO, E. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Thomson, 2002.

UERJ, **Manual do Candidato do Vestibular Estadual 2017**, anexo 4. Rio de Janeiro, 2016 Disponível em < [http://www.vestibular.uerj.br/portal\\_vestibular\\_uerj/arquivos/arquivos2017/ed\\_2017/edita/Manual\\_2fase\\_2017\\_07anexo4.pdf](http://www.vestibular.uerj.br/portal_vestibular_uerj/arquivos/arquivos2017/ed_2017/edita/Manual_2fase_2017_07anexo4.pdf) >. Acesso em 10 mai. 2017.

\_\_\_\_\_**Manual do Candidato do Vestibular Estadual 2017**, Relação candidato-vaga/CBMERJ. Rio de Janeiro, 2016 Disponível em < [http://www.vestibular.uerj.br/portal\\_vestibular\\_uerj/arquivos/arquivos2017/dados\\_estatisticos/ed/01-2017-RELACAO-CANDIDATO-VAGA-CBMERJ.pdf](http://www.vestibular.uerj.br/portal_vestibular_uerj/arquivos/arquivos2017/dados_estatisticos/ed/01-2017-RELACAO-CANDIDATO-VAGA-CBMERJ.pdf) >. Acesso em 10 mai. 2017.

VELLOSO, Cláudio Pacheco. **Entrevista concedida a Davi Alencar de Vasconcellos, Yurie Lopes Fonseca Ormonde André e Gilmar Manacéz Filho.** Rio de Janeiro, 16 out. 2017. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice "B" desta monografia]

## ANEXO A – ROSA DAS VIRTUDES



### Honra

A Honra é o sentimento que nos induz à prática do Bem, da Justiça e da Moral. É a força que nos impele a prestigiar nossa própria personalidade, como um sentimento do nosso patrimônio moral, um misto de brio e valor. Ela exige a posse do perfeito sentimento do que é justo e respeitável, para a elevação da nossa

dignidade e da bravura, para afrontar perigos de toda a ordem, na sustentação dos ditames da Verdade e do Direito. É a virtude por excelência, porque em si contém todas as demais.

A Honra está acima da vida e de tudo que existe no mundo. Os haveres e demais bens que possuímos são transitórios, enquanto que a Honra a tudo sobrevive; transmite-se aos filhos, aos netos, à casa onde moramos, à profissão que escolhemos e à terra onde nascemos. A Honra é o patrimônio da alma.

Em nossa profissão, ela consiste principalmente da dedicação ao serviço, do cumprimento do dever, da intrepidez e da disciplina, tudo inspirado pelo patriotismo. Um navio nunca se entrega ao inimigo e sua bandeira jamais se arria em presença dele. A Honra do Marinheiro o impede!

### **Lealdade**

A Lealdade é o verdadeiro, espontâneo e incansável devotamento a uma causa, a sincera obediência à autoridade dos superiores e o respeito aos sentimentos de dignidade alheia.

O subordinado leal cumpre as ordens que recebe sempre com o mesmo ardor, quer esteja perto, quer longe de quem as deu, ainda que, por vezes, intimamente não as compreenda. A Lealdade é mais do que a obediência, porque esta se refere à vontade expressa pelo superior e aquela, ao firme propósito de honestamente interpretá-la e fielmente cumpri-la. É o sentimento que leva, pois, o subordinado a fazer tudo quanto for humanamente possível para bem cumprir uma ordem ou desempenhar uma missão.

A Lealdade exige que se manifeste ao superior, disciplinadamente e no interesse do serviço, toda eventual incompreensão em relação à determinação ou orientação recebida. A franqueza respeitosa, oportuna e justa é uma autêntica expressão de lealdade. Mantida, porém, a ordem, a mesma lealdade exige que se cumpra rigorosa e interessadamente o que foi determinado.

### **Iniciativa**

A Iniciativa é o ânimo pronto para conceber e executar. É uma manifestação de inteligência, imaginação, atividade, saber e dedicação ao serviço. Um militar bom cumpre de forma conscienciosa as obrigações, as rotinas de seu cargo, faz o treinamento regular de seus homens. Um outro faz tudo isto e vê onde um

aperfeiçoamento pode ser introduzido. Não só o concebe, como se interessa por sua adoção. Se é coisa que só dele dependa e a sua ideia não vai ferir a conveniência da uniformidade dos diversos serviços, nem a harmonia da cooperação, adota-a, estuda-a, desenvolve-a. Age.

Evidentemente há, nesse caso, orientação, senso e qualidades pessoais, que põem em relevo o valor do bom militar. A Iniciativa, em um plano mais elevado, é a faculdade de deliberar acertadamente em circunstâncias imprevistas ou na ausência dos superiores, agindo sob responsabilidade própria, mas dentro da doutrina, a bem do serviço. Para assim fazer, é preciso ter capacidade profissional, confiança em si e estar bem orientado.

### **Cooperação**

Cooperar é auxiliar eficiente e desinteressadamente; é esforçar-se em benefício de uma causa comum. O militar da Marinha, a par da ação direta que exerce em sua própria função, deve sempre agir no interesse maior do conjunto dos serviços.

É a Cooperação que faz a eficiência da Marinha. Em todas as atividades, o trabalho deve obedecer a esse espírito de comunhão de esforços, a fim de que a potencialidade do conjunto, como um todo, seja a mais elevada possível. Assim, superiores e subordinados não devem limitar-se apenas ao cumprimento das tarefas que lhes tiverem sido cometidas, mas, sim, procurar ajudar-se mutuamente na execução das mesmas, buscando compreender as necessidades e prioridades da instituição como um todo.

A Cooperação é uma exigência imperiosa para a eficiência da instituição, mas só possui esta qualidade quem não dá guarida às influências perniciosas do egoísmo, da intriga ou da indiferença, em prol de um sincero e profissional desprendimento.

### **Espírito de Sacrifício**

O Espírito de Sacrifício é a disposição sincera de realmente oferecer, espontaneamente, interesses, comodidades, vida, tudo, em prol do cumprimento do dever. A Marinha, na beleza do Espírito de Sacrifício heroico que a caracteriza, sempre julga os seus Chefes e Oficiais à vista da dedicação que demonstram ao

serviço, de sua capacidade profissional e do sincero ardor que põem nas coisas que obrigam a extremados devotamentos.

O cultivo do Espírito de Sacrifício é praticado vencendo os pequenos incômodos pessoais, os menores percalços do dia-a-dia. “Quem não é fiel no pouco, certamente não será no muito”: somente percebendo o valor das coisas é que se desenvolve o Espírito de Sacrifício e se torna capaz de dar um passo a mais na formação do caráter marinheiro.

### **Zelo**

O Zelo é atributo que não depende, em alto grau, de preparo profissional, de predicados especiais de inteligência e de saber. É, por isso mesmo, virtude que deve ser comum a todos os que servem à Marinha. Essa qualidade é consequência direta do “amor próprio”, do amor à Marinha e à Nação. É o sentimento que leva a não poupar esforços para o bom desempenho das funções que lhes são atribuídas. É o sentimento que conduz à dedicação ao serviço, como autêntica expressão do Dever.

No Zelo está implícita a aceitação de que servimos à Nação e não a pessoas. Ninguém tem o direito de deixar de zelar por suas obrigações, por motivos circunstanciais, alheios ou não à sua vontade. O Zelo está intimamente ligado à probidade, vista como a capacidade de bem administrar os bens, fundos e recursos que nos foram confiados. Faz-se presente, assim, no exato cumprimento de orçamentos e planos financeiros e no atento cuidado com o patrimônio da Marinha.

### **Coragem**

A Coragem é a disposição natural que nos permite dominar o medo e enfrentar qualquer perigo. É a força capaz de fazer com que aquele que ama a vida, e que nela é feliz, saiba arriscá-la e se disponha a morrer por uma causa nobre. A Coragem é o destemor em combate.

Há também a coragem moral – não menos imprescindível e valiosa – a força psíquica que ampara os homens nas crises do pensamento e do caráter. É a sustentação das próprias ordens, atitudes e convicções; o saber assumir a responsabilidade dos seus atos; o afrontamento à perfídia, à inveja e à incompreensão; a manutenção intransigente do rumo moral, custe o que custar.

A coragem tem de andar de mãos dadas com a sabedoria, a prudência, o bom senso e a calma. O militar corajoso é otimista; confia em si; é eficiente; acredita no valor de seus companheiros. Realiza. Comanda seus subordinados, certo de conquistar o êxito.

### **Ordem**

A Ordem é diligência, porque economiza o tempo, e é previdência, porque o conserva. Como exemplo de disciplina e método, ela orienta o espírito e promove segurança, porque resguarda e alinha em lugar próprio aquilo que será utilizado no futuro. A sua falta traz o desperdício e a perda do tempo, bem sempre preciso e que, uma vez perdido, não há como reaver.

A arte de organizar, pôr em ordem, é essencial em um condutor de homens. O militar de Marinha, logo nos primeiros anos de sua carreira, sente a necessidade de ter um espírito organizador que divide o trabalho ordenadamente entre seus homens, que estabelece prioridades na distribuição do seu tempo, que sabe a quem e quando exigir o cumprimento das tarefas.

O aprendizado da arte de organizar inicia-se individualmente na ordenação do próprio trabalho; organizando o material, os livros, os uniformes; encontrando o tempo necessário para se ocupar adequadamente dos estudos e das demais atividades de formação.

### **Fidelidade**

Ser fiel é ser honesto, ter têmpera forte bastante para opinar e agir sempre pelo bem, mesmo, e principalmente, quando não favorecer ou até contrariar as conveniências pessoais. A Fidelidade ao Serviço impede que o militar cuide de afazeres e atividades estranhos à Marinha, enquanto estiver ao seu serviço, e negligencie as suas obrigações.

Executar ordens que são agradáveis, ou que partem de pessoas a quem se dedica estima, é um dever fácil de cumprir. Mas, cumprir ordens difíceis, partidas de um desafio ou arriscando a vida, contrariando os próprios interesses e opiniões, por Fidelidade ao serviço, é muito mais digno, porquanto implica sacrifício, que caracteriza a Virtude Militar.

### **Fogo Sagrado**

O “Fogo Sagrado” é a paixão, a fé, o entusiasmo com que o militar se dedica à sua carreira; é o seu intenso amor à Marinha, o seu devotamento pela grandeza da sua profissão; é a larga medida de uma verdadeira vocação e de um sadio patriotismo. É o supremo amor pelo serviço. É essa crença que anima a ponto de, naturalmente, julgar que os deveres que a lei marca são o mínimo, e que para bem servir cumpre ir além do próprio dever, fazer tudo quanto é humanamente possível, à custa, embora, de ingente labor. O “Fogo Sagrado” é essa força misteriosa que, dominando a alma do verdadeiro marinheiro, o conduz sempre ao sacrifício com inexecedível vibração e estoica resignação.

Embora o serviço a prazo longo traga, entre outras, a vantagem de fazer com que as Praças adquiram esse sentimento, ao militar caberá sempre a prédica constante e entusiástica das virtudes e das glórias da sua profissão. Na vida comum de bordo, o militar tem diariamente, na maneira como conduz o seu serviço, o seu quarto, as suas fainas, os seus exercícios, frequentes ocasiões para viver esse sentimento perante seus subordinados. O “Fogo Sagrado” transmite-se, mas para tanto é preciso possuí-lo em grande intensidade e demonstrá-lo mais por atitudes e ações do que por ordens e palavras. O “Fogo Sagrado” é a alma da Marinha!

### **Tenacidade**

Tenacidade é uma forma de dedicação, de amor ao serviço. É a disposição para estudar o material, em si e na maneira de utilizá-lo; para estar a par das rotinas, da organização interna de bordo, da ordenança, dos regulamentos e das leis; para bem conhecer tudo referente aos aspectos essenciais da profissão. Na arte de conduzir os homens, o campo é mais profundo: faz-se necessária a tenacidade, o poder da vontade. É o saber querer longamente, sem desfalecimento e sem trégua. É a presença de ânimo perante qualquer obstáculo ou dificuldade, a vontade constante de tudo superar e bem desempenhar a tarefa ou função, de caráter operativo ou administrativo.

O militar que conhece as técnicas e as necessidades do serviço, mas não possui a energia do “querer com persistência”, cria em seus subordinados a falta de resolução e a descontinuidade de esforços. O espírito de tenacidade transmite-se, pois, exatamente, pela continuidade da ação.

### **Decisão**

Decidir é tomar resolução, é sentenciar, é orientar a ação.

Não há qualidade, no trato geral do militar para com seus subordinados, que mais tenda a aumentar o respeito e confiança desses subordinados, do que sua capacidade de decidir. O irresoluto, o perplexo, jamais poderá conduzir homens ou comandar navios. Uma orientação insegura é tão nociva quanto a ausência de orientação. Uma decisão vigorosa é a característica dos vencedores.

Evidentemente, para acertar, é necessário meditação, cálculo, considerações cuidadosas e reflexão a respeito das circunstâncias, a fim de chegar a uma decisão conveniente. Tal "exame de situação" deve preceder à emissão da ordem.

### **Abnegação**

A Abnegação é o esquecimento voluntário do que há de egoístico nos desejos e tendências naturais, em proveito de uma pessoa, causa ou ideia. É a renegação de si mesmo e a disposição de colocar-se a serviço dos outros com o sacrifício dos próprios interesses. O caráter marinheiro é carregado de Abnegação: tem a consciência do "servir"; inclui a base de todas as virtudes, a humanidade; e possui a simplicidade em todas as suas ações e palavras. A Abnegação, portanto, fortalece o desenvolvimento de todas as atividades de serviço à Marinha, criando a unidade de ação, pois ela é passar por cima de qualquer interesse individual.

### **Espírito Militar**

Espírito Militar é a qualidade que impele o militar de cumprir com natural interesse, dentro da ética, os deveres e obrigações do serviço, com disciplina e lealdade, sempre animado pelo desejo de ver brilhar o seu navio, a sua classe e aumentar a eficiência e o prestígio da Marinha.

O militar demonstra estar possuído de Espírito Militar em suas maneiras de agir e de expressar-se; no apuro de seus uniformes; na saudação a seus superiores; na discrição com que se manifesta; na seriedade que imprime ao seu serviço, como expressão da dignidade da sua função e da eficiência dos seus encargos. É um homem elegante sob todos os aspectos. O militar dotado de Espírito Militar cria em torno de si um ambiente de compostura, seriedade e confiança, qualidades essenciais a quem comanda e tem sob sua direta responsabilidade a guarda e a defesa de preciosos valores morais e materiais da Nação.

## **Disciplina**

A força de coesão de qualquer coletividade humana é a Disciplina. É indispensável não só a um Organismo Militar, mas a qualquer outro que pretenda reunir indivíduos em uma unidade sólida e eficaz. A Disciplina tem um único inimigo verdadeiro, que é o egoísmo, tão mais obstinado quanto mais inconsciente de si mesmo.

O amor próprio ilimitado separa o homem de seus mais nobres pensamentos, tornando-o um ser isolado, que nada aceita fora do seu eu. Despido de todo o sentimento de solidariedade, não pode conceber a Disciplina a não ser como forma de escravidão. A Disciplina não visa a tolher a personalidade, mas sim a regular e coordenar esforços.

Ela somente torna-se fecunda quando há condições de ser alegre e ativa. Um simples conformismo ou o receio das censuras ou sanções não trazem a Disciplina. O que a faz presente e aceita é um forte sentimento de interesse comum e, principalmente, a correta percepção de um dever comum. Assim entendida, não haverá o risco de ela coibir ou enfraquecer as iniciativas, pois não será imposta, mais sim adquirida.

A Disciplina Militar manifesta-se basicamente pela: obediência pronta às ordens do superior, utilização total das energias em prol do serviço, correção de atitudes e cooperação espontânea em benefício da disciplina coletiva e da eficiência da instituição. Na Marinha, como já apresentado, a Disciplina é inseparável da hierarquia e traduz-se no perfeito cumprimento do dever por todos e cada um dos seus componentes.

## **Patriotismo**

O Patriotismo é o sentimento irresistível que nos prende à terra em que nascemos. É a trama de afetos que, através das gerações, vai-se tecendo. Externamente, é a emoção que sentimos ao ouvir os acordes do Hino Nacional e ao ver desfraldada a Bandeira de nossa Pátria. Em essência, é a crença na defesa dos ideais de nossa Nacionalidade. Expressão de carinho a ligar-nos à terra que nos serviu de berço, o Patriotismo é a força de coesão poderosa que nos torna solidários em um interesse comum, ensinando-nos a bem querer, servir, honrar e defender a Pátria.

Ruy Barbosa bem o disse: "A Pátria é o céu, o solo, o povo, a tradição, a consciência, o lar, o berço dos filhos e o túmulo dos antepassados, a comunhão da lei, da língua e da liberdade... Pátria! Veneramos os teus heróis, propomo-nos a imitar seu exemplo e, revivendo o teu passado de glórias, ansiamos pelas glórias do teu futuro! A ti, preenchendo conscienciosamente nossos deveres, quer ditados pelo amor, quer ditados pela lei, serviremos com toda a nossa dedicação, até o sacrifício da própria vida, em prol da tua grandeza, tua força, teu prestígio e tua glória!"

**Apêndice A – Entrevista realizada com o Capitão-Tenente Fuzileiro Naval Guilherme Dos Santos Frambach na Escola Naval em 3 de Agosto de 2017.**

**Cadete Davi Alencar:** Boa tarde, Capitão. A nossa ideia aqui é balizar a adaptação (estágio probatório), porque o candidato vem do muito civil muito “apaisanado” e, às vezes, indisciplinado. A gente queria ter parâmetros técnicos e legais para detectar esses problemas e os candidatos que não se adaptarem ao perfil esperado do cadete Bombeiro Militar serem identificados e, talvez, eliminados do curso. Qual é a situação da Escola Naval relativa à adaptação, qual é o tratamento, se tem alguma avaliação, se o candidato pode ser desligado ou não, se tem algum parâmetro para isso?

**Capitão-Tenente Frambach:** Eu participei da última adaptação, a adaptação desse ano, como encarregado da ordem unida e na próxima adaptação e vou ser o auxiliar da adaptação, o segundo na cadeia de comando da adaptação. A gente tem duas portas de entrada na Escola Naval: são os alunos que vêm do Colégio Naval, se formam no terceiro ano e entram em janeiro aqui na adaptação, eles ainda não são considerados Aspirantes, ainda são alunos, são candidatos a Aspirante, assim que a gente trata todos os integrantes da adaptação, todos são candidatos a Aspirante. E tem outra a porta de entrada que são os civis - que acho que é o foco maior de vocês, o pessoal que vem do mundo civil. Aí varia por ano, no último ano, se não me engano, foram mais ou menos 200 oriundos do Colégio Naval e, se não me engano, 40 oriundos do meio civil. Existe uma avaliação no final da adaptação, de tudo que foi passado pelo adaptando, esse candidato, mas não existe um mecanismo que o adaptando é considerado insuficiente e passível de exclusão. Adaptação é um período de três a quatro semanas que se o candidato passar aquele período e concluir, já é matriculado, isso se ele não pedir para sair, se ele não pedir a baixa dele, ele vai terminar normalmente matriculado. Não existe um mecanismo que a gente o considere como insuficiente. Existe sim, uma série de registros que são feitos daquele candidato longo das três semanas e tem um sistema que unifica todos esses registros para cada candidato. O SAEN que é o sistema que unifica tudo, todas as informações positivas ou negativas do candidato/Aspirante entram no sistema. Com base nessas informações que são adquiridas ao longo dessas semanas, depois que se for matriculado como Aspirante, haverá no meio do primeiro ano uma reunião de oficialato em que são discutidos, dentre diversas outras coisas,

esses lançamentos no sistema e ele vai receber uma nota de oficialato, e dependendo da nota, aí sim, ele pode ser desligado.

**Cadete Davi Alencar:** E já teve caso de desligamento por isso, exclusivamente por essas anotações da adaptação?

**Capitão-Tenente Frambach:** Não. Exclusivamente da adaptação não. É todo esse período de seis meses que ele vai acumulando. A gente tem casos desse ano, inclusive. Mas lógico que tudo começa na adaptação. Aspirante que recebe seis ou sete anotações de informações relevantes do período adaptação acumula aquelas informações e ao longo dos primeiros seis meses, se ele não se aprumar, se ele não trilhar novos rumos, fatalmente, no início do sexto mês, no meio do ano, ele pode vir a ser desligado.

**Cadete Davi Alencar:** Essas anotações que o senhor diz serem relevantes são sobre insubordinação, questão de militarismo, fardamento também?

**Capitão-Tenente Frambach:** Qualquer tipo de lançamento que esteja dentro dos atributos que a gente avalia. O nosso enfoque aqui na é parte militar. E existe uma dificuldade de muita gente observar que em tudo é avaliada a parte militar. O camarada em sala de aula, na parte acadêmica, é avaliada a parte militar também. Em absolutamente tudo. Na parte física, na educação física, também observamos diversos atributos militares nele. Então, todos esses atributos que a gente chama aqui de Rosa das virtudes e algumas outras virtudes que são observadas, que eles precisam cultivar isso no dia a dia deles, a gente recolhe essas informações, por exemplo, fardamento que eles utilizam em corretamente, nas coisas mais simples até as mais graves como insubordinação. A gente reúne todas essas informações em forma de atributos e com base nesses atributos o Aspirante se ele em cinco ocasiões não observou, por exemplo, o cumprimento de horário (autodisciplina). Isso é avaliado e certamente ele vai ter uma avaliação muito negativa por isso, principalmente por conta da recorrência. E as outras informações que são lançadas no sistema. E quem tem acesso a esse sistema? Os oficiais, professores, os instrutores. Os Aspirantes não têm acesso, apesar do contato do 1º ano ser muito grande com os adaptadores - com o 4º ano e 3º ano que é quem está ministrando adaptação - eles não têm a ferramenta de lançar direto no sistema a ocorrência. Mas eles podem dar uma parte de ocorrência que é algo escrito e que pode ser

transformado depois no que a gente chama de observação dinâmica, que é esse registro no SAEN. Ou então um simples contato, uma comunicação a um oficial comandante de companhia faz com que essa informação possa ser gerada, ou seja, que ao invés de gerar a parte de ocorrência gere uma observação dinâmica inserida no sistema.

**Cadete Davi Alencar:** A relação dos adaptadores com os adaptadores, pela visão do senhor é mais baseada na camaradagem ou muita cobrança e rigor?

**Capitão-Tenente Frambach:** Isso varia um pouco, varia até pelo perfil de cada turma. Por exemplo, no ano passado eu não estava aqui, mas as informações que eu tenho é que a turma do 4º ano era uma turma que aliviava um pouco mais, lidava muito com a camaradagem. A turma anterior à deles também. Essa turma desse ano tem um perfil mais de cobrança. E isso a gente observa, essa diferença no perfil das turmas. Quando a gente fala do perfil da turma, obviamente há suas exceções. Por mais que na turma do ano passado e do ano retrasado os Aspirantes do 4º ano houvesse esse perfil de camaradagem, é claro que existia dentro da turma exceções, Aspirantes que cobravam muito mais. Esse ano é uma turma que cobra mais, mas há Aspirantes dentro da turma que lidam mais com a camaradagem. A gente percebe uma diferença no comportamento no Corpo-de-Aspirantes como um todo e segue bem essa linha. Quando, nos anos anteriores, as turmas anteriores lidavam com um pouco mais de camaradagem era mais difícil de manter o controle e os oficiais tinham que entrar mais em cena. Esse ano não. No 4º ano a gente vê uma manobra maior, um controle maior. Com isso os oficiais conseguem ter a vida um pouco mais tranquila e se preocupar com aquilo que realmente precisam. Eu observo isso na turma desse ano, que eles sabem lidar com isso com um pouco mais de profissionalismo. Porque você ser camarada não quer dizer que você vá deixar de cobrar. Então, eles sabem lidar com esse profissionalismo de saber cobrar, mas no momento de ser camarada saber ser camarada. A dificuldade é as turmas mais modernas entenderem isso. Porque o mais moderno é “cochado” (aliviado) num determinado momento e não sabe se portar no momento que ele tá sendo cobrado. Aí, normalmente o militar pensa que o superior, por estar cobrando, está sendo duas caras, está sendo falso. E não é assim que funciona, isso é profissionalismo.

[...]

Os dois últimos anos foram duas turmas em sequência que tinham esse comportamento mais de camaradagem. O problema é que elas nem conseguiam controlar o problema internamente, não sei se por conta da formação que eles receberam antes desde o colégio. Já essa turma consegue controlar internamente os problemas e a gente de fora consegue observar que eles estão controlando. Então a gente não precisa meter a mão para resolver os problemas. Lógico que problemas mais graves eles não têm como segurar, então eles jogam pra cima.

[...]

**Cadete Ormonde:** Os alunos do Colégio Naval por serem militares, já estão regidos por um regulamento militar e já podem sofrer sanções militares. Como ocorre essa diferença com adaptação dos candidatos civis?

**Capitão-Tenente Frambach:** Essa pergunta é muito interessante porque a gente sentiu essa dificuldade e nesse ano detectamos esse problema. O civil quando ele entra aqui na datação ainda não é matriculado na Escola, então não é militar. Mas ele já começa a usar farda depois da primeira semana aqui usando uniforme civil - calça jeans e blusa branca. Mas a gente não tem o mecanismo, que é utilizado no Colégio Naval e até ao longo da Escola Naval como Aspirante, da parte de ocorrência, julgamento com Comandante, por exemplo, ele não pode ir a julgamento porque ainda não é militar. Então esse mecanismo acaba ficando nas correções que são feitas ao longo da adaptação e nós temos outras formas de correção que são o "pelotão elétrico", como a gente chama o pelotão corretivo que em determinado horário quando os outros adaptandos estão no alojamento fazendo alguma atividade mais tranquila, de organização do armário ou alguma coisa nesse sentido, aqueles que necessitam de uma correção vão para esse pelotão corretivo, que nada mais é do que uma ordem unida. Ficam fazendo ordem unida e algumas outras atividades físicas previstas - existe essa preocupação para que não fique algo subjetivo na mão de quem está comandando já ter prescrito quais são os exercícios, série de exercício de atividade que ele pode fazer nesse pelotão de ordem unida. Então a gente acaba utilizando a forma corretiva nesse pelotão corretivo que a gente faz diariamente. No próprio aluno do Colégio Naval, apesar de já ser militar, a gente também plotou essa dificuldade esse ano. Apesar de já ser militar ele não é da Escola Naval ainda e o Colégio Naval não o considera do Colégio Naval. Um pouco estranho e que a gente precisa definir para esse ano. Tanto é assim que a baixa

dele durante a adaptação segue um processo muito mais simplificado do que a partir do momento que a gente o matricula como Aspirante. Então o aluno do Colégio Naval não faz jus à parte de ocorrência durante a adaptação que é a forma de registro oficial que nós temos e ele acaba entrando no mesmo bolo dos candidatos que vêm de fora. Aí a gente acaba utilizando o pelotão corretivo como forma de correção. Outro problema é o fato do Colégio Naval estar sob a égide do estatuto da criança e do adolescente. E aí algumas situações que seriam normais da nossa vida militar, a gente não consegue implementar Colégio Naval. O aluno quando chega aqui na Escola, já vem do Colégio Naval com a vida militar, de uma certa forma, um pouquinho mais tranquila do que ele vai vivenciar aqui. Já vem com alguns vícios, com problemas naturais que os jovens de 15 ou 16 anos acabam vivenciando por estar com muita gente junta. Quando chega aqui é muito mais difícil de moldar o aluno do Colégio. Apesar de a gente ter mais trabalho na formação Militar do civil a gente consegue moldá-lo de uma forma mais límpida, digamos assim, do que o aluno do Colégio Naval.

**Cadete Davi Alencar:** O senhor vê mais garra e vontade para valorizar a vaga do concurso no candidato civil?

**Capitão-Tenente Frambach:** No geral, sim. Há situações pontuais de exceção, mas no geral, sim. Alguns oriundos do CN se acomodam e outros já percebem que não é essa vida que eles querem levar, mas estão aqui, às vezes por que a família obriga ou porque acha que é a única opção e lá fora vai ser difícil. E aí acaba ficando, se arrastando. Quem vem do concurso normalmente é um cara que já combateu em outros locais, na faculdade, já fez uma engenharia ou já passou pelo início do processo de uma faculdade de engenharia ou alguma coisa assim. E aí pode dar muito mais valor, no geral é assim.

**Cadete Davi Alencar:** Quais as competências comportamentais que o civil precisa possuir para ingressar na Marinha?

**Capitão-Tenente Frambach:** Basicamente dentro da Rosa das Virtudes a gente tem como Norte a honra. Claro que da honra surgem diversas outras virtudes, mas existem alguns que a gente costuma bater muito com os Aspirantes, elencar muito para eles que é o espírito de sacrifício e abnegação. Pelo menos eu tenho batido mais isso com os Aspirantes. Existe uma questão que não está na Rosa das virtudes

exatamente com essa palavra, mas acaba congregando outras competências e virtudes que estão previstas na Rosa das virtudes, que é resiliência. A gente observa muito que atualmente - isso é algo social, não é exclusividade do Aspirante da Escola Naval, a gente percebe na sociedade - o civil quando entra aqui tem muita dificuldade de suportar as frustrações. E trabalhar essa capacidade de suportar as frustrações é muito importante. Eu digo isso porque servi em Batalhões de Infantaria, já fui para algumas missões reais aqui no Rio e no exterior e eu falo muito isso com eles e quando a gente pega o cara que o passado dele antes dele ser militar é um passado difícil, falo muito dos nordestinos, por exemplo, pessoal que vem de uma área mais complicada, que passou fome e às vezes, na infância teve que lutar, teve que trabalhar desde pequeno para conseguir o sustento. Esses têm uma capacidade muito maior de suportar as frustrações do que aqueles que têm uma vida um pouquinho mais fácil, que tiveram uma infância mais fácil, tiveram acesso a oportunidades de forma mais tranquila. E eu acho que hoje, se eu pudesse elencar a principal virtude que a gente precisa trabalhar no civil, em quem vem de fora é essa: a capacidade de suportar as frustrações, que está dentro do espírito de sacrifício, que é o cara abnegado, com a capacidade de se doar, não esperar muita coisa em troca.

**Cadete Davi Alencar:** Até lá na ABMDPII essa questão é muito trabalhada, muito pela nossa rotina de serviço, por em qualquer momento poder bradar e a gente vai para a rua, muitas vezes sem saber para quê. Não se sabe se a missão vai durar três ou dois dias. Mas é do jogo. Tem que saber lidar com isso, é o militarismo.

**Capitão-Tenente Frambach:** Aqui a gente tem que trabalhar muito isso. E eu acho que uma profissão que se aproxima é a medicina. O médico que está em casa, tranquilo, e daqui a pouco toca o telefone e tem que avançar. Mas é um pouquinho diferente porque o médico que tem lá os seus vencimentos que estão em jogo também. No nosso caso não. Vai receber nada em troca a gente tem que guarnecer. Está em casa, tocou o telefone, tem que avançar, mesmo se estiver prevista a licença para amanhã. E trabalhar isso na mente da juventude hoje é o mais difícil. Existe outro fator no CN que é que interfere muito negativamente que a interferência dos pais. Aqui, como são todos maiores, pelo fato de todos entrarem com 18 anos ou mais, a gente consegue trabalhar melhor essa questão. Mas a interferência dos pais no CN é muito grande, e se o pai não for militar ou não tiver passado por isso

tem uma dificuldade muito maior de entender que se o comandante der não, por qualquer que seja a razão, vai ter que ficar a bordo. E o pai não consegue entender isso.

**Cadete Davi Alencar:** Lá na academia, o subcomandante, Tenente-Coronel Velloso fala que a sociedade quer heróis, mas não quer que os heróis passem pelo treinamento para serem heróis. Muito menos em se tratando dos seus filhos. Com isso, interferem muito na formação e acabam colhendo os frutos disso que são militares fracos e servidores mal preparados.

**Capitão-Tenente Frambach:** Aqui na EN se escolhe o corpo que a gente vai servir no final do segundo ano. Então eu tinha minhas dúvidas como todos os segundo anistas têm, naturalmente. E aí quando eu decidi, não contei aos meus pais. Contei só depois que já estava confirmado, já no início do terceiro ano, que ia ser fuzileiro naval. E foi um baque para a minha família. Eu sabia que seria difícil para eles aceitarem. Relutaram. E o tempo todo perguntavam do porquê eu ia fazer isso. Aí tinha as atividades que são diferenciadas - a partir do terceiro ano - treinamentos muito mais desgastantes, rastejar e tudo mais. E minha mãe falava que não criou filho para rastejar. Mas aí quando apareci duas vezes na televisão dando entrevista na Record de camuflado, todo equipado preparando pra ir para o Haiti ela chorou, toda orgulhosa. E eu falei: "É! Eu só aparecer aí porque no dia a dia eu realizava aquele treinamento desgastante que você não queria que eu fizesse".

**Cadete Davi Alencar:** Ao final da adaptação, o candidato, quase militar já está pronto para passar por avaliações que possam reprova-lo, por exemplo, por incompetência técnica? E quais são as competências técnicas que o candidato precisa apresentar para ingressar na Marinha?

**Capitão-Tenente Frambach:** A gente aqui consegue trabalhar bem o passo a passo. Acho que não é o caso de vocês porque na função de vocês, apesar de serem cadetes, quando toca vocês já avançam para poder, até mesmo, aprender, mas já combatendo efetivamente o problema. Aqui com o Aspirante não é assim. A gente vai contar com o Aspirante operativamente, na real, só depois que se formar. Na real, ele não atua operativamente. Um exemplo simples são os GLO's, que estão tocando direto aqui no Rio de Janeiro, em nenhum momento você vai ver Aspirante envolvido. O Aspirante é dentro da EN, no passo a passo, um passo após o outro

ele se habilitar para o próximo estágio. Então, para ele ir para rua e operar efetivamente, na real, só quando ele se formar. E para isso são diversos estágios diversas etapas. Aqui são quatro anos do ciclo escolar e mais um ano do ciclo pós-escolar, são cinco anos de formação. Quem vem do CN são oito anos de formação. Agora, ao final da adaptação o candidato está apto a ser Aspirante do 1º ano. Não adianta darmos um passo maior que a perna. Se tocar hoje, o camarada não vai ter condições técnico-profissionais de combater de forma real ou de guarnecer um navio. Por isso que é a formação tem que ser passo a passo. Na adaptação a gente busca forjar o mínimo necessário dessas habilidades, o essencial, que é o cumprimento dos horários, o conhecimento da rotina da EN, das publicações. Aquele mínimo que o Aspirante precisa conhecer para iniciar o ano. Para ele saber que a regra do jogo é essa, o militarismo funciona assim, hierarquia e disciplina, prestar continência, marchar e tal. Ao final do primeiro ano, que ele já recebe uma carga de atividades administrativas e, principalmente, da parte acadêmica forte, ele está preparado para ir para o 2º ano, que é, talvez, o mais difícil, academicamente, aqui na EN. O 2º ano tem uma carga acadêmica muito grande, são as matérias mais difíceis, que mais reprovam. Por que não é no 1º ano? Porque no 1º ano o Aspirante tem que se preparar para isso. Ele tem que entender que no ano que vem vai ser difícil e vai ter que estudar bastante. Quando termina o 2º a carga horária profissional supera a carga horária técnico-científica, as matérias mais voltadas para engenharia, mecânica, cálculo. Já começa a ter mais contato com navio, exercícios. E há a ramificação no 3º ano de quem é da Armada, Fuzileiro Naval e Intendente. No 4º ano essa carga profissional aumenta ainda mais. Então é assim que funciona. Cada ano ou cada etapa habilita o Aspirante para a próxima etapa.

**Cadete Ormonde:** A gente está querendo criar alguns critérios objetivos que pudessem avaliar um candidato no estágio probatório. Quando falo em critérios objetivos falo mais em critérios operacionais. Porque, mesmo na adaptação, a gente já entra em contato, bem pequeno e de forma controlada, com altura, atividade aquática, com fogo, etc. Mas se a gente começasse a avaliar alguns critérios, mesmo que básicos, por exemplo, a aptidão ao mar e à altura, talvez a gente pudesse cometer erros porque o candidato durante a sua formação poderia, às vezes, melhorar ou então aprender a superar essas dificuldades. O senhor falou muito, da adaptação no 1º ano, em questões militares, em avaliação de

pontualidade, de atitudes que mostram seu caráter, que mostram quem você é, mas com critérios objetivos. O senhor poderia dar exemplo de mais algumas avaliações objetivas que a gente poderia reconhecer uma pessoa de bom caráter, um bom militar?

**Capitão-Tenente Frambach:** Para vocês entenderem, há três domínios e cada domínio desses é ramificado em atributos. Essa avaliação é semestral do 1º ao 4º ano e todos os Aspirantes são avaliados. A avaliação primeiro semestre, por exemplo, do 1º ano já começa desde o início de janeiro, na adaptação, e vai até junho. E a cada atributo desse a gente atribui uma nota de 0 a 10, buscando em critérios objetivos para avaliar o que é subjetivo. Isso é muito complicado. Tem situações que a gente não consegue chegar a um denominador comum. Mas o nosso Imediato do Corpo de Aspirantes, atualmente, Capitão-de-Fragata Roman, passou para a gente que avaliação como ela é feita hoje é muito mais objetiva do que quando era feita a oito ou nove anos atrás. Teve uma evolução muito grande e mesmo assim ela ainda é subjetiva, apesar de toda essa objetividade que a gente busca nela. São três domínios que a gente avalia: domínio Profissional, Pessoal e Militar-Naval. Dentro dos domínios temos os atributos, como por exemplo, comprometimento com a Marinha. Como que você vai avaliar que o Aspirante tem comprometimento com a Marinha? Qual a ferramenta que a gente vai utilizar para avaliar? A gente tem as atividades extracurriculares, diversos grêmios, atividades de equipe, diversas situações em que aparecem embarques de caráter voluntariado, atividades que duram não só durante a semana, mas também o fim de semana. Então a partir do momento que a gente começa a perceber que o Aspirante abre mão do fim de semana de forma voluntária para poder fazer uma atividade, que talvez ele nem goste muito, uma atividade que ninguém foi voluntário e ele foi, notamos que esse cara tem um comprometimento com a Marinha diferenciado. E por outras situações que a gente pode elencar. Todas essas ocorrências serem lançadas no sistema é fundamental porque quem faz a avaliação do Aspirante é o Comandante-de-Companhia dele. Eu sou Comandante da 3ª Companhia e subordinados a mim são 168 Aspirantes de todos os anos, uma etapa de cada ano. Como eu consigo observar e avaliar todos os Aspirantes, todos os 168? Impossível! Qual a ferramenta utilizada? Para avaliar 1º ano, 2º ano e 3º ano eu consigo utilizar o 4º ano. Porque o Aspirante do 4º ano é encarregado de equipe, é presidente de

Grêmio de atividade extracurricular, é Comandante de pelotão, enfim, em diversas situações que o 4º ano está à frente e tem uma observação mais profunda dos Aspirantes do 1º ano, 2º ano e 3º ano. Eles são uma ferramenta fundamental para conseguir avaliar 1º ano, 2º ano e 3º ano. Além disso, tem o sistema onde são lançadas todas as ocorrências desde o alfinete ao foguete. Se o Aspirante foi voluntário para carregar cadeira da parte baixa até a parte alta da Ilha, vai ser lançada a avaliação positiva. Entra com uma avaliação positiva no caráter iniciativa, que é um dos atributos avaliados. Como falei, quem pode lançar: todos Os oficiais. Os Aspirantes do 4º ano não podem lançar, mas pode sugerir o lançamento a um Oficial ou a um professor que também pode lançar. O Aspirante do 4º ano eu tenho mais facilidade de avaliar, pois são eles que têm os encargos colaterais dentro da companhia, e estão à frente das diversas atividades da EN, então eu consigo observá-los com mais facilidade. Voltando à questão dos atributos. Conhecimento profissional é um dos atributos que estão no último domínio, o Profissional. Como eu avalio o conhecimento profissional do Aspirante? Se ele for da Armada, por exemplo, a nota dele de navegação é uma boa ferramenta. Além da nota de navegação, que é uma matéria acadêmica, a gente tem as saídas TIPO e GT, que são as saídas nos Avisos de Instrução, navios que são subordinados à EN. Os Aspirantes saem 20 vezes ao longo do ano exercendo funções diversas dentro do navio e ali eles demonstram conhecimento aos avaliadores do navio que são o Comandante e o Imediato daquele navio. O Comandante e o Imediato emitem relatórios referentes a todos Aspirantes que fazem essas saídas, esses embarques, e remetem aos Comandantes-de-Companhia. Então vem uma nota, vem algo concreto de como foi a participação dele no navio. Isso entra como conhecimento profissional. Higiene física é fácil. É pegar a nota de educação física do Aspirante. Outro atributo que a gente avalia é coragem moral. Como a gente observa a coragem moral do Aspirante? Antes de conversar com você eu estava dando aula para o 3 turmas do 1º ano. E ali na aula toda hora eu chamo voluntário. E quem levanta o braço na frente de 120 pessoas tem coragem moral de levantar o braço e falar, por vezes, uma besteira ou uma coisa que ele não sabe, mas teve coragem de se expor. É fácil de observar a coragem moral de quem está mais a frente, o 3º ou 4º ano, pela questão da manobra que ele tem. Por exemplo, um Aspirante que é muito elogiado é o chefe de classe, o 01 do 3º ano, porque ele não tem melindre nenhum de descer o cajado na turma dele. Se estiver errado não importa se é ou não da

turma. Isso é ter coragem moral, fazer o que está previsto, fazer o que está escrito. A coragem profissional é um pouco mais difícil de avaliar, mas um exemplo é a participação nos estágios de verão, quando termina o ano acadêmico, de dezembro a janeiro é o período que os Aspirantes não ficam de férias, eles fazem diversos estágios, embarcados, estágio de sobrevivência na selva, por exemplo, na sobrevivência no mar o Aspirante tem que saltar da plataforma. Para quem não saltar da plataforma será degradada a nota de coragem profissional. Então, existem ferramentas. É difícil, mas existem ferramentas para avaliar esses atributos. Expressão oral e expressão escrita são dois atributos também. O tempo todo tem Aspirante fazendo apresentação de determinado grêmio. Por exemplo, vai ter atividade nesse fim de semana agora do Grêmio de Fuzileiros e eles vão fazer uma trilha lá em Minas. Fazem uma apresentação sobre esse evento que vai acontecer e vão lá à frente apresentar. Nisso eu já estou avaliando a parte oral dele. Nos documentos que eles entregam nas Companhias, é avaliada a expressão escrita.

**Cadete Manacéz Filho:** Quando é observado que um Aspirante tem certa deficiência em algum atributo desses avaliados, como a EN trabalha isso para corrigir e desenvolver a melhora no desempenho desse Aspirante nesse atributo específico?

**Capitão-Tenente Frambach:** Recentemente foi criado - não é da minha época de Aspirante - o programa de tutoria. Em virtude dessa dificuldade que o Oficial tem de observar os 160 e poucos, cada 4º anista tem três tutorados, varia entre três e cinco tutorados. Esses tutorados são os Aspirantes do 1º ano, 2º ano e 3º ano que são realizadas reuniões frequentes, normalmente uma vez por mês, no máximo uma vez por bimestre. Essas reuniões são para coletar algumas informações do tutorado, de atividades que ele fez e talvez não foram lançadas, alguma coisa que a gente acabou deixando escapar, e também para dar um feedback a ele daquilo que está pegando para ele. Naquilo que está indo bem, para ele continuar mantendo o rumo e naquilo que está precisando de uma melhora da parte dele. Por exemplo, no primeiro semestre do primeiro ano a gente tem dificuldade de dar um feedback a eles mês a mês porque não foi feita nenhuma avaliação ainda desse Aspirante. A partir do primeiro semestre é que conseguimos concluir a avaliação do primeiro ano. Antes da avaliação existe uma reunião que eu convoco todo o 4º ano e a gente avalia todos os Aspirantes do 1º ano, 2º ano e 3º ano. O tutor vai à frente, expõe

quem é o Aspirante em questão, o que ele faz, faz parte de qual equipe, etc. A reunião, às vezes, vão até umas 3 horas da manhã, mas vale muito a pena, pois é uma atividade que o 4º ano gosta muito, porque já começa a exercitar a liderança neles, e é fundamental na vida do Oficial. E lá são discutidos ponto a ponto, atributo por atributo, todos os Aspirantes do 1º, 2º e 3º anos. Um dia de reunião para cada ano. Nessa reunião, eu como Comandante-de-Companhia, faço todas as anotações necessárias para eu começar a fazer a avaliação deles. Faço a avaliação e aí tem uma reunião com os Comandantes-de-Companhia, chamado de conselho de oficialato. Todos os Comandantes-de-Companhia ficam isolados, e falam sobre cada Aspirante do 1º ao 3º e ali o Comandante-de-Companhia vai expor a foto do Aspirante, falar sobre ele, a qual equipe ele pertence, de quais atividades participa, observações na ficha, assuntos abordados na reunião de tutoria, observações particulares sobre o Aspirante e abrir a palavra aos outros Comandantes-de-Companhia para fazer as suas observações. Enfim, a avaliação é nivelada. Por que a minha avaliação como Comandante-de-Companhia segue a minha subjetividade, eu avalio de uma forma. O outro Comandante-de-Companhia, muito mais rigoroso, dá uma nota muito menor. Então, a gente tenta nivelar todas as companhias nessa reunião. Depois tem uma semana de reuniões com o Comandante do Corpo-de-Aspirantes e o Imediato do Corpo-de-Aspirantes para eles ratificarem essas decisões. Às vezes eles dão suas opiniões, mas normalmente seguem com as decisões dos Comandantes-de-Companhia, do colegiado. Terminado o conselho de oficialato, obtêm-se as notas, ou melhor, o conceito de 1º, 2º e 3º anos. Aí, de novo eu reúno o 4º ano e apresento a eles o conceito de todo mundo, individualmente, tudo o que a gente conversou na tutoria eu ratifico, mas, além disso, aponto onde tutorados precisam melhorar. O tutor tem o dever e obrigação de passar esse feedback para os tutorados do 1º, 2º e 3º anos, ou seja, mostrar para ele onde tem que melhorar, quais atributos estão deficientes, até pela experiência que ele tem como Aspirante, como ele pode fazer para melhorar tal atributo, como iniciativa. Então, tem que dar o Caminho das Pedras, mostrar para ele o que precisa melhorar e onde precisa melhorar. No caso do 4º ano, como não têm tutores, eu faço esse papel. As reuniões de tutoria que o 4º ano faz com as outras turmas, eu faço com o 4º ano. É extremamente desgastante. Eu tenho 40 4º anistas. Aí eu chamo um a um antes da reunião, antes de lançar o conceito deles. Converso com eles, já tenho uma observação prévia deles, sei como eles são, mas eu gosto de conversar com

cada um sobre diversas questões. Normalmente eu gosto de elaborar um questionário para fazer as perguntas a eles e acaba virando um bate-papo sobre assuntos que julgo importantes. Faço o conceito deles e depois de emitido o conceito, eu chamo um a um e dou o feedback.

[...]

Existe aqui o que a gente chama de baixo desempenho para o Oficialato, quando o Aspirante recebe a nota final menor que 5,6 no conceito ou em algum domínio - daqueles três domínios - abaixo de 5. E existe o elevado desempenho para o Oficialato.

[...]

Então, hoje, essa forma de avaliação, esse feedback que existe, que a gente força para que ele exista, mudou completamente a avaliação dos Aspirantes. Ainda não é perfeito e dificilmente a gente vai conseguir chegar à perfeição, mas é um grande passo de melhoria.

**Cadete Davi Alencar:** O senhor acha que esse contato maior dos Oficiais com os Aspirantes favorece um contato maior dos futuros Oficiais com a tropa?

**Capitão-Tenente Frambach:** Eu acho fundamental porque a um tempo atrás a visão que a gente tinha é que o Oficial e a praça são duas coisas dissociadas, não se misturam. Eu senti uma diferença muito grande quando comparava o CFN e a Armada. Pela natureza da atividade, o Oficial Fuzileiro tem que ser mais próximo e não tem como não ser. Tem ralação, combatendo junto, comendo a mesma comida ou até pior do que a do soldado. Aqui tem essa prática do mais moderno comer antes do mais antigo, seja administrativamente, seja no terreno, efetivamente, operando.

[...]

A realidade no CFN é totalmente diferente. Tem que ser diferente. Se não for assim você não sobrevive no combate. E agora é percebida uma mudança nesse paradigma dessa proximidade. É claro que existe um problema decorrente disso, que é alguns confundirem muito as coisas, e não sabem, muitas vezes, até onde eles podem ir com o mais antigo. O respeito que eu tinha com o meu antigo Comandante-de-Companhia, mesmo com toda a falta de contato com ele, era muito maior do que o respeito que eu vejo alguns Aspirantes terem comigo. Aí eu sinto uma diferença brutal. E isso incomoda porque eu olho para trás e vejo como era, e

não só isso, eu olho para frente e tento ver como será. Se hoje eles confundem, como será mais à frente que eu vou ter que dar uma ordem para ele, no meio do combate, e que é fundamental que ele cumpra aquela ordem sem pestanejar? Será que ele vai fazer? Já participei de muita operação, e Graças a Deus, os pelotões que eu comandeie ou companhia, quando eu falava para ir, o soldado ia, o cabo ia, o Sargento manobrava. Já com o comandante de companhia, o Tenente, por mais que ele não concordasse com a ordem, ele cumpria e depois ele vinha sugerir alguma sugestão de melhoria. O trato é diferente.

[...]

**Cadete Davi Alencar:** A gente aborda também o princípio da administração pública que é a eficiência. Se devemos prezar pela eficiência, conseqüentemente, devemos prezar pela boa formação, que é o objetivo principal de toda Academia Militar. Mas pelo que estou percebendo, o senhor acha muito é muito cedo detectar isso na adaptação. Ter um maior rigor durante a formação e implementar esse modelo que o senhor citou seria fundamental, ou seja, objetivar o que é subjetivo. É isso que a gente está buscando para implementar na ABMDPII. Gostaria de agradecer ao senhor pela disponibilidade e a receptividade.

**Capitão-Tenente Frambach:** Com certeza. Buscando resumir, considero que na adaptação seja muito cedo para fazer uma avaliação sobre o caráter e o pendor do candidato. A gente até consegue identificar, no campo do achismo, quem não tem condições. Mas o “eu acho” é muito diferente do “não tem”. Então a adaptação não é o momento para se descartar um candidato por alguma insuficiência que não seja clara ou que esteja previsto nas nossas normas como em casos de saúde, por exemplo, a Marinha não permite asmáticos em suas fileiras. Adaptação não é o momento para se descartar alguém por essas questões de desvio de caráter. Isso vai ser feito naturalmente ao longo dos 4 anos. Sempre tem um ou outro que consegue passar os quatro anos se escondendo, mas poucos são aqueles que se formam, e no geral, a gente consegue acertar quem possui algum desvio de caráter.

**Apêndice B – Entrevista realizada com o Tenente-Coronel Cláudio Pacheco Velloso no CEFAP em 16 de Outubro de 2017.**

**Cadete Davi Alencar:** Boa noite, Coronel. No nosso trabalho, a gente precisa efetuar um serviço bem prestado para a população. Então devemos selecionar os melhores militares para atender ao princípio da administração pública que é a eficiência. Para isso devemos melhorar todos os nossos processos não podemos admitir um militar que, como o senhor fala muito, usa o CBMERJ como cabide de emprego. Também porque a instituição tem uma missão e deve ser cumprida da melhor maneira possível.

Pelos quase três anos que eu passei aqui, eu sei que o senhor é defensor ferrenho dessa ideia. Então, na opinião do senhor, quais características e comportamentos devemos observar, fundamentalmente, para identificarmos um candidato com o perfil de Oficial Combatente do CBMERJ?

**Tenente-Coronel Velloso:** O Corpo de Bombeiros, historicamente, sempre foi muito urbano, e pelo fato de sempre ser muito urbano, sempre foi muito emergencial também. Então, isso sempre fez com que o militar estivesse pronto rápido para poder atender uma demanda da sociedade. Com o passar do tempo a gente viu que era importante que o Bombeiro Militar estivesse apto para poder já começar a prestar socorros. Porém o treinamento demora. Para formar um militar bem é demorado, não pode ser rápido. Tem que ter paciência para treinar, tem que ter paciência para formar. E com o passar do tempo, eu fui vendo que a Direção da Corporação foi no sentido de atender rapidamente uma demanda da sociedade, uma necessidade emergencial, cada vez mais urbana. E foi-se reduzindo o tempo de treinamento.

Havia a necessidade de formar logo para poder colocar o militar na rua para salvar. E cada vez mais os treinamentos, os cursos de formação e de especialização começaram a ficar muito rápidos. Com o passar do tempo o ingresso na ABMDPII também começou a ficar muito apertado. A adaptação passou a ser um período muito rápido, porque “tem que colocar logo como Cadete estudando”, ingressando no primeiro ano para cumprir calendário, etc. E a cada ano que passa os concursos atrasam mais a apresentação dos candidatos aqui na academia e com isso, o

período de adaptação vai sendo reduzido. Isso tudo, nesse contexto, faz com que você forme militares de uma forma muito desesperada. E isso vai se intensificando de forma que a nossa doutrina de treinamento está, a cada ano, ficando muito prejudicada. Os que vão se formando e se apresentam aos quartéis, os oficiais nas unidades vão ficando muito sem paciência de treinar porque não viveu a formação com calma, de treinamento, foi tudo muito rápido.

Vejo que a gente está numa contramão, por exemplo, do que o Exército segue. O exército tem uma doutrina de treinamento para uma guerra que não acontece - mas pode acontecer a qualquer momento - e entra ano, sai ano e essa guerra não acontece, ou seja, não tem a emergência que temos. Contudo, o exército, mesmo com essa incerteza de guerra tem uma doutrina de treinamento. Agora, o CBMERJ que tem essa certeza de guerra, uma certeza emergencial – enquanto a gente está aqui falando, tem militares do Corpo de Bombeiros, agora, na nossa guerra – não temos uma doutrina de treinamento. Isso faz com que o militar do Corpo de Bombeiros fique almejando treinamentos rápidos, cursos de especialização com menor duração. Além de diversos novos assuntos que começaram a entrar na grade curricular dos cursos de formação. Antigamente treinava-se somente combate a incêndio e salvamento. Agora o salvamento e o combate a incêndio têm diversas ramificações.

Com a pressa, não fica viável maturar o nível de treinamento necessário. Treinam um módulo rápido para passar logo para o outro módulo. Isso faz, também, com que os oficiais, quando retornam para a Academia, como instrutores, cheguem reproduzindo essa velocidade de formação. E chegam ao ponto de, por consequência de, na adaptação, receber um candidato muito tarde do concurso e ter que iniciar o ano letivo logo, não questionarem o fato de ter somente 20 dias para a adaptação. Mas sim, deveríamos brigar ou tentar empurrar o calendário para frente para fazer uma adaptação de 30 dias, por exemplo. Entrar numa briga para escrever algo sobre, para mudar. Mas, infelizmente, estamos condicionados a fazer treinamentos rápidos. E isso é ruim, porque não se forja, até forma, mas não forja. Não se provoca o impacto que o candidato, quando entra aqui, precisa receber.

É aquilo que estudamos na matéria de Liderança Militar, ele tem que passar por um baque, por uma pancada, por um trauma. Ele tem que desfazer a vida civil e sentir um choque de uma formação militar. E o choque da formação militar não pode ser rápido. Tem que ser mais demorado. Tem que entrar na mente do indivíduo. É o

ideário militar que tem que entrar no indivíduo, e isso leva um tempo. Um adestramento tem que maturar isso. Tem que fazer o indivíduo largar os hábitos antigos e adquirir hábitos militares. Esses hábitos militares têm que despertar a bravura, a destreza, etc. Mas para isso, é preciso tempo.

Então é necessário que a sociedade pare de enxergar o Corpo de Bombeiros de uma forma tão emergencial para o treinamento e aceite que a Corporação precisa fazer os treinamentos mais demorados, com mais calma e fazer com que o treinamento leve mais tempo a fim de maturar e consolidar as técnicas abordadas durante esses treinamentos.

Não é certo receber 50 candidatos e aprovar os 50 no estágio probatório. Não é normal haver, em um universo de 50 indivíduos, todos vocacionados para ser Oficial Bombeiro Militar. Estamos recebendo 50 indivíduos que vêm de uma sociedade diferente, e se não for gasto tempo fazendo treinamento, não há a mudança desse candidato.

Antigamente, o candidato que entrava no Corpo de Bombeiros, em qualquer segmento, seja para soldado ou para a Academia de Oficiais, era uma pessoa que vinha de uma sociedade onde se respeitava os avós, pedia-se a bênção, falava-se "por favor", "boa noite", ele não podia almoçar sem camisa à mesa, tinha que pedir licença, para levantar e retirar-se, cedia o lugar ao mais velho para se sentar no ônibus, por exemplo. A mãe ou o pai mandava varrer o quintal da casa, ajudar a cortar a grama, ajudar a pintar a casa, lavar a louça, cuidar do irmão mais novo, etc. Então, quando esse indivíduo de antigamente entrava no Corpo de Bombeiros, entrava mais voluntarioso, entrava mais apto a servir, entrava mais apto a respeitar ordens, mais apto a enxergar e a entender a hierarquia, a chamar o outro de "senhor", saber que se ele fosse mais antigo tinha que ter um zelo, cuidar do mais moderno. Era um público diferente.

O militar de hoje, em qualquer segmento, entra sem esses valores formados na sociedade. Entra aqui questionando porque tem que chamar o mais antigo de "senhor", sem entender porque que não pode ficar sem camisa, sem entender porque respeitar os Símbolos, ele entra aqui muito rebelde. Acha que se tiver que varrer uma calçada do quartel, está sendo menosprezado. Se ele tiver que ir para a cozinha, cortar uma batata, ele acha que está sendo humilhado. É menos voluntarioso. Isso fez com que, ao longo dos anos, houvesse uma mudança na tropa. A tropa, hoje, é menos voluntariosa. Mas esses militares viram Sargentos e,

com o passar do tempo, ministrarão instruções. E quando eles ministram a instituição, ensinam de uma forma menos apegada à Corporação. E, da mesma forma, o Cadete, quando entram candidatos do concurso da Academia sem esse apego, eles vão virar Aspirantes, Tenentes, Capitães, voltarão para a Academia, em algum momento, e não colocarão valores no Cadete. Ministram instrução de salvamento em altura, tecnicamente, mas não criam valores, não trabalham o ideário militar no aluno. Da mesma forma acontece na adaptação. É tudo muito apressado e muito sem vínculo.

O treinamento militar não basta ser técnico. O treinamento militar deve formar o militar tecnicamente, mas tem que entender também que existe uma missão, entender que não se pode recuar, entender que não se pode parar, entender que tem que sofrer por alguém. A nossa profissão é sofrer por alguém. E em uma formação ou adaptação muito rápida, não se coloca esse vínculo, não há esse choque, onde, obrigatoriamente, deveríamos fazer com que os candidatos que não têm vínculo com isso pedissem para ir embora. E aqueles que se identificassem com isso sentissem orgulho de ficar.

[...]

Precisamos ampliar o tempo de formação, não para enxertar mais coisas, mas sim para ter mais tempo para treinar e praticar o que já é ensinado durante o CFO. O ideal seria que o CFO durasse quatro anos o que toda essa carga horária de matérias de três anos fosse realocada em quatro anos para que o cadete tivesse mais tempo para treinar, para se melhorar, para que a instrução não precisasse ser tão corrida como é, para não ter que simplesmente cumprir calendário, e sim para formar bem. Mas para isso acontecer tem que haver um novo entendimento do corpo de Bombeiros em ensino e instrução.

É necessário que a adaptação seja mais estudada, é necessário ter um trabalho para que o resultado do concurso saia antes e que o candidato seja entregue para o Corpo de Bombeiros o mais rápido possível. Porque uma adaptação começando em março é um desespero, administrativamente falando. Não tem como cumprir o conteúdo programático de todo o primeiro ano. Ou finaliza o ano letivo no final de dezembro, já quase virando o ano, o que não é bom também. Porque a Academia precisa desse período, de dezembro e janeiro, para os oficiais juntos com os militares que trabalham nas divisões reverem os processos e estudarem novos processos, para o ano letivo seguinte iniciar com tudo alinhado.

[...]

**Cadete Ormonde:** Uma avaliação tem que ser baseada no conhecimento que a pessoa possui - ou deveria possuir - para não ser uma avaliação equivocada. Como o senhor acha que poderia ser avaliada a desenvoltura do candidato, ainda na avaliação, sabendo que o conhecimento técnico ainda é muito raso?

**Tenente-Coronel Velloso:** Toda avaliação tem que ser fundamentada no tripé de condição, critério e desempenho. Mas enquanto a Corporação não entender a preciosidade que é o ensino, não teremos militares se dedicando para estudar e aplicar esses parâmetros em uma avaliação de adaptação.

E o que é valorizar o ensino? É exigir critérios para transferir um Oficial para a ABMDPII. O Oficial precisa ter competências para ser um Oficial de Academia. Um Sargento para servir no CEFAP precisa ser competente para ministrar instruções e treinamentos.

O ensino carece do entendimento da Corporação em ter critérios para escolher instrutores e Oficiais da Academia que sejam dotados de talento, aptidão e vocação. Esse é o militar ideal para trabalhar no ensino da Corporação.

Na Corporação nós temos Oficiais dotados de vocação, talento e aptidão. Mas nem sempre estão no ensino e, talvez, até poucas vezes estejam dedicados ao ensino.

A Corporação tem que identificar e realocar esses militares para que esses militares estejam na ABMDPII, no CEFAP, ou seja, estejam nos estabelecimentos de ensino. Para que esses militares, dotados de vocação, talento e aptidão, consigam se dedicar para escrever e estudar critérios que parametrizem uma avaliação equilibrada na adaptação. Mas enquanto os militares lotados nas unidades de ensino não tiverem vocação para escrever, não vão escrever. Enquanto eles não tiverem talento para escrever algo sobre o ensino ou critérios de avaliação na adaptação, eles não vão escrever. Podem até cumprir uma ordem e fazer algo, mas somente pelo fato de ter recebido uma ordem. Mas não por ter o talento de escrever sobre aquele assunto, por ter a vocação de entender os comportamentos humanos, ou por ter a aptidão de ministrar uma instrução de forma excelente.

Valorizar o ensino também é fazer com que a ABMDPII tenha um efetivo de Oficiais que permita que os Oficiais consigam pensar no ensino. O Oficial da ABMDPII não pode fazer adaptação, dar aula, ministrar instrução prática, estar preparando

sobrevivência, fazendo IPM, chefiando o rancho, chefiando seção. Não pode. Inevitavelmente em alguma coisa ele vai falhar.

É necessário que a Corporação equipe a ABMDPII com Oficiais em quantidade e com qualidade. Agora sim, teremos Oficiais para fazer pesquisa de ensino, Oficiais para reavaliar os regimentos, Oficiais para ministrar instrução, Oficiais para reavaliar os processos que já foram adotados.

Esses oficiais vão escrever procedimentos avaliativos com condição, critério e desempenho esperado e vão melhorar os processos de uma adaptação. A adaptação terá os seus critérios de avaliação muito bem definidos e baseados nesses estudos feitos, teremos uma lista de competências e habilidades que os candidatos deverão apresentar como, por exemplo: bravura, destreza, aquacidade, espírito de corpo, altruísmo, abnegação. Eles terão tempo para poder escrever um rol de competências psicomotoras, um rol de competências afetivas, um rol de competências atitudinais, um rol de competências técnicas, etc. Com isso teremos um arcabouço de critérios coerentes para a avaliação, baseado nas condições básicas que são dadas ao candidato submetido a um treinamento e no desempenho esperado do candidato ao passar por essa bateria de treinamento.

O Exército tem o CEP (Centro de Estudos de Pessoal) lá no Leme no forte Duque de Caxias, que realiza vários estudos sobre o assunto, no ensino, inclusive. Um militar do Exército que é indicado para servir na AMAN vai para o CEP para fazer um curso todo voltado para o ensino e assim que ele esteja apto a servir na AMAN, é finalmente transferido. Vai um militar mais apto, um militar com uma atenção mais meticulosa. Ele vai mais atencioso para o ensino. É diferente de pegar um militar aleatoriamente do Xº GBM e jogar na ABMDPII para ser instrutor da adaptação. Mesmo que tenha cursos operacionais em diversas áreas, ele precisa ter uma preparação para ensinar.

Mas para conseguirmos escrever essas competências, precisamos ter oficiais pensando nisso. Não é coerente termos o maior Corpo de Bombeiros do Brasil, e uma Academia do nosso porte - que prepara para um Corpo de Bombeiros com tantas ramificações de atendimento - ter um efetivo com 20 Oficiais. Tem que ter mais Oficiais.

A ABMDPII precisa ter um corpo administrativo de Oficiais, ter, efetivamente, um corpo de ensino, um corpo pedagógico, um corpo de instrutores operacionais. Assim, conseguiremos escrever melhor. Vista a dificuldade para se atualizar o

TREEEC, que já tem 90 folhas e precisa ser mais atualizado. É complicado fazer uma reunião sobre melhoras para no TREEEC, o que deve-se mudar, tirar, ser acrescentado. É difícil conseguir tempo para isso.

E é necessário que haja uma política de ensino que nos dê tempo para pesquisar sobre as problemáticas que assolam o ensino no CBMERJ, para conseguir escrever critérios para garimpar melhor os candidatos na adaptação.

Não basta escrever que o candidato tem que ter coragem, bravura, espírito de corpo, atenção, capacidade de permanecer com alteração de fuso horário, de permanecer com redução de alimento, não basta falarmos isso. Temos que parar para pesquisar, para defender essa ideia.

Estamos preparando um militar do Corpo de Bombeiros, um indivíduo, um profissional que vai trabalhar em situação de medo, situações que, talvez, vá sentir fome numa ocorrência e tenha que permanecer sentindo fome, vai sentir dor de cabeça e tem que se reequilibrar emocionalmente, que pode se lesionar, torcer o joelho e ter que continuar. E até que ponto ele continua mesmo lesionado e em que ponto ele abandona uma missão? Mas para isso ser estudado, precisa-se de mais efetivo.

Eu fiz uma monografia sobre a avaliação do Oficial indicado para a ABMDPII com base no perfil profissiográfico, pois não é qualquer Oficial que tem perfil para ser Oficial da Academia. Qual o perfil profissiográfico do militar que trabalha no ARC (remoção de cadáveres), qual o perfil profissiográfico do Guarda-Vidas, o perfil profissiográfico do militar auxiliar de consultório dentário? Temos de uma forma muito generalizada.

[...]

As unidades especializadas são unidades de ensino também, de treinamento especializado. E essas unidades precisam ser compostas por militares que tenham capacidade e um perfil profissiográfico para ensino e instrução. Não é qualquer montanhista que vai ser um excelente instrutor de montanha, não é todo o Guarda-Vidas que vai ser um excelente instrutor de salvamento no mar, não é qualquer mergulhador que no ano seguinte pode virar um instrutor do curso de mergulho autônomo do Corpo de Bombeiros. Então não é qualquer Tenente que pode virar um Oficial de Academia, não é qualquer Capitão que pode virar um Oficial de Academia. É necessário que tenha uma seleção e uma valorização desses militares. Porque o

militar da Academia tem que ser um militar que consiga ter envolvimento com o ensino.

Servir na Academia é diferente de servir em qualquer unidade do CBMERJ. A atividade é diferente, aqui na academia se trabalha intensamente com a mudança do comportamento humano.

Todos os anos são cinquenta jovens que entram aqui com uma vida diferente, são cinquenta jovens que entram aqui com repertório de conhecimento extremamente diferentes, competências e objetivos diferentes.

Antigamente as pessoas que prestavam o concurso, queriam ingressar na Corporação para salvar alguém. O sonho dele era salvar alguém, se sentir corajoso, lutar contra as chamas e salvar alguém, pular o muro para resgatar uma pessoa, o sonho dele era atravessar o fogo. E aquilo era uma adrenalina, era prazer.

Já conheci militares que ficavam ao lado do telefone da comunicação torcendo para entrar alguma ocorrência para entrar na viatura e sair correndo para salvar uma pessoa. Hoje em dia isso é mais raro. Há militares que estão vindo de diversos ramos do mercado de trabalho estão querendo poder ter um horário para descansar no quartel.

Precisamos ter no ensino militares que consigam mudar esse comportamento. E isso é difícil de achar. Outro fator que pesa muito é que a grande maioria dos Oficiais não quer servir na Academia. Têm receio de servir na Academia, de se expor, de ter que ir apertar cadete, ter que se preparar para instrução, ter que você conduzir as pessoas, e nem todo mundo está disposto a exercer essas funções.

[...]

O Exército, há muito tempo, pára para estudar o ensino e é evidente a política de valorização do ensino dentro do Exército. O Oficial que serviu na AMAN é valorizado e mais pontuado para ser promovido a General. No CBMERJ quantas são as promoções, em seus diversos segmentos, que tem militar por ser da área do ensino? Isso é uma verdade e um incômodo para o militar do ensino.

No CEFAP, por exemplo, hoje tem militares extremamente desgastados. Eles trabalham no expediente, dão instrução, preparam aula, preparam prova e corrigem prova, são tutores de ensino a distância, tem o serviço no socorro e na guarda do CECS. Eles estão desgastados. E a política de valorização do ensino visa disponibilizar um efetivo com qualidade e valorizar os que estão ensinando.

Às vezes o militar, única e exclusivamente, só quer o direito de preparar uma instrução boa. Muitas vezes, o que o militar das instituições de ensino mais pede é a oportunidade sentar a mesa e ter tempo para elaborar uma prova bem feita, ter tempo para corrigir bem uma prova, olhar com calma a ideia de um aluno, poder preparar uma instrução, se condicionar para uma instrução que, às vezes, é de nível capacitativo operacional, ele quer o direito de ensinar da melhor forma possível.

**Cadete Davi Alencar:** O senhor acha que na adaptação seria muito cedo para excluir um candidato que não apresenta um perfil esperado pela instituição?

**Tenente-Coronel Velloso:** A gente não pode aplicar uma avaliação dessa, na adaptação, achando que vai determinar tudo o que aquele indivíduo é. Mas estudar uma avaliação dessa na adaptação já é fazer uma primeira triagem. Não é qualquer candidato que vem para a adaptação que vai sentir afinidade com a atividade.

**Cadete Davi Alencar:** O senhor acha que essa avaliação tem que ter critérios mais gerais?

**Tenente-Coronel Velloso:** Não acho que tenha que ter critérios mais gerais, acho que tem que ser critérios específicos, porém em um nível mais baixo, não muito exigente. O nível mais exigente virá ao longo do curso. E precisa ser específico. Por exemplo, aspectos específicos de bravura, de controle emocional. Mas qual a dosagem? É mais baixa. Não teremos um bombeiro pronto e não podemos esperar um desempenho excelente de treinamento de controle emocional na adaptação, mas é razoável esperar um desempenho equilibrado. Não estamos esperando um militar altamente capacitado a fazer salvamento no mar, mas tem controle para ter uma fluuabilidade no ambiente aquático. Com o passar dos anos ele será submetido a exigências maiores. Mas as exigências têm que ser de forma gradual.

**Cadete Davi Alencar:** Esse que é o grande embate do trabalho. Quais áreas de competência que devemos selecionar?

**Tenente-Coronel Velloso:** Eu acho que você pode traçar o seu trabalho em quatro eixos. O Oficial do Corpo de Bombeiros deve apresentar habilidades e competências no campo administrativo, operacional, institucional e comportamental.

Você deve fazer um estudo de adaptação que consiga avaliar, em um determinado nível, habilidades administrativas - porque de certa forma Oficial do Corpo de

Bombeiros também é um Intendente. Então, como na adaptação você consegue identificar habilidades administrativas? O candidato que consiga organizar, de uma forma equilibrada, os equipamentos, ou até ter o controle da turma, por exemplo.

Outro eixo é o operacional/capacitativo, que é destreza, o adestramento, a bravura, a truculência e agressividade.

O terceiro eixo é o de defesa institucional. Até que ponto esse militar tem apego à Corporação? Ele protege os valores da caserna? Não adianta termos um militar altamente capacitado administrativamente e operacionalmente, mas que não tenha apego aos valores da caserna, não preservar a caserna. É necessário que ele valorize a memória dos heróis que morreram em combate, os nossos símbolos e valores institucionais.

O quarto e último eixo são as competências comportamentais/disciplinares. A partir desses quatro eixos você vai observar outras ramificações.

[...]

Na adaptação não pode se exigir um soldado excelente, um Soldado Universal, totalmente disciplinado, cumpridor de ordem ao extremo. Isso vai ser construído aqui dentro. Mas é possível identificar comportamentos indesejados precocemente e seguir acompanhando os próximos fatos para avaliar a melhora ou a piora desse candidato nesse aspecto em questão. E para isso tem que ter efetivo de instrutores. Não é certo haver dois tenentes ministrando instrução para cinquenta candidatos. E se ali houver alguém que na semana retrasada tentou suicídio porque teve uma briga familiar?

A Academia tem que ter um corpo de sargentos especializados trabalhando junto com os Tenentes, ainda mais na adaptação. Conseguir perceber a fisionomia dos cinquenta é praticamente impossível. A qualquer momento um daqueles pode estar perdido pensando na briga que teve com pai no dia anterior pelo telefone.

Hoje em dia a Corporação admite candidatos do CFO com filho. Imagina como fica a cabeça de um indivíduo que a esposa ainda não entende porque ele tem que dormir no trabalho enquanto o filho está com febre em casa. Ele está indo para a instrução com a cabeça virada porque discutiu com a mulher que fica com o filho doente em casa.

Hoje temos um público diferente. O Cadete, hoje, tem um salário, não mais uma ajuda de custo, então com um salário é possível assumir compromissos como pagar a prestação de um veículo, a prestação da casa. Às vezes pode estar noivo ou

casado. Tem gente que entra aqui e recebe a notícia, no meio da adaptação, da gravidez da namorada. Como um indivíduo desse, numa instrução de pressão e estresse emocional vai responder em um ambiente sob o comando de dois Tenentes instrutores? É perigoso. Tem que haver o entendimento de ter mais gente trabalhando na instrução. Uma boa quantidade de Sargentos bons acompanhando.

[...]

Para um militar vocacionado para o ensino basta ter o tempo para preparar uma boa aula e ele estará se sentindo valorizado. Às vezes, ele não quer gratificação - é lógico que uma gratificação para o militar do ensino seria uma ótima valorização - a única coisa que ele é paz e sossego de fazer uma instrução sem desespero para sair daquela instrução e ter que tocar o IPM que ele foi designado para fazer. Ele vai se sentir valorizado se o IPM for dado a outro militar. Que ele que receba numa outra vez, em outro momento que estiver afastado do ensino.

Grande parte do meu tempo de efetivo serviço foi voltado para ensino e instrução e o que sempre me deixou incomodado não foi o fato de eu não ser valorizado. A pior coisa é quando praticam contra mim atos de desmotivação. Não preciso de motivação, mas também não posso ser desmotivado. Os militares do ensino já estão quase acostumados a não receber incentivo, mas ficam profundamente desestimulados ao receber investidas de desmotivação. Retirar um monitor de uma instrução de altura na torre para assumir o serviço na hora de permanência, para ficar sentado em uma mesa, é um ato de desmotivação. É desmotivante receber uma ordem para sair da torre, de um treinamento perigoso, de risco, abandonar a área de instrução para assumir uma função de permanência, quando há como avançar outro nesse momento.

Ele não está pedindo para motivá-lo com nada, não precisa dar nem incentivo, nem gratificação, nem nada. A única coisa que ele precisa é que não façam contra ele atos de desmotivação.

A motivação é de dentro para fora. A motivação sai de mim mesmo. Eu sou motivado, eu estou motivado. O incentivo é de alguém para mim. A desmotivação às vezes ocorre com as pessoas e situações tentando provocar em mim. Isso é grave na visão dos instrutores.

Quem está no ensino, sente muito com esses atos de desmotivação. E isso é muito ruim para o ensino. E, às vezes, por sofrer tantos atos de desmotivação, chega a ceder às pressões para não dar o seu melhor nas instruções.

O período no ensino, tanto para o instrutor quanto para o aluno precisa durar, para eles se melhorarem. Eu, hoje, em uma instrução, tenho muito mais percepção de risco do que eu tinha quando era Tenente e Aspirante. Por que eu tenho isso? Porque eu gastei mais tempo no ensino e para o ensino.

[...]

Eu acho que adaptação poderia ter outro molde. Se o Corpo de Bombeiros precisa colocar cinquenta cadetes no 1º ano do CFO, então acho que poderíamos começar com setenta.

Suponhamos que nenhum dos setenta saia, mas tendo esses critérios estudados e bem elaborados e sem subjetividade, a Academia selecionaria, dentro de uma classificação final baseada nesses critérios estudados os cinquenta primeiros colocados. Já os outros vinte não serão admitidos por se tratar de concurso e a adaptação fazer parte do concurso.

**Cadete Davi Alencar:** Esse molde seria muito interessante porque gastaríamos menos tempo convocando candidatos reservas.

Mas um ponto complicado seria o custo de uma adaptação com mais vinte candidatos que serão dispensados ao final do processo. Não seria muito oneroso para o Estado?

**Tenente-Coronel Velloso:** Mas tem que ter custo. O Corpo de Bombeiros é tão nobre, tão nobre, que é muito caro.

Qual é o valor de uma vida? Não tem como valorar a vida humana. O valor é grande, mas qual é o custo? Formar um Bombeiro Militar custa caro.

Dentro princípio de administração pública, a gente tem que estar sempre reduzindo os custos, até porque é um custo do Estado, impostos da sociedade. Mas é um valor alto retorna em um militar abnegado, distinto, honesto, padrão, equilibrado emocionalmente, com valores, de bom caráter, tecnicamente excelente. E isso é caro.

Olha o perigo e a responsabilidade que é colocar um ABT em alta velocidade, para combater um incêndio, na mão de um indivíduo. Um caminhão carregado com cinco mil litros de água numa curva pode acabar com uma casa, com uma família inteira. Então, é caro treinar um soldado. Tem que ser caro treinar um soldado para ser condutor de viaturas do Corpo de Bombeiros.

Também é caro treinar o Cadete que vai ser Oficial no futuro, e vai orientar esses treinamentos dos soldados, dos sargentos.

Eu já tive embates com Oficiais, até mais antigos, que nunca pararam para pensar na questão de o bombeiro ser caro. Eles só usavam os argumentos da área logística, de custo de equipamentos, deslocamento para treinamento. Mas quem disse que é barato formar um militar que pode estar indo salvar a sua mãe amanhã? Esse indivíduo é nobre, é diferente. Qual o indivíduo que entra em um local de deslizamento que pode começar a cair lama a qualquer momento? Qual o valor de uma criança que, o pai já morreu, morreu a mãe também e ficou só a criança na calçada de uma casa que pode cair daqui a um minuto?

É muito caro treinar um militar para isso, para reduzir esse risco. O Oficial de logística, de intendência não pode só pensar em você custo. Porque o equipamento é caro, o capacete é caro, a mochila cheia de equipamentos é cara. Se esse equipamento, que é caro, proporcionar melhores condições para o treinamento e, principalmente, para as operações de salvamento, tem que adquirir e distribuir esse equipamento.

Tem que fornecer o deslocamento e alimentação para treinamentos em locais mais distantes do Estado. Se em Campos tiver a melhor área para treinar determinada atividade, então tem que ser lá. Se for uma situação que não dê para simular tão fielmente aqui no Rio e só consigamos treinar isso mais perto da realidade lá em Itaperuna, que seja feito em Itaperuna. É caro fazer transporte com helicóptero, mas é necessário treinar operações aéreas.

Tem que treinar o militar, pois quando passar por necessidade vai estar equilibrado, vai passar por experiências diferentes para saber lidar com as mais diversas situações.

Não é certo levar-se em conta somente as estatísticas do número de militares que realizaram salvamento com uso da aeronave. Essa estatística é baixa, mas naquela única estatística, naquele único caso daquele ano, é um filho que o pai está esperando. Isso pode acabar com uma família. Pois o bombeiro não conseguiu salvar, e o pai comete suicídio, de repente. Então, não é só uma pessoa que morreu, a morte daquela pessoa, às vezes, leva a família toda em depressão.

O treinamento, o salvamento, os equipamentos e a formação são caros porque a vida da população, que inclui os nossos familiares, não tem preço. Além do mais a sociedade precisa saber que o dinheiro dela está tendo retorno.

## **Apêndice C – DOMÍNIOS COMPORTAMENTAIS**

### **DOMÍNIO MILITAR**

#### **Lealdade**

Franqueza e sinceridade.  
Normalmente anda lado a lado com o caráter.

#### **Disciplina**

Cumprir e fazer cumprir ordens e normas.

#### **Fogo Sagrado**

Vibração do combatente.  
O conceito paralelo tem parcela importante neste atributo.

#### **Liderança Militar**

Bastante similar ao Senso de Justiça.

#### **Autonomia**

Agir eficientemente e inovar, por iniciativa própria na condução de missões.

#### **Apresentação Pessoal.**

Apuro nos uniformes.

#### **Higidez Física**

Capacidade de resistir à fadiga e ao sono.

### **DOMÍNIO PROFISSIONAL**

#### **Comprometimento com o CBMERJ**

Fidelidade e entusiasmo. Bastante similar ao Fogo Sagrado.  
O conceito paralelo tem parcela importante neste atributo.

#### **Coragem Profissional**

Enfrenta e supera obstáculos.  
Coloca em risco sua própria segurança em prol da instituição.

#### **Conhecimento Profissional**

Conhecimento teórico e prático da função.

#### **Descortino**

Capacidade de se antecipar aos fatos. Planejamento.

#### **Expressão Oral**

Se expressa com clareza, sem erros de português ou gírias.  
Fala em público.

#### **Expressão Escrita**

Observar documentos elaborados pelos cadetes.

**Capacidade Administrativa**

Fazer diversas missões e com eficiência/eficácia.

**DOMÍNIO PESSOAL****Caráter**

Trata da honestidade e integridade.

O conceito paralelo tem parcela importante neste atributo.

**Coragem Moral**

Coloca o serviço acima do coleguismo.

Os cadetes “apertões” são os exemplos típicos da máxima coragem moral.

Participar alteração de cadete também demonstra este atributo.

Um cadete do 1ºano tomar a palavra numa reunião de CIA é um ato de coragem moral.

**Equilíbrio Emocional**

Pode ser visto em audiências, reunião de CIA, paradas e no dia-a-dia e em treinos de equipe.

Nervosismo em revistas denota falta desse atributo.

Observar comportamento ao receber notícias ruins e como reagem.

**Coerência de Atitudes**

Agir conforme valores pregados.

Ser verdadeiro e constante em todos os momentos.

Ser oportuno nas palavras e gestos.

O conceito paralelo tem parcela importante neste atributo.

**Senso de Justiça**

Ser justo, tanto nos elogios quanto nas punições.

**Espírito de Cooperação**

Trabalha em harmonia com o grupo.

Auxilia o próximo.

O conceito paralelo tem parcela importante neste atributo.

**Cultura Geral**

Assuntos alheios à profissão.

Atualidades, produção de cultura.

Outros idiomas.

**Comportamento Social**

Correção de atitudes em meios sociais.

Procedimento exemplar na vida familiar e civil.

O cadete que não honra seus compromissos financeiros é prejudicado neste quesito.