



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

JOÃO DANIEL DA SILVA FILGUEIRA

**CONSOLIDAÇÃO DA ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO FOGO E DOS
DESASTRES COMO INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO CORPO DE
BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL: CREDENCIAMENTO, GESTÃO
DO CONHECIMENTO E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA**

BRASÍLIA-DF

2026

JOÃO DANIEL DA SILVA FILGUEIRA

**CONSOLIDAÇÃO DA ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO FOGO E DOS
DESASTRES COMO INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO CORPO DE
BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL: CREDENCIAMENTO, GESTÃO
DO CONHECIMENTO E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA.**

Dissertação em formato *Multipaper* apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Modalidade Profissional - PPGEMP/FE da Universidade de Brasília - UnB, como exigência para obtenção do título de mestre na Área de Concentração: Políticas públicas e gestão da educação. Campo de pesquisa: Política, gestão, sociedade e cultura.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Adriana Almeida Sales de Melo

BRASÍLIA-DF

2026

JOÃO DANIEL DA SILVA FILGUEIRA

**CONSOLIDAÇÃO DA ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO FOGO E DOS
DESASTRES COMO INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO CORPO DE
BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL: CREDENCIAMENTO, GESTÃO
DO CONHECIMENTO E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA.**

Dissertação em formato *Multipaper* apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Modalidade Profissional - PPGE/FE da Universidade de Brasília - UnB, como exigência para obtenção do título de mestre na Áreas de Concentração: Políticas públicas e gestão da educação. Campo de pesquisa: Política, gestão, sociedade e cultura.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Adriana Almeida Sales de Melo
Orientadora
PPGE/FE/UnB

Cel. QOBM/Comb. Dr. André Telles Campos
Membro externo
Superintendente da ESCFD/CBMDF

Prof. Dr. Bernardo Kipnis
Membro interno
PPGE/FE/UnB

Prof^a. Dr^a. Girlene Ribeiro de Jesus
Membro interno
PPGE/FE/UnB

Prof. Dr. Fernando Bomfim Mariana
Membro Suplente
PPGE/FE/UnB

Brasília, 12 de março de 2026

Ficha catalográfica elaborada automaticamente, com os dados fornecidos pelo autor

. FILGUEIRA, João Daniel da Silva. **Consolidação da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres como Instituição de Ensino Superior do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal: Credenciamento, Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade Financeira.** / João Daniel da Silva Filgueira; **Prof^a. Dr^a. Adriana Almeida Sales de Melo.** -- Brasília, 2026. n^o p. 286

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Educação) - Universidade de Brasília, 2026.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo sonho e pela visão que se realizam, pela força para fazer tudo isso dar certo. Tudo é dEle, por Ele e para Ele.

À minha esposa amada, Vladia Filgueira e à minha filha querida, Ada Laura Filgueira, meu muito obrigado pelo apoio e por serem o lugar para onde eu quero sempre voltar.

Ao meu pai, João Filgueira, pela dedicação e à minha mãe, Maria José Filgueira, por tanto e principalmente pela torcida.

À todos os familiares e amigos pelo carinho.

À professora Doutora Adriana Almeida Sales de Melo pelo apoio e valiosíssimas orientações e aos queridos membros das bancas, meu muito obrigado.

Agradeço ainda ao Corpo de Bombeiros Militar, lugar de conquistas e vitórias, onde aprendi que existem muitas formas de salvar vidas... Meu desejo é que a Escola Superior do Fogo e dos Desastres seja uma potência e um legado para a Corporação e para o Distrito Federal.

“Muito viu, muito sofreu, até voltar para casa.”

Homero, Odisseia

RESUMO

Objetiva analisar o processo de consolidação da Escola Superior de Ciência do Fogo e do Desastre (ESCFD), credenciada pelo Ministério da Educação (MEC), como Instituição de Ensino Superior (IES), pública, vinculada ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), com foco nos desafios e estratégias relacionados à sua Consolidação como IES, sua Gestão do Conhecimento (GC) e à sua Sustentabilidade Financeira. Ampara-se nas dimensões I e X do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Em formato *multipaper*, debate a concepção pedagógica da IES enquanto escola, inserindo-se entre os campos do Ensino Superior (ES) e do Ensino Bombeiro Militar (EBM), suportada pelas Ciências do Fogo e do Desastre, campo de pesquisa em desenvolvimento. A metodologia adotada foi de estudo de caso, com caráter bibliográfico, exploratório e qualitativo e entrevistas com atores-chave envolvidos na concepção da IES, na GC do Sistema de Ensino Bombeiro Militar (SEBM) e na Sustentabilidade Financeira da IES. A abordagem de pesquisa-ação é usada para construção dos produtos técnicos. Busca-se contribuir para o entendimento do papel da ESCFD no CBMDF e na educação superior pública.

Palavras-chave: Ensino Superior, Escola Superior de Ciência do Fogo e do Desastre (ESCFD), Instituição de Ensino Superior (IES), Credenciamento, Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF).

FILGUEIRA, João Daniel da Silva. **Consolidação da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres como Instituição de Ensino Superior do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal: Credenciamento, Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade Financeira.** 286p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de Brasília, 2026.

ABSTRACT

This study aims to analyze the consolidation process of the Higher School of Fire and Disaster Sciences (Escola Superior de Ciência do Fogo e do Desastre – ESCFD), accredited by the Ministry of Education (MEC) as a public Higher Education Institution (HEI), linked to the Military Fire Department of the Federal District (CBMDF), with a focus on the challenges and strategies related to its consolidation as an HEI, its Knowledge Management (KM), and its Financial Sustainability. The study is grounded in Dimensions I and X of the National System for the Evaluation of Higher Education (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES). In a multipaper format, it discusses the pedagogical conception of the HEI as a school, positioning it at the intersection of Higher Education (HE) and Military Firefighter Education (MFE), supported by Fire and Disaster Sciences, an emerging field of research. The methodology adopted was a case study with a bibliographic, exploratory, and qualitative approach, including interviews with key actors involved in the conception of the HEI, in the Knowledge Management of the Military Firefighter Education System (SEBM), and in the Financial Sustainability of the HEI. An action research approach is used for the development of the technical outputs. The study seeks to contribute to the understanding of the role of ESCFD within the CBMDF and in public higher education.

Keywords: Higher Education; Higher School of Fire and Disaster Sciences (ESCFD); Higher Education Institution (HEI); Accreditation; Military Fire Department of the Federal District (CBMDF).

FILGUEIRA, João Daniel da Silva. **Consolidation of the School of Fire and Disaster Sciences as a Higher Education Institution of the Military Fire Department of the Federal District: Accreditation, Knowledge Management and Financial Sustainability.** 286p. Dissertation (Master's degree in Education) – College of Education, Postgraduate Program in Education, University of Brasília, 2026.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	13
INTRODUÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	16
CAPÍTULO 1.....	29
REFERENCIAL TEÓRICO.....	29
1. O contexto do Ensino Superior no Brasil.....	29
1.1. Regulação do Ensino Superior.....	33
1.2. Modelos emergentes de IES.....	36
1.3. Das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs).....	43
2. Ensino Militar e Ensino Bombeiro Militar.....	45
3. O CBMDF, mantenedora da ESCFD, no contexto da Segurança Pública.....	48
3.1. Credenciamento de organizações militares como IES.....	50
4. História da ESCFD: IES do CBMDF.....	52
4.1. Acomodação da ESCFD à Estrutura do SEBM.....	52
5. Concepção pedagógica da ESCFD.....	59
5.1. Desafios no credenciamento da ESCFD.....	62
5.2. Oportunidades com o credenciamento da ESCFD.....	66
6. Gestão do Conhecimento da IES do CBMDF.....	68
6.1. Produção Científica Militar no Brasil.....	68
6.2. As Ciências Policiais.....	70
6.3. As Ciências do Fogo e dos Desastres.....	72
6.4. Gestão do Conhecimento (GC).....	76
6.4.1. Processos e GC.....	78
6.5. Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I).....	83
7. Sustentabilidade Financeira da IES.....	85
7.1. A função social e econômica das IES no desenvolvimento regional.....	85
7.2. Fluxos financeiros das IES.....	86
7.3. Geração de valor.....	88
7.4. Captação de recursos.....	90
7.5. Mecanismos de fomento à Inovação.....	93
7.6. Mapeamento ecossistêmico.....	94
7.7. O Contexto Institucional do CBMDF: Planejamento Financeiro e o Suporte do Gerenciamento de Projetos para a ESCFD.....	99
CAPÍTULO 2.....	100
ARTIGO 1.....	100

1. Introdução.....	101
3. Caminho metodológico.....	103
4. Análise e discussão.....	109
5. Conclusão	135
6. Referências.....	138
CAPÍTULO 3.....	142
ARTIGO 2.....	142
1. Introdução.....	143
3. Caminho metodológico.....	145
4. Análise e discussão.....	150
5. Conclusão	180
6. Referências.....	183
CAPÍTULO 4.....	187
ARTIGO 3.....	187
1. Síntese Analítica de Produção Acadêmica Externa.....	188
2. Produtos Técnicos Associados à Pesquisa.....	192
CONCLUSÃO INTEGRADA.....	195
REFERÊNCIAS DA DISSERTAÇÃO.....	201
APÊNDICES.....	216
PRODUTOS TÉCNICOS.....	268

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Esquema da Dissertação.....	24
Figura 2 – Estrutura avaliativa do SINAES.....	36
Figura 3 – Organização da Legislação de Ensino do SEBM.....	54
Figura 4 – Organograma do CBMDF, com destaque da ESCFD.....	56
Figura 5 – Fluxo de Cursos do SEBM.....	57
Figura 6 – Posição da ESCFD no SEBM e pelo Credenciamento da IES.....	58
Figura 7 – Organograma da ESCFD.....	59
Figura 8 – Esquema teórico da ESCFD.....	66
Figura 9 – Áreas e Subáreas das Ciências do Fogo e dos Desastres nos documentos do CBMDF.....	74
Figura 10 - <i>TimeLine</i> dos Fatos destacados da ESCFD.....	113
Figura 11 - <i>Sankey chart</i> : categorias de alta prioridade.....	122
Figura 12 - <i>Sankey chart</i> : categorias de média prioridade.....	127
Figura 13 - <i>Sankey chart</i> : categorias de baixa prioridade.....	130
Figura 14 - <i>Sankey chart</i> : categorias periféricas	134
Figura 15 - <i>Heatmaps</i> processos da GC nas Entrevistas.....	168
Figura 16 - <i>Heatmaps</i> processos da GC nos Documentos.....	169
Figura 17 - <i>Gap</i> (Índice de Lacuna).....	179
 Quadro 1 – Matriz de Coerência Metodológica.....	 25
Quadro 2 – Etapas do Ciclo KDCA e Processos de GC	81
Quadro 3 - Categorias da Análise de Conteúdo	106
Quadro 4 - Fatos destacados da ESCFD	112
Quadro 5 - Frequência e Categorização	116
Quadro 6 - Escala de Maturidade dos Processos.....	149
Quadro 7 - Ciclo de Gestão do Conhecimento na ESCFD: <i>The Current State</i>	151
Quadro 8 - Ciclo de Gestão do Conhecimento na ESCFD: <i>The Future</i>	

<i>State</i>	155
Quadro 9 - <i>Gap Analysis</i>	162
Quadro 10 - <i>Gap Score</i> (Índice de Lacuna)	169

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABMES	Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior
ABMIL	Academia de Bombeiro Militar
AEB	Agência Espacial Brasileira
AFOSR/USA	<i>Air Force Research Office of Scientific Research</i>
AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ANP	Escola Nacional de Polícia Federal
BG	Boletim Geral
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
B3	Brasil, Bolsa, Balcão - Bolsa de Valores do Brasil
CAEP/BM	Curso de Altos Estudos para Praças Bombeiro Militar
CAEO/BM	Curso de Altos Estudos para Oficiais Bombeiro Militar
CAP/BM	Curso de Aperfeiçoamento de Praças Bombeiro Militar
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAO/BM	Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais Bombeiro Militar
CBMDF	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
CBMMG	Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais
CEDF	Conselho de Educação do Distrito Federal
CEFAP	Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças
CES	Conselho de Educação Superior
CEPED	Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina
CenSup	Censo da Educação Superior
CF/88	Constituição Federal de 1988
CFO/BM	Curso de Formação de Oficiais Bombeiro Militar
CFP/BM	Curso de Formação de Praças Bombeiro Militar
CGU	Controladoria-Geral da União
CLDF	Câmara Legislativa do Distrito Federal
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CNCST	Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia

CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
Conaes	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
COSEA	Centro de Orientação e Supervisão do Ensino Assistencial - Colégio Militar Dom Pedro II
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPL	Laboratório de Propulsão Química
CRM	Gestão de Relacionamento com o Cliente
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
CTO	Centro de Treinamento Operacional
DEALF	Diretoria de Orçamento e Finanças
DEPCT	Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia
DIPCT	Diretoria de Pesquisa, Ciência e Tecnologia
DIREN	Diretoria de Ensino
DIREP	Diretoria de Pesquisa
DNIT	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes
DOU	Diário Oficial da União
DF	Distrito Federal
EB	Exército Brasileiro
EBM	Ensino Bombeiro Militar
EC	Emendas Constitucionais
EE	Estabelecimentos de Ensino
EG	Escolas de Governo
EM	Ensino Militar
EMG	Estado-Maior-Geral
EMBRAPII	Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
END	Estratégia Nacional de Defesa
Enap	Escola Nacional de Administração Pública
EP	Escritório de Projetos
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
ES	Ensino Superior
ESA	Escola Superior de Advocacia Nacional
ESBDP II	Escola Superior de Bombeiros Dom Pedro II

ESCFD	Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres
ESD	Escola Superior de Defesa
ESG	Escola Superior de Guerra
ESPC	Escola Superior da Polícia Civil do Distrito Federal
EUA	Estados Unidos da América
FAP	Fundações de Apoio / Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa
FAPDF	Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal
FAPEMIG	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
FAPRS	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul
FCDF	Fundo Constitucional do Distrito Federal
FDD	Fundo de Defesa de Direitos Difusos
FEPECS	Fundação de Ensino e Pesquisa em Ciências da Saúde
FGC	Fundo Garantidor de Crédito
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
Finep	Financiadora de Estudos e Projetos
Finatec	Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos
FNSP	Fundo Nacional de Segurança Pública
FT	Faculdade de Tecnologia
FUNAB	Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal
FUNCBM	Fundo de Modernização do CBMDF
FunDF	Fundo da Universidade do Distrito Federal
Funttel	Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações
GC	Gestão do Conhecimento
GDF	Governo do Distrito Federal
GLO	Garantia da Lei e da Ordem
GPWeb	Sistema de Gestão de Projetos do CBMDF
GRD	Gestão de Risco de Desastres
GQPC	Gestão Qualificada de Pessoas e Conhecimentos
GT	Grupo de Trabalho
HVET	Hospital Veterinário
IA	Inteligência Artificial

ICTs	Instituição(ões) Científica(s), Tecnológica(s) e de Inovação
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IFRN	Instituto Federal do Rio Grande do Norte
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
IPCC	Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas <i>Intergovernmental Panel on Climate Change</i>
IR	Imposto de Renda
ISCP	Instituto Superior de Ciências Policiais
LBDN	Livro Branco de Defesa Nacional
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LER	Laboratório de Engenharia Rodoviária
MCN	Matriz Curricular Nacional para Ações Formativas dos Profissionais da Área de Segurança Pública
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações
MDE	Manutenção e Desenvolvimento do Ensino
MEC	Ministério da Educação
MJSP	Ministério da Justiça e Segurança Pública
MOOCs	<i>Massive Open Online Courses</i>
MROSC	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
NGAMA	Norma de Gestão da Avaliação e Medidas da Aprendizagem
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODC	Outras Despesas Correntes
ONU	Organização das Nações Unidas
OSC	Organização da Sociedade Civil
Paiub	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento

PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PDI	Projeto de Desenvolvimento Institucional
PDISP	Plano Distrital de Segurança Pública e Defesa Social
PDN	Política de Defesa Nacional
PNE	Plano Nacional de Educação
PNSP	Plano Nacional de Segurança Pública
PNSPDS	Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social
PGC/PV	Plano Geral de Cursos e Previsão de Vagas
PPA	Plano Plurianual
PPBE	Pública Pública Baseada em Evidências
PPCTI	Política de Pesquisa, Ciência, Tecnologia e Inovação
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PPP	Parceria Público-Privada
Prouni	Programa Universidade para Todos
QOBM/Adm	Quadros de Oficiais Bombeiros Militares de Administração
QOBM/Cpl.	Quadros de Oficiais Bombeiros Militares Capelães
QOBM/Comb.	Quadros de Oficiais Bombeiros Militares Combatentes
QOBM/Compl.	Quadros de Oficiais Bombeiros Militares Complementares
QOBM/Esp	Quadros de Oficiais Bombeiros Militares Especialistas
QOBM/S.	Quadros de Oficiais Bombeiros Militares de Saúde
RCL	Receita Corrente Líquida
RIDE	Região Integrada do Desenvolvimento Econômico
SEAVA	Seção de Avaliação Institucional
SEBM	Sistema de Ensino Bombeiro Militar
SEEDF	Secretaria de Educação do DF
SEM	Sistemas de Ensino Militar
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
SESu	Secretaria da Educação Superior
SF	Sustentabilidade Financeira
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
Sinpdec	Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil
Sisnama	Sistema Nacional do Meio Ambiente

SSDF	Secretaria de Saúde do DF
SSP	Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal
STF	Supremo Tribunal Federal
SUSP	Sistema Único de Segurança Pública
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
UC	Universidade Corporativa
UnB	Universidade de Brasília
UnDF	Universidade do Distrito Federal

INTRODUÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres (ESCFD), Instituição de Ensino Superior (IES), pública, credenciada pelo Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) junto ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Portaria Ministerial nº 700, de 26 de julho de 2024, publicada no Diário Oficial da União (DOU) nº 144/2024, inicia sua jornada no Ensino Superior (ES) diante de um cenário complexo e desafiador: ser peça chave, institucional, nos processos de Gestão do Conhecimento (GC) e na produção de Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação (PD&I) para o CBMDF, ao mesmo tempo que constroi um caminho de Sustentabilidade Financeira (SF) como condições para consolidar-se como referência educacional como IES (Brasil, 2004 e 2024).

O estabelecimento da ESCFD ocorreu com seu credenciamento, quando o esforço institucional alinhou-se ao planejamento estratégico da Corporação e a uma visão de futuro que impulsionaram a criação da IES, acomodada dentro da estrutura organizacional do CBMDF. Essa conformação se deu de modo intermitente, permitindo à Corporação adquirir maturidade e desenvolver curva de aprendizagem que anuiu com a efetivação do credenciamento (CBMDF, 2020 e 2024).

Assim, o CBMDF busca se consolidar como referência no ES, dentre seus pares em um complexo ecossistema. Este movimento representa uma ampliação da dimensão formativa tradicionalmente militar, voltada essencialmente à técnica e a operacionalidade, mas que agora abarca e considera também os requisitos acadêmicos exigidos pelos órgãos e sistemas governamentais civis, mediante o credenciamento do Sistema de Ensino Bombeiro Militar (SEBM) como IES.

A análise da forma como ocorreu essa estruturação depende da compreensão de como o Ensino Bombeiro Militar (EBM) se organiza, para delimitar as concepções pedagógicas que fundamentam a ESCFD, dentro do Ensino Militar (EM) e do ES brasileiro. Tal conjuntura destaca, como essa instituição já nasce num contexto de demanda por produção de conhecimento e de elaboração de políticas públicas multidirecionais, com as quais a mantenedora deve contribuir, por submissão ou vinculação (legal e/ou moral). Com a observação de outras experiências em IES, inclusive militares, é possível entender como a ESCFD se situa, como modelo emergente de IES e busca se articular como suporte para ações

de Pesquisa e Inovação, dentro e fora da Corporação, em benefício da sociedade e da comunidade do Distrito Federal (DF).

A dimensão histórica revela-se igualmente fundamental para a compreensão do processo de consolidação institucional analisado neste estudo. Toda IES necessita reconhecer e interpretar o contexto histórico no qual se constituiu, de modo a sustentar, corroborar ou, quando necessário, revisar decisões estratégicas tomadas ao longo de sua trajetória. Para tanto, é imprescindível compreender os fatores históricos, políticos e institucionais que conduziram à decisão de criação da ESCFD no interior do SEBM, bem como ao processo de credenciamento de um sistema anteriormente fechado, que passa a assumir características de abertura e interação com o sistema educacional civil (Branco, 2020 e Campos, 2016).

A transição de um sistema fechado para um sistema aberto suscita questionamentos relevantes: quais demandas institucionais, sociais e políticas motivaram essa abertura? Quais interesses e estratégias estiveram envolvidos nesse movimento? A criação de uma IES pública no âmbito de uma corporação militar demanda alinhamento institucional, planejamento estratégico e enfrentamento de disputas políticas que não podem ser negligenciadas. Assim, o resgate e a análise da história institucional não apenas contextualizam o surgimento da ESCFD, mas também oferecem subsídios analíticos para compreender seus desafios atuais e futuros no campo da educação superior pública.

Importante destacar que, de acordo com a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES) – , Art. 3º, II e X as IES devem tratar da Política de Ensino, Pesquisa e Extensão, em uma dimensão que congrega a GC e a sua SF (tendo em vista a continuidade dos compromissos na oferta da educação superior). Assim, é preciso discutir a institucionalização da GC e sua relação com o espectro acadêmico de uma IES, que além de tudo, quer desenvolver conhecimento aplicado às Ciências do Fogo e dos Desastres (CFD) (Brasil, 2004).

Sublinha-se que a experiência de institucionalizar as CFD é calcada pela caminhada das Ciências Militares e das Ciências Policiais, que já tem seus escopos e estruturas bastante debatidos epistemologicamente. Nesse debate a mantenedora, busca também, gerar conhecimentos, informações e evidências para subsidiar a elaboração de arcabouços que contribuam para a formulação de

Políticas Públicas, em Segurança Pública e Defesa Civil, permitindo, ao mesmo tempo, abordagens estratégicas e aplicáveis (Neto, 2025 e Elias, 2022).

A GC neste estudo consolida-se como uma ferramenta analítica capaz de compreender e articular ciclos que, quando adequadamente concatenados, possibilitam a efetiva construção do conhecimento institucional. Não se trata apenas do conhecimento entendido como valor abstrato, mas do conhecimento enquanto prática aplicada, especialmente em uma IES cuja natureza demanda pesquisa aplicada orientada ao desenvolvimento de produtos e soluções concretas. Considerando que a produção científica do CBMDF é financiada com recursos públicos, impõe-se o compromisso com inovações direcionadas a contextos específicos de calamidade, desastres e ocorrências envolvendo o fogo. As áreas de Segurança Pública e Defesa Civil caracterizam-se por elevada complexidade, uma vez que o desastre não pode ser compreendido como um fenômeno meramente técnico ou natural, mas como um evento intrinsecamente relacionado à presença humana, ao risco, ao erro e à tomada de decisão sob condições extremas (Alves e Campos, 2021; Barcelos e Vidal, 2016; Batista, 2012, Campos, 2016; Idrees *et al.*, 2023; Martins *et al.*, 2023).

O saber empírico do bombeiro militar, construído na prática e na experiência operacional, ocupa lugar central nesse processo, o que inviabiliza sua plena reprodução em ambientes laboratoriais controlados. Trata-se, portanto, de um campo que envolve dimensões técnicas, sociais e éticas, diretamente relacionadas à preservação da vida humana e do patrimônio, o que reforça a relevância da GC como mecanismo estruturante do debate.

Soma-se a isso, a intrincada conjuntura orçamentário-financeiras pelas quais as IES, em todo o mundo vêm passando. Financiamento estatal regressivo, cobrança de mensalidades dos alunos, subsídios (bolsas ou empréstimos) de governos ou fundos privados e forte movimento de construção de formas alternativas e diversificadas de financiamento com dinheiro privado mesmo em IES públicas (Cerdeira, 2011). A alta demanda por recursos em todas as áreas dos governos, para a consecução de políticas públicas, tem empurrado as IES à criação de estratégias e adaptações inovativas na gestão financeira com práticas aprendidas na gestão das IES privadas (Altalibi, 2024).

O tema é complexo uma vez que alia estratégias de diversificação das fontes financeiras com tópicos como governança e GC, *compliance* e *accountability*.

Assim, aplica-se o *Triple Bottom Line* (TBL), correlacionado de maneira multidimensional aspectos econômicos, sociais e ambientais (três pilares) com atenção para o desenvolvimento econômico regional. Logicamente, sem deixar de lado o debate sobre a mercantilização do ensino, que observa os ciclos de demanda por ensino superior e distorce a qualidade da educação (Machado *et al.*, 2016 e Júnior *et al.*, 2016).

A importância da matéria é defendida pela tese apresentada por Silva (2011), que define um Modelo de Gestão Estratégica para IES integrando ferramentas como - Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*, *Business Model Canvas* e Ciclo PDCA; e chegando à seguinte conclusão: a qualidade do ensino superior está diretamente relacionada à Sustentabilidade Financeira das IES, que por sua vez depende de modelos de gestão estratégica e GC eficazes e capazes de otimizar investimentos e recursos diversos.

Diante da problemática apontada, surge o seguinte questionamento: **como se deu o processo de consolidação da ESCFD, IES do CBMDF, considerando os desafios e estratégias relacionados ao Credenciamento, à Gestão do Conhecimento e à Sustentabilidade Financeira?**

A presente dissertação situa-se no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Educação, Mestrado Profissional (PPGEMP/FE), da Universidade de Brasília (UnB), com área de concentração em Políticas Públicas e Gestão da Educação. O **objeto central deste estudo é descrever o processo de consolidação da ESCFD, IES do CBMDF, identificando os principais desafios e estratégias relacionados ao Credenciamento, à GC e à Sustentabilidade Financeira, para compreender como esses fatores contribuem para o estabelecimento e fortalecimento institucional da ESCFD.**

Sua justificativa deriva do fato de que a criação de uma IES vinculada ao CBMDF representa uma decisão estratégica com enorme potencial transformador, tanto para a Corporação quanto para a sociedade. Trata-se de uma iniciativa que, embora recente, carrega consigo a complexidade de um projeto institucional de longo prazo, que exige planejamento, compromisso político, SF e, sobretudo, clareza de propósito.

A ESCFD não pode ser tratada como um apêndice burocrático da estrutura administrativa, mas sim como um núcleo estratégico voltado à formação qualificada, à produção de conhecimento técnico-científico e à inovação em áreas vitais como

as CFD. Nesse cenário, a reflexão sobre os caminhos possíveis doravante para a ESCFD devem considerar não apenas os aspectos administrativos e regulatórios, mas também a natureza e a concepção pedagógica dessa escola, atrelada à missão-fim da Corporação: proteger vidas, patrimônio e meio ambiente (CBMDF, 2025).

Logo, se bem estruturada, a ESCFD, poderá se consolidar como uma plataforma estratégica de inteligência aplicada, contribuindo não apenas para a formação interna, mas também para o posicionamento do CBMDF como ator relevante no campo científico, educacional e tecnológico diante de seus pares, instituições co-irmãs e da comunidade acadêmica.

A possibilidade de transformar o conhecimento tácito da experiência operacional em conhecimento sistematizado e aplicável amplia o valor institucional da experiência corporativa, tornando-a protagonista em discussões sobre políticas públicas, prevenção de desastres, desenvolvimento de tecnologias e qualificação de serviços públicos em CFD, Segurança Pública e Defesa Civil. O conhecimento gerado nesse ambiente deve ser visto como ativo estratégico, capaz de ampliar o capital intelectual, social e financeiro em benefício da sociedade (Batista, 2012).

Por fim, a criação da IES representa uma oportunidade ímpar para o CBMDF afirmar sua identidade institucional no campo da ES e da inovação pública. Ao investir na formação continuada, na pesquisa aplicada e na produção de soluções concretas, o CBMDF não apenas amplia sua capacidade de resposta às emergências, mas também contribui com inteligência, técnica e ciência para a construção de uma sociedade mais segura, resiliente e preparada para os desafios do futuro.

A escolha do tema está fortemente vinculada à trajetória acadêmica e profissional do pesquisador enquanto Major do Quadros de Oficiais Bombeiros Militares Complementares (QOBM/Compl.), como pedagogo, e Procurador Institucional da ESCFD, experiência formalizada em ato publicado no Boletim Geral (BG) da Corporação nº 145, de 3 de agosto de 2022.

Esse duplo vínculo, acadêmico e institucional, não só legitima, como fortalece o caráter aplicado deste trabalho, ao articular teoria e prática em uma perspectiva que valoriza ensino, pesquisa e extensão de forma integrada.

Além disso, o pesquisador atuou de forma direta e ativa no processo de implementação e credenciamento do SEBM, experiência que suscitou recorrentes

questionamentos acerca da necessidade de internalizar o conhecimento produzido ao longo desse percurso, bem como de sistematizá-lo institucionalmente, de modo a evitar sua dispersão ou perda ao longo do tempo. Tal vivência evidenciou a importância de transformar essa experiência em base para a produção contínua de novos saberes, em consonância com os princípios da produção acadêmica e científica. Essas reflexões reforçaram inquietações sobre os caminhos possíveis para viabilizar a gestão, a sustentabilidade e a ampliação do conhecimento no âmbito do SEBM, constituindo, assim, o principal impulso para o desenvolvimento da presente pesquisa.

Considera-se fundamental, neste contexto, discutir a contribuição do ensino superior com um sentido universal, de modo a aprimorar tanto a formação de profissionais do CBMDF quanto a produção e disseminação de conhecimentos transversais às políticas públicas multitemáticas (Yin, 2018).

No que diz respeito aos procedimentos metodológicos, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, orientada pelo método dedutivo. Para tanto, são utilizados dois principais instrumentos: análise documental, envolvendo levantamento e exame de registros oficiais do SEBM, legislação e normativos internos do CBMDF e entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram realizadas com atores-chave que ocuparam posições decisórias e participaram de grupos de trabalho diretamente ligados ao processo de credenciamento. Entre esses participantes, destacam-se oficiais superiores que exerceram funções de direção, chefia e assessoramento em órgãos estratégicos da ESCFD e do CBMDF (Creswell, 2010 e Yin, 2018).

Os dados foram analisados com apoio do ATLAS.ti e sua Inteligência Artificial (IA) acoplada. Todos os entrevistados assinaram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A linha do tempo elaborada a partir dessas entrevistas e dos documentos analisados ilustram o percurso histórico do processo, contribuindo para a memória institucional.

Considerando isso, esse trabalho em formato *multipaper* possibilitou a elaboração de três artigos assim denominados: **Institucionalização da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres: Estudo de Caso do Credenciamento do Sistemas de Ensino do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal como Instituições de Ensino Superior** (Artigo 1 - A1); **Gestão do Conhecimento na Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres:**

Instituição de Ensino Superior do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (Artigo 2 - A2) e ***Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres: Sustentabilidade Financeira da Instituição de Ensino Superior do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal*** (Artigo 3 - A3).

A concepção desse modelo surgiu a partir da necessidade de otimizar a coleta de dados junto às autoridades participantes. Em vez de realizar entrevistas separadas para cada artigo, optou-se pela construção de um instrumento único de entrevista semiestruturada, organizado em blocos temáticos que contemplam os objetivos de todos os artigos previstos no *multipaper*. Essa abordagem possibilitou a aplicação do instrumento uma única vez, reduzindo a sobrecarga para os respondentes e garantindo maior consistência das informações coletadas. A etapa de qualificação do mestrado foi dedicada à validação desse instrumento de pesquisa, o que assegurou sua adequação para subsidiar a produção dos três artigos e o produto técnico.

Assim, esta dissertação apresenta propostas de Produtos Técnicos decorrentes de sua estrutura em formato *multipaper*. Inicialmente, os três artigos que compõem o trabalho são considerados, em si, produtos técnicos. A partir de seus resultados, derivam-se ainda outros produtos, a saber: um Plano de Ação e Melhoria (*roadmap*), subsídios para a atualização da análise SWOT corporativa, especialmente no âmbito do SEBM, bem como um conjunto de documentos técnicos apresentados sob a forma de Minuta de Edital de Chamamento Público para Celebração de Termo de Colaboração com Organizações da Sociedade Civil (OSC), acompanhados de seus respectivos anexos.

O Artigo 3 foi desenvolvido no contexto do Curso de Altos Estudos para Oficiais Bombeiro Militar (CAEO/BM), realizado pelo pesquisador concomitantemente ao mestrado acadêmico. Embora integre conceitualmente a presente dissertação, contribuindo para a sistematização do pensamento institucional da ESCFD e apresentando elevada relevância para o CBMDF, o referido trabalho não é reproduzido integralmente neste conjunto. O artigo foi formalmente aprovado em 13 de outubro de 2025 por banca examinadora composta por Oficiais Superiores com *expertise* na área temática.

Considerando sua aprovação com recomendação de ampla divulgação, sua relevância estratégica — com sugestão de encaminhamento aos setores corporativos competentes — e seu arquivamento na Biblioteca Digital do CBMDF,

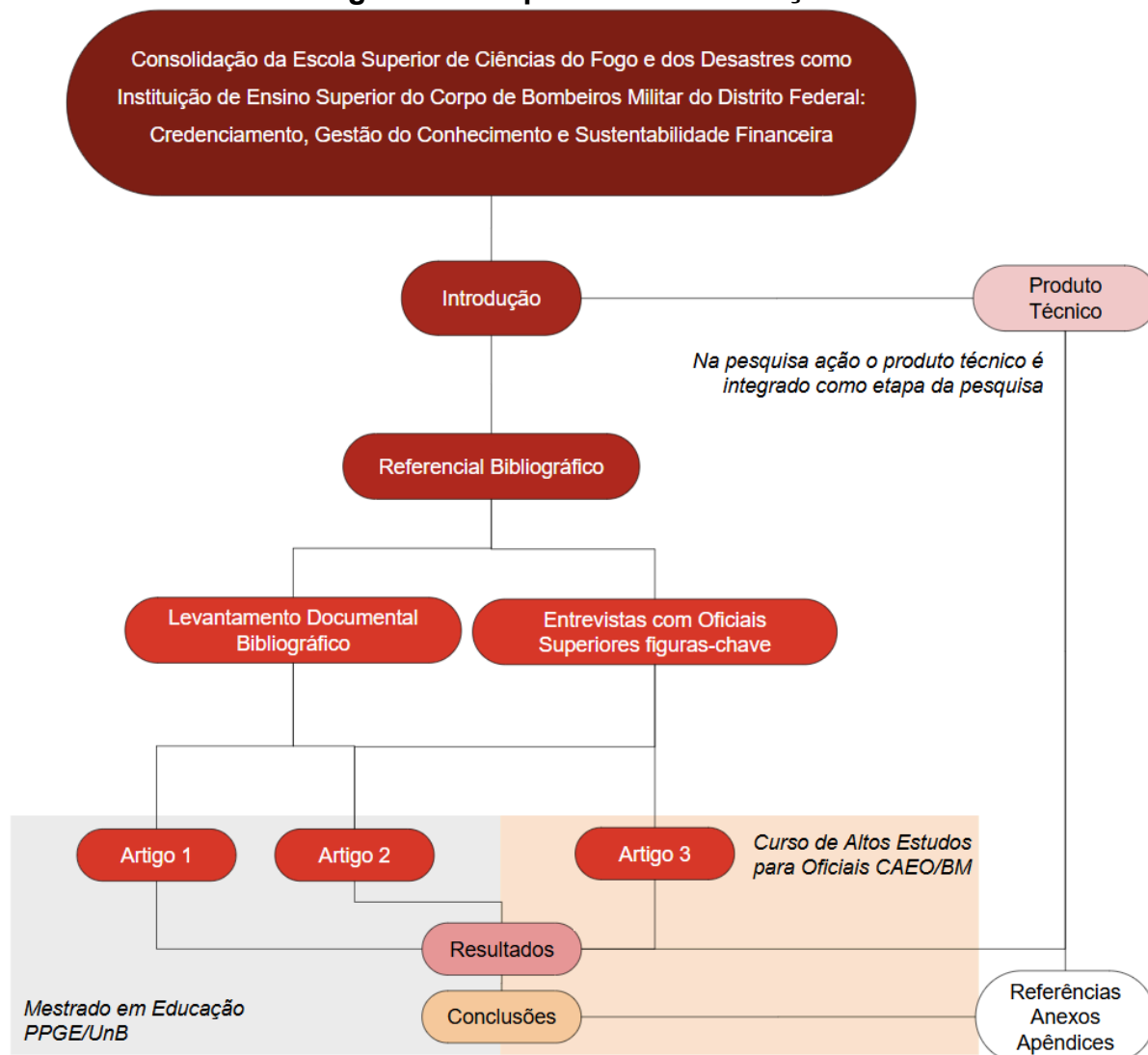
sob licença *Creative Commons* 4.0, optou-se por referenciá-lo como obra publicada e validada. Essa decisão preserva a integridade dos fluxos editoriais institucionais, evita redundância documental e mantém o rigor metodológico da dissertação. Ainda assim, o Capítulo 4 apresenta uma Síntese Analítica da Produção Acadêmica Externa, cujos dados incorporam os Apêndices deste trabalho.

Conforme ilustrado na Figura 1, o produto técnico correspondente ao Artigo 3 (A3) desempenha simultaneamente a função de justificativa e recurso metodológico, configurando-se como elemento de pesquisa-ação com abordagem eminentemente prática. Sua elaboração demandou estudos aplicados realizados pelo pesquisador no exercício de sua função profissional, os quais subsidiaram análises conjunturais e indicaram perspectivas relevantes para o CBMDF, especialmente no que se refere à captação de recursos por meio de parcerias com uma OSC.

A análise desenvolvida no A3 insere-se em um processo de formação continuada voltado ao aperfeiçoamento da carreira de oficiais, estando diretamente ancorada nas demandas institucionais da Corporação. Embora não esgote a temática abordada, o estudo oferece subsídios consistentes para a tomada de decisões estratégicas no âmbito do CBMDF. Desse modo, o artigo configura-se como peça preparatória e complementar à dissertação, ampliando seus horizontes analíticos e sendo debatido *interna corporis* por gestores vinculados à mantida e à mantenedora. Sua aplicabilidade revela-se coerente com o contexto institucional da Corporação e com a proposta formativa do CAEO/BM, assumindo clara função integradora, prospectiva e instrumental.

Na Figura 1, apresenta-se a estrutura esquemática deste trabalho:

Figura 1 – Esquema da Dissertação



Fonte: elaboração própria, 2025.

Os problemas, os objetivos gerais e específicos, as metodologias e os produtos dos respectivos artigos são apresentados na matriz de coerência metodológica abaixo (Quadro 1). O trabalho apresenta referencial teórico comum, organizado como o capítulo 1 da dissertação. Os três artigos comporão os capítulos seguintes, em seguida apresenta-se a conclusão integrada.

Quadro 1 – Matriz de Coerência Metodológica

Dissertação	Problema de pesquisa	Como se deu o processo de consolidação da ESCFD como IES do CBMDF, considerando os desafios e estratégias relacionados ao Credenciamento, à Gestão do Conhecimento e à Sustentabilidade Financeira?
	Objetivo geral	Descrever o processo de consolidação da ESCFD como IES do CBMDF, identificando os principais desafios e estratégias relacionados ao Credenciamento, à Gestão do Conhecimento e à Sustentabilidade Financeira, para compreender como esses fatores contribuem para o estabelecimento e fortalecimento institucional da ESCFD.
	Objetivos específicos	• Resgatar e analisar o histórico de institucionalização da ESCFD (memória institucional), destacando o percurso institucional do SEBM até seu Credenciamento como IES. • Avaliar os principais desafios enfrentados e as estratégias utilizadas no processo de Credenciamento do SEBM, refletindo sobre suas implicações para a consolidação da IES. • Contextualizar e analisar a produção científica da ESCFD, identificando o papel da Gestão do Conhecimento (GC) para fortalecer sua capacidade institucional. • Debater as Ciências do Fogo e dos Desastres e suas implicações acadêmicas e práticas, bem como o potencial da ESCFD para subsidiar políticas públicas multitemáticas por meio de sua atuação. • Analisar os marcos legais, o enquadramento jurídico e pedagógico da ESCFD dentro da estrutura do CBMDF, especialmente em relação às potencialidades para captação de recursos financeiros. • Mapear e analisar estratégias, modelos e fontes de financiamento adotados por outras IES, aplicáveis à realidade da ESCFD. • Propor estratégias e soluções viáveis para a captação de recursos financeiros, visando assegurar a sustentabilidade econômica da ESCFD no médio e longo prazo.
	Metodologia	Estudo de caso da ESCFD, O estudo utiliza uma abordagem qualitativa, com caráter descritivo e exploratório, adotando o método dedutivo. A pesquisa é aplicada e inclui a técnica de análise documental, complementada por entrevistas semiestruturadas realizadas com atores-chave diretamente envolvidos no processo de Credenciamento. Caracteriza-se como pesquisa-ação, buscando compreender e contribuir para o desenvolvimento do tema em contexto real.

	Artigo 1	Artigo 2	Artigo 3
Problema de pesquisa	Como se deu o processo de credenciamento do SEBM como IES, e quais foram os principais desafios e oportunidades que influenciaram sua institucionalização?	Como a GC se encontra institucionalizada na ESCFD e em que medida seu nível de maturidade favorece a consolidação da ESCFD como IES no contexto do CBMDF?	Quais fontes de recursos podem assegurar a sustentabilidade financeira da ESCFD, considerando as peculiaridades da mantenedora, a legislação vigente e as boas práticas adotadas por outras IES?
Objetivo geral	Descrever o processo de credenciamento do SEBM como IES, analisando os fatores históricos e regulatórios envolvidos.	Identificar o nível de maturidade da GC na ESCFD, no contexto do CBMDF, à luz do processo de institucionalização como IES.	Identificar as principais e possíveis fontes de recursos que possam garantir a sustentabilidade financeira da ESCFD à luz da legislação e da bibliografia.
Objetivos específicos	• Resgatar o histórico de institucionalização da ESCFD; • Descrever o percurso institucional percorrido pelo SEBM até o seu credenciamento; • Avaliar os desafios enfrentados e as estratégias utilizadas; e • Refletir sobre as implicações do credenciamento do SEBM como IES.	• Contextualizar o arcabouço normativo estratégico e a produção científica militar da ESCFD no processo de credenciamento como IES; • Mensurar o nível de maturidade da GC na ESCFD a partir das etapas do seu ciclo institucional; • Identificar lacunas operacionais, culturais e de governança que impactam a institucionalização da GC na ESCFD; • Examinar em que medida a produção de conhecimento existente apresenta	• Identificar os marcos legais e os estudos acadêmicos que tratam de sustentabilidade financeira em IES; • Debater o enquadramento jurídico e pedagógico da ESCFD na estrutura do CBMDF, para definir as melhores e/ou possíveis soluções de captação de recursos; • Mapear estratégias e modelos de captação de recursos utilizados por outras IES, com vistas à sua aplicabilidade na ESCFD; • Identificar e descrever fontes de financiamento aplicáveis à ESCFD;

		potencial de subsidiar decisões institucionais e políticas públicas, ainda que não plenamente institucionalizada.	• Propor estratégias para a captação de recursos
Metodologia	Estudo de caso de natureza qualitativa, descritiva e exploratória, focado no processo de institucionalização da ESCFD. Utilizou a triangulação de dados, combinando análise documental e entrevistas. Realizou-se a análise de conteúdo temática, seguindo os preceitos de Bardin. O processo foi operacionalizado com o auxílio do <i>software</i> ATLAS.ti e ferramentas de Inteligência Artificial para a codificação de 46 Unidades de Registro, o que permitiu a identificação e organização de 14 categorias analíticas.	Adota abordagem qualitativa e exploratória, fundamentada na triangulação entre a análise documental de 9 registros oficiais e a realização de entrevistas semiestruturadas com oito atores-chave no credenciamento. A análise ocorreu sobre os eixos do ciclo de GC, com o auxílio do <i>software</i> ATLAS.ti, utilizando a <i>Gap Analysis</i>, com aplicação de escala de maturidade de 1 a 4.	A pesquisa aplicada adota uma abordagem qualitativa com método dedutivo. Utilizando técnica de análise documental e entrevistas semiestruturadas com atores-chave influentes no processo de credenciamento (pesquisa-ação).
Produto	1. Elemento para a Análise SWOT da ESCFD	2. <i>Framework</i> McKinsey 7-S 3. Roadmap - Plano de Ação e Melhoria (PAM) 4. Subsídios para a atualização da análise SWOT da	5. Minuta de Edital de Chamamento Público para Celebração de Termo de Colaboração com Organização da Sociedade Civil e seus anexos: a. Termo de Colaboração; b. Plano de Trabalho;

		ESCFD.	c. Ficha de inscrição para as OSCs; d. Modelo de proposta técnica da OSC proponente; e. <i>Checklist</i> de avaliação das propostas; f. Ato de nomeação da Comissão de Seleção do edital de chamamento público para celebração do Termo de Colaboração com OSC; e g. Modelo de declaração de impedimento. 6. Minuta de Emenda Regimental nº 03 que Altera o Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, aprovado pela Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020, na parte afeta à estrutura do Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia (DEPCT) 7. Tabela de efetivo mínimo para composição do EP no DEPCT 8. Subsídios para a atualização da análise SWOT da ESCFD.
--	--	--------	---

Fonte: elaboração própria, 2025.

CAPÍTULO 1

REFERENCIAL TEÓRICO

1. O contexto do Ensino Superior no Brasil

As estruturas da Educação Superior Nacional estão sendo delineadas desde a história colonial brasileira. O Brasil continua sendo um país com profundas desigualdades sociais e alta fragmentação estrutural, que aprendeu a conviver com o endividamento, tanto interno quanto externo, e tem observado um longo processo de democratização política e social e uma lenta industrialização.

Assim, aqui se viu nascer um modelo de Ensino Superior baseado em adaptações do modelo francês (controle centralizado pela coroa imperial e classificação das Instituições de Ensino Superior (IES) em universitárias e não universitárias). Essa estrutura é remoldada *a posteriori* pelo modelo americano de “*graduate schools*” que incluíam programas de pós-graduação, departamentos e institutos de pesquisa, classificadas conforme o *Carnegie Classification* que agrupa as IES segundo os títulos que outorgam, essa conformação consolidou a cissão entre ensino e pesquisa e a criação de IES mais alinhadas com o mundo do trabalho ou enclausuradas pelo conhecimento teórico (Schwartzman *et al.*, 2021).

Desde os primeiros cursos superiores, em 1808, até a proclamação da República, em 1889, o país contou com cursos nas áreas de direito, medicina e engenharias, com escolas profissionais isoladas e não universitárias. Posteriormente, na década de 1930 são criadas universidades com a junção de algumas dessas escolas isoladas. Os movimentos reformistas avançaram para a federalização de muitas universidades estaduais, na década de 1950 e a criação da Universidade de Brasília (UnB), em 1961, com uma proposta inovadora para a época. Schwartzman *et al.* (2021) realizam uma digressão ao propor uma tipologia do ensino superior brasileiro, que se expande de um pequeno grupo de instituições, para uma formatação de ensino superior de massa, com grande diversidade de instituições, objetivos, formas e públicos.

Os autores apontam que a legislação sempre considerou a existência das instituições privadas, mas elas permaneceram latentes e caminhando em paralelo, mas sem competir com os IES públicas, a grande viragem ocorreu com a reforma de 1968, quando os professores do ensino superior público passaram a ser

profissionais contratados em regime de tempo integral e com dedicação exclusiva. Esse movimento retirou esses profissionais da experiência prática das suas atividades profissionais, cristalizando o ensino público como excessivamente teórico e despertando o apetite pela expansão da oferta nas IES privadas. Soma-se a isso o aumento da demanda por serviços profissionais complexos e a expansão do estado de bem-estar social, além é claro do prestígio social adquirido pelos profissionais de nível superior, fatores que foram prontamente absorvidos pela ampliação da educação privada.

Apesar de todos os ganhos, com a promulgação da Constituição Federal de 1988 (CF/88) que consagra a educação como direito social fundamental, indicando a gratuidade e a obrigatoriedade da educação básica, mantém-se o elitismo histórico do ensino superior ao privilegiar a meritocracia e a manutenção de barreiras criada pela desigualdade de acesso e permanência.

Na fase de 1950 a 1990, Schwartzman *et. al.* (2021) apontam a diversificação da comunidade acadêmica e a ampliação do cardápio de cursos, o que também foi viabilizado pela oferta de cursos noturnos e em períodos especiais, assim como pela expansão da rede privada, mediada pela interiorização de novas instituições e pelo legitimação das instituições *multicampi* e comunitárias. Desde então a ação predatória empresarial tem manipulado, inclusive, a oferta e a demanda por cursos, influenciado a queda dos padrões de qualidade, pela necessidade de reduzir custos e diminuir os preços ao aluno-consumidor.

O transbordamento dessa lógica aparece na formatação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei nº 9.394/96, marcado pelas tendências neoliberais e da perspectiva de estado mínimo, que é fortemente influenciada por organismos internacionais. Essa legislação incorpora novos conceitos como: expansão, avaliação, diversificação e flexibilização. O aprofundamento da dinâmica mercadológica por todos os governos posteriores permite que as taxas de expansão e criação de IES privadas no Brasil alcançassem recordes sucessivos (Brasil, 1996).

Mais adiante, as instituições privadas passaram a se beneficiar de um aumento gradual dos recursos públicos, impulsionado por isenções fiscais, pelo Programa Universidade para Todos (Prouni) e por linhas de crédito educativo subsidiadas e garantidas pelo governo federal como o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES). Os cortes a partir de 2015, em diversas frentes de financiamento público das IES privadas impulsionaram o uso da educação a distância, como forma

de redução de custos. Schwartzman *et. al.* (2021) concluem que as IES são muito diversas, pois enquanto algumas cuidam de ensino de alto nível, para alunos que estão disponíveis em tempo integral, outras trabalham de maneira precária, no contraturno do trabalho dos alunos, mas mesmo assim as IES têm a tendência de se compararem, o que a literatura chama de “*academic drift*”.

Conforme a LDB (1996) é finalidade da educação superior a estimulação do pensamento científico e reflexivo, bem como a formação de profissionais para o mercado de trabalho, através do ensino, da pesquisa e da extensão em cursos e programas ministrados nas IES, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização, sejam eles sequenciais, de graduação, de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) ou de extensão. Há uma tentativa de costurar ensino com pesquisa e formação profissional (prática) para além da teoria, o que indica o caminho percorrido até essa legislação (Brasil, 1996).

Atualmente no Brasil, com base nas informações do Censo da Educação Superior (CenSup) realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), as IES podem se classificar por categoria administrativa em: privadas (com e sem fins lucrativos); públicas (federal, estadual e municipal) e comunitárias. Essas instituições podem qualificar-se como confessionais, atendidas a orientação confessional e a ideologia específicas, podendo, inclusive, ser mantidas pelas instituições de formação profissional. As IES podem ainda ser classificadas por organização acadêmica em: Universidades, Centros Universitários e Faculdades, destaca-se que os Institutos e Centros Federais de Educação Tecnológica são equiparados às universidades federais para efeito de regulação, supervisão e avaliação (Brasil, 1996; Carvalho, 2013, Brasil, 2017; Schwartzman *et. al.*, 2021 e INEP, 2022).

É fato comum que o sistema educacional de um país possui papel estratégico para o seu desenvolvimento socioeconômico, já que impacta na dinâmica dos processos de produção, do posicionamento do país nas cadeias de produção global e repercute na difusão da ciência, da cultura e da inovação. Além disso, o ensino superior é peça-chave na qualificação dos recursos humanos, motor desse processo (Souza, 2012; Vitti, 2025).

Como a educação tornou-se um campo de investimento lucrativo, a partir de 2003 diversas empresas abriram o capital na B3 (Brasil, Bolsa, Balcão). Hoje estão registradas na B3, como atividades de consumo cíclico, papeis de grupos

educacionais, como: o Ser (SEER3); a YDUQS participações (YDUQ3), originada da Estácio de Sá e com forte atuação no ensino a distância; a Cogna Educação (COGN3), que é antiga Kroton Educacional, com atuação nacional e internacional; além da Cruzeiro do Sul Educacional (CSED3); da Vitru Educação (VTRU3); da Ânima Holding (ANIM3) e da Bahema Educação (BAHI3) que vem do ramo de máquinas agrícolas e começa sua atuação pela educação básica, cursos pré-vestibulares e projetos culturais (Primão e Flach, 2021 e B3, 2025).

Juntas, essas empresas captaram, nos seus IPOs (*Initial Public Offering*) cerca de R\$ 1,7 bilhão e continuaram avançando vorazmente, expandindo a base de maneira orgânica ou por aquisições (Carvalho, 2013 e Locatelli *et al.*, 2022).

Nesse contexto, a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) surge como uma inovação na educação superior em 2008, agregando a possibilidade de articulação do ensino regular como a educação continuada, deixando claras as possibilidade de organização didática por eixos tecnológicos, permitindo, inclusive, itinerários formativos flexíveis e progressivos. Atuando na pós-graduação e na graduação mediada pelo Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia (CNCST) e pelas dinâmicas do mundo do trabalho, como uma nova tentativa de reaproximação da formação profissional (demandada pelo mercado) com a necessidade de certificação (Brasil, 1996).

Nesse contexto, parte da literatura que tenta aproximar o ensino superior ao mundo do trabalho e à administração de empresas e seus recursos humanos, costuma usar o conceito de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) como uma evolução da abordagem restrita à capacitação pontual (informação e instrução) para uma perspectiva estratégica e contínua de aprendizagem no ambiente organizacional. A educação, nesse sentido, é concebida como processo permanente, voltado ao desenvolvimento humano e profissional ao longo da vida, inclusive no mundo corporativo (Campos, 2016).

O ávido movimento de mercantilização, alinhado ao contexto atual de desidratação financeira, que compromete a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão rompe o véu, com ideias e conceitos, que tendem a mesclar o público e o privado. As IES, não universitárias, por exemplo, utilizam o termo gestão acadêmica em contraponto à gestão administrativa, ambas no contexto da administração acadêmica indicando para os usuário duas atividades igualmente importantes: a

“prestação de serviços” e o “controle de atividades”, esse último, secundário e muito mais desgastante para a instituição (Doroteu e Corrêa, 2016).

Nesse sentido, o ensino superior brasileiro reflete as desigualdades sociais e a trajetória política e econômica do país: embora tenha havido ampliação do acesso e criação de políticas de financiamento, persistem desafios como elitismo, desigualdade e a tensão entre formação teórica e prática. Ao mesmo tempo, a crescente mercantilização consolidou a educação como um campo de investimento lucrativo, enquanto inovações buscaram aproximar a formação acadêmica das demandas do mercado e do ambiente corporativo. Esse movimento tem promovido maior aproximação entre as esferas pública e privada, mas também reforça a concepção da educação como prestação de serviços, em detrimento de sua dimensão formativa mais ampla.

Como resultado, a regulação do ensino superior permite que outras formas organizacionais que, embora não estejam obrigadas a se submeter às normas do Ministério da Educação (MEC), busquem alinhamento ou reconhecimento formal como estratégia de legitimação, ampliação de credibilidade, acesso a certificações e integração com políticas públicas e acadêmicas. Esse movimento revela ganhos estratégicos importantes, como o fortalecimento da marca, a padronização da formação interna *corporis* e a aproximação com o ecossistema educacional e científico, ainda que implique enfrentar um caminho regulatório complexo e, por vezes, oneroso. No âmbito das empresas e corporações que tangenciam esse ecossistema, abre-se a possibilidade de uma integração mais orgânica entre ensino, pesquisa e inovação; contudo, na prática, muitas dessas oportunidades são subaproveitadas, evidenciando a dificuldade de construção de modelos verdadeiramente integrados que superem a fragmentação histórica entre formação acadêmica e produção de conhecimento aplicado.

1.1. Regulação do Ensino Superior

A LDB (1996) destaca a organização descentralizada dos sistemas de ensino dos entes federativos. Admitindo que eles devem trabalhar em regime de colaboração, sob coordenação da União, com processos regulares e temporários de avaliação das IES (credenciamento) e dos cursos (autorização e reconhecimento). A exigência de avaliações regulares pelo MEC visa garantir a qualidade das atividades

de ensino, pesquisa e extensão (Brasil, 1996; Polidori, Marinho-Araújo e Barreyro, 2006).

Oito anos após a publicação da LDB é sancionada a Lei do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), objetivando melhoria da qualidade e orientação da expansão da oferta, além do aumento na eficácia institucional e da efetividade acadêmica, com o aprofundamento do compromisso social das IES. O SINAES estabelece que as IES públicas mantidas pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios devem estar vinculadas ao sistema de ensino estadual correspondente (Brasil, 2004).

Os processos de avaliação, cíclicos, complexos e contínuos consideram as instituições, os cursos e os estudantes, com ampla participação e publicidade em avaliações institucionais internas e externas. Gerando uma demanda por aprimoramentos das ações pedagógicas e dos procedimentos administrativos. A execução da avaliação conduzida pelo SINAES é eminentemente educacional e não de ensino, mesmo com o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade).

Por se tratar de uma avaliação obrigatória, podem ocorrer distorções, uma vez que ela "...é devida a razões de ordem econômico-social, político-administrativa, científico-pedagógica e de imposição legal" (Doroteu e Corrêa, 2016, pág. 82), contudo, há mais ganhos, que perdas porque ela não se sujeita a modelos prontos. Ristoff e Giolo (2006) apontam que o SINAES é derivado de outras experiências nacionais, como o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (Paiub) e constitui-se como uma política de Estado, impondo a todas as IES do país os processos avaliativos. Além disso, impondo-lhes a constituição de suas Comissões Próprias de Avaliação (CPA) para a realização de processos de auto-avaliação, com participação equilibrada de todos os segmentos da comunidade acadêmica de maneira autônoma (Brasil, 2004).

Os autores confirmam que o SINAES é realmente um sistema, à medida que permite uma concepção global única de avaliação, melhorando e integrando instrumentos e metodologias, espaços e momentos de avaliação, inclusive dentro do próprio MEC, articulando avaliação e regulação. Destaca-se que não há interferência nos entes federados, uma vez que a avaliação não se confunde com a regulação. O credenciamento de uma IES envolve a aprovação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), a

inserção de documentos no Cadastro de Instituições e Cursos e Instituições de Educação Superior (e-MEC), a avaliação *in loco* por comissões de pares, a análise de relatórios de avaliação, a manifestação do Conselho Nacional de Educação (CNE) e a publicação do ato normativo; todas essas etapas permeadas por despachos saneadores, entrevistas e questionamentos à mantenedora e à mantida (INEP, 2022).

As avaliações, realizadas com instrumentos diversificados, consideram as 10 dimensões institucionais previstas no SINAES, atribuindo notas em uma escala de 1 a 5, para cada dimensão, onde o conceito mínimo para a completude dos atos de credenciamento e/ou de autorização é 3. Isso garante a validade nacional dos diplomas emitidos, destacando que os diplomas conferidos por instituições não-universitárias serão registrados em universidades indicadas pelo CNE (Campos, 2016).

O SINAES utiliza bases de dados mistas como as do CenSup, da plataforma Lattes (do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq), do e-MEC, do Enade, da Avaliação de Cursos de Graduação e Avaliação de Instituições, além de outras bases. Assim, as avaliações do ensino superior, exceto pós-graduação *stricto sensu*, são realizadas no âmbito do INEP, sob orientação da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes) que oferece dados estatísticos robustos, permitindo o acompanhamento sistemático e a fundamentação e formulação de políticas públicas. A estrutura avaliativa do SINAES foi resumida na Figura 2, abaixo:

Figura 2 – Estrutura avaliativa do SINAES



Fonte: elaboração própria, 2025, a partir dos dados da Nota Técnica nº 14/2014 - CGACGIES/DAES/INEP/MEC.

Destaca-se que a rigidez e a complexidade desses processos regulatórios podem dificultar a construção de arranjos institucionais mais flexíveis e inovadores nas IES, reforçando as tensões entre regulação, lógica de mercado e missão formativa da educação superior. Em contrapartida, as IES privadas e, sobretudo, as empresas e corporações tendem a adotar uma postura mais pragmática, desenvolvendo modelos de formação profissional mais ágeis e adaptáveis, diretamente alinhados às suas demandas estratégicas e operacionais.

1.2. Modelos emergentes de IES

Estudo realizado por Pereira e Rocha (2023) aponta que há uma mescla de modelos empresariais no planejamento estratégico das universidades públicas. A conclusão deles surge a partir da análise do PDI da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) 2016-2026, o que, segundo os autores, indica uma falta de modelos de gestão próprios, com o que alguns poderiam chamar de turvação da missão universitária, o que reflete na necessidade de importar modelos, haja visto a baixa produção de literatura sobre processos estratégicos nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), outros diriam que essa carência conceitual se dá hoje pela ampliação das demandas sociais à academia. Os autores destacam a alusão

ao léxico *empresarial* nas fontes dos documentos que embasam o referido PDI, advindos de referenciais militares e da iniciativa privada.

Nesse íterim, enquanto autores apontam contra a privatização e a redução do papel do Estado na educação superior, Pereira e Rocha (2023) salientam que com a reconfiguração da gestão pública para acomodar a “gestão empresarial” e os métodos de organização baseados no setor privado, as IES acabam abrindo espaço para os setores privados e a lógica mercadológica. O debate reflete uma preocupação válida, haja vista a necessidade das IFES encontrarem relevância científica, acadêmica e tecnológica na sociedade do conhecimento, além da demanda social pelo bom uso dos recursos públicos.

Fica evidente que parte da comunidade acadêmica acredita que esse diálogo (iniciativa privada - IES pública) é destrutivo em todas as abordagens possíveis. Logo, como não se podem garantir “fontes não contaminadas” pelo “vírus pernicioso” do neoliberalismo, o que se busca são modelos de gestão flexíveis e coerentes com os objetivos institucionais, com as demandas de profissionalização e com as diretrizes para o desenvolvimento, inclusive das mantenedoras das IES. Nessa busca surgem modelos novos de IES que podem contribuir na decisão de formatação da recém nascida IES do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF).

O que se espera de uma IES que nasce no tempo atual é que ela possa romper com os paradigmas tradicionais (dicotomia entre ensino e pesquisa, ou entre teoria e prática) respondendo às transformações econômicas, sociais e tecnológicas contemporâneas.

Assim, parte da literatura anterior à institucionalização da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres (ESCFD), tratando do assunto, aponta para a necessidade de aprimoramento do Sistema de Ensino Bombeiro Militar (SEBM) em direção ao modelo de Universidade Corporativa (UC), alocado nos centros de treinamento do CBMDF.

Brandão (2006) aponta que as UC surgem com forte apelo mercadológico das empresas que reconhecem o valor do capital intelectual como ativo de valor, tentando aproveitar as estruturas já montadas de modo a transferir o *ethos* das universidades para os centros de treinamento das empresas, como forma de aumentar o valor da marca da empresa.

Branco (2020) e Campos (2016), referenciando autores como Alperstedt, Meister e Eboli, condensam o breve histórico das UC em cinco fases principais, destacando como ao longo do processo as UC ajudaram as empresas a avançar de um modelo de gestão taylorista/fordista, focado em operacionalidades (modo de fazer), para modelos mais flexíveis e descentralizado, baseados no conhecimento (modo de ser e pensar):

A primeira fase, que vai de 1927 a 1955, têm como objetivo incrementar a produtividade por meio da capacitação do capital humano e consequente melhoria da competitividade, com pouco foco em diplomas e muito esforço para manter o conteúdo ensinado sob controle pela empresa. A *General Motors* foi a primeira empresa a instituir uma organização dentro da empresa, com a *General Motors Engineering and Management Institute* (GM).

A segunda fase é marcada por duas visões paralelas dentro de uma abordagem mais ampla, a primeira com foco em desenvolvimento de líderes, como ocorreu com a *General Electric Crotonville* que ajudou na formação de todos os presidentes globais e outra com ênfase em treinamentos mais focados na resolução de problemas nos locais de trabalho, com a criação da *Disney University*, que foi a primeira a usar o termo *university*. É provável que essa cisão seja fruto do lançamento dos fundamentos dos estudos de planejamento estratégico que começam a se consolidar nesse período (Branco, 2021, Souza, 2012).

Sobre o uso dos termos que caminham juntos ao conceito de UC, temos as Academias fortemente ligadas à ideia de liderança e profissionalização e as Escolas sejam elas de Gestão, de Aplicação, de Cidadania, de suporte Operacional ou de Negócios, que parecem ampliar as perspectivas apontando para a inovação. Branco (2021), destaca que as UC que usam termos como: núcleos de formação, centros de treinamento, ou capacitação, comunicam uma operacionalidade, diferentemente daquelas que usam nomenclaturas como: *Hubs*, *Campus Learning Center* ou *Knowledge Center* que destacam um foco mais no âmbito da transformação digital e do conhecimento das multinacionais. Observa-se que a nomenclatura usada reflete muito sobre a imagem institucional e a estratégia cultural aspirada, do que a abordagem educacional ou da perspectiva pedagógica a ser desenvolvida.

A terceira fase, que parte de 1974, com a criação da *Motorola University*, chega até 2000. Essa etapa inclui o início da jornada brasileira no tema, que começa em solo nacional, como a Escola Amil, do Grupo Amil, criada em 1987. O

uso massivo de tecnologia, marca essa fase, que também vê o crescimento no setor de serviços multinacionais, bem como da consolidação e expansão das UC. Nessa fase as empresas observam que a centralização e o controle de programas já não são suficientes para o alcance de objetivos corporativos e há forte vinculação das empresas à IES que pudessem certificar os profissionais (Vergara e Ramos, 2002).

Destaca-se que no modelo brasileiro é muito comum que o processo de seleção de novos empregados seja apartado do treinamento, ficando a missão de seleção para os Departamentos de Recursos Humanos (RH), essa perspectiva reflete diretamente em uma inexperiência do corpo gerencial em direcionar estratégias organizacionais e linhas de ensino, gerando um paradigma de que todo gestor é um educador e conseqüentemente uma redução na qualidade do ensino. Isso faz com que haja uma necessidade de credibilizar os cursos e programas com a entrega de certificação reconhecida pelo MEC (Branco, 2021).

A fase atual envolve a digitalização focada na *Hélice Tríplice* da inovação, transformando as UC em *hubs* de conhecimento interorganizacional. Elas focam em competência para o futuro e abertura, para parceiros externos inclusive, a necessidade do estabelecimento de parcerias, além da oferta de *Massive Open Online Courses* (MOOCs), como forma de se manter relevante na sociedade do conhecimento e das inteligências artificiais (Etzkowitz e Zhou, 2017).

Os principais autores do tema criticam o modismo e o uso não reflexivo do termo, quando empresas renomeiam seus departamentos de treinamentos como UC, o que acaba impactando no imaginário popular a imagem das próprias universidades em sentido *stricto*. Branco (2020) é mais otimista crendo que essa tendência se extinguirá tão rapidamente quanto mais pesquisas e livros forem escritos sobre o que é uma verdadeira UC e como ela pode trazer benefícios às organizações. O autor destaca ainda pontos fundamentais para definir uma UC, primeiro, a formação estratégica de competências essenciais ao negócio; segundo, a extensão dos cursos ao público externo e por fim, a parcerias com IES que outorgam diplomas e certificados.

O histórico das UC demonstra como as corporações realizaram as adequações impingidas pelos processos de treinamento e demandas corporativas necessários à sua operacionalidade. A aproximação com as IES sempre foi com o intuito de gerar valor institucional ou capitalizar esforços. As empresas começam a entender que o conhecimento produzido em suas linhas de montagem pode ser

comercializado ou certificado academicamente, servindo como ponto de partida ou chegada quando esse conhecimento, bem gerenciado, integra Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Outro modelo bastante conhecido e que emerge como IES é o das Escolas de Governo (EG). Pacheco (2000) e Schabbach e Ramos (2024) em seus trabalhos discutem a pluralidade conceitual das EG e seus formatos diversificados. As autoras explicam que o termo é usado por IES e centros de treinamento e capacitação, públicos e privados, para designar espaços de formação, capacitação e debate político-administrativo (formação política e técnica).

Pacheco (2000) aponta que no princípio as EG tiveram alguns embates com o sistema universitário quando tencionaram uma formação que era demasiadamente superficial para o serviço público e muito específica para as universidades. A autora destaca que a tradição francesa inspirou as primeiras escolas de governo brasileiras, e que na segunda metade da década de 1980, houve uma virada, com a ascensão do modelo gerencialista (*New Public Management*). Schabbach e Ramos (2024) apontam também a existência de ambiguidades e lacunas na formação dos universitários quando o assunto são políticas públicas, o que demanda a necessidade das EG.

Para Pacheco (2000) o modelo francês buscava o combate ao clientelismo, a formação generalista e a mobilidade horizontal que cristaliza as elites em uma visão não aplicável aos problemas reais da sociedade brasileira. Hoje a tendência das EG está em autonomia estratégica, preparação para a continuidade, alinhamento às estratégias do governo, atividades combinadas de formação e pesquisa.

Há nesse cenário uma maior competição entre instituições formadoras, dentre elas outras IES, uma vez que as universidades ampliam sua atuação em políticas públicas, e há convergência entre seus métodos e os das EG, entretanto observa-se uma abertura das Escolas, já que o monopólio sobre a discussão não é mais desejável, nem possível; havendo a abertura e o *benchmarking* com outras instituições.

Schabbach e Ramos (2024) destacando a importância do serviço público aponta que o debate weberiano sobre o Estado moderno aponta o funcionalismo, tanto do militar quanto do civil, como os condutores de uma burocracia técnica que controla e decide a marcha estatal. Citando Abrucio e Loureiro, as autoras apontam

um duplo movimento, de burocratização da política e de politização da burocracia em que os servidores públicos tornam-se *policymakers*.

Hoje as EG, gradativamente mais especializadas, trabalham mais com o aperfeiçoamento contínuo que com a formação inicial, em programas de pós-graduação (especialização e mestrado profissional), também atuam em pesquisa e assessoramento técnico para a produção de revistas, livros, relatórios e textos de discussão, além de projetos de gestão do conhecimento e organização de prêmios de inovação, *workshops* técnico-gerenciais e seminários temáticos (Schabbach e Ramos, 2024).

As EG públicas são financiadas com orçamento podendo ter estruturas autônomas ou vinculadas, com diferentes regimes e formatos organizacionais. A formação deve agregar valor ao serviço público. Essa mudança de *timing* é vital para as EG, já que seu novo papel é integrar os desafios estratégicos dos governos e antecipar as tendências no setor público.

Schabbach e Ramos (2024) destacam que desde 2013, as EG podem ser credenciadas para pós-graduação, compondo a Rede Nacional de Escolas de Governo, em um documento do INEP e, desde 2014, estão sujeitas à avaliação externa pelo INEP/MEC. A maior concentração de EG está na região sudeste e em Brasília. Algumas escolas mantêm parcerias com IES e centros de pesquisa. Das 234 EG mapeadas na pesquisa das autoras, há predominância das instituições estaduais (43%), e que as EG federais somam 29% do total, seguidas pelas municipais (26%), sendo que ao todo 62% delas estão vinculadas ao Executivo e 10% ao Judiciário, e que apesar de existirem mais de duas centenas de EG no país, elas se concentram em apenas 1% dos municípios brasileiros.

Schabbach e Ramos (2024) destacam que a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) deveria assumir a proeminência que as outras EG lhe dão, no sentido de articuladora da rede de escolas de governo, cabendo-lhe o papel estratégico de indução e monitoramento nacional.

Além desses modelos mais consolidados na literatura e que servem como faróis nesse mar bravio observam-se outros modelos como as universidades digitais nativas, que são concebidas para funcionar 100% online, com aporte de inteligência artificial e tutoria humana, permitindo escalabilidade e custos reduzidos e aprendizagem autodirigida com incremento de tecnologia na tentativa de tornar outros modelos obsoletos (Gauthier, 2020).

Algumas IES adotam modelos curriculares disruptivo, para tornarem-se inovadoras, sem que haja uma mudança mais completa da estrutura acadêmico-administrativa é o caso das IES que trabalham com PPC que organizam *Microcredentials* (microcredenciais), *Double Degree* (dupla titulação) ou *Joint Degree* (titulação conjunta), MOOCs (cursos online massivos com acesso ao conteúdo gratuito, sem exigência de formação prévia, onde certificados ou créditos acadêmicos podem ter custo adicional) e *Nano Degrees*, nesse caso o foco são as trilhas formativas personalizadas, com capacitação para habilidades práticas exigidas pelo mercado, numa perspectiva de flexibilidade e aprendizagem contínua e adaptável. Ou aquelas que estão baseadas em Competências, que impingem aos alunos progressão acadêmica mediante comprovação de domínio de conteúdos (Gauthier, 2020; Sammour *et al.*, 2019 e Brasil, 2025).

Uma modelagem que trabalha com projetos multidisciplinares não é nova na educação brasileira, mas a busca por soluções de problemas reais, com abordagem que favorece o desenvolvimento de *soft skills* tem forte orientação para a inovação. Alguns modelos contemporâneos focam em laboratórios e espaços de prática como estúdios e *makerspaces*, alinhados a tecnologias emergentes (IA, impressão 3D, realidade virtual, realidade aumentada, inteligência artificial, Internet das Coisas) para promover um ensino mais inovativo e articulado ao setor produtivo, com fomento de ação de empreendedorismo como parte das atividades de ensino, mesmo com estruturas curriculares mais tradicionais com a presença de disciplinas, contudo, o aumento da maturidade digital com a governança em TI e as transformações digitais deve partir de ações articuladas, ou correm o risco de não ter valor de retorno estratégico para a IES (Fernández, 2023, Mendes, 2024 e Gauthier, 2020).

Outro ponto de disrupção pode se dar na organização do conteúdo e valores que podem focar em temas como sustentabilidade, cidadania global, governança, demandas socioambientais, justiça social e direitos humanos em contextos internacionais, amparados por formação ética e crítica, com estruturas curriculares holísticas e transdisciplinares.

Fernández *et al.*, (2023) ao analisarem iniciativas de transformação digital em IES observaram que a transformação estratégica organizacional para um modelo de universidade digital envolve informações, processos, pessoas e cultura institucional. Os autores acreditam que essas transformações não podem ser pegar a IES de

surpresa ou serem forçadas pelo aumento da concorrência, mudanças no mercado de trabalho, mobilidade global, democratização do acesso ao conhecimento, aprendizagem contínua ou a convergência de setores. Para eles, as IES precisam avaliar periodicamente sua maturidade digital, para incorporar tecnologias emergentes e criar oportunidades de otimização dos processos internos, melhorando a experiência dos alunos e dos funcionários e atraindo alunos (geração de valor institucional), para se manter relevantes e competitivas.

Assim, os modelos emergentes intensificam a fricção entre o paradigma acadêmico tradicional e a lógica de mercado, reacendendo o debate sobre a necessidade de adaptação institucional. Modelos disruptivos de ensino ganham força, enquanto a transformação tecnológica amplia a diversificação e a inovação no ensino superior. Paralelamente, novos atores — para além das tradicionais IFES e IES — passam a disputar espaço na produção de conhecimento e na oferta educacional, evidenciando que as instituições públicas enfrentam dificuldades para acompanhar, no mesmo ritmo, as dinâmicas contemporâneas de mudança.

1.3. Das Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs)

O Decreto nº 9.283/2018, considerado o Marco Legal da Inovação, regulamenta a Lei da Inovação (Lei nº 10.973/2004). Essa legislação busca estimular a relação entre setor público, Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICTs) e entidades privadas (com ou sem fins lucrativos). As ICTs surgem como órgãos ou entidades da administração pública direta ou indireta ou pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos legalmente constituídas sob as leis brasileiras, com sede e foro no País, que inclua em sua missão institucional ou em seu objetivo social ou estatutário a pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico ou o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos, conforme o inciso V, do Art. 2º da Lei (Brasil, 2018 e 2004a).

As ICTs podem ser agrupadas em Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT), com ou sem personalidade jurídica própria, que objetivam a gestão de política institucional de inovação. Essas ICTs ou os NITs podem contar com o suporte de fundações de apoio (pessoas jurídicas privadas), criada com a finalidade de assistir a projetos de pesquisa, ensino e extensão, além de desenvolvimento institucional, científico, tecnológico e de realizar projetos de estímulo à inovação de interesse das ICTs, registradas e credenciadas no MEC e no Ministério da Ciência, Tecnologia e

Inovação (MCTI), seguindo a legislação federal e as demais legislações pertinentes nas esferas estadual, distrital e municipal (Brasil, 2004a).

Em todos os casos o que se busca é a promoção de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) com geração de produtos, serviços e processos inovadores. O Art. 19. da Lei admite que os entes federados e as ICTs promoverão PD&I em entidades brasileiras de direito privado sem fins lucrativos, mediante a concessão de recursos financeiros, humanos, materiais ou de infraestrutura a serem ajustados em instrumentos específicos e destinados a apoiar atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, para atender às prioridades das políticas industrial e tecnológica nacional, com apoio por meio de: financiamentos; uso do poder de compra do Estado; fundos de investimento e participação e incentivos fiscais (Brasil, 2004a).

As ICTs também podem compartilhar seus laboratórios, equipamentos, instrumentos e materiais mediante contrapartida financeira assegurando oportunidades semelhantes para todas as interessadas. Garcia *et. al.*, (2022) destaca que apesar de as IFES figurarem como principais depositantes de patentes no país, esse número ainda é baixíssimo comparativamente ao restante do mundo e o problema se agrava porque grande parte delas ainda não é capaz de transformar conhecimento em produtos e renda que possam promover grandes alterações socioeconômicas e geopolíticas.

A relação da *Hélice Tríplice* pode permitir que o poder de compra do Estado seja usado para catalisar investimentos, uma vez que ele pode assumir o risco mercadológico gerando oportunidades de negócios, o que desperta o interesse, inclusive de acionistas que podem ver o Estado participando como investidor minoritário no capital de empresas através de quotas e ações; títulos ou mútuos conversíveis em quotas; ações ou pela compra futura de participação societária. Essa conformação pode captar recursos humanos qualificados, uma vez que o pagamento pode ocorrer por meio de bolsas de estímulo para participação de projetos de PD&I (sem vínculo empregatício, nem servindo como base de cálculo previdenciário) (Etzkowitz e Zhou, 2017).

Diante desse cenário, o Comandante-Geral do CBMDF, declarou oficialmente, por meio de publicação no DODF nº 128, de 11 de julho de 2025, que o CBMDF cumpre os requisitos do Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) para ser reconhecido como uma ICT pública. A caracterização é

fundamentada no fato de o CBMDF ser órgão da administração pública direta do DF, possuir a pesquisa aplicada como parte de sua missão institucional, conforme previsto em sua LOB, ter instituído e publicado sua política institucional de inovação e contar com um NIT responsável pela gestão da política de inovação da corporação e a ESCFD pode contribuir, ofertando o ensino e a PD&I aplicadas às Ciências do Fogo e dos Desastres.

Vale destacar que o CBMDF pode produzir *softwares*, equipamentos táticos, técnicas e táticas de treinamento e até algoritmos para o aprimoramento de resgate e salvamento que podem ser registrados como propriedade intelectual. A integração ao ecossistema de inovação com outras ICTs e o setor produtivo é fundamental nesse novo contexto da sociedade do conhecimento. A ESCFD pode influenciar aquisições públicas com soluções inovadoras, além de criar programas de bolsas para o desenvolvimento de projetos e pesquisas, participando de fundos de investimento para captar recursos e estimular a inovação pública em acordo de cooperação nacional e internacional na área de Segurança Pública e Defesa Civil.

Essa interface entre ensino e pesquisa deve ser estimulada como parte integrante da estruturação da IES, uma vez que optou-se pela articulação harmônica entre o ensino, a pesquisa e a extensão em seus documentos gênese.

2. Ensino Militar e Ensino Bombeiro Militar

O Ensino Militar (EM) envolve a aplicação de metodologias e técnicas próprias, com foco em valores fundamentais do militarismo: a hierarquia e a disciplina, em instituições de ensino das Forças da República (Distrito Federal, 2021). Essa modalidade de ensino divide-se os entes: federal, conduzido pelas Forças Armadas; e estaduais, sob a responsabilidade das Forças Auxiliares (Corpos de Bombeiros e Polícias Militares), vinculadas às Secretarias de Segurança Pública (Brasil, 1988; Martins, 2022).

De acordo com o Art. 83. da LDB, o EM, tem autonomia regulada por legislação específica, podendo haver equivalência de estudos conforme normas dos sistemas de ensino civis (Brasil, 1996).

Logo, o EM é o fundamento da formação e da capacitação dos membros das Forças Armadas e das Forças Auxiliares, que objetiva a qualificação dos conhecimentos e a profissionalização dos militares, em suas respectivas esferas, para atuar em ações de Defesa Civil, Segurança Pública e Defesa Nacional. Ou

seja, o EM converge para a proteção da população em todas as suas dimensões (política, econômica, social, ambiental e tecnológica) e é crucial para garantir a estabilidade e o bem-estar do Estado, assim como para preservar a soberania e a integridade territorial do país (Brasil, 1988).

Vale ressaltar que o EM destaca-se por uma abordagem eminentemente tecnicista, que busca a aplicação sistemática de métodos pedagógicos com controle rigoroso nos processos formativos. Ele é pautado pelo planejamento e pelo pragmatismo da própria profissionalização, e envolve a assimilação de um *ethos* institucional - moral, cultural e estético, expresso nos rituais cívicos e cultistas dos simbolismos próprios. Integrando e compondo a cultura organizacional que é transmitida desde o início da formação, consolidando o pertencimento à instituição (Lima *et.al.*, 2024).

O *ethos* militar é mais do que um conjunto de regras, tratando-se de uma construção coletiva, um "*espírito militar*", Lima *et al.* (2024), Castro (2021) e CBMDF (2010) explicam que ele é amparado por valores simbólicos e afetivos, que orientam o comportamento e as atitudes e garantem a coesão da tropa, a socialização profissional dos militares e um processo de autorepresentação e reconstrução dos sujeitos.

Nesse caminho concordam Ludwig (1998), Lopes (2011) e Lima *et al.* (2024) ao destacarem que o EM, em nenhum contexto e sob nenhuma circunstância, é neutro, porque reflete os valores e a influência organizacional, acomodando os processos de aprendizagem e a socialização profissional e estão fundamentadas em pressupostos filosófico-políticos — ainda que muitas vezes não explicitados — que orientam as práticas pedagógicas. Lopes (2011), retomando Luckesi, destaca que, tornar esses fundamentos conscientes é essencial para uma análise crítica e intencional dos modelos pedagógicos que guiará a ação educativa no EM.

O Exército Brasileiro (EB), assim como a Marinha do Brasil e a Aeronáutica possuem suas Leis de Ensino (Leis nº 9.786/1999, 11.279/2006 e 12.464/2011), e em todas elas há uma preocupação do legislador em preservar as peculiaridades do EM, mas também uma sinalização clara em permitir que titulações e graus técnicos ou universitários, próprios ou equivalentes aos de outros sistemas de ensino sejam aproveitados interna e externamente à caserna. Essas Forças possuem amplas redes de ensino com variadas IES. Além disso, o Ministério da Defesa possui duas

instituições a ele vinculadas: a Escola Superior de Guerra (ESG) e a Escola Superior de Defesa (ESD) (BRASIL, 1999, 2006 e 2011).

O modelo de EM, incorporado pelas Forças Auxiliares, se inspira no arcabouço do EB, e vem se adaptando, diante de diversas intervenções transversais, especialmente após a CF/88 e pela própria ação prática do serviço desenvolvido pelas corporações. Os modelos estaduais de EM são mediados pelas imposições legais e pela leitura da Matriz Curricular Nacional para Ações Formativas dos Profissionais da Área de Segurança Pública (MCN), documento orientador de referência para a formação inicial e continuada dos policiais (militares e civis) e dos bombeiros militares. Atualmente os modelos de EM absorvem ainda, suas próprias experiências quando passam a criação de suas IES voltadas à segurança pública, como destaca Lima *et al.* (2024) exemplificando a experiência do credenciamento da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, em 2005.

A formação dos profissionais de segurança pública no Brasil se apoia à MCN da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), que organiza um perfil profissiográfico com olhar muito próprio, mas que sofre duras críticas pela generalização, amplitude e dificuldade de aplicação (Rodrigues e Spaniol, 2023). O forte viés humanista e transversalmente delineado em direitos humanos, presente na matriz, contribui para a estruturação de Projetos Pedagógicos de Cursos (PPC), enfatizando o ensino baseado em competências (conteúdos conceituais, atitudinais e procedimentais) e buscando a articulação da teoria e da prática, por meio de habilidades instrumentais (Lima, 2024 e Lopes, 2011).

No DF, o CBMDF desde a sua criação sempre desenvolveu suas próprias perspectivas e metodologias sobre a aplicação do EM. A história do ensino na Corporação observa o nascimento do Ensino Bombeiro Militar (EBM) como uma derivação do primeiro. Especialmente com a publicação do Art. 20 da Lei nº 11.134/2005, que destaca a necessidade de regulamentação do EBM pelo Governador do Distrito Federal.

Para tal e em conformidade com a legislação federal, é publicado o Decreto Distrital nº 42.165/2021, que regulamenta o Sistema de Ensino Bombeiro Militar (SEBM) do CBMDF. De acordo com o Art. 2º do decreto em tela:

O EBM é uma modalidade de EM, com características próprias, executado de forma sistêmica, cuja finalidade é a qualificação dos

conhecimentos e a profissionalização dos bombeiros militares do DF, para o exercício dos cargos e para o desempenho das funções e missões da Corporação, objetivando o cumprimento das suas competências institucionais (DISTRITO FEDERAL, 2021).

Nesse caso, o *"espírito militar"* é crucial para a apropriação de conhecimentos voltados para a missão da Corporação: proteger vidas, o patrimônio e o meio ambiente. Nesse contexto, o objetivo do EBM é garantir ao profissional o desenvolvimento de competências primordiais baseadas em valores éticos e princípios doutrinários (Castro, 2021; CBMDF, 2010, CBMDF, 2024 e Elias, 2022).

O EBM busca mais do que apenas a aplicação de cursos. Ele contribui com a produção de conhecimentos relevantes e significativos, que compartilhados com a sociedade devem impactar positivamente os procedimentos operacionais levando a melhoria na eficácia das operações. Filgueira (2014) destaca que o treinamento e a capacitação, ou seja, os cursos, são as formas encontradas pelas forças para preparar-se para os desafios operacionais e administrativos da profissão, visando garantir sua eficácia nos serviços prestados.

Distrito Federal (2021) e Filgueira (2014) mencionam que a capacitação é um processo educativo que envolve a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, destacando a importância de entender esses cursos como um processo de ensino e mudança de comportamentos. Segundo o autor as corporações investem tempo e recursos financeiros na profissionalização, buscando atualizar os conteúdos e obter resultados mais eficientes. As definições de treinamentos e capacitações na profissionalização dos órgãos da Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal (SSP/DF) sempre foram mediadas por dados quali-quantitativos decorrentes da execução dos serviços operacionais estatisticamente mapeados no cumprimento das missões fim.

3. O CBMDF, mantenedora da ESCFD, no contexto da Segurança Pública

O CBMDF é força auxiliar e reserva do EB, subordinando-se ao Governador do Distrito Federal (art. 144, §6º, da CF/88, EC nº 104, de 2019). A CF/88 complementa ainda que compete à União organizar e manter o CBMDF, sendo que parte dos seus recursos vêm do Fundo Constitucional do Distrito Federal (FCDF) (Lei nº 10.633/2002). Sua vinculação é à SSP/DF, sendo órgão da administração direta do Governo do Distrito Federal (GDF). Seu Comandante-Geral é nomeado

pelo Governador do DF, mas a estrutura e a organização básica seguem a legislação federal (Lei nº 8.255/1991). O CBMDF é integrante do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) (Lei nº 13.675/2018) da Defesa Nacional, do Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil (Sinpdec) e do Sistema Nacional do Meio Ambiente (Sisnama) (Lei nº 14.751/2023), podendo inclusive ser convocado para operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) (Decreto nº 3.897/2001) (Brasil, 1988, 1991, 2001, 2002 e 2023).

Ainda sobre a Lei nº 13.675/2018 que institui o SUSP e a PNSPDS, destaca-se que seu objetivo é preservar a ordem pública e a garantia da segurança das pessoas e do patrimônio por meio de uma atuação conjunta, coordenada e integrada dos órgãos de segurança pública e defesa social, envolvendo União, Estados, Distrito Federal e Municípios, em articulação com a sociedade (Brasil, 2018), legando ao CBMDF papel no contexto das políticas públicas de segurança e no debate, mesmo que tangencialmente, sobre as Ciências Policiais.

No contexto do DF, a Lei nº 6.456, de 26 de dezembro de 2019, institui a Política Distrital de Segurança Pública e Defesa Social alinhada ao PNSPDS. Um dos principais documentos relacionados, o Plano Distrital de Segurança Pública e Defesa Social 2022-2031 (PDISP), elaborado SSP/DF, abrange várias dimensões estratégicas, entre elas a Gestão Qualificada de Pessoas e Conhecimentos (GQPC).

O CBMDF é uma das principais instituições no Sistema de Segurança Pública do Distrito Federal que inescusavelmente participa do esforço coletivo para garantir a segurança e o bem-estar da comunidade do DF. Seguindo na direção de alcançar os objetivos do PDISP, um dos exemplos de sucesso trazido a baila pelo documento é o credenciamento do Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP) da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF), que mostra ser possível alinhar parâmetros militar à regulação civis do ensino superior (Distrito Federal, 2021 e Martins, 2022).

Entre as principais estratégias do PDISP estão a ampliação da educação continuada com ações específicas para a gestão e atividades técnico-profissionais, a qualificação na seleção e formação dos efetivos, e a valorização dos profissionais de segurança pública, com foco na melhoria das condições de trabalho e qualidade de vida. Outrossim, o PDISP promove o estímulo à produção científica, tecnológica e de inovação nas áreas de segurança pública, bem como a difusão do

conhecimento gerado por esses órgãos, em resumo, tudo o que uma IES precisa fazer (Distrito Federal, 2024).

3.1. Credenciamento de organizações militares como IES

Atualmente, observa-se que os Corpos de Bombeiros, na grande parte dos estados, operam Sistemas de Ensino Militar (SEM) isolados, embora compartilhem os mesmos propósitos entre si. Hoje, apenas no Estado de São Paulo, o Corpo de Bombeiros mantém subordinação à Polícia Militar. A falta de diálogo e coordenação centralizada impede a criação de uma mentalidade unificada, fragmentando o pensamento e as práticas de EBM no país.

A ESCFD, como instrumento estratégico institucional do CBMDF, deve contribuir para o desenvolvimento do conhecimento e das competências individuais e coletivas, sobretudo diante da crescente complexidade das funções profissionais, conforme aponta Campos (2016). Além disso, fortalece a capacidade da corporação de atender às suas demandas específicas e posiciona estrategicamente a instituição na sociedade do conhecimento, permitindo maior articulação no contexto de fragmentação das práticas no EM.

Diante desse cenário, o CBMDF reconheceu que submeter-se à regulação externa (credenciamento como IES) constitui apenas mais uma etapa de seu posicionamento institucional. Observa-se que muitas das práticas já adotadas pelo SEBM são compatíveis com aquelas do ensino civil. Isso leva à reflexão: por que não continuar fazendo o que já se faz bem, ajustando pontualmente alguns elementos para integrar-se de forma mais plena aos sistemas educacionais vigentes? Tal adequação abriria novas oportunidades, inclusive de atuação da corporação no cenário acadêmico.

A analogia com o futebol ajuda a ilustrar essa ideia: se os gestores já reconhecem que o CBMDF atua em um campo retangular, com dois times de 11 jogadores e com regras bem definidas, por que não aplicar dois tempos regulamentares de 45 minutos e jogar conforme o padrão mais aceito do futebol? Afinal, esses "jogadores" demonstram capacidade de fazê-lo, bastando que as regras do jogo sejam formalizadas internamente.

Bispo *et al.* (2022) destaca que ao exigir formação superior para ingresso na carreira militar descortina-se um novo cenário que exige dos cursos internos uma

conversão, em ao menos, em especializações e, potencialmente, avancem para o nível *stricto sensu* profissional.

Experiências de sucesso inspiram esse movimento. Bispo *et al.* (2022) destacam o caso da Polícia Militar de Rondônia, que busca o credenciamento de seu centro de ensino, seguindo exemplos consolidados. A Polícia Militar de Santa Catarina, por exemplo, possui desde 2012 seu centro de ensino credenciado para ofertar o Bacharelado em Ciências Policiais e o Curso Superior de Tecnologia em Segurança Pública (Resolução CEE/SC nº 221/2012 e nº 061/2018). Já a Polícia Militar de Goiás mantém, desde 2017, sua academia credenciada junto ao Conselho Estadual de Educação para a oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*. Além, é claro do ISCP, da PMDF desde 2013.

Ainda que haja preocupações quanto à possível perda da identidade militar com a transferência maciça de profissionais para instituições civis, Bispo *et al.* (2022) não negam a importância da formação externa. Pelo contrário, defendem que essa formação deve ocorrer sem comprometer os valores e a missão institucional, ressaltando a importância de prestigiar a formação castrense e de consolidar a pesquisa científica voltada à segurança pública dentro do próprio SEM.

Os ganhos institucionais esperados com a criação de uma IES própria também são relevantes: economia de cerca de 20% nos custos com capacitação do efetivo, aumento da qualificação dos quadros (com mais especialistas, mestres e doutores) e maior autonomia na gestão dos cursos — com menor interferência político-partidária, mais liberdade na escolha dos instrutores e maior regularidade nos calendários acadêmicos. Tais benefícios contribuem para neutralizar resistências iniciais e fortalecem o projeto de institucionalização do ensino superior no âmbito da corporação, explicam Bispo *et al.* (2022).

Diante da argumentação, a criação de uma Política Pública Nacional voltada para o credenciamento das IES militares deixa de ser um devaneio para apresentar-se como alternativa e mais que uma possibilidade, uma necessidade, portanto, fundamental para continuar a promoção da integração efetiva do EM ao sistema educacional brasileiro, haja vista que caso cada corporação efetive sua perspectiva pode-se perder a consolidação de um ideário nacional e a possibilidade de realizar apoio técnico às corporações mais distantes de Brasília (Pinheiro, 2020; Rangel e Castioni, 2022).

É fundamental entender o funcionamento do Ensino Superior para que a decisão de ingressar nesse nível educacional, com a consequente adesão às normas dos sistemas de ensino, não sejam percebidas como um fardo ou uma imposição, mas sim como uma conquista institucional pautada em uma lógica de ganhos mútuos — um verdadeiro jogo de soma não zero, em que todos os envolvidos se beneficiem.

4. História da ESCFD: IES do CBMDF

4.1. Acomodação da ESCFD à Estrutura do SEBM

O SEBM como IES ancora-se ao EBM que possui longa história, porque é anterior ao próprio CBMDF. Um grande marco para a Corporação, e para o EBM, se deu em 1964, quando ocorreu a transferência da capital federal para Brasília. Nesse mesmo ano, a instituição começou a formar quadros de oficiais com perfil e doutrina específicos. Contudo, a Academia de Bombeiro Militar (ABMIL) só foi criada após convênio com o Japão e foi inaugurada em 1981. O Curso de Formação de Oficiais (CFO/BM) oferecido pela ABMIL, após homologação pelo Conselho Federal de Educação (Parecer nº 121/1987), torna-se equivalente aos cursos superiores de graduação, para efeito no sistema civil a partir de 1968 (Brasil, 1987).

A crescente preocupação com a certificação dos cursos do CBMDF acompanhou o processo de profundas transformações nas atividades de ensino da Corporação. Esse movimento de qualificação foi impulsionado por marcos legais significativos, como a promulgação da CF/88, a aprovação da LDB e a publicação da Lei nº 12.086/2009, que permitiam observar a evolução do nível fundamental para o médio em 1978 e, posteriormente, a obrigatoriedade do nível superior, para ingresso na corporação, em 2009. Essa exigência provocou a necessidade de revisão e adaptação da documentação de ensino, bem como a reestruturação das práticas pedagógicas, aproximando-as dos modelos utilizados nas IES civis (Brasil, 2009).

Conforme destacam Doroteu e Corrêa (2016), a exigência de formação superior estabelecida pela Lei nº 12.086/2009 reposicionou o CBMDF no cenário educacional e institucional brasileiro, fomentando o debate sobre o credenciamento das forças de segurança pública do DF junto ao órgão regulador da educação superior, discussão essa que se fortalece com a recente promulgação da Lei nº

14.751/2023 (Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares) (Brasil, 2023).

Para entender o SEBM é preciso descortinar os objetivos do CBMDF. Nessa direção temos o § 5º do Art. 144 da CF/88, e o Decreto nº 7.163/2010 que regulamenta a Lei nº 8.255/1991 (Organização Básica do CBMDF) e que apontam que: os corpos de bombeiros militares são órgãos à disposição do Estado, para exercer a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, além de atividades de defesa civil e da realização de pesquisas técnico-científicas, com vistas à obtenção de produtos e processos, que permitam o desenvolvimento de sistemas de segurança contra incêndio e pânico. Também cabe-lhes conscientizar a comunidade de problemas relacionados aos incêndios, acidentes em geral e pânico, promovendo e participando de campanhas educativas direcionadas à comunidade (Brasil, 1988, 1991 e 2010).

Observa-se que o SEBM deve ser robusto e dinâmico para dar ao CBMDF condições de executar tão nobre e altruísta missão. Assim, em 2010, o CBMDF aprovou a Portaria nº 28. Esse documento é um marco histórico corporativo, não apenas por ser a primeira Política de Ensino e Diretriz Geral do SEBM, mas por vincular o SEBM ao nível superior (graduação e pós-graduação) e ao tripé universitário (ensino, pesquisa e extensão).

A Política de Ensino de 2010 estabeleceu como pressupostos educacionais a produção autônoma do conhecimento, sua integração e universalização, bem como a conquista da competência científica por meio do domínio e da legitimidade dos saberes construídos. Como princípios norteadores, destacou a integração à educação nacional com uma abordagem pragmática e um formalismo acadêmico voltado à profissionalização, à adaptabilidade e ao desenvolvimento de saberes experimentais que respeitam a hierarquia e a disciplina militares. O documento também projetava a implementação do ensino por competências e o aprimoramento contínuo dos processos de ensino-aprendizagem, mediados por tecnologias educacionais em expansão. A produção do conhecimento, por sua vez, estava ancorada na iniciação científica e na disciplina intelectual, fundamentando-se em uma metodologia que preza pela flexibilização dos saberes, pela pluralidade de ideias e pelo respeito às diferenças (CBMDF, 2010).

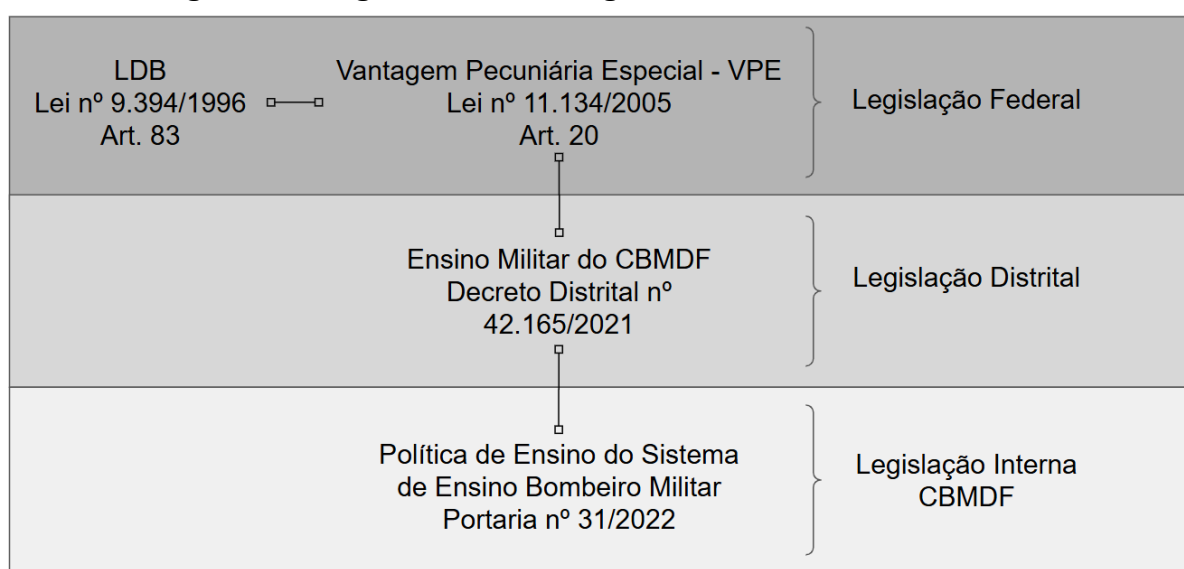
Essa Política de Ensino vigorou por quase 12 anos, quando da publicação do Decreto Distrital nº 42.165/2021, que se dispôs a tratar do EM no CBMDF e que

demandou a publicação de uma nova Política de Ensino do Sistema de Ensino Bombeiro Militar (PSEBM) em 2022 (Portaria nº 31). O Decreto Distrital e a PSEBM continuaram destacando os princípios e os valores da hierarquia, disciplina, profissionalização contínua, pluralismo pedagógico, respeito à diversidade, valorização do corpo docente e integração entre educação e prática profissional (Distrito Federal, 2021 e CBMDF, 2022).

O Decreto Distrital amplia as possibilidades de capacitação continuada, permitindo cursos de extensão para militares e civis e inclusive, possibilitando a oferta de cursos de graduação e pós-graduação (*lato e stricto sensu*), desde que atendidas as exigências dos órgãos competentes. De acordo com o legislador, os cursos devem integrar pesquisa e inovação e cobrir áreas como combate a incêndios, segurança pública, gestão e carreira militar (Distrito Federal, 2021).

Uma novidade foi a afirmação do Decreto Distrital de que o EBM é de Educação Profissional (Art. 10.), porque no cumprimento de tarefas operacionais ou administrativas exige o domínio de técnicas e conhecimentos específicos, próprios da atividade do bombeiro militar. Observa-se que o legislador compreende a dinâmica da formação técnica e prática dos cursos do SEBM, assim há de se observar o que a própria LDB trata no capítulo sobre a Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Atualmente a legislação que sustenta o SEBM está dividida e organizada conforme a Figura 3:

Figura 3 – Organização da Legislação de Ensino do SEBM



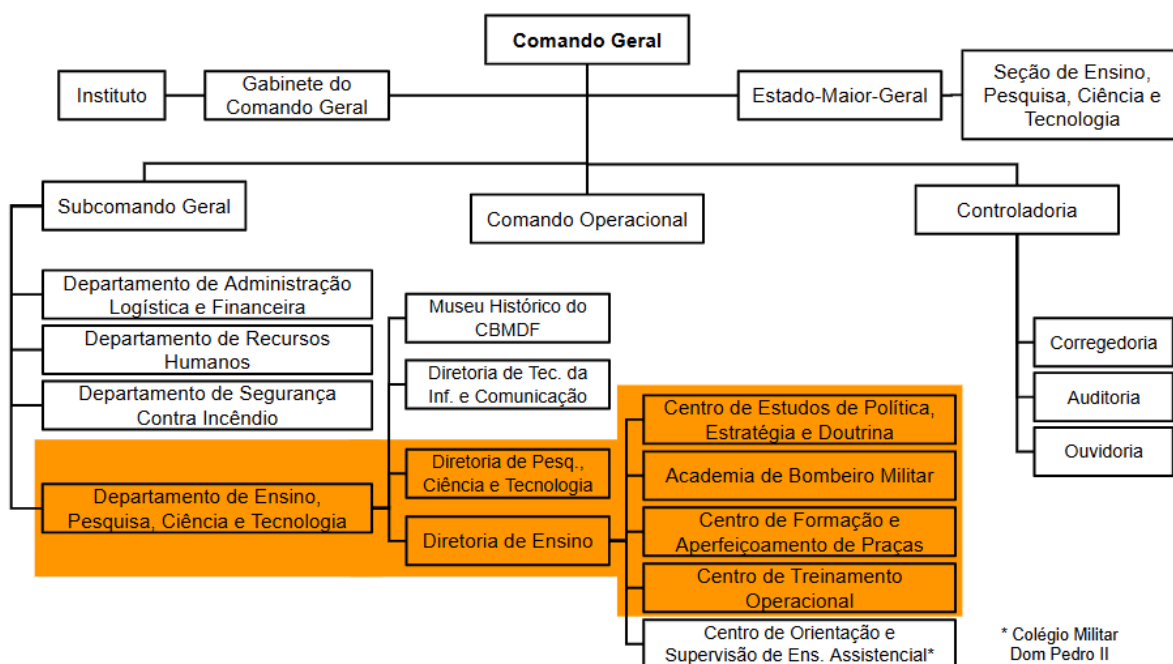
Fonte: elaboração própria, 2025.

A PSEBM tem forte articulação com o Plano Estratégico (PLANES) da Instituição (2017-2024). Contudo, segundo o documento, a integração do EBM com a educação nacional, ocorrerá quando possível. Ao mesmo tempo em que a legislação regride nesse ponto avança em outros, como por exemplo, quando admite a possibilidade de acesso ao EBM para civis, com objetivo de promover o intercâmbio técnico-cultural e a promoção da capacitação destes nas atividades que sejam comuns ou afins às desenvolvidas pelo CBMDF, especialmente nas atividades de defesa civil (§ 2º, Art. 6º). Outro avanço foi a demanda por interação com o ensino desenvolvido no âmbito das demais corporações militares e órgãos de segurança pública e defesa civil (CBMDF, 2022).

O SEBM é estruturado por órgãos com funções complementares para garantir o planejamento, execução e controle da PSEBM. O Estado-Maior-Geral (EMG) atua como órgão de orientação geral, assegurando a coordenação e harmonia das atividades. Já o Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia (DEPCT) é o órgão de direção superior, responsável pelo planejamento e execução da PSEBM, em colaboração com os demais órgãos. A Diretoria de Ensino (DIREN), como órgão de direção setorial, planeja, coordena e fiscaliza a execução do ensino nos Estabelecimentos de Ensino (EE), órgãos de apoio, que são Organizações Bombeiro Militar (OBMs) responsáveis pela administração e avaliação do processo educativo diretamente subordinadas à DIREN. Os cursos acontecem seguindo o Plano Geral de Cursos e Previsão de Vagas (PGC/PV), um cronograma anual compilado conforme a demanda institucional e as capacidades dos EEs (CBMDF, 2022).

De acordo com o Regimento Interno do CBMDF, os EEs são: a ABMIL, responsável pela formação inicial dos oficiais, o Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina (CEPED) que oferta cursos de aperfeiçoamento e de altos estudos. O Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CEFAP), que aplica os cursos de formação, aperfeiçoamento e altos estudos para as praças, o Centro de Treinamento Operacional (CTO), que apoia o desenvolvimento prático das capacidades operacionais e o Centro de Orientação e Supervisão do Ensino Assistencial (COSEA) que administra o Colégio Militar Dom Pedro II (CBMDF, 2020), apresentados na Figura 4, com destaque para a estrutura previamente existente e o que foi credenciado como IES:

Figura 4 – Organograma do CBMDF, com destaque da ESCFD



Fonte: elaboração própria, 2025.

Os cursos de carreira oferecidos pelo CBMDF têm como objetivo capacitar os Bombeiros Militares para assumirem cargos e funções inerentes ao seu posto ou graduação, necessários para o cumprimento das atividades da Corporação. Ao todo a corporação possui 8 cursos de carreira (Brasil, 2009).

Sendo 4 cursos destinados aos oficiais: Curso de Formação de Oficiais (CFO/BM, para acesso ao posto de Segundo-Tenente do Quadro de Oficiais Bombeiros Militares Combatentes), Curso de Habilitação de Oficiais (CHO/BM - específico para acesso ao posto de Segundo-Tenente dos QOBM/Compl, de QOBM/S e de QOBM/Cpl), Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO/BM, para acesso ao posto de Major dos diversos Quadros de Oficiais Bombeiros Militares) e Curso de Altos Estudos para Oficiais (CAEO/BM, para acesso ao posto de Coronel).

Para que as praças ascendam ao oficialato, existe 1 curso: Curso Preparatório de Oficiais (CPO/BM, específico para acesso ao posto de Segundo-Tenente dos Quadros de Oficiais Bombeiros Militares de Administração - QOBM/Adm e Especialista - QOBM/Esp) e 3 cursos destinados às praças: Curso de Formação de Praças (CFP/BM, para acesso à graduação de Soldado de 1ª Classe, Cabo e Terceiro-Sargento); Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAP/BM, para o acesso à graduação de Segundo e Primeiro-Sargento) e Curso de Altos Estudos para Praças (CAEP/BM, para acesso à graduação de Subtenente) (Brasil, 2009). A

Figura 5 apresenta o fluxo de cursos de carreira da Corporação, delineados pelos EE que os executam, além disso apresenta um seta que indica a possibilidade de realização de cursos de especialização militar, diferente da pós-graduação, esses cursos capacitam os bombeiros militares para realizar missões específicas e com alta especialização e são realizados em conjunto por militares de todos os quadros. Apesar de não serem efetivamente realizados nos EEs, eventualmente utilizam a estrutura física dessas escolas para sua realização:

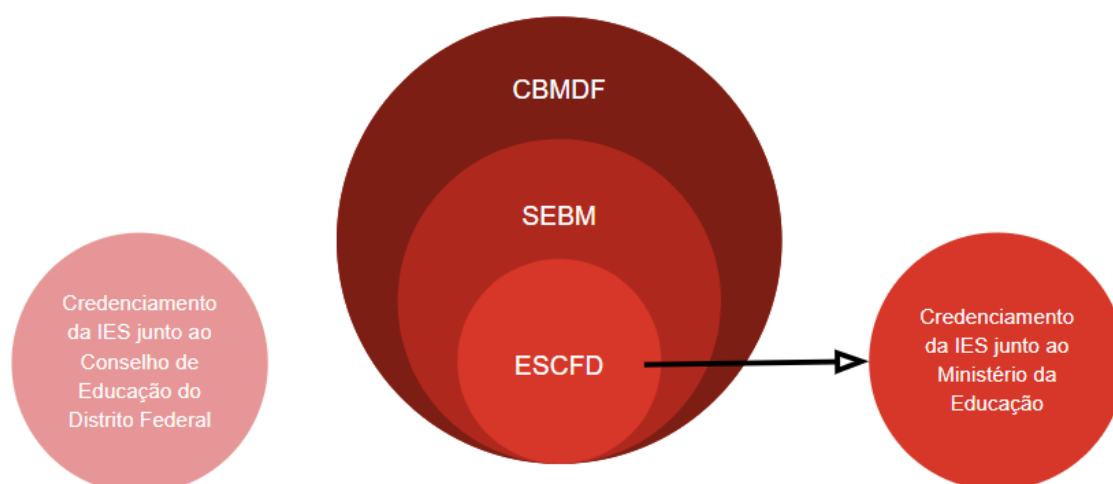
Figura 5 – Fluxo de Cursos do SEBM



Fonte: elaboração própria, 2025. *As especializações Bombeiro Militar não são pós-graduações, mas cursos internos com alto direcionamento operacional para missões específicas da atuação de Bombeiro Militar.

Existem outros cursos, estágios, treinamentos e capacitações dentro do SEBM. Todos os cursos do SEBM são desenvolvidos mediante a publicação dos PPCs e de seus respectivos Planos de Ensino. A abertura da ESCFD não exclui a existência do SEBM, nem passa a ofuscá-lo, muito pelo contrário, admite que ambos (SEBM e ESCFD) podem coexistir oferecendo possibilidades complementares ao CBMDF em variados campos de atuação. No processo de credenciamento da IES uma parte do SEBM foi configurada como a própria mantida, conforme a Figura 6, que por decisão institucional optou pelo credenciamento junto ao MEC em detrimento de uma aproximação com os órgãos do Sistema de Ensino Distrital.

Figura 6 – Posição da ESCFD no SEBM e pelo Credenciamento da IES



Fonte: elaboração própria, 2025.

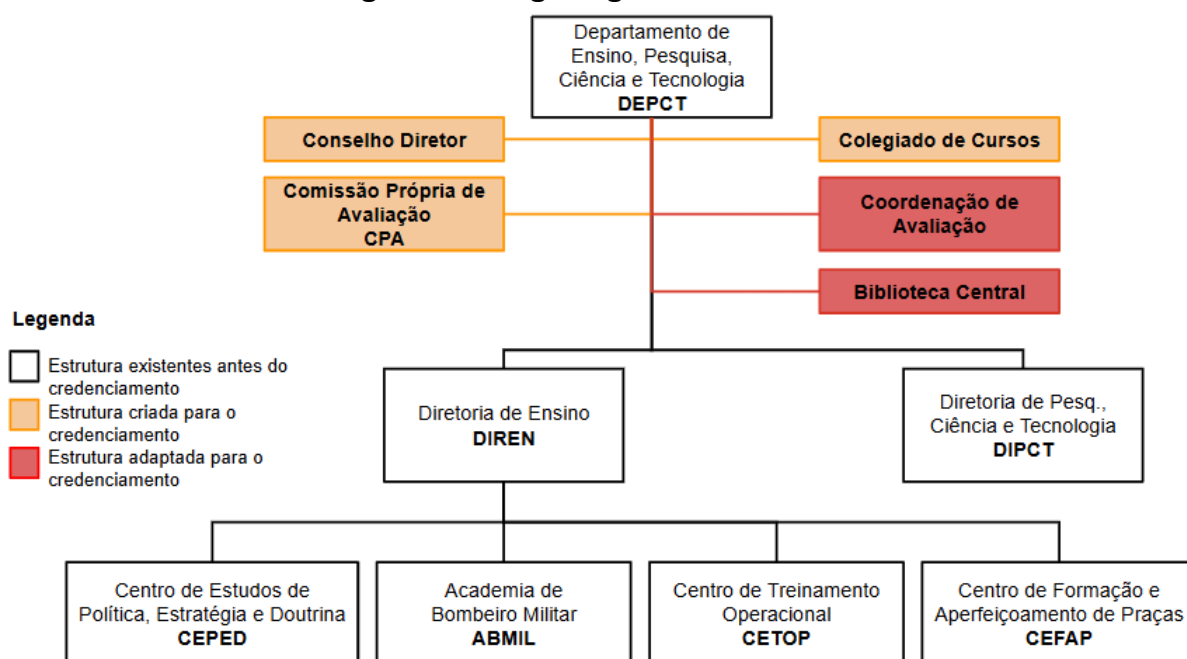
Surge então uma questão sobre a ESCFD, que mesmo tendo ato autorizativo de funcionamento junto ao MEC, não se enquadra dentre as instituições e órgãos do Sistema Federal de Ensino: Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), IES privada ou órgãos federais de educação superior, conforme o Decreto Federal nº 9.235/2017, uma vez que o Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) da mantenedora, com sede em Brasília, quanto à sua Natureza Jurídica, a enquadrada como Órgão Público do Poder Executivo Estadual ou do Distrito Federal. O que abriu a possibilidade de credenciamento junto ao Conselho de Educação do Distrito Federal (CEDF) e vinculando a ESCFD ao Sistema de Ensino Distrital. Não obstante o Relator do Parecer CNE/CES nº 113/2024, que analisa a convergência regulatória da IES do CBMDF, utiliza o Decreto nº 9.235/2017, para manifestar-se favoravelmente ao credenciamento da ESCFD (Brasil, 2017, Brasil, 2024).

Como documentos norteadores da própria IES são publicados o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), e o Projeto de Desenvolvimento Institucional (PDI) da ESCFD que se deu no Boletim Geral nº 172, de 10 de setembro de 2024 destacam o modelo educacional voltado para a formação, qualificação e aperfeiçoamento dos profissionais da corporação. O primeiro PPI da ESCFD busca a concepção sistêmica do ensino militar, com autonomia didático-científica e alinhamento às diretrizes da legislação nacional, buscando ainda a promoção de uma educação continuada voltada à cidadania, à democracia e ao mundo do trabalho (CBMDF, 2024).

O organograma da ESCFD adaptou as estruturas já existentes para um melhor entendimento e uma plena adaptação ao sistema civil. Essa adequação é fundamental pois ao mesmo tempo impede uma cisão na cultura organização, mas projetar uma mudança de médio longo prazo, que mais que uma renomeação de setores, é a forma de incorporação de uma visão muito clara de trabalho do que é e de como funciona uma IES.

A adaptação, por exemplo, permitiu que estruturas já existentes como a Biblioteca da ABMIL e a Seção de Avaliação Institucional da DIREN (SEAVA) pudessem responder, nos assuntos da IES, diretamente ao DEPCT. Para isso é apresentada a Figura 7 com o organograma da ESCFD:

Figura 7 – Organograma da ESCFD



Fonte: elaboração própria, 2025.

5. Concepção pedagógica da ESCFD

Desde o seu nascedouro, a ESCFD se apresenta comprometida com a oferta de cursos regulares, estágios e programas de capacitação, para militares e civis, sejam eles de forças nacionais ou estrangeiras. Em consonância com os objetivos da educação superior brasileira, busca-se o fomento e a criação cultural, além do desenvolvimento científico nas áreas das CFD (CBMDF, 2024).

Tal amplitude evidencia uma visão contextualizada e muito particular da corporação para enfrentar os desafios da atualidade. Portanto, o PPI fundamenta-se

na integração teoria e prática, erigindo como pilar pedagógico o ensino por competências e promovendo o currículo híbrido (que abarca a pedagogia liberal tradicional e tecnicista às práticas baseadas na educação por competências a partir de objetivos instrucionais claros e de avaliação sistemática da aprendizagem) e metodologias ativas e dialogais. Em um contexto de cooperação visando o enriquecimento da experiência educacional e do repertório metodológico corporativo (CBMDF, 2024).

Então, observa-se a articulação entre os saberes científicos e cotidianos das práticas bombeiro militar integradas às demandas sociais. Ademais, o PPI faz referência a Política de Pesquisa, Ciência, Tecnologia e Inovação (PPCTI/CBMDF) e a Diretriz Geral de Pesquisa, Ciência, Tecnologia e Inovação do CBMDF regulamentada pela Portaria nº 98/2011, que desde essa época já busca a estruturação de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), além de atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), organizadas na Diretoria de Pesquisa, Ciência e Tecnológica (DIPCT) do DEPCT. A portaria estabelece um compromisso ético e técnico com a promoção da vida, da dignidade humana e do meio ambiente, priorizando a pesquisa aplicada à salubridade pública, segurança contra incêndios, emergências, defesa civil, a busca pela qualidade dos serviços públicos, o incentivo ao conhecimento científico e a valorização da diversidade metodológica, a criação de uma cultura prevencionista com impacto direto na qualidade de vida da população (CBMDF, 2024 e CBMDF, 2011).

Finalmente, o PPI destaca a importância da Avaliação Institucional ancorada no SINAES e na autoavaliação na IES, especialmente com a necessidade de fortalecer a SEAVA, com a participação ampla e efetiva de toda a comunidade acadêmica da IES nos processos de avaliação, além da composição da Comissão Própria de Avaliação (CPA), que amplia significativamente a organização dos processos avaliativos dentro do próprio SEBM, uma vez que ela passa a ter a SEAVA e uma Comissão permanente de avaliação (CBMDF, 2024).

Se por um lado o PPI é bastante contido ao abordar a ligação entre o SEBM e a ESCFD, até então, em formação, o PDI é mais incisivo sob a constituição da ESCFD. Segundo o PDI, “A ESCFD pretende, a partir de seu credenciamento, ser uma IES pluricurricular, centralizada no DEPCT do CBMDF especializado na oferta de educação superior nas diferentes modalidades de ensino” (CBMDF, 2024, pág, 49) tendo como missão auxiliar o CBMDF, como uma IES inovadora, comprometida

com a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, integrando às demandas sócio-econômico-culturais e institucionais dos cidadãos, no incremento da qualificação para o exercício profissional, no desenvolvendo de novas tecnologias para as missões da corporação e na busca de soluções técnicas para questões que envolvam o escopo das CFD a nível nacional e internacional.

Sobre a concepção de ensino por competências, é importante destacar que, mesmo antes da publicação da MCN, em 2014, a Política de Ensino do CBMDF de 2010 já apontava essa abordagem em seu referencial pedagógico. A MCN, por sua vez, evidencia a influência da escola francesa das competências, representada por Le Boterf, ao enfatizar a aplicação contextualizada e eficaz dos saberes, em contraste com a escola americana, de caráter mais instrumental. No entanto, ambas as correntes compartilham uma orientação voltada à capacitação técnica, refletindo o viés produtivista presente nas diretrizes de organismos como o Banco Mundial. A literatura educacional, em sua maioria, interpreta essa ênfase como uma resposta às exigências do capital, integrando uma estratégia de dominação ideológica e de reestruturação produtiva própria do modelo taylorista-fordista. Assim, embora a MCN represente um avanço em termos de modernização pedagógica na formação dos profissionais de segurança pública, ela também carrega em sua estrutura tensões ideológicas importantes (Banco Mundial, 1996; Brasil, 2014; Lopes, 2011; Amorim, 2019 e Melo, 2005 e 2021).

Retomando Le Boterf (2003), apud PPC do CFO (2016) (Bacharelado em Ciências do Fogo e dos Desastres), que aponta a existência de dois modelos de competências. O curso em tela busca formar oficiais do CBMDF alinhados ao modelo B de profissional, no qual o indivíduo é concebido como sujeito-ator, dotado de capacidade de interpretação, tomada de decisão e liderança em contextos diversos e complexos — em contraste com o modelo A, centrado na execução de tarefas prescritas, na repetição e na obediência. Essa formação valoriza o saber e a autonomia, exigências essenciais para quem não apenas opera, mas também comanda, decide e lidera. Para consolidar essa perspectiva, o documento retoma os fundamentos e diretrizes comuns às carreiras militares estabelecidos pelo Vade-Mécum 10 do Exército Brasileiro, com destaque para o perfil atitudinal desejado e o contraperfil dos alunos (CBMDF, 2016), orientando a formação para além da técnica, rumo a uma atuação estratégica

Ainda sobre o ensino por competências a Norma de Avaliação e Medidas da Aprendizagem (NGAMA) do CBMDF (2012) apontou o caminho teórico tecido pelos autores, para a construção do sujeito-ator: Perrenoud, em 1999 e Depresbiteris e Queiroz, em 2011, que contribuíram para a formatação da fórmula: *Competência = Atitude × (Conhecimento + Habilidade)*, evidenciando a necessidade de atitude na atuação bombeiro militar, que com uma multiplicação por zero na equação, compromete completamente o desempenho e a entrega. (Brasil, 2014, CBMDF, 2012).

As Políticas de Ensino do CBMDF (2010 e 2022) destacam que o EBM é EPT, uma vez que destina-se a habilitar o bombeiro para o exercício das funções operacionais e técnicas que permitam realizar atividades de profissionalização, com forte vinculação à valorização da ciência e da técnica, além da ordem, e dos saberes experimentais, em movimentos dialéticos com as experiência profissional adquiridos.

Não obstante os bombeiros militares, devido a sua missão fim, precisam de treinamento constante, pois somente esse tipo de ensino pode garantir que em momentos críticos e de risco à vida esses profissionais possam atuar com condições de segurança para si mesmos e para os demais, partindo de protocolos formatados pela ciência e pela experiência adquirida no campo pelos próprios profissionais. Em resumo, o processo dinâmico e contínuo de reflexão crítica que fundamenta ações pedagógicas intencionais, voltadas à transformação emancipadora da prática educativa, no que é conhecido como *práxis* pedagógica, é a essência de um trabalho desenvolvido pelos bombeiros militares, que seguindo esse modelo consegue manter-se com altíssima taxa de aprovação frente a opinião pública da sociedade brasileira. (CBMDF, 2024).

5.1. Desafios no credenciamento da ESCFD

O tema da transformação do SEBM em IES já é debatido há algum tempo. Campos, Silva e Silva (2019) no artigo: *universidade corporativa bombeiro militar: uma realidade plausível?* apontam a importância de que o CBMDF se torne uma IES considerando vários fatores. Primeiro a corporação já possui um histórico educacional sólido voltado para a capacitação de seus membros e o desenvolvimento de ações socioeducativas para a comunidade. Depois, a estrutura organizacional do CBMDF, com um DEPCT vinculado à alta administração, favorece

a integração entre ensino e pesquisa, um requisito importante segundo as normas do MEC para universidades. Além disso, a corporação já utiliza amplamente a tecnologia da informação, o que facilita a implementação de plataformas de ensino a distância. Por fim, a corporação tem experiência em estabelecer parcerias com outras IES.

Contudo, para Campos, Silva e Silva (2019) os desafios como a falta de um modelo integrado de Gestão do Conhecimento e a necessidade de se adequar à legislação específica ainda precisavam ser superados. A criação de uma universidade bombeiro militar nos moldes exigidos pelo MEC ainda era um sonho distante, mas o primeiro passo seria a estruturação de um sistema de ensino baseado no conceito de UC, que pudesse evoluir para atender às demandas de educação e certificação conjuntamente.

O bastião do ensino, divisor de águas, por meio da Política de Ensino de 2010, refletiu a evolução contínua do ensino na Corporação, adaptando-se às novas demandas e desafios, inclusive com a introdução das áreas de CFD (CBMDF, 2010).

A busca pelo credenciamento formal junto ao MEC começou de forma mais sistemática em 2013, quando o CBMDF, em colaboração com a PMDF, fez sua primeira tentativa de credenciamento do SEBM. Nesta ocasião, a PMDF conseguiu estabelecer o ISCP, vinculado à Academia de Polícia Militar de Brasília, conforme a Portaria PMDF nº 950 (PMDF, 2015).

Em 31 de outubro de 2017, por meio do BG nº 206, o CBMDF estabeleceu um Grupo de Trabalho (GT) com a missão de elaborar o PPC de Tecnologia em Proteção e Defesa Civil. Este grupo recebeu apoio técnico da Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal (FUNAB), que foi essencial para o avanço das discussões e construção de um documento que pudesse ser o primeiro curso superior ofertado para a comunidade civil com a chancela do CBMDF, já como IES. Em junho de 2018, o GT apresentou um relatório abrangente por meio do Memorando SEI-GDF nº 46/2018 (Processo SEI nº 00053-00076360/2017-78), este documento não apenas destacava a realização de encontros presenciais e pesquisa em legislação pertinente, mas também delineava a estrutura do curso Tecnólogo em Defesa Civil, com duração de quatro semestres e carga horária total de 1.840 horas.

Um dos pontos inovadores foi a proposta de implementar metodologias ativas de aprendizagem, tornando-se um projeto pioneiro na área de Proteção e Defesa

Civil no Brasil. O relatório foi encaminhado ao DEPCT, que o aprovou e pretendia remetê-lo ao Conselho de Educação do Distrito Federal para a autorização do curso, vinculado ao credenciamento da Escola Superior de Bombeiros Dom Pedro II (ESBDP II), nome da IES naquele projeto, junto à rede distrital. Através do BG nº 127/2018 (Processo SEI nº 00053-00076373/2017-47) foi criado o GT com o objetivo de elaborar PDI e o PPI para a ESBDP II. O GT deveria elaborar ainda outros documentos que dessem subsídio para a estruturação da IES, o trabalho foi entregue ao final de 90 dias, mas o projeto da ESBDP II foi abortado.

Em 2019, o CBMDF iniciou nova tentativa de credenciamento, a rede distrital, com o apoio da FUNAB que mais tarde se tornou a Universidade do Distrito Federal (UnDF) através da Lei Complementar nº 987/2021. Esse esforço incluiu a colaboração com a Polícia Civil do Distrito Federal, que integrou-se à UnDF e hoje possui a Escola Superior da Polícia Civil do Distrito Federal (ESPC) (Distrito Federal, 2021).

A pandemia de COVID-19 afetou o andamento do processo de credenciamento, exigindo reorganização dos cursos e a implementação de educação a distância, que ainda era muito incipiente e realizada de maneira experimental na Corporação. Ainda em 2020, através do BG nº 195, o credenciamento do SEBM entrou como um Projeto do Planejamento Estratégico da Corporação PLANES 2017-2024, o que deu maior abrangência e força ao desejo institucional pelo credenciamento (CBMDF, 2020).

Nesta época, considerando mudanças no comando da corporação e de seus órgãos, houve um impasse corporativo, institucional e político sobre a escolha do modelo e do caminho no processo de credenciamento, haja vista as possibilidades inerentes derivadas da decisão e da legislação ao qual seria submetida a Corporação. Diante da complexidade técnica junto à Secretaria de Educação do Distrito Federal, a intrincada abordagem metodológica da FUNAB e a experiência da PMDF no credenciamento, optou-se por deixar todo o trabalho construído com, a agora UnDF, em prol de um projeto de credenciamento junto ao MEC.

Outra mudança que influenciou na decisão foi a regulamentação SEBM por meio do Decreto nº 42.165/2021, indicando novas prerrogativas e direcionamento para a fundamentação e a ancoragem da IES, tais alterações baseiam-se no Art. 100, inciso VII, da Lei Orgânica do Distrito Federal, e no disposto do Art. 20 da Lei nº 11.134/2005 (Distrito Federal, 1993 e Brasil, 2005).

Em agosto de 2022, a nomeação do Major QOBM/Compl. João Daniel da Silva Filgueira como Procurador Institucional para o credenciamento junto ao MEC representou uma nova fase no processo. A protocolização da documentação do PDI e do PPI foi finalizada, e a mudança do nome da instituição de Instituto Superior de Ciência do Fogo e dos Desastres para Escola Superior de Ciência do Fogo e dos Desastres foi oficializada, marcando uma nova identidade para a instituição.

Após novas diretrizes do comando, foram reescritos o PPI e o PDI, e em seguida, foram protocolados os processos 202220440, referente ao ato de autorização do CFO/BM, e o 202206410, referente ao ato de credenciamento da IES no sistema e-MEC. Mediados pelas diligências e pela necessidade de preparar os militares para as visitas *in loco*, o Procurador Institucional promoveu seminários internos para apresentar os avanços do projeto a todos os integrantes do CBMDF, a fim de garantir o engajamento e a transparência das ações.

Entre os dias 28 e 30 de agosto de 2023, ocorreu a Visita de Avaliação Externa Virtual *in loco*, realizada pela comissão designada para o processo de credenciamento. Durante esses dias, foram realizadas reuniões constantes, com consultas síncronas e entrega de documentos. Posteriormente, nos dias 4 e 5 de dezembro de 2023, foi realizada a segunda visita virtual *in loco* à ABMIL, com o objetivo de avaliar o ato autorizativo do CFO, mantendo o mesmo formato de reuniões.

Esse processo culminou com a publicação da Portaria Ministerial nº 700, de 26 de julho de 2024, publicada no DOU nº 144, de 29 de julho de 2024, que oficializou o credenciamento da ESCFD com organização acadêmica de Faculdade e categoria administrativa de Pública Federal (Brasil, 2024).

O processo de credenciamento observou todo o desenvolvimento do fluxo avaliativo, incluindo a submissão de documentos, reuniões técnicas e avaliações externas, refletindo o empenho dos militares e a expertise adquirida nas tentativas infrutíferas anteriores. Com a oficialização do credenciamento, a ESCFD, localizada no Complexo da ABM, e mantida pelo CBMDF, está agora apta a oferecer cursos de educação superior, esse é um novo marco no SEBM.

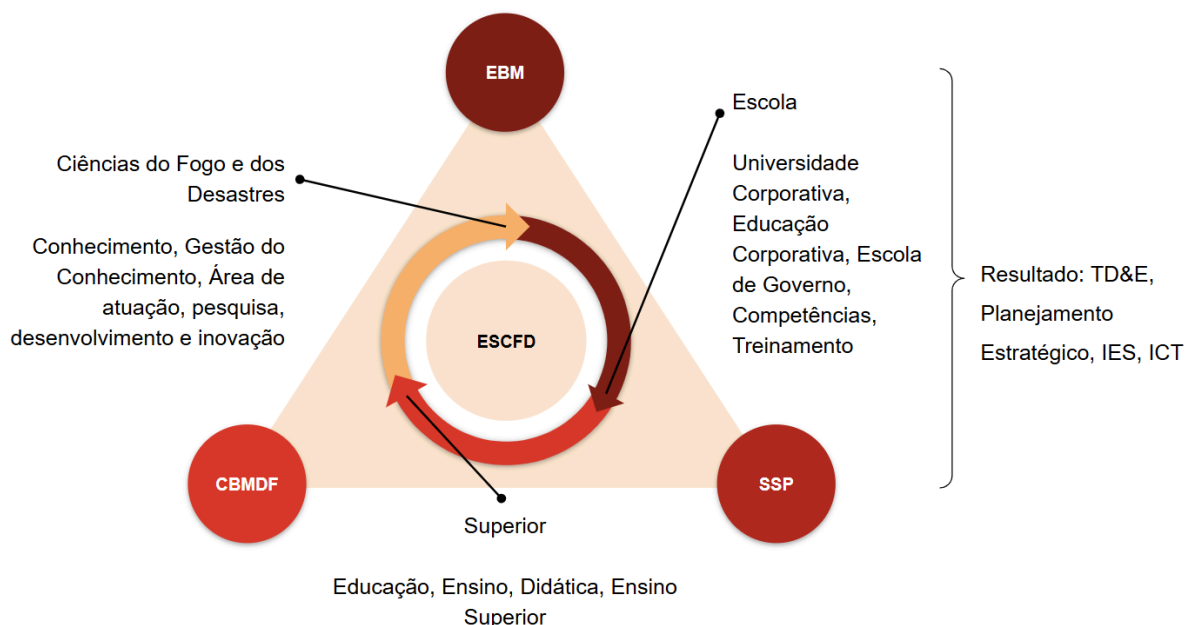
Outro paradigma enfrentado no processo refere-se ao aparente conflito entre as concepções pedagógicas do EM e do Ensino Superior. Lopes (2011) retoma Saviani e destaca a classificação dele sobre os dois grandes grupos de concepções pedagógicas da história da educação brasileira: o das pedagogias tradicionais, cujo

foco principal está na pergunta “como ensinar?”- priorizando a elaboração de métodos e técnicas de ensino, e o das pedagogias chamadas “novas”, que se organizam em torno da pergunta “como aprender?” - com a valorização das vivências, interesses e experimentação do discente, sem desconsiderar seu desenvolvimento psicológico.

O conflito geracional aparece como um ponto de debate muito proeminente nos trabalhos de Lopes (2011) e Campos (2016) e também no PPC-CFO (2016) parece haver um receio de que a não compreensão dessa dinâmica possa comprometer a cultura organizacional e a capacidade de inovação. Esse desafio é materializado na complexidade de integrar os setores da corporação em prol de um projeto institucional.

Observando a construção histórica da IES e as fontes teóricas que sustentam a formulação do pensamento sistêmico que se sustenta a organização do conceito, observa-se que o próprio nome da IES já dá uma clara indicação de suas raízes (Figura 8):

Figura 8 – Esquema teórico da ESCFD



Fonte: elaboração própria, 2025.

5.2. Oportunidades com o credenciamento da ESCFD

A conversão do SEBM em IES oferece uma série de oportunidades e vantagens significativas. Entre os principais destaca-se a possibilidade de captação

de recursos e financiamentos para modernizar seus espaços didáticos, laboratórios e fomentar pesquisas necessárias aos CBMDF.

Outra vantagem é a do fortalecimento da pesquisa e da extensão abrindo espaço para o desenvolvimento de uma cultura científica e de inovação dentro do CBMDF. Promovendo a pesquisa aplicada nas áreas de segurança pública, combate a incêndios e gestão de desastres, ampliando o impacto da produção científica bombeiro-militar frente à academia e ampliando ações de Gestão do Conhecimento (GC).

Apoiada nessa visão inovadora a mantenedora poderá desfrutar de maior reconhecimento profissional, legitimidade e autoridade acadêmica. A obtenção de títulos acadêmicos dentro da própria corporação também ajudará a elevar o *status* dos bombeiros militares, contribuindo para a valorização da profissão e dos profissionais.

Soma-se a isso as possibilidades de integração com a comunidade na promoção da inclusão social, com o oferecimento de cursos de qualificação e formação profissional para a comunidade e ampliação do desenvolvimento regional. A criação de programas de extensão, eventos acadêmicos, palestras e outras atividades abertas ao público fortalecerá a relação entre o CBMDF com a sociedade.

Outrossim, o credenciamento pode proporcionar um ambiente acadêmico que permitirá integrar governo, academia e setor privado em um ambiente inovador voltado para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais necessárias à profissão, e também no desenvolvimento de novas tecnologias, por meio de pesquisas direcionadas às demandas específicas da corporação e da sociedade, considerando o aumento de eventos climáticos extremos e a preocupação da Defesa Civil.

6. Gestão do Conhecimento da IES do CBMDF

A Gestão do Conhecimento (GC) ajuda a compreender a especificidade do ensino na IES do CBMDF, especialmente por sua natureza híbrida, que articula características de IES tradicionais com modelos emergentes. Diferentemente das IES públicas, onde a gestão do conhecimento nem sempre ocupa posição estratégica, no contexto bombeiro militar ela se torna essencial, pois o conhecimento produzido é altamente especializado, pragmático e diretamente aplicado à execução do serviço. Essa dualidade — entre formação acadêmica e demanda operacional — exige mecanismos eficientes de organização, preservação e transmissão do conhecimento, garantindo a continuidade, a qualidade e a inovação das práticas institucionais. Assim, longe de ser um elemento periférico, a GC constitui um eixo estruturante para pensar modelos educacionais mais adequados a instituições que operam na interface entre ensino, prática profissional e produção aplicada de saberes.

6.1. Produção Científica Militar no Brasil

A Produção Científica Militar no Brasil percorre um longo caminho. Schabbach e Ramos (2024) destacam que Instituições militares como a Escola Naval, fundada em 1782, e a AMAN, em 1792, foram as primeiras na formação de pessoal para o serviço público de abrangência federal, ainda durante o período colonial. A Academia da Força Aérea surge em 1919 e a ESG em 1949 elevando os estudos no campo da defesa, que tem sua gênese e consolidação paralelas ao processo de democratização no Brasil e à necessidade de compreender o papel das Forças Armadas no contexto político e social do país. Debate que ao longo das décadas é multifocado e sofreu com mudanças sócio-tecnológicas marcantes. Marques e Fuccille (2015) destacam que durante o período do regime militar, o estudo das Forças Armadas tornou-se um tema sensível e, muitas vezes, inacessível à academia.

Isso resultou no insulamento burocrático de temas cruciais como geopolítica, estratégia e política externa, campos interdisciplinares e integrados de pesquisa em defesa e estudos estratégicos, que foram confinados às Escolas militares e diplomáticas, a ESG e ao Itamaraty. A partir dos anos 1980, com a redemocratização, os estudos de defesa começaram a se expandir, especialmente

com a promulgação da Política de Defesa Nacional (PDN) em 1996 e com a criação do Ministério da Defesa em 1999, permitindo que esses temas ganhassem visibilidade acadêmica e se alinhassem às discussões sobre defesa, segurança nacional, segurança pública e a estabilidade dos regimes democráticos. Hoje, a defesa é um campo de estudo reconhecido, com enfoque específico nas estratégias de proteção nacional e nas relações das Forças Armadas com o poder civil, constituindo um pilar de políticas públicas no Brasil (Marques e Fuccille, 2015).

Marques e Fuccille (2016) ressaltam que os estudos de defesa atingiram um marco relevante com a inauguração do primeiro curso universitário dedicado a esse tema na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) em 2010. Esse programa, caracterizado pela sua abordagem interdisciplinar e fruto da colaboração entre múltiplos institutos, representou um avanço significativo para a área refletindo a autonomia crescente dos estudos sobre o tema, independentemente do acompanhamento militar. Concomitantemente, as Escolas Militares de Comando e Estado-Maior do Exército implementaram programas de pós-graduação na mesma área, impulsionadas por iniciativas de financiamento governamental como o Pró-Defesa e o Pró-Estratégia, contribuindo assim para o desenvolvimento da pesquisa da temática no país.

Ao longo do século XXI, a agenda de pesquisa nesse campo expandiu-se consideravelmente, abordando uma variedade de temas e adotando diversas perspectivas, teórico-metodológicas e disciplinares. Esse crescimento foi estimulado ainda pelo aumento da participação do Brasil em missões de paz conduzidas pela ONU e pela criação da Estratégia Nacional de Defesa (END), Decreto nº 6.703/2008, que foi revista pelo Decreto Legislativo nº 61, de 2024, revisor dos textos do Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN), da PND e da END (Brasil, 2010 e 2024).

Com o objeto de estudo das Forças Armadas, já bem consolidado, com programas de ensino superior e pós-graduação amplamente reconhecidos no Brasil e instituições de pesquisa produzindo conhecimento aplicável às necessidades das forças armadas, nossa atenção se volta para as forças auxiliares que com o avanço das legislações estaduais, especialmente após a Constituição de 1988, assistiu uma evolução significativa na qualificação e na profissionalização do ensino policial-militar, especializando a abordagem epistemológica sobre o conhecimento

científico e a produção de conhecimento nessas forças (Brasil, 2020; Martins, 2022; Marques e Fuccille, 2016 e Neto, 2025).

6.2. As Ciências Policiais

As Ciências Policiais abrangem uma vasta gama de matérias ligadas à segurança pública e à atividade policial, foram oficialmente inseridas no rol das ciências estudadas no país, ganhando espaço nas instituições acadêmicas tradicionais. Esse reconhecimento é fruto de uma longa trajetória de desenvolvimento teórico e metodológico que busca entender e responder a problemas emergentes nas áreas de segurança pública. A criação de cursos superiores e programas *stricto sensu* nessas áreas tem ajudado a formar recursos humanos altamente qualificados, ampliando a mobilização intelectual em torno de questões estratégicas para a preservação da ordem pública.

E é justamente da preservação da ordem pública que ela nasce, apesar de Neto (2025) concordar que ela continua nascendo como ciência. O autor lembra que as Ciências Policiais têm seu escopo aumentado, muito pelo debate sobre a natureza dessa ciência, muito sobre a falta de uma metodologia própria, que a caracteriza e lhe de independência, mesmo que seu objeto esteja bem delimitado: “tudo o que a polícia faz e todos os aspectos externos que tenham um impacto no policiamento e na ordem pública”, aponta Neto (2025, apud Jaschke *et al.*, 2007, p. 23-24).

Neto (2025) observa idiosincrasias das Ciências Policiais ainda imatura e subdesenvolvida, mas que caminha em direção à emancipação e a consolidação: a exigência de produzir conhecimento que seja prontamente absorvido pelos serviços policiais, o que fada à inutilidade qualquer outro esforço.

No caso das Polícias Militares, essa integração das Ciências Policiais na academia tem caminhado bem, com a criação de cursos superiores específicos, como os de Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública. Esses programas buscam desenvolver um corpo de conhecimento científico que atenda às demandas de segurança pública e ao aprimoramento das práticas policiais, alinhando-se a uma perspectiva multidisciplinar que abrange temas como geopolítica, criminologia e políticas de segurança. A Polícia Militar de São Paulo, por exemplo, tem avançado significativamente na institucionalização desses saberes, sendo pioneira na

implementação de cursos que conectam a teoria à prática policial de maneira estruturada (Brasil, 2019 e Elias, 2022).

A compreensão das Ciências Policiais como uma disciplina da pós-modernidade, aborda os princípios epistemológicos e axiológicos fundamentais do que é científico. Esta ciência, na visão de Valente (2012), se adapta aos tempos fluidos da sociedade líquida, conforme conceituado por Bauman em 2007, bem como à sociedade global de riscos, discutida por Beck em 2006. A adoção desse pensamento sugere o debate das Ciências Policiais ao constante desenvolvimento e reafirmação, enfrentando as críticas que questionam sua existência.

Neto (2025) observa que as Ciências Policiais são multidimensionais, multinível, multidisciplinares, descritivas e exploratórias e multivariadas (observam muitas variáveis entrelaçadas), além de possuir uma zona de intersecção entre práxis tradicional oriunda da experiência e os saberes acadêmicos. O autor observa que em uma perspectiva kuhniana, o surgimento de novos paradigmas científicos implicaram em abandono dos conhecimentos tradicionais, observação oposta ao paradigma epistêmico feyerabendiano que casa com a produção do conhecimento das Ciências Policiais e possivelmente com as CFD, uma vez que a experiência prática das Corporações (Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militar) é muito aproximada.

A proposta inspirada em Feyerabend, valoriza a multiplicidade metodológica (chamada aqui de anarquismo epistemológico que incorpora saberes não científicos, incluindo práxis, bem como aspectos éticos e jurídicos que estruturam a dimensão militar), a interação entre saberes (que não é anticientífica), o uso da experiência como ferramenta crítica (que ele chama de contraindução e que contesta o método científico como uma tradição humana, permitindo o surgimento de hipóteses inovativas e disruptivas e críticas construtivas) e a coexistência de teorias incomensuráveis (oferecendo contribuições complementares para a compreensão da realidade) (Neto, 2025).

Mesmo que o saber empírico corporativo seja marcado pelo ceticismo e por uma cultura organizacional hermética, ele é primordial à construção de conhecimento aplicável. Essa base epistemológica não rejeita a ciência, mas propõe aproximação crítica com a práxis em um processo de produção dinâmico, plural e situado. Neto (2025) conclui que não basta apenas que haja inserção de militares

das forças auxiliares nos meios acadêmicos, a translação para a práxis, dos conhecimentos cientificamente produzidos depende do desenvolvimento intelectual desses militares.

6.3. As Ciências do Fogo e dos Desastres

Da mesma forma que as Ciências Policiais as CFD carecem de sistematização e institucionalização haja vista ainda não terem sido inseridas no rol das ciências estudadas no país, mas com o emprego das experiência das co-irmãs as CFD começam a florescer. Até porque muito do que é feito nos CBMs é oriundo das Forças Auxiliares, precursoras das atuais polícias militares. Somente após a Proclamação da República, Estados mais ricos formaram seus próprios Corpos de Bombeiros, ao contrário do Corpo de Bombeiros da Capital Federal. Assim, como em outras áreas aplicadas, compreende-se como uma ciência integrativa em construção consolidando como campo acadêmico de maneira relativamente tardia na história.

A institucionalização da pesquisa, da inovação e da formação superior reflete o esforço de transformar a atuação bombeiro militar em um campo acadêmico robusto, orientado por evidências, com base científica própria, alinhada às necessidades operacionais e às exigências sociais contemporâneas. A formação acadêmica nessa área implica na legitimação científica das atividades do Corpo de Bombeiros, que desempenha um papel crucial na prevenção e resposta a emergências e desastres. O desenvolvimento de cursos superiores e programas de pós-graduação focados nessas ciências seria um passo decisivo para garantir uma formação mais qualificada e especializada.

A Corporação de Bombeiros do Brasil foi criada em 1856, por Dom Pedro II, sem caráter militar, somente em 1880, a corporação foi reorganizada excluindo civis e adotando hierarquização e disciplinas militares, consideradas essenciais pelo então comandante Major Moraes Antas. Contudo, até hoje as ciências correlatas à atividade bombeiro militar ainda carecem de uma maior consolidação acadêmica. As CFD deveriam abranger o estudo dos mecanismos que levam à ocorrência de incêndios e desastres, além de metodologias de prevenção e combate, ainda não se estabeleceram plenamente no meio acadêmico. Não há, por exemplo, uma oferta regular de cursos superiores focados em áreas como engenharia de proteção contra incêndios, emergências pré-hospitalares ou defesa civil nas principais IES do país

(Campos, Silva e Silva, 2019). Apesar do tema avançar com velocidade nos Estados Unidos e na Europa, com *Bachelor of Science* (graduações) em *Applied Sciences*, *Fire Risk Engineering* e *Fire and Emergency Management* todos fortemente ligados a faculdades de engenharia (CBMDF, 2023).

No CBMDF o SEBM já trata desde 2010 das CFD como áreas centrais na formação superior, alinhando-as aos seus objetivos educacionais. A Portaria nº 28/2010 (primeira Política de Ensino), já admitia que as Ciências do Fogo são uma área multidisciplinar do conhecimento humano que estuda os mecanismos que levam à ocorrência de incêndios tanto física quanto quimicamente além dos efeitos do fogo sobre a fisiologia humana e as metodologias para prevenção combate a extinção e investigação de incêndio. Já as Ciências dos Desastres abrigaram o estudo de mecanismos que promovem desastres, suas dinâmicas e estratégias de prevenção e controle de seus efeitos, integrando-se a saberes das ciências exatas, da saúde, da engenharia da administração e das ciências sociais. As novas PSEBM e a Diretriz nº 01 do SEBM aprovadas pelas Portarias nº 31/2022 e 32/2022 são mais sucintas no que se refere ao tema, replicando o que tinha sido colocado pelo primeiro documento, sem excluir ou modificar o escopo, conforme a Figura 9, e ampliando a possibilidade de atuação em pesquisa também em gestão da administração pública, segurança pública e defesa civil e temas relacionados a carreiras militares.

Figura 9 – Áreas e Subáreas das Ciências do Fogo e dos Desastres nos documentos do CBMDF



Fonte: Política de Ensino do CBMDF, 2010. Diagramação. Maj. QOBM/Compl. Filgueira.
Publicado no PPI da ESCFD. Boletim Geral nº 172, de 10 de setembro de 2024

O PPI e o PDI da ESCFD consideram essas áreas como caminhos multidisciplinares estratégicos. Nesses documentos a estruturação das CFD busca a geração de impacto regional (demandas internas do CBMDF) e nacional (dos demais CBMs) positivo, fortalecendo a pesquisa e promovendo o intercâmbio com a comunidade científica em diversas dimensões. Não obstante existem experiências promissoras em andamento, como as iniciativas lideradas pelo Conselho Nacional dos Corpos de Bombeiros Militares do Brasil (LIGABOM), que está discutindo a inclusão das CFD na MCN. Através dessa instância centralizadora, há uma oportunidade única para estabelecer políticas públicas eficazes nessa área.

Entre a publicação dos documentos em tela, as Ciências do Fogo e as Ciências dos Desastres ora evoluíram de forma integrada, ora seguiram caminhos distintos, junto a comunidade acadêmica, refletindo os desafios e avanços na consolidação dessas áreas.

Pierro (2018) escrevendo para a Pesquisa FAPESP, revista jornalística que cobre a produção científica brasileira, apontou que de 2012 a 2016, foram publicados, na base de dados Scopus, cerca de 27 mil artigos em ciência do desastre, no mundo (0,22% do total), com predominância para terremotos, desastres geológicos e deslizamento de terra. A China liderou a produção, seguida com diferença de 14 *papers* pelos Estados Unidos, ambos com foco predominante na prevenção, entretanto a produção na área que gera maior impacto está no Japão; em seguida vêm temas relacionados à preparação, resposta e recuperação. A pesquisa brasileira aponta principalmente para catástrofes hidrológicas e está fortemente atrelada à utilização dos recursos hídricos para gerar energia elétrica, um ponto importante é que os trabalhos têm influenciado cada vez mais a elaboração de políticas públicas para a mitigação de desastres.

Os climatologistas do Centro Nacional de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais (Cemaden) têm discutido, na Rede Clima (evento do MCTI) o Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas IPCC (1970–2019) pela discutiu a contribuição da Ciência de Desastres para a mitigação e adaptação às mudanças climáticas vinculados à ação humana e à vulnerabilidade social. Para eles essa ciência multidisciplinar deve pesquisar desde a identificação de ameaças naturais até a recuperação pós-desastre, exigindo integração entre áreas naturais, sociais e tecnológicas.

Marchezini (2020) destaca que atualmente recomendações internacionais sobre Gestão de Risco de Desastres (GRD) catalisam o interesse pelas Ciências dos Desastres, exigindo maior articulação entre ciências, políticas públicas e práticas sociais. O pesquisador observa que essa Ciência busca soluções concretas, fundamentadas em dados desagregados sobre vulnerabilidades e ameaças de profusas naturezas — naturais, biológicas, tecnológicas e humanas — em grande e pequena escalas, provocando danos múltiplos — materiais, ambientais, humanos, psicossociais e eventualmente superando as capacidade de resposta dos governos. Marchezini (2020) observa que as Ciências dos Desastres já nasce transdisciplina, dada a sua profundidade, e que caminhará muito claramente para abordagens relacionadas à pesquisa-ação dada a necessidade de responder a desafios práticos.

Quanto às Ciências do Fogo Shuman *et al.*, (2022) observam que o ser humano sempre estudou e foi fascinado pelo fogo como um recurso essencial dos

ecossistemas. Hoje, todavia, seu regime se alterou profundamente dadas as mudanças climáticas tornado-o mais frequente, mais intenso e muito mais impactantes para a saúde humana e a infraestrutura. Os autores sustentam que as Ciências do Fogo hoje precisam ser estudadas de maneira mais transdisciplinar (compreendendo-a como um fenômeno tanto biofísico quanto social), inclusiva (promovendo resiliência em vez de resistência aos incêndios) e colaborativa (considerando as dimensões sociais, ecológicas e climáticas de forma interconectadas), para superar barreiras institucionais e integrar conhecimentos diversos. A emergência global fez com que as Ciências do Fogo entrassem em um momento de transição crítica, com a necessidade de proposição de pesquisas aplicadas que possam delimitar políticas públicas, com foco na prevenção, adaptação e uso sustentável do fogo.

Shuman *et al.*, (2022) concluem que as Ciências do Fogo devem deixar de ser reativa e precisam passar a ser proativas, integrando comunidades científicas, policymaker e stakeholder para construir estratégias eficazes enfrentando um futuro onde a presença e a influência do fogo são sentidas com mais intensidade.

Analisando o Ciclo Operacional do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC) Barcelos e Vidal (2016) já vislumbravam que as Ciência do Fogo, deveriam ser o eixo central da atuação corporativa, dada a observância de todas as etapas da gestão do conhecimento, que tornam o CBMSC uma organização de aprendizagem. Os autores observam que a quantidade de dados coletados nas ações normativas, de fiscalizações, de operações de combate a incêndios e de investigações tem potencial para aumentar a credibilidade corporativa e aprimorar a segurança e o atendimento à comunidade.

6.4. Gestão do Conhecimento (GC)

As CFD devem ser organizadas como políticas públicas com base em evidências (PPBE). Pinheiro (2020) destacando a importância da modelagem estatística na geração de dados que embasam a tomada de decisão, enfatizando a necessidade de superar a lacuna entre a produção acadêmica e sua aplicação prática, para obter benefícios reais à sociedade. Não se pode esquecer que o CBMDF e as ESCFD devem/podem contribuir com a elaboração de evidências para a construção de políticas públicas nas áreas de Segurança Pública Integrada - Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP) e Plano Distrital de Segurança

Pública e Defesa Social 2022-2031 (PDISP), além de Defesa Civil e GRD, Educação e Cultura de Prevenção; Saúde Pública e Resposta a Emergências; Habitação e Urbanismo; Meio Ambiente e Sustentabilidade; Tecnologia e Inovação; Mobilidade Urbana e Grandes Eventos e Direitos Humanos e Inclusão (Brasil, 2021 e Distrito Federal, 2021).

A GC se consolidou como uma dimensão estratégica fundamental para as organizações, sua gênese remonta o trabalho seminal de Nonaka e Takeuchi (1995). Nesta concepção o conhecimento é mais do que a posse de dados ou informações. Conhecimento é a informação interpretada, contextualizada e refinada pelas experiências e juízos de valor dos indivíduos, como recurso dinâmico é essencial para a ação eficaz e para a tomada de decisões bem fundamentadas; é subjetivo, por isso, depende da apropriação e transformação. (Alves e Campos, 2021; Barcelos e Vidal, 2016; Campos, 2016; Idrees *et al.*, 2023; Martins *et al.*, 2023).

A GC pode ser entendida como um conjunto de práticas articuladas que permitem criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento organizacional de forma contínua. As tecnologias e a experiência colaborativa devem estar alinhadas às estratégias institucionais. Assim, a aprendizagem organizacional surge como competência essencial, possibilitando a transformação do conhecimento em melhorias de processos e inovação.

Campos (2016) reforça que a educação corporativa só se torna vantagem competitiva quando integrada à GC, pois o conhecimento é gerado a partir das interações humanas e não apenas de processos individuais, isto é, se não for compartilhada, perde valor estratégico. O diferencial competitivo não se sustenta apenas em ativos físicos ou tecnológicos, mas na capacidade de mobilizar ativos intangíveis.

Alves e Campos (2021) apud Choo e Neto (2010), apontam que o sucesso da GC é diretamente proporcional às mudanças comportamentais dos indivíduos. Para que essa mudança ocorra devem ser trabalhados os conhecimentos tácitos (intuitivo, não verbal e de difícil expressão direta - competências incorporadas e práticas sociais implícitas) e os conhecimentos explícitos (linguagem formal, manuais técnicos e equações matemáticas - facilmente transmitido e codificado).

No cenário internacional, Idrees *et al.* (2023) destacam que a GC é responsável pela eficiência, inovação e competitividade das corporações. Ela

envolve não apenas a gestão de informações, mas sua transformação em estratégias aplicáveis incorporando tanto saberes pessoais quanto coletivos, sendo moldado por interações sociais e experiências compartilhadas. Os autores destacam que mais de 50% das iniciativas de GC falham por ausência de uma abordagem estratégica, na maioria das vezes reduzida à mera gestão documental.

Os desafios da GC nas instituições públicas são mais específicos, de acordo com Martins *et al.* (2023), há obstáculos para evitar a perda de conhecimento e avaliar seu impacto. A intangibilidade desse ativo exige modelos de maturidade e desempenho mensuráveis, especialmente na Corporação, onde a motivação é salvar vidas e resguardar seus bens. Ainda sim, desafios culturais persistem. O serviço público brasileiro ainda possui uma cultura de sigilo e resistência ao compartilhamento do conhecimento.

6.4.1. Processos de GC

A literatura sobre os Processo da GC tem evoluído de abordagens predominantemente tecnocêntricas, centradas em sistemas de informação e bases de dados, para perspectivas antropocêntricas, que reconhecem o papel central das pessoas, das interações sociais e dos processos organizacionais na criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Essa mudança paradigmática amplia a compreensão da GC como um fenômeno organizacional complexo, indissociável da cultura institucional, da aprendizagem organizacional e da governança (Batista, 2012).

No âmbito da administração pública brasileira, Batista (2012) contribui significativamente para essa discussão ao tratar da maturidade em GC por meio da adaptação do modelo da *Asian Productivity Organization* (APO) às especificidades do setor público. Essa adaptação considera as particularidades institucionais, normativas e culturais da administração pública, enfatizando a GC como instrumento para a melhoria do desempenho organizacional, da entrega de valor público e do desenvolvimento institucional.

Nesse contexto, o modelo KDCA destaca-se como um método integrado para mobilizar o conhecimento com vistas à eficiência, à qualidade e ao fortalecimento institucional. O Ciclo KDCA constitui uma adaptação do tradicional ciclo PDCA (*Plan–Do–Check–Act*), substituindo a etapa “Planejar” pela dimensão “Conhecimento” (*Knowledge*), de modo a enfatizar que a identificação, a criação e a

valorização dos ativos intelectuais devem anteceder e fundamentar a ação organizacional (Batista, 2012).

O Ciclo KDCA estrutura-se de forma integrada aos cinco processos fundamentais da GC, a saber: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Na fase *Knowledge*, a organização identifica conhecimentos críticos, lacunas existentes e oportunidades de criação de novos saberes relevantes para seus objetivos estratégicos. A etapa *Do* corresponde à operacionalização desses conhecimentos nos processos, rotinas e práticas institucionais. Em *Check*, avaliam-se os resultados alcançados, verificando-se se o conhecimento aplicado contribuiu efetivamente para a melhoria do desempenho organizacional. Por fim, a etapa *Act* orienta a padronização das boas práticas, a correção de desvios e o aprimoramento contínuo do ciclo, retroalimentando o sistema de GC (Batista, 2012).

Assim, o Ciclo KDCA reforça a compreensão da GC como um processo dinâmico, contínuo e estratégico, no qual o conhecimento não é apenas um insumo operacional, mas um ativo institucional essencial para a aprendizagem organizacional, a inovação e a sustentabilidade das organizações públicas.

Embora a avaliação corresponda formalmente à etapa de verificação (*Check*) do ciclo KDCA, sua natureza é intrínseca a todo o processo de GC, na medida em que permite mensurar tanto os resultados imediatos — como aprendizagem organizacional e inovação — quanto os resultados finais, associados à eficiência, à qualidade e à geração de valor institucional. A avaliação, nesse sentido, não se limita a um momento pontual do ciclo, mas atua como elemento transversal, orientando a tomada de decisão e o aprimoramento contínuo das práticas de GC.

Ao comparar o KDCA com outros referenciais clássicos da área, observa-se convergência conceitual com modelos que enfatizam a mensuração do capital intelectual e os mecanismos de retroalimentação organizacional. Bukowitz e Williams (2002), por exemplo, destacam a avaliação do capital intelectual como componente essencial para verificar se o conhecimento está efetivamente contribuindo para o desempenho organizacional. De forma complementar, McElroy (1999) enfatiza os ciclos de *feedback* e a construção da memória organizacional como elementos estruturantes da aprendizagem e da inovação contínuas. Nesse contexto, a inclusão explícita da etapa de Avaliação no KDCA reforça a necessidade de validar se o conhecimento gerado, capturado e compartilhado é relevante, útil e

incorporado à base organizacional, distinguindo a GC propriamente dita de uma mera gestão documental.

A incorporação da Avaliação amplifica o olhar e o torna mais didático ao processo de GC e neste caso, mostra-se particularmente pertinente quando se observa que o modelo APO, adaptado por Batista (2012), atribui forte ênfase às dimensões de Conhecimento (*Knowledge*) e Execução (*Do*). Sem mecanismos sistemáticos de mensuração e análise de resultados, corre-se o risco de a organização limitar-se à execução de atividades isoladas, sem que isso represente, de fato, um avanço nos níveis de maturidade em GC. A etapa Check permite, portanto, identificar se as iniciativas de GC estão promovendo mudanças estruturais, culturais e processuais, ou se permanecem restritas a ações fragmentadas e de curto alcance.

Para tanto, foi elaborado o esquema apresentado na Figura 9, no qual se sintetizam as etapas do ciclo KDCA em correspondência com o processo de GC, tomando-se como referência a descrição e a sistematização conceitual definidas por Batista (2012).

Quadro 2 – Etapas do Ciclo KDCA e Processos de GC

Etapas do Ciclo KDCA	Processo de GC	Síntese	Definição
K	Identificar	Mapeamento de competências e <i>gaps</i> (lacunas).	“As competências essenciais da organização pública, assim como as lacunas do conhecimento devem ser identificadas para que a organização alcance seus objetivos estratégicos.” Batista, 2012, pág. 62
	Criar	Geração de novo conhecimento (inovação) e conversão (tácito em explícito).	“Eliminação de lacunas do conhecimento por meio da conversão do conhecimento e a criação de novo conhecimento”. Batista, 2012, pág. 62
D	Armazenar	Preservação em repositórios e memória de forma que sua recuperação seja rápida e intuitiva.	“[...] a preservação do conhecimento organizacional. Existem várias formas de armazenamento. No entanto, nem sempre é possível armazenar o conhecimento (tácito). Nesse caso, será necessário [...] viabilizar a transferência do conhecimento.” Batista, 2012, pág. 63
	Compartilhar	Intercâmbio sistemático através de métodos de estoque (manuais) ou fluxo (socialização).	“O compartilhamento do conhecimento promove a aprendizagem contínua e a inovação e, conseqüentemente, permite atingir os objetivos organizacionais. [...] intercâmbio sistemático de conhecimento entre os membros da organização.” Batista, 2012, pág. 63
	Aplicar	Uso nos processos finalísticos para a tomada de decisão.	“O conhecimento agrega valor apenas quando é aplicado nos processos de apoio, processos finalísticos e, conseqüentemente, melhorar produtos e serviços da organização pública. A aplicação é a utilização e reutilização do conhecimento na organização. É transformar o conhecimento em ação ou em decisão.” Batista, 2012, pág. 63

C A	Avaliar*	“Resultados de GC: i) imediatos: aprendizagem e inovação; e aumento da capacidade de realização individual, das equipes, da organização e da sociedade; e ii) finais: aumento da eficiência; melhoria da qualidade e efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento brasileiro.” Batista, 2012, pág. 70
----------------------	-----------------	--

Fonte: elaboração própria, 2026. com base em Batista, 2012.

Ainda que o termo “sucessão” não figure como foco central do ciclo KDCA, essa temática é abordada de forma implícita no processo de preservação, compartilhamento e institucionalização do conhecimento. A preocupação de Batista (2012) com a construção da memória organizacional e com a retenção do conhecimento tácito visa justamente evitar a perda do legado intelectual decorrente da saída de servidores experientes ou de mudanças nos ciclos de gestão. A avaliação, nesse contexto, contribui para verificar se os mecanismos de captura e disseminação do conhecimento estão sendo eficazes na mitigação desse risco institucional.

Por fim, Batista articula seu modelo à perspectiva de Senge (2010), ao sustentar que o estágio mais elevado de maturidade em Gestão do Conhecimento é alcançado quando a organização desenvolve uma capacidade contínua de aprender, adaptar-se e inovar. Nesse patamar, característico da chamada “organização que aprende”, o conhecimento deixa de ser apenas um recurso operacional e passa a ser transformado em resultados sociais efetivos, reforçando a legitimidade institucional e a entrega de valor público.

6.5. Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I)

Echalar *et al.* (2020) ao analisarem como o Plano Nacional de Educação (PNE 2014–2024) aborda o conceito da Inovação na educação superior observa que ele se articula diretamente com a Política Nacionais de CT&I, uma vez que a Lei de Inovação Tecnológica (Lei nº 10.973/2004) menciona diretamente as IES como agentes promotores da inovação por meio de parcerias público-privadas (PPPs) ou de outras formas de contratação mais diretas.

A crítica dos autores está no temor de que as IES convertam-se em instrumentos do capital produtivo privilegiando os setores empresariais e perdendo seu compromisso social. Todavia o próprio PNE tem sua parcela de contribuição uma vez que não deixa clara as funções dos setores público e privado ao mesmo tempo em que subordina o conhecimento à lógica mercadológica.

A Política de Inovação do CBMDF, Portaria nº 15/2025 publicada no suplemento ao BG nº 115/2025, com base em ações de PD&I é organizada pela DIPCT, que é integrante da ESCFD.

A Política de Inovação do CBMDF prevê a criação de grupos de pesquisa, apoiados institucionalmente, voltados ao desenvolvimento de técnicas, processos e modelos de gestão alinhados à missão do CBMDF. também valoriza a pesquisa nas áreas de CFD, sem excluir outras áreas relevantes para a modernização da corporação, buscando se integrar com IES, instituições de pesquisa, setor produtivo e organizações civis para melhorar a GC.

A Portaria nº 15/2025 aponta que a GC, ponto central da política, deve ser operacionalizada por meio do LabCBMDF, que deve registrar, sistematizar e disseminar boas práticas, erros, acertos e impactos de cada projeto inovador, garantindo aprendizado organizacional contínuo (CBMDF, 2025).

7. Sustentabilidade Financeira da IES

Sustentabilidade Financeira (SF) é a capacidade da IES manter suas atividades acadêmicas e administrativas ao longo do tempo, mesmo diante de mudanças no cenário econômico, político ou institucional e cumprindo sua obrigação com a oferta da educação e sua missão acadêmica de forma eficaz. A literatura ao tratar da SF das IES públicas, em geral, usa termos relacionados a: fomento ou financiamento, em uma perspectiva de continuidade, já na gestão financeira das IES privadas eventualmente a SF está atrelada à “sobrevivência” (Cerdeira, 2011 e Altalibi, 2024).

Uma visão que amplia bastante a perspectiva da SF é apontada por Elkington, traduzido por Machado *et al.* (2016), ao destacar a aplicação de *Triple Bottom Line* (TBL) nas IES. Os três pilares da sustentabilidade correlacionam de maneira multidimensional aspectos econômicos, sociais e ambientais na discussão do desenvolvimento sustentável. Os autores observam a possibilidade de às IES alcançarem SF com desenvolvimento sustentável e responsabilidade social (especialmente o desenvolvimento econômico regional) (Junior *et al.*, 2016).

Machado *et al.* (2016) cita documento da *Japan University Accreditation Association* (japonesa), da *Commission on Institutions of Higher Education* (americana) e do MEC para apontar que a SF visa garantir a continuidade e a expansão dos serviços das IES e Altalibi (2024) destaca que o seu objetivo é aumentar as receitas próprias, todavia ambos pontuam que isso deve ocorrer sem diminuição na qualidade do ensino. Observando também que a avaliação da SF das IES depende de seus ativos tangíveis e intangíveis e que questões como o número de alunos matriculados e a produtividade em pesquisa impactam diretamente o crescimento da IES.

7.1. A função social e econômica das IES no desenvolvimento regional.

A ESCFD já nasce buscando sua inserção no processo de desenvolvimento regional do DF e da RIDE (CBMDF, 2024). O desenvolvimento regional depende fortemente da formulação de políticas públicas que priorizem ações voltadas para as especificidades de cada território e é nesse contexto que as IES desempenham seu papel estratégico. Contudo, muitas vezes essas instituições são implantadas com

base em modelos tradicionais que desconsideram as realidades locais onde se instalam.

No ensaio publicado por Fleck (2011) é apresentada a proposição de um modelo teórico que busca demonstrar o papel dos indivíduos na formação da “instituição” universidade, e não da “estrutura” universidade, como elemento para o desenvolvimento regional. Segundo a autora, há que se pensar em um modelo de desenvolvimento regional que priorize as pessoas, atores da “instituição” universidade que é viva, dinâmica e interativa.

O desenvolvimento regional à luz da contemporaneidade, sobretudo das indústrias baseadas no conhecimento, demanda articulação entre empresas, centros de pesquisa, associações empresariais, sindicatos e governos locais, formando redes densas de cooperação e inovação, segundo o modelo de Fleck (2011) são as pessoas, que através de ações coletivas, por meio da tríade ensino-pesquisa-extensão canalizam a construção de ações e políticas públicas demandadas economicamente constituindo motores do desenvolvimento regional.

Ademais, diante da necessidade de ser socialmente útil foram observados modelos que pudessem articular a inovação pretendida, aos formatos disponíveis.

7.2. Fluxos financeiros das IES

No Brasil o financiamento da educação superior é complexo. A consolidação do modelo de fundos públicos amplifica a disputa por recursos. Por meio da arrecadação tributária, o Estado passa a ser o garantidor das condições necessárias à manutenção das IES, regulando o crédito, intervindo no financiamento e definindo políticas públicas. A CF/88 estabeleceu a vinculação orçamentária para garantir gastos mínimos obrigatórios em todos os níveis da educação, cabendo, por exemplo, aos Estados, o Distrito Federal e os Municípios aplicar no mínimo 25% da receita resultante de impostos (incluindo transferências) na manutenção e desenvolvimento do ensino, de modo a ser a principal política social com recursos garantidos no orçamento fiscal da União (Brasil, 1988).

Todavia ajustes fiscais permanentes impõe tetos e contingenciamentos, a exemplo da Desvinculação das Receitas da União (DRU), prorogada pela EC nº 135 de 2024, que permitiu à União gastar menos que os 18% exigidos, a título de caucionar uma poupança pública positiva e a Emenda Constitucional nº 95/2016

(Novo Regime Fiscal/Teto de Gastos) que determina a correção dos recursos à educação apenas pelo Índice de Preços ao Consumidor (IPCA), com clara sinalização para o mercado de que o *superávit* primário para o pagamento de juros, encargos e amortização da dívida pública está garantido. Somam-se a isso as renúncias tributárias que contribuem para a redução dos repasses dos governos em todos os níveis (Salvador, 2024).

Observando a operacionalidade das IES privadas, com a pressão decorrente da ampliação da concorrência, observa-se que essas instituições tendem a baixar significativamente o valor de suas mensalidades, o que precisa ser compensado com o aumento do número de alunos. Além disso, com a inadimplência na casa dos 25%, fica claro que não depender de um único fluxo financeiro, como mensalidades, aumenta a autonomia institucional. Cerdeira (2011) destacando dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) desde 2000, indica que há uma tendência, de incluir mensalidades como fontes de receita orçamentária das IES públicas progressivamente, debate que têm ganhado proeminência. Para ele não existe um modelo de financiamento ideal, mas estratégias difusas e complementares que permitam o aumento de receita.

Nas IES privadas leva-se em conta o portfólio dos cursos ofertados e a quantidade de vagas ociosas, para se determinar a abertura de novos cursos como um chamariz para novos consumidores. Também a aplicação de ações que visem a evasão e a redução da inadimplência. Transitando entre o conceito de educação com direito, para o de rentabilidade. Parte desse esforço de manter o aluno engajado na IES corresponde à melhoria da infraestrutura, além dos métodos pedagógicos e da busca por maior eficiência na aprendizagem, agregando mais valor ao negócio (Castro, 2013).

Castro (2013) explica que cada vez mais os coordenadores, antigamente professores com vasta experiência educacional e titulação elevada, deixam de ser líderes no processo de ensino-aprendizagem e passam a ser gerentes de projeto, haja vista, a demanda por competências financeiras e a manutenção do fluxo de caixa no “azul”. Espera-se, ainda, que eles consigam planejar os ganhos e antecipar necessidades para fugir de juros elevados ou do uso de capital de giro da mantenedora, realizando aplicações financeiras e analisando fontes de crédito. Quanto aos indicadores de desempenho que impactam no equilíbrio financeiro, o

autor aponta que cada IES deve estabelecer seus próprios parâmetros, considerando que a SF é inerente a cada realidade.

7.3. Geração de valor

Alguns dos principais autores a tratar da geração de valor, no campo da SF em IES, são: Tavares e Shimidt de Paula (2023) que abordam modelos de gestão estratégica para IES baseados em avaliação institucional e governança; Locatelli (2022) e Martins (2022) que falam sobre a geração de valor econômico e a diversificação de receitas, autonomia e parcerias externas; Junior *et al.* (2016) que tratam de Indicadores de sustentabilidade e Machado *et al.* (2016) que traduz os trabalhos de Elkington sobre a aplicação do *Triple Bottom Line* as IES.

Ao aludir ao Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU), Tavares e Shimidt de Paula (2023) demonstram que existe uma dimensão da governança financeira nas IES que precisa passar por controle social, antes mesmo de auditorias internas e externas. Se por um lado a gestão realiza objetivos e metas e presta contas, por outro a governança direciona ações corrigindo o rumo em direção a missão, visão e valores, socialmente válidos. Quando o conceito surge no serviço público, rapidamente é absorvido pela iniciativa privada que começa a falar em: *performance*, controle e *accountability*.

Ao discorrer sobre a conquista de *market share* por investidores externos e internos na B3 Locatelli *et al.* (2022), aborda a geração de valor econômico que permite às mantenedoras retiradas recorrentes. O autor utiliza o instrumento EVA (*Economic Value Added*) para aferir o desempenho do ganho de competitividade e entrega social pela organização. O EVA agrega retornos operacionais, volume e precificação do capital investido, além da apuração do resultado operacional, destacando nessa metodologia, que quanto maior a dívida, maior o risco sistemático das IES, colocando limites às fontes de financiamento.

Ao ler o trabalho de Locatelli *et al.* (2022) vislumbra-se que a ESCFD possa figurar nos dois pólos do mercado, a depender da prospecção de mercado e da escolha do catálogo de cursos, bem como de outros fatores, ou seja, pode oferecer produtos educacionais de concorrência perfeita e monopolista.

No primeiro caso a ESCFD operária com produtos educacionais que dependem de estratégias de mercado de *commodities* (preços fixados por outras

IES), uma vez que a cobrança de valores inferiores aos preços praticados no mercado não faz sentido e a cobrança acima deste valor retiraria a ESCFD do jogo.

No segundo caso, existe a possibilidade de cursos que possuem uma barreira natural de entrada, gerando um fator diferencial (capital fixo - equipamentos e tecnologia) e humano (professores muito qualificados), porque demandam maior investimento de equipamentos e laboratórios. Aqui o trunfo é convencer o comprador que a marca institucional é melhor que a concorrência, essa vantagem competitiva é que faz a geração de valor econômico. Esse debate já ocorre em todo o terceiro setor e faz com que as organizações se tornem mais atraentes para seus credores e demais *stakeholders*. (Locatelli *et al.*, 2022)

Locatelli *et al.* (2022) observa que para manter-se competitivo no mercado deve existir um esforço recorrente em inovação, *marketing* e publicidade que devem diferenciar a marca. Os autores acreditam que as IES que precisam ter cursos deficitários devam incluir em seu catálogo cursos superavitários. Aliás a melhoria operativa de produtos educacionais pode ser realizada por inovações tecnológicas, ou pela introdução de estruturas curriculares modernas e interdisciplinares, ofertando cursos atraentes e reduzindo o custo unitário, inclusive de maneira cruzada entre a graduação e a pós-graduação.

Quanto ao mais, a geração de valor econômico pode ocorrer ainda pela integração com empresas da região, numa perspectiva de desenvolvimento regional para integração em cadeias científico-tecnológicas e de negócios com a exploração de tecnologias de domínio restrito (Locatelli *et al.*, 2022).

Igualmente Martins (2022) admite que os alunos são consumidores que escolhem estudar em determinada IES como forma de maximizar resultados socioeconômicos de longo prazo. O autor ao retomar Burton Clark, pioneiro ao tratar das *universidades empreendedoras*, observou que essas instituições possuem cultura empreendedora e empresarial e que de certo modo parece ter sido positiva a redução do financiamento estatal, porque permitiu que as instituições estudadas por ele tivessem que se reinventar para sobreviver. As IES que seguem esse modelo se adaptaram para desenvolver currículos que permitam, inclusive, novas formas de atuação e contratação de docente (*professor of practice - PoP model Newcastle University*) que estão em contato direto com as empresas, como forma de aproximação entre a IES e a indústria.

Junior *et al.* (2016) explora a relação entre os *stakeholders* e a organização mediados por indicadores. Para eles, o alcance da legitimidade social e da perenidade institucional depende da SF, considerando a dimensão simbólica e a manutenção de sua influência na sociedade. Segundo os autores, a própria institucionalização da IES implica no uso da matriz de avaliação dos SINAES. Essa sistemática de regulamentação governamental influencia nos aspectos práticos da própria IES impondo formas de atuação para a mantida e a mantenedora, que focam a legitimidade social e perenidade de modo diferentes. A submissão ao avaliador externo pode comprometer a capacidade inovativa gerando um isomorfismo institucional, dividindo a IES entre dois pólos autônomos e independentes: mantida (que cuida só do ensino) e mantenedora (que cuida só das finanças).

Os autores destacam ainda que: a presença de indicadores de qualidade que permitam uma avaliação de tendência, ao mesmo tempo que são sensíveis às mudanças de maneira tempestiva, elevam a geração de valor. Esses indicadores precisam ser construídos como metodologia participativa e coletiva permitindo uma visão geral da IES e evitando a divulgação de dados que a mantenedora não gostaria de expor, comprometendo sua imagem institucional. Neste caso, como o *disclosure* de sustentabilidade não é obrigatório no Brasil, o que se evita é o *disclosure* involuntário. Os autores identificam pressões do ambiente institucional para adoção de ações voltadas à SF, entretanto às cobranças do MEC ainda são tímidas exigindo-se apenas evidenciação de informações relativas ao crescimento suportável nos documentos como o PPI e o PDI e nos processos de avaliação institucional (Júnior *et al.*, 2016).

7.4. Captação de recursos

Uma das propostas para melhorar o cenário de escassez de recursos nas IES emergiu no MEC, encaminhada à Mesa Diretora da Câmara dos Deputados em junho de 2020, pelo Poder Executivo como Projeto de Lei (PL nº 3.076/2020) que institui o Programa Universidades e Institutos Empreendedores e Inovadores – *Future-se*. O PL, em tramitação na Câmara, aguarda a criação de uma Comissão Especial para avançar (Brasil, 2020).

A proposição busca soluções inovativas de financiamento com fontes privadas, sem prejuízo ou alteração de recursos orçamentários às IFES

preservando sua autonomia didático-científica e administrativa e incitando que as IES celebrem instrumentos jurídicos específicos para captar recursos e comercializar insumos, produtos e serviços. Propõe a possibilidade de contratos de *naming rights* (direito de nomear), e de aprimorar modelos de negócios para suprir a demanda da sociedade com inovações gestadas nas IES. Também a promoção das marcas e de produtos das IES, com a possibilidade de usufruto de *trademark* (marca registrada) e *copyright* (direito autoral) (Brasil, 2020).

Por fim, lança-se a ideia de *double degree* (dupla titulação) ou *joint degree* (titulação conjunta), esse modelo amplia a possibilidade de itinerários formativos, mais rápidos e focados nas necessidades dos alunos e das instituições, ampliando inclusive a capacidade de pesquisa. O PL cita a possibilidade de participação de IES militares.

Nos EUA, a captação de recursos destaca-se pelo protagonismo de fundos privados (grandes doadores), contribuições de ex-alunos e filantropia individual, com exemplos emblemáticos em *Harvard*, onde essas fontes tornaram-se permanentes. No Brasil, observa-se um movimento crescente em direção a esse modelo, embora ainda predomine a dependência de recursos públicos. A promoção de uma cultura filantrópica autônoma pode representar alternativa inovadora especialmente para IES em formação, ampliando suas oportunidades de SF (Caetano *et al.*, 2021; Shekhtman, Gates e Barabási, 2024; Donato e Gomes, 2021).

O Plano Estratégico 2025–2030 do CBMDF (Distrito Federal, 2024) reforça a diretriz, como meta institucional, de captação e gestão de recursos financeiros com foco na eficiência orçamentária e na qualificação dos projetos. Jesus (2025) destaca o Fundo de Defesa de Direitos Difusos (FDD), como um exemplo possível de fonte a captar. O FDD financia projetos voltados à reparação de danos a direitos difusos e coletivos. Administrado pela Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon) e gerido por um conselho colegiado, responsável pela análise e seleção de projetos apresentados por órgãos públicos ou consórcios interinstitucionais. Para o CBMDF, cujas atribuições incluem a proteção ambiental e a defesa civil, o FDD pode constituir uma fonte estratégica de financiamento compatível com seu escopo institucional.

O Decreto nº 39.610/2019, que dispõe sobre a organização da estrutura da Administração Pública do DF, revela oportunidades ao indicar a existência de fundos que, embora não diretamente voltados ao Ensino Bombeiro Militar (EBM), podem

sustentar atividades institucionais correlatas da ESCFD. O decreto aponta um total de 24 fundos¹ (Distrito Federal, 2019).

A legislação², por meio do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), Lei nº 13.019/2014, incentiva parcerias concretizadas através de instrumentos como o Termo de Colaboração³. As OSCs flexíveis e ágeis na gestão e execução de recursos, podendo captar de múltiplas fontes como: fundos públicos e privados, Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa (FAPs), Emendas Parlamentares, prestação pecuniária, serviços especializados e parcerias com o setor privado. Apenas fundações privadas sem fins lucrativos e com finalidade pública podem ser classificadas como OSCs. Portanto, toda Fundação de Apoio é, por definição, um tipo de OSC (Brasil, 2014). Amparadas por legislação específica (Leis nº 8.958/1994 e nº 10.973/2004) Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs) também podem se valer desse modelo de sucesso consolidado nas IFES, para celebrar contratos e convênios e criar pontes com o setor produtivo (Abreu, 2024).

As Emendas Parlamentares, importante fonte de recursos, possuem caráter impositivo após regulamentação do art. 166 da CF/88, permitem aos parlamentares modificar a LOA, incluindo a destinação de verbas a projetos e instituições específicas. No caso do DF, o Decreto nº 43.360/2022 regula as emendas (Jesus, 2025).

Outra importante fonte de financiamento alternativo apontada por Jesus (2025) é a prestação pecuniária, prevista na Lei nº 9.714/1998 como uma das penas restritivas de direitos, consistindo no pagamento de valores à vítima ou a entidades com fins sociais, por determinação judicial. Quando a vítima não pode ser identificada, os recursos podem ser destinados a entidades públicas ou privadas, com atividades reconhecidas de interesse público. A Resolução nº 558/2024-CNJ regula o uso desses valores, priorizando ações voltadas à segurança pública, educação e saúde. No DF, a formalização de convênios com o Tribunal de Justiça requer que a entidade esteja legalmente estabelecida há pelo menos um ano e atue em áreas de interesse social.

O financiamento reembolsável e não-reembolsável, as subvenções econômica, os fundos de investimento em participações e aportes de capital via

¹ Apêndice G.

² Apêndice E.

³ Apêndice F.

instrumentos conversíveis em participação no capital social, além de ações de capacitação e premiação, de maneira geral, acontecem por meio de seleção de projetos aderentes a editais periódicos ou em fluxos contínuos. Esses projetos são avaliados com base em critérios estabelecidos em edital, que especificam, inclusive, a elegibilidade da IES ou da OSC que busca a captação. Após a seleção, os projetos aprovados são formalizados e passam a ser monitorados quanto ao cumprimento das metas, entregas e à aplicação adequada dos recursos, mediante plano de trabalho, seus dados são divulgados em portais de transparência (Finep, 2025 e Jesus, 2025)

A assinatura de convênios, pode gerar fontes, que também dependem de projetos e planos de trabalho. A Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) é responsável pela gestão do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP), por exemplo, o FNSP, alimentado principalmente por receitas de loterias e transferências federais, apoia a execução de iniciativas como convênios, transferências “fundo a fundo” e investimentos em capacitação. Para acessar esses recursos, os entes federativos precisam instituir conselhos e fundos específicos, apresentar planos de ação detalhados (com metas e indicadores) e cumprir exigências legais, submetendo seus projetos à aprovação via plataforma do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) (Brasil, 2025).

Por fim destacam-se parcerias com *fintechs* e os *income share agreements*⁴, que vinculam o pagamento à renda futura do egresso, ampliando as possibilidades de ingresso e permanência no ES (Vinhas, 2025).

7.5. Mecanismos de fomento à Inovação

A história do fomento à inovação no Brasil revela que a melhor abordagem é o financiamento diversificado e de longo prazo (Melo, 2009; Brasil, 2016), conforme exemplificado pelo estudo de caso da *spin-off* FabNS (Fábrica de Nanossoluções) (Azzi *et al.*, 2023). O autor aponta que da pesquisa até o produto final foram viabilizadas múltiplas fontes de financiamento público: CNPq, CAPES, Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPPI) e internacionais (*Air Force Research Office of Scientific*

⁴ Apêndice A.

Research - AFOSR/USA e Exército dos EUA), que ora se complementam ora se sobrepunham, impondo à empresa atuação em rede.

Para os autores a captação de recursos é influenciada por diferentes eixos de maturidade técnica e institucional em gestão de projetos. Os autores alertam que a ausência de fontes contínuas de financiamento em pesquisas longitudinais, comprometem a preservação do conhecimento tácito e das capacidades construídas ao longo do tempo (Azzi *et al.*, 2023).

As FAPs, como a Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal (FAPDF), representam uma importante via de captação de recursos, para esse tipo de projeto. Por meio de convênios e contratos com instituições públicas ou privadas, a FAPDF pode repassar verbas para projetos, exigindo da proponente uma estrutura técnica e jurídica adequada para a gestão e prestação de contas dos valores recebidos. A fundação também publica editais específicos e de fluxo contínuo inclusive para atividades de extensão (FAPDF, 2025).

Borges (2011) defende a valorização da subvenção econômica como indutora da inovação. Para isso, é essencial a formação de mestres e doutores, que amplia o potencial inovador das empresas e requer uma mudança cultural. A concessão de bolsas de estudo é o principal mecanismo de fomento a esse capital humano, papel executado por agências como o CNPq e a CAPES. Seus programas institucionais fomentam desde a graduação à pós-graduação *stricto sensu* e ampliam a força de trabalho disponível para projetos de pesquisa.

7.6. Mapeamento ecossistêmico

Situada no DF, a ESCFD está cercada por IES públicas com diferentes tipos de organização acadêmica e modelos de organização financeira.

Primeiramente, temos a UnB, que foi pensada desde sua criação sob a ótica da diversificação de fontes, combinando recursos orçamentários e não orçamentários. Sua lei de criação estabeleceu múltiplas fontes: crédito especial junto ao MEC, doações patrimoniais, ações na Bolsa de Valores, terrenos e edificações comerciais e residenciais no DF, uma editora e isenções fiscais (Brasil, 1961) e o PDI 2023–2028 inclui ativos intangíveis e culturais ao rol de bens da IES. Seu Estatuto e Regimento Geral descentraliza a gestão dos recursos às unidades acadêmicas (Institutos e Faculdades) (UnB, 2022).

A análise SWOT no PDI da UnB destaca desafios. Entre as ameaças estão a imprevisibilidade orçamentária, a dependência de emendas, cortes em bolsas e incentivos, a elevação do dólar e a descontinuidade de políticas públicas de fomento (UnB, 2022). Grande parcela do orçamento da UnB provém do Tesouro Nacional, outra parte vem de receitas próprias.

Nas IFES, de modo geral, segundo Caetano *et al.*, (2021) as receitas oriundas do governo correspondem a 86,3% do orçamento, já os recursos de fontes próprias chegam a 10,61% e o restante é gerido pelas Fundações de Apoio.

As receitas próprias ajudam na execução de investimentos e Outras Despesas Correntes (ODC). Um bom exemplo, ocorreu no Hospital-Escola Veterinário (HVET) que em 2024 arrecadou R\$ 1,26 milhões, com a castrações de cães e gatos em aulas, cobrando valores de R\$ 80,00 (macho) e R\$ 120,00 (fêmea), já incluídas a consulta, os exames pré-operatórios, a cirurgia e o acompanhamento pós-operatório. Os alugueis correspondem à 56,4% das fontes de receitas próprias, os serviços administrativos e comerciais, 31,5% (convênios, contratos, exploração de patentes e recebimento de *royalties* – sendo o Cebraspe uma das fontes de destaque, com repasse de R\$ 20,3 milhões em 2024) (UnB, 2025).

Analisando dados das emendas ao orçamento do DF, observa-se que em 2024, a UnB por meio da FAPDF, captou R\$ 2 milhões do orçamento do DF para “compra de equipamentos que estragaram devido a chuva”, o que inclui a disposição da IFES captar na Câmara Legislativa do Distrito Federal também (Distrito Federal, 2025a).

Observa-se também que a captação de recursos externos é potencializada por iniciativas dos laboratórios e plataformas tecnológicas universitárias. Hoje essas estruturas possuem financiamento majoritário externo à UnB, como por exemplo, o Laboratório de Propulsão Química (CPL) vinculado à Faculdade do Gama (FGA/UnB), que possui projetos com a Agência Espacial Brasileira (AEB), o CNPq, a FAPDF, a FAPRS, FAPDF e Petrobras (UnB, 2025).

Para operacionalizar projetos e captar recursos financeiros foi criada a Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos (Finatec), uma fundação de apoio de direito privado, sem fins lucrativos, servindo como ponte para a superação dos efeitos deletérios da burocracia. Dentre as suas atribuições estão a administração financeira de recursos de projetos (aplicados no mercado financeiro),

aquisição de materiais, bens e serviços necessários à execução das etapas dos projetos, inclusive, revisando planos de trabalho, monitorando a elaboração e o envio de relatórios técnicos e financeiros e o controle documental completo das ações realizadas (Finatec, 2024).

Observa-se que a Finatec capta recursos públicos e privados⁵. Dos 507 projetos gerenciados em 2023, 81 foram captados diretamente pela própria fundação, evidenciando sua capacidade autônoma. A UnB ganha em eficiência porque pode antecipar recursos (ressarcidos sem juros), além disso, a Finatec absorve custos com mão de obra especializada e apoio, cessão de espaços e aplicação de verbas operacionais para fomento de atividades acadêmicas (Finatec, 2024).

A Política de Investimentos Financeiros da Finatec (2024) visa assegurar a preservação do capital e o crescimento patrimonial real, com meta de retorno mínimo de 12% ao ano e crescimento real de pelo menos 4% ao ano acima da inflação, adotando um perfil conservador, focado em ativos de baixo risco e alta liquidez. Há uma tolerância a perdas limitada a 2% ao ano e direcionamento para composição de carteira diversificada com produtos isentos de Imposto de Renda (IR) e com garantia do Fundo Garantidor de Crédito (FGC) e uma reserva de emergência de R\$1 milhão aplicada em ativos de liquidez diária e baixo risco.

Em 2023, destacam-se como principais financiadores da carteira da Finatec o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), com aporte de R\$ 23,9 milhões (18,3% do total) e a UnB com R\$ 13,9 milhões (10,67%). Outros financiadores relevantes incluem Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), autarquias federais, FAPDF e diversos Ministérios, parte significativa dos recursos captados também advém de emendas (Finatec, 2024).

Já a Universidade do Distrito Federal (UnDF), fundação pública vinculada à Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF), foi criada pela Lei Complementar nº 987/2021. Seu patrimônio e capital inicial, como recursos humanos, materiais, orçamentários e patrimoniais advém da extinta FUNAB e de dotações orçamentárias e financeiras do executivo (Distrito Federal, 2021).

Em 2022, o Decreto nº 43.321 determinou a integração da Escola Superior de Ciências da Saúde (ESCS), custeada pela Fundação de Ensino e Pesquisa em Ciências da Saúde (FEPECS), vinculada à Secretaria de Saúde do DF (SSDF), à

⁵ Apêndice H.

estrutura da UnDF. Além da ESCS a UnDF possui outras escolas vinculadas com dotação orçamentária próprias, inclusive a Escola Superior da Polícia Civil (ESPC), essa configuração buscou evitar a sobreposição de normas e respeito aos credenciamentos já existentes.

Quiroga (2022) afirma que a consolidação da UnDF foi estruturada sobre dois mecanismos duradouros de sustentação. Primeiro a normatização da carreira própria para o magistério do ES do DF e segundo, a criação do Fundo da Universidade do Distrito Federal (FunDF), cujos recursos são destinados especificamente para custeio de bolsas de estudo e programas de assistência estudantil; a realização de obras de infraestrutura; e o apoio a projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I). A remuneração dos docentes não provém deste fundo e é assegurada por legislação à parte (Lei n.º 6.969/2021) (Distrito Federal, 2022).

A possibilidade da composição das receitas da UnDF é diversificada, de acordo com sua lei de criação. Suas fontes de receita são dotações consignadas na LOA; contribuições, doações e financiamentos oriundos de entes públicos e privados, inclusive internacionais; receitas provenientes de convênios, contratos, acordos e ajustes com diferentes entidades e particulares; recursos oriundos de prestação de serviços a terceiros; resultados de aplicações financeiras e receitas patrimoniais; dotações de fundos especiais; ganhos decorrentes da propriedade científica e tecnológica e outras receitas eventualmente auferidas. Essa arquitetura financeira garante a autonomia operacional e reduz a dependência do erário distrital (Distrito Federal, 2022).

As ODC correm à conta das dotações da SEEDF e não são computadas para fins de cumprimento dos limites constitucionais mínimos em educação, o que tem implicações diretas na responsabilidade fiscal do DF, ao preservar os índices obrigatórios estabelecidos pela CF/88 para essas áreas.

O FunDF instituído pelo Decreto nº 42.987/2022 é de natureza contábil, com dotação orçamentária mínima vinculada à Receita Corrente Líquida (RCL) do DF, os percentuais estabelecidos progressivamente demonstram uma estratégia de ampliação gradual de investimentos públicos (de 0,08% em 2022 a 0,3% em 2025). A partir de 2026, o percentual se estabiliza em 0,08% da RCL. Importante destacar que os valores não utilizados anualmente serão considerados *superávit* financeiro e poderão ser utilizados em exercícios subsequentes, sem deduções na dotação do

exercício corrente, o que reforça a segurança na manutenção dos investimentos planejados. A preocupação com equidade e o enfrentamento das desigualdades também está presente na lógica de criação do fundo.

A Escola Superior de Advocacia Nacional (ESA), vinculada ao Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), fundamenta seu modelo de gestão em uma combinação estratégica de perenidade econômica à expansão do impacto, com escalabilidade e fortalecimento de redes colaborativas no âmbito jurídico. Seus recursos provêm, primordialmente, de receitas próprias: cobrança por serviços educacionais, venda de publicações e assinaturas de periódicos, e de parcerias institucionais. Todos esses recursos são destinados à conta específica do Conselho Federal que o administra, de acordo com o Regimento Interno (ESA, 2025).

Sua política comercial é orientada à democratização do acesso com cursos pagos e gratuitos. Seu portfólio possui 29 especializações, com diferentes valores e formatos. A atuação articulada com as Escolas Superiores de Advocacia dos Conselhos Seccionais também contribui para a capilaridade e sustentabilidade das ações, promovendo sinergias entre as diversas unidades federativas (ESA, 2025).

A IES possui ações de assistência estudantil que servem como ponte para a captação de novos alunos como: bolsas de estudo integrais aos advogados regularmente inscritos na OAB e venda de cursos na plataforma da ESA com *cashback* ao Programa Anuidade Zero (PAZ) da OAB.

No ecossistema de instituições que cercam a ESCFD estão atores de diferentes esferas (funções, complexidades). Em nível distrital, a FAPDF é a principal agência de fomento, articulando a política local de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) em projetos de ICTs. Já em âmbito federal, a Finep atua como o principal braço operacional do governo, gerenciando fundos como o Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT) e o Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações (Funttel). A Finep alinha políticas públicas para a indústria à estratégias nacionais, disponibilizando portfólios diversificados de instrumentos financeiros pós classificação do porte econômico do captador (Distrito Federal, 2022 e Finep, 2025)

Olhando para as co-irmãs do CBMDF, temos o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG), que demonstra um avançado nível de estruturação, formalizado pela Diretriz de Captação de Recursos Alternativos. Esse documento

estabelece uma metodologia padronizada em oito fases em um sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM). A norma mineira detalha um vasto portfólio de fontes de captação, incluindo emendas, penas pecuniárias, recursos do Ministério Público, via Termos de Ajustamento de Conduta (TACs), convênios e fundos estaduais específicos, demonstrando uma abordagem proativa e sistêmica para diversificação para além do orçamento tradicional (CBMMG, 2024).

A análise ecossistema permite entender que apesar das IFES trabalharem diretamente com as OSCs na captação, algumas experiências agregam ao apoiar parte das operações de captação em Escritórios de Projetos (EP).

7.7. O Contexto Institucional do CBMDF: Planejamento Financeiro e o Suporte do Gerenciamento de Projetos para a ESCFD

O referencial teórico-normativo do CBMDF (Portaria nº 17/2025) estrutura o planejamento orçamentário através do Plano de Aplicação de Recursos Financeiros (PARF), composto por despesas de pessoal e pelo Plano de Contratações Anual (PCA). Esta arquitetura é intrinsecamente voltada à consolidação de demandas previsíveis e preexistentes, cenário que representa um desafio para novas iniciativas (Distrito Federal, 2025d).

Neste contexto, o EP do CBMDF emerge como a infraestrutura organizacional essencial. A relevância do EP reside na sua capacidade de alinhar projetos à estratégia corporativa (CBMDF, 2018), promover a maturidade em Gestão de Projetos (GP) e otimizar o uso de recursos (CBMDF, 2025; Rodrigues, 2020).

A eficácia do EP, contudo, transcende o mero controle; ela é consolidada pela oferta de suporte logístico e promoção da aprendizagem organizacional, mitigando a percepção de que o escritório apenas fiscaliza (Barbalho *et al.* 2009). Esta atuação é sinérgica ao mapeamento de processos (PLANES 2025-2030), ferramenta estratégica que otimiza fluxos e racionaliza a gestão.

Para a ESCFD, permeada e geradora de variados projetos complexos, o EP é instrumental em todo o ciclo de vida, desde a análise de viabilidade e planejamento até a execução. Crucialmente, o EP atua como ator chave na fase de captação de recursos, auxiliando na identificação de fontes de financiamento e na navegação dos procedimentos necessários para alinhar o projeto às exigências legais e aos mecanismos do PARF, mitigando assim os desafios impostos pela estrutura orçamentária tradicional (CBMDF, 2018 e Rodrigues, 2020).

CAPÍTULO 2

ARTIGO 1

Institucionalização da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres: Estudo de Caso do Credenciamento do Sistema de Ensino do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal como Instituições de Ensino Superior.

João Daniel da Silva Filgueira⁶

Resumo: A formação dos Corpos de Bombeiros Militares no Brasil tem passado por uma transformação, migrando de um modelo estritamente operacional para uma perspectiva de ensino superior pautada na produção científica e na autonomia pedagógica. O presente estudo analisa o processo de institucionalização da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres (ESCFD) como Instituição de Ensino Superior (IES) vinculada ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF). O problema central da pesquisa foi investigar como ocorreu o processo de credenciamento do Sistema de Ensino Bombeiro Militar (SEBM) e quais foram os principais desafios e oportunidades que influenciaram essa trajetória. O objetivo geral consiste em descrever a trajetória de credenciamento da ESCFD, analisando os fatores históricos, regulatórios e as percepções dos gestores envolvidos. Metodologicamente, a pesquisa configura-se como um estudo de caso de caráter qualitativo, descritivo e exploratório. A fundamentação baseou-se na triangulação entre análise documental e a realização de dez entrevistas semiestruturadas com atores-chave que ocuparam posições estratégicas na condução do processo. O tratamento dos dados seguiu os preceitos da Análise de Conteúdo Temática. Os resultados indicam que o credenciamento foi um processo não linear, estruturado em três ciclos analíticos de aprendizagem. Após tentativas que acumularam capital intelectual crítico, o terceiro ciclo (iniciado em 2020) culminou no sucesso institucional com a obtenção da Nota 4 na avaliação do INEP/MEC e a publicação da Portaria Ministerial nº 700/2024. A análise identificou 14 categorias analíticas, destacando-se como principal eixo de sustentação o "Contexto Histórico e Estratégico" (10,9%). A conclusão aponta que a transição exigiu um amadurecimento institucional contínuo, enfrentando desafios de ordem cultural e infraestrutural, como a necessidade de harmonização da hierarquia militar com as nomenclaturas acadêmicas. O estudo contribui ao sistematizar um roteiro de *benchmarking* para outras corporações de segurança pública que buscam o credenciamento acadêmico.

⁶ Mestrando do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília. Major do Quadro Complementar em Pedagogia do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal - CBMDF. Chefe da Seção de Avaliação Institucional da Diretoria de Ensino da Corporação e Procurador Educacional Institucional do CBMDF junto ao Ministério da Educação para o credenciamento do SEBM como IES.

Palavra-chave: Credenciamento; Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF); Instituição de Ensino Superior (IES); Ensino Superior; Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres (ESCFD).

Abstract: The training of the Military Firefighter Corps in Brazil has undergone a deep transformation, migrating from a strictly operational model to a higher education perspective grounded in scientific production and pedagogical autonomy. This study analyzes the institutionalization process of the Higher School of Fire and Disaster Sciences (ESCFD) as a Higher Education Institution (HEI) linked to the Military Fire Department of the Federal District (CBMDF). The central research problem investigates how the accreditation process of the Military Firefighter Education System (SEBM) occurred and the main challenges and opportunities that influenced this trajectory. The general objective is to describe the accreditation trajectory of the ESCFD, analyzing historical and regulatory factors as well as the perceptions of the managers involved. Methodologically, the research is configured as a qualitative, descriptive, and exploratory case study. The foundation was based on the triangulation between document analysis and ten semi-structured interviews with key stakeholders who occupied strategic positions in conducting the process. Data processing followed the principles of Thematic Content Analysis. The results indicate that accreditation was a non-linear process, structured in three analytical learning cycles. After attempts that accumulated critical intellectual capital, the third cycle (started in 2020) culminated in institutional success with the achievement of Grade 4 in the INEP/MEC evaluation and the publication of Ministerial Ordinance No. 700/2024. The analysis identified 14 analytical categories, with the "Historical and Strategic Context" (10.9%) standing out as the main supporting axis. The conclusion points out that the transition required continuous institutional maturation, facing cultural and infrastructural challenges, such as the need to harmonize military hierarchy with academic nomenclatures. The study contributes by systematizing a benchmarking guide for other public security corporations seeking academic accreditation.

Keywords: Accreditation; Military Fire Department of the Federal District (CBMDF); Higher Education Institution (HEI); Higher Education; Higher School of Fire and Disaster Sciences (ESCFD).

1. Introdução

A formação dos Corpos de Bombeiros Militares no Brasil tem passado por uma profunda transformação, migrando de um modelo de instrução estritamente operacional e tecnicista para uma perspectiva de ensino superior fundamentada na produção científica e na autonomia pedagógica. Nesse cenário, a Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres (ESCFD), vinculada ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), emerge como um ator estratégico na consolidação do saber especializado nas Ciências do Fogo e dos Desastres.

Historicamente, o Sistema de Ensino Bombeiro Militar (SEBM) operava em circuitos fechados, com títulos que possuíam validade apenas interna ou que dependiam de parcerias com outras instituições para o reconhecimento civil. Entretanto, a necessidade de "cientificar" as práticas corporativas e de garantir a legitimidade do saber bombeiro-militar perante o sistema nacional de educação impulsionou a busca pelo credenciamento direto junto ao Ministério da Educação (MEC). Este processo não foi linear, envolvendo décadas de amadurecimento institucional e ciclos de aprendizagem marcados por tentativas e ajustes de rota.

O problema que orienta este estudo questiona como se deu o processo de credenciamento do SEBM como Instituição de Ensino Superior (IES) e quais foram os principais desafios e oportunidades que influenciaram sua institucionalização. Para responder a essa questão, o artigo tem como objetivo geral **descrever o processo de credenciamento do SEBM como IES, analisando os fatores históricos e regulatórios envolvidos**.

A pesquisa justifica-se pela relevância de sistematizar um percurso metodológico que sirva de referência para outras instituições de segurança pública. Além disso, a institucionalização da ESCFD como IES amplia o impacto social da corporação, permitindo que a *expertise* nas Ciências do Fogo e dos Desastres seja compartilhada de forma sistemática com a sociedade civil.

Metodologicamente, a pesquisa configura-se como um estudo de caso de caráter qualitativo, descritivo e exploratório, fundamentado na triangulação entre a análise documental e a realização de sete entrevistas semiestruturadas com atores-chave que ocuparam posições estratégicas no CBMDF. O tratamento do *corpus* empírico oriundo das entrevistas seguiu os preceitos da Análise de Conteúdo Temática, conforme proposto por Bardin, e traduzidas por Ferreira (2023). Esta operacionalização foi mediada pelo *software* ATLAS.ti, incluindo o suporte de ferramentas de Inteligência Artificial para a codificação das Categorias e das Unidades de Registro (UR), definidas como os segmentos textuais mínimos portadores de significado para os objetivos da pesquisa.

A sistemática de categorização resultou na identificação de 14 categorias analíticas, as quais mapeiam os vetores intervenientes no credenciamento da ESCFD. Para a análise da relevância dos temas no imaginário dos gestores, adotaram-se dois critérios de mensuração: a Frequência Absoluta (*n*), que

contabiliza a recorrência de cada temática nas falas, e a Frequência Relativa (%), calculada pela proporção da categoria em relação ao total de 1125 URs qualificadas no *corpus*. A análise dos dados tabulados revela uma distribuição desequilibrada de temas, evidenciando a complexidade e a multidimensionalidade do fenômeno.

2. Referencial Teórico

Cabe ressaltar que a fundamentação teórica que subsidia as discussões deste capítulo encontra-se plenamente integrada ao referencial teórico geral desta dissertação. Por se tratar de uma obra estruturada sob o formato de artigos científicos, optou-se pela supressão de uma seção teórica autônoma neste texto. Tal medida visa evitar redundâncias, priorizar a fluidez da leitura e concentrar o esforço analítico na apresentação e discussão dos resultados específicos deste estudo.

3. Caminho metodológico

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e descritiva, combinando análise documental e história oral, por meio de entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de reconstruir e interpretar o processo de credenciamento do SEBM como IES. A pesquisa fundamenta-se nos pressupostos da abordagem qualitativa conforme Creswell (2010) e Yin (2018).

O primeiro procedimento metodológico consistiu no levantamento bibliográfico e documental, com a pesquisa sistemática de termos no Boletim Geral da Corporação (BG). Foram pesquisados no BG os termos: ESCFD, IES, FUNAB (Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal), ESCDP II (Escola Superior das Ciências Dom Pedro II) e MEC, de janeiro de 2013 a maio de 2025, totalizando 29 ocorrências. O destaque dos fatos a partir do BG permitiu reconstruir a trajetória institucional de forma linear e cronológica, oferecendo uma base objetiva para a compreensão das etapas formais do credenciamento, dos marcos normativos e das mudanças institucionais ocorridas ao longo do tempo.

A partir dessa reconstrução histórica, procedeu-se à identificação dos atores-chave envolvidos no processo. A seleção dos entrevistados resultou do cruzamento entre os registros documentais e os cargos ocupados pelos oficiais superiores durante os diferentes momentos do credenciamento, considerando sua

participação direta na formulação de diretrizes, na tomada de decisão e na condução dos fluxos avaliativos junto aos órgãos reguladores. Uma vez que, as nuances e complexidades inerentes ao processo de institucionalização não se esgotam na análise documental, as entrevistas tornam-se fundamentais para compreender as reais intenções, “vontades”, condicionantes, “medos” e possibilidades.

Foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas com oficiais superiores que integraram: Grupos de Trabalho responsáveis pela elaboração dos documentos de credenciamento ou que exerceram funções estratégicas, tais como Diretor de Ensino (Gerente Geral da ESCFD), Chefe do Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia (DEPCT) – Superintendente da ESCFD, Assessores de Ensino, além de Ex-Comandantes-Gerais, na condição de representante legal da mantenedora. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e as entrevistas foram gravadas e transcritas, compondo apêndice deste trabalho. A composição do grupo de especialistas entrevistados reflete uma amostragem qualificada de oficiais superiores que ocuparam posições estratégicas no desenvolvimento institucional do CBMDF.

A combinação entre análise documental e entrevistas permitiu a construção de um *continuum* temporal, no qual os documentos estabeleceram os fatos históricos e institucionais, enquanto as entrevistas trouxeram as narrativas, percepções e significados atribuídos pelos atores envolvidos. Essa estratégia metodológica possibilitou ir além do calendário de eventos, incorporando os contextos político, social e simbólico que atravessaram cada ciclo do processo de credenciamento.

O tratamento dos dados das entrevistas seguiu os procedimentos da Análise de Conteúdo, de Bardin, conforme sua releitura em Ferreira (2023), estruturada em três etapas: (i) pré-análise, voltada à organização e preparação do material; (ii) exploração do *corpus*, com codificação e categorização das Unidades de Registro (UR); e (iii) tratamento dos resultados e interpretação, utilizando a Análise de Conteúdo Temática por frequência. Os dados foram tabulados com apoio do *software* ATLAS.ti, incluindo o uso de sua Inteligência Artificial acoplada.

Como resultado da aplicação da Análise de Conteúdo, foi identificado 1 núcleo de sentido, organizado em 14 categorias analíticas que contemplam variadas dimensões do processo (Tabela 01 - Categorias da Análise de Conteúdo).

Quadro 3 - Categorias da Análise de Conteúdo

Núcleo de sentido	Nome da Categoria	Breve explicação da categoria
Processo de Credenciamento e Trajetória Institucional	Necessidades Corporativas	Foca nos ganhos internos substanciais que impulsionaram o projeto. Analisa como a percepção de benefícios institucionais — como autonomia pedagógica, possibilidade de captar recursos e reconhecimento de títulos — serviu de combustível para que a proposta de credenciamento ganhasse tração nas instâncias decisórias da corporação.
	Cultura e Clima Organizacional	Investiga as barreiras culturais e o medo da perda da identidade militar frente ao modelo acadêmico. Analisa as resistências internas que associavam o ensino superior ao enfraquecimento da disciplina castrense, gerando atritos que moldaram as decisões dos gestores durante o processo.
	Contexto Histórico e Estratégico	Investiga a evolução da mentalidade corporativa e o "desejo" institucional por autonomia e legitimação do saber. Analisa como o CBMDF equilibrou, ao longo das décadas, a formação técnica-profissional com as exigências acadêmicas civis, identificando o momento em que a ampliação desse contato tornou-se uma necessidade estratégica para a corporação.
	Vontade Política e Liderança	Explora o papel decisivo de gestores e líderes que atuaram como catalisadores do projeto. Analisa como percepções individuais e lideranças "visionárias" transformaram uma ideia em demanda institucional, superando instabilidades políticas e garantindo a continuidade do projeto através de colegiados e grupos de trabalho.
	Impacto Social e Regional	Foca na contribuição da IES para o desenvolvimento do Distrito Federal e da Região Integrada de Desenvolvimento (RIDE). Analisa como o credenciamento melhora a

		entrega de serviços técnicos à comunidade e fortalece o papel social da Corporação como polo de saber técnico profissional bombeiro militar e regional.
	Modelo Pedagógico e Integração	Debata a tensão entre os sistemas Federal e Distrital. Analisa as resistências pedagógicas surgidas quando linhas de pensamento acadêmicas civis entraram em contato com a doutrina militar pré-existente, buscando compreender como se deu a escolha pelo modelo atual de credenciamento.
	Impacto Profissional	Analisa a valorização do bombeiro através da titulação acadêmica reconhecida. Investiga como a obtenção de certificados válidos no mundo civil impacta a autoestima do militar, sua competência técnica e suas possibilidades de atuação profissional, inclusive após a passagem para a inatividade. Além de abrir portas para o debate das questões corporativas em nível técnico e acadêmico.
	Necessidades Sociais	Avalia as lacunas de conhecimento percebidas pela sociedade e a pressão externa por acesso aos saberes produzidos pelo CBMDF. Investiga a percepção de que a institucionalização da IES é uma resposta ao dever de compartilhar, de forma sistemática e científica, a <i>expertise</i> em segurança pública com a sociedade civil.
	Influências Externas	Avalia como fatores fora da caserna — como mudanças na LDB, tendências internacionais e experiências exitosas em outras corporações — influenciaram a visão dos gestores. Analisa a percepção de que o isolamento acadêmico não era mais viável frente à evolução do cenário de produção do conhecimento.
	Tentativas e Erros	Registra o histórico de projetos que não prosperaram e propostas que foram reformuladas. Esta categoria utiliza o <i>benchmarking</i> institucional para entender como as experiências de outras IES militares e civis ajudaram o CBMDF a ajustar sua rota e mitigar falhas no processo de credenciamento.

	Infraestrutura e Recursos Físicos	Aborda a necessidade de adequação física da corporação (acessibilidade, laboratórios) para avaliações do MEC. Analisa o choque cultural entre a tradição de que "o militar se adapta à estrutura" e a nova exigência de que a infraestrutura deve atender a padrões inclusivos.
	Marcos Legais e Burocráticos	Mapeia os documentos e atos normativos que serviram de alicerce para a IES. Analisa o impacto das comissões e grupos de trabalho na superação de entraves burocráticos, evidenciando como esses marcos permitiram o avanço ou causaram atrasos significativos no cronograma de implantação.
	Arquitetura Normativa	Analisa a complexa engenharia jurídica necessária para acoplar a estrutura militar às exigências do MEC. Investiga os ajustes em regimentos e documentações internas, destacando os conflitos normativos gerados pela tentativa de harmonizar dois sistemas de regras distintas.
	Corpo Docente	Traça a transição do instrutor de tropa para o professor mestre e doutor. Analisa o debate sobre a suficiência dos cursos internos e a resistência ao investimento na qualificação acadêmica formal (mestrado/doutorado), vista por alguns como um desvio da lógica de formação estritamente castrense.

Fonte: Elaboração própria, 2025.

Com base nesses núcleos de sentido, foi elaborada uma Tabela de Frequência e Categorização (Processo de Credenciamento) (Tabela 03), na qual os valores absolutos (*n*) representam a recorrência das categorias identificadas no *corpus* das entrevistas, e os percentuais foram calculados em relação ao total de Categorias mapeadas nesta etapa da pesquisa.

4. Análise e discussão

4.1. A Trajetória Institucional: Ciclos de Credenciamento

Para compreender o processo de credenciamento da ESCFD, optou-se por fragmentar o *continuum* temporal em três ciclos analíticos. Esta abordagem transcende a concepção linear de uma cronologia simples, incorporando nuances técnicas e teóricas, compreendendo o processo como um fluxo ininterrupto, que revelam um fluxo marcado por continuidades, inflexões e reconfigurações institucionais.

O primeiro ciclo (2013–2017) ocorreu em paralelo ao esforço da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDf) para o credenciamento junto ao MEC. O segundo ciclo (2017–2020) caracterizou-se pela criação de um Grupo de Trabalho (GT) em parceria com a FUNAB, visando o credenciamento junto ao Conselho de Educação do Distrito Federal (CEDF). Embora ambas as tentativas não frutificarem, elas estabeleceram uma curva de aprendizagem crítica, permitindo que a instituição acumulasse capital intelectual e administrativo mediante um processo de tentativa e erro.

As mudanças no fluxo de direcionamento do credenciamento geraram resistências internas, especialmente em razão de uma tentativa frustrada (primeiro ciclo). Tais resistências manifestaram-se, sobretudo, na dificuldade de institucionalizar marcos legais e burocráticos, o que, por sua vez, comprometeu o ritmo de algumas produções técnicas, no segundo ciclo. Esse cenário foi agravado pelo receio de perda da identidade militar, elemento simbólico sensível no interior da corporação, com a criação do GT misto (militares e civis) e do debate sobre concepções pedagógicas adequadas para a IES.

Como consequência, observou-se a perda de fôlego do segundo ciclo, acompanhada por um processo de descredibilização progressiva do projeto. Esse

enfraquecimento institucional acabou por interromper o ciclo em questão, inviabilizando sua continuidade e conduzindo, na prática, ao seu encerramento.

4.1.1. O Terceiro Ciclo

O ápice do terceiro ciclo, iniciado em 2020, ocorreu em 2024 e corresponde à fase de consolidação institucional do SEBM como IES. Trata-se de um momento decisivo, marcado não apenas pelo reconhecimento formal, mas pela incorporação efetiva de práticas acadêmicas institucionais, como o funcionamento de colegiados em processos decisórios.

A visita virtual *in loco* realizada pelos avaliadores do INEP/MEC resultou na atribuição da Nota 4, evidenciando a maturidade institucional, a consistência do projeto acadêmico e a adequação das estruturas pedagógicas, administrativas e de governança apresentadas. Em decorrência desse processo, foi publicada, em 26 de julho de 2024, a Portaria Ministerial nº 700, que oficializou o credenciamento do SEBM como IES, consolidando sua inserção no sistema federal de ensino e inaugurando uma nova etapa de responsabilidades acadêmicas e regulatórias.

Entre agosto e dezembro de 2024, registraram-se avanços normativos e acadêmicos relevantes, com destaque para a publicação do Regimento Interno da ESCFD e a aprovação do primeiro curso de pós-graduação *lato sensu*, o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO), já concebido e autorizado sob a nova lógica acadêmica, configurando um marco simbólico do novo *status* institucional.

No ano de 2025, a ESCFD avançou na consolidação de sua infraestrutura tecnológica e científica, com a implementação do domínio institucional *escfd.edu.br*, fortalecendo sua identidade digital e sua presença acadêmica no ambiente virtual. Paralelamente, a adesão ao portal da CAPES ampliou o acesso a bases científicas qualificadas, contribuindo para o fortalecimento da pesquisa, da produção científica e da formação continuada do corpo docente e discente. Soma-se a esse conjunto de iniciativas a consolidação da Comissão de Inovação e do Laboratório de Inovação, estruturas voltadas à promoção da cultura inovadora, ao desenvolvimento de soluções aplicadas e à articulação entre ensino, pesquisa, extensão e inovação, alinhando a instituição às demandas contemporâneas do ecossistema científico e tecnológico.

Esse conjunto de ações de consolidação do SEBM como IES não se limita ao reconhecimento formal, mas se materializa na construção de um horizonte tecnológico e científico, capaz de sustentar a formação avançada, a produção de conhecimento e a inovação no âmbito da ESCFD.

Do ponto de vista estratégico, o terceiro ciclo evidencia um processo de amadurecimento institucional, impulsionado pela inclusão do credenciamento como meta no Planejamento Estratégico (PLANES 2017–2024) e pela nomeação de um novo Procurador Institucional, fatores decisivos para a solidez da condução processual. Subjacente ao ato de credenciamento, o Conselho Diretor da IES promoveu a consolidação das estruturas e dos atos constitutivos, cujos fatos mais relevantes encontram-se sintetizados na Tabela 02.

Para materializar a análise da trajetória da ESCFD, a Imagem 1 apresenta a cronologia dos fatos destacados. Esta representação visual permite compreender os ciclos analíticos propostos, cujos desdobramentos são detalhados a seguir. Após a compreensão do fluxo temporal dos ciclos, a análise aprofunda-se nas dimensões subjetivas que moldaram essa trajetória.

Quadro 4 - Fatos destacados da ESCFD

Ciclos	Fato destacados da ESCFD	Data
Primeiro Ciclo	1. Credenciamento da IES da PMDF	13 de março de 2013
Segundo Ciclo	2. Designação de membros do GT PPC com a FUNAB	31 de outubro de 2017
	3. Recebimento do relatório do GT PPC com a FUNAB	17 de julho de 2018
Terceiro Ciclo	4. Inclusão da aprovação junto ao MEC da IES do CBMDF no PLANES 2017-2024	16 de outubro de 2020
	5. Convocação de militares relacionados para reunião de preparação da visita <i>in loco</i> de credenciamento da ESCFD	16 de agosto de 2023
	6. Nomeação da CPA e do NDE	30 de agosto de 2023
	7. Publicação do cronograma de visitas <i>in loco</i> do MEC para autorização do CFO	6 de dezembro de 2023
	8. Portaria Ministerial nº 700	26 de julho de 2024
	9. Publicação do Regimento Interno da ESCFD	16 de dezembro de 2024
	10. Aprovação do primeiro curso de pós-graduação da ESCFD	28 de abril de 2025

Fonte: Elaboração própria, 2025.

Figura 10 - TimeLine dos Fatos destacados da ESCFD (somente dos documentos)



Fonte: Elaboração própria, 2025.

4.2. Categorização das Percepções e Dinâmicas Institucionais

A análise dos dados, fundamentada no levantamento de 14 categorias (conforme detalhado na Tabela 03), revela que as "Necessidades Corporativas" (13,4%), a "Cultura e Clima Organizacional" (12,3%), o "Contexto Histórico e Estratégico" (12,2%) e a "Vontade Política e Liderança" (9,1%) exercem forte influência sobre o processo. As aspirações por protagonismo acadêmico revelam uma busca por autonomia e legitimação do saber bombeiro-militar. No Planejamento Estratégico do CBMDF 2025–2030, tais elementos não figuram como objetivos isolados, mas de forma transversal, reforçando uma visão sistêmica das categorias (CBMDF, 2025). Eventualmente pode-se discutir se o credenciamento realmente é esse vertedouro do desejo corporativo no alcance do patamar do protagonismo acadêmico.

A legitimação do projeto de credenciamento parece estar permeada pela percepção coletiva de que observou-se uma "janela", um momento propício e estratégico, no qual a convergência de condições favoráveis viabilizou a eclosão da IES como necessidade corporativa e iniciativa estratégica. Tal movimento se deu de forma associada às preocupações mais amplas relacionadas à "Infraestrutura e Recursos Físicos" (4,3%), exigidos pelo credenciamento independentemente de a Corporação já contar, desde seus primórdios de Brasília, com infraestrutura e recursos humanos em pleno funcionamento; e pelos "fantasma" das "Influências Externas" (6,0%) e das "Tentativas e Erros" (5,0%) dos demais ciclos que rondavam o projeto.

Os entrevistados enxergam o credenciamento não como um evento isolado, mas como a maturação do "desejo" institucional e das pessoas que labutam no SEBM, remontando a institucionalização do ensino corporativo, algo como mais uma etapa na caminhada do progresso do SEBM. Há um consenso de que a IES é o degrau necessário para a autonomia do saber bombeiro militar. Essa evolução trata de uma mudança de postura entre a formação estritamente operacional para as necessidades de "cientificar" as práticas corporativas, para garantir sua relevância no cenário nacional. Contudo, preocupa a posição da categoria "Corpo Docente" (2,3%) pela própria sustentabilidade da IES.

A utilização do diagrama de Sankey, para os conjuntos de categorias, justifica-se pela necessidade de demonstrar que as conclusões obtidas não derivam

de perspectivas isoladas, mas sim de uma convergência estruturada entre as falas de diversos entrevistados.

Durante a organização dos resultados foram utilizados diagramas de Sankey como representação visual de fluxos, indicando a existência e a qualidades das conexões entre categorias evidenciando o peso relativo dessas conexões, permitindo visualizar como diferentes unidades de análise se articulam entre si. Nesse contexto, cada fala dos entrevistados pode ser categorizada e, posteriormente, conectada a eixos temáticos mais amplos. O diagrama, então, demonstra visualmente quantas falas convergem para determinadas categorias, bem como como essas categorias se inter-relacionam, formando uma rede estruturada de significados. Dessa forma, evita-se a interpretação fragmentada dos dados, pois o leitor consegue perceber, de maneira integrada, os caminhos que levam às conclusões do estudo.

Além disso, o Sankey é particularmente eficaz para evidenciar processos de convergência analítica, já que torna visível o movimento dos dados desde as unidades iniciais (falas brutas) até as categorias finais interpretativas. Isso reforça a confiabilidade da análise, ao mostrar que os achados emergem de padrões recorrentes e não de seleções arbitrárias do pesquisador. Ao mapear graficamente a densidade e a direção dos fluxos de informação, o estudo, alinhando-se às premissas da Análise de Conteúdo de Bardin, organizada por Ferreira (2023). Essa abordagem permite que o leitor visualize a rastreabilidade dos dados qualitativos, transformando a subjetividade das entrevistas em padrões objetivos e verificáveis, o que valida a solidez e a imparcialidade do processo analítico.

Quadro 5 - Frequência e Categorização (Processo de Credenciamento)

Categorias	Absoluta (n)	Percentual (%)	Trecho Representativo (Unidade de Registro)
Necessidades Corporativas	151	13,4%	"Legitimar o Sistema de Ensino Bombeiro Militar junto ao sistema de ensino nacional."
Cultura e Clima Organizacional	138	12,3%	"Internamente não tinha um consenso [...] Muita gente não concordava, achava que isso ia trazer pessoal do mundo civil."
Contexto Histórico e Estratégico	137	12,2%	"CFO já era estruturado para ser um curso de graduação voltado para a área de engenharia [...] carga horária nunca foi abaixo de 3.600."
Vontade Política e Liderança	102	9,1%	"Tudo dependeu muito da vontade de quem estava à frente do grupo de trabalho [...] as coisas foram evoluindo por vontades mais pessoais do que institucionais."
Impacto Social e Regional	89	7,9%	"Melhorando o IDH da nossa região [...] polos de divulgação para outros estados e outros países."
Modelo Pedagógico e Integração	83	7,4%	"Com a FUNAB, nós pensávamos em ter um curso totalmente diferente [...] Já com o MEC, teríamos que seguir toda a regulamentação deles."
Impacto Profissional	82	7,3%	"O fato de estarmos mais voltados à academia nos torna mais confiáveis [...] baseadas em ciência do que no dia a dia da profissão."
Necessidades Sociais	73	6,5%	"Abertura para o público externo dos nossos cursos [...] tornar o bombeiro mais confiável."

Influências Externas	67	6,0%	"A exemplo da nossa co-irmã, a Polícia Militar, que credenciou antes da gente."
Tentativas e Erros	56	5,0%	"Houve o aprendizado junto com a PMDF. Fomos pessoalmente lá para entender como foi feito o instituto, problemas e dificuldades."
Infraestrutura e Recursos Físicos	48	4,3%	"Precisa de um retrofit das nossas instalações educacionais. Na época que foi construída, não tinha banheiros [femininos]."
Marcos Legais e Burocráticos	46	4,1%	"perdemos o prazo de respostas e tivemos que iniciar uma outra proposta junto ao MEC com as devidas correções."
Arquitetura Normativa	27	2,4%	"Adequá-la ao regime do mundo civil, com relação a reitor, diretorias. Novas nomenclaturas, adequações à parte civil."
Corpo Docente	26	2,3%	"Militar tá na pesquisa, mas ele tá no horário de expediente [...]"
TOTAL	1125	100%	

Fonte: Elaboração própria, 2025.

4.3. Gestão, Cultura e Engajamento Político

As categorias “Necessidades Corporativas”, “Cultura e Clima Organizacional”, “Contexto Histórico e Estratégico” e “Vontade Política e Liderança”, correspondem a 47,0% do conjunto, indicando a alta prioridade dos temas pelos entrevistados. Essa é uma evidência das tensões estruturais *“Internamente não tinha um consenso”* (entrevista nº 6), políticas e institucionais que marcaram o processo de credenciamento derivado dos entendimentos sobre o que são às necessidades corporativas, muito balizadas pelas tradições e posicionamento das autoridades sobre o tema.

As relações institucionais com a Polícia Militar do Distrito Federal (PMDf) também aparecem de forma ambígua nos relatos. Em alguns momentos, as reuniões são interpretadas como indicativas de parceria; em outros, como expressão de rivalidade institucional. Essa ambiguidade reforça a ideia de que o processo de credenciamento ocorreu em um ambiente marcado por disputas simbólicas e institucionais, típicas de campos organizacionais em processo de redefinição (Pereira e Rocha, 2023 e Schwartzman *et. al.*, 2021), como recorda a entrevistada nº 7: *“Olha, os maiores obstáculos foram a questão, primeiro, de ter uma consciência institucional, uma consciência interna. Uns achavam que não, outros “por que mexer com isso?”. Outros vislumbravam um crescimento institucional. E muitos, a gente percebeu que perdemos muito tempo nessa discussão, porque outras instituições que nem se aventavam a falar a respeito, já estavam dando passos largos, a exemplo da nossa co-irmã, a Polícia Militar, que credenciou antes da gente.”*

A influência do ISCP da PMDF é onipresente, servindo como *benchmarking* técnico e pressão institucional. O sucesso da instituição co-irmã funcionou como catalisador para que o CBMDF buscasse o mesmo patamar de legitimação e para que reduzisse a pressão institucional (“se eles conseguiram, nós também precisamos”). Como aponta um dos entrevistados: *“tem um fator externo, que foi a aprovação, o credenciamento da PMDF com o Instituto Superior de Ciências Policiais junto ao MEC para atuar como uma IES. Depois, a gente tem a Escola Superior de Polícia Civil também se aproximando da FUNAB”* (entrevista nº 6).

Soma-se a isso a percepção de que a opção pelo credenciamento junto ao MEC, em detrimento do Conselho de Educação do Distrito Federal (CEDF), foi predominantemente política, e não pedagógica, como apontou um dos entrevistados (nº 6): *“Pelo fato da gente ser mantido pela União, muita gente interpretou que talvez não teria uma sustentabilidade financeira se fosse feito [pelo CEDF]... mas assim, não há nenhuma diferença em termos de diploma. Eu vejo que até é muito mais fácil. Quando você vai levar a criação de um novo curso, um mestrado, você vai no conselho distrital de educação. Você entra na fila local... , eu acho que só foi mesmo quem tinha a caneta na época, do pensamento, que quis direcionar para o MEC. Mas se tivesse sido em âmbito distrital, ..., ficaria até muito mais fácil”*.

Tal escolha reforça críticas recorrentes à priorização da captação de recursos financeiros e à qualificação de agentes voltados para essa finalidade, em detrimento de políticas estruturadas de capacitação docente e fortalecimento acadêmico, o que Schwartzman *et. al.*, (2021), chamam de *“academic drift”*.

Além disso, neste conjunto expressa-se entre os entrevistados uma visão quase messiânica da IES, capaz de trazer um tempo de alta aplicabilidade das pesquisa e da inovação sem precedentes, além da possibilidade de gerar recursos e colocar o CBMDF como uma centro de ensino de excelência e produção tecnológica das Ciências do Fogo e dos Desastres no país, retornando a glória de outrora (Barcelos e Vidal, 2016, Locatelli *et al.*, 2022 e Shuman *et al.*, 2022), como aponta os entrevistados nº 2 e 17: *“[...]Os nossos cursos, apesar de ter essas produções que eu falei, eles vão melhorar muito com relação a quando começarem a fazer parte dessa IES e tiverem todo o cabedal de conhecimento estruturado dentro daquilo que o mundo civil pede.”* e *“nós somos a capital do Brasil e sempre fomos referência na área de corpo de bombeiros, tanto pela parte técnica e profissional quanto pela área de ensino, equipamentos e técnicas para o Brasil. Chegamos a ser referência inclusive na América Latina”*.

Os depoimentos indicam que o debate sobre a consolidação da IES não integrou a agenda do Alto Comando de forma consistente até a metade do segundo ciclo de credenciamento, a qual acabou inviabilizada por divergências internas. Tal cenário sugere um processo de deslegitimação interna do projeto, especialmente junto aos agentes decisórios, no que se refere ao papel da IES em articulação com o CEDF. Diante desse quadro, emerge a indagação sobre a existência de um

boicote institucional, ainda que velado, mais do que uma simples escolha estratégica. Essa hipótese reforça a necessidade de compreender o credenciamento do SEBM como um processo atravessado por disputas políticas, fragilidades normativas e tensões entre tradição militar e institucionalização acadêmica.

Em diversos momentos, os entrevistados destacam que determinadas lideranças adotaram uma postura visionária e demonstraram elevada resiliência, ao conseguirem sustentar o projeto mesmo diante de mudanças no clima organizacional e de transições de ciclo que implicaram alterações significativas na condução institucional o que corrobora a visão de Bispo *et al.* (2022) que afirmam que os benefícios da IES ajudam a "neutralizar resistências iniciais", o que exige uma postura estratégica e visionária para convencer o público interno.

Em organizações fortemente hierarquizadas, como o Corpo de Bombeiros Militar, torna-se particularmente relevante compreender como as mudanças no Comando-Geral impactam a continuidade dos projetos estratégicos, uma vez que os atores institucionais tendem a se vincular afetivamente a determinadas iniciativas, passando a defendê-las ou, em outros casos, a deslegitimá-las conforme as alterações na alta cúpula administrativa, como destaca um dos entrevistados: *“O tenente e o capitão combatente, ele tem uma impressão lá no início da carreira. Aí ele fala assim, quando eu for alguma coisa, eu vou mudar isso aqui. E ele pega aquilo ali e guarda e fica esperando a hora de poder ser gestor. Quando ele é gestor, que acontece 20, 15 anos depois, aí ele abre essa caixinha e fala, agora eu vou botar em prática. Meu irmão, isso aí já foi. Era para ter mudado há 15, 20 anos atrás, agora isso aqui não serve mais”*.

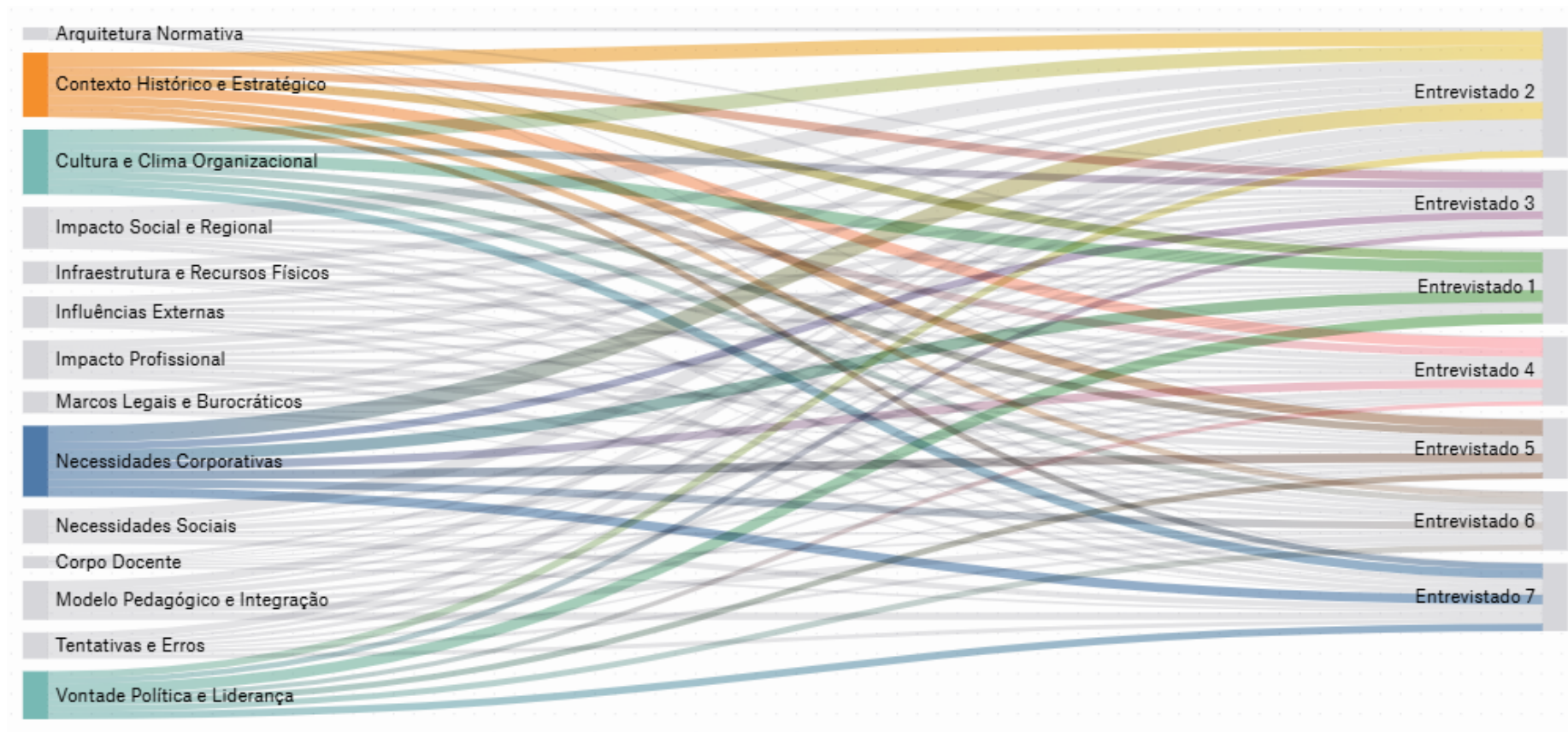
Nesse contexto, observa-se uma dualidade na condução do projeto de credenciamento: de um movimento inicialmente impulsionado por vontades individuais, ele evolui gradualmente para uma política corporativa institucionalizada. A recorrência da expressão *“Pai da IES”* (entrevistada nº 1) nos depoimentos ilustra o papel central desempenhado por lideranças capazes de romper a inércia institucional nos estágios iniciais do processo e nas mudanças de ciclo. Ao mesmo tempo, essa personalização excessiva do projeto é reconhecida como um potencial risco à sua sustentabilidade, especialmente no que se refere à sucessão e à continuidade institucional no longo prazo, como destacam Alves e Campos (2021),

Batista, 2012, Campos (2016), e Martins *et al.* (2023), ao tratarem da mudança do conhecimento tácito para explícito.

Contudo, as perspectivas divergem entre a personificação do processo (pessoas), defendida pela entrevistada nº1, conforme o trecho de sua entrevista: *"As coisas foram evoluindo por vontades mais pessoais do que institucionais"*, e a ênfase nos marcos regulatórios (institucionalização), destacada pelo entrevistado nº 13, que apontou a compra da ideia paulatinamente pelos gestores da Corporação, conforme o trecho de sua entrevista: *"... já há até um histórico. Por exemplo, se você pega o próprio CFO, desde lá de trás existem ações, documentos, portarias do comando da corporação dando uma titulação para aquele curso. Tudo isso para que esse curso tenha um reconhecimento, uma legitimidade no âmbito civil [...] Tudo estava se encaminhando, ou seja, esse amadurecimento institucional"*. Em que pese a divergência de foco, ambos convergem ao reconhecer que o projeto dependeu de agentes que "abraçaram" a proposta até que ela se espraiasse pela arquitetura normativa e pelo imaginário da Corporação.

A seguir, apresenta-se o *framework* em formato de *Sankey chart*, relacionando as categorias de alta prioridade aos respectivos entrevistados. Observa-se o peso relativo dessas categorias em comparação às demais categorias identificadas nas entrevistas, conforme ilustrado na Imagem 2.

Figura 11 - Sankey chart: categorias de alta prioridade



Fonte: Elaboração própria com dados extraídos do Atlas.ti, 2026.

4.4. Ensino e Sociedade: Modelo Pedagógico como Vetor de Impacto Regional

Um ponto de inflexão crítico ocorreu no segundo ciclo do processo de credenciamento, marcado pelo debate entre o modelo de credenciamento Distrital (FUNAB e CEDF) e o Federal (MEC). A resistência à integração com a FUNAB residia na percepção de que as metodologias ativas propostas poderiam colidir com a doutrina militar tradicional, além de questões políticas, como destaca um dos entrevistados: *“Pela FUNAB, [...] não houve êxito na parceria [...] foi algo que envolveu uma política além da comissão que não estava plenamente alinhada com os quereres da comissão ou com a presidência da comissão [...]”* (entrevistada nº 1). Além disso, consta o fato de que o GT queria instituir cursos novos, não apenas os de carreira, que poderiam ser perseguidos se o credenciamento acontecesse via CEDF, como destaca um dos entrevistados: *“Com a FUNAB, nós pensávamos em ter um curso totalmente diferente, um curso novo, [...] seria um curso superior de proteção e defesa civil. Já com o MEC, não. [...], o nosso curso de formação de oficiais, [...] teríamos a possibilidade de incluí-lo dentro do rol dos cursos do MEC”* (entrevistado nº 2).

Embora o ensino militar priorize o instrutor como figura central, as Políticas de Ensino da Corporação (CBMDF, 2010; 2022) admitem a integração de diversas possibilidades pedagógicas. Hoje, compreende-se que as metodologias ativas não eliminam a hierarquia ou a disciplina, mas as potencializam ao fomentar autonomia e liderança na resolução de problemas. A superação desse “embrião de dúvida” foi essencial para que o terceiro ciclo adotasse o modelo do MEC, visto como mais rigoroso, porém capaz de conferir maior autonomia administrativa e credibilidade frente aos pares nacionais (Distrito Federal, 2021 e Quiroga, 2022).

A transição para o modelo de IES impôs o que os gestores descrevem como um “choque cultural e linguístico”. Tornou-se necessário harmonizar a hierarquia militar com os princípios da autonomia acadêmica, o que exigiu a tradução de postos e funções militares para nomenclaturas próprias do campo educacional, como Reitor, Pró-Reitor e Diretorias. Nesse processo, a adequação do regimento interno foi apontada como uma das etapas mais complexas, justamente por demandar a conciliação entre lógicas institucionais historicamente distintas,

conforme aponta um dos entrevistados: *“O que nós tivemos que fazer foi adequá-la ao regime do mundo civil, com relação a reitor, com relação a diretorias. As adequações foram feitas mediante a nossa organização militar, não saindo nada daquilo que já era feito, apenas novas nomenclaturas, adequações à parte civil, juntamente com a parte militar.”* (Entrevistado nº 2).

À luz do referencial teórico, observa-se que a transição das instituições de EM para o modelo de ES civil regulado não constitui um processo linear nem homogêneo no contexto brasileiro. Lopes (2011), ao retomar as contribuições de Saviani, evidencia que os caminhos do ES e da formação profissional militar historicamente avançaram de forma díspar, o que repercutiu diretamente na formulação de dispositivos legais específicos, como o art. 83 da LDB. Em contraponto a esse distanciamento histórico, estudos mais recentes apontam experiências exitosas de integração entre os modelos. Martins (2022) e o Distrito Federal (2021) destacam o ISCP da PMDF como um caso concreto de alinhamento entre parâmetros próprios da formação militar e as exigências da regulação civil do ES. Nessa mesma direção, Pinheiro (2020) e Rangel *et. al.* (2022) defendem a formulação de uma Política Pública Nacional voltada ao credenciamento de IES militares, compreendida como estratégia estruturante para promover a integração efetiva do ensino militar ao sistema educacional brasileiro e consolidando modelos híbridos de ensino, que dependem tanto de bases normativas quanto de arranjos pedagógicos capazes de articular identidade institucional e conformidade regulatória.

A participação de militares do Quadro Complementar, como pedagogos, revelou-se estratégica para a construção dessa arquitetura normativa, ao possibilitar a mediação entre a estrutura organizacional existente e as exigências do MEC. Essa atuação contribuiu para suavizar conflitos identitários, mitigar os temores relacionados à suposta perda da essência operacional da corporação e reduzir as tensões decorrentes da incorporação de uma racionalidade acadêmica frequentemente percebida como excessivamente teórica. Assim, o processo de harmonização normativa avançou como um esforço de integração, e não de substituição, entre modelos institucionais distintos, como se observa nas entrevistas nº 1 e 2 *“Eu entendo muito essa possibilidade de agregar com o mundo civil, de nos tornarmos mais, mais acadêmicos e mais científicos. É algo muito positivo. [...]”* e

“[...] não saindo nada daquilo que já era feito, apenas novas nomenclaturas, adequações à parte civil, juntamente com a parte militar.”

Finalmente, a IES é concebida como um polo irradiador de conhecimento para a sociedade e catalisadora do desenvolvimento regional, especialmente da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (RIDE). Ao submeter os saberes das Ciências do Fogo e das Ciências dos Desastres ao crivo científico, o CBMDF não apenas responde a demandas externas por formação altamente especializada, como também fortalece seu *marketing* público institucional e sua sustentabilidade, consolidando-se como um educador social estratégico, conforme o texto destacado da entrevistas nº 1: *“O Corpo de Bombeiros é [...] muito querido, [...], pela população. [...] E também o fato da gente poder levar um pouco do nosso para fora é essencial também, visto que a gente trabalha com questão de prevenção [...] levar o nosso conhecimento para fora. [...] Eu sinto que falta mais presença nossa, né, no externo. E a IES faz com que essa relação com o mundo exterior seja mais facilitada”*.

Há, nos discursos dos gestores, a percepção de que os saberes produzidos internamente pela corporação não são plenamente acessados pela sociedade, tanto sob a ótica do retorno do investimento público empregado na formação dos militares quanto em relação ao alto grau de especialização do conhecimento gerado. Observa-se, nesse contexto, uma demanda externa crescente por acesso a esses saberes, coadunando com Neto (2025) que destaca a necessidade de mecanismos que viabilizem a difusão do conhecimento produzido pelos militares efetivamente à sociedade (translação para a *práxis*), de modo que o desenvolvimento intelectual supere o insulamento burocrático e Pereira e Rocha (2023) que destacam uma "preocupação válida" e uma "demanda social pelo bom uso dos recursos públicos.

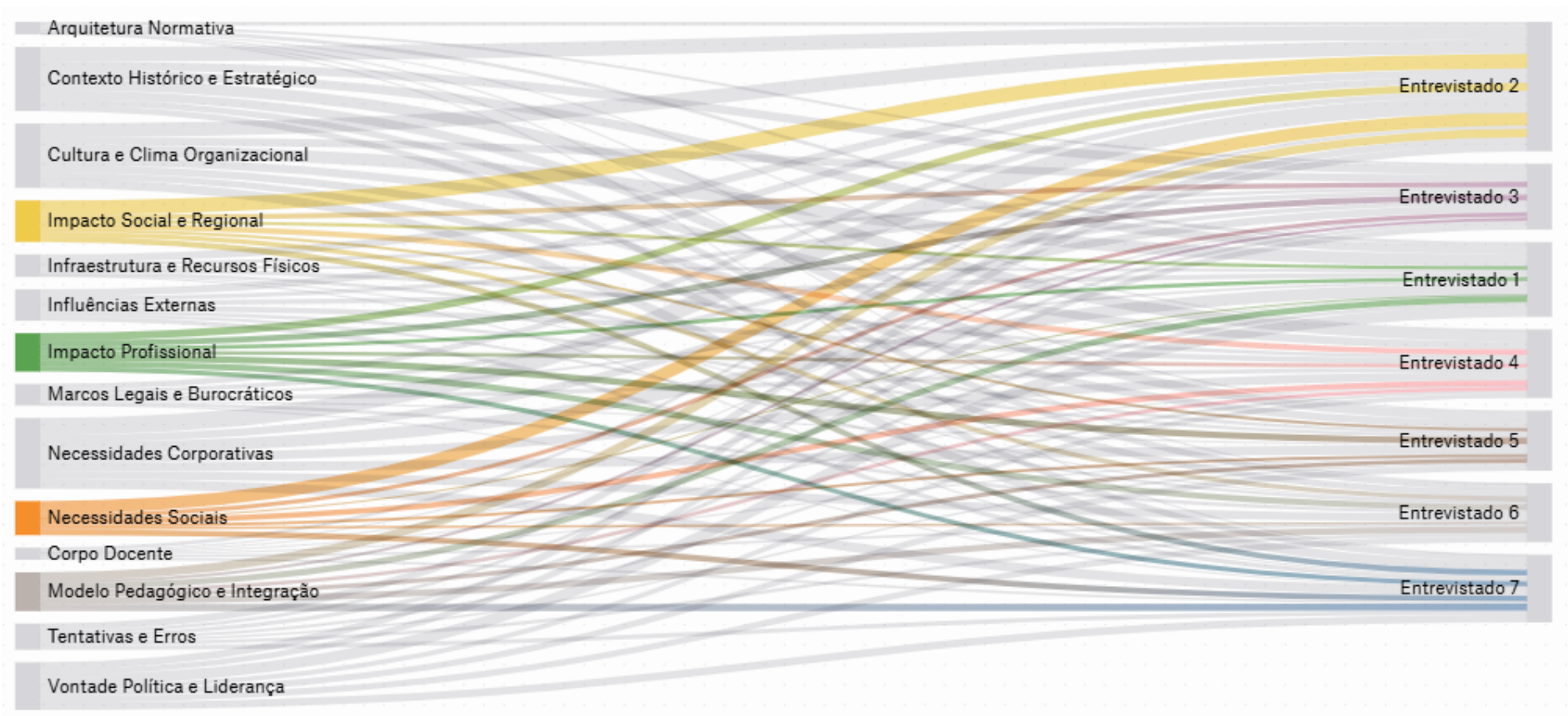
Diante desse cenário, a gestão compreende que a institucionalização de uma IES pode contribuir de maneira decisiva para o fortalecimento dos processos de Gestão do Conhecimento, mobilizando ativos intangíveis com aponta Campos (2016), especialmente no que se refere ao compartilhamento e à difusão da informação junto ao público externo e aos seus *stakeholders*, ponto acentuado por Branco (2020) que discute como as universidades corporativas (ou IES vinculada ao setor público) são caracterizadas pela extensão dos cursos/conhecimentos ao público externo. Essa estratégia configura-se como uma resposta institucional às

demandas sociais, sobretudo considerando que o CBMDF já detém reconhecida *expertise* nas áreas das Ciências do Fogo e das Ciências dos Desastres e como delineiam Barcelos e Vidal (2016) a vasta quantidade de dados coletados em fiscalizações, operações e investigações têm potencial para aumentar a credibilidade corporativa e aprimorar a segurança da comunidade.

Nesse sentido, a IES é percebida como uma verdadeira “ponte” entre a corporação e a sociedade civil. Os gestores entrevistados destacam que a elevada confiança social depositada no CBMDF encontra, no credenciamento, a possibilidade de ser traduzida em ofertas de educação formal, especialmente por meio de ações de extensão e cursos técnicos. Essa atuação contribui para o preenchimento de lacunas formativas pouco exploradas pelas universidades civis, como nas áreas de primeiros socorros, prevenção de riscos, Segurança Pública, Defesa Civil e gestão de desastres, como aponta o entrevistado nº 17: *“Vocês estão à frente da USP. A USP não pensou ainda em estudar as ciências do fogo ou as ciências do desastre da forma que vocês já estudam e da forma que vocês estão planejando estudar para o futuro.”*

Na sequência, apresenta-se a Imagem 3, que utiliza o *Sankey chart* para representar a distribuição das categorias de média prioridade associadas aos entrevistados. O diagrama permite visualizar a intensidade e a recorrência dessas categorias, bem como sua relação proporcional em comparação com as demais categorias do conjunto.

Figura 12 - Sankey chart: categorias de média prioridade



Fonte: Elaboração própria com dados extraídos do Atlas.ti, 2026.

4.5. A Dinâmica de Tentativas e Erros na Evolução Institucional

A evolução institucional da ESCFD não foi um caminho linear, mas um processo adaptativo que envolveu ajustes constantes entre a tradição militar e as exigências da educação superior civil. Diferente de um processo puramente experimental, a trajetória de institucionalização buscou intencionalidade. A entrevista nº 18 ilustra esse ponto: *"Eu penso mais curva de aprendizagem, porque a gente foi lá, viu como é que todo mundo fez, né? O caminho, a gente pegou, então a gente não: 'ah, vamos ver se vai dar certo'. Não, a gente queria que desse certo daquele jeito, só que precisávamos aprender..."*.

Considerando que a Tentativa e o Erro são formas de pensar muito "bombeirísticas", a Corporação institucionalizou o registro de lições através da Portaria nº 15/2025 (Política de Inovação) estabelece que o LabCBMDF deve documentar "erros" e "acertos". Essa abordagem dialoga com a metodologia de *Error Management Training* (EMT), transformando a falha em um ativo informacional para o aperfeiçoamento contínuo (CBMDF, 2025).

Já a infraestrutura física revelou-se o "calcanhar de Aquiles" do processo, e o elemento de maior medo, por saber das carências em acessibilidade. Embora o entrevistado nº 2 destaque que a estrutura é "fantástica" com "laboratórios de pesquisa e centros de treinamento", o olhar crítico da entrevistada nº 7 aponta para uma defasagem histórica: *"Nós temos uma estrutura de ensino ainda que traz da época da construção da academia [...] Na época que ela foi construída, não tinha a questão da acessibilidade, não tinha questão de banheiros, porque só tinha homens. [...] Precisa, sim, realmente de um retrofit das nossas instalações educacionais."*

Esse cenário reflete a tensão entre uma estrutura voltada ao treinamento funcional imediato e as atividades de bombeiro militar e um projeto pedagógico de longo prazo. A necessidade de adequação aos padrões do MEC (onde a IES obteve nota 4 de 5) forçou a corporação a repensar os espaços concebidos inicialmente sob uma lógica estritamente operacional e masculina.

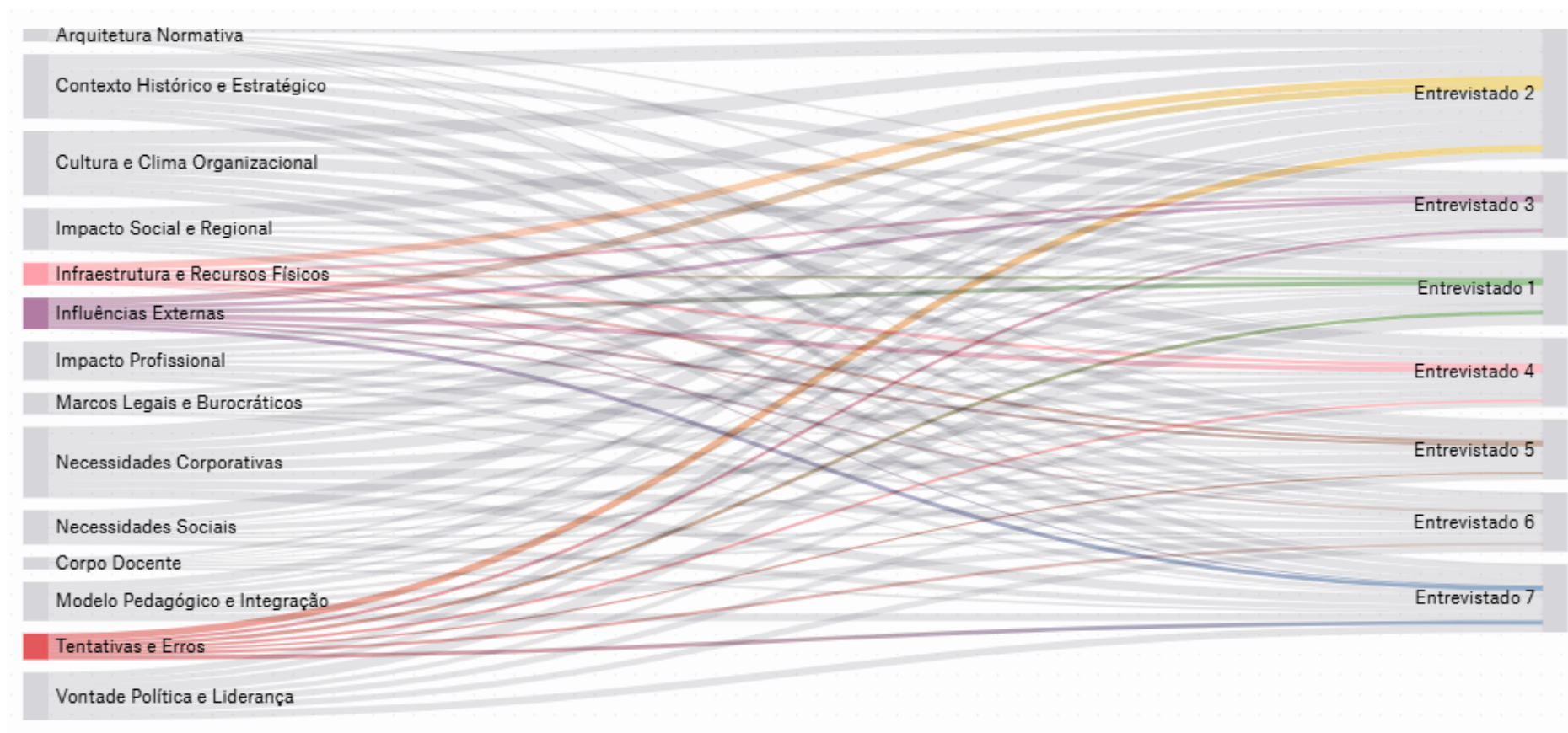
A pressão externa é sempre um motor de "isomorfismo institucional", destacam Pereira e Rocha (2023). O sucesso da PMDF com o ISCP serviu de espelho e estímulo. Entretanto, os entrevistados citam de forma mais superficial a

Escola Superior de Polícia Civil (ESPC). O entrevistado nº 6 observa essa movimentação: *"A gente tem a Escola Superior de Polícia Civil também se aproximando da FUNAB, onde eles [...] a Polícia Civil também tem esse interesse de transformar a escola deles numa instituição de ensino superior."* É crucial notar uma divergência aqui: a influência da Polícia Civil é percebida como menos impactante que a da PMDF por estar atrelada ao projeto da FUNAB (que originou a UnDF). Além disso, por não ser uma instituição militar, a ESPC apresenta uma natureza organizacional distinta, o que limita a comparação direta com o modelo de IES militar pretendido pelo CBMDF. Conforme Schwartzman *et. al.*, (2021), essas pressões externas e avaliações do SINAES/INEP acabam moldando a IES para atender a padrões de qualidade e competitividade de mercado.

O entrevistado nº 6 destaca ainda que a comparação também é nacional: *"Vários estados criaram instituições de ensino superior. [...]. No estado de Goiás, a Polícia Militar de Goiás também criou... Então, eu vejo que a gente precisava também fazer algo nesse sentido aqui no Corpo de Bombeiros."* As co-irmãs estão em movimentos muito semelhantes quanto à percepção de que podem e precisam fazer mais na condição de IES. Junior *et al.* (2016) explica como as organizações sofrem pressões para adotar estruturas e comportamentos padronizados para ganhar legitimidade, tornando esse o "padrão de excelência" a ser seguido no meio.

Na sequência, apresenta-se a Imagem 4, que utiliza o *Sankey chart* para ilustrar as categorias de baixa prioridade associadas aos entrevistados. O diagrama permite visualizar a intensidade e a recorrência dessas categorias, bem como sua relação proporcional em comparação com as demais categorias do conjunto.

Figura 13 - Sankey chart: categorias de baixa prioridade



Fonte: Elaboração própria com dados extraídos do Atlas.ti, 2026.

4.6. Categorias Periféricas

As categorias periféricas, embora menos centrais no discurso imediato dos entrevistados, configuram-se como a base estruturante do processo de institucionalização acadêmica. As categorias “Marcos Legais e Burocráticos” (4,1%), “Arquitetura Normativa” (2,4%) e “Corpo Docente” (2,3%) totalizam 8,8% da frequência das categorias analisadas, indicando uma menor recorrência relativa, no discurso dos entrevistados.

No que se refere aos marcos legais, estes são percebidos como “vitórias” que possibilitaram o avanço do processo de credenciamento. Contudo, a burocracia do Ministério da Educação ainda é compreendida como um sistema exógeno à lógica organizacional militar. O entrevistado nº 13 sintetiza esse tensionamento ao afirmar que se trata de *“um sistema de ensino que já era maduro (SEBM) [...], porém, nesse sistema já bem maduro, a gente tem que se adequar à burocracia, aos ditames de um outro sistema [...]”. O que falta é conhecimento, qualificação, segurança para tocar esses projetos*”. Essa percepção revela que a dificuldade não reside apenas na normatização em si, mas na assimetria de racionalidades entre o sistema militar e o sistema civil de regulação da educação superior.

Nesse sentido, a transição institucional exigiu que a corporação abandonasse práticas informais ou “atalhos” legais e assumisse plenamente sua condição de autoridade educacional. Conforme argumentam Schwartzman *et al.* (2021), embora lentas e complexas, as exigências burocráticas e normativas são precisamente os elementos que conferem legitimidade institucional e possibilitam a inserção definitiva de uma organização no sistema nacional de educação superior.

No tocante ao Corpo Docente, o processo de credenciamento impôs a necessidade de transição da primazia da “experiência de caserna” para a valorização da titulação acadêmica e da produção científica. A resistência inicial foi gradualmente substituída pela compreensão de que a ciência potencializa a técnica, sem descaracterizá-la. O entrevistado nº 13 evidencia essa mudança de percepção ao destacar que a qualificação acadêmica permite *“especializar profissionais para atuarem de forma mais qualificada nessas áreas [...], que são próprias da ciência do fogo, dos desastres e que são lacunas nas universidades e faculdades em geral”*.

Contudo, persistem fragilidades. Branco (2021) alerta para o paradigma de que "todo gestor é um educador", o que pode comprometer a qualidade sem preparo específico. Soma-se a isso a ausência de planejamento sucessório, apontada como um ponto crítico pelo entrevistado nº 7, ao relatar a perda de conhecimento tácito decorrente da passagem de especialistas para a reserva, sem mecanismos formais de transferência de saberes: *"o fulano foi embora, o outro que tá na seção tem que ir, mas não tinha aquele tempo de 'deixa eu te passar o que eu sei, deixa eu te passar os contatos, deixa eu te passar como é que funciona a ferramenta'"*.

Para Neto (2025) e Barcelos e Vidal (2016), o diferencial do docente em IES militares reside precisamente na articulação entre produção científica e experiência tácita acumulada na prática profissional. O entrevistado nº 6 reforça essa perspectiva ao enfatizar a necessidade de políticas sistemáticas de gestão do conhecimento e de capacitação avançada: *"precisamos mandar mais militares para outros países e outros estados para que eles possam fazer mestrado, doutorado e pós-doutorado"*. Embora essas referências à capacitação e ao intercâmbio técnico-profissional possam tangenciar tanto a formação docente quanto a qualificação de técnicos-administrativos, optou-se por desconsiderá-las no processo de categorização, uma vez que os entrevistados nem sempre se referiam explicitamente aos militares na condição de produtores de conhecimento acadêmico, isto é, como docentes, mas mais como militares.

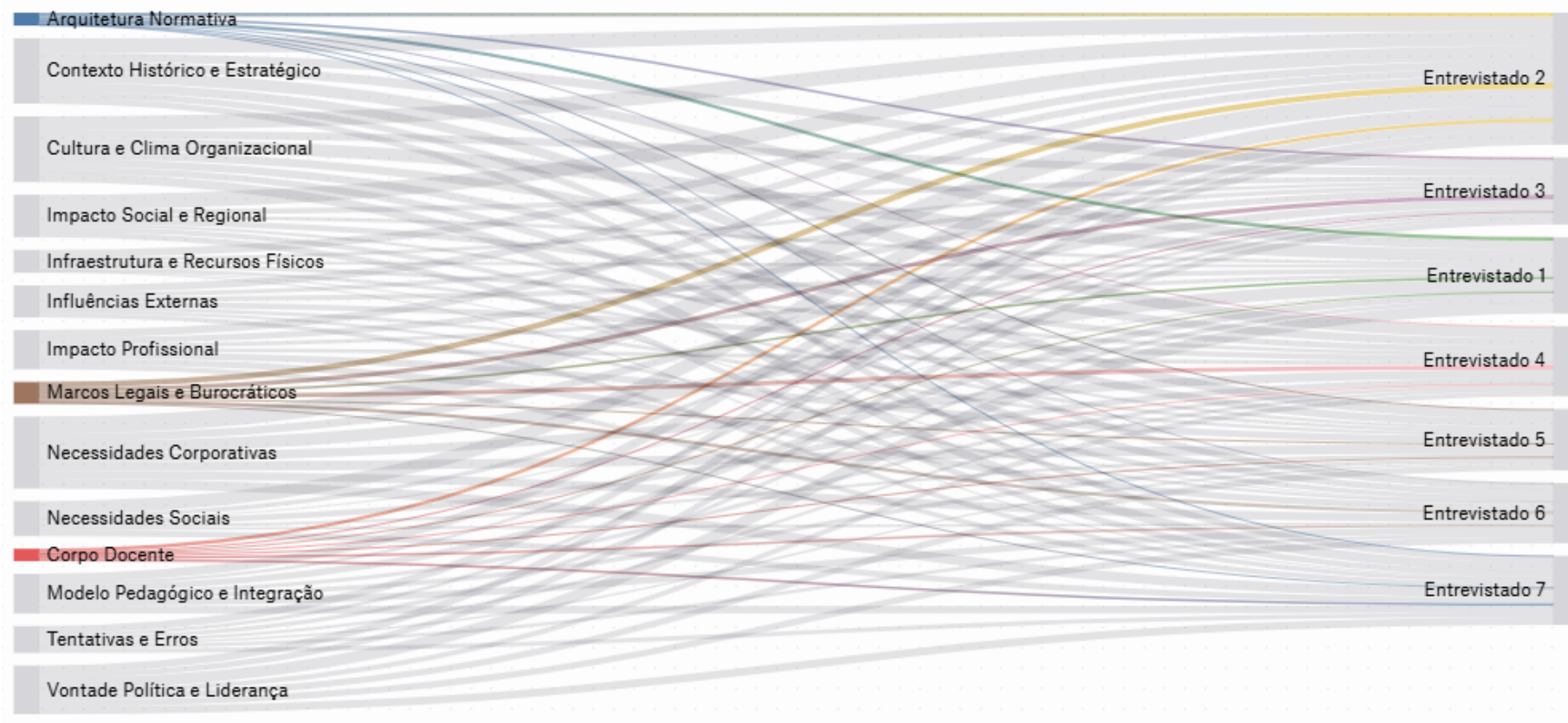
Em outro momento, o entrevistado nº 18 aponta a insuficiência de docentes como um entrave concreto ao credenciamento: *"chegamos à conclusão de que essa situação (credenciamento) não seria possível porque não teríamos corpo de docentes suficiente para isso"*. Tal afirmação evidencia uma contradição institucional relevante: em um contexto no qual o aluno frequentemente ocupa, em momentos distintos, as posições de discente e docente, a baixa centralidade atribuída às políticas de desenvolvimento e capacitação docente compromete a própria lógica de funcionamento de uma IES. Falar em pesquisa, nesse cenário, sem considerar o papel estruturante do docente, revela uma fragilidade conceitual e organizacional que impacta diretamente o processo de institucionalização acadêmica.

Por fim, Schwartzman *et al.* (2021) discutem que a adoção do regime de tempo integral e dedicação exclusiva nas IES públicas, embora fortaleça a produção

científica, pode afastar o docente da experiência prática, resultando em um ensino excessivamente teórico — uma condição que não se deseja reproduzir na ESCFD, cuja identidade institucional está fortemente vinculada à prática profissional.

Na sequência, apresenta-se a Imagem 5, que utiliza um diagrama do tipo *Sankey chart* para representar as categorias periféricas associadas aos entrevistados.

Figura 14 - Sankey chart: categorias periféricas



Fonte: Elaboração própria com dados extraídos do Atlas.ti, 2026.

5. Conclusão

O presente estudo cumpriu seu objetivo ao analisar o processo de credenciamento do SEBM como IES, resgatando o percurso histórico e regulatório que culminou na consolidação da ESCFD. O alcance do trabalho permitiu identificar como a transição de um modelo de formação eminentemente operacional para o acadêmico exigiu um amadurecimento institucional contínuo, que começou desde antes do próprio projeto de credenciamento do SEBM como IES, fundamentado na análise de marcos legais e na experiência prática de gestores envolvidos. A pesquisa mostrou como as tensões levaram a corporação a um processo de tentativa e erro, movida por diversas forças envolvidas.

A resposta ao problema de pesquisa indica que o credenciamento foi um processo não linear, estruturado em três ciclos de aprendizagem ocorridos entre 2013 e 2024. Os principais resultados demonstram que, após tentativas iniciais que acumularam capital intelectual crítico, a ESCFD alcançou a maturidade institucional no terceiro ciclo, obtendo a Nota 4 na avaliação do INEP/MEC e a formalização pela Portaria Ministerial nº 700/2024. Esse êxito foi impulsionado por estratégias como o *benchmarking* junto à PMDF, a inclusão do projeto no Planejamento Estratégico da Corporação (2017-2024) e a resiliência de lideranças que converteram esforços individuais em políticas institucionais e que uma certa rivalidade com a coirmã (PMDF), serviu de catalisador no processo decisório.

Os desafios mapeados revelam que os maiores entraves foram de ordem político, cultural e estrutural, envolvendo desde a necessidade de adequações físicas de acessibilidade às burocráticas, na tradução da hierarquia militar para nomenclaturas acadêmicas. Ao cruzar essas visões, percebe-se que a história da ESCFD é uma narrativa que pendula entre tradição e modernidade. O percurso destaca otimismo e cicatrizes desse processo de institucionalização.

Com base na distribuição das 1.125 ocorrências analisadas, observa-se que o processo estudado é fortemente influenciado por fatores de natureza organizacional e estratégica, que, em conjunto, concentram 47,9% do total das menções. As categorias Necessidades Corporativas (n=151; 13,4%), Cultura e Clima Organizacional (n=138; 12,3%) e Contexto Histórico e Estratégico (n=137; 12,2%) apresentam frequências muito próximas entre si, com diferença máxima de apenas 14 registros (1,2 ponto percentual), indicando um padrão de distribuição

relativamente homogêneo entre os principais determinantes estruturais. Em um segundo nível de relevância, Vontade Política e Liderança (n=102; 9,1%) e Impacto Social e Regional (n=89; 7,9%) reforçam o peso das dimensões decisórias e de inserção institucional, elevando para 64,9% a participação acumulada das cinco categorias mais frequentes. As demais categorias apresentam declínio progressivo de frequência, com destaque para Modelo Pedagógico e Integração (7,4%) e Impacto Profissional (7,3%), cujos valores próximos sugerem correlação funcional entre formação e efeitos no exercício profissional. Por outro lado, os fatores normativos e estruturais mais formais, como Arquitetura Normativa (2,4%) e Corpo Docente (2,3%), concentram conjuntamente apenas 4,7% das ocorrências, evidenciando baixa dispersão relativa e menor centralidade explicativa no conjunto dos dados. Esse comportamento estatístico indica uma distribuição assimétrica, com forte concentração nas categorias de maior peso organizacional e estratégico, sugerindo que os processos analisados são explicados prioritariamente por variáveis institucionais amplas, mais do que por aspectos estritamente normativos ou operacionais.

Causa preocupação o fato de a categoria Corpo Docente ocupar a última posição na distribuição, com apenas 26 ocorrências (2,3% do total), especialmente por ser o docente o principal agente responsável pelas atividades-fim de uma IES: o ensino, a pesquisa e, de forma indissociável, a extensão. Do ponto de vista estatístico, essa baixa representatividade contrasta de maneira significativa com categorias de natureza estrutural e organizacional, como Necessidades Corporativas e Cultura e Clima Organizacional, que, juntas, apresentam frequência quase 11 vezes superior à do corpo docente. Tal assimetria sugere um descompasso entre a centralidade funcional do docente no modelo acadêmico e sua visibilidade empírica no conjunto dos dados analisados. Em termos analíticos, essa sub-representação pode indicar que as discussões institucionais têm priorizado fatores macroestruturais e decisórios em detrimento das condições, percepções e capacidades do docente enquanto sujeito produtor de conhecimento. Considerando que a qualidade acadêmica e a consolidação de uma IES dependem diretamente da qualificação, da valorização e da inserção do corpo docente nos processos institucionais, a posição residual dessa categoria revela uma fragilidade potencial, apontando para a necessidade de reequilibrar o foco estratégico na IES, de modo a

alinhar a centralidade estatística do corpo docente à sua centralidade pedagógica e científica no projeto institucional.

A contribuição prática deste artigo reside na sistematização de um percurso metodológico que serve de referência para outras instituições de segurança pública, enquanto roteiro de *benchmarking* para outras corporações (Polícias e Corpos de Bombeiros) que buscam o credenciamento, ajudando-as a antecipar entraves burocráticos e evitar o retrabalho identificado nos ciclos iniciais.

No entanto, o estudo apresenta limitações quanto ao tamanho da amostra, restrita a sete entrevistas semiestruturadas com Oficiais Superiores de postos estratégicos, o que delimita a percepção ao nível da alta gestão. Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a investigação dos processos de Gestão do Conhecimento e o desenvolvimento de modelos de Sustentabilidade Financeira que assegurem a manutenção da autonomia pedagógica e administrativa conquistada.

6. Referências

ALVES, Rafael Rodrigues; CAMPOS, Fernando Celso de. **Gestão do conhecimento e práticas de explicitação de tácito para explícito: Uma revisão sistemática da literatura dos últimos 20 anos**. *Exacta*, v. 19, n. 4, p. 911-932, 2021.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. 132 p. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 8 de jan. de 2026.

BARCELOS, Marcos Aurélio; VIDAL, Vanderlei Vanderlino. **O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina como organização de aprendizagem**. *Ignis: Revista Técnico Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina*, v. 1, n. 1, p. 98-111, 2016

BISPO, Deivsson de Souza *et al.* **A importância da educação na atividade policial: reconhecimento do Centro de Ensino em Instituição de Ensino Superior (IES) da Polícia Militar de Rondônia**. *Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública (RIBSP)*, v. 5, n. 12, p. 106-120, 2022. Acesso em: 15 de março de 2025. Disponível em: <http://3.93.192.120/index.php/RIBSP/article/view/160>

BRANCO, Alessandra Rosa. **O perfil das universidades corporativas no Brasil**. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 7, p. 99-120, 2020. Acesso em: 07 de junho de 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/hJqNvxpggQgwFRPs9LwHDZb/?format=html>.

BRASIL. **Parecer do Conselho Nacional de Educação - Conselho de Educação Superior - CNE/CES nº 113 de 26 de julho de 2024. Credenciamento da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres - ESCFD**. Ministério da Educação/Conselho Nacional de Educação. Diário Oficial da União de 26 de julho de 2024, seção 1, página 39. Referente ao processo e-MEC nº 202206410 (Cód. 24387). Brasília: DF. 2024

_____. Ministério da Educação. **Portaria nº 700, de 26 de julho de 2024. Credenciamento da ESCFD**. DOU, Brasília: DF, 2024.

CAMPOS, André Telles. **O modelo de universidade corporativa e a gestão do conhecimento: uma visão de futuro para o sistema de ensino do CBMDF**. 2016. Trabalho monográfico (Curso de Altos Estudos para Oficiais Combatentes) – Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina, Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2016.

CBMDF. CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal PLANES 2025-2030**: Suplemento ao Boletim Geral nº 009, de 14 de janeiro de 2025. Brasília: DF, 2025.

_____. CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 28, de 27 de julho de 2010. Aprova a Política de Ensino e a Diretriz Geral do Sistema de Ensino Bombeiro Militar do CBMDF e dá outras providências.** Brasília: DF, Boletim Geral n. 195, de 21 de outubro de 2010.

_____. CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 98, de 29 de dezembro de 2011 que aprova a Política de Pesquisa, Ciência, Tecnologia e Inovação e a Diretriz Geral de Pesquisa, Ciência, Tecnologia e Inovação do CBMDF e dá outras providências.** Brasília: DF, 2011.

_____. CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 24, de 25 nov. 2020 que aprova o Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal - RICBM.** Brasília: DF, 2020.

_____. CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 31, de 18 agosto de 2022. Aprova a Política de Ensino do Sistema de Ensino Bombeiro Militar – PSEBM, do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal – CBMDF, e dá outras providências.** Brasília: DF, Suplemento ao Boletim Geral 156, de 18 de agosto de 2022, Brasília: DF, 2022.

_____. CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 15, de 23 de junho de 2025. Institui a Política de Inovação do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.** Brasília: DF, Suplemento ao BG nº 115, de 24 de junho de 2025, Brasília: DF, 2025.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** 3.ed. Porto Alegre: Penso, 2014. CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3.ed. Porto Alegre: Penso, 2010.

DISTRITO FEDERAL. **Lei Complementar nº 987, de 26 de julho de 2021. Autoriza a criação e define as áreas de atuação da Universidade do Distrito Federal – UnDF e dá outras providências,** publicado no DODF nº 140, Suplemento, seção 1 e 2 de 27/07/2021 p. 1, col. 1. Brasília: DF. 2021.

_____. **Decreto Distrital nº 42.165, de 08 de junho de 2021. Dispõe sobre o ensino militar no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e dá outras providências,** publicado no Diário Oficial do Distrito Federal - DODF nº 106, seção 1, 2 e 3 de 09/06/2021 p. 2, col. 2. Brasília: DF. 2021.

_____. **Decreto nº 42.831, de 17 de dezembro de 2021 aprova o Plano Distrital de Segurança Pública e Defesa Social - PDISP,** publicado no Diário Oficial do Distrito Federal - Edição Extra nº 102-A, sexta-feira, 17 de dezembro de 2021.

FERREIRA, Sílvia. **A análise de conteúdo: um método para a análise de dados em pesquisas qualitativas.** Revista Pesquisa Qualitativa, v. 11, n. 26, p. 202-224, 2023.

JUNIOR, Annor da Silva *et al.* **Sustentabilidade nas instituições de educação superior: uma proposta de indicadores de avaliação e de evidenciação.** *In:*

Coloquio Internacional De Gestión Universitária (CIGU), 16., 2016, Arequipa. Anais [...]. Arequipa, Peru, 2016.

LOCATELLI, Ronaldo Lamounier *et al.* **Geração de valor econômico e sustentabilidade financeira em instituições do ensino superior brasileiro.** *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 21, n. 1, p. e18548-e18548, 2022 Acesso em: 27 de janeiro de 2025. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/18548/9609>

LOPES, Paola Bonanato. **Curso de Bacharelado em Ciências Militares: reconstrução do percurso sócio-histórico, análise da concepção pedagógica e perspectivas.** Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação: Conhecimento e Inclusão Social da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais. 2011. Acesso em: 03 de junho de 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/FAEC-8SSH2T>.

MARTINS, Isabel Cristina dos Santos. **Os desafios do ensino superior policial-militar no Brasil: um estudo de caso sobre currículos de cursos de graduação em ciências policiais.** 2022. Tese (Doutorado em Educação) – PUCRS, Porto Alegre, 2022.

NETO, José Eleutério da Rocha. **Ciência Policial e a perspectiva de Feyerabend sobre o conhecimento científico.** *Revista Ciência & Polícia*, [S. l.], v. 11, n. 1, 2025. Acesso em: 16 jul. 2025. Disponível em: <https://revista.iscp.edu.br/index.php/rcp/article/view/383>

PEREIRA, Igor Corrêa; ROCHA, Cristianne Maria Famer. **A universidade do futuro será empresarial? análise do Plano de Desenvolvimento Institucional de uma universidade pública federal brasileira. Rastros do neoliberalismo no campo da Educação.** São Paulo: Pimenta Cultural, 2023. p. 230-47, 2023. Acesso em: 4 de junho de 2025. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/268432/001176910.pdf?sequence=1>

PINHEIRO, Maurício Mota Saboya. **Políticas públicas baseadas em evidências (PPBEs): delimitando o problema conceitual.** Rio de Janeiro: Ipea, 2020. Texto para Discussão, n. 2554.

QUIROGA, Fernando Lionel. **Entrevista com Simone Benck: Criação da Universidade do Distrito Federal (UnDF).** *Atâtôt-Revista Interdisciplinar de Direitos Humanos da UEG*, v. 3, n. 1, p. 116-131, 2022.

RANGEL, Maria Luiza Nogueira; CASTIONI, Remi. **Políticas Educacionais Baseadas em Evidências: A Universalização do Acesso à Internet.** *Revista Nova Paideia - Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa*, [S. l.], v. 4, n. 3, p. 572–586, 2022. DOI: 10.36732/riep.vi.186. Disponível em: <https://ojs.novapaideia.org/index.php/RIEP/article/view/186>. Acesso em: 5 fev. 2026

SCHWARTZMAN, Simon; *et al.* **Por uma tipologia do ensino superior brasileiro: teste de conceito.** Estudos Avançados, v. 35, p. 153-186, 2021. Acesso em 5 de junho de 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2021.35101.011>.

SHUMAN, Jacquelyn K. *et al.* ***Reimagine fire science for the anthropocene.*** PNAS nexus, v. 1, n. 3, p. pgac115, 2022

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa: do início ao relatório.** 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2018.

CAPÍTULO 3

ARTIGO 2

Gestão do Conhecimento na Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres - Instituição de Ensino Superior do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

João Daniel da Silva Filgueira⁷

Resumo: analisa o nível de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) na Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres (ESCFD) do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), sob a ótica de sua consolidação como Instituição de Ensino Superior (IES). A pesquisa utiliza a metodologia de *Gap Analysis* para diagnóstico entre o "Current State" (Estado Atual), extraído de entrevistas com atores-chave, e o "Future State" (Estado Futuro), projetado a partir de nove documentos normativos e estratégicos da corporação. Os resultados revelam que o CBMDF possui um arcabouço normativo forte, com diretrizes claras para o fomento científico e inovação. Contudo, a mensuração do índice de lacuna (*Gap Score*) aponta fragilidades críticas na institucionalização das práticas. Os processos de Criar, Compartilhar e Avaliar apresentaram o maior hiato (*score -3*), indicando que o conhecimento ainda é produzido de forma predominantemente orgânica e fragmentada. O estudo propõe um *roadmap* (Plano de Ação e Melhoria) para mitigar essas lacunas, visando transformar o capital intelectual em vantagem competitiva para a salvaguarda da sociedade.

Palavra-chave: Gestão do Conhecimento (GC); Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres (ESCFD); *Gap Analysis*; Maturidade Organizacional; Instituição de Ensino Superior (IES).

Abstract: This study analyzes the maturity level of Knowledge Management (KM) at the Higher School of Fire and Disaster Sciences (ESCFD) of the Military Fire Department of the Federal District (CBMDF), within the context of its consolidation as a Higher Education Institution (HEI). The research employs the Gap Analysis methodology to diagnose the hiatus between the "Current State", derived from interviews with key stakeholders, and the "Future State", projected from nine institutional normative and strategic documents. Results reveal that the CBMDF possesses a strong normative framework with clear guidelines for scientific promotion and innovation. However, the Gap Score measurement indicates critical weaknesses in the institutionalization of practices. The processes of Creating, Sharing, and Evaluating showed the most significant gap (*score -3*), indicating that knowledge is still predominantly produced in an organic and fragmented manner.

⁷ Mestrando do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília. Major do Quadro Complementar em Pedagogia do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal - CBMDF. Chefe da Seção de Avaliação Institucional da Diretoria de Ensino da Corporação e Procurador Educacional Institucional do CBMDF junto ao Ministério da Educação para o credenciamento do SEBM como IES.

The study proposes a roadmap to mitigate these gaps, aiming to transform intellectual capital into a competitive advantage for the safeguard of society.

Keywords: Knowledge Management (KM); Higher School of Fire and Disaster Sciences (ESCFD); Gap Analysis; Organizational Maturity; Higher Education Institution (HEI).

1. Introdução

A Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres (ESCFD) vivencia seu período de crescimento, buscando consolidar sua identidade como uma Instituição de Ensino Superior (IES), integrada ao Sistema de Ensino Bombeiro Militar (SEBM) do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) e credenciada junto ao Ministério da Educação (MEC). Esse movimento apresenta-se como um desdobramento da evolução do SEBM (Filgueira, 2026).

O credenciamento junto ao Ministério da Educação (MEC) exige não apenas a conformidade com as diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), mas marca a busca por legitimação da escola como ponto central na Gestão do Conhecimento (GC) técnico-científico nas áreas de Ciências do Fogo e dos Desastres para a Corporação. Nesse cenário, a GC emerge como uma ferramenta vital, pois permite visualizar, por meio de etapas específicas, o fluxo da GC na ESCFD.

Embora o CBMDF apresente uma produção científica consistente — anterior, inclusive, ao credenciamento da ESCFD — e disponha de um arcabouço normativo formalmente estabelecido para o SEBM, as evidências indicam que a criação, a organização e a circulação do conhecimento ainda ocorrem de forma predominantemente orgânica e fragmentada. Esse cenário revela um nível mediano de maturidade da GC, reforçando a necessidade de instrumentos institucionais de mensuração e governança capazes de induzir a transição para um modelo sistematizado e alinhado às exigências de uma IES.

No ciclo da GC observa-se uma dependência acentuada de iniciativas individuais em detrimento de um planejamento institucional sistematizado, o que gera vulnerabilidades críticas. Tal fenômeno manifesta-se, também, quando pesquisas de alto nível acadêmico encontram barreiras para serem convertidas em mudanças normativas ou em aprimoramentos procedimentais de forma tempestiva, além da existência de outros gargalos que indicam riscos à competitividade institucional e ao uso eficiente dos recursos públicos.

Diante dessa problemática, o presente estudo busca responder à seguinte questão: **como a GC se encontra institucionalizada na ESCFD e em que medida seu nível de maturidade favorece a consolidação da ESCFD como IES no contexto do CBMDF?** Para responder a este problema, o objetivo geral desta pesquisa é **Identificar o nível de maturidade da GC na ESCFD, no contexto do CBMDF, à luz do processo de institucionalização como IES**, e para alcançar o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram delineados: 1. Contextualizar o arcabouço normativo estratégico e a produção científica militar da ESCFD no processo de credenciamento como IES; 2. Mensurar o nível de maturidade da GC na ESCFD a partir das etapas do seu ciclo institucional, utilizando uma escala de maturidade para conferir rigor métrico ao diagnóstico; 3. Identificar lacunas operacionais, culturais e de governança que impactam a institucionalização plena da GC na ESCFD e 4. Examinar em que medida a produção de conhecimento existente apresenta potencial de subsidiar decisões institucionais e políticas públicas, ainda que não plenamente institucionalizada.

Considerando a atual fase de expansão das atividades de ensino e pesquisa da ESCFD, bem como o potencial dessas iniciativas para catalisar mudanças estruturantes no âmbito da GC, este trabalho propõe-se a contribuir para a redução das lacunas identificadas. A relevância da pesquisa reside na sua capacidade de subsidiar processos decisórios, fortalecer práticas institucionais de governança e orientar ações estratégicas voltadas ao aprimoramento da GC e da qualidade acadêmica na IES.

Utiliza-se a metodologia de *Gap Analysis* para diagnosticar o hiato entre o o *Current State* (Estado Atual), extraído das percepções de atores-chave responsáveis pelas etapas do credenciamento e consolidação da ESCFD e o *Future State* (Estado Futuro), projetado em nove documentos do SEBM. Os resultados oferecem subsídios analíticos para a formulação de Políticas Institucionais de GC, visando mitigar riscos e transformar o capital intelectual em uma vantagem competitiva perene para a salvaguarda da ESCFD e da sociedade.

2. Referencial Teórico

A fundamentação teórica que subsidia as discussões deste capítulo encontra-se plenamente integrada ao referencial teórico geral desta dissertação. Por se tratar de uma obra estruturada sob o formato de artigos científicos, optou-se pela

supressão de uma seção teórica autônoma neste texto. Tal medida visa evitar redundâncias, priorizar a fluidez da leitura e concentrar o esforço analítico na apresentação e discussão dos resultados específicos deste estudo.

3. Caminho metodológico

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa e exploratória, pautada na necessidade de compreender fenômenos complexos e subjetivos dentro da gestão pública e em uma IES Militar. A pesquisa utiliza a realização de entrevistas semiestruturadas e a análise documental, dividida em duas frentes complementares, permitindo a triangulação de dados (Creswell, 2010 e Yin, 2018).

Na montagem do *Current State*, os fragmentos das entrevistas foram categorizados segundo critérios de convergência e divergência temática, permitindo que o diagnóstico fosse objetivo e comparável (Gatto, 2025; Sanches, 2025).

Foram realizadas entrevistas com sete atores-chave que ocuparam posições decisórias durante o processo de credenciamento da instituição como IES ou a estão integrando. A amostra incluiu, oficiais superiores, que participaram de Grupos de Trabalho para a elaboração de documentos relativos ao credenciamento, Diretores de Ensino (DIREN), os Gerentes Gerais de Ensino da ESCFD, Chefes do Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia (DEPCT), Superintendentes da ESCFD, Assessor de Ensino desses órgãos, além de Comandantes Gerais (Representantes Legais da mantenedora). Todos assinaram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

As falas foram transcritas com o auxílio de inteligência artificial (*Gemini 2.5 Pro*) e validadas pelo pesquisador para garantir a fidedignidade das transcrições. A seleção dos conteúdos para o resumo seguiu o critério de análise temática, onde os fragmentos das entrevistas foram categorizados de acordo com os processos do ciclo de GC.

Já na montagem do *Future State*, foi realizado um levantamento documental abrangente na busca por captar o desenvolvimento dos elementos da GC no SEBM e na ESCFD, neste sentido foram analisados nove documentos: o Decreto nº 42.165, de 2021, que regulamenta o SEBM; o Planejamento Estratégico do CBMDF (PLANES 2025–2030); a Política do Sistema de Ensino Bombeiro Militar (PSEBM) e sua Diretriz Geral; a Política de Inovação; bem como sua Diretriz institucional e a

Norma Geral de Avaliação e Medidas da Aprendizagem (NGAMA). E documentos exclusivos da ESCFD, como o Regimento Interno; o PPI e o PDI.

O processo de filtragem consistiu na identificação dos processos do ciclo da GC dentro das normas, onde os trechos selecionados serviam como evidência documental para fundamentar as aspirações institucionais para a IES. Essa triagem permitiu que o resumo do *Future State* não fosse uma mera interpretação subjetiva, mas uma síntese dos objetivos expressos pela Corporação para o horizonte de 2030 (CBMDF, 2025; Shabdin, 2024 e Sira, 2025).

Neste trabalho a dimensão de avaliação é incorporada como empréstimo teórico do ciclo KDCA. A partir desse ponto, a menção aos processos da GC passa a considerar, de forma integrada, a avaliação. Ressalta-se que, embora essa dimensão esteja presente em outros referenciais da área (Bukowitz e Williams, 2002; McElroy, 1999), ela não integra a escala originalmente proposta por Batista (2012), que contempla apenas os cinco primeiros processos.

Nessa etapa, o pesquisador assumiu o papel de analista sistêmico, articulando evidências fragmentadas e dispersas com o objetivo de reconstruir uma visão holística e coerente do estado desejado para a GC no contexto da ESCFD enquanto IES.

Após isso os dados foram organizados nos processos do ciclo da GC, tal procedimento fundamenta-se pela adoção de uma estrutura didática, lógica e integrada, composta por etapas interdependentes e sequenciais, que vão desde a gênese do conhecimento até os processos de avaliação e aperfeiçoamento contínuo. Essa organização permite uma visão sistêmica da GC, favorecendo uma compreensão global e articulada de seus processos (Alves e Campos, 2021; Barcelos e Vidal, 2016). Ao delimitar a análise nesses processos — Identificação, Criação, Armazenamento, Compartilhamento, Aplicação e Avaliação — evita-se uma abordagem fragmentada alinhando-se aos modelos conceituais consolidados na literatura (Alves e Campos, 2021; Barcelos e Vidal, 2016; Campos, 2016; Idrees *et al.*, 2023; Martins *et al.*, 2023 e Schabbach e Ramos, 2024).

Dada a crescente relevância da IA como ferramenta de suporte acadêmico, destaca-se que foram utilizadas de forma complementar as ferramentas *ChatGPT* (versão 4o mini), *Julius IA (Free)* e *Gemini* (versão 2.5 Pro). Estas ferramentas auxiliaram em atividades de correção textual, incremento de *insights*, análise e resumo de documentos, organização de referências e sugestões terminológicas no

período de 1º de fevereiro de 2025 a 04 de fevereiro de 2026. A utilização seguiu padrões éticos rigorosos, mantendo a autonomia intelectual do autor sobre os resultados apresentados.

Durante o processo de codificação no *software* Atlas.ti, adotou-se como princípio metodológico a leitura e a análise individualizada de cada unidade textual, respeitando o nível de detalhamento do documento analisado. Em textos estruturados em dispositivos normativos, cada artigo, bem como seus incisos e alíneas, foi tratado como uma unidade analítica própria. Assim, um artigo composto por múltiplos incisos e alíneas teve cada inciso lido separadamente, e, quando aplicável, cada alínea analisada de forma individual, independentemente de tratarem ou não do mesmo tema. Nesses casos, as *tags* eram atribuídas individualmente a cada unidade textual, de modo que incisos distintos poderiam receber *tags* idênticas sem que houvesse agregação ou codificação conjunta de trechos sequenciais. De forma análoga, nos documentos redigidos em texto corrido, cada parágrafo foi analisado isoladamente e, quando um mesmo parágrafo contemplava mais de uma dimensão analítica, foram atribuídas múltiplas *tags* ao mesmo trecho. Esse procedimento assegurou uma codificação granular, consistente e rastreável em todo o *corpus* analisado.

Após a depuração dos dados, foram empregadas as ferramentas metodológicas e estratégicas da *Gap Analysis*, seguindo o passo a passo da técnica conforme definido por Gatto (2025), Sanches (2025), Shabdin (2024) e Sira (2025), para a condução da análise e da discussão dos resultados. Como instrumentos analíticos complementares, utilizaram-se os *frameworks* McKinsey 7-S e a análise SWOT, com o objetivo de ampliar a compreensão das dimensões estruturais, culturais e estratégicas da instituição.

A utilização da *Gap Analysis* nesta pesquisa justifica-se pela necessidade de avaliar o capital humano, especialmente as vivências profissionais e a prontidão organizacional para a transformação tecnológica e documental, além de permitir a análise do nível de maturidade da GC na ESCFD. Conforme destacado por Sira (2025), a *Gap Analysis* revela *déficits* de competências que podem comprometer o alcance de metas e aspirações, por falta de uma visão clara e objetiva dos fluxos e das práticas institucionais.

O *roadmap* (alguns autores tratam como Roteiro Analítico de Ações Prioritárias e outros como Plano de Ação e Melhoria - PAM) — correspondente à

etapa final da *Gap Analysis* — é apresentado como Produto Técnico desta dissertação. Antes de avançar para a análise dos resultados, faz-se necessário explorar, ainda que de forma sintética, os fundamentos da *Gap Analysis* e o procedimento adotado para o cálculo do *gap*.

3.1. *Gap Analysis*

A *Gap Analysis* (análise de lacunas) é uma ferramenta metodológica estratégica utilizada para confrontar o desempenho atual de uma organização com metas estabelecidas ou padrões normativos (Gatto, 2025). No contexto desta pesquisa, voltada à GC na ESCFD, essa técnica permite diagnosticar o grau de aderência da instituição às suas próprias diretrizes estratégicas e regulatórias.

Essencialmente, a *Gap Analysis* consiste em examinar o *Current State* (Estado Atual), identificar as discrepâncias em relação ao *Future State* (Estado Futuro), ou seja, os resultados pretendidos e desenvolver métodos para mitigar tais lacunas (Sanches, 2025).

De acordo com a literatura, o processo é estruturado em 4 etapas fundamentais. Primeiro, a síntese do *Current State*, que nesta pesquisa, é consolidado por meio das entrevistas realizadas com os atores da ESCFD. Segundo a identificação do *Future State*, que aqui, é delimitado pelos documentos oficiais do SEBM e da ESCFD. Terceiro a descrição dos *gaps*, procedimento adotado mediante o cálculo do *gap* e por fim, a elaboração, ou proposição, do *roadmap*, que é a geração de ideias e estratégias para preencher as lacunas identificadas e alcançar os objetivos organizacionais, servindo aqui, como Produto Técnico (Gatto, 2025; Sanches, 2025; Shabdin, 2024 e Sira, 2025).

Diversos autores propõem estruturas variadas para a aplicação da *Gap Analysis*. Sanches (2025) sugere uma metodologia que inclui desde a definição de critérios analíticos até a elaboração de uma síntese interpretativa. A autora destaca que a construção de uma matriz de avaliação permite categorizar os dados em níveis como "não atendido", "atendido parcialmente" ou "plenamente atendido".

No que tange à mensuração, Gatto *et al.* (2025) apontam que a análise pode seguir um caráter qualitativo e binário (Sim/Não) ou quantitativo, utilizando escalas de maturidade (ex: 1 a 4) para conferir métricas mais precisas ao diagnóstico. Adicionalmente, outros *frameworks* podem subsidiar essa análise, como o McKinsey 7-S e a análise SWOT, por exemplo.

O modelo adotado — baseado em escalas de maturidade com scores de 1 a 4 — possibilita mensurar o grau de institucionalização de cada etapa do ciclo da GC. Para conferir rigor métrico ao diagnóstico, empregou-se a escala de maturidade apresentada na Tabela 1, conforme Gatto *et al.* (2025), a qual permite quantificar o hiato entre a realidade orgânica observada e o potencial de excelência institucional.

Quadro 6 - Escala de Maturidade dos Processos

Score	Nível de Atendimento	Caracterização do Processo	Descrição Sintética
1	Não Atendido	Inexistência de processo institucional	Ações inexistentes ou restritas à iniciativa individual, baseadas em práticas orgânicas, dependentes de pessoas específicas e sem registros ou formalização.
2	Atendido Parcialmente	Iniciativas incipientes e fragmentadas	Existência de iniciativas isoladas, sem fluxo sistêmico definido, com uso pontual de ferramentas básicas, porém sem integração institucional.
3	Atendido Plenamente	Processo formalizado e institucionalizado	Processos formalizados, documentados e em operação regular, alinhados às normas institucionais e com responsabilidades claramente definidas.
4	Além do Escopo / Excelência	Processo otimizado e inovador	Ciclo completo e integrado, com articulação a redes externas, uso estratégico de evidências e práticas contínuas de monitoramento, avaliação e inovação.

Fonte: Elaboração própria, 2025.

O cálculo do *gap* corresponde à diferença numérica entre a média dos scores atribuídos ao *Current State* e do *Future State*. Dessa forma, a *Gap Analysis* adquire uma dimensão métrica e analítica que facilita a visualização da criticidade e da urgência de intervenção em cada etapa do ciclo da GC, fortalecendo o caráter diagnóstico e estratégico do estudo (Gatto, 2025; Sanches, 2025; Shabdin, 2024 e Sira, 2025).

4. Análise e discussão

Ao confrontar o *Current State* com o *Future State*, a presente análise supera a mera identificação de lacunas de natureza operacional, cultural ou de governança associadas à institucionalização dos processos da GC na ESCFD. A realização da *Gap Analysis* evidencia que tais lacunas não se restringem à ausência de instrumentos formais ou estruturas específicas, mas decorrem, sobretudo, das dificuldades de alinhamento entre as práticas organizacionais, a cultura institucional e os objetivos estratégicos já formalmente definidos nos documentos estruturantes da IES. Nesse sentido, os achados permitem delinear um *roadmap* orientado ao fortalecimento da governança, da transparência e da capacidade decisória institucional, mesmo em um contexto no qual a GC ainda não se encontra plenamente institucionalizada (Batista, 2012; Gatto, 2025; Sanches, 2025).

Os resultados indicam elevada interconectividade entre os elementos analisados, com significativa convergência entre os documentos normativos e os relatos dos entrevistados, o que possibilitou a extração de aspectos essenciais de praticamente todas as fontes examinadas. Essa pulverização de referências e práticas mostra que, embora não exista um manual formal ou um setor especificamente responsável pela GC no CBMDF — e, por conseguinte, na ESCFD —, os diferentes processos de GC encontram-se contemplados na instituição, ainda que em distintos níveis de maturidade.

A Tabela 2 (*Ciclo de Gestão do Conhecimento na ESCFD: The Current State*) identifica as práticas atualmente vigentes e explicita, simultaneamente, a análise crítica dos entrevistados acerca dos compromissos assumidos pela Corporação junto aos seus *stakeholders* durante o processo de credenciamento do SEBM como IES. Tal preocupação revela-se particularmente relevante, uma vez que, conforme assinalam Junior *et al.* (2016), a institucionalização de uma IES está diretamente associada à adoção de matrizes avaliativas que privilegiam a perenidade institucional.

Na sequência, apresenta-se a Tabela 2, que sistematiza o *Current State* de cada processo do ciclo de GC na ESCFD, com base nos dados obtidos a partir das entrevistas realizadas.

Quadro 7 - Ciclo de Gestão do Conhecimento na ESCFD: *The Current State*

Processos de GC	<i>The Current State</i> (Entrevistas)	Trechos das Entrevistas
1. Identificar	A identificação de lacunas e oportunidades de conhecimento ocorre diariamente por meio da prática operacional, cursos de formação, documentos e a produção de TCCs. No entanto, apesar de ser descrita como orgânica, muitas vezes depende de iniciativas individuais e não de um planejamento institucional sistematizado.	"[...] ocorre de forma orgânica [...] sem muita pretensão de ser feito de forma efetiva" (nº 1)*
		"[...] todo dia é produzido conhecimento." (nº 2)*
		" [...] a gente tem os nossos cursos de carreira já há bastante tempo e com a tradição de produção de TCCs." (nº 13)*
2. Criar	Grande parte do conhecimento é "tácito" (está na cabeça dos militares). Existe uma dificuldade crítica em converter esse conhecimento em "explícito" (documentado) antes da ida dos profissionais para a reserva, gerando perda de memória institucional.	"O conhecimento no Corpo de Bombeiros... ele é muito tácito, ele está muito na cabeça das pessoas." (nº 17)*
		"Nós temos dificuldade em transformar esse conhecimento tácito em conhecimento explícito." (nº 17)*
3. Armazenar	O armazenamento ocorre via bibliotecas, repositórios institucionais incipientes e ferramentas de <i>Business Intelligence</i> (BI). A estrutura ainda é vista como fragmentada e muitas vezes restrita a nichos específicos.	"O BI é uma ferramenta muito forte para a gestão." (nº 6)*
		"A gente tem [...] repositório institucional, que é o site da biblioteca, a revista [...] ainda são formas incipientes." (nº 13)*
4. Compartilhar	É identificada como a fase mais problemática. O conhecimento é frequentemente "pulverizado" ou retido por indivíduos como forma de poder. A comunicação entre seções é falha, dificultando a	"armazenamento e guarda dessas informações não pode ficar como na academia, aquela biblioteca parecendo a biblioteca da Barça." (nº 7)*
		"Acho que o nosso maior problema [...] é a difusão

	disseminação de inovações para toda a tropa. Uma parte do compartilhamento é realizada através de cursos, inclusive os obrigatórios da carreira.	<i>do conhecimento." (nº 2)*</i>
		<i>"As pessoas ainda guardam muito o conhecimento para si, achando que o conhecimento é poder." (nº 17)*</i>
		<i>"O conhecimento [...] hoje está pulverizado." (nº 18)*</i>
		<i>" [...] as pessoas irem embora, elas fazem uma reserva de mercado: 'Isso aqui é meu'." (nº 7)*</i>
5. Aplicar	A aplicação é forte no nível operacional (POPs e manuais), mas há um distanciamento entre a produção acadêmica (cursos de carreira) e a efetiva mudança de normas no Alto Comando. Existe uma resistência cultural em aplicar novos conhecimentos científicos em detrimento do empirismo tradicional.	<i>"Você produz, mas você não bota em prática." (nº 18)*</i>
		<i>" [...] a gente vê uma resistência muito grande [...] a cultura organizacional, nesse sentido de 'a gente sempre fez assim e isso deu certo', é algo que nos prende." (nº 1)*</i>
		<i>" [...] se o Estado-Maior [...] não sentar mesmo e ler e ver o que é que é bom e mudar norma por conta disso... a gente vai ter [...] uma esquizofrenia acadêmica." (nº 18)*</i>
6. Avaliar**	A avaliação é considerada lenta e assistemática. Manuais Técnicos Operacionais demoram anos para serem revisados, tornando-se obsoletos frente às novas tecnologias. O uso de instrumentos formais para medir a maturidade da GC e o <i>feedback</i> ainda não retroalimenta o sistema, ou lhe dão dados insuficientes.	<i>" [...] se o nosso MTO leva cinco, dez anos para ser atualizado, ele já nasce obsoleto." (nº 17)*</i>
		<i>" [...] avaliar a maturidade da gestão do conhecimento na corporação, por meio de um instrumento do IPEA." (nº 13)*</i>
		<i>" [...] falta institucionalmente uma decisão nesse sentido." (nº 1)*</i>

Fonte: Elaboração própria, 2026.

*Nota 1: O número refere-se a localização do entrevistado no conjunto das entrevistas.

*Nota 2: Ao longo da análise, a menção aos processos de GC considera, de forma integrada, a dimensão de avaliação, incorporada como empréstimo teórico do ciclo KDCA. Embora a escala de Batista (2012) contemple apenas cinco processos, a avaliação é adotada neste estudo com base em outros referenciais da GC (Bukowitz e Williams, 2002; McElroy, 1999), conforme já explicitado anteriormente.

Semelhantemente, a construção do *Future State* também não se ancora em um único documento normativo ou plano estratégico específico. Trata-se, antes, de um exercício analítico de inferência e síntese, desenvolvido a partir de uma leitura transversal do arcabouço normativo institucional. A análise integrada desses documentos aponta convergência consistente de objetivos estratégicos, ainda que expressos de forma distribuída ao longo das normativas.

Essa constatação reforça a compreensão de que organizações complexas tendem a estruturar seus projetos estratégicos de maneira fragmentada, exigindo uma leitura interpretativa capaz de apreender a coerência interna do sistema normativo e a lógica subjacente à gestão estratégica contemporânea (Shabdin, 2024). Assim, o *Future State* configura-se como uma síntese interpretativa, fundamentada tanto na consistência documental quanto nos pressupostos teóricos da GC. Nessa perspectiva, o *Future State* não deve ser compreendido como uma projeção idealizada ou como uma prescrição externa à realidade institucional, mas como o “Norte” já explicitado pela própria organização em seus documentos oficiais.

A seguir, apresenta-se a Tabela 3 (*Ciclo de Gestão do Conhecimento na ESCFD: The Future State*), elaborada com base na análise documental realizada.

Quadro 8 - Ciclo de Gestão do Conhecimento na ESCFD: *The Future State*

Processos de GC	<i>The Future State</i> (Documentos do SEBM e da ESCFD)	Evidência Documental
1. Identificar	Consolidar a ESCFD como polo de excelência na produção de conhecimento científico nas Ciências do Fogo e das Ciências dos Desastres, promovendo inovação orientada à solução de problemas institucionais concretos, em Segurança Pública e Defesa Civil. O Estado Futuro contempla o fomento institucional sistemático à pesquisa científica e à inovação aplicada, estimulando a formação de uma cultura organizacional baseada no espírito científico e na geração de conhecimento próprio, por meio de laboratórios de inovação (LabCBMDF) e grupos de pesquisa estruturados.	“Incentivo à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico e atividades de extensão por meio de planos e programas.” (Decreto nº 42.165/2021, Art. 4º, II)
		“Promover a expertise para a realização das atividades bombeiro militar por meio da educação corporativa, da gestão do conhecimento e da inovação.” (Planejamento Estratégico 2025-2030, Objetivo 8)
		“Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e tecnologia e à criação e difusão da cultura.” (PPI: Item 1 - Preceito III)
		“Fomentar e realizar pesquisas nas áreas de Ciências do Fogo e dos Desastres a partir das reais demandas institucionais.” (PDI: Quadro 3 - Meta 7)
		“Buscar inovações do conhecimento e novas técnicas... para o aperfeiçoamento de procedimentos da Corporação.” (Regimento: Art. 68, V).
		“A investigação no âmbito de qualquer atividade de pesquisa realizada na forma deste artigo deve focar problema concreto experimentado na Corporação.” (Regimento: Art. 67, § 3º).

		“[...] pesquisa e desenvolvimento consistem no trabalho criativo e empreendido em base sistemática com vistas a aumentar o estoque de conhecimento.” (Política de Inovação, Art. 2º, XIV)
2. Criar	Absorver, integrar e formalizar conhecimentos internos e externos por meio de produção própria em nossos cursos internos e de parcerias estratégicas nacionais e internacionais, do registro sistemático do capital intelectual de docentes e pesquisadores e da adoção de modelos de Inovação Aberta. A IES prevê a captura e a aquisição proativa de conhecimentos por meio de produção própria e de cooperação acadêmica, intercâmbios institucionais e redes de pesquisa, assegurando a articulação entre o conhecimento científico externo e as demandas operacionais da Segurança Pública e da Defesa Civil nas Ciências do Fogo e dos Desastres.	“Incentivadas a cooperação e as parcerias internacionais em ciência e tecnologia, como estratégia de pesquisa e de desenvolvimento.” (PDI: Item 7 - Corpo Docente e Quadro 3 - Meta 17).
		“Admite-se [...] a realização de atos de pesquisa de outras instituições no âmbito da Corporação.” (Regimento: Art. 67 - IV).
		"A grande quantidade de Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCC), sejam monografias ou artigos científicos, com a entrega de produtos, produzidos pelos militares na conclusão dos cursos de Altos Estudos e Aperfeiçoamento, bem como na formação, habilitação e preparação já fornecem dados importantes para a ampliação do debate acadêmico interno." (PPI e PDI da ESCFD, pág. 24).
		“A realização de atos de pesquisa externa será autorizada mediante declaração do pesquisador de que cederá formalmente uma cópia de inteiro teor do trabalho final.” (Regimento: Art. 80).
		"Inovação Aberta: introdução de novidade ou aperfeiçoamento [...] desenvolvida em parceria com a comunidade ou outras instituições.” (Política de Inovação, Art. 2º, VI).

3. Armazenar	O Estado Futuro prevê a ampliação, melhoria e a integração de repositórios digitais, sistemas de coleta e tratamento de dados e da biblioteca física e <i>on-line</i> , assegurando a preservação técnica, a catalogação sistemática e a recuperação eficiente do acervo institucional. Prevê ainda a centralização e a salvaguarda do patrimônio intelectual em repositórios digitais, garantindo a infraestrutura informacional necessária para a organização, o acesso qualificado e a perenidade do saber técnico-científico.	"A biblioteca central... têm por atribuição prover acesso à informação, mais especificamente acesso a material bibliográfico (físico e digital on-line)." (PDI: Quadro 2 (Atribuições Biblioteca) e Item 10.1).
		"O cadastro de títulos, controle de empréstimos e pesquisa ao acervo é realizado pelo sistema BibLivre." (Regimento: Art. 79).
		"Deverá ser constituído e mantido na Gerência Geral de pesquisa repositório institucional em plataforma digital com o fim de divulgar a produção acadêmica." (Regimento: Art. 29, I).
		"Registrar, catalogar, classificar e conservar o material bibliográfico da ESCFD."
		"Criar e manter espaços físicos e virtuais com infraestrutura para desenvolvimento de protótipos." (Diretriz da Política de Inovação, Art. 3º, VII, a)
4. Compartilhar	Democratizar e ampliar a visibilidade da produção científica institucional assegurando amplo alcance à comunidade acadêmica e ao público externo, de modo a converter a produção científica em valor público, gerando valor institucional e impacto social, para o aprimoramento das	"Aumentar a utilização das tecnologias de informação e de comunicação, a fim de permitir o aprimoramento e a ampliação das formas de acesso ao conhecimento." (Política de Ensino, Art. 4º, V).
		"Criar a Revista Científica e Tecnológica destinada à publicação e divulgação do conhecimento produzido." (PDI: Quadro 3 - Meta 12).

	políticas públicas, por meio de periódicos científicos próprios, eventos acadêmicos, cursos de extensão e sistemas de informação integrados, voltados tanto à tropa quanto à sociedade civil.	"Promover cursos de graduação, extensão e especialização abertos às populações civil e militar."
		"Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos... e divulgar o saber por meio do ensino, de publicações ou outras formas de comunicação." (PPI: Item 1 (Preceito VII).
		"Visando a disseminação de produção científica... poderão ser organizados... seminários, congressos, simpósios ou congêneres, bem como publicação em revista". (PPI: Item 1 (Preceito IV).
		"Cursos de extensão [...] devendo ser ofertados à comunidade em geral, como exigência própria das IES."
5. Aplicar	Converter o conhecimento acadêmico e as tecnologias desenvolvidas em soluções operacionais de excelência e em subsídios técnico-científicos para a formulação de políticas públicas multitemáticas. Sendo a aplicação prática do conhecimento como eixo da profissionalização continuada e do fortalecimento das missões institucionais, assegurando que o saber produzido seja traduzido em	"A finalidade é a qualificação dos conhecimentos e a profissionalização dos bombeiros militares do Distrito Federal, para o exercício dos cargos e para o desempenho das funções e missões da Corporação, objetivando o cumprimento das suas competências institucionais." (Decreto nº 42.165/2021, Art. 2º).
		"estimular o conhecimento por meio de problemas presentes no cotidiano, em particular os nacionais e regionais para melhor prestação de serviço à comunidade." (PPI e PDI da ESCFD, item 1 (3), VI).

	competências técnicas efetivas para salvar vidas, proteger o meio ambiente e resguardar o patrimônio público e privado.	“IES tem como missão [...] desenvolver tecnologias para as missões da corporação e empenhadas na busca de soluções técnicas para questões nacionais e internacionais.” (PDI: Item 1.4 (Missão da IES).
		“Compete à ESCFD desenvolver tecnologias para as missões da Corporação e empenhar-se na busca de soluções técnico-profissionais por meio de atuação de excelência.” (PDI: Item 1.4 (Missão da IES)
		“Indicar formas de incentivo ao desenvolvimento de linhas de pesquisa e extensão [...] afinadas com as políticas públicas relativas à área de conhecimento do curso.” (PDI: Item 1.4 (Missão da IES).
		“Formar e especializar diplomados [...] aptos a participarem no desenvolvimento da sociedade do DF [...] e abrangidos pela RIDE.” (Regimento: Art. 3, Art. 44 (III) e Art. 1, parágrafo único).
6. Avaliar	Manter um sistema de avaliação institucional contínuo, sistêmico e orientado por evidências, fundamentado em indicadores de desempenho e de resultados que retroalimentam os processos de ensino, pesquisa, inovação e gestão, com ciclos anuais de revisão e avaliação institucional, estruturados em	“Revisar anualmente as diretrizes do SEBM.” (Política de Ensino, Art. 4º, IX)
		“A avaliação institucional é realizada em quatro níveis (Kirkpatrick, 2006).” (PDI: Item 3 (Desenvolvimento dos Cursos).

	quatro níveis de acordo com as teorias de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) — Reação, Aprendizagem, Impacto e Resultados —, com vistas ao aprimoramento permanente da qualidade do ensino, ao fortalecimento da inovação e ao suporte qualificado à tomada de decisão institucional.	“A seção de avaliação institucional (SEAVA) da DIREN... trabalhará a avaliação de nível educacional.” (PDI: Item 3 (Desenvolvimento dos Cursos)).
		“A CPA tem a missão de realizar, a cada dois anos, relatório de avaliação institucional interna.” Regimento: Art. 34 (Parágrafo único), Art. 219 e Art. 46 (II).
		“Institui-se [...] a Avaliação de Efetividade do Ensino, como ferramenta de gestão para viabilizar o aprimoramento contínuo da educação.” Regimento: Art. 34 (Parágrafo único), Art. 219 e Art. 46 (II).
		“Acompanhar o planejamento e a avaliação periódica de atividades de ensino da graduação e da pós-graduação.” Regimento: Art. 34 (Parágrafo único), Art. 219 e Art. 46 (II).
		“O SEBM adota o modelo de avaliação baseado em quatro níveis: I - Avaliação de Reação... II - Avaliação da Aprendizagem... III - Avaliação de Impacto... IV- Avaliação de Resultados.” (NGAMA - Portaria nº 37/2024, Art. 18).
		“Identificar pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias, orientando decisões para a implementação de mudanças que visam aumentar a qualidade e a eficácia do ensino oferecido.” (NGAMA - Portaria nº 37/2024, Art. 9º, I).

Fonte: Elaboração própria, 2025.

O *Future State* delineado para a ESCFD, conforme apresentado na Tabela 3, busca superar a tradicional “cisão entre ensino e pesquisa”, ao propor a consolidação de uma cultura institucional orientada pelo “espírito científico” e pela inovação aplicada. Os dados da tabela delineiam uma integração consistente com os desafios do Ensino Superior discutidos por Schwartzman *et al.* (2021), especialmente no que se refere à superação de um modelo de ensino fragmentado em direção a uma concepção que articula ensino, pesquisa e extensão de forma indissociável.

À primeira vista, os dados analisados indicam que a ESCFD dispõe de um arcabouço normativo amplo e atualizado. Observa-se, em especial, que a etapa de Avaliação apresenta elevada densidade normativa, ancorada na NGAMA (Portaria nº 37/2024), o que clareia uma orientação institucional voltada à gestão baseada em evidências. Tal densidade documental sugere que o CBMDF vem gradualmente migrando de processos avaliativos predominantemente administrativos para uma abordagem de caráter mais técnico-científico, especialmente em sua área de ensino e treinamento (NGAMA), orientada por dados e voltada à validação de sua *expertise* nos campos das Ciências do Fogo e dos Desastres, conforme preconizado no PLANES 2025–2030 (CBMDF, 2025).

Por fim, a Tabela 4 (*Gap Analysis*) demonstra que o principal desafio a ser enfrentado pela Corporação não reside na ausência de normativos ou de visão estratégica, mas na plena operacionalização desses preceitos. A análise mostra que o êxito do processo de GC no CBMDF depende, neste momento, da conversão das “evidências documentais” em práticas organizacionais rotineiras, assegurando que a produção acadêmica interna seja efetivamente identificada, criada, armazenada, compartilhada, aplicada e avaliada, de modo a potencializar as capacidades operacionais e ampliar o valor público entregue à sociedade, por meio da geração de inovações aplicadas (Batista, 2012; Shabdin, 2024; Sira, 2025).

Na sequência, apresenta-se a Tabela 4, que emparelha o *Current State* ao *Future State*, viabilizando a aplicação sistemática da *Gap Analysis* em cada um dos processos de GC.

Quadro 9 - Gap Analysis

Processos de GC	<i>The Current State (Entrevistas)</i>	<i>The Future State (Documentos do SEBM e da ESCFD)</i>	<i>Gap Analysis</i>
1. Identificar	A identificação de lacunas e oportunidades de conhecimento ocorre diariamente por meio da prática operacional, cursos de formação, documentos e a produção de TCCs. No entanto, apesar de ser descrita como orgânica, muitas vezes depende de iniciativas individuais e não de um planejamento institucional sistematizado.	Consolidar a ESCFD como polo de excelência na produção de conhecimento científico nas Ciências do Fogo e das Ciências dos Desastres, promovendo inovação orientada à solução de problemas institucionais concretos, em Segurança Pública e Defesa Civil. O Estado Futuro contempla o fomento institucional sistemático à pesquisa científica e à inovação aplicada, estimulando a formação de uma cultura organizacional baseada no espírito científico e na geração de conhecimento próprio, por meio de laboratórios de inovação (LabCBMDF) e grupos de pesquisa estruturados.	A lacuna central consiste na necessidade de transição de um modelo predominantemente individual, orgânico e reativo de identificação do conhecimento para um modelo institucional, planejado e sistematizado. Embora exista produção científica relevante, observa-se a ausência de mecanismos formais de coordenação e priorização capazes de alinhar, de modo contínuo, as agendas de pesquisa às demandas institucionais estratégicas, conforme estabelecido no PDI e no Regimento Interno.
2. Criar	Grande parte do conhecimento é "tácito" (está na cabeça dos militares). Existe uma dificuldade crítica em converter esse	Absorver, integrar e formalizar conhecimentos internos e externos por meio de produção própria em nossos cursos internos e de parcerias estratégicas nacionais e internacionais, do registro sistemático do capital	Evidencia-se um risco elevado de perda da memória institucional, decorrente da inexistência de processos formais e sistemáticos de externalização do conhecimento, ou seja, de

	conhecimento em "explícito" (documentado) antes da ida dos profissionais para a reserva, gerando perda de memória institucional.	intelectual de docentes e pesquisadores e da adoção de modelos de Inovação Aberta. A IES prevê a captura e a aquisição proativa de conhecimentos por meio de produção própria e de cooperação acadêmica, intercâmbios institucionais e redes de pesquisa, assegurando a articulação entre o conhecimento científico externo e as demandas operacionais da Segurança Pública e da Defesa Civil nas Ciências do Fogo e dos Desastres.	conversão do conhecimento tácito em explícito. Tal fragilidade compromete a continuidade administrativa e a preservação do patrimônio intelectual. Ademais, o estado atual revela uma lógica de produção insular e endógena, com limitada absorção de conhecimento externo. O hiato central reside na ausência de mecanismos estruturados para a institucionalização de parcerias acadêmicas, inserção em redes de pesquisa e adoção de modelos de Inovação Aberta.
3. Armazenar	O armazenamento ocorre via biblioteca, repositórios institucionais incipientes e ferramentas de <i>Business Intelligence</i> (BI). A estrutura ainda é vista como fragmentada e muitas vezes restrita a nichos específicos.	O Estado Futuro prevê a ampliação, melhoria e a integração de repositórios digitais, sistemas de coleta e tratamento de dados e da biblioteca física e on-line, assegurando a preservação técnica, a catalogação sistemática e a recuperação eficiente do acervo institucional. Prevê ainda a centralização e a salvaguarda do patrimônio intelectual em repositórios digitais, garantindo a infraestrutura informacional necessária para a	A fragmentação dos sistemas de armazenamento impede que o conhecimento seja tratado como um ativo institucional estratégico, dinâmico e amplamente acessível. A dispersão entre bibliotecas, repositórios incipientes e sistemas de BI dificulta a organização, a preservação e o uso qualificado do acervo técnico-científico. O hiato identificado refere-se à necessidade de migração para um

		organização, o acesso qualificado e a perenidade do saber técnico-científico.	modelo integrado e centralizado de gestão da informação, ancorado na Biblioteca da ABMIL ou no Estado-Maior da Corporação (neste caso, excelente para o CBMDF, mas fora da ESCFD) e em repositórios digitais institucionais, com foco na catalogação sistemática, na preservação e na salvaguarda do patrimônio intelectual.
4. Compartilhar	É identificada como a fase mais problemática. O conhecimento é frequentemente "pulverizado" ou retido por indivíduos como forma de poder. A comunicação entre seções é falha, dificultando a disseminação de inovações para toda a tropa. Uma parte do compartilhamento é realizada através de	Democratizar e ampliar a visibilidade da produção científica institucional assegurando amplo alcance à comunidade acadêmica e ao público externo, de modo a converter a produção científica em valor público, gerando valor institucional e impacto social, para o aprimoramento das políticas públicas, por meio de periódicos científicos próprios, eventos acadêmicos, cursos de extensão e sistemas de informação integrados, voltados tanto à tropa quanto à sociedade civil.	O principal hiato observado é de natureza cultural e de governança, e não tecnológica. A retenção do conhecimento como ativo individual e instrumento de poder compromete a circulação do saber e a disseminação de inovações institucionais. Essa prática colide com os princípios de transparência, democratização do conhecimento e produção de valor público exigidos de uma IES, evidenciando a necessidade de políticas institucionais claras de compartilhamento e incentivos à

	cursos, inclusive os obrigatórios da carreira.		difusão do conhecimento científico.
5. Aplicar	A aplicação é forte no nível operacional (POPs e manuais), mas há um distanciamento entre a produção acadêmica (cursos de carreira) e a efetiva mudança de normas no Alto Comando. Existe uma resistência cultural em aplicar novos conhecimentos científicos em detrimento do empirismo tradicional.	Converter o conhecimento acadêmico e as tecnologias desenvolvidas em soluções operacionais de excelência e em subsídios técnico-científicos para a formulação de políticas públicas multitemáticas. Sendo a aplicação prática do conhecimento como eixo da profissionalização continuada e do fortalecimento das missões institucionais, assegurando que o saber produzido seja traduzido em competências técnicas efetivas para salvar vidas, proteger o meio ambiente e resguardar o patrimônio público e privado.	A lacuna manifesta-se na inexistência de um fluxo institucional estruturado que conecte a produção acadêmica da escola à atualização tempestiva das normas, protocolos e políticas institucionais. Essa desconexão limita a conversão das pesquisas científicas em soluções operacionais efetivas e em subsídios técnico-científicos para a tomada de decisão estratégica, resultando, muitas vezes, em documentos que rapidamente se tornam obsoletos diante da aceleração tecnológica e das mudanças no contexto operacional.
6. Avaliar	A avaliação é considerada lenta e assistemática. Manuais Técnicos Operacionais demoram anos para	Manter um sistema de avaliação institucional contínuo, sistêmico e orientado por evidências, fundamentado em indicadores de desempenho e de resultados que retroalimentam os	A lacuna identificada é de maturidade processual e sistêmica. A ausência de instrumentos formais, periódicos e integrados de mensuração da GC

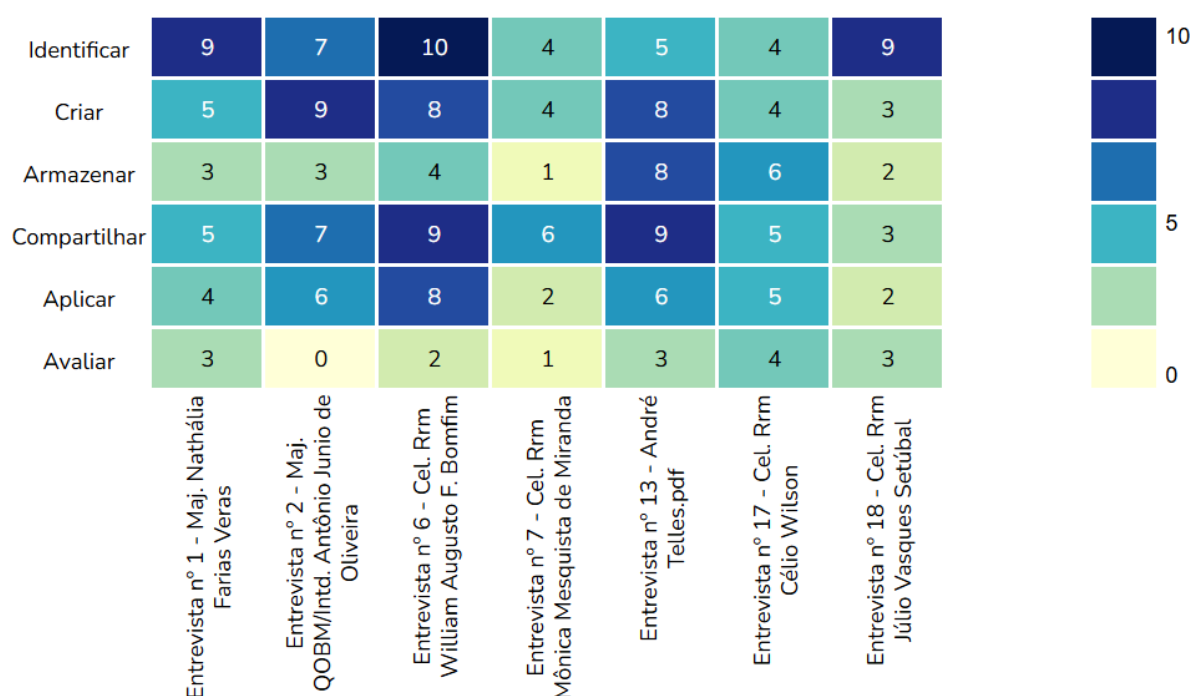
	serem revisados, tornando-se obsoletos frente às novas tecnologias. O uso de instrumentos formais para medir a maturidade da GC e o <i>feedback</i> ainda não retroalimenta o sistema, ou lhe dão dados insuficientes.	processos de ensino, pesquisa, inovação e gestão, com ciclos anuais de revisão e avaliação institucional, estruturados em quatro níveis de acordo com as teorias de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) — Reação, Aprendizagem, Impacto e Resultados —, com vistas ao aprimoramento permanente da qualidade do ensino, ao fortalecimento da inovação e ao suporte qualificado à tomada de decisão institucional.	compromete a retroalimentação do ciclo de melhoria contínua. Tal fragilidade inviabiliza a consolidação de uma lógica institucional baseada em evidências e limita a evolução da corporação para o estágio de “organização que aprende”, em sentido pleno, conforme preconizado no estado futuro.
--	--	---	---

Fonte: Elaboração própria, 2025.

A Tabela 4 constitui o núcleo da pesquisa, por possibilitar uma análise comparativa entre o *Current State* e o *Future State*, bem como a identificação da *Gap Analysis* em cada processo do ciclo da GC. A partir desse panorama sintético, passa-se à análise pormenorizada de cada processo. Para tanto, recorrem-se aos *heatmaps* construídos com base no número de ocorrências das categorias associadas aos processos de GC, identificadas tanto nas entrevistas quanto nos documentos institucionais. Esses mapas permitem visualizar o peso relativo das categorias mapeadas, bem como evidenciar suas interconexões com os documentos da área de ensino, os quais serão apresentados na sequência.

Observa-se (Imagem 1 - *Heatmaps* processos da GC nas Entrevistas) maior incidência nos processos de identificar, criar, compartilhar e aplicar o conhecimento, o que indica uma GC fortemente ancorada na experiência prática, no conhecimento tácito e nas interações informais entre os atores organizacionais. Em contrapartida, os processos de armazenar e, sobretudo, avaliar apresentam menor recorrência, sinalizando fragilidades na consolidação da memória organizacional e na retroalimentação sistemática do ciclo de GC. Esses resultados sugerem uma dinâmica de produção e uso do conhecimento predominantemente individualizada, com limitada institucionalização dos mecanismos de registro, sistematização e avaliação.

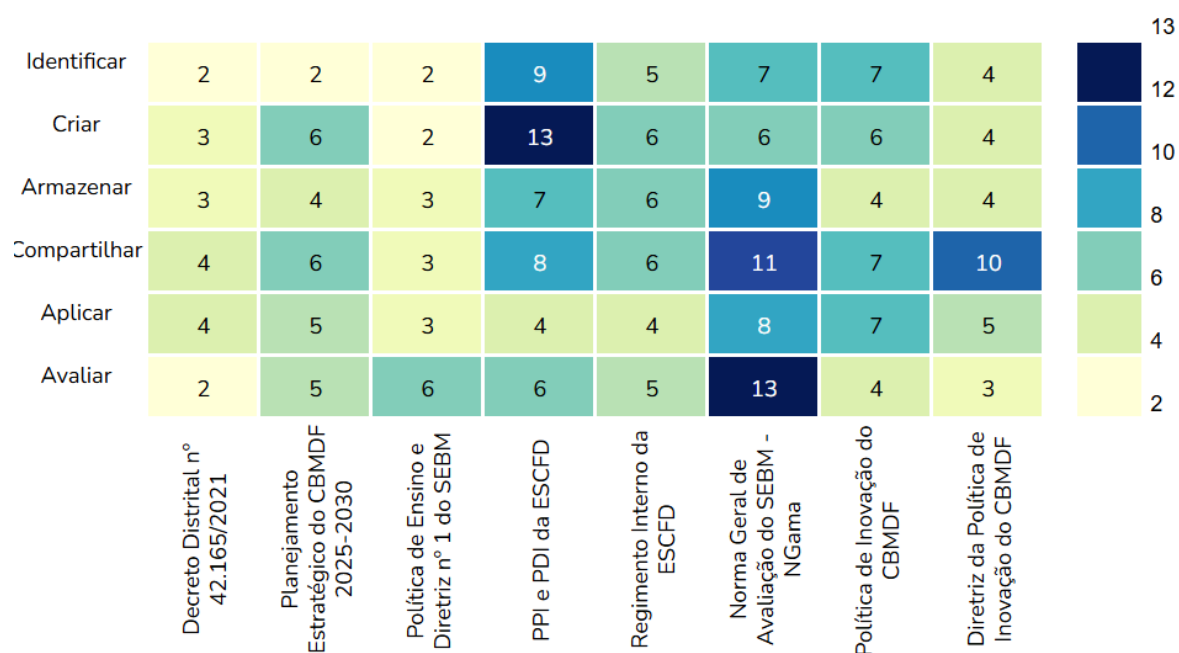
Figura 15 - Heatmaps processos da GC nas Entrevistas



Fonte: Elaboração própria, 2026.

Por outro lado, há maior equilíbrio entre os diferentes processos, a partir da análise documental. Os documentos institucionais e normativos analisados evidenciam forte ênfase nos processos de criar, compartilhar e avaliar o conhecimento, especialmente em instrumentos relacionados ao PLANES (2025-2030), à Política de Ensino, à NGAMA (avaliação institucional) e à Política de Inovação. Nota-se, ainda, a presença consistente de diretrizes voltadas ao armazenamento e à aplicação do conhecimento, indicando que os mecanismos formais de GC estão previstos e articulados no plano institucional.

Figura 16 - Heatmaps processos da GC nos Documentos



Fonte: Elaboração própria, 2026.

Retoma-se, neste momento, a Tabela 1, conforme proposta de Gatto *et al.* (2025), que possibilita quantificar os *gaps* existentes. A partir dessa escala de maturidade dos processos, articulada à Tabela 4 — *Gap Analysis* — todos os processos do ciclo da GC foram sistematicamente classificados, permitindo a consolidação do índice de lacuna (*gap score*) para cada processo, cujos resultados são destacados a seguir.

Quadro 10 - Gap Score (Índice de Lacuna)

Processos de GC	Current State Score	Future State Score	Gap (Índice de Lacuna)
Identificar	2	4	-2
Criar	1	4	-3
Armazenar	2	4	-2
Compartilhar	1	4	-3
Aplicar	2	4	-2
Avaliar	1	4	-3

Fonte: Elaboração própria, 2025.

4.1. Identificar

O *Current State* revela uma instituição que produz conhecimento de modo orgânico. Já o *gap* do primeiro processo da GC revela uma vulnerabilidade que a literatura chama de perda de capital intelectual, quando especialistas migram para a reserva. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento só se torna um ativo dinâmico quando a informação é interpretada e compartilhada. No CBMDF, contudo, os entrevistados apontaram que o conhecimento muitas vezes permanece “encapsulado em silos”, dificultando a transformação do saber tácito em explícito (Alves e Campos, 2021), essa percepção é destacada no relato da entrevistada nº 7: *“A instituição, ela não pode ser refém de seus funcionários, [...], de seus militares. [...] tá chovendo de baixo para cima. Pode ser feito, precisa ser feito, mas essa modificação é muito mais profunda”*.

O score obtido no *Current State* é de 2 (Atende Parcialmente) indicando uma maturidade de 50%, caracterizada por um processo de iniciativas fragmentadas na identificação do conhecimento. Embora a prática operacional e a produção de TCCs gerem conhecimento recorrente, esse processo depende de esforços individuais, distanciando-se do fomento institucional sistemático previsto.

Assim, o índice de lacuna de -2 demonstra que, apesar de a corporação possuir um arcabouço normativo extenso, carece de coordenação para alinhar as pesquisas às demandas concretas, aumentando o “*academic drift*” — conhecimento enclausurado na teoria sem reflexo na prática profissional, apontado por Schwartzman *et al.* (2021).

Esse achado é corroborado pelos elevados (48 - soma de vezes que os entrevistados falam sobre o processo “identificar” da GC) e relativamente homogêneos valores atribuídos ao processo nas entrevistas (*Heatmaps* - Imagem 1), os quais reforçam que a identificação de necessidades e oportunidades de conhecimento está fortemente ancorada na vivência cotidiana e no conhecimento tácito dos atores institucionais, ainda pouco sistematizado em nível organizacional.

A elevada recorrência do processo de identificação nas falas dos entrevistados indica uma organização capaz de reconhecer problemas, demandas formativas e desafios operacionais de maneira sensível e contínua, ancorada predominantemente na experiência prática e no conhecimento tácito acumulado, bem como na esperança messiânica de que a IES, por simplesmente existir, pode indicar caminhos para a identificação de *gaps*.

O *gap* no processo da GC, contudo, indica ações majoritariamente reativas, dependentes da percepção individual de gestores, docentes e especialistas, e pouco sustentada por mecanismos formais de diagnóstico, priorização e alinhamento estratégico.

Do ponto de vista analítico, a combinação entre alta recorrência nas entrevistas e lacuna moderada revela que o principal desafio do processo de identificação não reside em sua ausência, mas em sua qualificação institucional. O *Future State* pressupõe a adoção de instrumentos sistemáticos — como agendas de pesquisa alinhadas às demandas corporativas, dispositivos estruturados de escuta organizacional, uso analítico de dados institucionais e integração orgânica com os processos de planejamento e avaliação — capazes de converter percepções difusas em prioridades estratégicas. Nesse sentido, a lacuna de -2 sinaliza uma oportunidade concreta de avanço: ao institucionalizar um processo já amplamente praticado, a organização pode alcançar ganhos rápidos de maturidade, com efeitos multiplicadores sobre os demais processos do ciclo da GC.

4.2. Criar

O processo de criação do conhecimento apresenta um índice de lacuna de -3. O *score* 1 atribuído ao *Current State* (Não Atendido) corresponde a apenas 25% de maturidade em relação ao patamar esperado, revelando um cenário em que o conhecimento produzido permanece majoritariamente no domínio tácito. Conforme alerta Batista (2012), a não conversão do conhecimento tácito em explícito expõe a organização ao risco de perda de seu “legado intelectual”, especialmente em contextos de saída de militares experientes ou de transições nos ciclos de gestão. No caso do CBMDF, essa fragilidade manifesta-se na dificuldade de transformar a reconhecida vocação para a pesquisa em processos acadêmicos sistematizados no âmbito da IES, como sintetiza o relato do Entrevistado nº 13: “*A gente tem capacidade para desenvolver, a gente tem capital humano, mas ainda precisa avançar [...]*”.

Esse achado dialoga com a literatura que discute a transição histórica de modelos educacionais vocacionais para estruturas acadêmicas consolidadas. Schwartzman *et al.* (2021) destacam que a passagem de escolas isoladas para o modelo universitário implica a institucionalização da pesquisa em institutos,

departamentos e linhas estruturadas, superando práticas pontuais ou individualizadas.

De modo convergente, Lopes (2011) analisa a mudança do paradigma do ensino militar — tradicionalmente orientado pela prática e pela formação técnica — para o ensino superior, que exige sistematização acadêmica, produção científica contínua e consciência dos fundamentos pedagógicos. Embora o *Future State* aponte para a adoção de processos formais de externalização do conhecimento e de absorção de saberes externos, por meio de parcerias internacionais e modelos de Inovação Aberta previstos no PDI, essa transição ainda se mostra incipiente.

Shuman *et al.* (2022) defendem que a integração com a comunidade científica internacional é condição estratégica para a sustentabilidade da pesquisa, enquanto Sira (2025) ressalta que a ausência dessa articulação compromete a perenidade institucional, demandando análises granulares dos *déficits* de capital humano para assegurar o retorno sobre investimentos em PD&I. Esse diagnóstico é corroborado pelo *heatmaps* (Imagem 1), nos quais o processo de criar figura como o terceiro mais citado (41 ocorrências).

Em termos práticos, a criação do conhecimento ocorre, mas permanece fortemente dependente de iniciativas individuais, vocações pessoais e esforços pontuais, carecendo de processos formais que assegurem continuidade, escala e alinhamento estratégico.

Do ponto de vista analítico, a combinação entre recorrência empírica elevada e lacuna crítica indica que o problema central da criação do conhecimento não é a ausência de produção intelectual, mas a inexistência de um ecossistema institucional capaz de transformar potencial criativo em ativo organizacional. O *Future State* pressupõe a institucionalização da pesquisa e da inovação por meio de agendas temáticas alinhadas às demandas corporativas, estruturas formais de fomento, mecanismos de externalização do conhecimento e integração com redes científicas mais amplas. Assim, o *gap* de -3 sinaliza um risco estratégico relevante: sem a consolidação de modelos acadêmicos, a organização tende a permanecer em um estágio de “vocação para pesquisa”, no qual o conhecimento é produzido, mas não se converte plenamente em capital intelectual sustentável, limitando o impacto do ciclo da GC como um todo.

4.3. Armazenar

O processo de armazenamento do conhecimento apresenta uma avaliação relativamente superior aos processos que o antecedem e o sucedem no ciclo da GC, o que se explica, em parte, pela incorporação de soluções tecnológicas no cotidiano institucional. O entrevistado nº 6 destaca o uso de ferramentas de *Business Intelligence* (BI) como apoio à gestão, ao afirmar que “o BI é uma ferramenta muito forte para a gestão e serve também para a área de ensino, porque permite visualizar a corporação como uma empresa e identificar onde o conhecimento precisa ser direcionado”.

Soma-se a isso o uso recorrente de tecnologias gratuitas disponibilizadas por grandes empresas de tecnologia (*Big Techs*), que ampliam a capacidade de organização e visualização de dados. Contudo, o entrevistado nº 13 ressalta limites importantes quanto à maturidade dessas ferramentas, ao observar que, embora exista capital humano disponível, ainda é necessário avançar em modelos que permitam utilizar de forma mais estratégica a pesquisa produzida na corporação.

No *Current State*, plataformas como o *Power BI* concentram-se majoritariamente em dados operacionais e métricas de desempenho de curto prazo. Entretanto, o *Future State* esperado para a IES demanda a organização sistemática do conhecimento técnico-científico — como artigos, teses, relatórios técnicos e patentes — o que exige catalogação padronizada, preservação de longo prazo e mecanismos robustos de recuperação da informação, funções que ferramentas de BI, isoladamente, não são capazes de cumprir. Nesse sentido, Batista (2012) enfatiza que a GC não se limita a sistemas de informação voltados ao processamento de dados, mas envolve a constituição do capital intelectual, a preservação da memória organizacional e a salvaguarda do legado intelectual, incorporando lições aprendidas e saberes complexos que não se reduzem a indicadores de produtividade.

O fato de o processo de armazenar ser o penúltimo em citações nas entrevistas (27 ocorrências) indica que, apesar da existência de instrumentos formais, o armazenamento do conhecimento ainda não ocupa posição central na prática cotidiana da organização. Ele é pouco acionado espontaneamente pelos atores institucionais, o que sugere limitada apropriação cultural. Por outro lado, o índice de lacuna relativamente reduzido (*gap* -2) revela que a distância entre o *Current State* e o *Future State* é menor do que a observada em outros processos do

ciclo da GC. Esse resultado indica que os mecanismos institucionais de armazenamento — como normativas, sistemas administrativos e estruturas informacionais — encontram-se mais desenvolvidos no plano formal do que efetivamente integrados aos fluxos de trabalho e às práticas dos indivíduos.

Assim, a combinação de baixa recorrência nas entrevistas com baixo índice de lacuna mostra que o principal desafio do processo de armazenamento não reside na ausência de estruturas, mas em sua subutilização e fraca internalização organizacional. Diferentemente de processos como criar ou avaliar, que exigem mudanças mais profundas de modelo e governança, o avanço no armazenamento do conhecimento depende sobretudo de estratégias de engajamento, capacitação e integração sistêmica. Nesse contexto, a maturidade de 50% (score 2 – Atende Parcialmente) no processo “armazenar” sinaliza fragmentação e restrição a nichos específicos.

Logo, recomenda-se a adoção de um modelo integrado e centralizado de gestão da informação, ancorado na Biblioteca da ABMIL ou, alternativamente, no Estado-Maior da Corporação — solução que, embora estratégica para o CBMDF, demandaria cuidados quanto à integração com a ESCFD para não comprometer o processo de GC no âmbito da IES. A inexistência de repositórios institucionais plenamente consolidados limita a conversão do conhecimento produzido em memória organizacional estruturada, reforçando um padrão em que a GC permanece excessivamente dependente de indivíduos, em detrimento de sistemas capazes de assegurar a perenidade do patrimônio intelectual.

4.4. Compartilhar

A tradição dos cursos militares e da estrutura formal de ensino e treinamento aparece como o principal eixo de compartilhamento institucional. Grande parte do conhecimento identificado e criado nas etapas anteriores do ciclo é apresentado aos militares nesses momentos formativos. Chama atenção, contudo, o fato de nenhum entrevistado mencionar o Boletim Geral, apesar de se tratar de um instrumento cotidiano, aberto e amplamente acessível à tropa, no qual são publicados relatórios, protocolos operacionais e diversos tipos de produção institucional. Embora existam boletins restritos por postos e graduações — justificáveis por razões estratégicas, disciplinares e legais —, esse silêncio reforça a percepção de que os mecanismos

existentes de disseminação não são reconhecidos como instrumentos estratégicos de GC, mas apenas como rotinas administrativas.

Os entrevistados convergem sobre fragilidades no processo de compartilhamento. A persistência da cultura do sigilo e da percepção do conhecimento como reserva de poder corrobora o diagnóstico de Martins *et al.* (2023) sobre os desafios da GC no setor público brasileiro. Embora o processo de compartilhamento figure como o segundo mais recorrente nas falas (44 ocorrências), indicando intensa circulação de saberes — aulas, reuniões, redes pessoais e mentorias —, essa prática permanece desigual, não padronizada e fortemente dependente das interações presenciais e da continuidade dos atores.

Observa-se ainda que há um movimento de ampliação do acesso e de democratização do conhecimento produzido, segundo o entrevistado nº 2: “os repositórios de conhecimento, que são os sites da corporação, onde posta os trabalhos de conclusão de curso”. Ainda que existam TCCs e documentos submetidos a restrições — em razão de sigilo operacional, segurança pública, defesa civil e das exigências legais impostas pela legislação vigente e pela LGPD —, observa-se um esforço institucional para tornar o conhecimento mais disponível. Essa tensão entre transparência e sigilo é inerente ao contexto do CBMDF e impõe o debate sobre o uso de ferramentas gratuitas versus o desenvolvimento de sistemas proprietários capazes de assegurar governança e segurança da informação.

O processo de **compartilhamento** apresenta hiato de -3, com score 1 (25% de atendimento), trata-se menos de uma limitação tecnológica e mais de um problema de governança e cultura organizacional. Conforme Martins *et al.* (2023), instituições públicas frequentemente enfrentam barreiras culturais associadas ao sigilo excessivo, que restringem a inovação e a geração de valor público, tornando urgente a transição para modelos de difusão mais abertos e estratégicos.

O *Current State Score* 1, frente ao *Future State Score* 4, evidencia que essa circulação empírica não se converte em mecanismos institucionais de disseminação, retenção e curadoria do conhecimento. O *Future State* pressupõe políticas formais de compartilhamento, ambientes colaborativos institucionais, repositórios acessíveis e incentivos organizacionais à partilha estruturada. Assim, o *gap* de -3 representa um risco estratégico relevante: sem a institucionalização do compartilhamento, a organização permanece vulnerável à perda de conhecimento, à

descontinuidade dos fluxos informacionais e à fragilização da memória organizacional, comprometendo a maturidade do ciclo da GC como processo organizacional.

4.5. Aplicar

Na Gap Analysis, a etapa de Aplicação apresenta Current State Score 2 (Atendido Parcialmente), o que corresponde a cerca de 50% de maturidade, frente a um Future State Score 4 e a um índice de lacuna de -2. Esse resultado reflete uma aplicação relativamente consistente no nível operacional, sobretudo por meio de manuais, instruções técnicas e práticas consolidadas, mas marcada por um distanciamento crítico entre a inovação acadêmica e a normatização institucional. Assim, embora o conhecimento seja amplamente utilizado na execução das atividades-fim, sua incorporação estratégica ocorre de forma lenta, fragmentada e pouco sistematizada.

Além disso, a Aplicação revela um fenômeno que pode ser descrito como uma dissociação estrutural entre produção científica e decisão estratégica (“esquizofrenia acadêmica”). Observa-se que a produção científica de elevado nível desenvolvida nos cursos de pós-graduação (CAO/CAEO) apresenta baixa velocidade de conversão em mudanças normativas, atualização doutrinária ou melhoria de processos institucionais conduzidas pelo Alto Comando. Como consequência, manuais técnicos e normativos tendem a nascer defasados em relação às rápidas transformações sociotécnicas que marcam as Ciências do Fogo e dos Desastres.

Esse hiato temporal entre a produção do conhecimento (CAO/CAEO) e sua incorporação pelo Comando e pelo Estado-Maior evidencia a ausência de um fluxo estruturado capaz de traduzir resultados de pesquisa em soluções organizacionais tempestivas. Nesse sentido, Campos, Silva e Silva (2019) destacam a importância de modelos de Universidade Corporativa que alinhem a aprendizagem às competências críticas da organização. Na ausência desse alinhamento, a produção científica dos oficiais permanece como esforço isolado, com fraca articulação com os processos de planejamento estratégico e tomada de decisão institucional.

A aplicação do conhecimento aparece de maneira recorrente nas falas dos entrevistados, figurando como o quarto processo mais mencionado (33 ocorrências), o que evidencia a forte orientação prática da organização. Tal característica é

coerente com a complexidade crescente das operações relacionadas às Ciências do Fogo, à gestão de desastres, à segurança pública e à defesa civil, que demandam modelagens de dados cada vez mais sofisticadas e a integração de múltiplas variáveis operacionais, sociais e tecnológicas. Nesse contexto, o conhecimento produzido tende a ser rapidamente apropriado no nível operacional e educacional, ainda que nem sempre seja formalizado, avaliado ou retroalimentado de modo estruturado nos sistemas institucionais.

Analiticamente, a combinação entre recorrência moderada e lacuna intermediária indica que o principal desafio do processo de aplicação não reside na ausência de uso do conhecimento, mas na falta de sistematização, rastreabilidade e institucionalização desse uso. Nem todo conhecimento produzido é convertido em protocolos, diretrizes curriculares, procedimentos operacionais padronizados ou políticas públicas multitemáticas, o que limita a replicabilidade, a aprendizagem organizacional e a geração de valor público em escala ampliada.

No Future State, pressupõe-se a consolidação de mecanismos formais que assegurem o fechamento do ciclo da Gestão do Conhecimento, tais como: a integração estruturada entre produção científica e atualização doutrinária; a institucionalização de processos de lições aprendidas; a incorporação sistemática de evidências nas revisões curriculares e normativas; e o desenvolvimento de indicadores capazes de mensurar o impacto do conhecimento aplicado nos resultados institucionais. Nesse sentido, a lacuna de -2 representa uma oportunidade concreta de amadurecimento organizacional, pois o fortalecimento da aplicação tende a potencializar os demais processos da GC, transformando conhecimento em inovação incremental, melhoria contínua do desempenho e impacto social.

Essa tensão entre pragmatismo operacional e inovação acadêmica dialoga com Lopes (2011), que identifica o conflito entre o treinamento funcional — orientado ao “como fazer” e à reprodução de práticas — e a lógica do ensino superior, voltada ao “por que fazer” e à reflexão crítica. A superação dessa dicotomia constitui condição essencial para que a ESCFD consolide sua identidade como IES, articulando efetivamente ciência, decisão estratégica e ação operacional.

4.6. Avaliar

Batista (2012), ao propor o ciclo KDCA, sustenta que a inovação organizacional não emerge do pragmatismo isolado, centrado exclusivamente no *Do* (fazer), mas da sistematização do conhecimento e de sua avaliação contínua. Nesse sentido, o autor argumenta que a repetição operacional, desacompanhada das etapas de *Knowledge* (conhecimento) e *Check* (avaliação), conduz à estagnação dos processos, ao passo que a inovação incremental depende da capacidade institucional de aprender com a própria prática, avaliar resultados e ajustar rotas de forma estruturada.

Nesse contexto, o processo de Avaliação apresenta maturidade limitada, com 25% de atendimento (*score* 1) e índice de lacuna de -3, evidenciando uma fragilidade estrutural no ciclo da Gestão do Conhecimento. A avaliação, no estado atual, caracteriza-se por ser lenta, assistemática e pouco integrada aos demais processos, carecendo de mecanismos formais de *feedback* capazes de retroalimentar o sistema e sustentar a evolução rumo a uma organização que aprende. O *Future State* pressupõe a adoção de indicadores sistêmicos alinhados aos quatro níveis de Kirkpatrick — Reação, Aprendizagem, Impacto e Resultados — em consonância com a NGAMA e com as exigências normativas do SINAES. Conforme alertam Gatto *et al.* (2025), a ausência de métricas institucionais compromete tanto a melhoria contínua quanto a legitimidade da IES perante os órgãos reguladores.

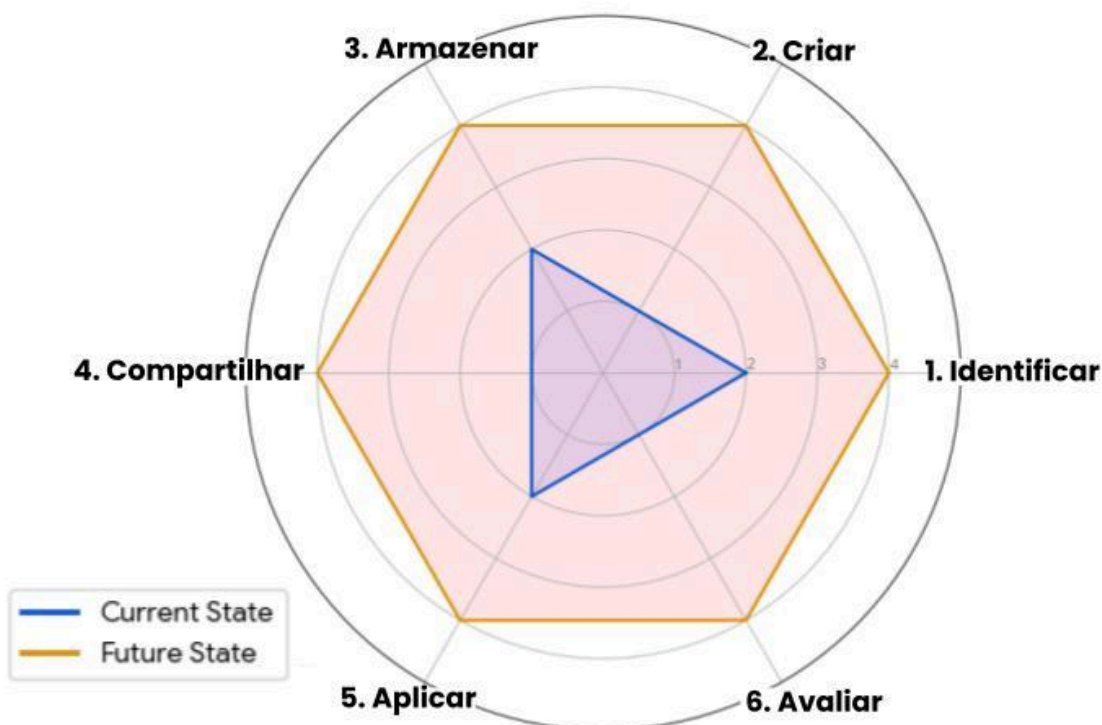
Do ponto de vista empírico, a Avaliação figura como o menos recorrente entre os seis processos da GC, com apenas 16 ocorrências nas falas dos entrevistados, o que reforça seu caráter marginal na cultura organizacional. Essa baixa recorrência indica que a avaliação do conhecimento — compreendida como mensuração de impacto, efetividade, aprendizagem organizacional e retroalimentação estratégica — é percebida como incipiente, fragmentada ou inexistente, frequentemente confundida com controles administrativos ou avaliações pontuais de desempenho operacional.

A combinação entre baixa recorrência empírica e lacuna severa de maturidade revela que o principal desafio da Avaliação não é apenas operacional, mas conceitual e estrutural. Observa-se a ausência de instrumentos como indicadores de capital intelectual, métricas de impacto da produção científica, sistemas formais de lições aprendidas, avaliações pós-implementação e

mecanismos contínuos de *feedback* orientados à tomada de decisão. Como resultado, o conhecimento aplicado raramente retorna ao sistema institucional como insumo qualificado para replanejamento, priorização de investimentos ou correção de rumos.

Por fim, constata-se que os processos da GC encontram-se em níveis assimétricos de maturidade, carecendo de uma abordagem estratégica capaz de integrar o ciclo de forma sistêmica. Conforme destacam Idrees *et al.* (2023), mais de 50% das iniciativas de GC fracassam quando reduzidas à mera gestão documental, sem avaliação de impacto ou aprendizagem organizacional. Superar a lacuna identificada no processo de Avaliação é, portanto, condição necessária para que o credenciamento da IES transcenda o atendimento formal às exigências regulatórias e se traduza em uma vantagem institucional sustentável, ancorada no conhecimento como ativo estratégico e intangível. Para sintetizar os achados, apresenta-se o gráfico a seguir, que consolida graficamente a Tabela 5 - *Gap Score* (Índice de Lacuna).

Figura 17 - Gap (Índice de Lacuna)



Fonte: Elaboração própria, 2026.

A aplicação do *framework* McKinsey 7-S⁸ proporciona uma visão multidimensional da interação entre os elementos “rígidos” (*hard*) e “flexíveis” (*soft*) no processo de institucionalização da GC. A análise evidencia que o CBMDF, por meio da ESCFD já avançou de forma consistente na dimensão dos elementos rígidos, ao dispor de arcabouço normativo, instrumentos legais e infraestrutura tecnológica compatível com a demanda. O principal desafio e a esperança dos gestores sobre as potencialidades da IES concentra-se, portanto, nos elementos flexíveis do modelo, em especial nos Valores Compartilhados e no Estilo de gestão, os quais demandam mudanças comportamentais e culturais. Tal transformação é condição necessária para que a organização continue sua marcha do patamar atual rumo a uma “organização que aprende” (Senge, 2010 e Shabdin, 2024).

5. Conclusão

O presente estudo dedicou-se a analisar o nível de maturidade da GC na ESCFD, no contexto de seu credenciamento como IES. A partir da triangulação entre a análise documental e entrevistas semiestruturadas com atores-chave, aplicou-se a metodologia de *Gap Analysis* para confrontar o *Current State* (práticas vigentes) com o *Future State* (aspirações institucionais delineadas nos documentos do SEBM).

Os resultados evidenciam que o CBMDF dispõe de um arcabouço normativo robusto e coerente com as exigências contemporâneas de uma IES. O *Future State*, projetado em documentos como o PDI, PPI e PLANES 2025-2030, revela diretrizes claras voltadas ao fomento científico, à inovação aberta e à preservação do patrimônio intelectual. A consolidação das Ciências do Fogo e dos Desastres como campos epistemológicos autônomos e a institucionalização da pesquisa sinalizam um esforço deliberado de legitimação da ESCFD não apenas como escola de formação operacional, mas como autoridade técnico-científica.

Entretanto, a mensuração do hiato institucional (*Gap Score*) demonstra que a existência de normas não garantiu, até o momento, a plena institucionalização das

⁸ Optou-se por apresentar o *framework* McKinsey 7-S e a análise SWOT exclusivamente nos apêndices como conclusão geral da dissertação, uma vez que esse último instrumento será construído a partir da integração analítica dos resultados dos três artigos que compõem o estudo. A inclusão da SWOT neste artigo, cujo recorte específico incide sobre a Gestão do Conhecimento da ESCFD, resultaria em uma análise excessivamente parcial, restrita às dimensões inerentes ao tema, e insuficiente para refletir a complexidade estratégica que emerge apenas da articulação entre os diferentes eixos investigados.

práticas. As etapas de Criar, Compartilhar e Avaliar apresentaram os índices de lacuna mais críticos (*Gap -3*), revelando vulnerabilidades estruturais na conversão do conhecimento tácito em explícito e na retroalimentação do sistema. Embora a Corporação gere conhecimento relevante, este permanece majoritariamente pulverizado em "silos", dependente de iniciativas individuais e, em alguns casos, retido como forma de poder, o que compromete a transparência e a aprendizagem organizacional (Martins *et al.*, 2023).

A análise qualitativa identificou um descompasso entre a produção científica de alto nível — realizada nos cursos de carreira — e sua aplicação nas decisões do Alto Comando. Essa desconexão impede que pesquisas relevantes se convertam tempestivamente em mudanças normativas ou procedimentais, gerando obsolescência documental frente à aceleração tecnológica (Lopes, 2011). Tal cenário reforça a tese de Batista (2012) e Sira (2025) de que, sem processos formais de avaliação e melhoria (*Gap -3*), a organização falha em fechar o ciclo do conhecimento, limitando sua capacidade de inovação incremental.

Sob a ótica do conceito de "organização que aprende" (Senge, 2010; Shabdin, 2024), conclui-se que o CBMDF já superou os desafios associados aos elementos "rígidos" (infraestrutura e normas). O desafio central reside agora nos elementos "flexíveis" (cultura e estilo de gestão), exigindo a transição de um modelo de aprendizado orgânico e fragmentado para um sistema institucionalizado. A assimetria evidenciada nos *heatmaps* — com forte ênfase na identificação e criação, mas baixa intensidade na avaliação e armazenamento — corrobora a necessidade de fortalecer a memória organizacional para mitigar a perda de capital intelectual decorrente da passagem dos militares para a reserva.

Como limitações do estudo, destaca-se o recorte institucional específico e o uso de inferências analíticas para a construção do *Future State*, o que envolveu a interpretação do pesquisador sobre documentos dispersos. Ressalta-se que a aplicação integrada dos *frameworks* McKinsey 7-S e análise SWOT, que complementam esta visão diagnóstica, foi direcionada aos apêndices desta dissertação, compondo a conclusão geral da obra para evitar redundâncias analíticas neste capítulo específico.

O *roadmap* para a superação das lacunas identificadas constitui o Produto Técnico desta pesquisa (Plano de Ação e Melhoria - PAM). Para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que monitorem a evolução do

Gap Score após a implementação do PAM, bem como pesquisas comparativas com outras IES militares.

Em suma, a transição da ESCFD para o *status* de IES atua como um catalisador estratégico. A institucionalização da GC não deve ser vista apenas como um requisito regulatório, mas como vetor para transformar o capital intelectual do CBMDF em vantagem competitiva perene, garantindo que a excelência operacional seja sustentada por uma base científica sólida e por uma governança orientada a evidências.

6. Referências

ALVES, Rafael Rodrigues; CAMPOS, Fernando Celso de. **Gestão do conhecimento e práticas de explicitação de tácito para explícito: Uma revisão sistemática da literatura dos últimos 20 anos**. *Exacta*, v. 19, n. 4, p. 911-932, 2021.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. 132 p. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 8 de jan. de 2026.

BARCELOS, Marcos Aurélio; VIDAL, Vanderlei Vanderlino. **O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina como organização de aprendizagem**. *Ignis: Revista Técnico Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina*, v. 1, n. 1, p. 98-111, 2016

BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Tradução Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAMPOS, André Telles. **O modelo de universidade corporativa e a gestão do conhecimento: uma visão de futuro para o sistema de ensino do CBMDF**. 2016. Trabalho monográfico (Curso de Altos Estudos para Oficiais Combatentes) – Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina, Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2016.

CBMDF. CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal PLANES 2025-2030**: Suplemento ao Boletim Geral nº 009, de 14 de janeiro de 2025. Brasília: DF, 2025.

_____. CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 28, de 27 de julho de 2010. Aprova a Política de Ensino e a Diretriz Geral do Sistema de Ensino Bombeiro Militar do CBMDF e dá outras providências**. Brasília: DF, Boletim Geral n. 195, de 21 de outubro de 2010.

_____. CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 98, de 29 de dezembro de 2011 que aprova a Política de Pesquisa, Ciência, Tecnologia e Inovação e a Diretriz Geral de Pesquisa, Ciência, Tecnologia e Inovação do CBMDF e dá outras providências**. Brasília: DF, 2011.

_____. CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 24, de 25 nov. 2020 que aprova o Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal - RICBM**. Brasília: DF, 2020.

_____. CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 31, de 18 agosto de 2022. Aprova a Política de Ensino do Sistema de Ensino Bombeiro Militar – PSEBM, do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal – CBMDF, e dá outras providências.** Brasília: DF, Suplemento ao Boletim Geral 156, de 18 de agosto de 2022, Brasília: DF, 2022.

_____. CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 15, de 23 de junho de 2025. Institui a Política de Inovação do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.** Brasília: DF, Suplemento ao BG nº 115, de 24 de junho de 2025, Brasília: DF, 2025.

_____. CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 16, de 23 de junho de 2025. Aprova a Diretriz da Política de Inovação do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, para o biênio 2025-2026.** Publicada no Suplemento ao BG nº 115, de 24 de junho de 2025. Brasília: CBMDF, 2025b.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** 3.ed. Porto Alegre: Penso, 2014. CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3.ed. Porto Alegre: Penso, 2010.

FILGUEIRA, João Daniel da Silva. **Institucionalização da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres: Estudo de Caso do Credenciamento do Sistemas de Ensino do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal como Instituições de Ensino Superior.** 2026.

_____. João Daniel da Silva. **Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres: Sustentabilidade Financeira da Instituição de Ensino Superior do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.** Artigo científico (Curso de Altos Estudos para Oficiais) – Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina, Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2025. Disponível em: <https://biblioteca.cbm.df.gov.br/>

GATTO, Dacyr Dante de Oliveira *et al.* *Data Mapping and Data Inventory of children and adolescents: identification of critical points in the process of compliance with LGPD in an educational institution.* **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Curitiba, v. 23, p. 01-20, 2025.

IDREES, Hisham; XU, Jin; SYED Arslan Haider; SHEHNAZ Tehseen: **A systematic review of knowledge management and new product development projects: Trends, issues, and challenges**, *Journal of Innovation & Knowledge (JIK)*, Elsevier, Amsterdam. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100350> Acesso em: 04 de outubro de 2025.

LOPES, Paola Bonanato. **Curso de Bacharelado em Ciências Militares: reconstrução do percurso sócio-histórico, análise da concepção pedagógica e**

perspectivas. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação: Conhecimento e Inclusão Social da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais. 2011. Acesso em: 03 de junho de 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/FAEC-8SSH2T>.

MARTINS, Isabel Cristina dos Santos. **Os desafios do ensino superior policial-militar no Brasil: um estudo de caso sobre currículos de cursos de graduação em ciências policiais.** 2022. Tese (Doutorado em Educação) – PUCRS, Porto Alegre, 2022.

MARQUES, Adriana A.; FUCCILLE, Alexandre. **Ensino e pesquisa em defesa no Brasil: estruturação do campo e desafios.** Revista Brasileira de Estudos de Defesa, ____v. 2, n. 2, 2015. Disponível em: <https://rbed.abedef.org/rbed/article/view/64674>. Acesso em: 20 de julho de 2025.

MCELROY, M. ***The new knowledge management: complexity, learning and sustainable innovation.*** Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 2003.

NETO, José Eleutério da Rocha. **Ciência Policial e a Perspectiva de Feyerabend sobre o conhecimento científico.** Revista Ciência & Polícia, [S. l.], v. 11, n. 1, 2025. Disponível em: <https://revista.iscp.edu.br/index.php/rcp/article/view/383>. Acesso em: 16 jul. 2025.

NONAKA, I. and TAKEUCHI, H. ***The Knowledge Creating Company.*** Harvard Business Press, Boston, 1995

SANCHES, Giulia Alves Brollo. **GAP Analysis de Relatórios ESG: Impactos das Novas Diretrizes Europeias em Empresas Multinacionais de Óleo e Gás com Atuação no Mercado Europeu.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2025.

SCHABBACH, Letícia; RAMOS, Marília Patta. **As escolas de governo e o desafio da formação dos servidores públicos no Brasil.** 2024. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8049>. Acesso em: 16 jul. 2025.

SCHWARTZMAN, Simon; *et al.* **Por uma tipologia do ensino superior brasileiro: teste de conceito.** Estudos Avançados, v. 35, p. 153-186, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2021.35101.011>. Acesso em 5 de junho de 2025.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: a arte e a prática da organização que aprende.** 25. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

SHABDIN, N. I. *et al.* *The Gap Analysis Fundamentals for Digitalization Strategic Planning. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 1555-1567, 2024.

SHUMAN, Jacquelyn K. *et al.* *Reimagine fire science for the anthropocene*. *PNAS nexus*, v. 1, n. 3, p. pgac115, 2022

SIRA, Mariya. *A gap analysis framework for enterprise AI implementation. Production Engineering Archives*, [S. l.], v. 31, n. 3, p. 291-310, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/pnasnexus/pgac115> . Acesso em 8 de março de 2025.

YIN, Robert K. *Pesquisa qualitativa: do início ao relatório*. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2018.

CAPÍTULO 4

ARTIGO 3

Cabe ressaltar que o artigo científico intitulado “**Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres: Sustentabilidade Financeira da Instituição de Ensino Superior do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**”, embora constitua um dos marcos centrais desta pesquisa-ação, não consta em anexo ao presente volume. Tal decisão fundamenta-se no fato de o referido trabalho já ter sido submetido a escrutínio acadêmico e institucional autônomo, constituindo produção técnica concluída e homologada.

O referido trabalho constituiu o Trabalho Final do Curso de Altos Estudos para Oficiais (CAEO/BM) e foi formalmente aprovado em 13 de outubro de 2025 por Banca Examinadora composta por Oficiais Superiores com *expertise* na área temática.

Considerando a aprovação com recomendação de ampla publicidade, a relevância estratégica com sugestão de encaminhamento aos setores corporativos competentes e o seu arquivamento na Biblioteca Digital do CBMDF sob licença *Creative Commons 4.0*, optou-se por referenciá-lo como obra publicada e validada. Essa abordagem garante a integridade dos fluxos editoriais institucionais e evita a redundância documental, mantendo o rigor metodológico desta dissertação.

FILGUEIRA, João Daniel da Silva. **Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres: Sustentabilidade Financeira da Instituição de Ensino Superior do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**. Artigo científico (Curso de Altos Estudos para Oficiais) – Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina, Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2025. Disponível em: <https://biblioteca.cbm.df.gov.br/>

Resumo: O credenciamento da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres (ESCFD) como Instituição de Ensino Superior (IES) do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) implica na necessidade de destinação de recursos para a manutenção e expansão das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Existem muitas possibilidades de captação de recursos, algumas delas com maior potencial inclusive de geração de valor e que pode assegurar a Sustentabilidade Financeira da IES. Este estudo (pesquisa-ação, com estudo de caso), de abordagem qualitativa, utiliza análise documental e entrevistas semiestruturadas para analisar as principais e possíveis fontes de recursos que possam garantir a Sustentabilidade Financeira da ESCFD à luz da legislação e da bibliografia. A solução converge para a criação de um ecossistema financeiro híbrido, a reorganização do Escritório de Projetos (EP) e a parceria com uma Organização da Sociedade Civil (OSC), que cria o arcabouço necessário para a captação e aplicação dos recursos, uma vez que apenas a captação do recurso sem o suporte estrutural institucional pode não ser suficiente para garantir a perenidade buscada.

Palavras-chave: Sustentabilidade Financeira; Instituição de Ensino Superior (IES); Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF); Geração de valor em IES; captação de recursos financeiros.

Abstract: *The accreditation of the Higher School of Fire and Disaster Sciences (ESCFD) as a Higher Education Institution (HEI) of the Federal District Military Fire Department (CBMDF) entails the need for allocating resources to maintain and expand teaching, research, and extension activities. There are numerous possibilities for fundraising, some with high potential for value creation, which can ensure the institution's Financial Sustainability. This study (action research with a case study), employing a qualitative approach, uses documentary analysis and semi-structured interviews to examine the main and potential sources of funding that may guarantee the Financial Sustainability of ESCFD in light of legislation and academic literature. The proposed solution converges toward the creation of a hybrid financial ecosystem, the reorganization of the Project Office (EP), and the establishment of a partnership with a Civil Society Organization (CSO), which together provide the necessary framework for fundraising and resource management, as fundraising alone—without institutional structural support—may not be sufficient to ensure the desired long-term sustainability.*

Keywords: *Financial Sustainability; Higher Education Institution (HEI); Federal District Military Fire Department (CBMDF); Value Generation in HEIs; Financial Resource Mobilization.*

7. Síntese Analítica de Produção Acadêmica Externa

O estudo parte do diagnóstico de uma fragilidade estrutural no modelo de financiamento da ESCFD, caracterizada pela dependência excessiva — estimada em cerca de 90% — dos repasses do Fundo Constitucional do Distrito Federal (FCDF). A literatura recente aponta que tal dependência projeta desequilíbrios fiscais relevantes no médio e longo prazo, especialmente diante de restrições orçamentárias crescentes e da possibilidade de redefinição de prioridades estratégicas no âmbito federal (Altalibi, 2024; Goulart & Miranda, 2023; Soares, 2023). Esse cenário de vulnerabilidade institucional motivou o Conselho Superior da ESCFD a examinar alternativas de financiamento inspiradas em modelos já consolidados em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), notadamente a utilização de Organizações da Sociedade Civil (OSC) como instrumentos de apoio à gestão financeira e administrativa (Cardoso, 2023; Rosa, 2023; Jesus, 2025).

Nesse contexto, a pesquisa buscou responder à seguinte pergunta-problema: **quais fontes de recursos podem assegurar a sustentabilidade financeira da ESCFD, considerando suas peculiaridades jurídicas, organizacionais e institucionais?** O objetivo geral consistiu em analisar fontes atuais e potenciais de financiamento capazes de sustentar, de forma contínua, as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Escola, à luz da legislação educacional, do marco regulatório do SINAES — especialmente a dimensão “Sustentabilidade Financeira”, prevista no inciso X do art. 3º — e dos referenciais teóricos pertinentes (Brasil, 2014).

Adotou-se uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, estruturada como pesquisa-ação com estudo de caso. Os procedimentos metodológicos incluíram análise documental e bibliográfica, além da realização de 16 entrevistas semiestruturadas com dois grupos distintos: atores internos do CBMDF diretamente envolvidos no processo de credenciamento e gestão financeira da ESCFD, e representantes de outras Instituições de Ensino Superior selecionadas para *benchmarking*. A análise dos dados foi conduzida por meio de categorização semântica, com base na análise de conteúdo proposta por Bardin, em adaptação metodológica de Ferreira (2023).

No âmbito interno, a pesquisa identificou, a partir da análise do Boletim Geral (BG), 29 ocorrências relacionadas aos termos ESCFD, IES, FUNAB, ESCDP II e MEC, das quais foram selecionados 10 fatos considerados relevantes por representarem decisões estratégicas ou inflexões no processo de credenciamento institucional. O cruzamento dessas informações permitiu a identificação de nove militares considerados atores-chave, especialmente integrantes da DEALF, com atuação direta nas áreas de finanças e contratos, cujas percepções foram fundamentais para a compreensão das limitações e potencialidades do modelo vigente.

No grupo de *benchmarking*, foram selecionadas IES públicas federais localizadas no Distrito Federal, a partir do sistema e-MEC, contemplando diferentes tipos de organização administrativa. Foram realizadas entrevistas com representantes da Universidade do Distrito Federal (UnDF), da Academia Nacional de Polícia (ANP/Polícia Federal), do Instituto Superior de Ciências Policiais da PMDF (ISCP), do Instituto Federal de Brasília (IFB) e da Escola de Comunicações do Exército (EsCom), além de entrevistas complementares com a Finatec e com o Escritório de Projetos do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG). Esse conjunto permitiu identificar práticas consolidadas de diversificação de fontes de recursos e arranjos institucionais mais flexíveis para a gestão financeira.

Os resultados evidenciaram desafios estruturais relevantes. Destaca-se a incompatibilidade entre o ciclo orçamentário tradicional do CBMDF — baseado em instrumentos como o PARF e o PCA, voltados predominantemente à manutenção de demandas previsíveis — e a natureza dinâmica dos projetos de ensino, pesquisa e inovação, que exigem maior agilidade decisória e financeira. Soma-se a isso uma barreira cultural institucional, marcada por aversão ao risco e receio de “canibalização” de recursos educacionais por áreas operacionais, bem como uma peculiaridade jurídica significativa: a ESCFD não possui autonomia administrativa plena, estando submetida aos ritmos e limites dos processos licitatórios da administração pública direta.

À luz do referencial teórico, os achados dialogam com Junior *et al.* (2016), ao evidenciar que a sustentabilidade institucional envolve não apenas dimensões econômicas, mas também simbólicas e de influência social; com Locatelli *et al.* (2022), ao demonstrar que a geração de valor em IES depende de gestão financeira

estratégica associada ao *marketing* institucional; e com Tavares e Shimidt de Paula (2023), ao reforçar que níveis mais elevados de *accountability* ampliam o valor institucional percebido. Nesse sentido, a pesquisa aponta que o isomorfismo institucional induzido pela matriz SINAES pode ser superado por estratégias de *disclosure* e transparência ativa.

A análise integrada da legislação, da bibliografia e das entrevistas converge para uma solução central: **a Sustentabilidade Financeira da ESCFD deve ser construída sobre um ecossistema financeiro híbrido, baseado na diversificação de fontes de recursos e em uma arquitetura de governança compatível com suas especificidades institucionais** (Meireles, 2023). O estudo mapeou 42 fontes potenciais de financiamento, organizadas em 13 categorias, incluindo fontes públicas (como o Fundo Nacional de Segurança Pública, o Fundo de Defesa de Direitos Difusos e emendas parlamentares), geração própria (mensalidades de cursos de pós-graduação *lato sensu*, prestação de serviços técnicos especializados e *royalties*) e mecanismos inovadores de parceria, como *naming rights*, licenciamento de marcas, parcerias com *fintechs* e acordos com o setor produtivo.

O principal produto técnico do estudo é a proposição de um Modelo Dual Supervisionado de Governança Financeira, estruturado a partir da separação funcional entre um Cérebro Estratégico, representado pela diretoria responsável pela definição das prioridades institucionais de ensino e pesquisa, e um Braço Operacional, materializado em um Escritório de Projetos atuando em parceria com uma Organização da Sociedade Civil (OSC) selecionada por meio de chamamento público amplo e transparente. Esse arranjo permite que a OSC execute a gestão financeira com maior agilidade — especialmente em contratações e aplicações de recursos — enquanto o CBMDF mantém a supervisão técnica, o controle institucional e o alinhamento com seus valores organizacionais.

Conclui-se que a Sustentabilidade Financeira da ESCFD não depende apenas da identificação de novas fontes de recursos, mas, sobretudo, da redefinição de sua estrutura de governança. A principal contribuição do estudo reside na proposição de uma mudança de paradigma: da dependência orçamentária passiva para o protagonismo ativo na construção do futuro financeiro institucional. O modelo dual apresentado demonstra potencial de replicabilidade em outras

instituições públicas, especialmente no âmbito militar, ao conciliar eficiência administrativa, transparência, controle institucional e aderência às exigências regulatórias do sistema nacional de avaliação da educação superior.

8. Produtos Técnicos Associados à Pesquisa

Como desdobramento aplicado da pesquisa, foram elaborados produtos técnicos diretamente vinculados às conclusões e às recomendações apresentadas no estudo, com o objetivo de conferir operacionalidade, segurança jurídica e viabilidade institucional ao modelo de Sustentabilidade Financeira proposto para a ESCFD. Esses produtos não se limitam a instrumentos normativos isolados, mas compõem um conjunto articulado de soluções voltadas à consolidação de uma nova arquitetura de governança para a captação e gestão de recursos no âmbito do CBMDF.

O primeiro produto técnico consiste na minuta de Edital de Chamamento Público para a celebração de Termo de Colaboração com Organização da Sociedade Civil (OSC), formalmente vinculada ao Processo SEI nº 00053-00194771/2024-73. A elaboração desse instrumento decorre diretamente da constatação empírica de que a Sustentabilidade Financeira da ESCFD exige maior agilidade administrativa, capacidade de execução financeira e flexibilidade operacional, características dificilmente alcançáveis exclusivamente por meio dos mecanismos tradicionais da administração pública direta. O chamamento público foi concebido como instrumento prudencial, em conformidade com o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (Lei nº 13.019/2014), assegurando critérios objetivos de seleção, ampla publicidade, transparência e controle institucional. Trata-se, portanto, de um mecanismo que materializa os princípios de *accountability* e *disclosure* destacados na literatura (Tavares & Shimidt de Paula, 2023), ao mesmo tempo em que mitiga riscos associados à aversão institucional ao uso de arranjos colaborativos.

O segundo produto técnico corresponde à proposta de Ato do Comandante-Geral, consubstanciada na minuta de Portaria que aprova a Emenda Regimental nº 03, destinada a alterar o Regimento Interno do CBMDF, aprovado pela Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020, especificamente no que se refere à estrutura do Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia (DEPCT).

Esse ato normativo formaliza, no plano organizacional, uma das conclusões centrais do estudo: a necessidade de reposicionar o Escritório de Projetos como unidade estratégica vinculada à Diretoria de Pesquisa, Ciência e Tecnologia (DIREP), e não mais subordinada a estruturas predominantemente administrativas ou financeiras. A inclusão expressa do Escritório de Projetos (EPROJ) na estrutura da DIREP confere lastro institucional ao papel do chamado “cérebro estratégico” do modelo dual proposto, responsável por alinhar a captação de recursos às prioridades de ensino, pesquisa, desenvolvimento e inovação da Corporação.

A emenda regimental proposta detalha, ainda, as competências do Escritório de Projetos, atribuindo-lhe funções que vão além da mera tramitação processual, tais como a centralização da elaboração e submissão de propostas a editais de fomento, a gestão integrada de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), o controle de escopo, cronograma e custos, a administração de convênios e termos de cooperação e a supervisão da prestação de contas dos recursos captados. Destaca-se, nesse ponto, a previsão normativa de supervisão da atuação da OSC parceira, o que reforça o caráter supervisionado do modelo e preserva a autoridade institucional do CBMDF sobre os projetos estratégicos.

O terceiro produto técnico associado à pesquisa é o Quadro de Efetivo Mínimo para a Composição do EPROJ no âmbito do DEPCT. O quadro estabelece perfis profissionais, atribuições e quantitativos mínimos necessários para o funcionamento do EP, alinhando-se à literatura que associa eficiência administrativa à geração de valor institucional (Meireles, 2023). A definição de um Gestor do Escritório de Projetos, preferencialmente militar com titulação *stricto sensu* e experiência em pesquisa ou captação de recursos, responde à necessidade de liderança técnica capaz de articular planejamento estratégico, governança acadêmica e execução financeira. De igual modo, a previsão de um corpo técnico qualificado, com competências em elaboração e gestão de projetos, controle de cronogramas, riscos e prestação de contas, busca superar uma das fragilidades identificadas na pesquisa: a dependência de iniciativas individuais e a ausência de processos institucionalizados para a captação de recursos.

Em conjunto, esses produtos técnicos⁹ operacionalizam uma mudança de paradigma institucional, deslocando a ESCFD de uma posição de dependência orçamentária passiva para uma postura de protagonismo ativo na construção de sua Sustentabilidade Financeira. Trata-se de soluções com potencial de replicabilidade em outras instituições públicas, especialmente no contexto das organizações militares, desde que respeitadas suas especificidades jurídicas e culturais inerentes de cada corporação.

⁹ Optou-se por apresentar a análise SWOT exclusivamente nos apêndices como conclusão geral da dissertação, uma vez que esse instrumento será construído a partir da integração analítica dos resultados dos três artigos que compõem o estudo. A inclusão da SWOT neste artigo, cujo recorte específico incide sobre a sustentabilidade financeira da ESCFD como IES do CBMDF, resultaria em uma análise excessivamente parcial, restrita às dimensões econômico-financeiras, e insuficiente para refletir a complexidade estratégica que emerge apenas da articulação entre os diferentes eixos investigados.

CONCLUSÃO INTEGRADA

A presente dissertação teve como objetivo descrever o processo de consolidação da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres (ESCFD) como Instituição de Ensino Superior (IES) no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF). Ao articular as dimensões do Credenciamento institucional, da Gestão do Conhecimento (GC) e da Sustentabilidade Financeira, o estudo permitiu compreender um percurso organizacional marcado pela transição gradual de um modelo centrado na lógica operacional para uma estrutura orientada pela autoridade técnico-científica e acadêmica.

O problema central da investigação consistiu em compreender de que modo se processou a consolidação da ESCFD diante dos desafios institucionais enfrentados e das estratégias adotadas ao longo desse percurso. A análise integrada dos artigos que compõem esta dissertação conduz à compreensão de que a consolidação da ESCFD configura-se como um processo incremental, dinâmico e não linear, condicionado por fatores normativos, culturais, organizacionais e financeiros.

A pesquisa exploratória revelou-se particularmente fecunda ao permitir a identificação de marcos relevantes da trajetória institucional da ESCFD, fornecendo subsídios consistentes para a construção de uma linha do tempo organizacional. Tal sistematização contribui não apenas para a preservação da memória institucional, mas também para a compreensão das escolhas estratégicas que moldaram o desenvolvimento da escola, e a interface com a visão das pessoas que estiveram na linha de frente desta empreitada só amplifica o sentido, acrescentando camadas que demonstram a “odisseia organizacional” da ESCFD.

No que se refere ao credenciamento, os ciclos de aprendizagem institucional observados entre 2013 e 2024 indicam que a obtenção do Credenciamento junto ao Ministério da Educação (MEC) não se restringiu a um cumprimento formal de exigências legais, mas refletiu um processo de amadurecimento organizacional e estratégico, através de “mares tempestuosos”. A pesquisa identificou que a chamada “rivalidade positiva” com instituições congêneres, aliada à persistência de lideranças institucionais, atuaram como elemento dinamizador desse percurso. Todavia, também se evidenciou uma fragilidade relevante relacionada à visibilidade,

valorização e estruturação do corpo docente, aspecto central para a perenidade acadêmica da IES.

No campo da GC, constatou-se que o CBMDF dispõe de um arcabouço normativo consistente, associado aos chamados elementos estruturais ou formais. Em contrapartida, persistem desafios expressivos nos componentes culturais e processuais, vinculados aos elementos organizacionais mais flexíveis. A *gap analysis* demonstrou que, embora a produção intelectual apresente elevado nível técnico, ela ainda se encontra compartimentalizada, dificultando a circulação, a integração e a retroalimentação do conhecimento. A consolidação da ESCFD como IES pressupõe, portanto, a superação de práticas fragmentadas de aprendizagem, com a melhoria dos processos do ciclo do conhecimento, de modo a evitar a dissipação do capital intelectual acumulado.

No tocante à Sustentabilidade Financeira, os resultados indicaram que a dependência exclusiva do Fundo Constitucional do Distrito Federal (FCDF) configura um fator de vulnerabilidade à autonomia acadêmica e à expansão institucional. Nesse sentido, propôs-se um modelo de financiamento híbrido, apoiado na atuação de uma Organização da Sociedade Civil (OSC) e na estruturação de um Escritório de Projetos. Tal arranjo reposiciona a ESCFD não como um centro de despesa orçamentária, mas como uma unidade capaz de captar recursos externos e gerar adicionalidade financeira, assegurando que o crescimento acadêmico não concorra diretamente com a atividade-fim operacional da corporação.

Ademais, o diálogo com a literatura especializada em GC e Sustentabilidade Financeira possibilitou a incorporação de aprendizados oriundos de experiências consolidadas em outras IES, oferecendo referências passíveis de adaptação ao contexto específico da ESCFD.

De forma preliminar, observa-se que a decisão do CBMDF de credenciar uma IES configura uma iniciativa estratégica e intrépida, sobretudo considerando que a missão institucional da **Corporação** não se vincula, de maneira direta, à oferta de educação superior pública. Essa escolha implica a internalização de exigências normativas, procedimentais e documentais complexas, próprias do sistema federal de ensino. Verifica-se, contudo, a existência de lacunas de compreensão, dos processos e de suas potencialidades, por parte de alguns gestores, além das especificidades que envolvem a gestão acadêmica no âmbito do ensino superior

público, gerando “criaturas míticas”: medos, resistências, inseguranças e dúvidas ao longo do caminho, o que implicou em uma visão altamente crítica do *Current State* de cada processo do ciclo da GC na IES, pelos entrevistados.

A criação da ESCFD deve ser compreendida como um ponto de partida, e não como uma etapa conclusiva. A consolidação plena dessa institucionalização demanda um esforço contínuo de reflexão, planejamento e tomada de decisão. Embora as oportunidades estejam delineadas, a ausência de apoio tempestivo por parte das lideranças governamentais pode comprometer o projeto, uma vez que as demandas administrativas tendem a sobrepor-se às necessidades acadêmicas, esvaziando os ganhos estratégicos originalmente associados à criação da IES. Nesse contexto, torna-se imprescindível que a Corporação identifique, de forma clara, as vantagens institucionais decorrentes da manutenção e do fortalecimento de uma IES sob sua responsabilidade. A partir desse diagnóstico, será necessário definir, com objetividade, os rumos a serem seguidos, e é nessa discussão que está dissertação se insere.

A complexidade do projeto, e o fato dele ter sido executado a muitas mãos, impede afirmações categóricas sobre a adequação do modelo adotado, permitindo tratá-lo como uma hipótese institucional em aberto, passível de verificação em estudos futuros. Contudo, não se questiona se o credenciamento como IES representa o arranjo mais apropriado ou se modelos alternativos poderiam oferecer maior aderência ao perfil organizacional do CBMDF, uma vez que a proposta não exclui o Sistema de Ensino Bombeiro Militar (SEBM), nem suas dinâmicas militares baseadas no Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), e considera que o credenciamento era a “travessia já escrita, ainda que o navegante não soubesse”.

Uma hipótese interpretativa relevante sugere que o credenciamento da ESCFD tenha assumido, para além de uma demanda acadêmica, um papel estratégico e político de legitimação da atividade formativa da corporação perante o Estado e a sociedade. Sob essa perspectiva, a criação da ESCFD pode ser compreendida como um mecanismo de posicionamento institucional no campo da educação superior, especialmente na transição de uma estratégia de sobrevivência para uma de desenvolvimento ampliado, captada por uma GC que no *Current State* não é basal.

Importa destacar que o conhecimento técnico produzido pela corporação no campo das Ciências do Fogo e dos Desastres continuará a existir

independentemente da IES. Contudo, a autoridade epistêmica associada a esse saber poderá ser deslocada para outros atores caso o CBMDF não ocupe, de forma estruturada, o espaço da produção científica e da formação especializada. A academia, organismos internacionais e o setor privado seguem investindo em pesquisas e soluções voltadas à prevenção de desastres, mudanças climáticas e incêndios, o que suscita a reflexão sobre o interesse e a capacidade da corporação em participar ativamente desse debate.

Nesse cenário, a existência de uma IES possibilita a sistematização científica do conhecimento técnico produzido internamente, a formação de novos quadros especializados e o desenvolvimento de uma agenda acadêmica própria, conforme previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional da ESCFD.

Adicionalmente, a articulação com a lógica da *hélice tríplice* — universidade, governo e setor produtivo — reforça a necessidade de tratar o conhecimento institucional como ativo estratégico, dotado de valor social, econômico e tecnológico. A institucionalização desse conhecimento assegura ao CBMDF legitimidade no debate nacional e internacional sobre temas centrais à sua área de atuação, ajudando-o a cumprir suas missões legais, como partícipe da Segurança Pública e da Defesa Civil.

O estudo também demonstrou que o SEBM incorporou, ao longo do tempo, elementos característicos das universidades corporativas, sobretudo no que diz respeito à certificação formal das formações e à busca por reconhecimento nacional. Paralelamente, observa-se uma aproximação progressiva do modelo das Escolas de Governo, impulsionada pela profissionalização da gestão pública e pela ampliação das demandas por qualificação de servidores no contexto democrático.

A análise das instituições de ensino emergentes no âmbito do SEBM revela, portanto, um arranjo educacional inserido em um ecossistema complexo, que envolve universidades tradicionais, escolas de governo, IES militares e centros de formação profissional. A comparação com experiências congêneres mostra-se fundamental para a identificação de práticas exitosas passíveis de adaptação à realidade institucional do CBMDF.

A natureza profissionalizante do Ensino Bombeiro Militar (EBM) constitui elemento estruturante dessa discussão, o que aproxima o debate da Educação Profissional e Tecnológica (EPT). A missão institucional da Corporação exige profissionais altamente qualificados para lidar com múltiplos cenários de risco. Essa

formação demanda não apenas domínio técnico, mas também preparo físico, psicológico, ético e moral, atributos diretamente associados ao *ethos* militar, que valoriza disciplina, comprometimento, prontidão e altruísmo.

Dessa forma, o ensino no CBMDF transcende o treinamento técnico, configurando-se como um processo permanente de educação e aculturação institucional (TD&E). Tal processo requer estruturas pedagógicas organizadas, diretrizes claras e alinhamento entre missão-fim e missão-meio. A IES, nesse contexto, deve atuar como instância estratégica de articulação, contribuindo para a qualificação dos profissionais e para a inserção do conhecimento produzido no debate acadêmico e científico mais amplo.

Destaca-se que a criação da ESCFD ocorre em um cenário de restrições orçamentárias, crescente complexidade acadêmica e aceleradas transformações tecnológicas, o que impõe novos desafios à gestão pública. Como iniciativa sustentada por recursos públicos, a educação superior ofertada pela corporação deve observar princípios de governança, integridade e responsabilidade institucional, orientando-se para a formação de profissionais comprometidos com a prevenção, mitigação e resposta a desastres de forma eficiente e socialmente responsável.

A ESCFD deve ser compreendida, portanto, não apenas como uma unidade de ensino, mas como uma plataforma estratégica de produção de conhecimento, inovação e transformação institucional. Sua principal contribuição teórica reside na sistematização das Ciências do Fogo e dos Desastres como campo epistemológico em consolidação no Brasil, oferecendo um referencial de coexistência entre o modelo de TD&E, característico do SEBM, e o tripé ensino-pesquisa-extensão, estruturante da ESCFD.

No plano prático, esta dissertação apresenta instrumentos aplicáveis à gestão institucional, incluindo artigos científicos prontos para publicação, roteiros de *benchmarking*, um Plano de Ação e Melhoria (PAM) voltado à elevação da maturidade da GC, *frameworks* analíticos e propostas normativas para viabilizar a Sustentabilidade Financeira e o aprimoramento da estrutura organizacional.

Por fim, reconhecem-se limitações decorrentes do recorte das entrevistas centrado na alta gestão e do contexto de transição normativa. Como desdobramentos, recomendam-se estudos longitudinais, investigações sobre a

carreira do magistério militar e análises comparativas com outras IES militares, nacionais e internacionais.

Em síntese, a ESCFD encontra-se em um ponto crítico de sua trajetória institucional, no qual a consolidação como IES pode converter a excelência operacional do CBMDF em vantagem estratégica duradoura, desde que seja capaz de equilibrar sua tradição militar com a abertura necessária à produção científica, à inovação e à modernização da governança.

Como inspira a Odisseia: *“A viagem transforma mais do que a chegada.”*

REFERÊNCIAS DA DISSERTAÇÃO

ABMES. Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. **Educação Superior Comentada: A legitimidade da cobrança por cursos de pós-graduação *lato sensu* nas universidades públicas**. Brasília, DF: ABMES, 2025.

ABREU, Bianca Veloso de Lacerda. **O papel crucial das Fundações de Apoio às IFES e ICTs: potencialidades e contribuições para o avanço científico e tecnológico**. Revista Tópicos, v. 2, n. 11, p. 1-16, 2024.

ALTALIBI, Ghayah M. **Financial Sustainability In Higher Education Institutions: Accounting Perspective**. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 1421–1426. 2024. Disponível em: <https://kuvey.net/index.php/kuvey/article/view/3102> Acesso em: 04 de fevereiro de 2025.

ALVES, Rafael Rodrigues; CAMPOS, Fernando Celso de. **Gestão do Conhecimento e práticas de explicitação de tácito para explícito: Uma revisão sistemática da literatura dos últimos 20 anos**. *Exacta*, v. 19, n. 4, p. 911-932, 2021.

AMORIM, Franciel Coelho Luz *et. al.* **A influência do Banco Mundial na educação brasileira na educação brasileira: a definição de um ajuste injusto**. *Germinal: marxismo e educação em debate*, v. 11, n. 1, p. 28-41, 2019.

AZZI, Matheus Oliveira *et. al.* **Financiamento a empreendimentos de base tecnológica: caso FabNS**. In: Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos (ENABER), 20., 2023, [S. I.]. Minas Gerais. Anais: ENABER, 2023.

B3. BOLSA, BRASIL, BALCÃO. **Institucional**. Bolsa de Valores do Brasil. https://www.b3.com.br/pt_br/institucional. Acesso em: 04 de fevereiro de 2025.

BANCO MUNDIAL. **Prioridades y estrategias para la educación**. Banco Mundial, Washington, D.C. 20433, EUA. 1996. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/715681468329483128/pdf/14948010spanish.pdf> Acesso em: 04 de fevereiro de 2025.

BARBALHO, Sanderson César Macêdo *et al.* **Rompendo obstáculos para a implantação de escritório de projetos em empresas de base tecnológica**. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 16, n. 3, p. 435-449, jul.-set. 2009.

BARCELOS, Marcos Aurélio; VIDAL, Vanderlei Vanderlino. **O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina como organização de aprendizagem**. *Ignis: Revista Técnico Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina*, v. 1, n. 1, p. 98-111, 2016

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012. 132 p. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 8 de jan. de 2026.

BISPO, Deivsson de Souza *et al.* **A importância da educação na atividade policial: reconhecimento do Centro de Ensino em Instituição de Ensino Superior (IES) da Polícia Militar de Rondônia.** Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública (RIBSP), v. 5, n. 12, p. 106-120, 2022. Disponível em: <http://3.93.192.120/index.php/RIBSP/article/view/160> Acesso em: 15 de março de 2025.

BORGES, Mario Neto. **As fundações estaduais de amparo à pesquisa e o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação no Brasil.** Revista USP, n. 89, p. 174-189, 2011.

BRANCO, Alessandra Rosa. **O perfil das universidades corporativas no Brasil.** RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 7, p. 99-120, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/hJqNvxpggQgwFRPs9LwHDZb/?format=html>. Acesso em: 07 de junho de 2025.

BRANDÃO, Giselle Reis. **Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda?** Revista de Administração de Empresas, v. 46, p. 22-33, 2006.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado, 1988.

_____. Lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961. **Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade de Brasília, e dá outras providências.** DOU, Brasília, DF, 18 dez. 1961.

_____. Lei nº 8.255, de 20 de novembro de 1991. **Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e dá outras providências,** Planalto, Brasília: DF, 1991.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB),** Planalto, Brasília: DF, 1996.

_____. Lei nº 9.786, de 8 de fevereiro de 1999. **Dispõe sobre o Ensino no Exército Brasileiro e dá outras providências,** Planalto, Brasília: DF, 1999.

_____. Lei nº 10.633, de 27 de dezembro de 2002. **Institui o Fundo Constitucional do Distrito Federal – FCDF, para atender o disposto no inciso XIV do art. 21 da Constituição Federal,** Planalto, Brasília: DF, 1999.

_____. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências.** Planalto, Brasília: DF, 2004.

_____. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. **Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.** Planalto, Brasília: DF, 2004a.

_____. Lei nº 11.134, de 15 de julho de 2005. **Institui a Vantagem Pecuniária Especial – VPE, devida aos militares da Polícia Militar do Distrito Federal e do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal;** altera a distribuição de Quadros,

Postos e Graduações dessas Corporações; dispõe sobre a remuneração das Carreiras de Delegado de Polícia do Distrito Federal e de Polícia Civil do Distrito Federal; altera as Leis nºs 7.289, de 18 de dezembro de 1984, 7.479, de 2 de junho de 1986, 10.486, de 4 de julho de 2002, 8.255, de 20 de novembro de 1991, e 9.264, de 7 de fevereiro de 1996, e dá outras providências. Planalto, Brasília: DF, 2005.

_____. Lei nº 11.279, de 9 de fevereiro de 2006. **Dispõe sobre o ensino na Marinha**, Planalto, Brasília: DF, 2006.

_____. Lei nº 12.086, de 6 de novembro de 2009, que **dispõe sobre os militares da Polícia Militar do Distrito Federal e do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**; altera a Lei nº 11.134, de 15 de julho de 2005; e dá outras providências. Planalto, Brasília: DF, 2009.

_____. Lei nº 12.464, de 4 de agosto de 2011. **Dispõe sobre o ensino na Aeronáutica**; e revoga o Decreto-Lei nº 8.437, de 24 de dezembro de 1945, e as Leis nºs 1.601, de 12 de maio de 1952, e 7.549, de 11 de dezembro de 1986, Planalto, Brasília: DF, 2011.

_____. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. **Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as OSCs [...]**. DOU, Brasília, DF, 1 ago. 2014.

_____. Lei nº 13.675, de 11 de julho de 2018, que **disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública**, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp); altera a Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012. Planalto, Brasília: DF, 2018.

_____. Lei nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023. **Institui a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios**, nos termos do inciso XXI do caput do art. 22 da Constituição Federal, altera a Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, e revoga dispositivos do Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969, Planalto, Brasília: DF, 2023.

_____. Projeto de Lei nº 3.076, de 2 de junho de 2020. **Institui o Programa Universidades e Institutos Empreendedores e Inovadores – Future-se**. Poder Executivo. Diário da Câmara dos Deputados, Brasília, DF, 2 jun. 2025. Disponível em:

<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2254321>. Acesso em: 17 jun. 2025.

_____. Decreto nº 3.897, de 24 de agosto de 2001, que **Fixa as diretrizes para o emprego das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem**, e dá outras providências. Planalto, Brasília: DF, 2001.

_____. Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008. **Aprova a Estratégia Nacional de Defesa**, e dá outras providências. Planalto, Brasília: DF, 2010.

_____. Decreto nº 7.163, de 29 de abril de 2010. **Regulamenta o inciso I do art. 10B da Lei n.º 8.255, de 20 de novembro de 1991**, que dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Planalto, Brasília: DF, 2010.

_____. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. **Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino**. Planalto, Brasília: DF, 2017.

_____. Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018. **Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, o art. 24, § 3º, e o art. 32, § 7º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, o art. 1º da Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, e o art. 2º, caput, inciso I, alínea "g", da Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e altera o Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009**, para estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. Planalto, Brasília: DF, 2018.

_____. Decreto nº 10.822, de 28 de setembro de 2021 **Institui o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2030**. Diário Oficial da União de 29 de setembro de 2021 Planalto, Brasília: DF, 2021.

_____. CÂMARA DOS DEPUTADOS. Decreto Legislativo nº 61, de 2024. **Aprova os textos da Política Nacional de Defesa (PND), da Estratégia Nacional de Defesa (END) e do Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN)**. Poder Legislativo, Brasília: DF, 2024.

_____. Conselho Federal de Educação Parecer n.º 121/1987 **favorável à equivalência aos cursos superiores de graduação, para efeito no sistema civil, do Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, a partir de 1968** (Processo n.º 23.0001.001137/86-75). Ministério da Educação. Brasília: DF. 1987.

_____. MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO (MCTI). **Condições Operacionais 2025**. Brasília, DF: Finep, 2023. Disponível em: <https://www.finep.gov.br/>. Acesso em: 9 set. 2025.

_____. MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO. **Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2016–2019**. Brasília, DF: MCTI, 2016.

_____. Parecer do Conselho Nacional de Educação - Conselho de Educação Superior - CNE/CES nº 113 de 26 de julho de 2024. **Credenciamento da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres - ESCFD**. Ministério da Educação/Conselho Nacional de Educação. Diário Oficial da União de 26 de julho de 2024, seção 1, página 39. Referente ao processo e-MEC nº 202206410 (Cód. 24387). Brasília: DF. 2024

_____. Ministério da Educação. Portaria nº 700, de 26 de julho de 2024. **Credenciamento da ESCFD**. DOU, Brasília: DF, 2024.

_____. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Secretaria Nacional de Segurança Pública - Senasp. **Matriz Curricular Nacional para ações formativas dos profissionais da área de segurança pública**. Coordenação: Andréa S. Passos... [et al.], Brasília: Senasp, 3ª ed., 2014. Acesso em: 4 de junho de 2025. Disponível em: https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-seguranca/seguranca-publica/ensino-e-pesquisa/site-novo/copy_of_matrizcurricularnacional_versaofinal_2014.pdf

_____. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Fundo Nacional de Segurança Pública**. Brasília, DF: MJSP, 2025.

BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Tradução Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAETANO, Eduardo Ferreira da Silva *et al.* **A captação de recursos próprios pelas universidades públicas federais: autonomia ou mercantilização?** FINEDUCA - Revista de Financiamento da Educação, v. 11, 2021.

CAMPOS, André Telles. **O modelo de universidade corporativa e a gestão do conhecimento: uma visão de futuro para o sistema de ensino do CBMDF**. 2016. Trabalho monográfico (Curso de Altos Estudos para Oficiais Combatentes) – Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina, Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2016.

CARDOSO, Daniel Salomão Frazão. **Compras Públicas para Soluções Inovadoras no CBMDF: novas possibilidades legais**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Altos Estudos para Oficiais) – CBMDF, Brasília, 2023.

CARDOSO, Thuine Lopes. **Sustentabilidade financeira e socioambiental: construindo um *framework* com as dimensões esquecidas pelo SINAES**. 2024. Tese (Doutorado em Administração) – UESC, Florianópolis, 2024.

CARVALHO, Cristina Helena Almeida de. A mercantilização da educação superior brasileira e as estratégias de mercado das instituições lucrativas. **Revista Brasileira de Educação**, v. 18, p. 761-776, 2013.

CARVALHO, Cristina Helena Almeida de; CAMPOS, Ivete Maria Barbosa Madeira; FERREIRA, Sueli Mamede Lobo. **Instituições de Educação Superior Municipais (IMES): mapeamento, vinculação de recursos e disponibilidade orçamentária**. Fineduca, v. 13, 2023

CASTRO, Alessandro de. **Gestão Financeira: A Sustentabilidade Financeira e a interação acadêmica nas Instituições de Ensino Superior**. In: COLOMBO, Sônia Simões (org.). Gestão Universitária: os caminhos para a excelência. Porto Alegre: Penso, 2013.

CASTRO, Celso. **O espírito militar: um antropólogo na caserna**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2021.

CBMDF. CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Declaração de caracterização do CBMDF como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação - ICT**. DODF, Brasília, DF, n. 128, p. 62, 11 jul. 2025b.

_____. Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia (DEPCT). **Atas do Conselho Superior da ESCFD - Reuniões**. Brasília, DF, 2025b. (Processo SEI nº 00053-00194771/2024-73).

_____. **Manual de Gerenciamento de Projetos do CBMDF: Metodologia aplicada**. Versão 1.0. Brasília: CBMDF, 2018.

_____. **Norma Geral de Avaliação e Medidas da Aprendizagem - NGAMA**. Publicada no Suplemento ao Boletim Geral nº 208, de 1º de novembro de 2024. Brasília: DF, 2024.

_____. **Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal PLANES 2025-2030**: Suplemento ao Boletim Geral nº 009, de 14 de janeiro de 2025. Brasília: DF, 2025.

_____. **Plano Estratégico do CBMDF 2017-2024**. 1º. versão. Brasília: CBMDF, 2016.

_____. Portaria nº 28, de 27 de julho de 2010. **Aprova a Política de Ensino e a Diretriz Geral do Sistema de Ensino Bombeiro Militar do CBMDF e dá outras providências**. Brasília: DF, Boletim Geral n. 195, de 21 de outubro de 2010.

_____. Portaria nº 98, de 29 de dezembro de 2011 que **aprova a Política de Pesquisa, Ciência, Tecnologia e Inovação e a Diretriz Geral de Pesquisa, Ciência, Tecnologia e Inovação do CBMDF e dá outras providências**. Brasília: DF, 2011.

_____. Portaria nº 24, de 25 nov. 2020 que **aprova o Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal - RICBM**. Brasília: DF, 2020.

_____. Portaria nº 31, de 18 agosto de 2022. **Aprova a Política de Ensino do Sistema de Ensino Bombeiro Militar – PSEBM, do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal – CBMDF, e dá outras providências**. Brasília: DF, Suplemento ao Boletim Geral 156, de 18 de agosto de 2022, Brasília: DF, 2022.

_____. Portaria nº 15, de 23 de junho de 2025. **Institui a Política de Inovação do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**. Brasília: DF, Suplemento ao BG nº 115, de 24 de junho de 2025, Brasília: DF, 2025.

_____. Portaria nº 16, de 23 de junho de 2025. **Aprova a Diretriz da Política de Inovação do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, para o biênio 2025-2026**. Publicada no Suplemento ao BG nº 115, de 24 de junho de 2025. Brasília: CBMDF, 2025b.

_____. **Projeto Pedagógico - Curso de Formação de Oficiais CFO (0969914) SEI SEI-053-059147/2016**. Brasília: DF, 2016.

_____. **Projeto Pedagógico Institucional - PPI, e Projeto de Desenvolvimento Institucional - PDI da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres - ESCFD**. Brasília: DF, Boletim Geral n. 172, de 10 de setembro de 2024.

_____. **Projetos Estratégicos para o PLANES 2017-2024.** Tornou público que estes projetos foram priorizados de acordo com os parâmetros preconizados no Manual de Gerenciamento de Projetos do CBMDF: Metodologia aplicada, aprovado por meio do BG 176, de 14 set. 2018. Publicada no Boletim Geral nº 195, de 16 de outubro de 2020. Brasília: DF, 2024.

_____. **Regimento Interno da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres, em conformidade com o Projeto Pedagógico Institucional - PPI e o Projeto de Desenvolvimento Institucional - PDI.** Suplemento ao BG nº 237, de 16 de dezembro de 2024. Brasília: DF, 2024.

CBMMG. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Diretriz de Captação de Recurso Alternativos.** 1º versão. Belo Horizonte, MG: CBMMG, 2024.

CERDEIRA, Luísa *et al.* A Sustentabilidade Financeira das Instituições de Ensino Superior. *European Journal of Higher Education*, v. 1, n. 1, p. 3-21, 2011.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** 3.ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

_____. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3.ed. Porto Alegre: Penso, 2010.

DISTRITO FEDERAL. **Lei Orgânica do Distrito Federal.** publicado no DODF nº 116, Suplemento, seção Suplemento de 09 de junho de 1993. Brasília: DF. 1993.

_____. Lei Complementar nº 987, de 26 de julho de 2021. **Autoriza a criação e define as áreas de atuação da Universidade do Distrito Federal – UnDF e dá outras providências,** publicado no DODF nº 140, Suplemento, seção 1 e 2 de 27/07/2021 p. 1, col. 1. Brasília: DF. 2021.

_____. Câmara Legislativa do Distrito Federal. **Emendas ao Orçamento.** Disponível em: <https://www.cl.df.gov.br/emendas-ao-orcamento> Acesso em: 11 set. 2025a

_____. Decreto Distrital nº 42.165, de 08 de junho de 2021. **Dispõe sobre o ensino militar no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e dá outras providências,** publicado no Diário Oficial do Distrito Federal - DODF nº 106, seção 1, 2 e 3 de 09/06/2021 p. 2, col. 2. Brasília: DF. 2021.

_____. Decreto nº 39.610, de 1º de janeiro de 2019. **Dispõe sobre a organização da estrutura da Administração Pública do Distrito Federal.** DODF Edição Extra., Brasília, DF, 1 jan. 2019.

_____. Decreto nº 42.831, de 17 de dezembro de 2021 **aprova o Plano Distrital de Segurança Pública e Defesa Social - PDISP,** publicado no Diário Oficial do Distrito Federal - Edição Extra nº 102-A, sexta-feira, 17 de dezembro de 2021.

_____. Decreto nº 42.987, de 08 de fevereiro de 2022. **Dispõe sobre a criação do Fundo da Universidade do Distrito Federal - FunDF, cria o Conselho Administrativo e dá outras providências.** DODF, Brasília, DF, 9 fev. 2022.

_____. Secretaria de Estado da Segurança Pública. **Plano Distrital de Segurança Pública e Defesa Social PDISP: 2022 - 2031**. Disponível em: <https://www.ssp.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2019/10/PDISP-plano-de-seguranca-06.01.22-PUBLICADO.pdf>. Acesso em: 15 set. 2024.

DONATO, Naccer Cayc Ribeiro; GOMES, Eduardo Biacchi. **Nova *práxis* do setor privado das pesquisas científicas no Brasil**. Caderno da Escola Superior de Gestão Pública, Política, Jurídica e Segurança, v. 4, n. 1, p. 33-49, 2021.

DOROTEU, Leandro Rodrigues e CORRÊA, Vinícius Pinto. **A consolidação da gestão acadêmica, segundo o sistema nacional de avaliação da educação superior, em uma instituição militar de educação superior. Negócios em Projeção**, v. 7, n. 2, p. 80-90, 2016. Disponível em: <https://www.projecaociencia.com.br/index.php/Projecao1/article/view/710> Acesso em: 03 de junho de 2025.

ECHALAR, Jhonny David *et al.* **Plano Nacional de Educação (2014–2024) – O uso da inovação como subsídio estratégico para a Educação Superior**. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, v. 28, n. 109, p. 863-884, 2020.

ELIAS, Luís Manuel André. **Ciências Policiais e Segurança Interna: desafios e perspectivas**. Ciências Policiais e Segurança Interna: Desafios e perspectivas 2.^a edição revista e atualizada, 2022. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/c2c68f30-fdc3-4cd6-a715-c80280de73a5> Acesso em: 03 de junho de 2025.

ESA. Escola Superior de Advocacia Nacional. **Caderno de macro dados: Regimento Interno 2020. Relatório de Gestão 2019-2022, 2023 e Política Comercial, 2025**. Brasília, DF: ESA Nacional, 2025.

ETZKOWITZ, Henry; ZHOU, Chunyan. **Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo**. Estudos avançados, v. 31, p. 23-48, 2017.

FERNÁNDEZ, Antonio *et al.* **Digital transformation initiatives in higher education institutions: A multivocal literature review**. *Education and information technologies*, v. 28, n. 10, p. 12351-12382, 2023.

FERREIRA, Sílvia. **A análise de conteúdo: um método para a análise de dados em pesquisas qualitativas**. Revista Pesquisa Qualitativa, v. 11, n. 26, p. 202-224, 2023.

FILGUEIRA, João Daniel da Silva. **Indicador de Qualidade na Avaliação: Aprendizagem e Reação no Curso de Aperfeiçoamento de Praças do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito**. Instituto Superior de Ciências Policiais - ISCP. Brasília: 2014.

_____. João Daniel da Silva. **Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres: Sustentabilidade Financeira da Instituição de Ensino Superior do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**. Artigo científico (Curso de Altos Estudos para Oficiais) – Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina, Corpo

de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2025. Disponível em: <https://biblioteca.cbm.df.gov.br/>

_____. **Institucionalização da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres: Estudo de Caso do Credenciamento do Sistemas de Ensino do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal como Instituições de Ensino Superior.** 2026.

FINATEC. Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos. **Política de Investimentos Financeiros.** Brasília, DF: FINATEC, 2024.

FLECK, Carolina Freddo. **A tríade ensino-pesquisa-extensão e os vetores para o desenvolvimento regional.** Revista brasileira de gestão e desenvolvimento regional, v. 7, n. 3, 2011

GARCIA, Ana Saggioro *et al.* **A Vingança de Prometeu: Ciência, Tecnologia, Inovação e a reconfiguração do poder internacional no século XXI.** Revista Tempo do Mundo, (28), 43-84. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.38116/rtn28art2>. Acesso em: 03 de junho de 2025.

GATTO, Dacyr Dante de Oliveira *et al.* **Data Mapping and Data Inventory of children and adolescents: identification of critical points in the process of compliance with LGPD in an educational institution.** Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Curitiba, v. 23, p. 01-20, 2025.

GAUTHIER, Thomas. **The value of microcredentials: The employer's perspective. Competency- based Education.** *The Journal of Competency-Based Education* Western Governors University Competency-based Education. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/341135765_The_value_of_microcredentials_The_employer's_perspective Acesso em: 03 de junho de 2025.

GOULART, Luciano Lima; MIRANDA, Rogério Boueri. **FCDF: uma análise da sustentabilidade fiscal.** Revista Debates em Economia Aplicada – REDEA, v. 3, n. 3, 2023.

IDREES, Hisham *et al.* **A systematic review of knowledge management and new product development projects: Trends, issues, and challenges.** *Journal of Innovation & Knowledge*, v. 8, n. 2, p. 100350, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X2300046X> Acesso em: 03 de junho de 2025.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira **Avaliação Externa Virtual in loco: desafios da implementação e análise dos primeiros resultados.** – Brasília, DF : Inep, 2022. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/avaliacao_in-loco/estudo_avaliacao_externa_virtual_in_loco.pdf Acesso em: 15 set. 2024.

JESUS, Larissa Nunes de. **A viabilidade da utilização da Fundação 193 como alternativa na aquisição de bens e serviços pelo CBMDF.** 2025. Artigo (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – CBMDF, Brasília, 2025.

JUNIOR, Annor da Silva *et al.* **Sustentabilidade nas instituições de educação superior: uma proposta de indicadores de avaliação e de evidenciação.** XVI *Coloquio Internacional de Gestión Universitaria - CIGU. Gestión de La Investigación y Compromiso social de La Universidad.* Arequipa: Perú, 2016.

LIMA, Cyntia Magalhães; DA SILVA, Ethiene Schneidereit; DA SILVA ALVES, Anderson Magnus. **Representação da docência na formação policial militar: do currículo oculto agregado no ethos militar ao currículo programático tecnicista.** Cadernos da FUCAMP, v. 34, 2024. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/3636>. Acesso em: 03 de junho de 2025.

LOCATELLI, Ronaldo Lamounier *et al.* **Geração de valor econômico e sustentabilidade financeira em instituições do ensino superior brasileiro.** Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 21, n. 1, p. e18548-e18548, 2022. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/18548/9609>. Acesso em: 27 de janeiro de 2025.

LOPES, Paola Bonanato. **Curso de Bacharelado em Ciências Militares: reconstrução do percurso sócio-histórico, análise da concepção pedagógica e perspectivas.** Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação: Conhecimento e Inclusão Social da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais. 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/FAEC-8SSH2T>. Acesso em: 03 de junho de 2025.

LUDWIG, Antonio. **Democracia e Ensino Militar.** São Paulo: Cortez, 1998.

MACHADO, Diego de Queiroz *et al.* **Quadro de análise da sustentabilidade para instituições de ensino superior: Aplicação em um estudo de caso.** *Education Policy Analysis Archives*, v. 24, p. 115-115, 2016. Disponível em: <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/2499>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2025.

MARCHEZINI, Victor. **Pesquisa transdisciplinar como suporte ao planejamento de ações de gestão de risco de desastres.** *Saúde em debate*, v. 44, p. 33-47, 2021

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2004.

MARQUES, Adriana A.; FUCILLE, Alexandre. **Ensino e pesquisa em defesa no Brasil: estruturação do campo e desafios.** *Revista Brasileira de Estudos de Defesa*, v. 2, n. 2, 2015

MARTINS, Isabel Cristina dos Santos. **Os desafios do ensino superior policial-militar no Brasil: um estudo de caso sobre currículos de cursos de graduação em ciências policiais.** Tese de pós-graduação em Educação Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS, Rio Grande do Sul: 2022. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/10333>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2025.

MCELROY, M. ***The new knowledge management: complexity, learning and sustainable innovation***. Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 2003.

MEIRELES, Sheila Santos de. **Práticas de controle gerencial das Fundações de Apoio: um estudo à luz da teoria ator-rede**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – UFRJ, Rio de Janeiro, 2023.

MELO, Adriana Almeida Sales de. **A mundialização da educação: neoliberalismo e social-democracia no Brasil e na Venezuela**. Trabalho, educação e saúde, v. 3, p. 397-408, 2005.

_____. **Desenvolvendo competências e habilidades para o trabalhador do futuro: caminhos do Banco Mundial e da OCDE**. Revista Lusófona de Educação, v. 51, n. 51, 2021

MELO, Luiz Martins. **Financiamento à Inovação no Brasil: análise da aplicação dos recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT) e da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) de 1967 a 2006**. Revista Brasileira de Inovação, v. 8, n. 1, p. 87-120, 2009.

MENDES, Rodrigo Bicalho. **Tecnologias emergentes na Educação e Indústria 4.0 no ensino de Design**. Viçosa, MG, 2024. Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo. Acesso em: 04 de fevereiro de 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.47328/ufvbbt.2025.049>

NETO, José Eleutério da Rocha. **Ciência Policial e a perspectiva de Feyerabend sobre o conhecimento científico**. Revista Ciência & Polícia, [S. l.], v. 11, n. 1, 2025. Acesso em: 16 jul. 2025. Disponível em: <https://revista.iscp.edu.br/index.php/rcp/article/view/383>

NONAKA, I. and TAKEUCHI, H. ***The Knowledge Creating Company***. Harvard Business Press, Boston, 1995

PACHECO, Regina Silvia. **Escolas de governo: tendências e desafios Enap-Brasil em perspectiva comparada**. Revista do Serviço Público, v. 51, n. 2, p. 35, 2000. Acesso em: 04 de fevereiro de 2025. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/24db8748-cb9b-4d0c-b35b-f94c28aae23e/content>

PEREIRA, Igor Corrêa; ROCHA, Cristianne Maria Famer. **A universidade do futuro será empresarial? análise do Plano de Desenvolvimento Institucional de uma universidade pública federal brasileira**. Rastros do neoliberalismo no campo da Educação. São Paulo: Pimenta Cultural, 2023. p. 230-47, 2023. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/268432/001176910.pdf?sequence=1>
Acesso em: 4 de junho de 2025.

PIERRO, Bruno de. **Ciência do desastre: Estudo avalia a produção científica sobre catástrofes naturais no mundo e destaca a brasileira na área de hidrologia**. Pesquisa FAPESP. Edição 264. fev 2018. Disponível em: <https://revistapesquisa.fapesp.br/ciencia-do-desastre/>, 2018. Acesso em: 4 de junho de 2025.

PINHEIRO, Maurício Mota Saboya. **Políticas públicas baseadas em evidências (PPBEs): delimitando o problema conceitual**. Rio de Janeiro: Ipea, 2020. Texto para Discussão, n. 2554.

PINTO, José Marcelino de Rezende; ADRIÃO, Theresa. **Noções gerais sobre o financiamento da educação no Brasil**. EccoS-Revista Científica, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 23-46, jan./jun. 2006.

PMDF. POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria PMDF nº 950, de 27 de janeiro de 2015, que trata das vinculações internas, de ordem administrativa e de estrutura, entre o Departamento de Educação e Cultura da PMDF e o Instituto Superior de Ciências Policiais, sendo que o Chefe do Departamento**. Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP). Brasília: DF, 2015.

POLIDORI, Marlis Morosini; MARINHO-ARAUJO, Claisy M.; BARREYRO, Gladys Beatriz. **SINAES: perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira**. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação, v. 14, p. 425-436, 2006

PRIMÃO, Aline Pacheco. FLACH, Leonardo. **Análise da Fronteira de Eficiência de Markowitz: Um estudo com empresas do Setor de Educação Listadas na B3**. XXIV SEMEAD Seminários em Administração. novembro de 2021 ISSN 2177-3866. Disponível em: <https://login.semead.com.br/24semead/anais/arquivos/218.pdf>. Acesso em: 4 de junho de 2025.

QUARESMA, Fernando *et al.* **Modelos de Hélices Tripla, Quádrupla E Quíntupla: O papel das Universidades**. SciELO Preprints, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.8086>. Acesso em: 11 set. 2025.

QUIROGA, Fernando Lionel. **Entrevista com Simone Benck: Criação da Universidade do Distrito Federal (UnDF)**. Atâtôt-Revista Interdisciplinar de Direitos Humanos da UEG, v. 3, n. 1, p. 116-131, 2022.

RANGEL, Maria Luiza Nogueira; CASTIONI, Remi. **Políticas Educacionais Baseadas em Evidências: A Universalização do Acesso à Internet**. Revista Nova Paideia - Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa, [S. l.], v. 4, n. 3, p. 572-586, 2022. DOI: 10.36732/riep.vi.186. Disponível em: <https://ojs.novapaideia.org/index.php/RIEP/article/view/186>. Acesso em: 5 fev. 2026

RISTOFF, Dilvo; GIOLO, Jaime. **O SINAES como sistema**. Revista Brasileira de Pós-Graduação, v. 3, n. 6, 2006. Disponível em: <https://rbpg.capes.gov.br/rbpg/article/view/106>. Acesso em: 5 jun. 2025.

RODRIGUES, Carlos Roberto Guimarães; SPANIOL, Marlene Inês. **A Matriz Curricular Nacional como indutora da Segurança Cidadã: análise da sua inserção na formação policial na visão dos gestores de ensino da SENASP, da Brigada Militar do Rio Grande do Sul e das Polícias Militares de Minas Gerais, São Paulo e Santa Catarina**. O Alferes, v. 33, n. 83, 2023. <https://revista.policiamilitar.mg.gov.br/index.php/alferes/article/view/841> Acesso em: 2 jun. 2025.

RODRIGUES, Claiton Medeiros. **Mapeamento dos processos de contratação demandados pela Diretoria de Saúde do CBMDF**. Trabalho monográfico (Curso de Altos Estudos para Oficiais) - Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina, Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2020.).

ROSA, Daniel Soares. **Estudo para implementação de cursos de atualização na Policlínica Odontológica do CBMDF com apoio da Fundação 193: possíveis caminhos**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Altos Estudos para Oficiais) – CBMDF, Brasília, 2023.

SALVADOR, Evilásio. Financiamento da educação no contexto de ajuste fiscal no Brasil. **Educação & Sociedade**, v. 45, p. e286672, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/7HPK8T3TQT6XSPGxhyFy44B/?lang=pt> Acesso em: 23 de abril de 2025.

SAMMOUR, George; *et al.* **Deployment of MOOCs in Virtual Joint Academic Degree Programs**. In: *Proceedings of the 21st International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2019)*. p. 637-643. SCITEPRESS – Science and Technology Publications. 2019.

SANCHES, Giulia Alves Brollo. **GAP Analysis de Relatórios ESG: Impactos das Novas Diretrizes Europeias em Empresas Multinacionais de Óleo e Gás com Atuação no Mercado Europeu**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2025.

SCHABBACH, Letícia; RAMOS, Marília Patta. **As escolas de governo e o desafio da formação dos servidores públicos no Brasil**. 2024.

SCHWARTZMAN, Simon; *et al.* **Por uma tipologia do ensino superior brasileiro: teste de conceito**. Estudos Avançados, v. 35, p. 153-186, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2021.35101.011>. Acesso em 5 de junho de 2025.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. 25. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

SGUISSARDI, Valdemar. **Fundações privadas na universidade pública: a quem interessam?** Avaliação, Campinas, v. 7, n. 4, p. 73-97, 2002.

SHABDIN, N. I. *et al.* **The Gap Analysis Fundamentals for Digitalization Strategic Planning**. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 1555-1567, 2024.

SHEKHTMAN, Louis M.; GATES, Alexander J.; BARABÁSI, Albert-László. **Mapping philanthropic support of science**. *Scientific Reports*, v. 14, n. 1, p. 9397, 2024.

SHUMAN, Jacquelyn K. *et al.* **Reimagine fire science for the anthropocene**. *PNAS nexus*, v. 1, n. 3, p. pgac115, 2022

SILVA, Renato. **Sustentabilidade financeira das Instituições de Ensino Superior privadas: um modelo de gestão estratégica com base no sistema nacional de avaliação da educação superior (SINAES)**. Tese de pós-graduação em Educação

do Centro Universitário La Salle – UNILASALLE, São Paulo. 2016. Disponível em: <https://dspace.unilasalle.edu.br/handle/11690/925>. Acesso em: 23 de abril de 2025.

SILVA, William Benedito da. **Avaliação da sustentabilidade do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia, Campus de Campo Novo de Parecis, Mato Grosso, MT**. 2020. Dissertação (Mestrado em Sistemas Ambientais Sustentáveis) – Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2020.

SIRA, Mariya. *A gap analysis framework for enterprise AI implementation*. **Production Engineering Archives**, [S. l.], v. 31, n. 3, p. 291-310, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/pnasnexus/pgac115> . Acesso em 8 de março de 2025.

SOARES, Rodrigo Bernardes. **Estudos da execução orçamentária e financeira do fundo de modernização, manutenção e reequipamento do Corpo de Bombeiro Militar do Distrito Federal no período de 2012 a 2022**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Altos Estudos para Oficiais) – CBMDF, Brasília, 2023.

SOUZA, Caio Motta Luiz de. **Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, p. 855-876, 2012.

TAVARES, Sérgio Marcus Nogueira e SHIMIDT DE PAULA, Fernando. **A gestão financeira nas Instituições de Ensino Superior do setor privado no Brasil: desafios que se renovam**. *Cadernos de Educação*, v. 22, n. 44, p. 81-103, 2023. Disponível em: <https://revistas.metodista.br/index.php/cadernosdeeducacao/article/view/496>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2025.

UnB. UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Estatuto e Regimento Geral da UnB**. Brasília, DF: Conselho Universitário, 1998.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2023–2028**. Brasília, DF: UnB, 2022.

_____. **Relatório de Execução Orçamentária de 2024 e da Proposta Orçamentária de 2025**. Brasília, DF: UnB 2025.

VALENTE, Manuel Monteiro Guedes. **A Epistemologia como Fundamento da Qualidade e Excelência da Actuação Policial: a encruzilhada da pós-modernidade**. *Revista Brasileira de Ciências Policiais*, Brasília, Brasil, 2012. Disponível em: <https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/28> Acesso em: 21 de julho de 2025.

VERGARA, Sylvia Constant; RAMOS, David Ricardo Moreira. **Motivos para a criação de universidades corporativas-Estudo de casos**. *RAM*. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 3, n. 2, p. 79-98, 2002.

VINHAS, Jeferson. **Desafios para as IES em 2026**. *Revista Ensino Superior – Gestão*, 21 ago. 2025. Disponível em: <https://revistaensinosuperior.com.br/2025/08/21/desafios-para-as-ies-em-2026/> Acesso em: 8 set. 2025.

VITTI, Sylvia Cristina de Azevedo. **Considerações sobre o Ensino Superior Brasileiro.** Revista Foco, v. 18, n. 1, p. e7354-e7354, 2025. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/7354> Acesso em: 04 de fevereiro de 2025.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa: do início ao relatório.** 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2018.

APÊNDICES

APÊNDICE A	
Definição de Termos.....	218
APÊNDICE B	
Pesquisa de termos no Diários Oficiais do Distrito Federal e nos Boletins Gerais da Corporação.....	221
APÊNDICE C	
Lista de Fatos destacados da ESCFD - credenciamento e nomes das respectivas autoridades no momento dos eventos.....	256
APÊNDICE D	
Tabela Consolidada - Categorias e Nomes (Termos Relacionados) A1.....	258
APÊNDICE E	
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	261
APÊNDICE F	
Entrevista - Questionário Semiestruturado.....	263

APÊNDICE A

Definição de Termos

- Accountability** É a obrigação de uma instituição ou de seus gestores prestarem contas sobre o uso de recursos e os resultados alcançados, agindo com transparência e assumindo a responsabilidade por suas decisões. No contexto do artigo, a *accountability* é uma dimensão da governança financeira que demanda controle social sobre o desempenho das IES.
- Cashback** Modelo de benefício no qual o consumidor recebe de volta uma parte do valor gasto em uma compra.
- Copyright** Direito Autoral. É uma forma de proteção da propriedade intelectual que concede ao criador de obras originais (textos, músicas, softwares, produtos audiovisuais) direitos exclusivos sobre sua utilização e distribuição.
- Credenciamento** Ato oficial do Ministério da Educação (MEC) que autoriza uma instituição a funcionar como Instituição de Ensino Superior (IES), tornando-a parte do sistema nacional de educação. É um processo mais complexo que a simples autorização de um curso, pois avalia a instituição como um todo, incluindo seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Projeto Pedagógico Institucional (PPI).
- Disclosure** Termo em inglês para "divulgação" ou "transparência" de informações. Prática de divulgar dados sobre o desempenho social, ambiental e financeiro da instituição.
- Ecosystema** Refere-se a um sistema complexo de atores, instituições e relações que interagem e se influenciam mutuamente.
- Financiamento** Modalidade de aporte de recursos que, geralmente, são reembolsáveis e estão focados no retorno econômico e na viabilidade financeira do projeto.
- Fintechs** Abreviação de *financial technology* (tecnologia financeira). São empresas que utilizam tecnologia para inovar e otimizar serviços financeiros.
- Fomento** Apoio, geralmente financeiro e não reembolsável concedido para estimular atividades de interesse público, como pesquisa, inovação e desenvolvimento regional. Pode se dar por meio de bolsas de estudo, subvenções econômicas ou aquisição de equipamentos, sendo uma prática comum de agências como CAPES, CNPq e FAPs.

Gestão do Conhecimento	Processo sistemático de criação, compartilhamento, uso e gerenciamento dos conhecimentos e informações de uma organização. O artigo a menciona como um pilar estratégico do CBMDF, associado à educação corporativa e à busca por inovação em governança
ICT (Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação)	Classificação legal para organizações que têm como missão institucional a pesquisa ou o desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e processos.
<i>Income Share Agreements</i>	Também conhecido como Acordo de Compartilhamento de Renda, é uma modalidade de financiamento estudantil na qual o aluno paga uma porcentagem de sua renda futura por um período determinado, em vez de mensalidades fixas. O valor a ser pago depende do sucesso financeiro do egresso, oferecendo uma alternativa aos empréstimos tradicionais.
Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)	Universidades e institutos federais mantidos pelo Governo Federal.
<i>Naming Rights</i>	É um contrato de patrocínio no qual uma empresa adquire o direito de nomear um local, evento ou instituição em troca de um investimento financeiro.
OSC (Organizações da Sociedade Civil)	Entidades privadas sem fins lucrativos (como associações e fundações) que realizam atividades de interesse público. A parceria entre a administração pública e as OSCs é regulada pela Lei nº 13.019/2014 (MROSC) e se concretiza por meio de instrumentos como o Termo de Colaboração e o Termo de Fomento e Acordo de Cooperação Técnica.
Penas Pecuniárias	Sanção penal que consiste no pagamento em dinheiro à vítima ou a uma entidade com fins sociais, por determinação judicial, como alternativa a outras penas.
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	Documento de planejamento estratégico obrigatório para as IES, com vigência de cinco anos. Ele define a missão, os objetivos, as metas e as ações da instituição para o período, sendo um dos principais instrumentos avaliados pelo SINAES.
Procurador Institucional	É o profissional responsável por representar legalmente a Instituição de Ensino Superior perante os órgãos reguladores, especialmente o MEC e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

- Projeto Pedagógico Institucional (PPI)** Documento que detalha as políticas acadêmicas, as diretrizes pedagógicas e a filosofia de ensino da IES. Juntamente com o PDI, é um dos principais instrumentos regulatórios exigidos pela legislação educacional.
- Subvenções** Espécie de fomento, ou seja, um auxílio financeiro não reembolsável.
- Superávit*** Resultado positivo quando as receitas são maiores que as despesas em um determinado período.
- Trademark*** Marca registrada. Forma de proteção da propriedade intelectual que resguarda nomes, símbolos, logos e outras insígnias que identificam produtos e serviços de uma empresa ou instituição.

APÊNDICE B

Pesquisa de termos no Diários Oficiais do Distrito Federal e nos Boletins Gerais da Corporação

Termos pesquisados: ESCFD, IES, FUNAB, ESCDP II e MEC.

Fato	Publicação	Data
1	O credenciamento do Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP), vinculado ao Departamento de Educação e Cultura da PMDF (DEC/PMDF), foi oficializado em 8 de agosto de 2013 por ato do Ministro da Educação. Esse processo foi precedido por avaliações conduzidas pelas instâncias internas do MEC, visitas do INEP — que atribuiu nota máxima à instituição — e deliberação favorável e unânime do Conselho Nacional de Educação. Posteriormente, a Portaria PMDF nº 950, de 27 de janeiro de 2015, formalizou a vinculação administrativa e estrutural entre o DEC e o ISCP, definindo que o Chefe do Departamento também exerce a função de Reitor do Instituto. Parecer 68 de 13 de março de 2013 do Ministério da Educação	Parecer 68 de 13 de março de 2013 do Ministério da Educação
2	ATOS DO CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA XXVII – NOMEAÇÃO DE GRUPO DE TRABALHO PPC – CBMDF x FUNAB O CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 35 do Decreto Federal 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta o art. 10- B, inciso I, da Lei 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a Organização Básica do CBMDF; combinado com o art. 5º do Regulamento de Funcionamento de Comissões e Grupo de Trabalho no CBMDF	Boletim Geral 206, de 31 de outubro de 2017

	(RFCGT/CBMDF), aprovado pela Portaria 32, de 6 jul. 2012, publicada no BG 127, de 10 jul. 2012; e considerando o PGV/PV, publicado no BG 225, de 1º dez. 2016, resolve: 1) DESIGNAR o presente Grupo de Trabalho composto pelos membros abaixo, com o objetivo de elaborar o documento denominado Projeto Pedagógico do Curso para a Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal, com vistas ao credenciamento do CBMDF como instituição pública de educação superior: 1.1) Presidente: 1.1.1) Cel. QOBM/Comb. WILLIAM AUGUSTO FERREIRA BOMFIM, matr. 1399878. 1.2) Membros: 1.2.1) Ten-Cel. QOBM/Comb. CÉLIO WILSON RODRIGUES, matr. 1399992; 1.2.2) Cap. QOBM/Compl. JOÃO DANIEL DA SILVA FILGUEIRA, matr. 1802092; 1.2.3) 1º Ten. QOBM/Compl. NATHÁLIA FARIAS VERAS, matr. 1025182; 1.2.4) SubTen. QBMG-1 ANTONIO JUNIO DE OLIVEIRA, matr. 1405121. 2) DELEGAR competência ao presidente da comissão para elaborar uma minuta de PDI a ser apresentada ao DEPCT. Em consequência: a) o Grupo de Trabalho (GT) deverá apresentar os trabalhos no prazo de 30 (trinta) dias, a contar da data desta publicação; b) as reuniões de trabalho serão realizadas no período vespertino, às quintas-feiras, no complexo da ABMIL. c) encerrados os trabalhos, o presidente deverá apresentar o relatório. (CBMDF/DEPCT - 00053-00076360/2017-78)	
3	XXII – INFORMAÇÃO SOBRE RECEBIMENTO DE RELATÓRIO DE GRUPO DE TRABALHO Ordem de Serviço 006 de 11 de julho de 2018 O CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 35 do Decreto Federal 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta o inciso I, art. 10-B, da Lei 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a Organização Básica do CBMDF; combinado com os arts. 20 e 21 do Regulamento de	Boletim Geral 134, de 17 de julho de 2018

	Funcionamento de Comissões e Grupo de Trabalho no CBMDF (RFCGT/CBMDF), aprovado pela Portaria 32, de 06 jul. 2012, publicada no BG 127, de 10 jul. 2012; resolve: INFORMAR que foi recebido o relatório do Grupo de Trabalho designado por meio do item XXVII do BG 206, de 31 out. 2017 com o objetivo de elaborar o documento denominado Projeto Pedagógico do Curso de Tecnologia em Proteção e Defesa Civil – PPC para a Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal, com vistas ao credenciamento do CBMDF como instituição de Educação superior - IES distrital. Em consequência: a) O grupo de trabalho desenvolveu suas atividades nas dependências da ABMIL em 12 (doze) encontros presenciais às quintas-feiras no período vespertino. Foram desenvolvidas pesquisas adicionais em legislação federal, distrital e trabalhos de conclusão de curso realizados na Corporação, bem como literaturas acerca do tema. b) encerra-se os trabalhos da comissão e fica destituído o Grupo de Trabalho. (NB CBMDF/DEPCT - 00053-00076360/2017-78).	
4	XII - APROVAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS PARA O PLANES 2017-2024, ANOS 2020 , 2021 E 2022 O COMANDANTE-GERAL, no uso das atribuições que lhe confere o art. 7º, inciso II, III e VII, do Decreto Federal 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta o art. 10-B, inciso I, da Lei 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF, resolve: 1) APROVAR, como Anexo 6, os projetos estratégicos do CBMDF, que dão suporte à execução do PLANES 2017-2024, com entregas para os anos 2020, 2021 e 2022, respectivamente. 2) DETERMINAR, como consequência que: 2.1) os gerentes dos projetos que ainda não tenham iniciado o planejamento e a execução dos projetos, apresentem à SEGEP/EMG, por meio da ferramenta GPWeb, o Termo de Abertura, a Estrutura Analítica e o cronograma de execução (gráfico de Gantt), até o dia 30 out. 2020;	Boletim Geral 195, de 16 de outubro de 2020

	2.2) os gerentes de projetos estratégicos em andamento mantenham os reports de suas tarefas devidamente atualizados na ferramenta GPWeb (até o dia 9 de cada mês ou quando ocorrerem execuções importantes no cronograma). Em caso de dúvida contatem a SEGEP/EMG (3901-8745), a fim de verificar os artefatos necessários a serem construídos na ferramenta GPWeb. 3) TORNAR PÚBLICO que estes projetos foram priorizados de acordo com os parâmetros preconizados no Manual de Gerenciamento de Projetos do CBMDF: Metodologia aplicada, aprovado por meio do BG 176, de 14 set. 2018. Os projetos constantes no Anexo 6, foram caracterizados como estratégicos e serão cadastrados na ferramenta GPWeb na categoria PLANES 2017-2024. Os demais projetos que não se encontram nas listas em anexo poderão ser acompanhados internamente no respectivo setor com a utilização da ferramenta GPWeb, porém não deverão ser cadastrados na categoria PLANES 2017-2024. (NB CBMDF/GABCG - 00053-00098144/2020-89). ANEXO 6 - LISTA DE PROJETOS ESTRATÉGICOS COM ENTREGAS PARA O ANO DE 2020 OBJETIVO: 9 - INICIATIVA: - - OBM: GABCG PROJETO / AÇÕES: Aprovar junto ao mec o CBMDF como Instituição de Ensino Superior (IES) GERENTE: TEN-CEL QOBM/Comb. CÉLIO WILSON RODRIGUES SITUAÇÃO: Em execução	
--	--	--

5	ATO DO COMANDANTE-GERAL II - APROVAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS PARA O PLANES 2017-2024 RELATIVO AOS ANOS 2020/2021/2022 - REPUBLICAÇÃO O COMANDANTE-GERAL, no uso das atribuições que lhe confere o art. 7º, inciso II, III e VII, do Decreto Federal 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta o art. 10-B, inciso I, da Lei 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF, resolve: 1) APROVAR, conforme Anexo 1, os projetos estratégicos do CBMDF que dão suporte à execução do PLANES 2017-2024 com entregas para os anos de 2020, 2021 e 2022, respectivamente. 2) INFORMAR que estes projetos foram priorizados de acordo com os parâmetros preconizados no Manual de Gerenciamento de Projetos do CBMDF: Metodologia aplicada, aprovado por meio do BG 176, de 14 set. 2018. Os projetos constantes das listas foram caracterizados como estratégicos e serão cadastrados na ferramenta GPWeb na categoria PLANES 2017-2024. Os demais projetos que não se Boletim Geral 228, de 8 de dezembro de 2020 2 encontram nestas listas poderão ser acompanhados internamente no respectivo setor com a utilização da ferramenta GPWeb, porém não deverão ser cadastrados na categoria PLANES 2017-2024. 3) DETERMINAR como consequência que: 3.1) os gerentes dos projetos que ainda não tenham iniciado o planejamento e a execução dos projetos, apresentem à SEGEP/EMG, por meio da ferramenta GPWeb, o Termo de Abertura, a Estrutura Analítica e o cronograma de execução (gráfico de Gantt) até o dia 15 dez. 2020; 3.2) os gerentes de projetos estratégicos em andamento mantenham os reports de suas tarefas devidamente atualizados na ferramenta GPWeb (até o dia 9 de cada mês ou quando ocorrerem execuções importantes no cronograma). Em caso de dúvida contatem a SEGEP/EMG (3901-8745) a fim de verificar os artefatos	Boletim Geral 228, de 8 de dezembro de 2020
---	--	--

	necessários a serem construídos na ferramenta GPWeb. (NB-CBMDF/GABCG/00053-00098144/2020-89). ANEXO 1 - (Obs.: matéria republicada por necessidade de ajustes - Item XII, do BG nº 195, de 16 out. 2020) LISTA DE PROJETOS ESTRATÉGICOS COM ENTREGAS PARA O ANO DE 2020 OBJETIVO: 8 - INICIATIVA: 8.2 - OBM: GABCG PROJETO / AÇÕES: Aprovar junto ao MEC o CBMDF como Instituição de Ensino Superior (IES) GERENTE: TEN CEL QOBM/Comb. CÉLIO WILSON RODRIGUES SUPERVISOR: TEN CEL QOBM/Com RRm. AQUINO SITUAÇÃO: Em execução	
6	III - NOMEAÇÃO DE MILITAR COMO PROCURADOR INSTITUCIONAL DO CBMDF O COMANDANTE-GERAL, no uso das atribuições que lhe confere o art. 7º, incisos II, III e VI, do Decreto Federal nº 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta o inciso I, do art. 10-B, da Lei nº 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF, resolve: NOMEAR o Maj. QOBM/Compl. JOAO DANIEL DA SILVA FILGUEIRA, matr. 1802092, como Procurador Institucional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, para dar continuidade aos trabalhos de	Boletim Geral 145, de 3 de agosto de 2022

	credenciamento do Sistema de Ensino Bombeiro Militar como Instituição de Ensino Superior (IES), junto ao Ministério da Educação, conforme instrução do Processo nº 00053-00064641/2022-45. Em consequência, os titulares dos órgãos envolvidos providenciem o que lhes couber. (NB CBMDF/GABCG - 00053-00064641/2022-45).	
7	ATOS DO DIRETOR DE ENSINO III - PROJETO PEDAGÓGICO DO CETFE O DIRETOR DE ENSINO, no uso das atribuições que lhe confere o art. 43, incisos I e III, do Decreto Federal nº 7.163, de 29 abr. 2010 que regulamenta o inciso I, do art. 10-B, da Lei nº 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF; e considerando as informações contidas no processo 00053-00101466/2022-84, resolve: APROVAR, como Anexo 1, o Projeto Pedagógico do Curso de Especialização em Teorias e Fundamentos da Educação (CETFE). Em consequência, os órgãos envolvidos providenciem o que lhes couber. (NB CBMDF/DIREN/SEPLA - 00053-00101466/2022-84). Anexo 1 [...] Disciplinas - nº 12: Gestão de Instituições de Ensino Superior Semipresencial - Carga-horária: 40h/a.	Boletim Geral nº 194, de 18 de outubro de 2022

8	XI - CADASTRO DE MESTRES E DOUTORES PARA FORMAÇÃO DE BANCO DE DADOS-SEBMESCFD/MEC O DIRETOR DE ENSINO, no uso das atribuições que lhe conferem os arts. 26 e 43, inciso I, do Decreto Federal nº 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta o art. 10-B, inciso I, da Lei nº 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF, e ainda atendendo a solicitação do Comandante do CEPED, e Considerando o cumprimento de diligências para o credenciamento do Sistema de Ensino Bombeiro Militar - SEBM como Instituição de Ensino Superior (IES) junto ao Ministério da Educação - MEC; Considerando o prazo estabelecido para o cumprimento das diligências no Processo nº 202206410 - Sistema e-mec, resolve: INFORMAR que está sendo realizado novo cadastramento de bombeiros militares que tenham títulos de mestrado e/ou doutorado, reconhecidos pelo MEC, para formação de banco de dados do SEBM, cuja finalidade e a criação dos Núcleos Docentes Estruturantes - NDE dos cursos superiores a serem autorizados pelo, nas tratativas de credenciamento do SEBM como IES. Assim, solicitar aos militares que acessem o link abaixo para o preenchimento do formulário, até o dia 14 jun. 2023. Em consequência: Boletim Geral nº 104, de 2 de junho de 2023 6 (O documento original está disponível no Processo SEI 00053-00101244/2023-42 - Doc. SEI/GDF 114252545) a) os militares interessados deverão acessar o link https://forms.gle/SgpPsSy258Pr2J1F8 e preencher o formulário, até o dia 14 jun. 2023, para envio do NDE dos cursos a serem autorizados junto ao Ministério da Educação para a Instituição de Ensino Superior do CBMDF; b) eventuais dúvidas poderão ser sanadas em contato com a Seção Administrativa do CEPED, localizada no prédio da Academia de Bombeiro Militar durante o	Boletim Geral nº 104, de 2 de junho de 2023
---	---	--

	expediente administrativo da corporação; c) os órgãos interessados adotem as providências cabíveis. (NB CBMDF/DIREN/SEADM-00053-00113214/2023-89)	
9	XXIII - CONVOCAÇÃO DE MILITARES PARA REUNIÃO O CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA no uso das atribuições que lhe confere os art. 35, do Decreto Federal nº 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta inciso I, o art. 10-B, da Lei nº 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF, resolve; CONVOCAR os militares abaixo relacionados que não estejam em usufruto de dispensas regulamentares para uma reunião com o Chefe do Departamento de Pesquisa e Tecnologia - DEPCT no dia 16 ago. 2023 (quarta-feira) às 14h no auditório do CEPED, a fim de tratar da preparação para a visita de credenciamento da Escola Superior de Ciência do Fogo e dos Desastres - ESCFD. - Diretor de Ensino; - Subdiretor de Ensino; - Todos os militares da Diretoria de Ensino; - Todos os militares da ABM; - Todos os militares CEPED; - Todos os Oficiais Complementares Pedagogos da Corporação; CONVIDAR demais militares do sistema de ensino que tenham interesse acerca do assunto. (NB CBMDF/DEPCT/SECRE - 00053-00175461/2023-79)	Boletim Geral 155, de 16 de agosto de 2023
10	XXIV - DETERMINAÇÃO AOS INSTRUTORES PARA ENTREGA DE DOCUMENTOS O CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA no uso das atribuições que lhe confere os art. 35, do Decreto Federal nº 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta inciso I, o art. 10-B, da Lei nº 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF, resolve;	Boletim Geral 155, de 16 de

	DETERMINAR aos instrutores da Academia de Bombeiros Militar - ABM e Centro de Estudos de Política Estratégica e Doutrina - CEPED no Anexo 9, para que apresentem todos os documentos relacionados no Anexo 10 a fim de cumprir as exigências do Ministério da Educação e Cultura - MEC para viabilizar o processo de credenciamento da Escola Superior de Ciência do Fogo e dos Desastres - ESCFD. Cada instrutor deve criar processo SEI individual, inserir todos os documentos solicitados em PDF, legíveis, e em seguida enviar o processo para o ambiente SEI CBMDF/DIREN/SEAVA, impreterivelmente até dia 18 ago. 2023 (sexta-feira) as 16h. (O documento original está disponível no Processo SEI 00053-00101244/2023-42 - Doc. SEI/GDF 120040941) Boletim Geral 155, de 16 de agosto de 2023 15 (NB CBMDF/DEPCT/SECRE - 00053-00175235/2023-98)	agosto de 2023
11	XVI - CRONOGRAMA DE VISITAS DA COMISSÃO AVALIADORA DO MEC/INEP PARA ATO DE CREDENCIAMENTO DA ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIA DO FOGO E DOS DESASTRES O DIRETOR DE ENSINO em exercício, no uso das atribuições que lhe confere os incisos I e III, do art. 43, do Decreto Federal nº 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta o inciso I, do art. 10-B, da Lei nº 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF, resolve: TORNAR PÚBLICO que, conforme encaminhado à Escola Superior de Ciência do Fogo e dos Desastres - ESCFD do CBMDF, pela Comissão Avaliadora do MEC/INEP; e de acordo ao ofício-Circular CGACGIES/DAES-INEP, datado em Brasília, em 10 ago. 2023, para a Avaliação Externa Virtual in Loco de ato autorizativo: Credenciamento, foi agendado, conforme Anexo 7, o cronograma da visita virtual <i>in loco</i> à ESCFD. (NB-CBMDF/DIREN/SEAVA-00053-00183237/2023-51)	Boletim Geral 161, de 24 de agosto de 2023

12	DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA XLIV - ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIA DO FOGO E DOS DESASTRES - INFORMAÇÃO O CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA no uso das atribuições que lhe confere os art. 35, do Decreto Federal nº 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta o inciso I, o art. 10-B da Lei nº 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF, juntamente com o Procurador Institucional do CBMDF, junto ao Ministério da Educação e Cultura - MEC, resolve; (O documento original está disponível no Processo SEI 00053-00101244/2023-42 - Doc. SEI/GDF 121027123) Boletim Geral nº 163, de 29 de agosto de 2023 19 INFORMAR a todos os segmentos da Corporação que a avaliação externa virtual <i>in loco</i> de ato autorizativo referente ao credenciamento da Escola Superior de Ciência do Fogo e dos Desastres - ESCFD ocorrerá entre os dias 28 a 30 ago. 2023 no complexo da Academia de Bombeiro Militar - ABM. Em consequência, a ABM e CEPED devem atentar para as recomendações do MEC no dia da visitação: "Visitação a IES - Secretaria - Biblioteca - Sala dos docentes - Salas de aula - Setor de informativa - Setor de apoio acadêmico - Auditório - Laboratórios - Área de convivência, alimentação, outros. OBS. Na visitação virtual dos locais é necessária a presença de algum funcionário do setor e acesso irrestrito em pontos internos e externos à IES. TODOS os ambientes devem estar disponíveis e em pleno funcionamento (iluminação, ambientação, mobiliário, acessibilidade, entre outros) no horário da visitação." (NB-CBMDF/DEPCT/SECRE/00053-00175989/2023-48)	Boletim Geral nº 163, de 29 de agosto de 2023
----	--	---

13	COMANDO-GERAL XIII - DESIGNAÇÃO DE COMISSÃO Portaria de 29 de agosto de 2023. A COMANDANTE-GERAL, no uso das atribuições que lhe conferem os incisos II, III e IV, do art. 7º, e Parágrafo Único do art. 49, do Decreto Federal nº 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta o inciso I, do art. 10-B, da Lei nº 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF; e dá outras providências; consoante com o inciso I, do art. 4º, da Portaria nº 32, de 6 jul. 2012, que aprova o Regulamento de Funcionamento das Comissões e Grupos de Trabalho e dá outras providências, publicada conforme BG nº 127, de 10 jul. 2012, resolve: 1) DESIGNAR os militares abaixo nominados, para comporem a Comissão Própria de Avaliação (CPA), e do Núcleo Docente Estruturante (NDE), que objetiva possibilitar credenciamento da Escola Superior de Ciência do Fogo e dos Desastres (ESCFD), junto ao Ministério da Educação (MEC). 1.1) Membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA) 1.1.1) Cap. QOBM/Compl. RAFAEL COSTA GUIMARÃES, matr. 1030653 - Representante Docente; 1.1.2) Cap. QOBM/Comb. THIARA ELISA DA SILVA, matr. 3001940 - Representante Docente; 1.1.3) 1º Ten. QOBM/Comb. CLARA TAMY SATY SEO, matr. 1003291 - Representante TécnicoAdministrativo; 1.1.4) Cad./2 DANIELLE TEIXEIRA DA SILVA, matr. 3002351 - Representante Discente; 1.1.5) Cad./2 VICTOR LEÃO DE SOUZA MATOS, matr. 3216706 - Representante Discente; 1.1.6) 2º Sgt. QBMG-1 CECÍLIA BARBOSA MATOS, matr. 1910774 - Representante TécnicoAdministrativo; 1.1.7) GUARACY SILVA - RG 244963698 - Representante da Comunidade. 1.2) Membros do Núcleo Docente Estruturante (NDE): 1.2.1) Cel. QOBM/Compl. GEORGE CAJATY BARBOSA BRAGA, matr. 1400050, lotação: ASTAD; 1.2.2) Cel. QOBM/Comb. HELEN RAMALHO DE OLIVEIRA, matr. 1400001, lotação: EMG. 1.2.3) Ten-Cel. QOBM/Comb. RODRIGO ALMEIDA FREITAS, matr. 1400221, lotação: DIGEP; 1.2.4) Ten-Cel. RRm. MAURO	Boletim Geral nº 164, de 30 de agosto de 2023.
----	---	--

	ANDRÉ KAISER CABRAL, matr. 1399925, lotação: DINAP; 1.2.5) 2º Ten. QOBM/Comb. MAURO CALLAI DA SILVA, matr. 3142555, lotação GAVOP; 1.2.6) 2º Ten. QOBM/Comb. VINICIUS GERMANO SANTIAGO, matr. 3159348, lotação DINVI. 2) CONCEDER o prazo de vigência até 31 dez. 2023, a contar desta publicação, para entrega dos trabalhos Comissão Própria de Avaliação (CPA), e do Núcleo Docente Estruturante (NDE). 3) DELEGAR competência: 3.1) ao CONTROLADOR: 3.1.1) para designar militar, mesmo em substituição, e dispensar militar da função que exerce na Comissão Própria de Avaliação (CPA), e do Núcleo Docente Estruturante (NDE), mediante pedido fundamentado do Presidente; 3.1.2) a delegação de competência objeto do item 3.1.1, não se aplica à substituição e dispensa do(a) Presidente da Comissão Própria de Avaliação (CPA), e do Núcleo Docente Estruturante (NDE). 3.2) ao PRESIDENTE: 3.2.1) para solicitar diretamente aos titulares dos setores da Corporação, e de outros órgãos externos ao CBMDF, informações e documentos necessários à consecução dos trabalhos da Comissão Própria de Avaliação/CPA e do Núcleo Docente Estruturante/NDE. 4) DETERMINAR: 4.1) à COMISSÃO: 4.1.1) para admitir o Processo SEI 00053-00181234/2023-82, como autos principal da Comissão Própria de Avaliação (CPA), e do Núcleo Docente Estruturante (NDE); 4.1.2) para fazer juntada da publicação deste ato em formato PDF ao Processo SEI 00053- 00181234/2023-82. 4.2) ao(a) PRESIDENTE: 4.2.1) para atentar que todos os procedimentos adotados no desenvolvimento dos trabalhos da Comissão estejam em consonância com o RFCGT/CBMDF, aprovado pela Portaria nº 32, de 6 jul. 2012, observando, principalmente, as partes que dizem respeito à substituição de militares que compõem o Grupo de Trabalho; às funções do(a) Presidente, do(a) Relator(a), do(a) Secretário(a); ao funcionamento, ao local e aos horários das reuniões; à prorrogação do prazo e à confecção do	
--	---	--

	relatório final; à suspensão e à interrupção das atividades; à conclusão e à publicidade dos atos; 4.2.2) para, na confecção do Relatório Final, atentar para o que prescreve o art. 18. caput e o Parágrafo Único do mesmo dispositivo da Portaria nº 32, de 6 jul. 2012 (RFCGT/CBMDF); 4.2.3) para, no encerramento dos trabalhos da Comissão, apresentar o Relatório Final, em consonância ao art. 10. caput da Portaria nº 32, de 6 jul. 2012 (RFCGT/CBMDF). 5) INSTRUÇÕES COMPLEMENTARES: 5.1) A Seção de Avaliação (SEAVA), da Diretoria de Ensino fornecerá informações aos militares sobre a reunião e fornecerá o link de acesso à reunião. 5.2) os Chefes, Comandantes e Diretores, providenciem a apresentação dos(a) militares (via SEI) ao(a) Presidente da Comissão Própria de Avaliação (CPA), e do Núcleo Docente Estruturante (NDE), no ambiente SEI em até 2 (dois) dias úteis a contar desta publicação, para tomarem conhecimento das diretrizes concernentes ao desenvolvimento dos trabalhos da Comissão; 5.3) a Controladoria por meio da SUCOT/SEAAD providencie os registros necessários, com a finalidade de manter o controle sobre as Comissões e/ou Grupo de Trabalhos, conforme incisos I, II, III e IV, do art. 28, da Portaria nº 32, de 6 jul. 2012 (RFCGT/CBMDF). 5.4) os titulares dos demais setores envolvidos que adotem, dentro de suas competências, as medidas administrativas requeridas. 6) esta Portaria entra em vigor a contar dessa publicação. MÔNICA DE MESQUITA MIRANDA - Cel. QOBM/Comb. Comandante-Geral (NB CBMDF/GABCG - 00053-00181234/2023-82)	
14	DIRETORIA DE ENSINO VI - INFORMAÇÃO SOBRE VISITA DA COMISSÃO AVALIADORA DO MEC/INEP O DIRETOR DE ENSINO, no uso das atribuições que lhe confere os incisos I e III, do art. 43, do Decreto Federal nº 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta o inciso I, do art. 10-B, da Lei nº	Boletim Geral nº 212, de 14

	8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF; e a visita virtual <i>in loco</i> da comissão avaliadora do MEC/INEP para o ato de credenciamento à Escola Superior de Ciência do Fogo e dos Desastres – ESCFD, tornada pública no item XVI, do BG 161, de 24 ago. 2023, resolve: TORNAR PÚBLICO que a visita virtual <i>in loco</i> da comissão avaliadora do MEC/INEP para o ato de credenciamento à Escola Superior de Ciência do Fogo e dos Desastres - ESCFD ocorreu conforme cronograma prévio e de forma satisfatória. Participaram da visita os representantes institucionais (Chefe do Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia; Diretor de Ensino; Subdiretor de Ensino; Procurador Institucional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal), os membros do Núcleo Docente Estruturante - NDE e da Comissão Própria de Avaliação - CPA, nomeados através do item XXXIII, do BG 164, de 30 ago. 2023. Foram solicitados, pela Comissão, e disponibilizados aos avaliadores dentro do prazo estabelecido pelo MEC/INEP, os documentos enumerados no Anexo 2. 1) Foram encaminhados os seguintes documentos dos professores e coordenadores: 2) Cópia do Documento de Identidade e CPF; 3) Cópia do Comprovante de Residência; 4) Currículo Lattes; 5) Cópia do Contrato de trabalho do professor/coordenador na instituição, ou Termo de compromisso com a instituição; 6) Formação acadêmica; 7) Cópia do Diploma de Graduação; Boletim Geral nº 212, de 14 de novembro de 2023 (O documento original está disponível no Processo SEI 00053-00101244/2023-42) 4 8) Cópia do Certificado de Especialização; 9) Cópia do Diploma de Mestrado; 10) Cópia do Diploma de Doutorado; 11) Cópia dos Certificados de Aperfeiçoamento (Acima de 30 horas); 12) Resumo das publicações. Ao total, obteve-se o quantitativo de 67 instrutores, sendo 2,9% Doutores, 14,9% Mestres, 35,8% Especialistas e 46,4% graduados. Os membros da comissão avaliadora elaboraram o Relatório de Avaliação após o período da avaliação	de novembro de 2023
--	--	----------------------------

	virtual in loco, em que o INEP avaliou o Sistema de Ensino Bombeiro Militar (SEBM) com nota 4 no processo de credenciamento, a Mantenedora (CBMDF) tem a opção de impugnar ou não a avaliação do INEP, tendo o prazo de 30 dias para a manifestação. Em consequência, os setores envolvidos adotem as medidas administrativas que o caso requer. (NB-CBMDF/DIREN/SEAVA-00053-00183237/2023-51)	
15	V - ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIA DO FOGO E DOS DESASTRES - ESCFD - CRONOGRAMA DE VISITA DA COMISSÃO AVALIADORA DO MEC/INEP PARA ATO DE AUTORIZAÇÃO DE CURSO O DIRETOR DE ENSINO, em exercício, no uso das atribuições que lhe conferem os incisos I e III do art. 43 do Decreto Federal nº 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta o inciso I do art. 10-B, da Lei nº 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF, resolve: TORNAR PÚBLICO que conforme encaminhado à Escola Superior de Ciência do Fogo e dos Desastres (ESCFD), do CBMDF, pela Comissão Avaliadora do MEC/INEP; e, de acordo ao ofício-Circular CGACGIES/DAES-INEP, datado em Brasília, em 10 ago. 2023, para a Avaliação Externa Virtual <i>in Loco</i> de ato autorizativo do Curso de Formação de Oficiais, foi agendado, conforme o Anexo 3 , o cronograma da visita virtual in loco à ESCFD. Em consequência, os membros do NDE deverão participar das reuniões. (NB CBMDF/DIREN/SEAVA - 00053-00050227/2022-59)	Boletim Geral nº 225, de 6 de dezembro de 2023.
16	Portaria do MEC - Portaria Ministerial nº 700, de 26 de julho de 2024, publicada no Diário Oficial da União nº 144, de 29 de julho de 2024, que oficializou o credenciamento da Escola Superior de Ciência do Fogo e dos Desastres - ESCFD	Diário Oficial da União nº 144, de 29 de julho de 2024

17	VII - ATUALIZAÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS O DIRETOR DE ENSINO, no uso das atribuições que lhe confere o art. 43, incisos I e III, do Decreto nº 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta o art. 10-B, inciso I, da Lei nº 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a Organização Básica do CBMDF e ainda: Boletim Geral nº 157, de 19 de agosto de 2024 (O documento original está disponível no Processo SEI 00053-00101244/2023-42) 4 Considerando a necessidade de atualização dos projetos pedagógicos e tendo em vista que o CBMDF foi credenciado como Instituição de Ensino Superior - IES - pela Portaria Ministerial nº 700, de 26 de julho de 2024, publicada no Diário Oficial da União nº 144, de 29 de julho de 2024, que oficializou o credenciamento da Escola Superior de Ciência do Fogo e dos Desastres - ESCFD, localizada no Complexo da ABMIL e mantida pelo CBMDF; e Considerando que o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO/BM) foi reformulado e aprovado pelo Conselho Diretor e pela Coordenação de Cursos de Graduação e Pós-Graduação da ESCFD e que cumpre todos os requisitos descritos na Resolução nº 1, de 6 de abril de 2018 da CNE/CES do Ministério da Educação, conforme consta em Ata de reunião ocorrida em 15 de agosto de 2024 do Processo SEI nº 00053-00144276/2024-13 (148631917), passando a integrar o programa de pós-graduação como pósgraduação lato sensu o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais - Curso de Especialização em Administração Corporativa, da referida IES, resolve: APROVAR, como Anexo 1, a atualização do Projeto Pedagógico do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO/BM) para os Quadros: Combatente; Complementar; Saúde; Capelão; Administrativo e Especialista. Em consequência: a) o CEPED providencie a execução do referido curso, conforme disposto no Plano Geral de Cursos e Previsão de Vagas, publicado no Boletim Geral nº 150, de 8 de agosto de 2024; b) os órgãos do	Boletim Geral nº 157, de 19 de agosto de 2024
----	---	---

	CBMDF deverão aguardar a inserção dos dados do curso no sistema e-MEC e a confirmação das informações pelos setores competentes do Sistema Federal de Ensino Superior e/ou do MEC para emissão dos certificados de conclusão como curso de pós-graduação lato sensu; e c) os titulares dos setores envolvidos adotem as medidas administrativas que o caso requer. (NB CBMDF/DIREN/SEPLA/00053-00012088/2024-27)	
18	DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA V - PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL - PPI, E DO PROJETO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI O CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 43, incisos I, III e VI, do Decreto nº 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta o art. 10-B, inciso I, da Lei nº 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF; combinado com o art. 37, incisos I, III, e XIV, juntamente com o art. 51, no inciso III, sendo todos estes do Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (RICBM), aprovado pela Portaria nº 24, de 25 nov. 2020, e de acordo com o art. 7º, no inciso V, da Portaria nº 31, de 14 dez. 2010, que regula o Boletim Geral do CBMDF, resolve: TORNAR PÚBLICA, no Anexo 1, a Publicação do Projeto Pedagógico Institucional - PPI, e do Projeto de Desenvolvimento Institucional - PDI, em conformidade com as exigências da homologação do credenciamento da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres (ESCFD) como Instituição de Ensino Superior - IES, pelo Ministério da Educação - MEC, conforme publicado no Parecer CNE/CES nº 113/2024 da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, através da Portaria Ministerial nº 700, de 26 de julho de 2024, publicada no Diário Oficial da União - DOU nº 144, de 29 de julho de	Boletim Geral nº 172, de 10 de setembro de 2024

	2024; Em consequência: a) a Diretoria e Ensino providencie a adequação de toda a legislação de Ensino para a consolidação da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres (ESCFD); b) as setoriais envolvidas tomem as devidas providências dentro de suas competências. (NB CBMDF/DEPCT/SECRE - 00053-00050227/2022-59)	
19	COMANDO GERAL I - NORMA GERAL DE AVALIAÇÃO E MEDIDAS DA APRENDIZAGEM DO SISTEMA DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR Portaria nº 37, de 31 de outubro de 2024. Estabelece a Norma Geral de Avaliação e Medidas da Aprendizagem - NGAMA do Sistema de Ensino Bombeiro Militar do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e dá outras providências. Processo SEI 00053-00002329/2024-20.	Suplemento ao Boletim Geral nº 208, de 1º de novembro de 2024.
20	COMANDO-GERAL Boletim Geral nº 227, de 2 de dezembro de 2024 (O documento original está disponível no Processo SEI 00053-00101244/2023-42) 5 VIII - DESIGNAÇÃO DE COMISSÃO Portaria de 29 de novembro de 2024 O COMANDANTE-GERAL, no uso das atribuições que lhe conferem os incisos II, III e IV, do art. 7º, e Parágrafo Único do art. 49, do Decreto nº 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta o inciso I, do art. 10-B, da Lei nº 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF; e dá outras providências; consoante com o inciso I, do art. 4º, da Portaria nº 32, de 6 jul. 2012, que aprova o Regulamento de Funcionamento das Comissões e Grupos	Boletim Geral nº 227, de 2 de dezembro de 2024

	de Trabalho e dá outras providências, publicada conforme BG nº 127, de 10 jul. 2012, resolve: Considerando que o CBMDF credenciou a Escola Superior de Ciência do Fogo e dos Desastres - ESCFD, junto ao Ministério da Educação (MEC), conforme descrito no processo SEI 00053-00050227/2022-59; Considerando que o Regimento Interno da ESCFD (104574966) prevê a composição da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e do Núcleo Docente Estruturante (NDE), que fazem parte das exigências da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES) do MEC, como parte dos quesitos de credenciamento. 1) DESIGNAR os militares abaixo nominados, para comporem a Comissão Própria de Avaliação (CPA), e do Núcleo Docente Estruturante (NDE), com a finalidade de atender a critérios de manutenção do credenciamento da Escola Superior de Ciência do Fogo e dos Desastres (ESCFD), junto ao Ministério da Educação (MEC). 1.1)Membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA) 1.1.1) Cap. QOBM/Compl. RAFAEL COSTA GUIMARÃES, matr. 1030653 - Representante Técnico - Administrativo; 1.1.2) Cap. QOBM/Comb. PEDRO PAULO FONSECA DOS SANTOS matr. 3001916 - Representante Docente; 1.1.3) 1º Ten. QOBM/Comb. BARBARA CARVALHO JABER SANTOS, matr. 3003014 - Representante Docente; 1.1.4) Cad./2 GUSTAVO SOARES DO SACRAMENTO, matr. 3002434 - Representante Discente; 1.1.5) Cad./2 DANIEL SANTOS LULA BARROS, matr. 1166081 - Representante Discente; 1.1.6) 3º Sgt. QBMG-1 LAYANE SILVA DE LUCENA, matr. 2037219 - Representante Técnico - Administrativo. 1.2)Membros do Núcleo Docente Estruturante (NDE): 1.2.1) Ten-Cel. QOBM/Comb. LEANDRO MAGALHÃES MARIANI, matr. 1400197, lotação: DITIC; 1.2.2) Ten-Cel. QOBM/CDent. DIRCEU TAVARES FORMIGA NERY, matr. 166705, lotação: PODON; 1.2.3) Ten-Cel. QOBM/Comb.	
--	---	--

	OMAR OLIVEIRA GUEDES NETO, matr. 1400206, lotação: EMG; 1.2.4) Maj. QOBM/Compl. VANESSA KUHLMANN PERES, matr. 2036310, lotação ABMIL; 1.2.5) Cap. QOBM/Comb. ÍTALO SANGLARD BOREL FERRAZ, matr. 1251680, lotação GPRAM. 2) CONVIDAR o Ten-Cel. QOBM/Comb. RODRIGO ALMEIDA FREITAS, matr. 1400221, lotação: DIGEP, para participar como colaborador do Núcleo Docente Estruturante (NDE); Em consequência: 3) CONCEDER o prazo de vigência, até 31 dez. 2025, a contar desta publicação, para entrega dos trabalhos da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e do Núcleo Docente Estruturante (NDE), nos termos do art. 17, § 1º Portaria nº 32, de 6 jul. 2012 (RFCGT/CBMDF). 4) DELEGAR competência: 4.1) ao CONTROLADOR: Boletim Geral nº 227, de 2 de dezembro de 2024 (O documento original está disponível no Processo SEI 00053-00101244/2023-42) 6 4.1.1) para designar militar, mesmo em substituição, e dispensar militar da função que exerce na Comissão Própria de Avaliação (CPA), e do Núcleo Docente Estruturante (NDE), mediante pedido fundamentado do Presidente; 4.1.2) a delegação de competência objeto do item 3.1.1, não se aplica à substituição e dispensa do(a) Presidente da Comissão Própria de Avaliação (CPA), e do Núcleo Docente Estruturante (NDE). 4.2) ao PRESIDENTE: 4.2.1) para solicitar diretamente aos titulares dos setores da Corporação, e de outros órgãos externos ao CBMDF, informações e documentos necessários à consecução dos trabalhos da Comissão Própria de Avaliação/CPA e do Núcleo Docente Estruturante/NDE. 5) DETERMINAR: 5.1) à COMISSÃO: 5.1.1) para admitir o Processo SEI nº 00053-00181234/2023-82, como autos principal da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e do Núcleo Docente Estruturante (NDE); 5.1.2) para fazer juntada da publicação deste ato em formato PDF ao Processo SEI nº 00053- 00181234/2023-82. 5.2) ao(a) PRESIDENTE:	
--	---	--

	5.2.1) para atentar que todos os procedimentos adotados no desenvolvimento dos trabalhos da Comissão estejam em consonância com o RFCGT/CBMDF, aprovado pela Portaria nº 32, de 6 jul. 2012, observando, principalmente, as partes que dizem respeito à substituição de militares que compõem o Grupo de Trabalho; às funções do(a) Presidente, do(a) Relator(a), do(a) Secretário(a); ao funcionamento, ao local e aos horários das reuniões; à prorrogação do prazo e à confecção do relatório final; à suspensão e à interrupção das atividades; à conclusão e à publicidade dos atos; 5.2.2) para, na confecção do Relatório Final, atentar para o que prescreve o art. 18. caput e o Parágrafo Único do mesmo dispositivo da Portaria nº 32, de 6 jul. 2012 (RFCGT/CBMDF); 5.2.3) para, no encerramento dos trabalhos da Comissão, apresentar o Relatório Final, em consonância ao art. 10. caput da Portaria nº 32, de 6 jul. 2012 (RFCGT/CBMDF). 6) INSTRUÇÕES COMPLEMENTARES: 6.1) A Seção de Avaliação (SEAVA), da Diretoria de Ensino fornecerá informações aos militares sobre a reunião e fornecerá o link de acesso à reunião. 6.2) os Chefes, Comandantes e Diretores, providenciem a apresentação dos(a) militares (via SEI) ao(a) Presidente da Comissão Própria de Avaliação (CPA), e do Núcleo Docente Estruturante (NDE), no ambiente SEI em até 2 (dois) dias úteis a contar desta publicação, para tomarem conhecimento das diretrizes concernentes ao desenvolvimento dos trabalhos da Comissão; 6.3) a Controladoria por meio da SUCOT/SEAAD providencie os registros necessários, com a finalidade de manter o controle sobre as Comissões e/ou Grupo de Trabalhos, conforme incisos I, II, III e IV, do art. 28, da Portaria nº 32, de 6 jul. 2012 (RFCGT/CBMDF). 6.4) os titulares dos demais setores envolvidos que adotem, dentro de suas competências, as medidas administrativas requeridas. 7) esta Portaria entra em vigor a contar dessa	
--	---	--

	publicação. SANDRO GOMES SANTOS DA SILVA - Cel. QOBM/Comb. Comandante-Geral (NB CBMDF/GABCG/ 00053-00181234/2023-82)	
21	DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA XVIII - CONVOCAÇÃO DE MEMBROS DO CONSELHO DIRETOR DA ESCFD PARA REUNIÃO O CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA, superintendente da ESCFD, no uso das atribuições que lhe confere os Artigos 35 e 43, do Decreto Federal nº. 7.163, de 29 abr 10 que Regulamenta inciso I, o art. 10-B, da Lei nº 8.255, de 20 nov 91, que dispõe sobre a Organização Básica do CBMDF, combinado com a Portaria nº 9, de 28 de março de 2022, publicada no Suplemento do BG nº 060, de 29 de março de 2022, e ainda, considerando a publicação do Projeto Pedagógico Institucional - PPI, e do Projeto de Desenvolvimento Institucional - PDI, publicado no BG nº 172, de 10 de setembro de 2024, em conformidade com as exigências da homologação do credenciamento da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres (ESCFD) como Instituição de Ensino Superior (IES), pelo Ministério da Educação (MEC), conforme publicado no Parecer CNE/CES nº 113/2024 da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, através da Portaria Ministerial nº 700, de 26 de julho de 2024, publicada no Diário Oficial da União - DOU nº 144, de 29 de julho de 2024, resolve: CONVOCAR os membros do Conselho Diretor para uma reunião com o intuito de tratar de assuntos atinentes à ESCFD, conforme segue: 1.1) Local e data: Sala de reuniões do Chefe do DEPCT (Superintendente da ESCFD), dia 17/12/2024, terça-feira, às 14hs; 1.2) Pauta: Oferta de cursos de pós-graduação pela ESCFD; 1.3) Membros do Conselho Diretor: Diretor de Ensino (Gerente Geral de Ensino); Comandantes dos Estabelecimentos de Ensino	Boletim Geral nº 234, de 11 de dezembro de 2024

	(Coordenadores de Cursos de Graduação e PósGraduação): ABM, CEFAP, CEPED e CETOP. Em consequência: - Em caso de impossibilidade de comparecimento de algum dos Oficiais convocados (dispensas regulamentares, licença médica etc.) que seja escalado o segundo militar mais antigo na hierarquia de sua OBM para representação; - Os órgãos envolvidos tomem conhecimento e providências. (NB CBMDF/DEPCT/SECRE - 00053-00194771/2024-73)	
22	DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA I - REGIMENTO INTERNO DA ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO FOGO E DOS DESASTRES (ESCFD) O CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 43, incisos I, III e VI, do Decreto nº 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta o art. 10-B, inciso I, da Lei Federal nº 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF; combinado com os incisos I, III, VII e XIV do art. 37, e incisos I e V do art. 51, ambos do Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal - RICBM, aprovado pela Portaria nº 24, de 25 nov. 2020, e Considerando o credenciamento da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres - ESCFD como Instituição de Ensino Superior - IES, do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, tendo como Superintendente o Chefe do DEPCT, conforme Parecer CNE/CES nº 113/2024, da Câmara de Educação Superior - CES, do Conselho Nacional de Educação - CNE, homologado pelo Ministério da Educação - MEC, por meio da Portaria Ministerial nº 700, de 26 jul. 2024, publicada no Diário Oficial da União nº 144, de 29 jul. 2024; resolve: TORNAR PÚBLICO, conforme Anexo Único, o Regimento Interno da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres, em conformidade com o Projeto Pedagógico Institucional - PPI e o Projeto de	Suplemento ao BG nº 237, de 16 de dezembro de 2024

	Desenvolvimento Institucional - PDI, publicados no BG nº 172, de 10 set. 2024. Em consequência: a) o Diretor de Ensino providencie a inserção, no Portal de Ensino do CBMDF, do Regimento Interno da ESCFD e demais informações necessárias, em cumprimento ao art. 47 da Lei nº 9.394, de 20 dez. 1996 e em conformidade com as normatizações em vigor no CBMDF, aplicáveis ao Sistema de Ensino Bombeiro Militar; b) os membros do Núcleo Docente Estruturante - NDE e da Comissão Própria de Avaliação - CPA, designados pelo Comandante-Geral por meio da Portaria de 29 nov. 2024, publicada no item VIII do BG nº 227, de 2 dez. 2024, adotem as providências pertinentes; c) os demais setores envolvidos tomem conhecimento. (NB CBMDF/DEPCT/ASTAD 00053-00194853/2024-18)	
23	XLII - CONVOCAÇÃO DE COMISSÕES PARA REUNIÃO O CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA, superintendente da ESCFD, no uso das atribuições que lhe conferem os arts. 35 e 43 do Decreto Federal nº 7.163, de 29 abr. 2010 que Regulamenta inciso I, o art. 10-B, da Lei nº 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a Organização Básica do CBMDF, combinado com a Portaria nº 9, de 28 de março de 2022, publicada no Suplemento do BG nº 060, de 29 de março de 2022; e considerando a publicação do Projeto Pedagógico Institucional - PPI, e do Projeto de Desenvolvimento Institucional - PDI, publicado no BG nº 172, de 10 de setembro de 2024, em conformidade com as exigências da homologação do credenciamento da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres (ESCFD) como Instituição de Ensino Superior (IES), pelo Ministério da Educação (MEC), conforme publicado no Parecer CNE/CES nº 113/2024 da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, através da Portaria Ministerial nº 700, de 26	Boletim Geral nº 238, de 17 de dezembro de 2024

	de julho de 2024, publicada no Diário Oficial da União - DOU nº 144, de 29 de julho de 2024, resolve: 1) CONVOCAR os membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e do Núcleo Docente Estruturante (NDE), nomeados através do item VIII, do Boletim Geral nº 227, de 2 de dezembro de 2024, para uma reunião como intuito de tratar de assuntos atinentes à ESCFD, conforme segue: 1.1) Local e data: Sala de reuniões do Chefe do DEPCT (Superintendente da ESCFD), dia 14/01/2025, terça-feira, às 14hs; 1.2) Pauta: Nesta primeira reunião será explicada a importância da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e do Membros do Núcleo Docente Estruturante (NDE) para o funcionamento da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres (ESCFD), também será detalhada as atribuições de cada comissão dentro da IES e será estabelecida uma diretriz de ação a ser seguida no ano de 2025; 1.3) Membros: 1.3.1) Membros da Comissão Própria de Avaliação (CPA) 1.3.1.1) Cap. QOBM/Compl. RAFAEL COSTA GUIMARÃES, matr. 1030653 - Representante Técnico - Administrativo; 1.3.1.2) Cap. QOBM/Comb. PEDRO PAULO FONSECA DOS SANTOS, matr. 3001916 - Representante Docente; 1.3.1.3) 1º Ten. QOBM/Comb. BARBARA CARVALHO JABER SANTOS, matr. 3003014 - Representante Docente; 1.3.1.4) Cad./2 GUSTAVO SOARES DO SACRAMENTO, matr. 3002434 - Representante Discente; 1.3.1.5) Cad./2 DANIEL SANTOS LULA BARROS, matr. 1166081 - Representante Discente; 1.3.1.6) 3º Sgt. QBMG-1 LAYANE SILVA DE LUCENA, matr. 2037219 - Representante Técnico - Administrativo. 1.4) Membros do Núcleo Docente Estruturante (NDE): 1.4.1) Ten-Cel. QOBM/Comb. LEANDRO MAGALHÃES MARIANI, matr. 1400197, lotação: DITIC; 1.4.2) Ten-Cel. QOBM/C.Dent. DIRCEU TAVARES FORMIGA NERY, matr. 166705, lotação: PODON; 1.4.3) Ten-Cel. QOBM/Comb. OMAR OLIVEIRA GUEDES NETO, matr. 1400206, lotação: EMG; 1.4.4) Maj. QOBM/Compl. VANESSA KUHLMANN	
--	--	--

	PERES, matr. 2036310, lotação ABMIL; 1.4.5) Cap. QOBM/Comb. ÍTALO SANGULARD BOREL FERRAZ, matr. 1251680, lotação GPRAM. 2) CONVIDAR o Ten-Cel. QOBM/Comb. RODRIGO ALMEIDA FREITAS, matr. 1400221, lotação: DIGEP, para participar como colaborador do Núcleo Docente Estruturante (NDE); Em consequência: a) Todos os membros de cada Comissão devem comparecer à reunião, exceto em caso dispensas regulamentares ou licença médica; b) Os órgãos envolvidos tomem conhecimento e providências. (NB CBMDF/DEPCT/SECRE 00053-00181234/2023-82)	
24	ESTADO-MAIOR-GERAL I - PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO - PDTIC DO CBMDF O CHEFE DE ESTADO-MAIOR-GERAL, e PRESIDENTE DO CGTIC, no uso das atribuições que lhe confere o inciso VI, art. 43, do Decreto Federal nº 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta o art. 10-B, inciso I, da Lei nº 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a Organização Básica do CBMDF, a competência dada pelo inciso III, do art. 7º, da Portaria nº 31, de 14 dez. 2010; combinado com a Portaria nº 18, de 21 set. 2020, que instituiu o Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal-CGTIC/CBMDF, resolve: TORNAR PÚBLICO o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação-PDTIC 2025- 2026, aprovado pelo Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação-CGTIC instituído pela Portaria nº 18, de 21 de setembro de 2020, publicada no DODF nº 191, de 7 de outubro de 2020. (NB CBMDF/EMG/SEPCT/00053-00070155/2020-02) Segurança da Informação	Suplemento ao Boletim Geral nº 026, de 6 de janeiro de 2025

	ID: 67 - O. E. TIC: OTIC-2 OTIC-4 Descrição: Aquisição de solução de certificação digital (e-CPF, e-CNPJ e SSL para servidores). E certificação Digital para emissão de Certificados e Diplomas das Unidades de Ensino e da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres – ESCFD. Custo Estimado: R\$ 300.000,00 Custo Acumulado: R\$ 930.000,00 Plano de Ações - Meta: M8 - Necessidade: Segurança da Informação - Ação: A33 Descrição da Ação: Aquisição de solução de certificação digital (e-CPF, eCNPJ e SSL para servidores). E certificação Digital para emissão de Certificados e Diplomas das Unidades de Ensino e da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres – ESCFD. Gravidade: 4 - Urgência: 4 - Tendência: 4 - PRIORIDADE:64 - Referência da Demanda / Necessidade (ID): 67 Prazo: Ago/2026 Investimento PARF: R\$ 300.000,00	
--	--	--

25	ENSINO E INSTRUÇÃO I - ATUALIZAÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS O DIRETOR DE ENSINO, no uso das atribuições que lhe confere o art. 43, incisos I e III, do Decreto nº 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta o art. 10-B, inciso I, da Lei nº 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF e ainda: Considerando a necessidade de atualização dos Projetos Pedagógicos e tendo em vista que o CBMDF foi credenciado como Instituição de Ensino Superior - IES - pela Portaria Ministerial nº 700, de 26 de julho de 2024, publicada no Diário Oficial da União nº 144, de 29 de julho de 2024, que oficializou o credenciamento da Escola Superior de Ciência do Fogo e dos Desastres - ESCFD, localizada no Complexo da ABMIL e mantida pelo CBMDF; e Considerando que o Curso de Altos Estudos para Oficiais - CAEO/BM foi reformulado, conforme consta no Processo nº 00053-00012088/2024-27 e após a aprovação pelo Conselho Diretor e pela Coordenação de Cursos de Graduação e Pós-Graduação da ESCFD, conforme preceitua a Resolução nº 1, de 6 de abril de 2018 da CNE/CES do Ministério da Educação e o Regimento Interno da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres, em conformidade com o Projeto Pedagógico Institucional - PPI e o Projeto de Desenvolvimento Institucional - PDI, publicados no BG nº 172, de 10 set. 2024, passará a integrar o programa de pós-graduação como pós-graduação lato sensu o Curso de Altos Estudos para Oficiais - CAEO - Curso de Especialização em Comando e Gestão Estratégica, da referida IES, resolve: APROVAR, conforme abaixo, a atualização do Projeto Pedagógico do Curso de Altos Estudos para Oficiais - CAEO/BM (159170834) para os Quadros: Combatente; Complementar e Saúde. Em consequência: a) o CEPED providencie a execução do referido curso, conforme disposto no Plano Geral de Cursos e Previsão de Vagas, publicado no Boletim Geral nº 150, de 8 de agosto de 2024; b)	Suplemento ao Boletim Geral nº 004, de 7 de janeiro de 2025
----	---	--

	os órgãos do CBMDF deverão aguardar a inserção dos dados do curso no sistema e-MEC e a confirmação das informações pelos setores competentes do Sistema Federal de Ensino Superior e/ou do MEC para emissão dos certificados de conclusão como curso de pós-graduação lato sensu; e c) os titulares dos setores envolvidos adotem as medidas administrativas que o caso requer. (NB-CBMDF/DEPCT-00053-00012088/2024-27)	
26	DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA XXIX - REUNIÃO DE MEMBROS DO CONSELHO DIRETOR DA ESCFD O CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA, superintendente da ESCFD, no uso das atribuições que lhe conferem os arts. 35 e 43, do Decreto nº 7.163, de 29 abr. 2010, que Regulamenta inciso I, o art. 10-B, da Lei nº 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF; combinado com a Portaria nº 9, de 28 de março de 2022, Boletim Geral nº 038, de 24 de fevereiro de 2025 (O documento original está disponível no Processo SEI 00053-00201509/2024-92) 17 publicada no Suplemento do BG nº 060, de 29 de março de 2022, e ainda, considerando a publicação do Projeto Pedagógico Institucional - PPI, e do Projeto de Desenvolvimento Institucional - PDI, publicado no BG nº 172, de 10 de setembro de 2024, em conformidade com as exigências da homologação do credenciamento da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres (ESCFD) como Instituição de Ensino Superior (IES), pelo Ministério da Educação (MEC), conforme publicado no Parecer CNE/CES nº 113/2024 da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, através da Portaria Ministerial nº 700, de 26 de julho de 2024, publicada no Diário Oficial da União - DOU nº 144, de 29 de julho de 2024, resolve: CONVOCAR os membros do Conselho Diretor para	Boletim Geral nº 038, de 24 de fevereiro de 2025

	uma reunião como intuito de tratar de assuntos atinentes à ESCFD, conforme segue: 1) Local e data: Sala de reuniões do Chefe do DEPCT (Superintendente da ESCFD), dia 27/02/2025, quinta-feira, às 14hs; 2) Pauta: Atualização do Projeto Pedagógico do Curso de Altos Estudos para Oficiais - CAEO/BM (159170834) para os Quadros: Combatente; Complementar e Saúde, criação do 2º Curso de Pósgraduação da ESCFD. 3) Membros do Conselho Diretor: Diretor de Ensino (Gerente Geral de Ensino); Comandantes dos Estabelecimentos de Ensino (Coordenadores de Cursos de Graduação e Pós-Graduação): ABM, CEFAP, CEPED e CETOP. Em consequência: a) em caso de impossibilidade de comparecimento de algum dos Oficiais convocados (dispensas regulamentares, licença médica, etc.) que seja escalado o segundo militar mais antigo na hierarquia de sua OBM para representação; b) os órgãos envolvidos tomem conhecimento e providências. (NB CBMDF/DEPCT/SECRE/00053-00017481/2025-98)	
27	DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA II - REUNIÃO DE MEMBROS DO CONSELHO DIRETOR DA ESCOLA DE CIÊNCIA DO FOGO E DOS DESASTRES O CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA, superintendente da ESCFD, no uso das atribuições que lhe conferem os arts. 35 e 43 do Decreto nº 7.163, de 29 abr. 10 que regulamenta inciso I, o art. 10-B, da Lei nº 8.255, de 20 nov. 91, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF, combinado com a Portaria nº 9, de 28 de março de 2022, publicada no Suplemento do BG nº 060, de 29 de março de 2022, e ainda, considerando a publicação do Projeto Pedagógico Institucional - PPI, e do Projeto de Desenvolvimento Institucional - PDI, publicado no BG nº 172, de 10 de setembro de 2024, em conformidade com as exigências da homologação do	Boletim Geral nº 078, de 28 de abril de 2025

	credenciamento da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres (ESCFD) como Instituição de Ensino Superior (IES), pelo Ministério da Educação (MEC), conforme publicado no Parecer CNE/CES nº 113/2024 da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, através da Portaria Ministerial nº 700, de 26 de julho de 2024, publicada no Diário Oficial da União - DOU nº 144, de 29 de julho de 2024, resolve: Boletim Geral nº 078, de 28 de abril de 2025 (O documento original está disponível no Processo SEI 00053-00201509/2024-92) 2 INFORMAR que os membros do Conselho Diretor da Escola de Ciência do Fogo e dos Desastres - ESCFD reuniram-se com objetivo de atualização, informações e andamento do Projeto Pedagógico da ESCFD, conforme segue: 1) Local e data: Sala de reuniões do Chefe do DEPCT (Superintendente da ESCFD), dia 14/4/2025, segunda-feira, às 16hs; 1.1) Pauta: Aprovação do CAEO/BM como pós-graduação; 1.2) Membros do Conselho Diretor: Diretor de Ensino (Gerente Geral de Ensino); Comandantes dos Estabelecimentos de Ensino (Coordenadores de Cursos de Graduação e Pós-Graduação): ABM, CEFAP, CEPED e CETOP. Em consequência: a) em caso de impossibilidade de comparecimento de algum dos oficiais convocados (dispensas regulamentares, licença médica etc.), assumiu o segundo militar mais antigo na hierarquia de sua OBM para representação; b) os órgãos envolvidos tomem conhecimento e providências. (NB CBMDF/DEPCT/SECRE - 00053-00036418/2025-51)	
28	DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA I - CONVITE PARA SUBMISSÃO DE ARTIGOS SOBRE O CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR O CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 43, do Decreto nº 7.163, de 29 de abril de 2010, que regulamenta o art. 10-B, inciso	Boletim Geral nº 081, de 5

	I, da Lei nº 8.255, de 20 de novembro de 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF; combinado com os incisos I, III, XIII e XIV do art. 37, e inciso I do art. 51, ambos do Regimento Interno do CBMDF, aprovado pela Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020; concomitantemente as atribuições de Superintendente da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres - ESCFD, previstas nos incisos II, IV, XI e XIV do art. 19, do Regimento Interno da ESCFD, publicado no Suplemento ao Boletim Geral nº 237, de 16 de dezembro de 2024; e considerando o teor do Ofício-Circular nº 1655948/2025/GAB-INEP, constante no Processo SEI nº 00053-00041907/2025-24, resolve: TORNAR PÚBLICO o convite do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep, destinado a pesquisadores(as), corpo gestor e técnico/especializado de instituições públicas ou privadas, para submissão de artigos a serem publicados na obra temática “Censo da Educação Superior no Brasil: metodologia, políticas públicas e gestão educacional”. Boletim Geral nº 081, de 5 de maio de 2025 (O documento original está disponível no Processo SEI 00053-00201509/2024-92) 2 A publicação tem como objetivo divulgar aplicações e implicações do Censo da Educação Superior (CES), realizado anualmente pelo Inep. A divulgação da publicação está prevista para ocorrer durante o X Encontro Nacional do Censo da Educação Superior (X ENCES), a ser realizado neste ano. A submissão de artigos deve ser realizada até o dia 5 de maio de 2025, pelo e-mail publicacoes.censosuperior@inep.gov.br e as diretrizes para submissão encontram-se detalhadas no edital, constante no Proc. SEI nº 00053-00041907/2025-24 (doc. 168818551) e no Portal de Ensino do CBMDF. O INEP disponibiliza o endereço eletrônico publicacoes.censosuperior@inep.gov.br e os telefones (61)2022-3128/3118 para esclarecimentos	de maio de 2025.
--	--	-------------------------

	adicionais. Em consequência, os interessados tomem conhecimento e providências. (NB CBMDF/DEPCT/ASTAD - 00053-00041907/2025-24)	
29	DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA III - CRIAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COMANDO E GESTÃO ESTRATÉGICA O CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA, no uso das atribuições que lhe confere os incisos I e III do art. 43 do Decreto Federal nº 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta o art.10-B, inciso I, da Lei nº 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF, combinado com a Portaria nº 32, de 6 de julho de 2012, e atendendo solicitação do Diretor de Ensino constante no Processo SEI nº 00053-00036418/2025-51; e considerando que o CBMDF foi credenciado como Instituição de Ensino Superior - IES - pela Portaria Ministerial nº 700, de 26 de julho de 2024, publicado no Diário Oficial da União nº 144, de 29 de julho 2024, que oficializou o credenciamento da Escola Superior de Ciência do Fogo e do Desastre - ESCFD, localizada no Complexo da ABMIL e mantida pelo CBMDF, resolve: TORNAR PÚBLICO que o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAEO/BM) foi reformulado e aprovado pelo Conselho Diretor e pela Coordenação de Cursos de Graduação e Pós-Graduação da ESCFD, cumprindo todos os requisitos descritos na Resolução nº 1, de 6 de abril de 2018 da CNE/CES do Ministério da Educação, conforme consta em Ata de reunião (168400793), ocorrida em 14 de abril de 2025 do Processo 00053-00036418/2025-51. Com isso, o referido curso passa a integrar o programa de Pós-Graduação da ESCFD como "Pós-Graduação lato sensu" intitulado "Curso de Especialização em Comando e Gestão Estratégica". Conforme estabelecido no Regimento Interno da ESCFD, a pauta da reunião	Boletim Geral nº 084, de 8 de maio de 2025.

	teve como objetivo a aprovação da proposta do Curso de Altos Estudos para Oficiais - CAEO/BM, curso do CEPED, como Pós-Graduação Lato Sensu - Curso de Especialização em Comando e Gestão Estratégica. Após as devidas considerações, a proposta foi submetida à votação, sendo aprovada por unanimidade pelos membros presentes. Em consequência, os setores envolvidos adotem as medidas necessárias para os desenvolvimentos de seus trabalhos, de acordo com a Portaria nº 32, de 6 de julho de 2012. (NB CBMDF/DIREN/SEAVA - 00053-00036418/2025-51)	
--	--	--

Fonte: Elaboração própria, com base nos Diários Oficiais do Distrito Federal e nos Boletins Gerais da Corporação.

APÊNDICE C

Lista de Fatos destacados da ESCFD - credenciamento e nomes das respectivas autoridades no momento dos eventos

Fato	Data	Autoridades
1. Credenciamento da IES da PMDF	13 de março de 2013	Comandante-Geral Cel. QOBM Gilberto Lopes da Silva Chefe do DEPCT Cel. QOBM ANDRÉ Luiz Gonçalves Elias Diretor de Ensino Cel. QOBM Marcio Cesar Dantas Pereira
2. Designação de membros do GT PPC com a FUNAB	31 de outubro de 2017	Comandante-Geral Cel. QOBM Hamilton Santos Esteves Junior Chefe do DEPCT Cel. QOBM Márcio César Dantas Pereira Diretor de Ensino Cel. QOBM Ronaldo Wanderlan da Costa Fernandes
3. Recebimento do relatório do GT PPC com a FUNAB	17 de julho de 2018	Comandante-Geral Cel. QOBM Luiz Cláudio Barbosa Castro Chefe do DEPCT Cel. QOBM Reginaldo Ferreira de Lima Diretor de Ensino Cel. QOBM Márcio Negrão de Brito
4. Inclusão da aprovação junto ao MEC da IES do CBMDF no PLANES 2017-2024	16 de outubro de 2020	Comandante-Geral Cel. QOBM William Augusto Ferreira Bomfim Chefe do DEPCT Cel. QOBM William Augusto Ferreira Bomfim Diretor de Ensino Cel. QOBM Athos Alexandre Ferreira Camargo
9. Convocação de militares relacionados para reunião de preparação da visita <i>in loco</i> de credenciamento da ESCFD	16 de agosto de 2023	Comandante-Geral Cel. QOBM Mônica de Mesquita Miranda Chefe do DEPCT Cel. Cel. QOBM Célio Wilson Rodrigues Diretor de Ensino Cel. QOBM Júlio César Vasques Setúbal
13. Nomeação da CPA e do NDE	30 de agosto de 2023	Comandante-Geral Cel. QOBM Mônica de Mesquita Miranda Chefe do DEPCT Cel. QOBM Célio Wilson Rodrigues Diretor de Ensino Cel. QOBM Átila Gomes do Nascimento
15. Publicação do cronograma de visitas <i>in loco</i> do MEC	6 de dezembro de 2023	Comandante-Geral Cel. QOBM Mônica de Mesquita Miranda Chefe do DEPCT Cel. QOBM Célio Wilson Rodrigues

para autorização do CFO		Diretor de Ensino Cel. QOBM Átila Gomes do Nascimento
16. Portaria Ministerial nº 700	26 de julho de 2024	Comandante-Geral Cel. QOBM Sandro Gomes Santos da Silva Chefe do DEPCT Cel. QOBM Paulo César da Silva Junior Diretor de Ensino Cel. QOBM André Teles Campos
22. Publicação do Regimento Interno da ESCFD	16 de dezembro de 2024	Comandante-Geral Cel. QOBM Sandro Gomes Santos da Silva Chefe do DEPCT Cel. QOBM Paulo César da Silva Junior Diretor de Ensino Cel. QOBM André Teles Campos
27. Aprovação do primeiro curso de pós-graduação da ESCFD	28 de abril de 2025	Comandante-Geral Cel. QOBM Leonardo Duarte Raslan Chefe do DEPCT Cel. QOBM André Telles Campos Diretor de Ensino Cel. QOBM Darlan Macário

Fonte: Elaboração própria, com base nos Boletins Gerais da Corporação

APÊNDICE D

Tabela Consolidada - Categorias e Nomes (Termos Relacionados) - A1.

Categoria	Nomes (Termos Relacionados)	Absoluta (n)	Percentual (%)
Necessidades Corporativas	Necessidades Corporativas, Credibilidade, Criação de Revista Científica, Presença Externa, Parcerias, Concurso Público, Gestão do Conhecimento, Serviço Bombeiro Militar, Reserva Militar, Valorização das Pessoas, Ciências do Fogo e dos Desastres, Adesão ao Portal da CAPES, Vocação para Pesquisa, Benchmarking, Segurança Pública, Trabalho de Conclusão de Curso, Intercâmbio Técnico, Defesa Civil, Quadro Complementar, Mulheres no CBMDF, Credenciamento da Instituição, Identidade.	151	13,4%
Cultura e Clima Organizacional	Cultura e Clima Organizacional, Credibilidade, Comunicação Interna, Opiniões Distintas, Resistência Interna, Concurso Público, Ensino Militar, Percepção Social, Serviço Bombeiro Militar, Valorização das Pessoas, Pesquisa e Inovação, Benchmarking, Segurança Pública, Governo do DF, Defesa Civil, Quadro Complementar, Mulheres no CBMDF, Imediatismo, Identidade.	138	12,3%
Contexto Histórico e Estratégico	Contexto Histórico e Estratégico, Objetivos da Comissão, Visibilidade, Credibilidade, Criação de Revista Científica, Presença Externa, Parcerias, Rivalidade, Vocação para Pesquisa, Pesquisa e Inovação, Tradição Educacional, Benchmarking, Segurança Pública, Comunicação com a comunidade, Governo do DF, Intercâmbio Técnico, Defesa Civil, Quadro Complementar, Medo,	137	12,2%

	Responsabilidade, Mulheres no CBMDF, Brigadistas, Referência Nacional, Credenciamento da Instituição, Imediatismo, Identidade.		
Vontade Política e Liderança	Vontade Política e Liderança, Alinhamento Político, Objetivos da Comissão, FUNAB, Política Não Alinhada, Vontades, Inviabilidade Política, Existência da Instituição, Opiniões Distintas, Pessoas, Rivalidade, Governo do DF, Quadro Complementar, Medo, Responsabilidade, Mulheres no CBMDF, Credenciamento da Instituição, Identidade.	102	9,1%
Impacto Social e Regional	Impacto Social e Regional, Criação de Revista Científica, Percepção Social, Inserção no Sistema de Ensino Civil, Capacitar a comunidade, Ciências do Fogo e dos Desastres, Educação Básica, Adesão ao Portal da CAPES, Pesquisa e Inovação, Mulheres no CBMDF.	89	7,9%
Modelo Pedagógico e Integração	Modelo Pedagógico e Integração, Educação Profissional, Mudanças curriculares, Ensino, Pesquisa e Extensão, Compartilhamento de Conhecimento, Ensino Militar, Trabalho de Conclusão de Curso.	83	7,4%
Impacto Profissional	Impacto Profissional, Diplomação, Ensino Militar, Serviço Bombeiro Militar, Reserva Militar, Valorização das Pessoas, Vocação para Pesquisa, Trabalho de Conclusão de Curso, Governo do DF, Intercâmbio Técnico, Quadro Complementar, Brigadistas.	82	7,3%

Necessidades Sociais	Necessidades Sociais, Inserção no Sistema de Ensino Civil, Capacitar a comunidade, Educação Básica, Pesquisa e Inovação, Segurança Pública, Comunicação com a comunidade, Mulheres no CBMDF, Brigadistas.	73	6,5%
Influências Externas	Influências Externas, Alinhamento Político, Visibilidade, Parcerias, Rivalidade, Percepção Social, Governo do DF.	67	6,0%
Tentativas e Erros	Tentativas e Erros, Parceria Não Exitosa, Política Não Alinhada, Opiniões Distintas, Diplomação, Medo, Imediatismo.	56	5,0%
Infraestrutura e Recursos Físicos	Infraestrutura e Recursos Físicos, Recursos Financeiros.	48	4,3%
Marcos Legais e Burocráticos	Marcos Legais e Burocráticos, Exigências Adicionais, Diplomação, Governo do Distrito Federal.	46	4,1%
Arquitetura Normativa	Arquitetura Normativa, Concurso Público, Ensino Militar, Alinhamento com a Legislação Civil, Defesa Civil.	27	2,4%
Corpo Docente	Corpo Docente, Valorização das Pessoas, Qualificar os docentes.	26	2,3%
		1125	100%

Fonte: Elaboração própria, 2026.

APÊNDICE E

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

As pesquisas do Mestrado Profissional em Educação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília e do *curso de pós-graduação em Comando e Gestão Estratégica - Curso de Altos Estudos para Oficiais (CAEO/BM): Credenciamento de Sistemas de Ensino das Forças de Segurança Pública como Instituições de Ensino Superior: Estudo de Caso do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal* apresentado, em formato *Multipaper*, pelo Mestrando e Oficial-Aluno João Daniel da Silva Filgueira QOBM/Compl. Pedagogo, matr. 1802092, sob a Orientação da Prof. Dra. Adriana Sale de Mello (PPGE/FE/UnB) e do Ten-Cel. Rm. Roberto Sangaleti (ESCFD/DEPCT/CBMDF), que tem por objetivo analisar a construção sócio-histórica da Escola de Ciências do Fogo e dos Desastres - ESCFD, parte integrante do Sistema de Ensino Bombeiro Militar, bem como analisar sua concepção pedagógica, a Gestão do Conhecimento e questões atinentes à Sustentabilidade Financeira da Instituição.

Para a coleta de dados serão utilizadas análise documental e entrevistas que poderão ser gravadas, se houver consentimento dos participantes e da instituição. É garantido aos participantes total sigilo quanto ao seu nome e eventuais informações confidenciais. Os dados coletados serão analisados e divulgados por meio de relatórios e de trabalhos e artigos científicos.

Diante disso, eu, _____
(nome completo), C.I. _____ (número de registro),
_____ (cargo/posto/patente) aceito participar da pesquisa “**Credenciamento de Sistemas de Ensino das Forças de Segurança Pública como Instituições de Ensino Superior: Estudo de Caso do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**”.

A minha aceitação é totalmente livre de qualquer tipo de constrangimento e se dá nas seguintes condições:

1. Pelo presente termo me disponho a participar da entrevista narrativa aplicada pelo pesquisador com vistas a subsidiar o trabalho por ele realizado;
2. Autorizo o uso desses dados para análise e elaboração do estudo do mestrado, da pós-graduação e de pesquisas conexas realizadas a posteriori pelo pesquisador;

3. Autorizo a divulgação dessa análise, em periódicos especializados, livros e em congressos científicos, desde que seja mantido o meu anonimato;

4. Possuo, a qualquer tempo, o direito ao acesso de informações sobre procedimentos, riscos e benefícios relacionados à pesquisa, inclusive para prestar os esclarecimentos que se fizerem necessários;

5. Possuo o direito de retirar-me da pesquisa no momento em que desejar;

6. Possuo a salvaguarda da confidencialidade, sigilo e privacidade dos dados informados;

7. Declaro haver lido o presente termo e entendido as informações fornecidas pelo pesquisador e sinto-me esclarecido para participar da pesquisa;

8. Tenho conhecimento de que em caso de quaisquer dúvidas sobre a pesquisa poderei entrar em contato pessoal com o pesquisador ou, ainda, utilizar o seu email: joaodaniel100@gmail.com , ou o de seus orientadores, Prof. Dr^a. Adriana Salle de Melo (PPGE/FE/UnB) adrianasalesdemelo@gmail.com ou do Ten-Cel. Rrm. Roberto Sangaleti (ESCFD/DEPCT/CBMDF) robertosangaleti@gmail.com.

9. Declaro, outrossim, que tenho conhecimento de que, no caso de surgirem dúvidas, em qualquer época, eu poderei contatar o Programa de Pós-graduação Profissional (PPGE) da Faculdade de Educação (FE) da Universidade de Brasília (UnB) no *Campus* Universitário Darcy Ribeiro, Asa Norte, (CEP 70.910-900) ou a Diretoria de Pesquisa (DIREP) do Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia (DEPCT) do CBMDF, localizada na Área Especial nº 03, SPO Sul, Asa Sul, (CEP 70.620-000), ambas em Brasília – Distrito Federal – Brasil.

Por ser verdade, firmo o presente.

Brasília, ____/____/2025

Nome legível do Entrevistado

Assinatura

Assinatura do Pesquisador

APÊNDICE F

Entrevista - Questionário Semiestruturado

Bloco 1 - Para todos os entrevistados - Perfil e Experiência do Gestor

1. Identificação do entrevistado.
2. Minicurrículo do entrevistado.
3. Condições e período de permanência no cargo/posto/função que levou ao convite para ser entrevistado.

Bloco 2 - Histórico, Legislação e Regulamentação da IES - Foco no Artigo 1

1. Enquanto o senhor esteve à frente da seção/diretoria/departamento/corporação como o senhor descreveria o processo de credenciamento do SEBM do CBMDF como IES.
2. Quais eram os interesses institucionais envolvidos e quais os motivos para escolher o modelo atual de credenciamento (junto ao MEC)?
3. Como o senhor descreveria o processo de credenciamento do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, a partir da sua experiência como membro da comissão responsável?
4. O senhor poderia destacar a diferença de concepção pedagógica entre as propostas?
5. Quais os principais obstáculos/desafios e resistências no processo.
6. Quais os principais ganhos/oportunidades institucionais esperados.
7. Que medidas o senhor tomou a frente da seção/diretoria/departamento/corporação para estimular/promover/consolidar o credenciamento.
8. Quais foram os principais obstáculos ou resistências enfrentados durante o processo de credenciamento, tanto na fase inicial junto à FUNAB quanto na etapa posterior com o MEC?
9. Como o senhor avalia a relação/organização/conformidade do modelo educacional militar da DIREN às exigências acadêmicas civis. O senhor considera que há alterações significativas? Quais?
10. Durante o período que o senhor esteve à frente da seção/diretoria/departamento/corporação foram aprovadas as seguintes

legislações/documentos/Grupos de Trabalho [...], como foram os debates e processos internos de elaboração e produção desses insumos/documentos.

11. O senhor possui alguma lembrança ou conhecimento sobre a primeira tentativa de credenciamento, mesmo tendo participado mais diretamente de outras etapas? Poderia comentar os procedimentos adotados em ambas?
12. O CBMDF já possuía uma estrutura consolidada de ensino, pesquisa e extensão. Como o senhor vê a integração dessas atividades com os requisitos do MEC para a IES?
13. Na visão do senhor, quais adaptações ou investimentos foram e serão necessários para alinhar a estrutura organizacional do CBMDF com as exigências acadêmicas civis? Que estruturas tiveram de ser adaptadas.
14. Qual é a relevância do credenciamento para o desenvolvimento profissional dos bombeiros? e quais os impactos dessas decisões para o SEBM?
15. Como o credenciamento é visto em termos de impacto na sociedade, especialmente no atendimento à população?
16. O senhor gostaria de destacar algum elemento histórico que considera importante para preservar a memória da criação da IES?

Bloco 3 - Gestão do Conhecimento e Produção Científica - Foco no Artigo 2

1. Como o senhor avalia a Gestão do Conhecimento na corporação atualmente e de que forma ela se concretiza na prática?
2. O que o senhor considera que deveria ser feito no âmbito da Gestão do Conhecimento e da Produção Científica na Corporação para uma melhora ainda maior.
3. O senhor considera que a Produção Científica da Corporação se alinha de alguma forma com a produção científica militar brasileira ou com a produção acadêmica feita no mundo civil.
4. O senhor observa dificuldades para a produção científica no CBMDF? Quais?
5. Como o senhor observa o posicionamento das Ciências do Fogo e dos Desastres no meio acadêmico e qual a relevância da existência dessas áreas de conhecimento?
6. Na sua visão, o CBMDF já possui uma integração consolidada entre ensino, pesquisa e extensão, conforme exigido pelo Ministério da Educação?

7. O senhor considera que esse credenciamento vai transacionar o foco no treinamento operacional para um modelo de ensino com maior ênfase em pesquisa? O senhor observa fatores positivos e/ou negativos nesse processo?
8. Como o senhor avalia a relação entre o modelo de educação militar e as exigências acadêmicas civis, especialmente após o credenciamento como Instituição de Ensino Superior? Houve mudanças significativas nos cursos?
9. Como o senhor enxerga a aplicação do ciclo da gestão do conhecimento — criação, captura, armazenamento, compartilhamento, aplicação e avaliação — dentro do sistema de ensino do Corpo de Bombeiros Militar?
10. O senhor considera que o Corpo de Bombeiros dispõe de ferramentas tecnológicas adequadas para capturar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento produzido internamente, ou há carência nesse aspecto?

Bloco 4 - Sustentabilidade Financeira da IES - Foco no Artigo 3

1. Quais foram as principais fontes de recurso previstas no primeiro projeto de credenciamento da IES do Corpo de Bombeiros, e o senhor tem conhecimento das fontes de financiamento que sustentam a segunda proposição de credenciamento que foi efetivada?
2. Quando se pensa em implementar uma nova estrutura organizacional, de modo geral, se pensam em modelos de sustentabilidade financeira. Quais foram as principais fontes de recursos desenhadas para o projeto.
3. Qual a opinião do senhor sobre a cobrança de mensalidades em cursos de pós-graduação na instituição, considerando que nos cursos de graduação a cobrança não é permitida?
4. Após o credenciamento a preocupação com a sustentabilidade financeira da IES passou a ser mais palpável, mas como, na opinião do senhor, seria a melhor forma de captar recursos para a IES.
5. Mensalidades dos alunos nos cursos de pós-graduação, a senhora acha isso benéfico?
6. O senhor conhece experiências de instituições civis ou militares que captam recursos por meio de parcerias com o setor privado, fundações, contratos de locação ou venda de patentes?

7. Como o senhor avalia esse modelo de captação de recursos para a corporação: quais seriam os impactos positivos e negativos, especialmente em relação à imagem institucional perante a sociedade?
8. Como o senhor avalia a possibilidade de a instituição do Corpo de Bombeiros Militar adotar um modelo similar ao da Finatec da UNB — ou seja, uma fundação de direito privado para captação de recursos que agilize processos administrativos e financeiros da instituição? Essa mudança poderia trazer impactos positivos ou negativos para a corporação?
9. Como o senhor avalia a relação entre recursos públicos e privados na educação superior pública, especialmente considerando a captação de recursos privados pela Instituição de Ciências Superior do Corpo de Bombeiros?
10. Quais fontes de recursos estariam disponíveis para essa captação.
11. O senhor conhece experiências de outras IES, militares ou civis, que adotem procedimentos de captação de recursos em fontes mistas.
12. Na opinião do senhor, quais soluções inovadoras se aplicariam ao caso concreto da ESCFD.
13. O senhor considera que a falta de fontes diversificadas de recursos constitui em uma ameaça à existência da IES?
14. Fundação para ampliar a velocidade de contratação.
15. Na sua visão, qual é o impacto social e regional do credenciamento do Corpo de Bombeiros como Instituição de Ensino Superior, especialmente para a sociedade e para o desenvolvimento da região integrada?
16. Qual é o impacto do credenciamento do Corpo de Bombeiros como instituição de ensino superior na formação dos integrantes e na qualificação dos serviços para a sociedade, considerando tanto a perspectiva individual (como a cobrança em cursos de pós-graduação) quanto a coletiva (como o financiamento pela SENASP)?
17. Na opinião do senhor, quais oportunidades financeiras se apresentam à Corporação quando ela passa a ser mantenedora de uma IES.
18. Quais oportunidades o senhor enxergava com o credenciamento do CBMDF como IES, tanto para a corporação quanto para a sociedade?

19. Qual o impacto que o credenciamento do CBMDF como IES traria para a formação dos integrantes (individual) e para a qualidade dos serviços prestados à sociedade (coletivo)?
20. Considerando sua experiência no processo de credenciamento e o escopo desta pesquisa, que visão ou recomendações você deixaria para as futuras gerações sobre a evolução da Instituição de Ensino Superior Militar, especialmente em relação à gestão do conhecimento, à sustentabilidade financeira e ao desenvolvimento institucional?

Agradecemos pela participação. Caso haja mais algum ponto relevante que o senhor gostaria de adicionar sobre o credenciamento de sua Corporação como IES, ou sobre a vossa experiência com gestor durante a execução das etapas inerentes ao processo de credenciamento, por favor, fique à vontade para compartilhar.

PRODUTOS TÉCNICOS

1. Produtos Técnicos.....	270
2. Análise SWOT da ESCFD.....	272
3. Framework McKinsey 7-S.....	275
4. Roadmap - Plano de Ação e Melhoria (PAM).....	278
5. Minuta do Edital de Chamamento Público para a celebração do Termo de Colaboração com Organização da Sociedade Civil.....	281
6. Minuta de Emenda Regimental nº 03.....	283
7. Tabela de efetivo mínimo para composição do Escritório de Projetos no DEPCT.....	285

1. Produtos Técnicos

Considerando a estrutura desta Dissertação, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, modalidade profissional (PPGEMP/FE), da UnB, com concentração em Políticas Públicas e Gestão da Educação, foram elaborados produtos técnicos como resultados aplicados e concretos da pesquisa. Esses produtos estão orientados à resolução de problemas práticos da ESCFD, instituição mantida pelo CBMDF.

Conforme aprovado pela banca de qualificação do programa de pós-graduação e pelo Comando do CEPED, o projeto de construção dos artigos possibilitou a realização de uma coleta de dados sistemática, a qual subsidiou a elaboração dos três artigos que compõem esta dissertação no formato *multipaper*.

No âmbito dos dois primeiros artigos foram elaborados, como produtos técnicos, os seguintes instrumentos: (i) a Análise SWOT da ESCFD, derivado dos Capítulos 2 e 3 da dissertação; (ii) um *Roadmap* – Plano de Ação e Melhoria (PAM), destinado à elevação do nível de maturidade da Gestão do Conhecimento (GC) na ESCFD, elaborado a partir do Capítulo 3 e (iii) um *framework* baseado no modelo McKinsey 7-S, com foco na Gestão do Conhecimento da ESCFD.

Para o terceiro artigo foram elaborados, como produtos técnicos voltados à SF institucional, os seguintes documentos: (i) uma minuta de Edital de Chamamento Público para celebração de Termo de Colaboração com OSC, visando à viabilização de parcerias com o terceiro setor; (ii) uma Minuta de Emenda Regimental nº 03, que alterou o Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, aprovado pela Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020, no que se refere à estrutura do DEPCT; e (iii) uma tabela de efetivo mínimo para a composição do EP do DEPCT.

A Minuta de Edital de Chamamento Público para Celebração de Termo de Colaboração com OSC foi elaborada acompanhada dos seguintes anexos: Termo de Colaboração; Plano de Trabalho; ficha de inscrição das OSCs; modelo de proposta técnica da organização proponente; checklist de avaliação das propostas; ato de nomeação da Comissão de Seleção do edital de chamamento público; e modelo de declaração de impedimento. Todavia, a autorização para a inclusão integral desses documentos como anexos a esta dissertação foi negada, uma vez

que o processo ainda se encontrava em análise no setor competente da Corporação, sem versão final de acesso público à época. Em razão dessa condição, os documentos foram classificados com Nível de Acesso: Restrito, com fundamento nas hipóteses legais de Informação Corporativa, nos termos do art. 6º, inciso III, do Decreto Distrital nº 34.276/2013, e de Documento Preparatório, conforme o art. 7º, inciso VII, §3º, da Lei nº 4.990/2012.

2. Análise SWOT da ESCFD¹

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambient e Interno	Forças (<i>Strengths</i>) • Arcabouço normativo moderno (PDI, PPI e Política de Inovação) que ajudam a definir o <i>Future State</i>. • Produção científica de alto nível já institucionalizada (TCCs). • Alinhamento estratégico com a missão institucional do CBMDF e das demandas da Segurança Pública e da Defesa Civil. • Identificação e criação de conhecimento em áreas relativamente novas (Ciências do Fogo e dos Desastres). • Tradição do Ensino Militar. • <i>Expertise</i> técnico-operacional dos militares (corpo docente) consolidada. • Corpo docente com vivência prática e formação acadêmica crescente. • Estrutura física já existente. • Potencial integrativo entre ensino, pesquisa e extensão com alto impacto social.	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>) • Resistência cultural interna.² • Infraestrutura física e tecnológica necessitando de adequações (acessibilidade). • Baixa experiência em gestão acadêmica formal, processos administrativos e cultura universitária (gerando tentativa e erro). • Complexidade burocrática do serviço público. • Dependência orçamentária e limitações legais para autonomia financeira. • Subvalorização institucional do corpo docente como agente estratégico da IES.³ • Processos de GC orgânicos, fragmentados e muito dependentes de iniciativas individuais. • Elevado risco de perda de conhecimento na passagem de especialistas para a reserva. • Pouca maturidade processual nos processos de GC - Criação, Compartilhamento e Avaliação (<i>Gaps</i> de -3).

Ambient e Externo	Oportunidades (<i>Opportunities</i>) • Reconhecimento e credibilidade institucional junto à sociedade civil, órgãos públicos e terceiro setor. • Crescente demanda por formação superior especializada em Segurança Pública, Defesa Civil e processos de gestão dos desastres. • Potencial para parcerias estratégicas nacionais e internacionais. • Arcabouço normativo moderno incentivando ensino, pesquisa e extensão aplicada. • Possibilidade de ampliação da oferta de cursos <i>lato e stricto sensu</i>, incluindo civis (Impacto Social). • Inserção das Ciências do Fogo e Desastre como área acadêmica emergente e de relevância social. • Apoio a políticas públicas para qualificação e inovação em Segurança Pública e Defesa Civil. • Ampliação da possibilidade de captação de recursos atrelados à pesquisa e inovação.	Ameaças (<i>Threats</i>) • Burocracia e exigências regulatórias rigorosas e extensas. • Resistência interna prolongada à institucionalização acadêmica. • Mudanças políticas e organizacionais que podem afetar o apoio institucional à IES (Vontade Política e Liderança). • Concorrência com outras instituições militares e civis já consolidadas no ensino superior. • Regime acadêmico de docência não plenamente compatível com a lógica organizacional militar. • Risco de personalização excessiva do projeto em lideranças pontuais, comprometendo a continuidade. • Instabilidade orçamentária e cortes de investimentos públicos. • Percepção social negativa a decisão de cobrança na pós-graduação.
----------------------------------	--	---

Fonte: elaboração própria, 2025.

Notas:

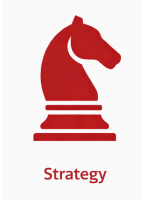
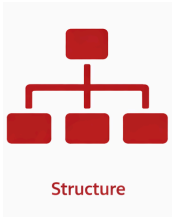
1. A análise SWOT na literatura é vista como uma ferramenta de planejamento estratégico que permite aos gestores observar a

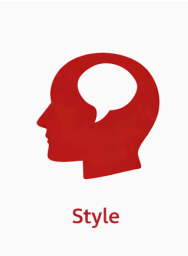
posição competitiva de uma organização ou setores corporativos ao cruzar variáveis controláveis que vem do ambiente interno com variáveis não controláveis que vem do ambiente externo a matriz serve como base para a construção do plano de desenvolvimento institucional.

2. A resistência cultural interna identificada não se restringe à retenção do conhecimento como reserva de poder nem à resistência ao processo de “academicização” em si. Trata-se de uma resistência mais complexa, associada ao choque entre sistemas institucionais distintos, marcada por uma assimetria de racionalidades. Nesse contexto, a lógica civil de regulação — percebida pelos militares como lenta, burocrática e alheia à racionalidade castrense — é interpretada como um sistema exógeno à cultura organizacional. Tal percepção amplia o receio de aumento da carga de trabalho sem a expectativa de retornos diretos, rápidos ou facilmente mensuráveis. Assim, a resistência observada não configura anti-intelectualismo, mas uma reação defensiva à dissociação entre os tempos, valores e mecanismos de legitimação próprios dos sistemas militar e civil.

3. A subvalorização institucional do corpo docente como agente estratégico da IES refere-se à fragilização de sua valorização simbólica e institucional, uma vez que esse corpo não é percebido nem tratado como ator central do processo de ensino-aprendizagem. Tal condição revela-se paradoxal, considerando que, na dinâmica do ensino militar, a figura do instrutor historicamente ocupa papel central na transição dos processos de capacitação de pessoal. Contudo, à medida que a instituição transita de uma lógica predominantemente voltada ao treinamento e desenvolvimento para um modelo estruturado no tripé ensino, pesquisa e extensão, torna-se necessária a resignificação do papel do docente, de modo a lhe assegurar maior autonomia e flexibilidade para o desenvolvimento de atividades de pesquisa.

3. Framework McKinsey 7-S¹

Dimensão (7-S)	Current State (Entrevistas)	Future State (Documentos do SEBM e da ESCFD)
 Strategy (Estratégia)	A GC ocorre de forma orgânica, reativa e fortemente dependente de iniciativas individuais. A produção científica existe, mas carece de coordenação estratégica e de priorização institucional alinhada ao PDI e às demandas estratégicas do SEBM.	Estratégia explícita de GC voltada à consolidação da ESCFD como polo de excelência em Ciências do Fogo e dos Desastres, com foco em inovação e em pesquisa aplicada, solução de problemas institucionais e alinhamento sistemático entre ensino, pesquisa e extensão com as demandas corporativas.
 Structure (Estrutura)	Ausência de estruturas formais e permanentes de governança da GC. A produção, organização e difusão do conhecimento ocorrem de maneira fragmentada entre cursos, setores e indivíduos.	Estruturação de instâncias formais de GC, como laboratórios de inovação, grupos de pesquisa institucionalizados e núcleos de coordenação administrativa.
 Systems	Sistemas de informação e armazenamento poderosos, mas com baixa integração, dificultando o uso estratégico do conhecimento.	Sistemas integrados de informação operacionais e da GC, com repositórios digitais institucionais, catalogação padronizada e interoperabilidade entre bases.

Systems (Sistemas)		
 Shared Values (Valores Compartilhados)	Predominância de uma cultura de retenção do conhecimento como ativo individual e baixa circulação do saber.	Cultura organizacional orientada pelo espírito científico, pela colaboração, pela transparência e pela democratização do conhecimento, reconhecendo o saber como patrimônio institucional e bem público.
 Style (Estilo de Liderança)	Estilo de liderança predominantemente operacional e conservador, com forte apego ao empirismo e resistência à incorporação sistemática do conhecimento científico na formulação de normas e políticas institucionais.	Liderança orientada por evidências, que valoriza a pesquisa, incentiva a inovação aplicada e atua como patrocinadora da GC, conectando produção acadêmica, decisão estratégica e prática operacional.
	Capital humano altamente qualificado, porém com conhecimento majoritariamente tácito, concentrado em indivíduos e sujeitos. Há perda de memória institucional com a passagem para a reserva.	Gestão ativa do capital intelectual, com registro sistemático das competências, estímulo à produção científica, fortalecimento de parcerias e inserção em redes nacionais e internacionais de pesquisa.

Staff (Pessoas)		
 Skills (Competências)	Forte domínio de competências operacionais, mas limitações em competências relacionadas à pesquisa científica, inovação aberta, GC e avaliação institucional baseada em evidências.	Desenvolvimento de competências institucionais em pesquisa aplicada, inovação, GC, avaliação contínua e transferência do conhecimento para normas, protocolos e políticas públicas.

Fonte: elaboração própria, 2025.

Notas:

1. O *framework* McKinsey 7-S é um modelo de análise organizacional que pressupõe que a eficácia institucional decorre do alinhamento entre sete elementos internos: estratégia, estrutura e sistemas (elementos “*hard*”), e valores compartilhados, estilo, pessoas e habilidades (elementos “*soft*”). No campo da GC, os autores destacam que o desalinhamento entre a estrutura formal e os elementos culturais e simbólicos da organização constitui um dos principais fatores de insucesso na institucionalização de processos de conhecimento. Nesse sentido, o uso do modelo 7-S neste estudo permite analisar de forma integrada as tensões entre arranjos formais e dinâmicas culturais, especialmente relevantes em processos de mudança organizacional e de transição entre lógicas institucionais (Shabdin et al., 2024).

4. Roadmap - Plano de Ação e Melhoria (PAM)¹

Fase	Objetivo	Ações (em tópicos)	Resultados Esperados
Fase 1 – Sensibilização e Alinhamento Estratégico	Criar consciência institucional sobre a GC como ativo estratégico e alinhar expectativas individuais às demandas organizacionais.	- Desenvolver estratégia de <i>marketing</i> interno sobre GC. - Comunicar que a oferta de cursos e a possibilidade de afastamento parcial do trabalho para estudo constituem apoio institucional à criação do conhecimento. - Reposicionar o Boletim Geral como instrumento de disseminação do conhecimento científico e técnico.	Percepção ampliada de apoio institucional quanto à identificação e a criação do conhecimento e reconhecimento do conhecimento como ativo organizacional.
Fase 2 – Estruturação das Agendas e Escuta Organizacional	Alinhar a produção de conhecimento às demandas corporativas e captar necessidades estratégicas.	- Definir agendas de pesquisa alinhadas às demandas institucionais. - Estabelecer agendas temáticas prioritárias. - Implantar grupos de pesquisa e mapear mestres e doutores para liderá-los. - Mapear lacunas de conhecimento.	Maior aderência entre pesquisa e necessidades institucionais; redução da dispersão temática; fortalecimento da legitimidade da produção científica.

Fase 3 – Estruturação do Ecossistema de GC	Converter o potencial criativo institucional em ativo organizacional.	• Criar estruturas formais de fomento à pesquisa e inovação. • Instituir mecanismos de externalização do conhecimento (repositórios, boletins, relatórios técnicos). • Integrar a instituição a redes científicas e acadêmicas nacionais e internacionais.	Consolidação de um ecossistema institucional de GC; aumento da circulação do conhecimento; preservação da memória organizacional.
Fase 4 – Integração ao Planejamento e à Avaliação	Incorporar o conhecimento como base da decisão institucional.	• Promover o uso analítico de dados institucionais. • Integrar a GC aos processos de planejamento estratégico e avaliação institucional. • Tornar obrigatória a incorporação de evidências científicas nas revisões curriculares e normativas.	Decisões baseadas em evidências; maior coerência institucional; fortalecimento da governança acadêmica.

Fase 5 – Mensuração do Capital Intelectual e do Impacto	Tornar mensurável o valor do conhecimento produzido e aplicado.	• Criar indicadores de capital intelectual. • Desenvolver métricas de produção e impacto da produção científica. • Mensurar o impacto do conhecimento aplicado nos resultados institucionais. • Estabelecer rotinas de monitoramento e retroalimentação.	Visibilidade do retorno institucional do conhecimento; qualificação da tomada de decisão; maturidade avaliativa da GC.
--	---	---	---

Fonte: elaboração própria, 2025.

Notas:

1. Este Plano de Ação e Melhoria (PAM) constitui a síntese propositiva desta dissertação. Ele foi desenhado especificamente para superar os *Gaps* identificados pela metodologia *Gap Analysis* no Artigo 2. Cada marco do Roadmap corresponde a uma intervenção necessária para elevar o nível de maturidade da GC na ESCFD, transformando as recomendações teóricas da pesquisa em ações gerenciais concretas para o Comando do CBMDF.

5. Minuta do Edital de Chamamento Público para a celebração do Termo de Colaboração com Organização da Sociedade Civil¹



Governo do Distrito Federal
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
Diretoria de Ensino
Seção de Avaliação Institucional

Memorando Nº 215/2025 - CBMDF/DIREN/SEAVA

Brasília-DF, 07 de agosto de 2025.

PARA: Sr. Cel. QOBM/Comb. Chefe do DEPCT

ASSUNTO: Solicitação de disponibilização de informação para fins acadêmicos - Trabalho de Dissertação (Mestrado) - Maj. QOBM/Compl. Filgueira

Considerando a necessidade de coletar dados para subsidiar a pesquisa conduzida pelo Major QOBM/Compl. João Daniel da Silva Filgueira, matrícula 1802092, do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), a qual será apresentada como Trabalho Final de Conclusão de Curso (TFCC) na dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Brasília (UnB), na modalidade profissional, com linha de concentração em Políticas Públicas e Gestão da Educação, pela Faculdade de Educação (FE), desenvolvida sob a forma de projeto *multipaper* e orientada pela Profª. Drª. Adriana Almeida Sales de Melo;

Considerando que o documento, a saber: Minuta de Edital de Chamamento Público para Celebração de Termo de Colaboração com Organização da Sociedade Civil, Memorando Nº 89/2025 - CBMDF/DIREN/SEAVA - 169369220 (classificado como público), assinado por este solicitante, constante no processo SEI nº 00053-00194771/2024-73 (classificado como público), é um dos produtos técnicos da dissertação e dos seus *papers*.

Solicito autorização para incluir o Memorando Nº 89/2025 - CBMDF/DIREN/SEAVA - 169369220 (classificado como público), (178229555 neste processo) como anexo à Dissertação.

Atenciosamente,



Documento assinado eletronicamente por **JOAO DANIEL DA SILVA FILGUEIRA - Maj. QOBM/Compl. - Matr.01802092, Bombeiro(a) Militar**, em 07/08/2025, às 16:14, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site:
[http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?](http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0)
[acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0](#)
verificador= **178227057** código CRC= **C57B2D49**.

"Brasília - Patrimônio Cultural da Humanidade"
Setor Policial Sul, Área Especial 03, Complexo da ABMIL - CEP 70602-900 - DF
Telefone(s):
Site - www.cbm.df.gov.br

00053-00085220/2025-09

Doc. SEI/GDF 178227057

Memorando 215 (178227057) SEI 00053-00085220/2025-09 / pg. 1

Fonte: SEI 00053-00085220/2025-09 CBMDF²

Notas:

1. Imagem do Memorando nº 215/2025 SEAVA/DIREN, de 7 de agosto de 2025, criado dentro do Processo SEI nº 00053-00085220/2025-09, que solicita a disponibilização de dados presentes no Processo SEI nº 00053-00194771/2024-73 e seus anexos.

2. A autorização para a inclusão integral desses documentos como anexos a esta dissertação foi negada, uma vez que o processo ainda se encontrava em análise no setor competente da Corporação, sem versão final de acesso público à época. Em razão dessa condição, os documentos foram classificados com Nível de Acesso: Restrito, com fundamento nas hipóteses legais de Informação Corporativa, nos termos do art. 6º, inciso III, do Decreto Distrital nº 34.276/2013, e de Documento Preparatório, conforme o art. 7º, inciso VII, §3º, da Lei nº 4.990/2012.

6. Minuta de Emenda Regimental nº 03

Altera o Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, aprovado pela Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020, na parte afeta à estrutura do Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia (DEPCT)

ATO DO COMANDANTE-GERAL

Portaria nº XX, de XX de novembro de 2025.

Aprova a Emenda Regimental nº 03, que altera o Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, aprovado pela Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020, na parte afeta à estrutura do Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia (DEPCT).

O COMANDANTE-GERAL, no uso das atribuições que lhe confere o disposto no art. 50, do Decreto Federal 7.163, de 29 abr. 2010; e art. 41, do Decreto 31.817, de 21 jun. 2010; e o que consta dos autos dos Processos XXXX, resolve:

Art. 1º Esta Portaria aprova a Emenda Regimental nº 3, que altera o Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal – RICBM, na parte afeta à estrutura do Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia (DEPCT).

Art. 2º A Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020, que aprova o RICBM, passa a vigorar com as seguintes alterações:

“Art. 234. A Diretoria de Pesquisa, Ciência e Tecnologia – DIREP possui a seguinte estrutura:

- I
- II

III.....
IV - Escritório de Projetos - EPROJ
V.....

Art. 238-A. Ao Escritório de Projetos, além das atribuições constantes no art. 121, compete:

- I - centralizar a elaboração, a submissão e o acompanhamento de propostas de captação de recursos junto às agências de fomento, entidades públicas e privadas;
- II - gerenciar os projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) da Corporação, controlando escopo, cronograma, custos e entregas;
- III - administrar os convênios, contratos e termos de cooperação firmados no âmbito dos projetos, atuando como ponto focal entre a Corporação e as entidades parceiras;
- IV - supervisionar a prestação de contas dos recursos captados, garantindo a transparência e a conformidade com as normas vigentes;
- V - oferecer suporte técnico e metodológico aos pesquisadores e equipes na gestão de seus respectivos projetos;
- VI - supervisionar a atuação da Organização da Sociedade Civil (OSC) parceira.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 4º Fica revogado o parágrafo único do XXX do Regimento Interno do CBMDF, aprovado pela Portaria nº 24, de 2020.

Nota: A proposta de emenda regimental que visa incluir o Escritório de Projetos na estrutura da DIREP parte da análise da alternativa mais vantajosa para o CBMDF. A medida prevê o desmembramento do Escritório de Projetos atualmente vinculado ao DEALF, alocando-o para a estrutura do DEPCT. Tal reposicionamento busca aplicar a condição mais vantajosa observada na conclusão do trabalho.

7. Tabela de efetivo mínimo para composição do Escritório de Projetos no DEPCT¹

Função	Perfil Sugerido	Principais Atribuições	Quantidade
Gestor do EP	Militar com Mestrado ou Doutorado e experiência de pesquisa e/ou experiência em identificação e submissão de propostas a editais de fomento.	• Garantir o alinhamento dos projetos com o Planejamento Estratégico da Corporação; • Atuar em conjunto com a OSC; • Supervisionar o portfólio de projetos; • Ser o ponto de contato com o Gerente de Pesquisa da ESCFD e o Superintendente da IES; e • Supervisionar o Corpo Técnico do EP.	1
Corpo Técnico	Militares com curso de elaboração de projetos capazes de planejar e controlar cronogramas e fluxos processuais.	• Prospectar editais e fontes de fomento; • Redigir propostas, projetos e planos de trabalho; • Controlar cronogramas, orçamentos e riscos dos projetos; e • Gerir convênios e realizar a prestação de contas.	2

Fonte: elaboração própria, 2025.

Notas:

1. O quantitativo de efetivo apresentado na Tabela de Composição do Escritório de Projetos do DPCT não possui caráter aleatório. Seu dimensionamento resulta da análise dos processos mapeados no artigo: **Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres: Sustentabilidade Financeira da Instituição de Ensino Superior do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito**

Federal, (Artigo 3). O quantitativo proposto representa, portanto, o patamar mínimo necessário para assegurar a operacionalização contínua do setor e o desempenho de suas atribuições essenciais, considerando a atual estrutura organizacional e os quantitativos de militares nas seções da Diretoria de Ensino, atualmente. Para a definição desse efetivo mínimo, foram consideradas evidências empíricas oriundas de experiências consolidadas em escritórios de projetos de instituições congêneres, a saber: Entrevista nº 5, com representantes da Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos (Finatec); Entrevista nº 14, com gestores do Escritório de Projetos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN); Entrevista nº 15, com o Chefe da Adjuntoria de Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG); e Entrevista nº 13, com o Chefe do Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia (DEPCT) do CBMDF.