

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DIRETORIA DE ENSINO
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**

MAJ QOBM/Comb. GUILHERME **MESSIAS** DA SILVA



**GOVERNANÇA PÚBLICA E SUSTENTABILIDADE SOCIAL NO
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL: A
IMPORTÂNCIA DE UMA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE
DIVERSIDADE E INCLUSÃO COMO ESTRATÉGIA DE EVOLUÇÃO
DA MATURIDADE ORGANIZACIONAL À LUZ DO ÍNDICE PÚBLICO
FEDERAL *ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE* DO
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO.**

**BRASÍLIA
2025**

MAJ QOBM/Comb. GUILHERME **MESSIAS** DA SILVA

**GOVERNANÇA PÚBLICA E SUSTENTABILIDADE SOCIAL NO
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL: A
IMPORTÂNCIA DE UMA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE
DIVERSIDADE E INCLUSÃO COMO ESTRATÉGIA DE EVOLUÇÃO
DA MATURIDADE ORGANIZACIONAL À LUZ DO ÍNDICE PÚBLICO
FEDERAL *ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE* DO
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO.**

Artigo científico apresentado ao Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina como requisito para conclusão do Curso de Altos Estudos para Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Orientadora: TEN-CEL RRm. QOBM/Comb. **RENATA COSTA DE MOURA**

**BRASÍLIA
2025**

MAJ QOBM/Comb. GUILHERME **MESSIAS** DA SILVA

GOVERNANÇA PÚBLICA E SUSTENTABILIDADE SOCIAL NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL: A IMPORTÂNCIA DE UMA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO COMO ESTRATÉGIA DE EVOLUÇÃO DA MATURIDADE ORGANIZACIONAL À LUZ DO ÍNDICE PÚBLICO FEDERAL *ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE* DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO.

Artigo científico apresentado ao Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina como requisito para conclusão do Curso de Altos Estudos para Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Diógenes Alves de Quinta – Cel. QOBM/Comb.
Presidente

Élcio de Azevedo **Cardoso** – Ten-Cel. QOBM/Comb.
Membro

Rodrigo Almeida **Freitas** – Ten-Cel. QOBM/Comb.
Membro

Renata Costa de **Moura** – Ten-Cel. QOBM/Comb. RRm.
Orientadora

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

AUTOR: Maj. QOBM/Comb. Guilherme Messias da Silva

TÍTULO: Governança Pública e Sustentabilidade Social no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal: A importância de uma Política Institucional de Diversidade e Inclusão como estratégia de evolução da maturidade organizacional à luz do índice público federal *Environmental, Social and Governance* do Tribunal de Contas da União.

DATA DE DEFESA: 00/00/2025.

Acesso ao documento		
<input type="checkbox"/> Texto completo	<input type="checkbox"/> Texto parcial	<input type="checkbox"/> Apenas metadados
Em caso de autorização parcial, especificar a(s) parte(s) que deverá(ão) ser disponibilizadas:		

Licença
<p>DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO EXCLUSIVA</p> <p>O referido autor:</p> <p>a) Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.</p> <p>b) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder ao CBMDF os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento entregue.</p> <p>Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o CBMDF, declara que cumpriram quaisquer obrigações exigidas pelo respectivo contrato ou acordo.</p> <p>LICENÇA DE DIREITO AUTORAL</p> <p>Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a Biblioteca da Academia de Bombeiro Militar disponibilizar meu trabalho por meio da Biblioteca Digital do CBMDF, com as seguintes condições: disponível sob Licença Creative Commons 4.0 International, que permite copiar, distribuir e transmitir o trabalho, desde que seja citado o autor e licenciante. Não permite o uso para fins comerciais nem a adaptação desta.</p> <p>A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.</p>

Guilherme **Messias** da Silva
Maj. QOBM/Comb.

RESUMO

O presente estudo analisa a importância da formulação e implementação de uma política institucional de diversidade e inclusão (D&I) no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), à luz das diretrizes de sustentabilidade social previstas na agenda ESG (*Environmental, Social and Governance*) e nos critérios de maturidade institucional estabelecidos pelo índice iESGo do Tribunal de Contas da União (TCU). Utiliza abordagem qualitativa, com base em pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas semiestruturadas com profissionais da Corporação, a fim de identificar desafios, oportunidades e práticas em curso na instituição. Os resultados apontam a inexistência de um instrumento normativo estruturado sobre D&I, embora existam programas isolados voltados à equidade de gênero e ao bem-estar social. Identificaram-se, ainda, resistências culturais, carência normativa e ausência de capacitação como barreiras à implementação de uma política abrangente. Por outro lado, constataram-se oportunidades estratégicas, como o alinhamento ao planejamento institucional, o fortalecimento do valor público e o pioneirismo no meio militar distrital. Conclui-se que a criação de uma política de D&I contribuirá significativamente para o aprimoramento da maturidade organizacional, o cumprimento de exigências legais e o fortalecimento da governança pública do CBMDF, sem comprometer seus princípios estatutários.

Palavras-chave: Governança. Gestão. Maturidade Institucional. Sustentabilidade Social. Diversidade. Inclusão.

ABSTRACT

This study analyzes the relevance of designing and implementing an institutional diversity and inclusion (D&I) policy within the Federal District Military Fire Brigade (CBMDF), in accordance with the social sustainability guidelines of the Environmental, Social and Governance (ESG) agenda and the institutional maturity criteria established by the iESGo index of the Brazilian Federal Court of Accounts (TCU). It adopts a qualitative approach based on bibliographic and documental research, as well as semi-structured interviews with professionals from the institution, aiming to identify challenges, opportunities, and ongoing practices. The findings reveal the absence of a structured normative instrument on D&I, although some isolated programs focused on gender equity and social well-being are in place. Cultural resistance, regulatory gaps, and lack of specific training were identified as major obstacles to the effective implementation of a comprehensive policy. Conversely, strategic opportunities were found, such as alignment with institutional planning, enhancement of public value, and the potential to pioneer D&I initiatives within the military context in the Federal District. It is concluded that the development of a formal D&I policy will significantly contribute to improving organizational maturity, complying with legal and institutional standards, and strengthening public governance at CBMDF, without compromising its statutory military principles.

Keywords: Governance. Management. Institutional Maturity. Social Sustainability. Diversity. Inclusion.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESENVOLVIMENTO	11
2.1 Revisão de literatura	11
2.1.1 Governança Pública e Gestão Organizacional.....	11
2.1.2 Instrumentos de modernização da administração pública	13
2.1.3 Agenda ESG e o índice iESGo	16
2.1.3.1 Agenda ESG.....	16
2.1.3.2 A trajetória do TCU: do iGG ao iESGo	18
2.1.4 Diversidade e Inclusão no setor público	19
2.1.4.1 Políticas públicas de inclusão e o papel do Estado na promoção da equidade 19	
2.1.4.2 Grupos minorizados e vulnerabilidades institucionais	20
2.1.4.2.1 Gênero e desigualdade de oportunidades	20
2.1.4.2.2 Raça e o enfrentamento ao racismo institucional	20
2.1.4.2.3 Pessoas com deficiência (PcD): acessibilidade e integração	21
2.1.4.2.4 Questões financeiras e desigualdade social no serviço público	22
2.1.4.2.5 Diversidade de orientação sexual e identidade de gênero.....	23
2.1.5 Boas práticas em políticas de Diversidade e Inclusão	23
2.2 Metodologia.....	26
2.3 Resultados e discussão.....	29
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICES	49
APÊNDICE A – Entrevistas realizadas com autoridades/especialistas do CBMDF ..	50
APÊNDICE B – Produto “Minuta de Política de Diversidade e Inclusão do CBMDF “ 59	
ANEXOS	64

1 INTRODUÇÃO

A governança tem se consolidado como um eixo estruturante da modernização do Estado brasileiro, representando um modelo de gestão que valoriza a transparência, a integridade e a responsividade (*accountability*) (Vieira; Barreto, 2019). O Decreto da Governança (Brasil, 2017, p.1), define governança pública como o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. Nesse contexto, as organizações públicas têm sido instadas a elevar sua maturidade institucional, por meio da incorporação de boas práticas de gestão e da consolidação de instrumentos que promovam a geração de valor público de maneira alinhada aos interesses da sociedade contemporânea (Vieira; Barreto, 2019).

Extrapolando os limites do setor privado, a crescente relevância da agenda ESG — *Environmental, Social and Governance* — no setor público tem reforçado a necessidade de as instituições avançarem não apenas nos aspectos estruturais e ambientais, mas sobretudo na dimensão social da sustentabilidade. O pilar “Social” (S) dessa agenda, especialmente, passou a ter destaque por abordar diretamente temas como diversidade, inclusão, equidade e direitos humanos — fatores considerados cada vez mais imprescindíveis à legitimidade, maturidade e eficácia das instituições públicas (Brasil, 2024f; Vieira; Barreto, 2019). A adoção de políticas de Diversidade e Inclusão (D&I) tem se consolidado como elemento central nesse movimento, seja pela necessidade de se responder a padrões normativos e de controle, seja pelo compromisso ético com a promoção da justiça social.

O Tribunal de Contas da União (TCU), ao revisar seus instrumentos de aferição de maturidade institucional, introduziu o Índice de Governança e Sustentabilidade (iESGo), que passou a avaliar as organizações públicas com base nos critérios ESG. Na versão mais recente, realizada em 2024, o CBMDF respondeu negativamente à existência de uma política formal de diversidade e inclusão, evidenciando uma lacuna estratégica no pilar social de sua governança (Brasil, 2024e).

Essa constatação representa um chamado à reflexão e à ação propositiva. A literatura especializada destaca que uma organização madura é aquela que incorpora

práticas de D&I de forma sistemática, como parte de sua cultura e estrutura institucional (Filgueiras, 2018). Bouckaert e Pollitt (2004) observam que reformas administrativas não se sustentam apenas com avanços operacionais, mas exigem mudanças profundas na cultura organizacional e no modo como o poder público interage com seus públicos internos e externos.

Para o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), instituição que tem como missão a preservação da vida e do patrimônio, a incorporação das práticas de D&I implica um desafio adicional, pois é preciso harmonizá-las aos princípios tradicionais do universo militar (Bouckaert; Pollitt, 2004). Ainda assim, no campo acadêmico brasileiro — especialmente no meio militar — observa-se escassez de estudos que articulem os temas de governança, maturidade institucional e sustentabilidade social sob a ótica da inclusão e da valorização da diversidade.

Nesse sentido, a motivação para este estudo nasce da constatação de que, embora o CBMDF possua trajetória consolidada em aspectos operacionais e administrativos, há espaços de aprimoramento no que se refere à sustentabilidade social. A ausência de uma política formal de D&I, conforme apontado no levantamento iESGo, evidencia a necessidade de ação estratégica que alinhe a Corporação aos referenciais contemporâneos de governança, bem como às expectativas sociais de equidade e justiça institucional. O Planejamento Estratégico do CBMDF 2025–2030 (PLANES 2025–2030) já prevê, em seu Objetivo Estratégico nº 4, o tratamento da sustentabilidade como valor institucional, reforçando a oportunidade de compatibilizar essa diretriz com a adoção de uma política voltada à inclusão (CBMDF, 2025b).

A proposta aqui apresentada não visa confrontar os princípios que regem a atividade bombeiro militar, como a hierarquia, a disciplina e o pundonor, mas sim demonstrar que tais fundamentos podem conviver harmonicamente com valores de inclusão e diversidade, em benefício da coesão interna e da legitimidade externa da Corporação. Ao propor a elaboração de um instrumento institucional sobre D&I, este trabalho busca contribuir para o fortalecimento da maturidade organizacional, a consolidação da governança pública no âmbito do CBMDF e o alinhamento da Corporação aos critérios contemporâneos de avaliação dos órgãos de controle.

A relevância do tema está ancorada, de um lado, no compromisso ético, funcional e institucional do autor — oficial superior do CBMDF — com a modernização e legitimidade da Corporação; de outro, na constatação da ausência de pesquisas abrangentes que articulem, no âmbito das organizações militares, os conceitos de governança pública, maturidade institucional e políticas de D&I. A revisão de literatura, realizada em bases como SciELO, Google Acadêmico, Portal CAPES e Biblioteca Digital do CBMDF, evidencia a predominância de estudos com escopo operacional, técnico ou tradicionalmente administrativo, sendo ainda incipientes as análises voltadas à sustentabilidade social e à inclusão institucional no contexto militar.

Nesse cenário, a ampliação do debate sobre D&I, especialmente em instituições de segurança pública, deve ser vista não como mera adaptação a mudanças normativas, mas como postura proativa e estratégica diante das transformações sociais em curso. Políticas de inclusão representam instrumentos qualificados para fortalecer a organização, antecipando-se às exigências dos órgãos de controle e fomentando uma cultura organizacional baseada no respeito à dignidade e no compromisso com a equidade (Brasil, 2024h).

Sendo assim, a pesquisa partiu das seguintes hipóteses:

1. A ausência de uma política institucional de diversidade e inclusão não compromete significativamente o desempenho organizacional do CBMDF em termos de maturidade institucional ou adesão às boas práticas de governança pública.

2. A existência ou ausência de uma política institucional de diversidade e inclusão tem impacto limitado ou pouco mensurável sobre a evolução da maturidade organizacional e os indicadores de sustentabilidade social avaliados pelo iESGo, se não for acompanhada de ações estruturantes e mudanças culturais.

3. A institucionalização de uma política de diversidade e inclusão contribui significativamente para a elevação da maturidade institucional do CBMDF, reforçando seu alinhamento às boas práticas de governança pública e às diretrizes de sustentabilidade social do iESGo.

Diante disso, formula-se o seguinte problema de pesquisa: como a formulação e implementação de uma política institucional de diversidade e inclusão pode

contribuir para o aprimoramento da maturidade organizacional e para a consolidação da governança pública no CBMDF, à luz dos critérios de sustentabilidade social do levantamento iESGo do TCU, considerando os princípios estatutários e os desafios castrenses?

Com o intuito de enfrentar esse problema, o presente estudo tem como objetivo geral propor um instrumento institucional de diversidade e inclusão no CBMDF, à luz das diretrizes de sustentabilidade social da agenda ESG, visando ao aprimoramento da maturidade organizacional e da governança pública.

Para alcançar esse propósito, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar os principais conceitos, fundamentos e marcos normativos sobre governança pública, gestão organizacional e sustentabilidade social, com enfoque em diversidade e inclusão;
2. Mapear boas práticas institucionais na promoção da diversidade e inclusão, com foco em políticas, programas ou iniciativas implementadas no setor público e privado, condizentes ao ambiente castrense;
3. Diagnosticar a situação atual do CBMDF quanto à existência de ações voltadas à diversidade e inclusão, com base nos dados do levantamento iESGo do TCU e de outras fontes institucionais;
4. Identificar os principais desafios e oportunidades para a implementação de uma política institucional de diversidade e inclusão no CBMDF, em consonância com as exigências dos órgãos de controle e da sociedade, e considerando o regime estatutário militar e as especificidades do ambiente organizacional castrense;
5. Elaborar uma proposta de política institucional de diversidade e inclusão para o CBMDF, alinhada às diretrizes de sustentabilidade social e boas práticas de governança pública

Na condução do estudo, será adotada metodologia qualitativa, com revisão de literatura, análise documental, levantamento situacional e proposição de instrumento compatível com os marcos legais e institucionais vigentes. Busca-se, assim, contribuir

para fortalecer a governança, favorecer o amadurecimento institucional e reafirmar o compromisso do CBMDF com a responsabilidade social pública, consolidando a Corporação como referência em gestão inovadora, ética e inclusiva, sem perder de vista seus princípios fundantes e missão constitucional.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Revisão de literatura

Com o propósito de produzir um substrato teórico para a consolidação dos objetivos específicos deste trabalho e seu caráter científico, a pesquisa abrangeu obras literárias, trabalhos científicos, documentos internos e dispositivos legais referentes à governança pública e sustentabilidade social nas organizações e os componentes que o definem, estruturam e qualificam, tendo como base os princípios da agenda ESG por meio do levantamento iESGo.

Tendo em conta o tema de pesquisa proposto, foram estudados ao longo deste capítulo as premissas da governança pública, o interesse governamental com instrumentos de boas práticas no serviço público, a avaliação da maturidade institucional dos órgãos de controle por meio de questionários direcionados e, correlacionando com os públicos de interesse dentro de uma perspectiva de D&I. Tais fundamentações visaram formar uma base sólida para demonstrar o papel relevante e necessário de um instrumento voltado à diversidade e inclusão.

2.1.1 Governança Pública e Gestão Organizacional

Governança Corporativa ou, simplesmente, Governança, surgiu entre as décadas de 1980 e 1990, no meio privado, e devido sua relevância ganhou espaço também na administração estatal. A governança pública emergiu como uma resposta às limitações dos modelos tradicionais de administração pública, buscando aprimorar a eficiência, a transparência e a *accountability* nas instituições governamentais (Giacomelli *et al.*, 2017). Segundo o Guia da Política de Governança Pública, a governança pode ser compreendida como o conjunto de mecanismos institucionais que asseguram a direção estratégica, o alinhamento de processos, a responsabilização por resultados e a integridade nas ações do Estado (Brasil, 2018b).

Para Teixeira e Gomes (2019), o conceito de governança pública é multifacetado, envolvendo a coordenação de ações entre diferentes atores e níveis de governo para alcançar objetivos coletivos. Eles destacam que a governança pública se caracteriza por mecanismos de liderança, estratégia e controle que visam à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Além disso, a governança pública é influenciada por princípios como a participação cidadã, a responsabilidade e a equidade. Esses princípios são fundamentais para garantir que as decisões governamentais reflitam os interesses da sociedade e sejam tomadas de maneira justa e inclusiva (Teixeira; Gomes, 2019).

Embora os termos "governança" e "gestão" sejam frequentemente utilizados de forma intercambiável, eles possuem distinções importantes no contexto da administração pública. De acordo com o Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU (Brasil, 2020a), entende-se "governança como a função direcionadora enquanto a gestão é a função realizadora", representando essa inter-relação na Figura 1.

Figura 1 – Relação entre Governança e Gestão



Fonte: Brasil (2020a, p. 17).

A governança fornece o arcabouço estratégico e normativo dentro do qual a gestão opera. Enquanto a gestão se concentra na eficiência e na eficácia na execução de tarefas, a governança enfatiza a legitimidade, a responsabilidade e a transparência nas decisões e ações governamentais. Assim, uma boa governança é essencial para

uma gestão pública eficaz, e ambas são interdependentes no alcance dos objetivos institucionais (Brasil, 2020a).

No Brasil, a institucionalização da governança pública tem sido fortalecida por diversos marcos legais e orientações de órgãos de controle. O já mencionado Decreto Federal nº 9.203/2017 (Brasil, 2017) estabelece diretrizes para a implementação de práticas de governança na administração pública federal, enfatizando a importância da liderança, da estratégia e do controle, reforçado pelo Decreto Distrital nº 39.736/2019 em âmbito distrital (Distrito Federal, 2019a).

Além disso, o TCU tem desempenhado um papel significativo na promoção da governança pública e da elevação da maturidade institucional. Por meio de auditorias e recomendações, o TCU incentiva os órgãos e entidades públicas a adotarem práticas de governança que assegurem a efetividade das políticas públicas, adesão às boas práticas e a adequada prestação de contas à sociedade (Brasil, 2020a).

A maturidade organizacional refere-se ao grau de desenvolvimento e aprimoramento dos processos, práticas e estruturas de uma instituição. No contexto da administração pública, a maturidade organizacional está associada à capacidade das organizações de implementar políticas eficazes, gerenciar recursos de forma eficiente e responder adequadamente às demandas da sociedade (Coimbra, 2016).

2.1.2 Instrumentos de modernização da administração pública

A Nova Gestão Pública (NGP) emergiu como uma resposta às críticas ao modelo burocrático tradicional, buscando introduzir práticas gerenciais oriundas do setor privado na administração pública. Esse movimento visava aumentar a eficiência, a eficácia e a responsabilidade dos gestores públicos, promovendo uma cultura orientada para resultados e para o cidadão como cliente dos serviços públicos (Sano; Abrucio, 2008).

No Brasil, a NGP influenciou reformas administrativas a partir da década de 1990, com destaque para o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que propunha a descentralização, a flexibilização e a introdução de mecanismos de controle de desempenho na gestão pública (Sano; Abrucio, 2008). Essas mudanças buscavam superar a rigidez burocrática e promover uma administração mais ágil e

responsiva às demandas sociais.

Entretanto, a implementação da NGP no contexto brasileiro enfrentou desafios, como a resistência cultural, a falta de capacitação dos servidores e a necessidade de adaptação das práticas gerenciais às especificidades do setor público. Apesar disso, a NGP contribuiu para a introdução de conceitos como planejamento estratégico, gestão por resultados e avaliação de desempenho na administração pública brasileira e acabou dando espaço a governança no cenário nacional (Filgueiras, 2018; Jesus; Costa, 2014).

A partir da adoção do modelo de governança pública, princípios ligados às boas práticas começaram a ser cobrados na estrutura organizacional das instituições. Gestão de riscos, integridade e o *compliance*, por exemplo, tornaram-se componentes essenciais, visando prevenir irregularidades, promover a ética e assegurar a conformidade com normas e regulamentos. A Controladoria-Geral da União (CGU) destaca que o gerenciamento de riscos apoia as organizações do setor público a alcançar uma ampla gama de metas e objetivos governamentais, incorporando objetivos de integridade às políticas e práticas de controle interno (Brasil, 2024b).

A Recomendação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) sobre Integridade Pública enfatiza a importância de uma abordagem estratégica para a gestão de risco que inclua a avaliação de riscos no campo da integridade no setor público, abordando deficiências em termos de controle e implementando mecanismos eficazes de supervisão e controle de qualidade do sistema de gestão de riscos (OCDE, 2017).

No Brasil, a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1, de 10 de maio de 2016, dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal, estabelecendo diretrizes para a implementação de práticas de integridade e *compliance* nas organizações públicas (Brasil, 2016).

Outro instrumento a permear esse contexto é a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), sendo um aspecto fundamental da governança institucional, pois influencia diretamente o desempenho, a motivação e o bem-estar dos servidores públicos. Segundo Limongi-França (2004), a QVT envolve a criação de condições favoráveis no ambiente de trabalho que promovam a satisfação, a saúde e o desenvolvimento

pessoal e profissional dos trabalhadores.

No setor público brasileiro, a atenção à QVT tem crescido, reconhecendo-se que ambientes de trabalho saudáveis e motivadores contribuem para a melhoria dos serviços prestados à população. Estudos indicam que programas de QVT podem reduzir o absenteísmo, aumentar a produtividade e fortalecer o comprometimento dos servidores com os objetivos institucionais (Ferreira, 2011).

A implementação de políticas de QVT requer a identificação das necessidades dos servidores, a promoção de práticas de gestão participativa e o investimento em ações que favoreçam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Assim, a QVT torna-se um instrumento estratégico para a valorização do capital humano e para o fortalecimento da governança nas organizações públicas.

No Brasil, a disseminação de instrumentos como governança pública, gestão de riscos, *compliance*, integridade e QVT tiveram sua origem mais estruturada no nível federal, especialmente a partir da segunda metade da década de 2010. No entanto, sua adoção por estados e pelo Distrito Federal (DF) tem se intensificado, notadamente a partir da publicação de diretrizes nacionais e da atuação de órgãos de controle, como o TCU, a CGU e, no caso do DF, a Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF) que vêm induzindo boas práticas em diferentes entes federativos (Brasil, 2020a; OCDE, 2017).

Um marco importante nesse movimento foi o Decreto Distrital nº 39.736/2019, que instituiu a Política de Governança Pública do Distrito Federal, replicando no âmbito distrital os fundamentos do Decreto Federal nº 9.203/2017. A norma determina a necessidade de estruturação de instâncias de governança, mecanismos de avaliação de desempenho institucional, gestão de riscos, promoção da integridade e orientação por valores como equidade, responsabilidade e transparência (Distrito Federal, 2019a).

2.1.3 Agenda ESG e o índice iESGo

2.1.3.1 Agenda ESG

A agenda ESG surgiu no setor privado como uma resposta à crescente demanda por práticas empresariais sustentáveis e responsáveis. No entanto, sua adoção no setor público tem ganhado destaque, especialmente após a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992, que resultou na Agenda 21, um plano de ação para o desenvolvimento sustentável (Brasil, 2004). Em 2015, em uma mobilização de líderes mundiais para a proteção do meio ambiente, das pessoas e das gerações futuras, foi apresentada a Agenda 2030 (atual Agenda ESG), formada pelos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas a serem implementadas pelos países até 2030 (Brasil, 2024c).

Figura 2 – 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Brasil, 2024.

O instrumento representa um conjunto integrado de práticas que orientam organizações públicas e privadas a incorporar critérios ambientais, sociais e de governança em suas estratégias e operações, visando a sustentabilidade e a criação de valor a longo prazo (Mello, 2023). O conceito, que ganhou relevância global a partir dos anos 2000, reflete um esforço conjunto de países, empresas e sociedade civil para enfrentar desafios como a erradicação da pobreza, a proteção ambiental e a

promoção da justiça social (Irigaray; Stocker, 2022).

No pilar ambiental (E), as organizações buscam minimizar impactos negativos sobre o meio ambiente, atuando em áreas como redução de emissões de gases de efeito estufa, uso eficiente de recursos naturais, gestão de resíduos e adoção de tecnologias limpas (Souza; Kuniyoshi; Freitas, 2022). Essa dimensão está alinhada aos ODS da ONU e a acordos internacionais, como o Acordo de Paris, que orientam políticas públicas e privadas para a mitigação das mudanças climáticas (Mello, 2023).

O pilar social (S) envolve a gestão das relações com colaboradores, fornecedores, comunidades e demais *stakeholders*, enfatizando a promoção da diversidade, inclusão, condições justas de trabalho e respeito aos direitos humanos (Souza; Kuniyoshi; Freitas, 2022). Estudos indicam que práticas sociais robustas contribuem para o fortalecimento do capital humano, aumento do engajamento organizacional e melhoria da reputação institucional (Irigaray; Stocker, 2022).

A governança (G) refere-se às estruturas e processos que asseguram a ética, transparência, prestação de contas e controle interno nas organizações, incluindo políticas anticorrupção e composição equilibrada dos conselhos administrativos (Mello, 2023). Uma governança eficaz é fundamental para garantir a integridade das decisões, a confiança dos investidores e a sustentabilidade institucional (Souza; Kuniyoshi; Freitas, 2022).

A literatura científica recente demonstra que a adoção dos critérios ESG está associada a melhores indicadores de desempenho organizacional, redução de riscos e maior capacidade de inovação (Santos *et al.*, 2023). Além disso, pesquisas bibliométricas indicam crescimento exponencial na produção acadêmica sobre ESG desde 2013, destacando a importância do tema para a administração, finanças e estudos organizacionais (Souza; Kuniyoshi; Freitas, 2022).

Como exemplo prático, no setor público, a incorporação da agenda ESG tem sido impulsionada por legislações e políticas que exigem maior transparência, responsabilidade social e ambiental, como a Lei nº 14.133/2021, que estabelece critérios sustentáveis em contratações públicas (Brasil, 2021). A adoção da agenda ESG no setor público é vista como essencial para a melhoria da governança, eficiência e legitimidade das instituições perante a sociedade (Irigaray; Stocker, 2022).

Em síntese, a agenda ESG configura-se como um paradigma integrador que promove a sustentabilidade econômica, social e ambiental, orientando organizações a adotarem práticas responsáveis e alinhadas aos desafios globais contemporâneos (Mello, 2023; Santos *et al.*, 2023).

2.1.3.2 A trajetória do TCU: do iGG ao iESGo

Desde 2007, o TCU vem realizando trabalhos no sentido de avaliar a governança nas organizações públicas e estimular a adoção de boas práticas no tema. Em 2017, foi desenvolvido e aplicado o Índice Integrado de Governança e Gestão (iGG), que unificava 4 (quatro) levantamentos sobre temáticas em governança e, nos anos seguintes, foi atualizado com mais 3 (três) temáticas. Em 2024, alinhando-se aos princípios ESG e aos ODS da ONU, o TCU lançou o Índice de Governança e Sustentabilidade (iESGo), substituindo o iGG, com o objetivo de incorporar práticas de sustentabilidade social e ambiental (Brasil, 2024g).

O iESGo visa avaliar a maturidade das organizações públicas em relação à governança, sustentabilidade e inovação, promovendo um ambiente institucional mais eficiente, transparente e confiável. O índice é estruturado em várias dimensões que refletem os pilares da governança e da sustentabilidade. Essas dimensões incluem:

Figura 3 – Dimensões do levantamento iESGo

DIMENSÃO	OBJETIVO
Liderança	avalia a capacidade da alta administração em estabelecer diretrizes e promover a cultura de governança
Estratégia	analisa o planejamento estratégico e a definição de objetivos alinhados à missão institucional
Controle	examina os mecanismos de monitoramento e avaliação de desempenho
Gestão de Pessoas	verifica políticas e práticas relacionadas ao desenvolvimento e à valorização dos servidores
Tecnologia da Informação	assessora a governança de TI e a segurança da informação
Contratações	observa a eficiência e a transparência nos processos de aquisição de bens e serviços.
Orçamento	considera a gestão orçamentária e financeira
Sustentabilidade	mede a adoção de práticas sustentáveis e inclusivas

Ambiental e Social	
--------------------	--

Fonte: O autor.

Cada dimensão é avaliada por meio de questionários específicos, permitindo uma análise abrangente da maturidade organizacional.

Enfocando a dimensão de sustentabilidade social do iESGo, destaca-se a importância de políticas institucionais voltadas para a diversidade e a inclusão. O questionário avalia se a organização possui políticas formais que promovam a equidade de gênero, a inclusão de pessoas com deficiência, a valorização da diversidade étnico-racial e o respeito à orientação sexual e identidade de gênero (Brasil, 2024h).

2.1.4 Diversidade e Inclusão no setor público

2.1.4.1 Políticas públicas de inclusão e o papel do Estado na promoção da equidade

A promoção da D&I no setor público é fundamental para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa, refletindo o compromisso constitucional do Estado brasileiro com a dignidade humana e a igualdade de direitos (Brasil, 1988). Nesse contexto, o papel do Estado é central na formulação, implementação e monitoramento de políticas públicas que assegurem a igualdade de oportunidades e a promoção da equidade para grupos historicamente marginalizados.

No Brasil, iniciativas estruturadas buscam enfrentar desigualdades históricas e promover a inclusão social. O Plano Nacional de Promoção da Cidadania e Direitos Humanos de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais (LGBT) exemplifica uma política pública voltada para a garantia dos direitos dessa população (Brasil, 2012). Além disso, a implementação de cotas raciais e para pessoas com deficiência em concursos públicos e instituições de ensino superior tem contribuído para a redução das desigualdades estruturais, promovendo maior representatividade no serviço público (Timóteo, 2023; Brasil, 2024d).

A efetividade dessas políticas depende da existência de mecanismos contínuos de monitoramento e avaliação, bem como do compromisso institucional para a

promoção de uma cultura organizacional inclusiva. A participação ativa da sociedade civil e a capacitação dos servidores públicos são fatores determinantes para o sucesso dessas iniciativas (Timóteo, 2023).

A promoção da D&I deve ser transversal às políticas institucionais, permeando todas as áreas e níveis hierárquicos. Isso requer o comprometimento da alta administração, a definição de metas claras e a alocação de recursos adequados (Brasil, 2024d). A criação de comitês de diversidade, a elaboração de planos de ação e a integração da temática nos processos de planejamento estratégico são estratégias eficazes para institucionalizar a inclusão (Timóteo, 2023). Além disso, é fundamental monitorar e avaliar continuamente as iniciativas, garantindo sua efetividade e sustentabilidade (Brasil, 2024d).

2.1.4.2 Grupos minorizados e vulnerabilidades institucionais

2.1.4.2.1 Gênero e desigualdade de oportunidades

A desigualdade de gênero permanece um desafio significativo nas instituições públicas brasileiras, com mulheres sub-representadas em cargos de liderança e em setores tradicionalmente masculinizados, como a segurança pública. Segundo o Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP, 2024), apenas 14,5% do efetivo dos Corpos de Bombeiros Militares é composto por mulheres, evidenciando a necessidade de ações afirmativas específicas.

Para combater essa desigualdade, é imprescindível a implementação de políticas que promovam a equidade de gênero, incluindo programas de mentoria, capacitação, revisão de processos seletivos e combate sistemático a práticas discriminatórias (Brasil, 2024d). A construção de ambientes de trabalho inclusivos e respeitosos é fundamental para a retenção e ascensão das mulheres no serviço público (Timóteo, 2023). A Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres (CEDAW), ratificada pelo Brasil, também orienta essas ações, reforçando o compromisso internacional do país (ONU, 1979).

2.1.4.2.2 Raça e o enfrentamento ao racismo institucional

O racismo institucional é um desafio persistente nas instituições públicas brasileiras. A população negra enfrenta dificuldades no acesso a oportunidades de emprego e ascensão profissional. A implementação de políticas de ação afirmativa, como cotas raciais, tem sido uma estratégia para promover a inclusão racial. A Lei nº 7.716/1989 tipifica como crime a discriminação racial, enquanto a Lei nº 12.711/2012 regulamenta as cotas raciais em instituições federais de ensino (Brasil, 1989; Brasil, 2012a).

Ainda na perspectiva de cotas raciais, a Lei nº 15.142, de 3 de junho de 2025, reserva 30% das vagas oferecidas em concursos públicos a nível federal, enquanto a Lei nº 4.949, de 15 de outubro de 2012 e, mais especificamente, a Lei nº 7.586, de 28 de novembro de 2024, garante em seu art. 8º-C, 20% do total de vagas previstas em concursos públicos (sempre que o número de vagas for maior ou igual a 3) às pessoas negras, no âmbito do Distrito Federal (Brasil, 2025a; Distrito Federal, 2012; Distrito Federal, 2024b). Ademais, deverão ainda serem observados os termos da Lei nº 6.321/2019 e do Decreto Distrital nº 42.951/2022, na destinação de vagas aos candidatos negros e negras (Distrito Federal, 2019b; Distrito Federal, 2022).

O Protocolo de Perspectiva Racial do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (Resolução nº 598/2024) reforça a necessidade de uma atuação jurisdicional que considere as especificidades raciais para garantir justiça efetiva (Brasil, 2024a). Além das cotas, é importante promover a diversidade racial por meio de programas de sensibilização, capacitação e valorização da cultura afro-brasileira. A coleta e análise de dados desagregados por raça são essenciais para identificar desigualdades e monitorar o progresso das políticas de inclusão (Brasil, 2018a).

2.1.4.2.3 Pessoas com deficiência (PcD): acessibilidade e integração

A inclusão de pessoas com deficiência no setor público requer a eliminação de barreiras físicas, comunicacionais e atitudinais. A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) estabelece diretrizes para garantir o acesso e a participação plena dessas pessoas na sociedade (Brasil, 2015). O Estatuto da Pessoa com Deficiência define que:

Art. 4º Toda pessoa com deficiência tem direito à igualdade de oportunidades com as demais pessoas e não sofrerá nenhuma espécie de discriminação.

Art. 34. A pessoa com deficiência tem direito ao trabalho de sua livre escolha e aceitação, em ambiente acessível e inclusivo, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas.

§ 1º As pessoas jurídicas de direito público, privado ou de qualquer natureza são obrigadas a garantir ambientes de trabalho acessíveis e inclusivos.

§ 2º A pessoa com deficiência tem direito, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, a condições justas e favoráveis de trabalho, incluindo igual remuneração por trabalho de igual valor.

§ 3º É vedada restrição ao trabalho da pessoa com deficiência e qualquer discriminação em razão de sua condição, inclusive nas etapas de recrutamento, seleção, contratação, admissão, exames admissional e periódico, permanência no emprego, ascensão profissional e reabilitação profissional, bem como exigência de aptidão plena.

§ 4º A pessoa com deficiência tem direito à participação e ao acesso a cursos, treinamentos, educação continuada, planos de carreira, promoções, bonificações e incentivos profissionais oferecidos pelo empregador, em igualdade de oportunidades com os demais empregados.

§ 5º É garantida aos trabalhadores com deficiência acessibilidade em cursos de formação e de capacitação.

Art. 35. É finalidade primordial das políticas públicas de trabalho e emprego promover e garantir condições de acesso e de permanência da pessoa com deficiência no campo de trabalho. (Brasil, 2015).

Já o Decreto nº 9.508, de 24 de setembro de 2018 reserva às pessoas com deficiência, no mínimo 5% das vagas oferecidas de cargos e de empregos públicos ofertados em concursos públicos e em processos seletivos, para no âmbito da administração pública federal direta e indireta (Brasil, 2018a). Em complemento, a Lei nº 4.949/2012, e mais especificamente, a Lei 7. nº 586/2024, garante em seu art. 8º-A, 20% do total de vagas previstas em concursos públicos às pessoas com deficiência, no âmbito do Distrito Federal (sempre que o número de vagas for maior ou igual a 2) (Distrito Federal, 2012; Distrito Federal, 2024b).

O Decreto nº 9.508/2018 prevê ainda a adaptação das provas escritas e práticas para aqueles que querem concorrer às cotas para PcD em concursos públicos, inclusive durante o curso de formação, se houver, e do estágio probatório ou do período de experiência, além da possibilidade de utilização de tecnologias assistivas que o candidato com deficiência já utilize (Brasil, 2018a).

No contexto institucional, é necessário adaptar ambientes de trabalho, fornecer tecnologias assistivas e promover a capacitação dos servidores para lidar com a diversidade funcional. A inclusão de PcDs contribui para a diversidade e enriquece o ambiente organizacional (Brasil, 2024d).

2.1.4.2.4 Questões financeiras e desigualdade social no serviço público

A desigualdade socioeconômica impacta o acesso e a permanência de pessoas de baixa renda no serviço público. A adoção de políticas que considerem a equidade social, como programas de apoio financeiro e capacitação, pode contribuir para a inclusão de indivíduos em situação de vulnerabilidade. Além disso, é importante promover a diversidade socioeconômica nas instituições públicas, reconhecendo o valor das experiências e perspectivas de pessoas de diferentes origens sociais (Timóteo, 2023).

Nesse diapasão, a Lei nº 4.949/2012, e mais especificamente, a Lei nº 7.586/2024, garante em seu art. 8º-L, 10% do total de vagas previstas a concursos públicos (sempre que o número de vagas for maior ou igual a 10) a pessoas comprovadamente hipossuficientes, no âmbito do Distrito Federal (Distrito Federal, 2012; Distrito Federal, 2024b). Ademais, deverá ainda ser observado os termos da Lei nº 6.741 de 4 de dezembro de 2020, na destinação de vagas aos candidatos comprovadamente hipossuficientes (Distrito Federal, 2020).

2.1.4.2.5 Diversidade de orientação sexual e identidade de gênero

A população LGBTQIAPN+ enfrenta desafios significativos no ambiente de trabalho, incluindo discriminação, assédio e falta de reconhecimento de suas identidades. A implementação de políticas de diversidade sexual e de identidade de gênero é essencial para garantir um ambiente de trabalho seguro e inclusivo (Brasil, 2012b).

Isso inclui a adoção de medidas como o uso do nome social, a criação de canais de denúncia de discriminação e a promoção de campanhas de sensibilização. A valorização da diversidade sexual e de gênero contribui para a inovação e o desempenho organizacional (Brasil, 2024d).

2.1.5 Boas práticas em políticas de Diversidade e Inclusão

A administração pública brasileira tem avançado, ainda que de forma desigual entre os órgãos, na institucionalização de políticas de diversidade e inclusão. Um exemplo expressivo é o "Guia Diversidade no Setor Público", elaborado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que orienta gestores na construção de

ambientes mais inclusivos e representativos, com ênfase na transversalidade da temática e na liderança institucional como fatores decisivos para o sucesso dessas políticas (Brasil, 2024d). O guia enfatiza que equipes diversas promovem maior criatividade, inovação e eficácia na formulação e execução de políticas públicas, refletindo melhor a pluralidade da sociedade brasileira.

Neste contexto, outros órgãos também têm se destacado, como a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), que publicou em 2023 seu "Guia de Diversidade e Inclusão", apontando ações práticas como a formação de comitês internos, capacitações sobre vieses inconscientes e adequações normativas para o reconhecimento da identidade de gênero de servidores e usuários (ANS, 2023).

O Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT) implementa o Programa Pró-Equidade e Diversidade, coordenado pela Comissão Multidisciplinar de Inclusão (CMI), com foco na promoção da igualdade de oportunidades e no enfrentamento de condutas discriminatórias no ambiente institucional. A iniciativa abrange aspectos como raça, sexo, gênero, deficiência, entre outros, e protege todos os públicos da organização. Como ação estruturante, destaca-se o Diagnóstico de Equidade e Inclusão da Diversidade, estudo inédito que analisou representatividade, funções, comunicação e reconhecimento de direitos no TJDFT, evidenciando seu compromisso com a inclusão (Brasil, 2020b).

A CGU e o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) também têm incluído critérios de diversidade e equidade nas políticas de avaliação de integridade institucional, demonstrando a crescente internalização do tema na agenda estratégica da administração pública federal (Brasil, 2024d). Ressalta-se que 33 (trinta e três) empresas públicas federais aderiram ao Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão, firmado em setembro de 2024 pelo MGI em parceria com outros ministérios, dentre elas a Petrobrás, Banco do Brasil, CAIXA e Embrapa (Brasil, 2025b).

O setor de segurança pública e defesa, tradicionalmente conservador e hierarquizado, tem iniciado passos mais objetivos no campo da diversidade institucional, ainda que desafios persistam. De acordo com o estudo "Diversidade de gênero nas instituições policiais", do Fórum Brasileiro de Segurança Pública, a presença feminina nas forças policiais e bombeiros militares é frequentemente

limitada por cotas fixas, utilizadas como teto e não como patamar mínimo de participação (FBSP, 2024).

No que tange a diversidade racial, a ausência de estratégias afirmativas efetivas nas escolas militares reflete na sub-representação de grupos racialmente diversos, especialmente nos níveis hierárquicos superiores. Um levantamento jornalístico do *O Globo* aponta que, até 2021, as Forças Armadas brasileiras resistiam à implementação de cotas raciais, mesmo após o advento da Lei nº 12.990/2014, sendo forçadas a se adaptar somente após pressões institucionais do Ministério Público Federal, quando foi assinado um Termo de Ajustamento de Conduta (O GLOBO, 2018).

Internacionalmente, as forças armadas de países como Canadá, Reino Unido e Estados Unidos têm implementado programas estruturados de D&I, com resultados reconhecidos. A Defesa Canadense, por exemplo, desde 2017, adota uma política institucional de diversidade que estabelece metas de representatividade, promove revisão de códigos de conduta e cria mecanismos de denúncia específicos para discriminação no ambiente militar (Canadá, 2025).

Em 2025, foi anunciado o *2024-2027 Department of National Defence (DND) Employment Equity, Diversity, and Inclusion (EEDI) Plan*, acessível apenas na rede do DND, concentrado em 6 (seis) linhas de ação, que representa o compromisso renovado em criar uma força de trabalho no serviço público militar canadense mais representativo e um ambiente de trabalho inclusivo (Canadá, 2025).

Nos Estados Unidos, o Departamento de Defesa (DoD) mantém um programa robusto de “*Diversity, Equity, Inclusion and Accessibility*” (DEIA), integrando métricas de inclusão nos processos de avaliação de desempenho e liderança. Seu relatório estratégico “*DoD DEI Strategic Plan 2022–2025*” estabelece como metas centrais o aumento da diversidade nos quadros de liderança e o fortalecimento da cultura de pertencimento e respeito mútuo nas forças armadas (U.S. Department of Defense, 2022).

A União Europeia, por sua vez, vem estimulando boas práticas por meio do *European Diversity Month*, com diretrizes específicas para o setor de segurança e defesa, como as publicadas pela *European Security and Defence College*, que

orientam escolas militares sobre representatividade, linguagem inclusiva e revisão de currículos (European Commission, 2025).

No que tange a construção de modelos, a literatura especializada e os documentos institucionais analisados apontam elementos recorrentes e indispensáveis à formulação de uma política institucional de diversidade e inclusão. Entre eles destacam-se (ANS, 2023; Brasil, 2024d; Timóteo, 2023):

Figura 4 – Elementos essenciais na formulação de Políticas D&I

ELEMENTO	DEFINIÇÃO
Diagnóstico institucional prévio	identificação de barreiras, lacunas e potencialidades
Envolvimento da alta gestão	liderança institucional como motor de mudança
Objetivos e metas claras	coerentes com o planejamento estratégico da organização
Mecanismos de governança e monitoramento	comitês, relatórios periódicos e indicadores
Capacitação contínua	formações sobre equidade, viés inconsciente e direitos humanos
Comunicação institucional sensível e acessível	uso adequado da linguagem e valorização da identidade

Fonte: O autor.

Esses componentes são essenciais para assegurar que a política de D&I seja mais do que um documento normativo, funcionando como instrumento transformador da cultura organizacional e como base de legitimação perante os órgãos de controle e a sociedade (Brasil, 2024d).

2.2 Metodologia

A presente pesquisa delimitou-se segundo a seguinte classificação metodológica:

Figura 5 – Classificação metodológica da pesquisa

DIMENSÃO	CLASSIFICAÇÃO	REFERÊNCIA
Natureza	Aplicada	Gil (2008)
Abordagem da Pesquisa	Qualitativa	Cervo; Bervian; Da Silva (2007)

Raciocínio Lógico	Hipotético-dedutiva	Lakatos e Marconi (2021)
Finalidade	Descritiva e Exploratória	Prodanov e Freitas (2013)
Técnicas de procedimento	Revisão bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas	Bardin (2016); Marconi e Lakatos (2021)

Fonte: O autor.

Por priorizar a compreensão profunda de fenômenos sociais e institucionais, com base em interpretações subjetivas e na construção de significados a partir das percepções dos sujeitos envolvidos, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, conforme defendem Cerro, Bervian e Da Silva (2007). É também de natureza aplicada, uma vez que busca propor um instrumento prático — uma política institucional de diversidade e inclusão — voltado à transformação da realidade organizacional do CBMDF, tal como descrito por Gil (2008).

Quanto aos objetivos, assume caráter descritivo, pois visa sistematizar e retratar com precisão as práticas atuais e suas limitações, além de exploratório, por tratar de tema pouco investigado no âmbito das corporações militares estaduais, conforme Prodanov e Freitas (2013). Em relação à abordagem lógica, adota-se o método hipotético-dedutivo, por meio do qual parte-se de hipóteses formuladas a partir da literatura e da realidade institucional, as quais serão testadas e confrontadas com os dados empíricos obtidos, conforme indicado por Lakatos e Marconi (2021).

Os procedimentos metodológicos adotados compreenderam revisão bibliográfica, pesquisa e análise documental e entrevistas semiestruturadas. A revisão de literatura contemplou autores clássicos e contemporâneos nas áreas de governança pública, gestão organizacional, segmentações de D&I, sustentabilidade institucional e instrumentos de integridade, sendo complementada pela análise de marcos legais e normativos como o Decreto Federal nº 9.203/2017, o Decreto Distrital nº 39.736/2019, os referenciais do TCU e os ODS da Agenda 2030. Este estágio da pesquisa cumpriu os dois primeiros objetivos específicos: analisar os principais conceitos e fundamentos legais sobre o tema, bem como parte do mapeamento de boas práticas nacionais e internacionais. Ademais, ainda serão apresentadas boas

práticas nos Resultados e Discussão, complementando o cumprimento do segundo objetivo específico.

Na sequência, foi realizada a análise situacional da corporação, com base no Relatório Individual do CBMDF no levantamento iESGo de 2024 com enfoque nas questões de sustentabilidade social (Anexo A), no Planejamento Estratégico PLANES 2025–2030 e em outros documentos internos da corporação. Essa etapa permitiu diagnosticar o estágio atual de maturidade institucional no que tange à promoção da D&I, atendendo ao terceiro objetivo específico da pesquisa.

Complementarmente, foi conduzida uma etapa empírica, por meio de entrevistas semiestruturadas com oficiais do CBMDF (Apêndice A), especialistas em temáticas de D&I e abordagem de grupos minorizados. As entrevistas visaram colher percepções qualificadas sobre os desafios enfrentados pela instituição, bem como oportunidades de avanço na promoção de um ambiente organizacional mais plural e inclusivo. Essa etapa, em conjunto com a pesquisa documental já realizada, respondeu ao quarto objetivo específico e utilizará a técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), para interpretar os dados obtidos a partir de categorias temáticas emergentes.

Por fim, os dados coletados e analisados fundamentaram a elaboração de uma proposta normativa de política institucional de diversidade e inclusão, alinhada às diretrizes de governança pública, integridade, equidade e transparência, conforme preconizado pelas boas práticas do TCU e pelas recomendações da OCDE. Essa proposta foi estruturada para responder ao quinto e último objetivo específico, visando não apenas o atendimento formal às exigências dos órgãos de controle, mas a efetiva promoção de uma cultura organizacional voltada ao respeito às diferenças e ao fortalecimento do valor público.

Como toda pesquisa de natureza qualitativa e institucional, essa também apresentou limitações. Entre elas, destaca-se, principalmente, tratar-se de uma questão contemporânea e de consolidação ainda em curso. As empresas públicas ou privadas ainda buscam se enquadrar a essa agenda emergente, onde propostas ainda estão em fases incipientes, em sua maioria, em busca de construções mais robusta.

Tais constatações limitantes ficam ainda mais evidentes quando se trata de estudos sobre a temática posta em instituições militares nacionais.

Ademais, a subjetividade inerente às análises de conteúdo obtidas por entrevistas, o que pode influenciar a generalização dos resultados. Além disso, o acesso a determinados documentos internos ou a disponibilidade de interlocutores-chave pode restringir o escopo da análise diagnóstica. Ainda assim, os cuidados metodológicos adotados, o rigor na triangulação de fontes e a pluralidade de referenciais buscados visam mitigar tais restrições, assegurando a validade e relevância do estudo.

2.3 Resultados e discussão

A análise integrada das evidências obtidas ao longo da pesquisa permitiu consolidar uma compreensão abrangente acerca das boas práticas institucionais em diversidade e inclusão aplicáveis ao ambiente castrense, do diagnóstico situacional do CBMDF e dos principais desafios e oportunidades para a implementação de uma política institucional voltada à sustentabilidade social.

O mapeamento realizado, fundamentado em sólido embasamento teórico previamente estabelecido na revisão de literatura — etapa em que se delinearão os conceitos, fundamentos e marcos normativos essenciais ao tema —, bem como na pesquisa documental, evidenciou que a institucionalização de Políticas de D&I é uma tendência consolidada em instituições públicas e privadas, no Brasil e no exterior, especialmente quando associada a estratégias de governança e aos parâmetros da agenda ESG. Tal importância é ainda sustentada nas entrevistas realizadas com o Comandante e Assistente Social do Centro de Assistência Bombeiro Militar (CEABM) e pela Médica do Trabalho do CBMDF.

Experiências apresentadas ao longo do trabalho, como o “Guia Diversidade no Setor Público” da ENAP (Brasil, 2024d), o “Guia de Diversidade e Inclusão” da ANS (ANS, 2023), o Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão do MGI (Brasil, 2025b) e os programas de equidade desenvolvidos pelo TJDF (Brasil, 2020b), reforçado este último como destaque em entrevista com o Assistente Social do CBMDF, demonstram que a efetividade dessas políticas está condicionada à realização de diagnósticos

institucionais prévios, à definição de metas claras, à existência de mecanismos de governança e monitoramento, à capacitação contínua e à manutenção de uma comunicação institucional sensível e acessível.

Nesse ínterim, ressalta-se outras iniciativas de sucesso implementadas, em busca da geração desse valor social dentro do ambiente de trabalho, tais como a Política de Diversidade e Inclusão da VALE (VALE S.A., 2020), a Política de Diversidade e Inclusão da Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2024) e o documento de Relacionamento de Valor do Banco de Brasília (BRB S.A., 2025) onde consta, dentre outros, o respeito à diversidade. Tais construções, exemplificam medidas completamente exequíveis para uma instituição castrense como o CBMDF no que tange a preservação dos princípios aliado ao fortalecimento do compromisso institucional com a diversidade e promoção de ambientes corporativos mais justos e representativos.

No cenário internacional, observa-se que Forças Armadas de países como Canadá e Estados Unidos, além da União Europeia, implementaram programas estruturados de D&I, estabelecendo metas de representatividade, revisando códigos de conduta e integrando métricas de inclusão nos processos de avaliação de desempenho. Esses referenciais indicam que, mesmo em organizações militares tradicionais, é possível alinhar hierarquia e disciplina com valores de equidade e respeito à diversidade, obtendo ganhos institucionais significativos.

Evidenciando agora o levantamento do TCU e o desempenho do CBMDF, o Questionário iESGo2024 dispôs de 32 (trinta e duas) práticas avaliadas por meio de 101 (cento e um) itens de verificação, e foi respondido de forma válida por 387 (trezentas e oitenta e sete) organizações públicas, dentre elas, o CBMDF. De forma resumida, finalizada a aplicação do questionário, as respostas de cada questão foram convertidas em valores numéricos entre 0 e 1. Após o cálculo das notas finais das questões, as respostas são classificadas em quatro “estágios de capacidade”, sendo inexpressivo (0 a 14,99%), iniciando (15% a 39,99%), intermediário (40% a 70%) e aprimorado (70,01% a 100%), representando o equivalente ao nível de adesão da instituição àquela temática (Brasil, 2024f).

O CBMDF ocupou a 40° colocação dentre as participantes avaliadas pelo

iESGo, com aproveitamento final, considerando todos os indicadores, de 84,83% de adesão ao proposto no levantamento, sendo classificada dentro da capacidade “aprimorada” (Brasil, 2024g), ficando à frente de organizações militares e/ou da segurança pública, tais como Comando da Aeronáutica (57°), Comando do Exército (109°), Polícia Federal (120°), Polícia Civil do DF (139°) e Polícia Militar do DF (261°). Na Figura 2, é possível verificar o desempenho do CBMDF em cada um dos índices do levantamento.

Figura 6 – Autoavaliação da organização por índice

Indicador	Valor
iESGo (índice ESG)	84,8%
iES (índice integrado de sustentabilidade ambiental e social)	80,8%
iGovSustentAmb (índice de governança e gestão da sustentabilidade ambiental)	92,8%
iGovSustentSocial (índice de governança e gestão da sustentabilidade social)	71,1%
iGG (índice integrado de governança e gestão públicas)	81,9%
iGovPub (índice de governança pública organizacional)	87,6%
iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)	55,4%
iGestPessoas (índice de gestão de pessoas)	59,7%
iGovTI (índice de governança e gestão de tecnologia da informação e de segurança da informação)	84,2%
iGestTI (índice de gestão de tecnologia da informação e de segurança da informação)	74,9%
iGovContratações (índice de governança e gestão de contratações)	92,6%
iGestContrat (índice de gestão de contratações)	89,8%
iGovOrcament (índice de governança e gestão orçamentárias)	97,9%
iGestOrcament (índice de gestão orçamentária)	96,2%

Fonte: Brasil, 2024f.

Dentro dessa análise, destaca-se o índice iGovSustentSocial, onde o CBMDF teve aproveitamento de 71,1% (maior apenas que os dois índices relacionados à temática de gestão de pessoas), permanecendo no limiar entre as capacidades intermediária e aprimorada, e figurando na 93ª posição dentre as 387 organizações (Brasil, 2024f; Brasil, 2024g). Embora tenha demonstrado avanços em diversas áreas de governança, a instituição identificou a ausência de uma política formal de D&I, o que impactou negativamente sua pontuação na dimensão de sustentabilidade social.

Dando continuidade ao diagnóstico situacional do CBMDF, baseado no levantamento iESGo2024, na análise de documentos e nas entrevistas, mesmo após revelada a inexistência de uma política formal abrangente de D&I, existem iniciativas pontuais relevantes, que começam a ser consolidadas. Destaca-se como segmento de avanço significativo, o combate às questões de desigualdade de gênero e prevenção e combate ao assédio.

Neste diapasão, a Política de Proteção e Apoio às Bombeiras Militares, têm o intuito de:

promover a equidade de gênero, proteger os direitos fundamentais das mulheres bombeiras militares do CBMDF, prevenir e enfrentar todas as formas de violência, assédio e discriminação, bem como garantir suporte para o pleno desenvolvimento pessoal e profissional das bombeiras militares (CBMDF, 2025a).

A Política supracitada já é um desdobramento da criação do Comitê Permanente de Políticas Públicas para as Bombeiras Militares, instituído pela Portaria nº 9, de 20 de março de 2024. Composto por bombeiras de diferentes quadros, postos e graduações, o comitê tem como finalidade promover a equidade de gênero e combater todas as formas de desigualdade e discriminação no âmbito da Corporação (CBMDF, 2024b). Complementarmente, foi instituída a Ouvidoria da Mulher, por meio da Portaria nº 7, de 19 de março de 2024, vinculada à Ouvidoria do CBMDF, visando receber denúncias de violência contra mulheres, sejam elas bombeiras militares ou civis – incluindo dependentes, servidoras ou usuárias (CBMDF, 2024a).

Em consonância com o Decreto Distrital nº 45.404, de 11 de janeiro de 2024, o CBMDF implementou o Programa Resignificar, que promove ciclos de palestras voltadas à prevenção da violência contra a mulher, destinadas a todo o efetivo da Corporação. A temática também foi incorporada aos cursos de formação e de carreira da instituição, ampliando o alcance e o impacto das ações educativas (Distrito Federal, 2024a). Soma-se a isso a divulgação da Cartilha de Prevenção ao Assédio na Administração Pública do DF, lançada pela CGDF em parceria com a Secretaria da Mulher e a Secretaria de Economia, e amplamente disseminada no CBMDF por meio da Corregedoria (Distrito Federal, 2018).

Outras iniciativas voltadas à proteção das bombeiras incluem o Regime Especial de Trabalho (RET) para o período de amamentação (CBMDF, 2022) e o Regulamento de Proteção à Maternidade (CBMDF, 2024c), ambos voltados à preservação da saúde da mulher, à proteção do nascituro e à garantia de direitos durante a gestação, parto e puerpério. Tais avanços institucionais são reconhecidos, inclusive, nas entrevistas realizadas com o corpo técnico da Corporação, como o Assistente Social.

Cabe destacar ainda que não há restrição de gênero nos concursos públicos para ingresso no CBMDF, assegurando igualdade de condições entre homens e mulheres, bem como a possibilidade de ascensão aos mais elevados cargos da Corporação, incluindo aqueles referentes ao Alto Comando. Um marco dessa trajetória foi a nomeação da Cel. RRm. Mônica de Mesquita Miranda como a primeira mulher a ocupar o cargo de Comandante-Geral na história dos Corpos de Bombeiros do Brasil, em 2023 – símbolo da crescente valorização da liderança feminina e reflexo da transformação institucional. Este marco consolidou doravante a ascensão de mulheres a postos de liderança.

No contexto da governança pública e *compliance*, alinhado ao Decreto Distrital nº 39.736/2019, o CBMDF implementou seu Programa de Integridade, registrado no Sistema de Gestão de Auditoria do DF (SaeWeb). O programa contempla, entre outros aspectos, a identificação de Eventos de Riscos de Integridade (ERI) relacionados a assédio moral e assédio sexual, os quais deram origem a novos controles criados junto ao correlato Plano de Implantação das Ações de Controle, tendentes ao desenvolvimento de campanhas internas de conscientização. Observa-se, portanto, uma linha evolutiva de ações voltadas à promoção da equidade de gênero, refletindo o compromisso da Corporação com a inclusão e o respeito às mulheres – tanto no ambiente interno da caserna quanto na interação com a sociedade.

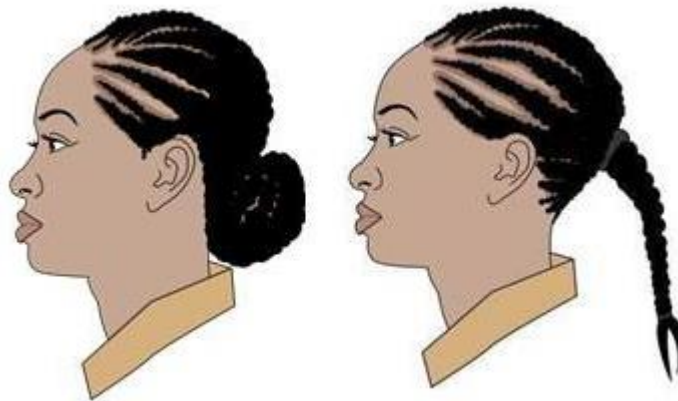
Embora o CBMDF tenha demonstrado avanços significativos na promoção da equidade de gênero, especialmente a partir da criação de instrumentos e programas específicos, o mesmo não se observa com igual robustez em relação a outros grupos minorizados. A análise das respostas ao eixo 6000 do levantamento iESGo2024 evidencia a inexistência de uma política estruturada voltada à inclusão racial, à população LGBTQIAPN+, às PcDs e aos hipossuficientes.

No tocante à temática racial, o CBMDF não possui diretrizes institucionais ou ações afirmativas voltadas à equidade étnico-racial. Em 2021, durante a 6ª Reunião do Comitê Interno de Governança, discutiu-se a criação de um “Comitê de Raça”, mas a proposta não avançou. À época, a Corregedoria relatou não haver registros de procedimentos motivados por acusações de racismo, o que foi interpretado como ausência de demanda. Ainda assim, recomendou-se que o Centro de Comunicação Social (CECOM), com apoio da Corregedoria, promovesse ações preventivas, como

campanhas institucionais e valorização de datas comemorativas sobre igualdade racial.

Apesar das discussões iniciais, observa-se, na prática, uma atenção ainda incipiente às medidas voltadas à equidade racial no âmbito do CBMDF. A adoção de ações preventivas, mesmo diante da inexistência de registros correccionais significativos relacionados à temática, seria estratégica para evitar posturas meramente reativas. Como exemplo, cita-se a recente alteração no Regulamento de Uniformes da Corporação, que passou a contemplar novas orientações sobre a apresentação pessoal dos cabelos femininos, motivada por demandas internas relacionadas à valorização da identidade racial, sendo uma resposta pontual e reativa a situações previamente vivenciadas (CBMDF, 2023).

Figura 7 – Uso de rastafáris no cabelo feminino



Fonte: CBMDF, 2023.

No âmbito da promoção da acessibilidade e inclusão de PcDs, o CBMDF reconhece o tema como relevante, todavia não dispõe de um instrumento normativo unificado, o que implica lacunas que afetam diretamente a maturidade institucional da Corporação no pilar social da governança. Contudo, tem adotado algumas medidas pontuais por meio de diferentes setores institucionais, mesmo que de forma esparsa, reativa e não-articulada.

Segundo as respostas apresentadas no levantamento iESGo destaca-se, entre elas, a atuação do CEABM, responsável pela emissão de pareceres sociais com fundamento legal, a fim de orientar a concessão RET a militares com deficiência ou àqueles que acompanham dependentes na mesma condição (CBMDF, 2022). Tais pareceres visam adequar a jornada de trabalho à realidade do servidor e à dinâmica

familiar. Soma-se a isso a atuação da Capelania Militar, que, em articulação com o Serviço Social do CBMDF e organizações da sociedade civil, viabiliza a doação de cadeiras de rodas e próteses ortopédicas, promovendo ações assistenciais voltadas ao bem-estar de servidores e dependentes.

Sobre a alocação de militares que adquirem alguma doença crônica e limitante, ou se tornado deficiente, há adaptação de funções em casos pontuais, sob análise da Seção de Saúde Ocupacional e com apoio do Serviço Social. Sequencialmente, é mantido um apoio funcional de readaptação, embora isso ainda se dê de maneira não sistematizada e sem política institucional estruturada.

Outras iniciativas incluem a adequação digital e estrutural da Corporação. No campo tecnológico, a página oficial do CBMDF disponibiliza recursos de acessibilidade que possibilitam, por exemplo, ajustes no tamanho da fonte, contraste visual, sublinhado de *links* e uso de tipografia legível, com vistas a garantir navegação inclusiva aos usuários. Já no aspecto físico, o Centro de Obras e Manutenção Predial (COMAP) atua para garantir que os projetos arquitetônicos e as novas edificações sigam a legislação distrital vigente — como a Lei nº 6.138/2018 e o Decreto nº 39.272/2018 —, bem como as diretrizes da norma técnica ABNT NBR 9050/2015. É válido citar ainda a inclusão de disciplinas inclusivas como, por exemplo, Libras, no currículo do Curso de Formação de Oficiais, na intenção de melhor instruí-los para o atendimento à população com necessidades especiais.

Ademais, embora a instituição reconheça a importância de auditorias sobre acessibilidade, a limitação de efetivo tem inviabilizado a execução dessa atividade de forma sistemática, conforme previsto no Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT).

Quanto à diversidade sexual, o CBMDF afirmou, no instrumento de avaliação, não possuir campanhas educativas, espaços institucionais de escuta ativa, ou instrumentos formais de acolhimento e enfrentamento à discriminação baseada na orientação sexual ou identidade de gênero. A Corporação não desenvolve programas estruturados voltados ao público LGBTQIAPN+, tampouco contempla essa dimensão da diversidade em seus regulamentos internos, planos de formação ou ações de capacitação. Tal ausência revela uma lacuna significativa no processo de

modernização da gestão de pessoas e no cumprimento dos princípios de respeito à pluralidade que compõem a sustentabilidade social no setor público.

Em relação aos militares em condição de vulnerabilidade socioeconômica, as práticas institucionais do CBMDF ainda não compreendem mecanismos formais de apoio a esse grupo. De acordo com o que consta no iESGo, não há programas contínuos ou estruturados que considerem as particularidades sociais e econômicas de membros da Corporação em situação de fragilidade. O acolhimento, quando realizado, ocorre de forma esporádica e individualizada, especialmente por meio do Serviço Social, sem conexão com uma política de inclusão mais ampla ou com o planejamento estratégico institucional. No que tange o público externo realiza, por meio da Assessoria de Programas Sociais (APROS), programas como o Bombeiro Mirim, Bombeiro Amigo e ações comunitárias, voltado à aproximação com a sociedade.

Finalizando a análise interna da Corporação, destaca-se como avanço significativo a publicação dos editais do concurso público para ingresso nos diversos quadros do CBMDF, divulgados em 15 de agosto de 2025. Pela primeira vez na história institucional, os editais contemplam a reserva de vagas para pessoas com deficiência, pessoas negras e candidatos em situação de hipossuficiência econômica, em conformidade com a legislação federal e distrital vigente, incluindo-se a Lei Distrital nº 4.949/2012, que dispõe sobre a reserva de vagas para os grupos supracitados nos concursos públicos do Distrito Federal. Tal medida representa um marco no alinhamento da Corporação às normas de inclusão e equidade previstas em dispositivos legais já citados neste trabalho e reafirma a necessidade de preparação prévia às determinações impostas pela administração pública (Distrito Federal, 2012).

No que se refere aos desafios para a implementação de uma política institucional de D&I, os entrevistados destacaram, de forma convergente, a necessidade de enfrentamento de aspectos culturais profundamente arraigados na estrutura organizacional militar. A persistência de interpretações equivocadas – como a ideia de que políticas de equidade representam privilégios indevidos para determinados grupos ou a concepção de que igualdade implica necessariamente em tratamento uniforme – constitui uma barreira significativa à consolidação de práticas inclusivas. Além disso, foi apontada a carência de capacitação específica sobre D&I

tanto entre gestores quanto entre o efetivo em geral, o que pode comprometer a efetividade da política caso não seja acompanhada de um programa consistente de sensibilização e qualificação profissional.

A literatura corrobora esse entendimento, ao apontar que a efetividade das políticas de D&I está diretamente relacionada à existência de lideranças comprometidas, mecanismos sólidos de governança e processos contínuos de avaliação e monitoramento (Vieira; Barreto, 2019; Timóteo, 2023). Entre as preocupações levantadas nas entrevistas, destaca-se ainda o risco de deturpações no uso da política, seja na forma de favorecimentos indevidos, seja como justificativa para afastamentos ou realocações funcionais sem respaldo técnico ou normativo. Tal cenário, evidencia a necessidade de diretrizes claras, critérios objetivos e mecanismos de responsabilização que assegurem a integridade e a finalidade da política.

Ademais, o Comandante do CEABM e os demais representantes do corpo técnico consultados reforçam que entraves administrativos e normativos ainda se apresentam como obstáculos relevantes. A ausência de normativos específicos, somada à rigidez de estruturas funcionais, dificulta a transversalidade das ações. Foi enfatizada, nesse contexto, a importância de um trabalho articulado entre os diversos setores da Corporação, com vistas a promover maior integração, sensibilização e comprometimento institucional com a pauta da D&I, como elemento estratégico para o fortalecimento da governança e da maturidade organizacional.

Por outro lado, as oportunidades identificadas mostram-se expressivas e alinhadas tanto ao contexto estratégico quanto às exigências externas. A implementação de uma política institucional de D&I no CBMDF representa uma oportunidade estratégica com potencial de gerar benefícios significativos em múltiplas dimensões. O próprio Plano Estratégico do CBMDF 2025–2030 estabelece a sustentabilidade como valor institucional, criando espaço legítimo para o desenvolvimento de uma política formal como instrumento de cumprimento dessa diretriz.

Como apontado pelos entrevistados e durante a pesquisa, ao assumir uma postura proativa, a Corporação pode se posicionar como referência no meio militar brasileiro, assumindo papel de vanguarda na internalização de práticas alinhadas à

agenda ESG e aos princípios da governança pública moderna. O pioneirismo nesse campo reforça o compromisso da instituição com o valor social de sua missão, promovendo uma imagem de responsabilidade, sensibilidade institucional e sintonia com as transformações sociais em curso. Esse alinhamento pode gerar ganhos reputacionais perante os órgãos de controle, a sociedade civil e os próprios integrantes da Corporação, além de favorecer a obtenção de melhores resultados nas avaliações de maturidade organizacional, como o levantamento iESGo do TCU.

Do ponto de vista interno, a formalização de uma política de D&I tem o potencial de contribuir significativamente para a melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho, especialmente para os públicos historicamente sub-representados, como mulheres, pessoas negras, PCDs, pessoas LGBTQIAPN+ e servidores em situação de vulnerabilidade social. As entrevistas evidenciam que, mesmo diante da ausência de um marco normativo, há setores que já promovem iniciativas voltadas ao acolhimento, readaptação e escuta ativa desses grupos, o que demonstra um terreno fértil para a consolidação de uma política estruturada.

Ademais, ao antecipar-se a eventuais exigências normativas oriundas das esferas federal ou distrital, o CBMDF poderá formular suas próprias diretrizes com base em suas especificidades estatutárias e operacionais, evitando abordagens reativas e assegurando a preservação dos princípios militares de hierarquia, disciplina, pundonor, ética e coesão organizacional. Trata-se, portanto, de uma oportunidade de construir soluções institucionalmente legítimas, socialmente justas e alinhadas com as melhores práticas contemporâneas de gestão pública.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises realizadas ao longo deste trabalho permitiram confirmar a hipótese inicialmente formulada: a inexistência de uma política institucional de diversidade e inclusão no âmbito do CBMDF representa não apenas uma lacuna organizacional, mas também uma oportunidade estratégica de evolução da governança pública e da maturidade institucional da Corporação. A pesquisa alcançou os objetivos propostos ao identificar boas práticas, avaliar a situação atual da Corporação com base no levantamento iESGo do TCU, diagnosticar entraves normativos e culturais, e propor

fundamentos técnicos para a formulação de um instrumento normativo adequado à realidade castrense.

Ficou evidenciado que, embora o CBMDF tenha avançado em ações voltadas à equidade de gênero, principalmente nos últimos anos, ainda há carência significativa de medidas estruturadas voltadas a outros grupos minorizados, como pessoas com deficiência, população LGBTQIAPN+, hipossuficientes e etnias racializadas. Apesar do cumprimento legal quanto à reserva de vagas em concursos públicos, as ações internas de inclusão ainda carecem de maior integração institucional, normatização e planejamento estratégico. O trabalho também demonstrou que a ausência de casos formais de discriminação não pode ser utilizada como justificativa para a inércia institucional, devendo-se adotar uma postura proativa e preventiva, conforme apontado em entrevistas com autoridades e nos marcos normativos da administração pública distrital e federal.

A contribuição deste estudo reside na possibilidade concreta de o CBMDF antecipar-se a exigências legais futuras e posicionar-se como instituição de vanguarda entre as corporações militares estaduais, ao implementar uma política de diversidade e inclusão compatível com os princípios da hierarquia, da disciplina e do pundonor militar, mas que também dialogue com os valores republicanos da justiça social, equidade e valorização da dignidade humana. Tal política, apresentada através do produto contido no Apêndice B desta pesquisa, poderá não apenas elevar a maturidade institucional da Corporação, mas também contribuir para o bem-estar dos seus integrantes, a qualidade do ambiente de trabalho e o fortalecimento da imagem pública da instituição perante a sociedade.

Por fim, recomenda-se a continuidade e o aprofundamento dos estudos nesta temática, especialmente com o desenvolvimento de indicadores de monitoramento de ações afirmativas no ambiente militar, proposição de políticas e programas voltados à temática, análise da percepção dos públicos internos sobre diversidade e inclusão, e estudo comparado com outras instituições congêneres nacionais e internacionais. Também se sugere que futuras pesquisas analisem os impactos concretos da implementação de políticas inclusivas na eficácia operacional, no clima organizacional e na reputação institucional das corporações militares.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). **Guia de Diversidade e Inclusão**. Brasília, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/ans/pt-br/arquivos/aceso-a-informacao/transparencia-institucional/planos-de-gestao-de-logistica-sustentavel/copy_of_GuiaANSdediversidadeeincluso.pdf. Acesso em: 26 maio 2025.

BANCO DE BRASÍLIA S.A. **Relacionamento de valor**. Disponível em: <https://novo.brb.com.br/sobre-o-brb/sustentabilidade-no-brb/relacionamento-de-valor/>. Acesso em: 20 ago. 2025.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2025.

BOUCKAERT, G.; POLLITT, C. **Public Management Reform: A Comparative Analysis**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 598, de 22 de novembro de 2024**. Estabelece diretrizes para adoção de Perspectiva Racial nos julgamentos em todo o Poder Judiciário. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 nov. 2024a. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/242601>. Acesso em: 26 maio 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 11 maio 2016. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197. Acesso em: 18 maio 2025.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17 maio 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Gestão de riscos para a integridade pública**. Brasília: CGU, 2024b. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/riscos-para-integridade>. Acesso em: 21 maio 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, ano 154, n. 224, p. 3, 23 nov. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 16 maio 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.508, de 24 de setembro de 2018.** Reserva às pessoas com deficiência percentual de cargos e de empregos públicos ofertados em concursos públicos e em processos seletivos no âmbito da administração pública federal direta e indireta. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 25 set. 2018a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/decreto/d9508.htm. Acesso em: 26 maio 2025.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. **Caminhos para a sustentabilidade: ESG e políticas públicas.** Brasília: ENAP, 2024c. 108 p. Disponível em: <https://s3.sa-east-1.amazonaws.com/cdn.legalle.com.br/edital>. Acesso em: 23 maio 2025.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. **Guia diversidade no setor público: a construção cotidiana de uma gestão inclusiva.** Organização de Rafael Rocha Viana, Tatiana Lemos Sandim e Márcia Knop. Brasília: Enap, 2024d. 94 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8074>. Acesso em: 26 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989.** Define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 8 jan. 1989. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7716.htm. Acesso em: 26 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012.** Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e instituições federais de ensino técnico de nível médio, mediante reserva de vagas para estudantes negros, indígenas e de baixa renda. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 ago. 2012a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm. Acesso em: 26 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014.** Reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 10 jun. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm. Acesso em: 27 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015.** Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 7 jul. 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 26 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Dispõe sobre Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 23 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 15.142, de 3 de junho de 2025.** Reserva às pessoas pretas e pardas, indígenas e quilombolas o percentual de 30% das vagas oferecidas nos concursos públicos no âmbito da administração pública federal direta e indireta, e

revoga a Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 4 jun. 2025a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2023-2026/2025/Lei/L15142.htm. Acesso em: 20 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Estatais federais reforçam compromisso em defesa da diversidade nas empresas**. Brasília, 04 mar. 2025b. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2025/marco/estatais-federais-reforcaram-compromisso-em-defesa-da-diversidade-nas-empresas>. Acesso em: 20 ago. 2025.

BRASIL. Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania. **Lançamento do Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão marca avanço das políticas de direitos humanos na gestão pública**. 12 set. 2024. Brasília: MDHC, 2024e. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2024/setembro/lançamento-do-pacto-pela-diversidade-equidade-e-inclusao-marca-avanco-das-politicas-de-direitos-humanos-na-gestao-publica>. Acesso em: 21 maio 2025.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Agenda 21 Brasileira: resultado da consulta nacional**. 2. ed. Brasília: MMA, 2004. Disponível em: <https://antigo.mma.gov.br/publicacoes/responsabilidade-socioambiental/category/87-agenda-21.html?download=360%3Aagenda-21-brasileira-resultado-da-consulta-nacional-2-edicao>. Acesso em: 18 maio 2025.

BRASIL. **Plano Nacional de Promoção da Cidadania e Direitos Humanos de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais (LGBT)**. Brasília, 2012b. Disponível em: <http://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/123456789/1006>. Acesso em: 26 maio 2025.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Guia da política de governança pública**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018b. 86 p. Disponível em: https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/attachments/63236725/b34577a8-e125-4872-9cc9-5a4c10e8dfd/19_1.pdf. Acesso em: 21 maio 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU** / Tribunal de Contas da União. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/referencial-basico-de-governanca-organizacional>. Acesso em: 18 maio 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **iESGo: Tribunal apresenta índice de avaliação com foco em sustentabilidade e inovação**. 8 mar. 2024. Brasília: TCU, 2024f. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/iesgo-tribunal-apresenta-indice-de-avaliacao-com-foco-em-sustentabilidade-e-inovacao>. Acesso em: 21 maio 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria-Geral de Controle Externo. **Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão nas organizações públicas federais: relatório individual da autoavaliação – Corpo de Bombeiros**

Militar do Distrito Federal (CBMDF). 2024g. Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/>. Acesso em: 23 maio 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório Técnico iESGo – Índice de Governança e Sustentabilidade – 2024**. Brasília: TCU, 2024h. Disponível em: https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/iesgo2024/iESGo2024_Relatorio_tecnico.pdf. Acesso em: 16 maio 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Tabela dinâmica do Índice de Governança, Sustentabilidade e Gestão (iESGo) – 2024**. [Arquivo Excel] Brasília: TCU, 2024i. Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/>. Acesso em: 24 maio 2025.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Portaria Conjunta nº 90, de 20 de agosto de 2020**. Institui o Programa Pró-Equidade e Diversidade no âmbito do TJDF. Diário de Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 25 ago. 2020b. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/comunicacao/noticias/ultimas-noticias/2020/Agosto/tjdft-institui-programa-pro-equidade-e-diversidade>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CANADA. Department of National Defence. **DM/CDS Message: Advancing Employment Equity, Diversity, and Inclusion at National Defence**. Ottawa, 14 jan. 2025. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/maple-leaf/defence/2025/01/dm-cds-message-advancing-employment-equity-diversity-inclusion-national-defence.html>. Acesso em: 27 maio 2025.

CERVO, Antônio Lauria; BERVIAN, Paulo Afonso; DA SILVA, Roberto. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COIMBRA, Marcos. **Dimensões para um modelo de avaliação de maturidade em gestão por processos na administração pública**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2016. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2486/2/Marcos%20Coimbra%20-%20PDF%20Definitivo.pdf>. Acesso em: 18 maio 2025.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Manual para normalização de trabalhos acadêmicos. **Boletim Geral nº 131**, Brasília, DF, 15. jul. 2020.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Política de proteção e apoio às bombeiras militares no CBMDF. **Boletim Geral nº 072**, Brasília, DF, 15. abr. 2025a.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Portaria de 13 de janeiro de 2025. Plano Estratégico do CBMDF 2025 – 2030. **Suplemento ao Boletim Geral nº 009**, Brasília, DF, 14. jan. 2025b.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Portaria nº 7 de 19 de março de 2024. Cria a Ouvidoria da Mulher no âmbito do CBMDF. **Suplemento ao Boletim Geral nº 055.1**, Brasília, DF, 20. mar. 2024a.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Portaria nº 9 de 20 de

março de 2024. Institui o Comitê Permanente de Planejamento e Desenvolvimento de Políticas Públicas direcionadas às Bombeiros Militares. **Suplemento ao Boletim Geral nº 056**, Brasília, DF, 21. mar. 2024b.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Portaria nº 09 de 28 de março de 2022. Portaria que regulamenta a concessão de Regime Especial de Trabalho para os bombeiros e bombeiras militares no âmbito do CBMDF. **Suplemento ao Boletim Geral nº 060**, Brasília, DF, 29. mar. 2022.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. Portaria nº 10 de 20 de março de 2024. Aprova o Regulamento de Proteção à maternidade no âmbito do CBMDF. **Suplemento ao Boletim Geral nº 056**, Brasília, DF, 21. mar. 2024c.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Regulamento de Uniformes do CBMDF**. Brasília: CBMDF, 2023.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019**. Institui a política de governança pública e o sistema de governança pública no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal: seção 1, Brasília, DF, n. 60, p. 1-2, 29 mar. 2019a. Disponível em: <https://www.buriti.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/03/Decreto-39736-2019.pdf>. Acesso em: 16 maio 2025.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 42.951, de 27 de janeiro de 2022**. Regulamenta a Lei Distrital nº 6.321, de 10 de julho de 2019, que estabelece reserva de vagas para pessoas negras em concursos públicos. Diário Oficial do Distrito Federal: seção 1, Brasília, DF, 28 jan. 2022. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/b4031cf076344efb976d1f7b0c3ed065/Decreto_42951_27_01_2022.html. Acesso em: 20 ago. 2025.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 45.404, de 11 de janeiro de 2024**. Institui a Política Distrital de Enfrentamento ao Racismo Institucional, no âmbito da Administração Pública Direta e Indireta do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal: SINJ, Brasília, DF, 12 jan. 2024a. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/8e5084ea13b144e78409df4ca7b04d83/Decreto_45404_11_01_2024.html. Acesso em: 20 ago. 2025.

DISTRITO FEDERAL. **Lei nº 4.949, de 15 de outubro de 2012**. Estabelece normas gerais para realização de concurso público pela administração direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal: seção 1, Brasília, DF, 16 out. 2012. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/72625/Lei_4949_15_10_2012.html. Acesso em: 20 ago. 2025.

DISTRITO FEDERAL. **Lei nº 6.321, de 10 de julho de 2019**. Reserva, aos negros e negras, 20 % das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos, no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal: seção 1, Brasília, DF, 11 jul. 2019b. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/cba3dbf79f7e4ae488b20d0a5335b3ab/Lei_6321_2019.html. Acesso em: 20 ago. 2025.

DISTRITO FEDERAL. **Lei nº 6.741, de 4 de dezembro de 2020.** Reserva aos comprovadamente hipossuficientes 10% das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista no Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal. Disponível em:

https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/376b62bbd63f448c8956485a54847f17/Lei_6741_2020.html. Acesso em: 20 ago. 2025.

DISTRITO FEDERAL. **Lei nº 7.586, de 28 de novembro de 2024.** Altera a Lei nº 4.949, de 15 de outubro de 2012, que estabelece normas gerais para realização de concurso público pela administração direta, autárquica e fundacional do Distrito Federal, dispondo sobre reserva de vagas para pessoas com deficiência, negras e hipossuficientes. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, 28 nov. 2024b. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/43755320e8774e288dbdc2b93e55cffd/Lei_7586_2024.html. Acesso em: 27 maio 2025.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado da Mulher; Controladoria-Geral do Distrito Federal; Secretaria de Estado de Economia. **Cartilha contra o assédio.** Brasília, DF: Governo do Distrito Federal, 2018. Disponível em:

<https://www.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/03/CARTILHA-CONTRA-ASSEPIO.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2025.

EUROPEAN COMMISSION. **EU Diversity Month 2025.** Brussels, 2025. Disponível em: https://eu-diversity-inclusion.campaign.europa.eu/eu-diversity-month-2025_en. Acesso em: 27 maio 2025.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 6. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2017. E-book. p.101. ISBN 9788502636552. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502636552/>. Acesso em: 16 mai. 2025.

FERREIRA, Mário César. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores.** Brasília: Editora LPA, 2011. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/339423897/Qualidade-de-vida-no-trabalho-Mario-Ferreira-pdf>. Acesso em: 18 maio 2025.

FILGUEIRAS, Fernando. **Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil.** *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 52, n. 1, p. 71–88, jan./fev. 2018. DOI:

<https://doi.org/10.1590/0034-7612161430>. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/76121>. Acesso em: 21 maio 2025.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA (FBSP). **Raio-x das forças de segurança pública do Brasil [livro eletrônico]** / coordenação geral Renato Sérgio de Lima. – São Paulo : Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2024. 109 p. : il.

São Paulo: FBSP, 2023. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2023/07/anuario-2023.pdf>. Acesso em: 23 maio 2025.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Política de Diversidade e Inclusão da FGV.**

[S.I.]: FGV, 2024. Disponível em:

<https://diversidade.fgv.br/sites/default/files/users/user6/politica%20de%20diversidade%20e%20inclusao%20da%20fgv%2020240511.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2025.

GIACOMELLI, Giancarlo; ELIAS, Flávia; COLOMBO, Jéfferson A.; et al.

Governança Corporativa. Porto Alegre: SAGAH, 2017. E-book. p.19. ISBN 9788595021693. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595021693/>. Acesso em: 17 mai. 2025.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2025.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; STOCKER, Fabricio. **ESG: novo conceito para velhos problemas**. Cadernos EBAPE.BR, v. 20, n. 4, p. 607-610, jul./ago. 2022.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/YKyfRmPDHhtGm3LG8jW6DQM/>.

Acesso em: 23 maio 2025. ISSN 1679-3951. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395186096>.

JESUS, Igor Rosa Dias de; COSTA, Helder Gomes. **A nova gestão pública como indutora das atividades de engenharia de produção nos órgãos públicos**.

Production, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 887–897, out./dez. 2014. DOI:

<https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000063>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/prod/a/ZHq65XTFsjsTPpC4ZQqRt4M/?lang=pt>. Acesso em: 21 maio 2025.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. *E-book*. p.184. ISBN 9788597026580. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580/>. Acesso em: 16 mai. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/371681401_LIMONGI-FRANCA_2004_Qualidade_de_Vida_no_Trabalho. Acesso em> 18 maio 2025.

Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/371681401_LIMONGI-FRANCA_2004_Qualidade_de_Vida_no_Trabalho.

https://www.researchgate.net/publication/371681401_LIMONGI-FRANCA_2004_Qualidade_de_Vida_no_Trabalho.

Acesso em> 18 maio 2025.

MELLO, A. J. P. **A Evolução do ESG – Environmental, Social and Governance, o conceito em alta no mercado**. Maceió: Editora Científica, 2023. Disponível em:

<https://www.editoracientifica.com.br/books/chapter/231014853>. Acesso em: 23 maio 2025.

O GLOBO. **Forças Armadas adotarão cotas raciais em concursos**. Rio de Janeiro, 30 jul. 2018. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/forcas-armadas-adoptarao-cotas-raciais-em-concursos-22915397>. Acesso em: 27 maio 2025.

<https://oglobo.globo.com/brasil/forcas-armadas-adoptarao-cotas-raciais-em-concursos-22915397>. Acesso em: 27 maio 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres (CEDAW)**. Nova York:

ONU, 1979. Disponível

em: <https://www.ohchr.org/en/professionalinterest/pages/cedaw.aspx>. Acesso em: 23 maio 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública**. Paris: OCDE, 2017. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/69726>. Acesso em: 18 maio 2025.

PRODANOV, Cristiane Colluci Silva; FREITAS, Edson Cândido. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Metodologia_do_Trabalho_Cient%C3%ADfico_M%C3%A9t/zUDsAQAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&pg=PA1&printsec=frontcover. Acesso em: 18 junho 2025.

SANO, Hironobu; ABRUCIO, Fernando Luiz. **Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 48, n. 3, p. 64-77, jul./set. 2008. Disponível em: <https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/attachments/63236725/d7391a2d-608f-46bd-a276-316e84b6fc6f/nRDJMVhZqmZHZXtDhmQkWJz.pdf>. Acesso em: 21 maio 2025.

SANTOS, L. et al. ESG: uma revisão integrativa. Engenharia de Gestão, 2023. Disponível em: <https://engemausp.submissao.com.br/23/arquivos/12.pdf>. Acesso em: 23 maio 2025.

SOUZA, C. L.; KUNIYOSHI, M. S.; FREITAS, A. B. de G. Estudos e tendências sobre ESG: um estudo bibliométrico. In: ROMARO, Paulo; SERRALVO, Francisco Antonio (orgs.). ESG: uma visão plural. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2022. p. 17-38.. Disponível em: <https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/graduacao/cursos/administracao/esg-uma-visao-plural-site-puc.pdf>. Acesso em: 23 maio 2025.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. **Governança pública: uma revisão conceitual**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, out./dez. 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5422/1/Governan%C3%A7a%20p%C3%BAblica%20-%20uma%20revis%C3%A3o%20conceitual.pdf>. Acesso em: 17 maio 2025.

TIMÓTEO, M. O. **Estratégias de diversidade, inclusão e equidade de gênero e raça em órgãos da administração pública federal: avanços e desafios**. Revista do Tribunal de Contas da União, v. 38, n. 2, 2023. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1841>. Acesso em: 23 maio 2025.

U.S. DEPARTMENT OF DEFENSE. **DoD Diversity, Equity, Inclusion, and Accessibility (DEIA) Strategic Plan 2022–2026**. Washington, D.C., 2022. Disponível em: <https://media.defense.gov/2023/Mar/13/2003178168/-1/-1/1/DOD-STRATEGIC-MGMT-PLAN-2023.PDF>. Acesso em: 27 maio 2025.

VALE S.A. **Política de Diversidade e Inclusão**. DCA 126/2020, nº POL-0036-G. Rev. 00, 12 nov. 2020. Disponível em: <https://vale.com/pt/diversidade>. Acesso em: 20 ago. 2025.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo T. S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019.

APÊNDICES

**APÊNDICE A – Entrevistas realizadas com autoridades/especialistas do
CBMDF**



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DIRETORIA DE ENSINO
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**



PAUTA DE ENTREVISTA PARA PESQUISA

COMANDANTE DO CENTRO DE ASSISTÊNCIA BOMBEIRO MILITAR

Este formulário de apoio à entrevista foi elaborado no intuito de obter dados para a pesquisa do artigo do Maj. QOBM/Comb. GUILHERME **MESSIAS** DA SILVA, a qual consiste num estudo exploratório da necessidade de proposição de um instrumento institucional de diversidade e inclusão no CBMDF, à luz das diretrizes de sustentabilidade social da agenda ESG, visando ao aprimoramento da maturidade organizacional e da governança pública.

As respostas serão transcritas após a entrevista e, ao final, submetidas à apreciação do entrevistado para eventuais correções.

1. Na sua visão, a existência de uma política institucional de diversidade e inclusão pode contribuir para o fortalecimento da governança e da maturidade organizacional no CBMDF? Se sim, como?

Uma Política institucional de Diversidade e Inclusão é visto como um modelo moderno de gestão pública. Acredito que deverá ser uma tendência que se tornará permanente nas instituições públicas. O fato de o CBMDF apresentar resistência ou mesmo tentar de todas as formas não apresentar uma Política de Diversidade e Inclusão pode trazer prejuízos para a imagem da Corporação, passando a ser vista como uma instituição pública arcaica. No passado, empresas privadas dominantes no mercado faliram ou tiveram grandes prejuízos financeiros por insistirem em produtos ou modelos de gestão que não acompanharam a evolução da sociedade. A falência ou extinção não é algo comum em instituições públicas no Brasil. O que costuma ocorrer com instituições públicas com baixo nível de aceitação pela sociedade, ineficientes ou mal vistas é perderem a relevância e, em consequência, diminuição na quantidade de atividades exercidas, de funcionários públicos e diminuição ou estagnação de salários.

2. A criação de um normativo específico sobre diversidade e inclusão se mostra relevante para o contexto da Corporação? Quais aspectos da realidade organizacional justificariam essa formalização?

A relevância de um normativo específico de Política institucional de Diversidade e Inclusão dependerá de como será feito. Algumas instituições públicas têm feito políticas institucionais visando favorecer determinados grupos, como fazer política buscando votos para determinado candidato ou partido político. Com isso, fazem políticas institucionais de forma tendenciosa, pouco organizada e sem planejamento. Esse tipo de política acaba por desmotivar os grupos, ou a grande maioria, que não está sendo favorecido pelas políticas institucionais criadas. Contudo, políticas públicas bem discutidas e planejadas atendendo demandas existentes, não sendo de forma exagerada, trazendo equidade, podem fazer com que servidores públicos que se sentem marginalizados acabam por se sentirem incluídos e trabalhem mais motivados, tendo uma instituição pública mais harmônica, com menos abusos, preconceitos e mais consciente da diversidade existente na Coporação.

Na minha visão, atualmente, existe pouca consciência de inclusão e diversidade na Corporação. Grupos específicos acabam sendo marginalizados e esses grupos acabam por tentar se adequar a maioria para não serem discriminados, até mesmo por medo de serem excluídos da Corporação, dependendo da divergência que esse bombeiro militar possui. Porém, essa busca por adequação acaba trazendo prejuízos para a saúde física e mental para esses servidores por tentarem se adequar, até mesmo suprimindo comportamentos naturais e imitando comportamentos considerados comuns na Corporação, causando exaustão física e emocional. Outros bombeiros militares acabam por abdicar de tempo, de atividades da vida pessoal, da saúde ou interesses importantes de sua vida para atenderem à expectativa da Corporação, dos superiores ou dos colegas de trabalho.

3. Quais seriam os principais desafios ou resistências institucionais que o senhor visualiza para a implementação de uma política dessa natureza no ambiente militar?

O primeiro dos principais desafios seria, de certa forma, é a ruptura com alguns conceitos da cultura organizacional. Algumas ações para Política institucional de

Diversidade e Inclusão podem ser vistas como facilitadoras ou que podem estar beneficiando determinado grupo em detrimento de outros. Mas existem duas ideias que precisam ter maior reflexão na Corporação. A primeira delas é a que todos não são iguais, onde algo que pode ser bem complicado para o bombeiro militar 1 vai ser bem simples para o bombeiro militar 2, outra situação que vai ser simples para o bombeiro 1, pode ser complexa para o bombeiro 2. A segunda ideia é a que vivemos diferentes períodos da vida ao longo da carreira, em que existem momentos que poderemos doar mais tempo e energia para a Corporação e momentos que não teremos essa mesma condição. Com isso, acredito que a Política institucional de Diversidade e Inclusão pode fazer esse ajuste fino, tanto em relação à primeira ideia quanto a segunda.

O segundo desafio seria criar uma comissão comprometida para elaborar a Política institucional, de forma detalhada e atendendo as divergências, priorizando a inclusão de forma adequada e justa. Além disso, criar meios para identificar e punir bombeiros militares que queiram de alguma forma se esquivar do serviço se utilizando de subterfúgios, até mesmo desonestos, da Política institucional de Diversidade e Inclusão.



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DIRETORIA DE ENSINO
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**



PAUTA DE ENTREVISTA PARA PESQUISA

ASSISTENTE SOCIAL DO CENTRO DE ASSISTÊNCIA BOMBEIRO MILITAR

Este formulário de apoio à entrevista foi elaborado no intuito de obter dados para a pesquisa do artigo do Maj. QOBM/Comb. GUILHERME **MESSIAS** DA SILVA, a qual consiste num estudo exploratório da necessidade de proposição de um instrumento institucional de diversidade e inclusão no CBMDF, à luz das diretrizes de sustentabilidade social da agenda ESG, visando ao aprimoramento da maturidade organizacional e da governança pública.

As respostas serão transcritas após a entrevista e, ao final, submetidas à apreciação do entrevistado para eventuais correções.

1. Quais são, em sua avaliação, os principais desafios sociais enfrentados pelos profissionais que se encontram em situação de vulnerabilidade ou exclusão dentro da Corporação?

São vários os desafios que o profissional pode enfrentar, dos quais podemos citar: não se sentir valorizado ou reconhecido profissionalmente; a sensação de não pertencimento; prejuízo do convívio com colegas, em função de comentários pejorativos e/ou atitudes discriminatórias; não ter a possibilidade de desempenhar suas funções para as quais foi capacitado, sendo forçado a mudar de OBM ou de escala de serviço em virtude do assédio e estigma sofrido; e o desamparo institucional por falta de apoio diante de uma situação de violação de direito (incluindo a falta de canais seguros de denúncia e/ou protocolos e fluxogramas implementados que deveriam ser seguidos pelos setores competentes de apuração).

2. A proposta de uma política de diversidade e inclusão é pertinente ao contexto atual do CBMDF? De que maneira ela pode contribuir para a construção de um ambiente institucional mais justo e acessível?

Sim. A Política de inclusão se justifica no CBMDF pelo compromisso que a Corporação tem com a sociedade e pela responsabilidade social que a instituição deve proporcionar. Inserir pessoas em situação de vulnerabilidade oportuniza a construção de uma comunidade mais justa e equânime. Além de demonstrar seriedade e respeito às legislações inclusivas vigentes a nível federal, constrói-se uma imagem institucional positiva perante a sociedade.

Ademais, a Corporação pode reafirmar sua responsabilidade com a garantia de condições de trabalho dignas para quem já compõe as fileiras do CBMDF. A título de exemplo, têm-se as pessoas que sofreram acidente em serviço ou que ao longo da carreira adquiriram condições limitantes de saúde.

3. Com base em sua atuação, que práticas institucionais já existentes poderiam servir como base ou inspiração para a elaboração de um instrumento formal voltado à inclusão e valorização da diversidade?

Algumas práticas que podem ser citadas são:

- 1) Reserva de vagas em concurso público para pessoa com deficiência, conforme adotado na Polícia Civil do DF, respeitando a Lei Federal nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Como sugestão, o CBMDF também precisa da área meio/administrativa para existir, haveria espaço para lotação de pessoa com deficiência e outras vulnerabilidades, por exemplo. O que deve ser estudado e implementado é o tipo de edital (com obrigações/deveres e direitos específicos) para atender as demandas da Corporação e da inclusão latente da evolução societária.
- 2) Reserva de vagas em concurso público às pessoas pretas e pardas, indígenas e quilombolas, nos termos da Lei Federal nº 15.142, de 3 de junho de 2025 e da Lei Distrital nº 6.321, de 10 de julho de 2019.
- 3) Edital do concurso do Corpo de Bombeiros Militar do RS, 2025, que assegurou 16% das vagas a candidatos negros.
- 4) Programa Pró-Equidade e Diversidade do TJDFT, cujo objetivo é promover a equidade e a igualdade de oportunidades considerando as identidades de raça, etnia, cor, sexo, identidade e expressão de gênero, religião, deficiência, estado civil, idade, situação familiar, opinião política, ascendência nacional, origem

social ou qualquer outra condição. Como sugestão, percebendo a importância desse programa, a corporação deveria investir na capacitação e instrução dos militares que já fazem parte das fileiras, a fim de promover a convivência harmoniosa com a diversidade e evitar cometimentos de crimes de racismo, homofobia e afins.

- 5) No âmbito da Corporação, podemos citar a Política de Proteção e Apoio às Bombeiros Militares no CBMDF, constante no BG 072 de 2025.
- 6) Programa de Recapacitação Laboral promovido pela medicina do trabalho.



**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DIRETORIA DE ENSINO
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**



PAUTA DE ENTREVISTA PARA PESQUISA

MÉDICA DO TRABALHO DO CENTRO DE PERÍCIAS MÉDICAS

Este formulário de apoio à entrevista foi elaborado no intuito de obter dados para a pesquisa do artigo do Maj. QOBM/Comb. GUILHERME **MESSIAS** DA SILVA, a qual consiste num estudo exploratório da necessidade de proposição de um instrumento institucional de diversidade e inclusão no CBMDF, à luz das diretrizes de sustentabilidade social da agenda ESG, visando ao aprimoramento da maturidade organizacional e da governança pública.

As respostas serão transcritas após a entrevista e, ao final, submetidas à apreciação do entrevistado para eventuais correções.

1. Com base em sua experiência, quais são os principais desafios enfrentados por profissionais que, após ingresso na Corporação, desenvolvem limitações funcionais ou condições especiais de saúde?

São muitos os desafios que enfrentamos: administrativos, de normativos e de políticas mais voltadas para a integração deste militar na sua OBM. Temos desafios de militares com pouco tempo de CBMDF já serem do expediente e com bloqueio de escala de forma precoce, de forma irreversível por ter adquirido doença crônica e limitante, ou se tornado deficiente. Desafios para os gestores entenderem as limitações e para os sistemas que não se comunicam e eles são, erradamente, escalados e precisam justificar falta. Também há normativos e posicionamento distinto, do COMOP com relação ao quantitativo da tropa, com dificuldades e impasses para movimentar os militares que estão com problemas de saúde.

O que já existe e vem sendo realizado: os médicos do trabalho do CBMDF fazem avaliação após a JISC ou após documentação sobre o militar e o entendimento que a parcial dele (VAF) é em caráter definitivo. Criamos um processo SEI militar do residuo

laboral dele. Ele passa a ser acompanhado por nós. Ele tem uma ata com a finalidade de “Residuo Laboral” (e não mais “parcial”). Passa a ser visto com frequência menor, fazemos visita “in loco” na OBM do militar para averiguar ajuste, comunicar chefia e realizar algum ajuste no próprio local de trabalho do militar. Após esse processo inicial, encaminhamos no SEI gerado um formulário de funcionalidade para ser preenchido pela chefia. E vamos acompanhando e avaliando. Este militar tem doença crônica e de forma irreversível as restrições. Esse programa de readaptação está escrito no novo RPMED (prestes a ser publicado novo decreto). Atuamos com os dados em planilha.

2. A senhora percebe avanços institucionais recentes quanto à adaptação de funções, ambientes ou rotinas às condições dos profissionais com restrições? Há protocolos bem definidos nesse sentido?

Percebo muitos avanços institucionais, como as medidas de readaptação do militar com limitação física/funcional. Temos normativas em andamento, próximos a serem publicados. Temos protocolos de perícia e da SESOM (Seção de Saúde Ocupacional e Medicina do Trabalho). Poderia melhorar: a comunicação e integração de várias áreas.

Setores cruciais para comunicação a respeito de residuo laboral do militar: DISAU, DIGEP, COMOP (na figura da SEREH - que apoia na movimentação do militar), DITIC (melhorias de sistemas, como a criação de ata residuo em 2024 para permitir tirar as falhas na escala dos militares), EMG (legislações, apoio e respaldo jurídico), dentre outras que o caso requerer. Precisa ter sensibilização de todos sobre o tema.

3. Como a criação de uma política de diversidade e inclusão poderia auxiliar na sistematização do cuidado com a saúde funcional e na valorização desses profissionais dentro da estrutura do CBMDF?

A criação de uma Política de Diversidade e Inclusão é fundamental como primeiro passo consolidador e poderia auxiliar na sistematização do cuidado com a saúde funcional dos militares de forma integral. Promoveria a união e atuação de forma multiprofissional. Discussões periódicas com o alto escalão da Corporação, com COMOP e áreas técnicas responsáveis pela avaliação destes militares. Ampla divulgação e apoio conjunto com a SESOM.

**APÊNDICE B – Produto “Minuta de Política de Diversidade e Inclusão do
CBMDF “**

POLÍTICA DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL

Portaria n° XX, de XX de XX de 2025.

Institui a Política de Diversidade e Inclusão do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

O COMANDANTE-GERAL, no uso das atribuições que lhe confere o art. 7º, incisos II, III e V, do Decreto Federal n° 7.163, de 29 de abril de 2010, resolve:

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Fica instituída, no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal – CBMDF, a Política Institucional de Diversidade e Inclusão, destinada a promover a equidade, prevenir discriminações e assegurar condições de acessibilidade, valorização e integração de todos os integrantes da Corporação.

Art. 2º Esta Política aplica-se a todos os bombeiros militares e servidores civis vinculados ao CBMDF, em todas as unidades administrativas e operacionais.

CAPÍTULO II

DEFINIÇÕES

Art. 3º Para os fins desta Portaria, considera-se:

I – Diversidade: conjunto das inúmeras características que diferenciam as pessoas, tornando cada indivíduo único e singular. É a gama de diferenças humanas, sejam elas sociais ou culturais, incluindo, mas não se limitando a raça, etnia, gênero, identidade de gênero, orientação sexual, idade, classe social, deficiência, religiosidade, nacionalidade e crenças políticas;

II – Inclusão: conjunto de práticas voltadas à garantia de acesso, participação e permanência igualitária de todos, em condições dignas, respeitando suas especificidades;

III – Acessibilidade: eliminação de barreiras físicas, atitudinais, tecnológicas e comunicacionais que impeçam a plena participação de pessoas com deficiência;

IV – Equidade: tratamento diferenciado quando necessário, para reduzir desigualdades e assegurar igualdade de oportunidades;

V – Assédio: toda conduta abusiva, manifestada por palavras, atos, gestos ou escritos, que possa causar constrangimento, ofensa ou exclusão no ambiente de trabalho;

VI – Discriminação: qualquer distinção, exclusão, restrição ou preferência que tenha como objetivo ou efeito prejudicar direitos fundamentais de pessoa ou grupo.

CAPÍTULO III

DOS PRINCÍPIOS

Art. 4º A Política reger-se-á pelos seguintes princípios:

I – Dignidade da pessoa humana: valorização do ser humano em sua integralidade, como fundamento central da atividade bombeiro militar;

II – Igualdade de direitos: garantia de que todos tenham acesso às mesmas oportunidades, sem distinção de qualquer natureza;

III – Equidade: adoção de medidas específicas para correção de desigualdades históricas e estruturais;

IV – Justiça social: compromisso com a construção de um ambiente organizacional justo e inclusivo;

V – Integridade e transparência: gestão clara, responsável e íntegra das ações relacionadas à diversidade;

VI – Valorização do capital humano: reconhecimento dos integrantes da Corporação como recurso estratégico essencial;

VII – Hierarquia e disciplina: preservação dos princípios militares, assegurando sua compatibilidade com os valores de inclusão e diversidade.

CAPÍTULO IV

DOS OBJETIVOS

Art. 5º São objetivos desta Política:

I – promover a igualdade de oportunidades e tratamento;

II – prevenir e combater discriminação, assédio e preconceito;

III – assegurar acessibilidade física, comunicacional e tecnológica;

IV – valorizar a diversidade de gênero, raça, etnia, orientação sexual, identidade de gênero e condição socioeconômica;

V – fortalecer a maturidade institucional do CBMDF;

VI – alinhar as práticas da Corporação ao PLANES 2025–2030.

CAPÍTULO V

DOS COMPROMISSOS

Art. 6º O CBMDF assume os seguintes compromissos institucionais de:

I – assegurar que todas as políticas de gestão de pessoas incorporem diretrizes de diversidade e inclusão;

II – garantir mecanismos de escuta ativa e de denúncia segura;

III – fomentar ações educativas e campanhas internas sobre respeito às diferenças;

IV – desenvolver programas de apoio e valorização para os grupos de atenção prioritária;

V – assegurar a participação de representantes dos públicos minorizados no Comitê Permanente de Diversidade e Inclusão.

CAPÍTULO VI

DOS GRUPOS DE ATENÇÃO PRIORITÁRIA

Art. 7º São grupos de atenção prioritária no âmbito desta Política:

- I – Mulheres bombeiras militares: atenção às questões de gênero, proteção à maternidade, prevenção ao assédio e promoção da liderança feminina;
- II – Pessoas com deficiência (PcD): garantia de acessibilidade, adaptações razoáveis e oportunidades de integração plena;
- III – Pessoas negras, indígenas e quilombolas: promoção da equidade racial e combate ao racismo institucional;
- IV – Pessoas LGBTQIAPN+: combate à discriminação por orientação sexual ou identidade de gênero e garantia de respeito à identidade e ao nome social;
- V – Militares em vulnerabilidade socioeconômica: desenvolvimento de programas de apoio e mecanismos de inclusão social.

CAPÍTULO VII

DOS MECANISMOS DE IMPLEMENTAÇÃO

Art. 8º A Política será implementada por meio de:

- I – comitês e grupos de trabalho sobre diversidade e inclusão;
- II – programas de capacitação periódica sobre equidade, direitos humanos e vieses inconscientes;
- III – revisão de editais de concurso, cursos de formação e planos de carreira para assegurar equidade;
- IV – planos de readaptação funcional para militares com limitações de saúde;
- V – incorporação de conteúdos de diversidade nos cursos de formação e aperfeiçoamento;
- VI – campanhas institucionais de valorização da diversidade;
- VII – elaboração de indicadores e relatórios anuais de avaliação da Política.

CAPÍTULO VIII

DOS MECANISMOS FINANCIAMENTO

Art. 9º A implementação da Política poderá ser financiada por:

- I – recursos orçamentários próprios do CBMDF;
- II – convênios e parcerias com órgãos públicos distritais e federais;
- III – parcerias com organizações da sociedade civil, observada a legislação vigente;
- IV – captação de recursos vinculados a programas governamentais de diversidade, inclusão e direitos humanos.

CAPÍTULO IX

DO MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Art. 10. O monitoramento será realizado pelo Comitê Permanente de Diversidade e Inclusão, que deverá:

- I – produzir relatórios anuais;
- II – propor ajustes sempre que necessário;
- III – revisar a Política a cada quatro anos.

CAPÍTULO X
DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 11. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, ____ de _____ de
2025.

Cel QOBM/Comb. [NOME]
Comandante-Geral do CBMDF

ANEXOS

**ANEXO A – Questões de sustentabilidade social do Levantamento iESGo 2024
do TCU**

6000. Sustentabilidade Social

6100. Sustentabilidade Social

6110. Estabelecer o processo de promoção da sustentabilidade social

6111. Há programa de Diversidade e Inclusão

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) há Política de Diversidade e Inclusão definida (ou instrumento equivalente)
- b) a política (ou instrumento equivalente) abrange as temáticas relevantes, p. ex.: equidade racial; gênero; orientação sexual; idade; religião; pessoa com deficiência
- c) há responsável ou equipe designada, com dedicação exclusiva, para lidar com as questões relacionadas à diversidade e inclusão

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: [Inclusão](#); [Política de Diversidade e Inclusão](#); [Sustentabilidade](#); [Sustentabilidade social](#).

6112. Há sistema de prevenção e combate ao assédio

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) há normativos internos de combate ao assédio
- b) há orientação publicada sobre as condutas que caracterizam assédio e de como proceder em caso de assédio
- c) há estrutura disponível para recebimento e tratamento de notícias de desvio de conduta (p. ex.: denúncias), com garantia de sigilo e compromisso de confidencialidade
- d) há responsável ou equipe designada, com dedicação exclusiva, para lidar com as situações de assédio na organização
- e) há programas de capacitação sobre assédio e direitos das vítimas (p. ex.: capacitações periódicas e nos cursos de formação dos novos gestores/colaboradores)
- f) há protocolo de acolhimento de vítimas de assédio ou de quem noticia o assédio

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: [Assédio](#); [Canal de denúncias](#); [Colaboradores](#); [Gestor](#); [Sustentabilidade](#); [Sustentabilidade social](#).

6113. Há sistema de prevenção e combate à discriminação

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) há política (ou instrumento equivalente) com o objetivo de evitar e combater a discriminação e o desrespeito
- b) há orientação publicada de como proceder em caso de discriminação e de desrespeito
- c) há estrutura disponível para recebimento e tratamento de denúncias, com garantia de sigilo e compromisso de confidencialidade

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Canal de denúncias; Discriminação; Sustentabilidade; Sustentabilidade social.

6114. Há sistema de promoção da acessibilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) há política (ou instrumento equivalente) de acessibilidade para inclusão de pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida
- b) há canal de comunicação dedicado para tratar de questões de acessibilidade
- c) há responsável ou equipe designada, com dedicação exclusiva, para lidar com as questões relacionadas à acessibilidade
- d) a organização garante o acesso da pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida aos serviços e informações que oferece na internet, por meio da adoção de melhores práticas de acessibilidade adotadas internacionalmente (p. ex.: eMAG - Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico)
- e) a organização garante o acesso de pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida às suas instalações físicas
- f) a organização realiza avaliações ou auditorias regulares para garantir a acessibilidade

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Política de acessibilidade; Sustentabilidade; Sustentabilidade social.

6120. Executar o processo de promoção da sustentabilidade social

6121. A cultura de diversidade e inclusão é promovida internamente

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização promove a diversidade na ocupação dos cargos de liderança
- b) houve ações de sensibilização (p. ex.: campanhas de comunicação; palestras) ou capacitação de gestores e colaboradores sobre diversidade e inclusão nos últimos doze meses (p. ex.: capacitações periódicas; capacitações por ocasião da cursos de formação dos novos gestores/colaboradores)
- c) as denúncias de discriminação ou assédio recebidas são devidamente tratadas, com a aplicação de medidas conciliatórias, ajuste de conduta ou de punição, quando for o caso

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Canal de denúncias; Colaboradores; Gestor; Inclusão; Política de Diversidade e Inclusão; Sustentabilidade; Sustentabilidade social.

6122. A cultura de diversidade e inclusão é promovida no ambiente externo à organização

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização promoveu ações de conscientização e engajamento em temas relevantes para a sustentabilidade social nos últimos doze meses
- b) há parcerias em andamento com organizações da sociedade civil para implementar projetos no tema da diversidade e inclusão

c) a organização, diretamente ou por meio de parcerias, implementou ou apoiou programas de fomento ao voluntariado em prol do desenvolvimento sustentável, da diversidade e da inclusão nos últimos doze meses

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Inclusão; Política de Diversidade e Inclusão; Sustentabilidade; Sustentabilidade social.