

**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 APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

Cap. QOBM/Comb. CAMILLA PILOTTO **MUNIZ COSTA**



**GESTÃO DO CORPO DE INSTRUTORES DE INCÊNDIO E  
SALVAMENTO NA ABM DO CBMDF: DESAFIOS, IMPACTOS E  
PERSPECTIVAS DE OTIMIZAÇÃO NO CICLO CFO 35 a 45**

**BRASÍLIA  
2026**

Cap. QOBM/Comb. CAMILLA PILOTTO **MUNIZ COSTA**

**GESTÃO DO CORPO DE INSTRUTORES DE INCÊNDIO E  
SALVAMENTO NA ABM DO CBMDF: DESAFIOS, IMPACTOS E  
PERSPECTIVAS DE OTIMIZAÇÃO NO CICLO CFO 35 a 45**

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

Orientador: Maj. QOBM/Comb. GUILHERME **MESSIAS** DA SILVA

**BRASÍLIA**  
**2026**

Cap. QOBM/Comb. CAMILLA PILOTTO MUNIZ COSTA

**GESTÃO DO CORPO DE INSTRUTORES DE INCÊNDIO E SALVAMENTO NA  
ABM DO CBMDF: DESAFIOS, IMPACTOS E PERSPECTIVAS DE OTIMIZAÇÃO  
NO CICLO CFO 35 a 45**

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

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Clayson** Augusto Marques Fernandes – Cel Rrm QOBM/Comb.  
**Presidente**

---

**Luiz Leite** da Silva Júnior – Ten-Cel QOBM/Comb.  
**Membro**

---

**Emília** Bernardes da Silva – Ten-Cel Rrm QOBM/Comb.  
**Membro**

---

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

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

AUTOR: Cap. QOBM/Comb. Camilla Pilotto Muniz Costa

TÍTULO: Gestão do corpo de instrutores de incêndio e salvamento na ABM do CBMDF: desafios, impactos e perspectivas de otimização no ciclo CFO 35 a 45.

DATA DE DEFESA: 26/02/2026.

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><b>DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO EXCLUSIVA</b></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><b>LICENÇA DE DIREITO AUTORAL</b></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>

---

Camilla Pilotto **Muniz** Costa

Cap. QOBM/Comb.

# **GESTÃO DO CORPO DE INSTRUTORES DE INCÊNDIO E SALVAMENTO NA ABM DO CBMDF: DESAFIOS, IMPACTOS E PERSPECTIVAS DE OTIMIZAÇÃO NO CICLO CFO 35 a 45**

## **RESUMO**

A formação de oficiais bombeiros militares demanda elevado padrão técnico, pedagógico e operacional, especialmente nas disciplinas de Combate a Incêndio Urbano e Salvamento, que concentram alta carga horária, atividades práticas e riscos inerentes. Nesse contexto, a atuação dos instrutores oficiais é fundamental para a qualidade do ensino e para a consolidação das competências profissionais dos cadetes. O presente trabalho teve como objetivo diagnosticar as dificuldades enfrentadas pelos oficiais que atuaram como instrutores dessas disciplinas na Academia de Bombeiro Militar do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, no ciclo do Curso de Formação de Oficiais entre o CFO 35 e o CFO 45, analisando os impactos da ausência de um quadro formal de instrutores sobre a qualidade do ensino e sobre a qualidade de vida no trabalho dos docentes. Trata-se de pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, desenvolvida por meio de revisão de literatura, pesquisa documental, aplicação de questionários e entrevistas. Os resultados evidenciaram sobrecarga de trabalho, inexistência de tempo institucionalizado para docência, fragilidades na continuidade pedagógica e percepção de baixa valorização da atividade instrucional. Como produto associado, apresenta-se uma minuta de Portaria com diretrizes para a regulamentação da gestão do corpo de instrutores da Academia.

**Palavras-chave:** Bombeiros militares; ensino; instrutores; qualidade de vida no trabalho; sobrecarga.

# MANAGEMENT OF THE FIRE AND RESCUE INSTRUCTOR STAFF AT THE CBMDF FIRE ACADEMY: CHALLENGES, IMPACTS, AND OPTIMIZATION PERSPECTIVES IN THE CFO 35–45 CYCLE

## ABSTRACT

The training of military firefighter officers requires high technical, pedagogical, and operational standards, especially in Urban Firefighting and Rescue disciplines, which involve extensive workloads, practical activities, and inherent risks. In this context, the role of officer instructors is essential to ensure teaching quality and to consolidate cadets' professional competencies. This study aimed to diagnose the difficulties faced by officers who served as instructors in these disciplines at the Military Firefighter Academy of the Federal District Fire Department, during the Officer Training Course cycles from CFO 35 to CFO 45, analyzing the impacts of the lack of a formal instructor framework on teaching quality and on instructors' quality of work life. This is an applied research study with a qualitative approach and exploratory and descriptive characteristics, developed through literature review, documentary research, questionnaires, and interviews. The results revealed workload overload, the lack of institutionalized time for teaching activities, weaknesses in pedagogical continuity, and a perceived low level of institutional recognition of instructional activities. As an associated product, this study presents an internal standard with guidelines for regulating the management of the Academy's instructor workforce.

**Keywords:** Military firefighter; teaching; instructors; quality of work life; overload.

## 1 INTRODUÇÃO

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) possui como missão constitucional a proteção da vida, do meio ambiente e do patrimônio da sociedade, conforme Plano Estratégico do CBMDF (PLANES 2025–2030) (CBMDF, 2025). Para o cumprimento dessa missão, a formação de oficiais bem preparados é decisória. Nesse processo, a Academia de Bombeiro Militar (ABM) exerce papel central, especialmente por meio das disciplinas operacionais, tais como Combate a Incêndio Urbano (CIU) e Salvamento, que constituem a base do preparo técnico e tático dos cadetes.

Entretanto, no período de 2017 a 2025, ao longo dos ciclos formativos do Curso de Formação de Oficiais (CFO) compreendidos entre as turmas de CFO número 35 e 45, identificam-se desafios relacionados à organização e à gestão do corpo de instrutores das disciplinas operacionais de elevada carga horária. A inexistência de uma política institucional específica voltada à gestão de horas/aula e ao acompanhamento sistemático do desempenho docente suscita questionamentos quanto à continuidade pedagógica e à padronização das práticas instrucionais.

Ademais, a ausência de um quadro formalizado de instrutores levanta a necessidade de analisar de que forma a docência é conciliada com as demais atribuições administrativas e operacionais dos oficiais, bem como seus possíveis reflexos sobre as condições de trabalho e a organização do ensino no âmbito da ABM.

O problema, portanto, envolve uma lacuna institucional que pode vir a prejudicar tanto o processo formativo dos cadetes quanto a qualidade de vida no trabalho (QVT) dos oficiais instrutores, os quais enfrentam desafios operacionais, emocionais e organizacionais. O tema ganha relevância à luz do PLANES 2025–2030 (CBMDF, 2025), que tem como uma de suas diretrizes valorizar o efetivo por meio de capacitação, saúde e bem-estar, reforçada, em especial nos objetivos estratégicos 8 (que busca fortalecer a educação corporativa) e 9 (com finalidade de impulsionar a qualidade de vida ao bombeiro militar).

Assim, a literatura revisada neste trabalho confirma a relevância de investigar os impactos da ausência de um quadro fixo de instrutores das disciplinas operacionais de grande carga horária do CFO e fundamenta as hipóteses apresentadas. Ao mesmo tempo, sinaliza que a sistematização de diretrizes pode contribuir para a valorização do corpo docente e para a otimização da formação dos oficiais, em consonância com os objetivos estratégicos do CBMDF.

Diante do exposto, o problema central desta pesquisa foi: **De que maneira as dificuldades decorrentes das lacunas na formalização do corpo de instrutores nas disciplinas de CIU e Salvamento da ABM afetam a qualidade da formação dos cadetes e as condições de trabalho dos oficiais docentes?**

A relevância deste estudo decorre de quatro dimensões complementares: institucional, profissional, acadêmico e pessoal.

No âmbito institucional, a inexistência de um quadro fixo de instrutores das disciplinas operacionais de grande carga horária do CFO compromete a padronização das práticas pedagógicas e dificulta a integração entre ensino, serviço operacional e atividades administrativas. Isso contraria as diretrizes estratégicas do PLANES 2025–2030 (CBMDF, 2025), que visa valorizar o efetivo e fortalecer a educação corporativa, priorizando a melhoria contínua dos processos de ensino-aprendizagem e o bem-estar dos militares.

Nesse sentido, La Fuente (2013) observa que a docência militar deve ser compreendida como um pilar estratégico do processo de ensino-aprendizagem nas academias de formação, ressaltando que a ausência de planejamento adequado e de políticas institucionais voltadas para a gestão do corpo docente compromete a eficácia do ensino. Essa constatação converge com a problemática aqui investigada, justificando a necessidade de propor diretrizes para a valorização e organização da função instrutória na ABM.

Já no aspecto profissional, os oficiais instrutores podem enfrentar sobrecarga e dificuldade de conciliação de horários, o que repercute negativamente tanto em sua QVT quanto na efetividade da instrução. A pesquisa de Silva (2021), desenvolvida no âmbito da ABM do CBMDF, já evidenciava que os oficiais instrutores enfrentam desmotivação e sobrecarga de trabalho em virtude da

ausência de reconhecimento institucional e da dificuldade em conciliar atividades administrativas, operacionais e de docência. Esse diagnóstico reforça a pertinência do presente estudo, ao retomar e aprofundar a análise das condições estruturais e de gestão que afetam diretamente a qualidade da formação dos cadetes e a QVT dos instrutores.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo permitiu sistematizar experiências vividas em onze turmas de CFO, identificando padrões, desafios e boas práticas, além de propor soluções aplicáveis que dialogam com o campo da gestão educacional em organizações militares. É importante destacar que, apesar do histórico de escassez de pesquisas acadêmicas sobre ensino militar, observa-se um crescimento nos últimos anos, impulsionado pela visão dos oficiais em aprimorar as condições de ensino no CBMDF.

Além das três dimensões já mencionadas, este estudo também considera uma dimensão pessoal, baseada na vivência prática da autora no processo formativo. Esta autora foi cadete do CFO 37 (de 2018 a 2020) e atuou como instrutora de CIU do CFO desde 2021, nas turmas do CFO 39 até o CFO 45. Portanto, vivenciou diretamente as dificuldades e desafios enfrentados tanto pelos instrutores quanto pelos cadetes no processo de ensino-aprendizagem. A experiência de estar no lugar de quem aprende e de quem ensina proporcionou uma visão única das lacunas na gestão pedagógica, nas condições de trabalho dos oficiais docentes e nos impactos sobre a qualidade da formação. Essa vivência pessoal, aliada à formação acadêmica e profissional contribui significativamente para a compreensão e aprofundamento da problemática analisada, dando uma perspectiva mais prática e realista ao estudo.

Nesse contexto, esta pesquisa teve como objetivo geral diagnosticar as dificuldades vivenciadas pelos oficiais que atuaram como instrutores das disciplinas de CIU e Salvamento na Academia do CBMDF, no ciclo de formação do CFO 35 ao CFO 45, analisando seus impactos nas condições de trabalho e na qualidade do ensino, propondo diretrizes para a formalização e otimização da gestão do corpo de instrutores.

Para atingir esse propósito, o estudo se desdobrou em objetivos específicos, que incluem:

I - Revisar a literatura sobre ensino militar, o papel do instrutor, desafios da docência militar, QVT e outras áreas pertinentes à formação de instrutores;

II - Comparar o modelo atual de gestão da ABM com práticas adotadas em outras instituições militares e outros estabelecimentos de ensino;

III - Realizar um diagnóstico institucional sobre a atual gestão dos instrutores da ABM, avaliando a percepção dos instrutores quanto às condições de trabalho e à qualidade do ensino;

IV - Identificar os principais desafios e dificuldades administrativos, operacionais e pedagógicos que os instrutores da ABM enfrentam, a partir de entrevistas, questionários e análises documentais; e

V - Identificar possíveis diretrizes e estratégias que contribuam para a valorização da docência e a eficiência do processo formativo na ABM.

A partir desses objetivos, a questão norteadora que orientou esta investigação foi: Como a ausência de um quadro fixo de instrutores das disciplinas operacionais de grande carga horária do CFO impacta a qualidade da formação dos cadetes e as condições de trabalho dos oficiais instrutores, e de que forma a instituição pode otimizar esse processo?

Para responder a esta questão, partiu-se das seguintes hipóteses de pesquisa: (1) a inexistência de um quadro fixo de instrutores das disciplinas operacionais de grande carga horária do CFO impacta negativamente tanto a qualidade do ensino quanto a QVT dos oficiais docentes; (2) a inexistência de um quadro fixo de instrutores das disciplinas operacionais de grande carga horária do CFO não impacta significativamente a qualidade do ensino e a QVT dos oficiais docentes da ABM; e (3) a inexistência de um quadro fixo de instrutores das disciplinas operacionais de grande carga horária do CFO é insignificante para a qualidade do ensino e a QVT dos oficiais instrutores.

Dessa forma, a pesquisa buscou contribuir para a otimização da formação dos cadetes, para a valorização dos instrutores e para o fortalecimento da capacidade operativa do CBMDF.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Referencial teórico**

#### **2.1.1 O papel do instrutor militar no processo de ensino-aprendizagem**

A docência em instituições militares possui características singulares, uma vez que alia a transmissão de conhecimentos técnicos e táticos à formação de valores éticos e disciplinares. Kirsch e Mizukami (2011) ressaltam que os instrutores militares exercem papel fundamental na mediação do conhecimento e na consolidação da identidade profissional dos cadetes, não apenas no campo técnico, mas também no cultural e institucional e na formação de atitudes e competências próprias da carreira militar.

Kirsch e Mizukami (2014) continuam sua pesquisa, agora destacando que os instrutores militares, ao lidarem com cadetes, precisam transferir conhecimentos técnicos, mas também desenvolver competências para lidar com as complexidades do ensino em ambientes de alta pressão, o que exige não só conhecimento acadêmico, mas experiência prática de ensino e reflexão sobre as práticas pedagógicas.

Nesse sentido, Kirsch e Mizukami (2019), em outro estudo, destacam ainda mais a flexibilidade pedagógica necessária para os instrutores:

[...] a atividade do professor não é a execução de uma receita, significa que ele precisa ter flexibilidade, ter condições de mobilizar os diferentes saberes para distintas e inesperadas situações em sala de aula e mesmo fora dela, no sentido de colocar em movimento o saber planejado, organizado e de domínio do professor, podendo este sofrer ou não alterações. (Kirsch e Mizukami, 2019, p. 59).

No contexto do CBMDF, a escolha cuidadosa dos oficiais instrutores também está diretamente relacionada à importância de sua função pedagógica. A definição formal do docente no contexto da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres (ESCFD) estabelece que o instrutor é o oficial que possui a qualificação

específica necessária, exercendo "atividades de ensino próprias da profissionalização bombeiro militar" (CBMDF, 2024, art. 88, § 1º).

Ademais, segundo Silva (2021), no CBMDF, os oficiais instrutores são cuidadosamente selecionados para desempenharem uma função pedagógica que vai além do ensino técnico. Dessa forma, o papel do instrutor vai muito além da simples transmissão de conteúdos técnicos. Ele também exerce um papel decisivo na formação ética e disciplinar, o que é reconhecido pelos autores da área.

Contudo, a preparação pedagógica dos instrutores não é apenas uma questão de seleção, mas de capacitação contínua, como argumenta Tavares (2012), ao reforçar que a docência em uma academia militar exige dos instrutores uma combinação de competência técnica e habilidades pedagógicas que, muitas vezes, não são devidamente reconhecidas. O autor observa que "cada escola tem autonomia legal para formular sua proposta pedagógica, a qual pode ser aperfeiçoada num processo contínuo, já que, como processo, é inacabado e está sempre evoluindo" (Tavares, 2012, p. 12).

No contexto militar, a prática docente está intimamente ligada à experiência operacional do instrutor, o que exige a conciliação entre o domínio técnico e as competências pedagógicas. Kirsch e Mizukami (2014) identificam, também, que muitos instrutores aprendem a ensinar de forma empírica, reproduzindo modelos vivenciados durante sua própria formação, sem necessariamente dispor de formação pedagógica formal. Essa realidade evidencia o desafio de institucionalizar a docência militar como uma função estratégica, que requer preparo didático, planejamento e acompanhamento.

Tavares (2012) reforça que, para que o ensino seja eficaz, é fundamental que haja um projeto maior que oriente a prática pedagógica. O autor também afirma que: "ensinar foi, e continua sendo, fazer o outro aprender, tarefa nada fácil quando não se tem um projeto maior, por meio do qual se saiba o que, como e quando ensinar." (Tavares, 2012, p. 6). O autor defende que o ensino militar deve romper com práticas meramente transmissíveis, incorporando metodologias participativas que desenvolvam autonomia e criticidade, quando diz que:

Tendo um eixo norteador, cada membro desta comunidade educativo-militar teria clareza quanto aos objetivos, metas e perspectivas a serem

alcançados, tendo maior facilidade para se adequar ao método educacional e tornando o ensino mais uniforme e mais eficiente (Tavares, 2012, p. 13).

Entretanto, a falta de preparo pedagógico adequado e de políticas de valorização institucionalizadas é um desafio que compromete o desempenho dos instrutores, como será discutido a seguir.

### **2.1.2 Impactos da falta de estrutura formal na gestão docente**

A valorização e o reconhecimento da função do instrutor militar são temas recorrentes nas discussões sobre a qualidade do ensino nas academias militares. O CBMDF enfatiza isso em sua Política de Ensino do Sistema de Ensino Bombeiro Militar (PSEBM). Segundo a norma, um dos princípios do Sistema de Ensino Bombeiro Militar (SEBM) é a "valorização do corpo docente" (CBMDF, 2022, art. 3º, VII), assim como consta no rol taxativo dos objetivos da PSEBM:

Promover o estímulo ao exercício da docência no âmbito do CBMDF e a valorização do profissional bombeiro militar, a fim de assegurar o máximo aproveitamento das qualificações dos recursos humanos existentes, na disseminação dos conhecimentos e da experiência profissional adquiridos, em prol da constante melhoria do EBM. (CBMDF, 2022, art. 4º, VI).

Nesse contexto, La Fuente (2013) reconhece que a docência militar deve ser tratada como um pilar estratégico da formação profissional, e que a ausência de mecanismos institucionais de gestão docente reduz a eficiência do ensino. O autor ressalta que a falta de planejamento a longo prazo para a composição do corpo instrutório leva à fragmentação do processo pedagógico e à perda de conhecimento acumulado. Kirsch e Mizukami (2014) também enfatizam que, na ausência de uma estrutura organizacional clara, a gestão do ensino militar torna-se fragmentada, o que compromete a continuidade pedagógica e a integração entre as disciplinas.

A literatura também aponta para desafios enfrentados por instrutores militares, especialmente em relação às condições de trabalho e à ausência de estruturas institucionais de suporte. Lima (2020) destaca que a falta de um quadro formal de instrutores nas academias militares pode gerar sobrecarga de funções e prejudicar a continuidade das práticas pedagógicas. Esse cenário compromete a qualidade da instrução e dificulta a padronização dos conteúdos ministrados.

Ademais, Silva (2021) identificou que os oficiais instrutores da ABM enfrentam sobrecarga de trabalho, desmotivação e falta de reconhecimento institucional, decorrentes da ausência de estrutura organizacional que regule a função docente. Essa lacuna compromete o planejamento de aulas, a integração entre disciplinas e a consistência dos métodos aplicados. Isso é reforçado pela pesquisa de Alves (2025), que ao analisar a falta de estruturação do corpo docente no CBMDF, conclui que a ausência de políticas de valorização docente impacta diretamente o desempenho dos instrutores:

A ausência de um corpo docente fixo, a sobrecarga de trabalho e a falta de contrapartidas adequadas desmotivam os oficiais a atuarem na instrutoria. Além disso, a escassez de profissionais disponíveis, a falta de planejamento específico para a atividade docente e a seleção baseada em critérios subjetivos comprometem a formação dos futuros bombeiros. (Alves, 2025, p. 14).

O Projeto Pedagógico do Curso (PPC) do CFO (CBMDF, 2017) reforça a centralidade da docência militar na formação técnico-profissional do oficial bombeiro militar e estabelece princípios modernos de ensino, como a educação por competências, interdisciplinaridade e valorização da prática supervisionada. Ademais, o Regimento Interno da ESCFD estabelece que a atividade de docência "terá caráter prioritário em relação a outros serviços no âmbito da Corporação, ressalvadas as situações de serviço extra ou excepcionais" (CBMDF, 2024, art. 93).

Contudo, conforme verificado nos estudos de Silva (2021) e Alves (2025), ainda que tais diretrizes estejam previstas no planejamento pedagógico e no próprio regimento interno, a ausência de um corpo docente formalizado tem dificultado a plena execução desses objetivos, comprometendo a padronização das práticas de ensino e gerando impactos diretos nas condições de trabalho dos oficiais que atuam como docentes. Nesse cenário, Tavares (2012) destaca também que a sobrecarga de funções afeta diretamente o desempenho dos instrutores.

Em seu estudo recente, Alves (2025) confirma que "Atualmente, a designação descentralizada de instrutores [...] e a falta de critérios de seleção resulta em abordagens distintas, dificultando a padronização doutrinária" (Alves, 2025, p. 28). Além disso, Silva (2021) havia constatado que:

A falta de um instrumento que balize a atividade, tem levado os instrutores a escolherem unicamente pelas demandas da OBM de origem, evitando os embaraços com a chefia direta [...] aqueles que ainda permanecem inseridos na rotina de aulas, ocasionalmente, optam por comprometer

períodos de descanso e folga em prol do compromisso estabelecido (Silva, 2021, p. 28).

Tavares (2012) defende, ainda, que a padronização das práticas pedagógicas é um fator crucial para alcançar a excelência no ensino, principalmente nos cursos de formação, pois permite uniformidade e coerência pedagógica, assegurando a qualidade e a continuidade do aprendizado dos alunos. Adicionalmente, Coutinho e Santos (2024) afirmam que o nivelamento pedagógico é essencial para uniformizar os métodos de ensino, garantindo que os instrutores possuam uma base sólida de conhecimentos pedagógicos, o que resulta em uma prática docente mais eficaz e técnica, além de melhorar a qualidade da aprendizagem dos discentes.

Ademais, La Fuente (2013) reforça que, para que a docência militar tenha um impacto positivo na formação, o instrutor deve ser tratado como um profissional especializado, com condições de exercer suas funções de maneira adequada e argumenta também que “o conhecimento [...], a fim de ser bem aplicado, deve ser gerenciado a partir dos interesses inerentes à missão [...] o saber tem que ser institucional, com visão mais abrangente” (La Fuente, 2013, p. 51).

Nesse contexto, a literatura indica que a inexistência de um quadro de instrutores formalmente estruturado está associada a potenciais impactos sobre a organização do ensino e sobre as condições de trabalho dos oficiais que exercem funções docentes, como pode-se verificar quando Silva (2021) afirma que:

Essa carência de um modelo de gestão que permeie o trabalho do corpo de oficiais instrutores, com estabelecimento de propostas fundamentadas e, com respaldo dos setores responsáveis pelo ensino institucional, pode estar contribuindo para desmotivação contínua deste grupo de docentes com o consequente esvaziamento da função, o que traz reflexos imediatos nos estabelecimentos de ensino da corporação. (Silva, 2021, p. 28).

### **2.1.3 O PPC do CFO e a Gestão do Corpo docente na ABM**

#### **2.1.3.1 Incêndio e Salvamento como Eixo Técnico-Profissional**

De acordo com o PPC do CFO (CBMDF, 2017), o curso é estruturado para capacitar os cadetes a atuar com excelência nas funções de Bombeiro Militar e com competências de gestão operacional e estratégica. Dentro dessa organização, destaca-se o Eixo Técnico-Profissional, que engloba disciplinas essenciais para

enfrentar desafios operacionais e que, em sua maioria, encontram-se incluídas nos núcleos de Incêndio e Salvamento.

O Eixo Técnico-Profissional é uma das áreas cruciais da formação dos cadetes, pois abrange competências operacionais essenciais para o oficial. Como é possível verificar no PPC do CFO (CBMDF, 2017), este eixo busca garantir que os cadetes adquiram as habilidades práticas necessárias para atuar em diversas situações de emergência e gestão operacional dentro da corporação.

Dentro dessa abordagem formativa, os cadetes são preparados para atuar em situações extremas e de alto risco, como incêndios e resgates, exigindo competências técnicas, emocionais e éticas, conforme mencionado no PPC. Além disso, também é possível verificar no documento que esses dois núcleos oferecem uma formação crítica, preparando os cadetes para intervenções em cenários complexos e de risco elevado.

A experiência prática, combinada com simulações realistas nas diversas disciplinas dos dois núcleos, prepara os cadetes para salvar vidas em situações extremas, desenvolvendo habilidades técnicas e competências emocionais necessárias para lidar com a pressão desses cenários.

### **2.1.3.2 Carga horária e disciplinas**

A Malha curricular do CFO, contida no PPC do CFO (Anexo A), mostra que das 2700 (duas mil e setecentas) horas/aula (h/a), distribuídas pelos 11 (onze) núcleos, o núcleo de Incêndio é o que apresenta a maior carga horária, de 525 (quinhentas e vinte e cinco) h/a, sendo 375 (trezentas e setenta e cinco) delas, efetivamente de disciplinas de CIU.

Já o núcleo de Salvamento apresenta a terceira maior carga horária, que contempla 390 (trezentas e noventa) h/a, sendo 30 (trinta) delas, uma disciplina de CIU, conforme Quadro 1.

**Quadro 1 - Carga horária de Incêndio e Salvamento no CFO**

<b>Núcleo</b>	<b>Semestre</b>	<b>Disciplina</b>	<b>Carga horária (h/a)</b>
<b>INCÊNDIO</b>	1º Semestre	Combate a Incêndio Urbano	45
		Dinâmica do Incêndio	45
		Técnicas Base de Armação de Linha e Ligação	60
	2º Semestre	Técnicas de Combate a Incêndio com uso de Água	45
		Técnicas de Combate a Incêndio com uso de Espuma e Câmera Térmica	30
		Segurança Contra Incêndio e Pânico	30
		Combate a Incêndio Florestal	30
	3º Semestre	Uso de Ventilador no Combate a Incêndio	15
		Segurança Contra Incêndio e Pânico	30
		Perícia em Incêndio	30
	4º Semestre	Estratégia e Tática de Combate a Incêndio	30
		Gerenciamento de Combate a Incêndio Florestal	30
		Estratégia e Tática de Combate a Incêndio	45
		Simulacro de Comando e Operações de Combate a Incêndio	60
<b>SALVAMENTO</b>	1º Semestre	Salvamento	30
		Salvamento Veicular	30
		Salvamento em Altura	60
	2º Semestre	Salvamento em Altura	30
		Salvamento Aquático	30
	3º Semestre	Orientação de Campanha	30
		Salvamento em Combate a Incêndio	30
		Salvamento Terrestre	75
		Operações de Mergulho	15
	4º Semestre	Tática de Salvamento	60

Fonte: A autora

Dessa forma, como evidenciado no quadro acima, a carga horária expressiva dos núcleos Incêndio e Salvamento destaca a complexidade e a demanda operacional envolvidas na formação dos cadetes nessas áreas críticas. Ambos os núcleos são fundamentais para a capacitação técnica dos futuros oficiais, preparando-os para atuar de forma eficiente e segura e exigem uma quantidade significativa de horas disponibilizadas pelos instrutores responsáveis pela docência.

### **2.1.3.3 Normas de segurança para as instruções**

Outro ponto que deve ser levado em consideração é a necessidade do cumprimento das normas de segurança internas durante as instruções, uma vez que esses dois núcleos trabalham constantemente com aulas práticas e envolvendo riscos reais. Nesse sentido, o PPC determina que as atividades de ensino e instrução para o CFO devem conter exercícios práticos, situações-problema, atividades que oportunizem a gestão de riscos e simulacros de salvamento e incêndio em áreas urbanas e/ou rurais.

Ademais, o PPC do CFO define, também, que:

Todas as atividades que envolvam riscos para seus participantes, [...] devem ter planejamento específico descrevendo as ações preventivas, corretivas além de providenciados todos os equipamentos e materiais necessários para segurança e socorro. Nas aulas, deve ainda, estar previsto e presente um Oficial de Segurança, [...]. (CBMDF, 2017, p. 42)

A análise das normas de segurança do Centro de Treinamento Operacional (CETOP), local onde são ministradas as aulas práticas, revelou requisitos críticos para a instrução segura dos núcleos de incêndio e salvamento, especialmente em exercícios de fogo real e altura. Essas normativas internas estabelecem a necessidade de um número adequado de instrutores para cada exercício, considerando a segurança dos alunos e a complexidade das atividades, o que exige uma logística significativa do corpo docente.

No Protocolo dos Simuladores de Desenvolvimento do Incêndio (CBMDF, 2020), é especificado que para cada exercício com fogo real, a presença de um Instrutor Chefe (IC), um Instrutor de Condições (ICond) e um Instrutor de Segurança (IS) é obrigatória, além da presença do Segurança externo. De acordo com o protocolo, a carga de calor gerada durante os simuladores de incêndio exige a presença de pelo menos 3 instrutores para cada 8 (oito) alunos, permitindo um acompanhamento constante da segurança, além de verificar a situação dos equipamentos de proteção.

Já no Protocolo de Utilização das Torres Tokyo e Yokohama do CETOP (CBMDF, 2020), que envolve altura, os requisitos são semelhantes em termos de segurança. Cada exercício requer a presença de um Instrutor Chefe (IC), um Instrutor de Segurança (IS) e um Instrutor Auxiliar (IA), com a presença obrigatória de um Militar de Segurança (MS) durante as operações.

As normas detalham também a necessidade de conferir os equipamentos de proteção individual (EPIs) e a avaliação dinâmica de risco (AvDR) durante toda a atividade, com um sistema de segurança contínuo sendo monitorado. Para tanto, a quantidade de instrutores deve ser proporcional à complexidade da atividade, considerando o número de alunos e a natureza dos exercícios.

#### 2.1.3.4 A QVT dos oficiais que exercem funções docentes

A QVT é um dos elementos centrais para a satisfação e o desempenho profissional. Walton (1973) propôs um modelo que considera fatores como condições de trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reconhecimento e participação nas decisões. “Em suma, a QVT está relacionada ao equilíbrio entre pessoal e profissional, do bem-estar físico ao emocional e sua repercussão impacta diretamente nos resultados que mantém a empresa ativa” (Siqueira, *et al.* 2017, p.9). No contexto da docência, esses fatores são decisivos para a motivação e o engajamento dos profissionais.

Pesquisas recentes reforçam essa perspectiva. Dantas *et al.* (2025) e Vasconcelos (2012) apontam que a sobrecarga de atividades, a falta de recursos, o reconhecimento insuficiente e a ausência de políticas de apoio à docência impactam diretamente a motivação, reduzem a satisfação e, conseqüentemente, comprometem o desempenho docente. No contexto militar, esses fatores ganham relevância especial, dada a acumulação de funções operacionais, administrativas e docentes.

Além dos aspectos operacionais e pedagógicos, a QVT é fator determinante para o desempenho e a permanência dos instrutores nas funções de docência. No ambiente militar, em que a rotina é marcada por atividades de risco, alta carga horária e exigências físicas e psicológicas elevadas, o equilíbrio entre a função operacional e a função de ensino torna-se ainda mais desafiador. Nesse contexto, Alves (2025) demonstra que a ausência de mecanismos de valorização, como folgas compensatórias, certificações ou pontuação institucional, contribui para o desinteresse de oficiais em permanecer como instrutores, o que agrava a descontinuidade do corpo docente e o desgaste físico e emocional desses profissionais.

Nessa mesma lógica, Kirsch e Mizukami (2019) afirmam que, para alcançar uma gestão inteligente dos recursos humanos, é crucial que o instrutor seja visto como uma função estratégica para a formação dos futuros líderes militares:

Portanto, é importante para a Instituição um tempo para amadurecer novas ideias acerca do instrutor como docente e visualizar o quanto é importante valorizar os profissionais do ensino, dar apoio àqueles oficiais que gostam

de dar aulas e não fazem isso para cumprir uma escala (Kirsch e Mizukami, 2019, p.72).

No âmbito do PLANES 2025–2030 (CBMDF, 2025), o Objetivo Estratégico nº 9 (Impulsionar a qualidade de vida do bombeiro militar) orienta a formulação de medidas que podem ser adaptadas ao contexto docente, como a criação de políticas de incentivo e reconhecimento à atuação instrutória.

No entanto, a pesquisa de Silva (2021), que aborda a docência na ABM, revelou que, apesar de uma percepção diversificada sobre a importância da formação dos futuros oficiais e da participação ativa dos oficiais, existe um forte sentimento de desvalorização, causado pela falta de reconhecimento e pelas condições de trabalho desfavoráveis. "Como consequência, há a geração de desmotivação em continuar exercendo a função e o afastamento das atividades." (Silva, 2021, p. 1). O estudo reforça que uma gestão desestruturada compromete tanto a qualidade da formação dos cadetes quanto a saúde mental e o bem-estar dos próprios instrutores.

#### **2.1.4 Boas práticas observadas em instituições militares como referência comparativa para o CBMDF**

Modelos adotados em outras organizações militares podem oferecer referências valiosas para o aperfeiçoamento da gestão docente no CBMDF. A adoção de políticas estruturadas já é uma realidade em algumas instituições militares brasileiras. De acordo com Rocha (2020), o Exército Brasileiro, por meio do Sistema de Voluntariado de Instrutores e Monitores (SisVIM), criou um modelo administrativo que formaliza a função instrutória e estabelece critérios transparentes para designação, avaliação e reconhecimento de desempenho.

Segundo o autor, este sistema oferece um processo transparente para a seleção e avaliação de militares interessados em atuar como instrutores, independentemente de sua movimentação anterior dentro da corporação. O SisVIM "foi criado justamente para preencher uma lacuna no processo de nomeação, tornando visíveis militares que por algum motivo poderiam estar aliados dessa atividade." (Rocha, 2020, p. 77).

Rocha (2020) explica que a inscrição é feita por meio de um sistema informatizado, o qual coleta dados pessoais, experiências e disponibilidades dos militares, facilitando o processo de nomeação. O Sistema atua como um suporte ao processo seletivo, aumentando a diversidade e o número de voluntários, garantindo, assim, maior efetividade e capacitação no quadro de instrutores. De acordo com o estudo, SisVIM tem trazido grandes avanços na transparência e no aumento da quantidade de candidatos, resultando em uma seleção mais robusta e eficaz, essencial para garantir a qualidade do ensino dentro do Exército Brasileiro.

A experiência do Exército dos Estados Unidos também oferece um modelo de gestão de instrutores aplicável ao contexto do ensino militar brasileiro. Conforme trazem os autores Kem e Bassett (2019), por meio da *Army University e do Accountable Instructional System (AIS)*, o Exército americano estabeleceu um sistema de ensino integrado, que articula treinamento, instrução e avaliação de desempenho docente em todas as etapas da carreira militar.

Segundo Kem e Bassett (2019, p. 1), “o treinamento e a instrução são cumpridos de maneira sequencial e progressiva ao longo de um processo contínuo de aprendizagem”, com acompanhamento institucional de resultados e de currículo. Como observam os autores, o AIS “proporciona um processo para lidar com essas mesmas questões, bem como o desenvolvimento de uma abordagem para garantir que a instrução e o treinamento apropriados ocorram no momento certo” (Kem; Bassett, 2019, p. 1).

Ainda de acordo com Kem e Bassett (2019), o sistema abrange todas as etapas da carreira militar, sendo uma ferramenta contínua de aprendizado e aperfeiçoamento tanto para os militares quanto para os instrutores. No âmbito do AIS, o treinamento e a instrução são interligados em um processo sequencial, onde a formação de cada instrutor se dá com base na experiência adquirida em cursos anteriores, criando uma progressão constante.

Embora voltado ao Exército norte-americano, o modelo se aproxima de experiências como o SisVIM do Exército Brasileiro, demonstrando que a formalização de processos de designação, acompanhamento e avaliação de instrutores é uma tendência consolidada nas organizações militares modernas.

É relevante observar a experiência de outras corporações correlatas, como os corpos de bombeiros estaduais, que enfrentam desafios semelhantes aos do CBMDF. Essas instituições, ao lidarem com a formação e capacitação de seus oficiais, têm implementado soluções inovadoras para o reconhecimento e valorização dos instrutores, muitas vezes criando estruturas de compensação e incentivo que podem servir de referência para o CBMDF.

No Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), por exemplo, os instrutores recebem hora/aula em dinheiro, de acordo com o Artigo 89 da Norma Geral de Ensino:

Farão jus ao pagamento de indenização de ensino os instrutores que ministraram aulas de acordo com o previsto em Plano de Ensino e que estejam devidamente relacionados no Quadro de Trabalho (QT), o qual fará parte do Relatório Final de Curso (RFC) (CBMSC, 2023, p. 9).

O Corpo de Bombeiros Militar de Goiás (CBMGO) também segue essa forma de organização do corpo docente, conforme elucidado no Artigo 4º do Capítulo 3 da Norma Administrativa nº 09:

A indenização por horas-aulas ministradas [...] é paga ao bombeiro militar, membro do corpo docente do Órgão da Academia e Ensino da Corporação, [...], para custeio de despesas extraordinárias, notadamente com qualificação profissional específica para o desempenho do magistério e atualização intelectual (CBMGO, 2024, p. 2).

Já no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG), conforme pode-se verificar no item 8 do Ato nº 1.043, de 29 de janeiro de 2024, a organização docente é anual e a instrução tem procedência dentre todas as atividades do oficial: “a atividade de docência é prioridade para os professores designados, devendo todas as chefias liberar os militares para o cumprimento do calendário e execução de ensino, elaborados pela ABM” (CBMMG, 2024, p. 2).

Como pode-se verificar nas documentações acima, os exemplos adotados pelo CBMSC, CBMGO e CBMMG demonstram práticas que reconhecem e valorizam a função dos instrutores, oferecendo incentivos financeiros para o desenvolvimento e a continuidade do trabalho pedagógico. Essas boas práticas, ao integrar o reconhecimento financeiro com a valorização do ensino e a priorização da docência dentre as responsabilidades do oficial, por exemplo, podem servir de referência para o CBMDF, como um exemplo de reconhecimento formal do papel dos instrutores.

## 2.2 Metodologia

A presente pesquisa possui natureza aplicada, uma vez que busca gerar conhecimentos voltados à solução de problemas concretos enfrentados pela ABM, relacionados à gestão do corpo de instrutores das disciplinas de CIU e Salvamento. O método científico adotado foi o hipotético-dedutivo, pois parte da formulação de hipóteses acerca das dificuldades enfrentadas e de seus impactos, que serão posteriormente verificadas. O método hipotético-dedutivo é descrito por Prodanov e Freitas (2013) como aquele que parte de uma lacuna no conhecimento, formulando hipóteses que serão verificadas por meio de observação e análise empírica.

Prodanov e Freitas (2013) explicam também que a pesquisa exploratória tem como objetivo fornecer uma visão mais ampla do fenômeno, enquanto a pesquisa descritiva foca na caracterização detalhada do problema, sem interferir nos fatores analisados. Portanto, quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva.

Ela explora um fenômeno ainda pouco sistematizado no âmbito do CBMDF (a ausência de um quadro formal de instrutores) e, ao mesmo tempo, descreve suas consequências sobre a qualidade da formação de cadetes e sobre as condições de trabalho dos oficiais docentes. A abordagem, por sua vez, foi predominantemente qualitativa, já que buscou compreender percepções, significados e experiências vivenciadas pelos instrutores, sem recorrer à mensuração estatística como procedimento central.

Para alcançar tais objetivos, foram utilizados diferentes procedimentos metodológicos. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, normas institucionais e documentos estratégicos, a fim de construir um referencial teórico sobre gestão educacional militar, QVT do docente e boas práticas em ensino militar. Em seguida, foi conduzida uma pesquisa documental, contemplando a análise de normas técnicas, escalas de serviço, planos de aula, publicações e demais registros produzidos no contexto da ABM entre os CFO 35 e CFO 45, com o intuito de identificar a forma como o processo de instrução foi conduzido no período.

Complementando essa etapa, foi desenvolvida uma pesquisa de campo, por meio da aplicação de questionários semiestruturados a oficiais que atuaram como instrutores de CIU e Salvamento durante o recorte temporal definido. Segundo Prodanov e Freitas (2013), questionários semiestruturados são utilizados para obter respostas detalhadas dos participantes, permitindo flexibilidade nas respostas, o que é essencial para uma análise mais profunda.

Além disso, o trabalho também utilizou entrevistas com militares que exercem funções de comando no Ensino do CBMDF. Primeiramente, buscou-se compreender a visão da Diretoria de Ensino (DIREN) e da ABM sobre a ausência de um quadro formal de instrutores e sobre os mecanismos utilizados para suprir essa lacuna. Posteriormente, foi possível ter um panorama de como outro estabelecimento de ensino, como CEFAP se beneficia ao possuir um quadro fixo de instrutores nas disciplinas de CIU e Salvamento.

Por fim, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com autoridades da área de ensino em outros corpos de bombeiros e polícias militares do Brasil. Tal etapa proporcionou uma visão mais ampla sobre como outras corporações gerenciam e valorizam seus instrutores. As entrevistas são um método importante para coletar dados qualitativos, e Prodanov e Freitas (2013) detalham que elas permitem ao pesquisador compreender a visão dos participantes sobre o fenômeno investigado.

A análise dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo, a partir da categorização qualitativa das respostas, que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), envolve a organização dos dados em categorias, buscando padrões e significados para garantir uma interpretação coerente e válida. O cruzamento entre as informações obtidas por meio da pesquisa documental, bibliográfica e empírica permitiu a triangulação dos dados, conferindo maior validade aos resultados.

A população pesquisada compreendeu os oficiais do CBMDF que atuaram como instrutores ativos das disciplinas de CIU e/ou Salvamento na ABM em alguma das turmas entre o CFO 35 e o CFO 45. Excluíram-se os militares que participaram apenas de atividades de apoio logístico, ou que tiveram atuação pontual, ministrando menos de 3 aulas.

O critério de amostragem foi intencional, não probabilístico, considerando a relevância da experiência profissional e a representatividade funcional dos participantes dentro do contexto da ABM. Prodanov e Freitas (2013) explicam que a amostragem intencional é utilizada quando o pesquisador seleciona casos específicos com base na sua relevância para a pesquisa, sem a necessidade de aleatoriedade.

Por fim, a pesquisa também adotou elementos de pesquisa-ação, uma vez que não se limitou ao diagnóstico da situação, mas buscou por diretrizes e estratégias práticas que possam subsidiar a formalização de um quadro de instrutores e a otimização da gestão de horas/aula na ABM.

Durante a elaboração deste trabalho, foram empregadas ferramentas de inteligência artificial (IA), especialmente o modelo ChatGPT (OpenAI, 2025) e o Notebook LM, utilizadas de modo ético e transparente. O recurso foi aplicado exclusivamente para apoiar a revisão textual, verificação de coerência metodológica, elaboração de instrumentos de coleta de dados (questionários e entrevistas) e organização de referências segundo as normas da ABNT. O conteúdo analítico, as interpretações e as conclusões permanecem de inteira responsabilidade da autora, em conformidade com as diretrizes do CBMDF para o uso acadêmico de tecnologias.

### **2.3 Resultados e discussão**

Este capítulo integra e discute as evidências produzidas pela pesquisa e tem como objetivo apresentar de forma minuciosa os achados da investigação, interpretando-os e confrontando-os com o referencial teórico estabelecido.

Para alcançar o diagnóstico das dificuldades vivenciadas pelos oficiais instrutores de CIU e Salvamento no ciclo CFO 35 ao CFO 45, a presente pesquisa de abordagem predominantemente qualitativa utilizou a estratégia de triangulação dos dados. Esta triangulação foi realizada por meio do cruzamento de informações oriundas de três procedimentos metodológicos principais: a Pesquisa Bibliográfica e Documental, que estabeleceu o arcabouço teórico e legal do tema; a Pesquisa de Campo, consubstanciada na aplicação de questionários a oficiais que atuaram como instrutores de CIU e Salvamento no período delimitado; e as entrevistas

semiestruturadas com autoridades estratégicas do CBMDF e de corporações coirmãs.

A análise desses dados empíricos seguiu a técnica de análise de conteúdo, buscando compreender as percepções e os impactos da ausência de um quadro fixo de instrutores na qualidade da formação e nas condições de trabalho dos oficiais docentes. Os resultados serão detalhados e discutidos nas subseções seguintes, conforme o sequenciamento metodológico.

### **2.3.1 Da pesquisa bibliográfica e documental**

A literatura e os documentos institucionais analisados convergem para três achados centrais: (i) a docência militar é função estratégica, que exige competências pedagógicas, gestão e reconhecimento; (ii) a ausência de estrutura formal para o corpo docente fragmenta a continuidade pedagógica e sobrecarrega os instrutores; e (iii) Incêndio e Salvamento, por serem eixos técnico-operacionais com grande carga horária e alto risco, demandam planejamento, critérios de gestão e equipe mínima claramente definidos.

Foi possível destacar que as pesquisas em gestão educacional e docência militar convergem para a necessidade de integrar boas práticas pedagógicas com modelos de gestão de pessoal. A análise dessas experiências permite compreender que a formalização e o acompanhamento institucional da docência militar geram resultados concretos na padronização do ensino e na motivação dos profissionais envolvidos.

Em termos normativos, a PSEBM e o Regimento da ESCFD já prescrevem a valorização do corpo docente e a prioridade da docência perante as demais atividades do militar na corporação. Porém, estudos internos (Silva, 2021; Alves, 2025) apontam lacunas de implementação que resultam em desmotivação e sobrecarga dos oficiais, além da perda de padronização na formação dos cadetes. Esse descompasso entre o previsto e o praticado reforça a hipótese de que a inexistência de um quadro formal impacta negativamente a qualidade do ensino e a QVT dos instrutores.

O exame documental evidencia ainda que os núcleos de Incêndio (525 h/a) e Salvamento (390 h/a) concentram parte expressiva da malha curricular do CFO, com mais de 33% da carga horária total das disciplinas nos dois anos de curso, o que converge para a necessidade de docência estável ao longo dos semestres. Soma-se a esse aspecto, a exigência de segurança operacional quando refere-se a instruções envolvendo riscos como, por exemplo, fogo real e altura, que requerem composição mínima de equipe instrucional e a relação instrutor/aluno compatível com o risco, conforme os protocolos de segurança do CETOP. Tais diretrizes internas do próprio CBMDF, por natureza, demonstram a necessidade de planejamento de pessoal e logística com antecedência às instruções.

Em conjunto, observa-se que carga horária, riscos e requisitos de segurança criam uma demanda estrutural por uma gestão docente formalizada (critérios de designação, acompanhamento e avaliação), sob pena de descontinuidade, imprevisto e redução da efetividade formativa. Tais evidências, juntamente com o referencial sobre QVT e com o PLANES 2025–2030 (CBMDF, 2025), reforçam que a padronização de processos de docência em Incêndio e Salvamento do CFO não é apenas uma escolha gerencial ou uma questão de saúde ocupacional, mas também um instrumento de eficiência institucional e melhoria da aprendizagem.

No contexto específico do CBMDF, estudos como os de La Fuente (2013), Silva (2021) e Alves (2025) demonstram que a gestão dos instrutores carece de mecanismos institucionais de apoio, gerando sobrecarga, desmotivação e descontinuidade pedagógica. Tais resultados reforçam a lacuna entre as diretrizes teóricas previstas em documentos oficiais (como o PPC do CFO e o PLANES 2025–2030), e a realidade enfrentada pelos oficiais docentes e apontam para a urgência de soluções que alinhem prática e normatização.

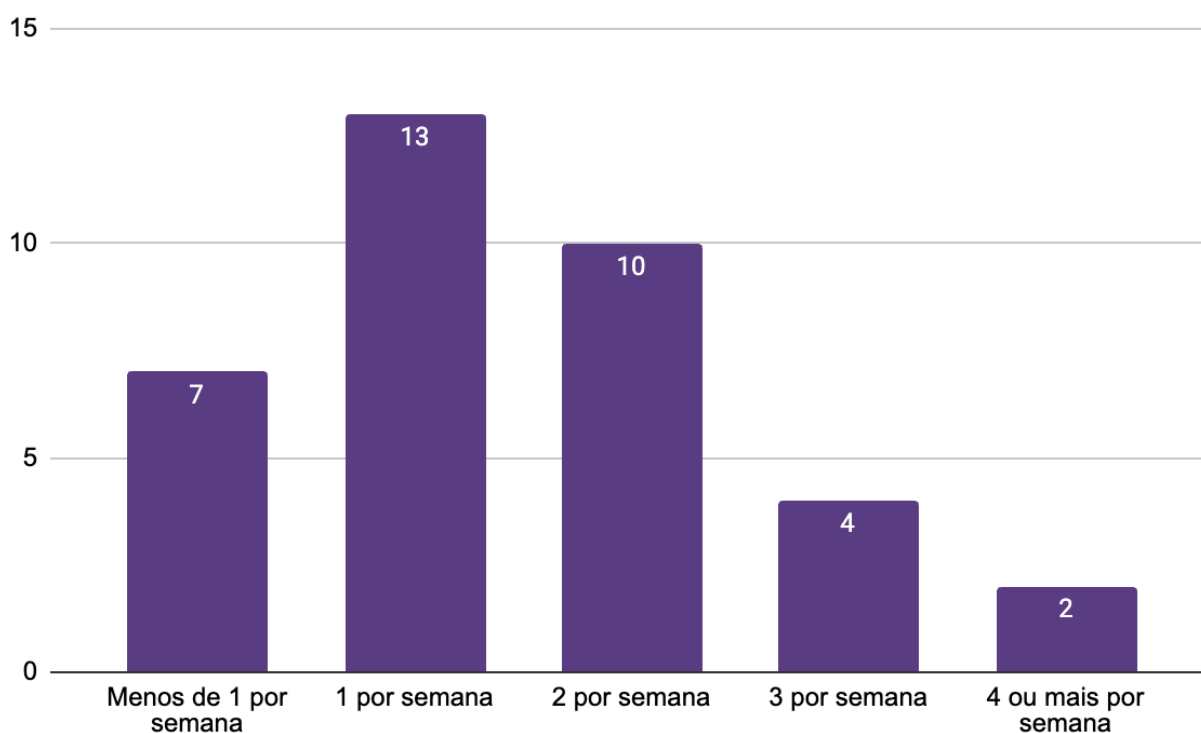
Portanto, de acordo com a literatura e as normativas internas, a falta de um quadro de instrutores formalizado e de um modelo organizacional adequado pode prejudicar não apenas a qualidade do ensino, mas também a QVT dos instrutores, que enfrentam desmotivação e sobrecarga de funções. Para que o CBMDF alcance a excelência na formação dos cadetes, é imprescindível a criação de uma estratégia formal de gestão dos instrutores, com a devida valorização da docência e condições adequadas de trabalho.

### 2.3.2 Dos questionários aplicados aos instrutores

A amostra foi composta por 36 oficiais que atuaram como instrutores de CIU e/ou SALV entre o CFO 35 e o CFO 45, conforme recorte e critérios explicitados no instrumento, contido no Apêndice A.

Em relação a carga horária e planejamento, 63,9% dos oficiais responderam que costumavam ministrar instruções de 1 a 2 vezes por semana, conforme apresentado na Figura 1.

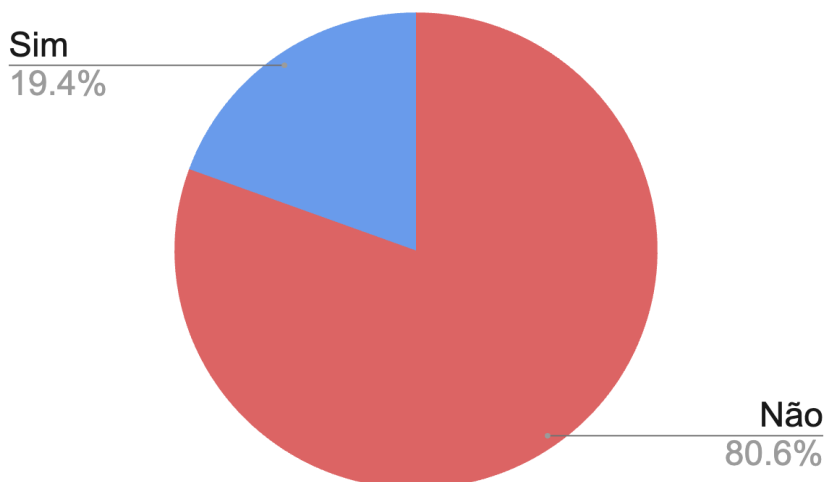
**Figura 1 - Média de instruções ministradas por semana**



Fonte: A autora.

No entanto, menos de 20% dos instrutores tiveram tempo concedido pela chefia para planejamento do conteúdo transmitido aos cadetes, como mostra a Figura 2, na página a seguir.

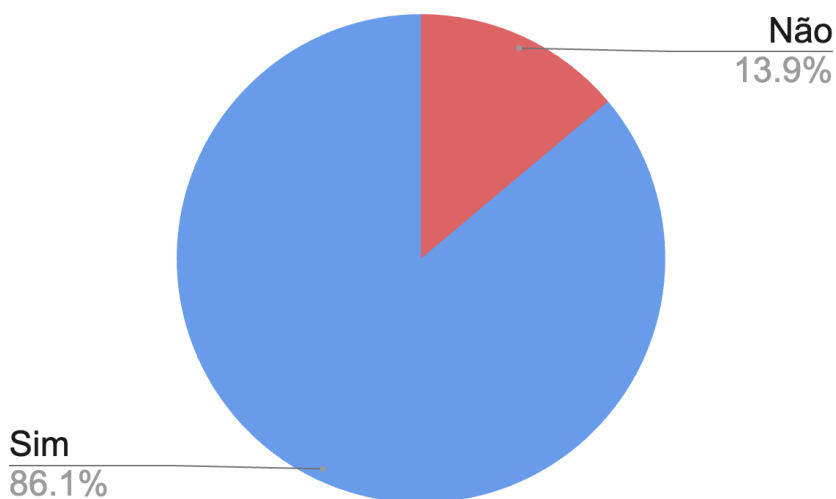
**Figura 2 - Disponibilização de tempo pela chefia para planejamento das instruções**



Fonte: A autora.

Ademais, de acordo com a Figura 3, 86,1% deles já precisaram se ausentar ou suspender a realização de alguma instrução no período em que se dedicaram à docência do CFO.

**Figura 3 - Impossibilidade de ministrar instrução já marcada**

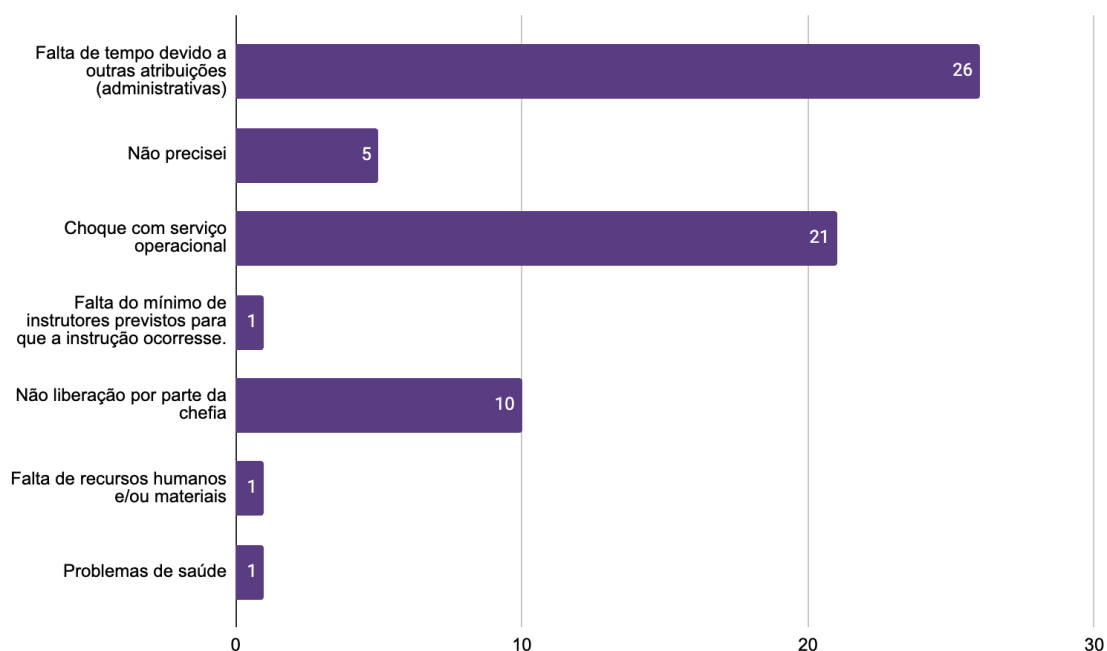


Fonte: A autora.

No questionário, era possível que o instrutor marcasse mais de uma opção quando perguntado sobre o motivo dessa ausência ou suspensão. Dos 36 respondentes, 26 oficiais disseram que o fato ocorreu por falta de tempo devido a

outras atribuições administrativas; 21 afirmaram que houve choque com o serviço operacional; e 10 não foram liberados pela chefia, conforme a Figura 4.

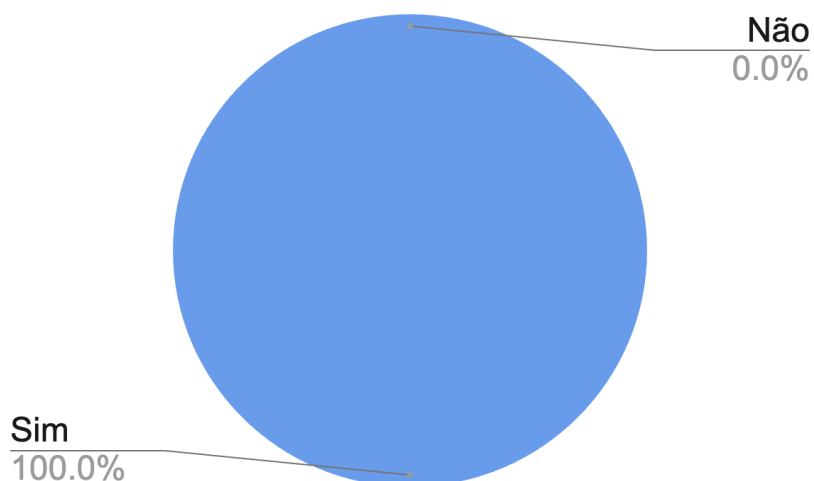
**Figura 4 - Razões para ausência ou suspensão da instrução**



Fonte: A autora.

Além disso, quando perguntados se já precisaram ministrar alguma instrução durante seu período de folga, 100% dos oficiais informaram que sim, como pode ser visto na Figura 5.

**Figura 5 - Prática de docência na folga**



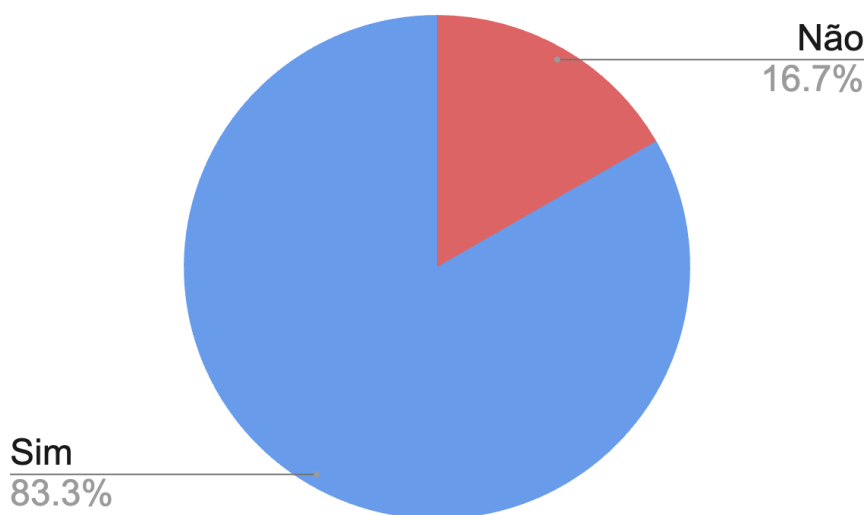
Fonte: A autora.

Esse resultado indica que a atividade docente nas disciplinas de CIU e Salvamento ocorre, de forma recorrente, à margem da jornada regular de trabalho dos oficiais, configurando-se como uma mera atribuição extra. Tal achado evidencia que a estrutura atual de alocação desses instrutores não contempla tempo institucionalizado para o exercício efetivo da docência, o que faz com que precisem sacrificar períodos de descanso para o cumprimento da carga horária, com reflexos diretos na sobrecarga funcional e no bem-estar.

Com base nos autores Walton (1973) e Siqueira *et al.* (2017), a QVT é diretamente impactada quando o tempo de folga (que deveria ser utilizado para descanso, recuperação e convivência familiar), é ocupado por obrigações profissionais. Esse processo pode levar ao esgotamento físico e emocional, afetando motivação e desempenho dos instrutores, além de comprometer a eficiência na execução das funções e o equilíbrio pessoal.

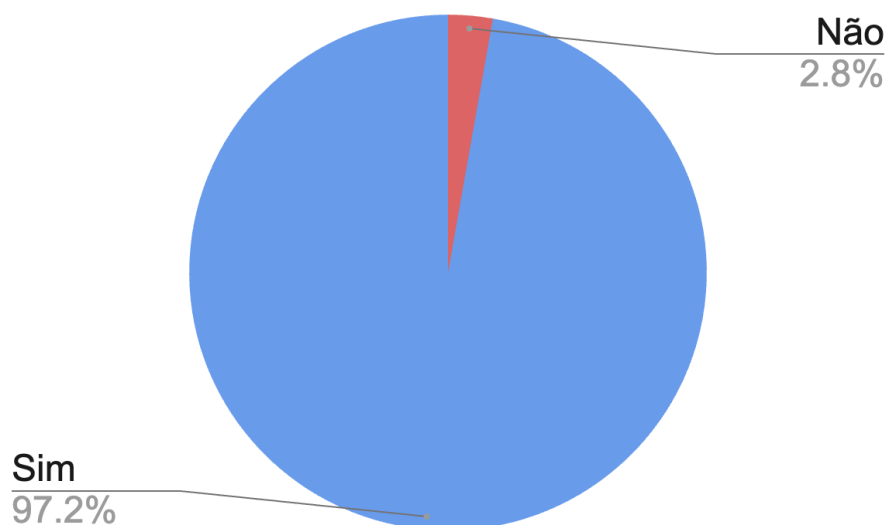
Cabe destacar ainda, que conforme as Figuras 6, 83,3% dos instrutores afirmam que o fato de estarem empenhados com a docência já trouxe algum prejuízo para o seu serviço administrativo.

**Figura 6 - Prejuízo para o serviço administrativo**



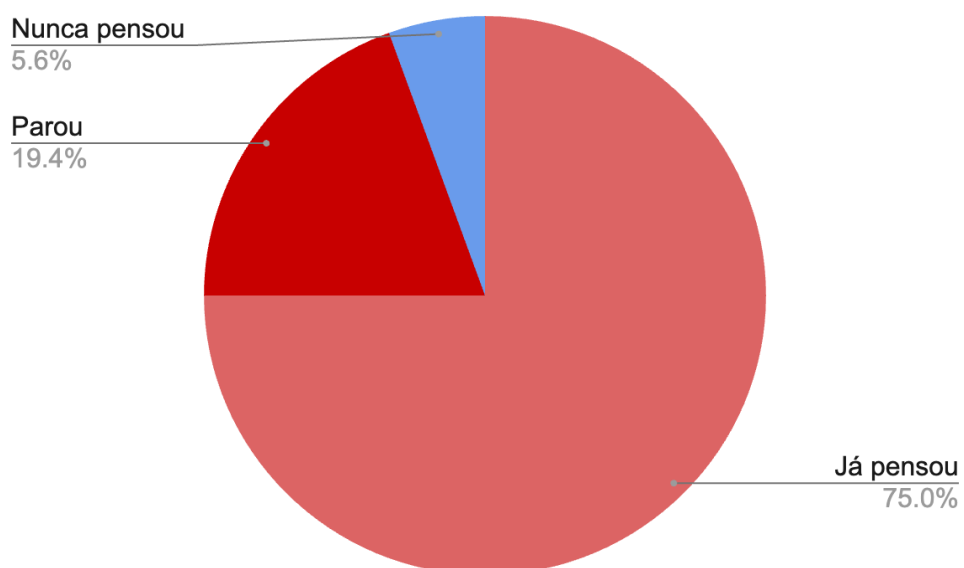
Fonte: A autora.

Ademais, apenas 1 deles respondeu que nunca se sentiu sobrecarregado por acumular a atividade de docência com outras decorrentes de sua função, como pode-se verificar na Figura 7 a seguir.

**Figura 7 - Sobrecarga por acúmulo de funções**

Fonte: A autora.

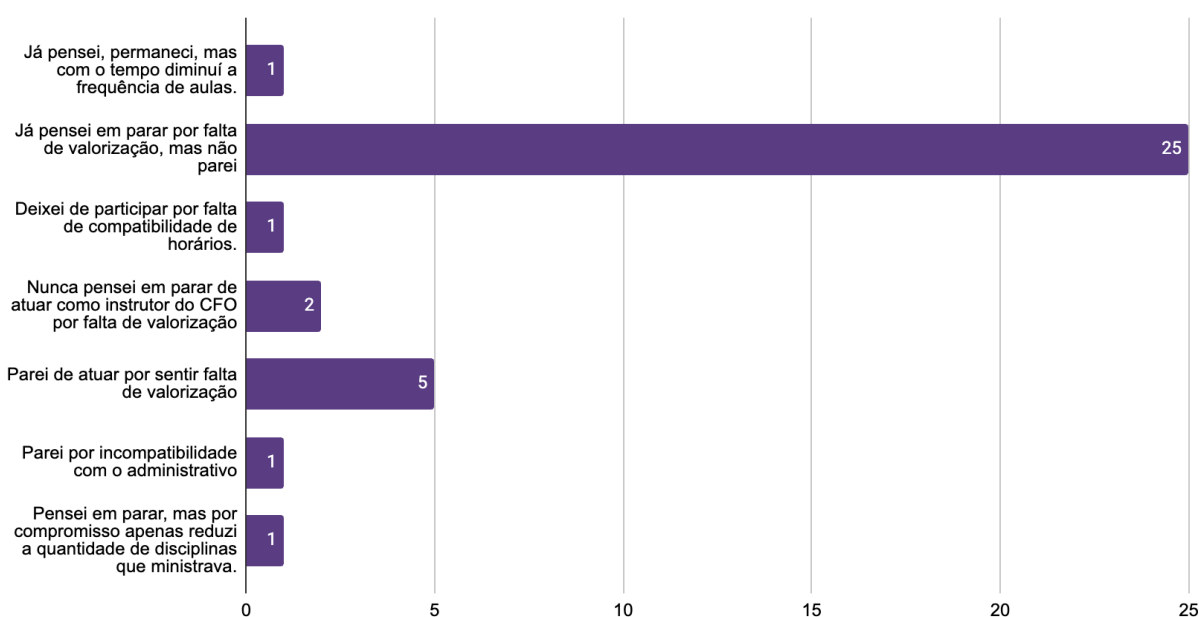
Seguindo nesse contexto, os resultados apresentados na Figura 8 indicam, ainda, que 94,4% dos oficiais que responderam o questionário já cogitaram deixar a docência no CFO ou realmente interromperam a prática, enquanto apenas 5,6% deles nunca pensaram nessa possibilidade.

**Figura 8 - Atuação na docência interrompida**

Fonte: A autora.

Como é possível visualizar na Figura 9, quando questionados sobre o motivo da interrupção da docência, 5 oficiais afirmaram terem interrompido a atuação por falta de valorização, 1 relatou desistência por incompatibilidade de horários e 1 por incompatibilidade com o serviço administrativo, totalizando 7 oficiais que não conseguem mais contribuir na docência dos cadetes. Apesar de terem sido apenas 7 nessa situação de desistência, 27 deles já pensou em fazê-lo, restando apenas 2 instrutores que não foram acometidos por esse pensamento.

**Figura 9 - Motivos da interrupção da prática da docência**

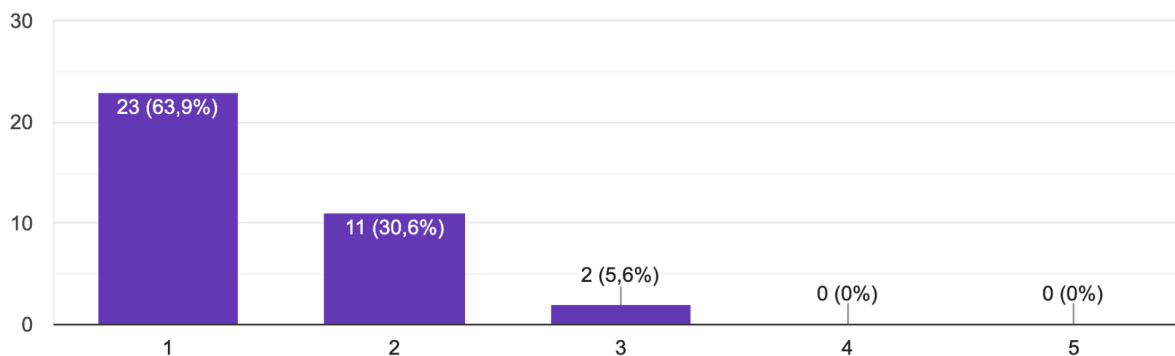


Fonte: A autora.

Em síntese, observa-se uma intenção de saída latente amplamente disseminada, frequentemente convertida em sensação de desvalorização e redução do engajamento, em vez de abandono imediato, como é o caso dos 27 entrevistados que ainda não saíram definitivamente da docência, apesar de já terem pensado sobre essa possibilidade.

Além dessas análises, percepções mensuradas pela escala Likert reforçam o diagnóstico de desequilíbrio e inadequação das condições de docência. Quando perguntados se existe equilíbrio entre o tempo destinado às funções de instrutor, outras responsabilidades no CBMDF e folga, 94,5% dos oficiais discordam, 2 ficaram neutros e não houve concordância de nenhum deles, como evidencia a Figura 10 na próxima página.

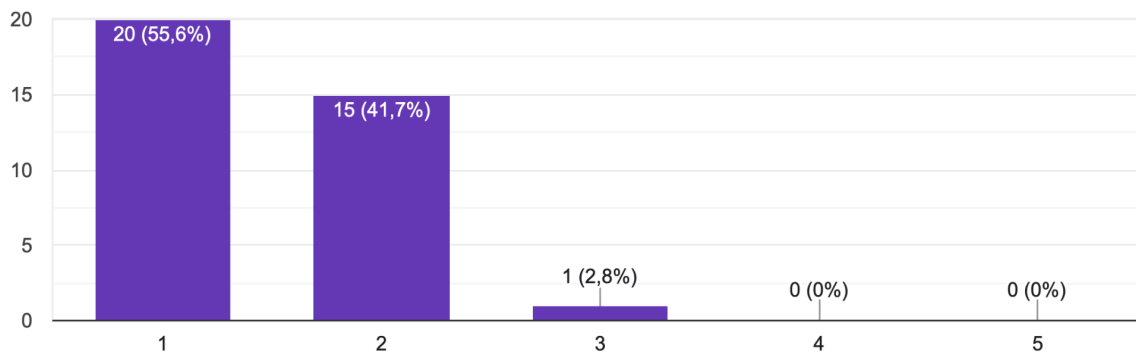
**Figura 10 - Percepção de equilíbrio entre o tempo destinado às funções**



Fonte: A autora.

De modo análogo, quando questionados se as condições de trabalho proporcionadas pelo CBMDF são adequadas para o desempenho das funções docentes aos oficiais, 97,3% dos respondentes discordam, 1 ficou neutro em sua resposta e nenhum deles concordou, conforme visualiza-se na Figura 11.

**Figura 11 - Percepção sobre condições de trabalho**



Fonte: A autora.

A questão se agrava no momento da pergunta aberta, onde os instrutores foram incentivados a relatarem as experiências que tiveram como docentes no CFO. As narrativas convergem para problemas estruturais de QVT, valorização da chefia e da instituição, planejamento, alocação, continuidade pedagógica e segurança, conforme demonstra o Quadro 2 da página seguinte.

Quadro 2 - Análise das Respostas Abertas dos Instrutores

Tema	Falas dos Instrutores	Comentário/Análise
<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>	1) “[...] Instrução na folga, sem nenhuma contrapartida. [...] Sobrecarga de trabalho, afetando minha vida pessoal e saúde mental.” 2) “Embora eu seja apaixonado pela área de ensino, o fato de acumular mais uma função, precisando trabalhar na folga [...] é um pouco desestimulante.” 3) “Os voluntários acabam sempre sendo empenhados e acumulando suas funções.”	A sobrecarga de trabalho, especialmente a ministrar aulas durante o período de descanso, impacta diretamente a qualidade de vida dos instrutores, aumentando o estresse e diminuindo a motivação. Mesmo entre os mais engajados, o desgaste é visível
<b>Comando e Reconhecimento</b>	1) “A depender de quem é o comandante da unidade, não libera ou quer compensação de horário” 2) “Já tive comandante que reclamava por eu estar dando aula para o CFO” 3) “[...] sempre que tinha instruções eu tinha que avisar a chefia e ela claramente não gostava [...] então coloquei sexta à tarde (na folga);” 4) “[...] eu passei por momentos de comandante ameaçando escrever; [...] me obrigar a largar a instrução no dia de aplicação de aula [...] trabalhar muitas vezes na folga, dobrar expediente, abdicar de família [...]”	A falta de entendimento institucionalizado de como proceder e do apoio da chefia imediata em algumas unidades opera contra a valorização da docência, impactando diretamente na motivação e nos horários dos instrutores.
<b>Motivação e Valorização</b>	1) “O instrutor é sempre visto como alguém que escolhe trabalhar a mais [...] contabilizar as horas trabalhadas para oferecer DSCR [...], é mal visto e quase nunca aceito pelas chefias [...]” 2) “Eu dou instrução porque eu gosto [...], muitas vezes o comando não reconhece essa carga a mais [...] nos últimos dois anos não foram concedidos nenhum dia de folga para os instrutores da ABM”	Delinea-se um padrão consistente de baixa valorização institucional da docência. Diversos instrutores relatam que a atividade de docência no oficialato é tratada como trabalho adicional voluntário, com resistência a mecanismos de reconhecimento
<b>Sacrifícios Pessoais</b>	1) “[...] situações de instruções após o serviço de 24h, em que não pode usufruir da folga prevista” 2) “[...] muitas funções ao mesmo tempo; dificuldades de conciliar com vida pessoal, devida a alta demanda.” 3) “[...] trabalhar muitas vezes na folga, [...] abdicar de família, muita coisa até mesmo questão da própria saúde que fica em segundo plano”	A sobrecarga de funções resulta em sacrifícios pessoais, como a falta de tempo para descanso e a impossibilidade de cumprir com atividades pessoais ou familiares, o que afeta o equilíbrio vida-trabalho.
<b>Sobrecarga de Funções</b>	1) “O acúmulo de funções e atividades sobrecarrega o militar [...] desmotiva a participação nas atividades de instrução e aumenta o risco de queda de produtividade do militar.” 2) “[...] não me importava em ir nas minhas folgas, sem necessidade de compensação. Mas [...] quando as demandas foram aumentando, tanto o físico quanto o psicológico começaram a ser afetados [...] mesmo com a liberação do expediente pra dar a aula, muitas vezes eu precisava montar planos de aula, corrigir provas na minha folga, porque durante o expediente eu tinha outras demandas do meu local de trabalho pra resolver e muitas vezes não sobrava tempo pra isso.” 3) “Parei de dar instruções para o CFO porque não consegui conciliar com as demandas do meu expediente administrativo e serviços operacionais. O serviço do meu expediente acabava ficando para a minha folga, então fiquei sobrecarregada.”	Os relatos indicam descompasso entre as exigências das funções do oficialato e da docência, produzindo desgaste cumulativo e redução do engajamento em alguma das áreas de atuação do oficial.
<b>Dificuldades de Organizar o QTS</b>	1) “[...] tinha que implorar para alguém dar instrução para o CFO [...] ocasionava mudança constante de QTS e impossibilidade de um planejamento a longo prazo.” 2) “Alocação hoje é feita não pelo ideal, pelo melhor instrutor, mas sim pelo instrutor que tem disponibilidade.”	O processo de alocação de instrutores é descrito como improvisado e ineficiente, prejudicando o planejamento das aulas e comprometendo a qualidade pedagógica.
<b>Falta de Estabilidade Pedagógica</b>	1) “A rotatividade dos instrutores prejudica as instruções. O número de instrutores necessários para uma atividade prática é alto, e [...] frequentemente não era possível a presença de todos.” 2) “[...] o instrutor deve acompanhar a disciplina do começo ao fim para conhecer os alunos e entender suas dificuldades e ver sua evolução.”	Dificuldade de manter uma equipe fixa, o que compromete o acompanhamento do progresso dos cadetes.
<b>Segurança e Recursos</b>	1) “A forma de organização dos instrutores na ABM apresenta sérias fragilidades, chegando a representar riscos [...]. As disciplinas demandam um quantitativo elevado de pessoal para garantir o mínimo de segurança [...]. Além disso, a rotatividade constante [...] dificulta a uniformização da linguagem e dos procedimentos, o que pode levar à execução insegura [...]”	A escassez de instrutores qualificados e a alta rotatividade prejudicam a segurança das instruções, além de dificultar a uniformidade nos procedimentos e a qualidade do ensino nas atividades práticas.

Fonte: A autora.

Diante desse contexto, as sugestões reiteradas pelos respondentes na questão aberta são consistentes: quadro fixo para as disciplinas em questão (ao menos vínculo sazonal), portaria do instrutor com critérios e acompanhamento e compensações e/ou indenizações (como hora-aula, dispensa do serviço como recompensa, banco de horas, etc). Além disso, foi sugerido que haja ajustes de expediente, nivelamento pedagógico, reforço de pessoal de apoio e segurança, padronização de protocolos e melhoria de logística.

Para além das propostas de caráter operacional, aparecem também sugestões de governança e exemplo de liderança (envolver oficiais de alto comando na docência para reforçar a cultura de valorização) e de calendário modular para concentrar dedicação no período da disciplina, mitigando o acúmulo de funções ao longo do semestre. Essas são medidas vistas como caminho direto para reduzir a sobrecarga e estabilizar a continuidade pedagógica.

### **2.3.3 Das entrevistas com Autoridades do CBMDF**

As entrevistas com o Diretor de Ensino, o Comandante da ABM e o Comandante do CEFAP evidenciam, de forma convergente, as dificuldades enfrentadas pela corporação em relação à gestão do corpo de instrutores nas disciplinas de CIU e Salvamento. Essas dificuldades vão desde a sobrecarga de funções dos oficiais até a falta de valorização dos instrutores, o que impacta diretamente tanto a motivação quanto a qualidade do ensino. O Comandante da ABM mencionou que “muitos relatam não se sentirem valorizados como instrutores, além de enfrentarem sobrecarga por acumularem funções [...] e, em alguns casos, ainda terem sua presença exigida em turnos fora das aulas”.

Além disso, a autoridade se mostrou favorável a uma estruturação formal: “[...], considero que um quadro formal de instrutores seria benéfico para a ABM, desde que corretamente dimensionado e com apoio da cadeia de comando.” Essa observação está diretamente alinhada com a do Diretor de Ensino, que endossou a proposta, mas reconheceu as dificuldades de execução dessa medida sem prejudicar outras áreas. Ele afirmou: “A ideia é muito positiva e bem-vinda. O problema está na execução sem prejudicar a área meio.”

Em contrapartida, o Comandante da ABM traz o viés de que “Instrutores especializados são muito demandados pela corporação e acabam desviados para outras funções, enquanto oficiais não especializados permanecem em locais com menor carga de trabalho.” Essa afirmação indica uma necessidade urgente de balancear a carga de trabalho dos oficiais, garantindo que os instrutores possam se dedicar à docência sem que isso comprometa outras funções na corporação na área meio.

De acordo com o Comandante da ABM, “Não há impedimento legal para que oficiais atuem exclusivamente como instrutores, nem impacto orçamentário relevante[...]” No entanto, ele aponta a barreira cultural como um desafio significativo: “Ainda existe a percepção de que o instrutor está em posição privilegiada, e o tempo destinado ao preparo de aulas nem sempre é reconhecido como trabalho. Isso gera a ideia equivocada de que o instrutor tem menos carga laboral.” Essa resistência cultural dentro da corporação reflete um dos maiores obstáculos para a docência dos oficiais, pois muitas autoridades ainda desvalorizam a função pedagógica e a veem como uma atividade adicional, sem a mesma importância e dignidade atribuída às funções operacionais e administrativas.

O Comandante do CEFAP, por sua vez, reforçou a importância de um corpo fixo de instrutores, especialmente para as disciplinas de grande carga horária, que exigem uma presença constante e qualificada ao longo do curso. Segundo ele: “[...] a manutenção destes militares, juntos cotidianamente, compartilhando ideias, conhecimentos e informações, mantém a qualidade dos cursos, aperfeiçoa a didática e dinâmica de trabalho e é fundamental para garantir o sucesso ao final de cada etapa formativa.” Isso está diretamente relacionado à continuidade pedagógica e ao aperfeiçoamento constante da didática, aspectos essenciais para a qualidade do ensino.

Ele também apontou que, no CEFAP, o corpo de instrutores é vital para a execução das atividades e que a rotatividade de instrutores pode prejudicar a padronização e a efetividade do ensino. Em contraste, a ausência de um quadro fixo na ABM é vista como um fator limitante, pois compromete a continuidade e a consistência na formação dos cadetes, uma vez que, como o Comandante

observou, os instrutores “acabam sobrecarregados” e “a rotatividade de militares prejudica a continuidade das instruções”.

Em relação aos incentivos e valorização, os entrevistados concordaram que são pontos cruciais para melhoria da QVT e motivação dos instrutores. O Comandante do CEFAP ressaltou a necessidade de incentivos, afirmando que: “[...] não são poucas as corporações, militares ou civis, da área de segurança pública, que oferecem incentivos aos seus corpos de instrutores. Acredito que, falta ao CBMDF, maior envolvimento e busca de alternativas para otimizar o emprego dos militares como instrutores, ainda que de forma voluntária.”

Da mesma forma, o Comandante da ABM cita que: “Alguns estados já permitem a remuneração de instrutores, o que pode estimular profissionais capacitados a integrarem o corpo docente.” Essas declarações indicam que, apesar da resistência cultural dentro da corporação, incentivos (financeiros ou não) são vistos, por determinadas autoridades, como um passo fundamental para melhorar a motivação dos instrutores e reduzir a sobrecarga que eles enfrentam.

#### **2.3.4 Das entrevistas com Autoridades de corporações coirmãs**

A etapa de entrevistas com autoridades de ensino de corporações coirmãs buscou estabelecer um parâmetro comparativo para a gestão da docência entre as cinco corporações entrevistadas. Um ponto de convergência entre elas é a inexistência de um quadro específico e a conciliação das instruções com expediente e escala operacional.

Foram entrevistadas as seguintes autoridades: Chefe da Escola de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Goiás; Chefe da Divisão de Ensino da Escola Superior de Bombeiros do Corpo de Bombeiros Militar do Paraná; Subcomandante do centro de Ensino Bombeiro Militar do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina; Chefe da Seção de Pesquisa e Desenvolvimento da Escola Superior de Bombeiros do Estado de São Paulo e Chefe da Seção de Pedagogia da Academia de Polícia Militar Dom João VI, da Polícia Militar do Rio de Janeiro.

Apesar de não haver dedicação exclusiva do oficial à docência, a designação dos instrutores do CFO dessas corporações costuma apoiar-se em arranjos internos,

como câmaras técnicas, coordenadorias, banco de talentos ou rol de especialistas, apesar de não haver um quadro formal permanente. Combinadas, essas boas práticas apontam um caminho factível para o CBMDF: formalizar critérios e papéis, instituir avaliação docente, organizar a governança por áreas técnicas e calibrar incentivos para reduzir rotatividade e estabilizar a continuidade pedagógica.

No entanto, a principal distinção encontrada entre o CBMDF e as corporações entrevistadas reside nos mecanismos de incentivo para mitigar o impacto da sobrecarga e da dedicação parcial, especialmente a QVT. Enquanto o CBMDF enfrenta a dificuldade de acumulação de funções sem remuneração específica ou folga garantida, todas as cinco corporações coirmãs adotam o pagamento de indenização por hora-aula como principal incentivo.

A análise da política de hora-aula revela que a efetividade do instrumento varia muito. Em Goiás, a indenização é limitada (de R\$20,00 a R\$50,00 por hora e teto mensal de R\$ 700,00), o que reduz a atratividade. No estado de Santa Catarina, a hora-aula para pós-graduado chega a R\$122,70, mas permanece a exigência de compensação de expediente e a ausência de diárias para deslocamentos. O Paraná, além de também remunerar por hora-aula, organiza o corpo docente por câmaras técnicas. Já na Polícia Militar do Rio de Janeiro, além da hora-aula, há também pontuação para promoção. E, por fim, a Escola de Bombeiros, dentro da Polícia Militar de São Paulo (PMESP), utiliza um modelo percentual do salário de Oficial, variando de 1% a 2,5% conforme o nível do curso, mas impõe um limite de 40 horas-aula mensais.

Embora todas as corporações coirmãs adotem a indenização por hora-aula como principal ou único incentivo material pela docência, a análise das entrevistas revela que este mecanismo, por si só, é insuficiente para garantir a valorização e a QVT do instrutor, confirmando o dilema também percebido no CBMDF. O CBMGO, por exemplo, relatou uma iniciativa de criação de "tutores" que falhou em 2023, não por erro de conceito, mas por "sobrecarga de missões institucionais" que levou os tutores a desistirem da função.

O paradoxo reside no fato de que a estrutura de gestão tende a reconhecer apenas o tempo cronológico em sala de aula, ignorando o "trabalho invisível"

inerente à função docente. A autoridade do CBMGO relatou, ainda, que a principal dificuldade reside na "exaustiva carga horária de trabalho e a dificuldade de conciliar o planejamento das instruções com as demais atividades", forçando muitos oficiais a "preparar as aulas durante o horário de folga", o que gera acúmulo de trabalho.

Em Santa Catarina, apesar de o valor da hora-aula ser tido como "bem considerável", há grande dificuldade, pois o oficial deve compensar o horário do expediente dedicado à aula, e o pagamento não cobre o planejamento, correção de prova e *feedback*. Tal acúmulo de funções, especialmente em um ambiente onde o oficial é "envolvido com muita coisa", gera uma "demanda gigantesca".

Em casos mais extremos, como no CBMGO, onde o valor da hora-aula é baixo e defasado e há um limite de 20 horas por mês, ou na PMESP, onde o militar "dá aula de graça" se exceder o limite de 40 horas mensais, o incentivo financeiro perde sua força. Segundo a autoridade, o instrutor "tem que vir porque ama mesmo", demonstrando que o engajamento está ancorado na motivação intrínseca, no "dever de retribuir à formação", e não na eficácia dos mecanismos de gestão ou valorização institucional.

O fracasso de iniciativas como essas evidencia que, sem um reconhecimento formal e estrutural do tempo total demandado pelo instrutor (incluindo o tempo de planejamento, estudo e confecção das aulas), a simples indenização não resolve o problema da QVT.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve como propósito diagnosticar as dificuldades enfrentadas pelos oficiais instrutores das disciplinas de CIU e Salvamento na ABM do CBMDF, analisando os efeitos da ausência de um quadro formal sobre a formação dos cadetes e a QVT docente. Fundamentado em revisão de literatura, análise documental, questionários e entrevistas, o estudo evidenciou a necessidade de institucionalizar uma política de gestão docente que assegure continuidade pedagógica, padronização de práticas e valorização profissional.

O diagnóstico indica que a docência militar, especialmente nas disciplinas operacionais, demanda condições de trabalho específicas e apoio institucional. O

equilíbrio entre demandas administrativas, operacionais e pedagógicas constitui um desafio que pode impactar o bem-estar do instrutor e a formação do futuro oficial. Assim, o estudo contribui para o fortalecimento da gestão educacional da ABM, ao oferecer evidências que sustentam a modernização do modelo de alocação e acompanhamento docente.

Nesse contexto, o fato de todos os instrutores ministrarem aulas em suas folgas evidencia um problema estrutural na ABM, especialmente nas disciplinas de maior carga horária e risco. Esse cenário reforça a necessidade de revisar a gestão pedagógica e o tempo de trabalho, priorizando melhores condições de ensino e QVT. Sem ajustes estruturais, a sobrecarga tende a comprometer a eficácia pedagógica e a permanência dos instrutores.

Em conjunto, achados como sobrecarga recorrente, renúncias pessoais e intenção de saída evidenciam fragilidades persistentes na organização da docência do oficial e a necessidade de melhor distribuição de tempo e responsabilidades, a fim de estabilizar a continuidade pedagógica nos núcleos de Incêndio e Salvamento.

As entrevistas com autoridades do CBMDF apontaram desafios estruturais, culturais e operacionais que impactam a docência no oficialato e a formação dos cadetes. Destacaram-se a ausência de quadro de instrutores, a sobrecarga de funções e a desvalorização, com efeitos sobre continuidade pedagógica e QVT. As sugestões para criação de quadro fixo (ou vínculos híbridos/sazonais), incentivos (financeiros ou não) e melhoria das condições de trabalho indicam caminhos claros para otimizar a formação de oficiais, alinhando as necessidades operacionais e administrativas à valorização do corpo docente.

A pesquisa com corporações coirmãs mostrou que, embora a ausência de quadro fixo seja um padrão nacional, a falta de indenização por hora-aula no CBMDF agrava os impactos sobre QVT e motivação, visto que outras instituições utilizam esse incentivo como principal mecanismo para conciliar docência e rotina operacional. As dificuldades de conciliação e logística também se repetem, sugerindo a necessidade de institucionalizar mecanismos de compensação que reconheçam a especificidade da docência, conforme diretrizes da ESCFD.

À luz dos resultados, a primeira hipótese inicialmente formulada foi confirmada. Os achados empíricos e documentais indicam que a ausência de um quadro formal de instrutores em CIU e Salvamento compromete a continuidade pedagógica, dificulta a padronização das práticas de ensino e impacta a QVT dos oficiais. Observou-se que a docência operacional tem sido exercida de forma sobreposta às demais atribuições do oficialato, sem tempo institucionalizado ou mecanismos consistentes de reconhecimento, corroborando os pressupostos que motivaram este estudo.

Portanto, a gestão de instrutores para as disciplinas de CIU e Salvamento configura-se não apenas como medida administrativa, mas como investimento institucional estratégico. Nesse sentido, a adoção de critérios formais de designação, acompanhamento pedagógico e compensações adequadas permitirá valorizar a docência militar e fortalecer a missão educacional da Academia.

Assim sendo, como produto associado a esta pesquisa, apresenta-se, no Apêndice D, uma minuta de Portaria elaborada com base nos achados desse artigo, destinada a regulamentar a gestão do corpo de instrutores da ABM. O documento propõe diretrizes para designação, atribuições, carga horária, compensações e avaliação, buscando institucionalizar um modelo de gestão que garanta continuidade pedagógica, segurança nas instruções e QVT dos oficiais docentes.

Espera-se, por conseguinte, que o produto técnico ora apresentado subsidie a DIREN e o Comando do CBMDF na tomada de decisões relativas à formalização e implementação de um sistema de gestão de instrutores moderno, eficiente e humano, salvo melhor juízo. Assim, este trabalho busca não apenas compreender o problema, mas também oferecer uma solução normativa concreta, coerente com os objetivos estratégicos do Plano 2025–2030 e com a missão institucional de formar oficiais plenamente capacitados para proteger vidas, o patrimônio e o meio ambiente no Distrito Federal.

Sem prejuízo das contribuições apresentadas, este estudo apresenta algumas limitações durante seu desenvolvimento. Primeiramente, a amostra de participantes foi restrita aos oficiais do CBMDF que atuaram como instrutores no ciclo de CFO 35 a CFO 45, o que pode não representar toda a diversidade de

experiências vividas por instrutores de outros ciclos. Além disso, a pesquisa foi centrada nas percepções dos instrutores e autoridades envolvidas na docência, o que não permite uma análise mais abrangente dos aspectos administrativos, normativos e logísticos da gestão de pessoal, que poderiam ser explorados em futuros estudos. Soma-se a isso o fato de que fatores institucionais e culturais influenciam a implementação de mudanças na gestão dos instrutores, o que torna a análise dos impactos uma tarefa desafiadora.

No que se refere às perspectivas para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos comparativos entre a QVT dos instrutores lotados no CEFAP e a daqueles vinculados ao quadro de oficiais que ministram instruções para o CFO, bem como a análise da eficácia da implementação de propostas de gestão docente, como a criação de um quadro formal de instrutores. Outro aspecto relevante a ser investigado refere-se à relação entre a adoção de incentivos financeiros e a melhoria das condições de trabalho e da qualidade de vida dos instrutores, tema que pode ser aprofundado por meio da análise dos efeitos de políticas de remuneração e compensação sobre a motivação e o engajamento docente.

Por fim, recomenda-se a realização de estudos que analisem de forma integrada este trabalho e outras produções acadêmicas desenvolvidas nos cursos de aperfeiçoamento e de altos estudos do CBMDF, inclusive as que foram citadas neste artigo, permitindo uma análise comparativa das diferentes proposições de gestão do corpo docente já apresentadas no âmbito institucional.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Raissa Almeida. **Estudo sobre os desafios e potencialidades da criação de um corpo de instrutores único para o ensino do combate a incêndio urbano nos cursos de formação do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) - CBMDF, Brasília, 2025.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE GOIÁS. Norma Administrativa nº 09 - Despesas Extraordinárias. **Portaria nº 2137, de 30 de abril de 2024**, Goiânia: CBMGO, 2024.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS. **Ato nº 1.043, de 29 de janeiro de 2024**. Belo Horizonte: CBMMG, 2024.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA. Norma Geral de Ensino do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. **Resolução nº 6, de 14 de março de 2023**. Florianópolis: CBMSC, 2023.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 31, de 5 de setembro de 2017**. [Aprovação e publicação do Projeto Pedagógico do Curso de Formação de Oficiais (CFO), e dá outras providências]. Boletim Geral nº 170, de 06 de setembro de 2017, Brasília: CBMDF, 2017.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria de 13 de janeiro de 2025**. Plano Estratégico 2025–2030. Suplemento ao Boletim Geral nº 009, de 14 de janeiro de 2025, Brasília: CBMDF, 2025.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 31, de 18 de agosto de 2022**. Política do Sistema de Ensino Bombeiro Militar Suplemento ao Boletim Geral nº156, de 18 de agosto de 2022, Brasília: CBMDF, 2022.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Instrução Normativa nº 4, de 2020**. Protocolo de utilização das Torres de Treinamento Tokyo e Yokohama, Boletim Geral 205, de 3 de novembro de 2020, Brasília: CBMDF, 2020.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Instrução Normativa nº 3, de 2020**. Protocolo de utilização dos Simuladores de Desenvolvimento do Incêndio, Boletim Geral 108, de 9 de junho de 2020, Brasília: CBMDF, 2020.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria Ministerial nº 700, de 26 de julho de 2024, publicada no Diário Oficial da União nº 144, de 29 de julho de 2024**; Regimento Interno da Escola Superior de Ciências do Fogo e dos Desastres. Suplemento ao BG nº 237, de 16 de dezembro de 2024, Brasília: CBMDF, 2024.
- COUTINHO, Bruno Acioly; SANTOS, Karla de Oliveira. O nivelamento pedagógico de instrutores militares na Polícia Militar de Alagoas: proposições e inovações. **Revista de Egal**, Alagoas, v. 8, n. 3, p. 182-195, 2024. Disponível em: <https://revista.escoladegoverno.al.gov.br/artigo/62>. Acesso em: 26 set. 2025.
- DANTAS, Jean Paulo Guedes; *et al.* Saúde mental e qualidade de vida no trabalho docente. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 27, n. 2, p. 67-71, 2025. Disponível em:

<https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol27-issue2/Ser-1/K2702016771.pdf>. Acesso em: 20 set. 2025.

KEM, Jack D.; BASSETT, William E. A instrução e o treinamento apropriados no momento certo: como decidir o que ensinar e garantir que isso ocorra. **Army University Press – Edição Brasileira**, v. 99, n. 2, p. 1-11, mar. 2019. Disponível em: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicao-Brasileira/Artigos-Exclusivamente-On-line/Artigos-Exclusivamente-On-line-de-2019/A-Instrucao-e-o-Treinamento-Apropriados-no-Momento-Certo/>. Acesso em: 26 set. 2025.

KIRSCH, Deise Becker; MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti. A profissionalização do oficial da Aeronáutica: os instrutores militares. **Revista Educação**, Santa Maria, v. 36, n. 3, p. 483-498, 2011.

KIRSCH, Deise Becker; MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti. Concepções acerca dos processos de ensinar e de aprender em uma academia militar. **Revista Eletrônica de Educação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 182-195, 2014.

KIRSCH, Deise Becker; MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti. Ensinar e aprender de instrutores e de alunos militares. **Revista Signos**, Lajeado, v. 32, n. 2, p. 188-200, 2019.

LA FUENTE, Glauber Anderson Martins de. **A função institucional do Centro de Treinamento Operacional**: um estudo sobre a estrutura da gestão do treinamento operacional. 2013. Monografia (Curso de Altos Estudos de Oficiais) - CBMDF, Brasília, 2013.

LIMA, Willis Correia de. Instrutor militar: a prática docente na formação de soldados da Força Aérea Brasileira. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 9, n. 9, p. e521997386, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/instrutor-militar>. Acesso em: 3 set. 2025.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de, **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2013.

ROCHA, Anderson Martins da. **O sistema de voluntariado de instrutores e monitores**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Gestão e Acompanhamento do Estado Maior) - Escola de Formação Complementar do Exército, Salvador, 2020.

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

SIQUEIRA, Jessyka Garcia; TANNHAUSER, Claudia Lehnemann; CAMARGO, Maria Emilia; HAHN BIEGELMEYER, Uiliam; RECH, Munique; BIEGELMEYER, Silvana Cargnino. **Qualidade de Vida no Trabalho Segundo o Modelo de Walton**: Um Estudo de Caso. XVII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão (Programa de Pós Graduação em Administração) - UCS, Caxias do Sul, 2017.

TAVARES, José Gustavo Fagundes. **Revisão bibliográfica dos métodos educacionais aplicados à formação militar**. 2012. Monografia (Curso de Altos Estudos Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2012.

VASCONCELOS, Patrício Henrique de; *et al.* Qualidade de vida no trabalho docente: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. **Revista de Administração**, v. 51, n. 2, p. 190-202, São Paulo, 2012.

WALTON, Richard E. **Quality of working life: what is it?** Sloan Management Review, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

## ANEXO A - MALHA CURRICULAR DO CFO

EIXO	ORDEM	NÚCLEO	CIÊNCIA (BM)	DISCIPLINA	TOTAL	CARGA HORÁRIA				
						1º ano		2º ano		
						1º sem.	2º sem.	3º sem.	4º sem.	
Básico	2	Capacitação Física	Desastres	Defesa Pessoal - 1º semestre	15	15				
Básico	4	Capacitação Física	Desastres	Defesa Pessoal - 2º semestre	15		15			
Básico	6	Capacitação Física	Desastres	Defesa Pessoal - 3º semestre	15			15		
Básico	8	Capacitação Física	Desastres	Defesa Pessoal - 4º semestre	15				15	
Básico	1	Ciências Sociais	Desastres	História da Corporação	30	30				
Básico	2	Ciências Sociais	Desastres	Filosofia Prática	30	30				
Básico	3	Ciências Sociais	Desastres	Psicologia Organizacional	30			30		
Básico	2	Comunicação	Desastres	Libras	30	30				
Básico	1	Direito e Legislação	Desastres	Legislação Aplicada ao CBMDF	30	30				
Básico	2	Direito e Legislação	Desastres	Direito Penal e Processual Militar Aplicado	45	45				
Básico	3	Direito e Legislação	Desastres	Estudo dos Direitos Humanos	15	15				
Básico	4	Direito e Legislação	Desastres	Direito Administrativo Disciplinar Militar	45		45			
Básico	4	Doutrina, Ensino e Instrução	Desastres	Metodologia para o Ensino e a Instrução	30			30		
Básico	1	Emergência Pré-Hospitalar	Desastres	Fisiologia Humana	30	30				
Básico	3	Emergência Pré-Hospitalar	Desastres	Psicologia Aplicada ao Socorro	30	30				
Básico	4	Emergência Pré-Hospitalar	Desastres	Tática e Legislação em APH	30			30		
Básico	2	Gestão e Estratégia	Desastres	Gestão do Ciclo Operacional Bombeiro Militar	15		15			
Básico	3	Gestão e Estratégia	Desastres	Gestão	45		45			
Básico	5	Gestão e Estratégia	Desastres	Estratégia Corporativa	15			15		
Básico	7	Gestão e Estratégia	Desastres	Gestão de Pessoas	30			30		
Básico	8	Gestão e Estratégia	Desastres	Demandas e Pedidos de Compras Públicas	30			30		
Básico	9	Gestão e Estratégia	Desastres	Licitações	15			15		
Básico	10	Gestão e Estratégia	Desastres	Gestão de Contratos e Patrimônio Público	30			30		
Básico	1	Iniciação à pesquisa	Desastres	Metodologia Científica	30	30				
Básico	2	Iniciação à pesquisa	Desastres	Estatística Descritiva e Inferencial	30		30			
Militar	1	Capacitação Física	Desastres	Treinamento Físico Bombeiro Militar - 1º semestre	105	105				
Militar	3	Capacitação Física	Desastres	Treinamento Físico Bombeiro Militar - 2º semestre	105		105			
Militar	5	Capacitação Física	Desastres	Treinamento Físico Bombeiro Militar - 3º semestre	105			105		
Militar	7	Capacitação Física	Desastres	Treinamento Físico Bombeiro Militar - 4º semestre	105				105	
Militar	1	Comunicação	Desastres	Comunicação Bombeiro Militar	30	30				
Militar	3	Comunicação	Desastres	Comunicação Social Bombeiro Militar	30			30		
Militar	1	Doutrina, Ensino e Instrução	Desastres	Instrução Militar - 1º semestre	60	60				
Militar	2	Doutrina, Ensino e Instrução	Desastres	Instrução Militar - 2º semestre	45		45			
Militar	3	Doutrina, Ensino e Instrução	Desastres	Instrução Militar - 3º semestre	60			60		
Militar	5	Doutrina, Ensino e Instrução	Desastres	Comando, Chefia e Liderança	30			30		
Militar	6	Gestão e Estratégia	Desastres	Inteligência Bombeiro Militar	30			30		
Técnico Profissional	2	Emergência Pré-Hospitalar	Desastres	Atendimento Pré-Hospitalar	90	90				
Técnico Profissional	1	Gestão e Estratégia	Desastres	Sistema de Comando de Incidentes	45	45				
Técnico Profissional	4	Gestão e Estratégia	Desastres	Emprego da Frota e Utilização de Equipamentos e Recursos de Viaturas Operacionais	30			30		
Técnico Profissional	3	Iniciação à pesquisa	Desastres	Trabalho de Conclusão de Curso - Elaboração do Projeto	30		30			
Técnico Profissional	4	Iniciação à pesquisa	Desastres	Trabalho de Conclusão de Curso - Pesquisa	30			30		
Técnico Profissional	5	Iniciação à pesquisa	Desastres	Trabalho de Conclusão de Curso - Desenvolvimento	30				30	
Técnico Profissional	1	Incêndio	Fogo	Combate a Incêndio Urbano	45	45				
Técnico Profissional	2	Incêndio	Fogo	Dinâmica do Incêndio	45	45				
Técnico Profissional	3	Incêndio	Fogo	Técnicas Base de Armação de Linha e Ligação	60	60				
Técnico Profissional	4	Incêndio	Fogo	Técnicas de Combate a Incêndio com Uso de Água	45		45			
Técnico Profissional	5	Incêndio	Fogo	Técnicas de Combate a Incêndio com Uso de Espuma e Câmara Térmica	30		30			
Técnico Profissional	6	Incêndio	Fogo	Segurança Contra Incêndio e Pânico - 2º semestre	30		30			
Técnico Profissional	7	Incêndio	Fogo	Combate a Incêndio Florestal	30		30			
Técnico Profissional	8	Incêndio	Fogo	Uso do Ventilador no Combate a Incêndio	15			15		
Técnico Profissional	9	Incêndio	Fogo	Segurança Contra Incêndio e Pânico - 3º semestre	30			30		
Técnico Profissional	10	Incêndio	Fogo	Perícia em Incêndio	30			30		
Técnico Profissional	11	Incêndio	Fogo	Estratégia e Tática de Combate a Incêndio - 3º semestre	30			30		
Técnico Profissional	12	Incêndio	Fogo	Gerenciamento de Combate a Incêndio Florestal	30			30		
Técnico Profissional	13	Incêndio	Fogo	Estratégia e Tática de Combate a Incêndio - 4º semestre	45			45		
Técnico Profissional	14	Incêndio	Fogo	Simulacros de Comando e Operações de Combate a Incêndio	60			60		
Técnico Profissional	1	Proteção e Defesa Civil	Desastres	Segurança Pública e Defesa Civil	30		30			
Técnico Profissional	2	Proteção e Defesa Civil	Desastres	Emergências com Produtos Perigosos	45		45			
Técnico Profissional	3	Proteção e Defesa Civil	Desastres	Proteção ao Meio Ambiente	30		30			
Técnico Profissional	4	Proteção e Defesa Civil	Desastres	Planejamento de Operações Bombeiro Militar	30			30		
Técnico Profissional	5	Proteção e Defesa Civil	Desastres	Comando Básico de Incidentes com Produtos Perigosos	15			15		
Técnico Profissional	1	Salvamento	Desastres	Salvamento	30	30				
Técnico Profissional	2	Salvamento	Desastres	Salvamento Veicular	30	30				
Técnico Profissional	3	Salvamento	Desastres	Salvamento em Altura - 1º semestre	60	60				
Técnico Profissional	4	Salvamento	Desastres	Salvamento em Altura - 2º semestre	30		30			
Técnico Profissional	5	Salvamento	Desastres	Salvamento Aquático	30			30		
Técnico Profissional	6	Salvamento	Desastres	Orientação de Campanha	30			30		
Técnico Profissional	7	Salvamento	Desastres	Salvamento em Combate a Incêndio	30			30		
Técnico Profissional	8	Salvamento	Desastres	Salvamento Terrestre	75			75		
Técnico Profissional	9	Salvamento	Desastres	Operações de Mergulho	15			15		
Técnico Profissional	10	Salvamento	Desastres	Tática de Salvamento	60			60		
<b>Carga horária total das disciplinas</b>					<b>2700</b>	<b>855</b>	<b>660</b>	<b>645</b>	<b>540</b>	
Estágio	Estágio Operacional Supervisionado				432	-	120	144	168	
	Estágio Administrativo Supervisionado				96	-	30	30	36	
	Atividades Sócio-Culturais e Solenidades Militares				95	-	30	30	35	
Complemento	Seminário Prévio (semana zero. Não é contabilizada na carga horária total)				120	-	-	-	-	
	Viajem de estudos				50	-	-	-	50	
Coordenação	A disposição da Coordenação				240	60	60	60	60	
	<b>Carga horária total das atividades extracurriculares</b>					<b>1033</b>	<b>60</b>	<b>240</b>	<b>264</b>	<b>349</b>
<b>Carga horária total por semestre</b>						<b>915</b>	<b>900</b>	<b>909</b>	<b>889</b>	
<b>Carga horária média por semestre</b>								<b>903,25</b>		
<b>Carga horária total do Curso</b>					<b>3613</b>		<b>1815</b>		<b>1798</b>	
<b>Nº aproximado de semanas com 50h/a</b>					<b>72,26</b>		<b>18,30</b>	<b>18,00</b>	<b>18,18</b>	<b>17,78</b>
							<b>36,30</b>		<b>35,96</b>	

Componente	Carga horária	Semestre							
		1	2	3	4				
Núcleo	Capacitação Física	480	120	120	120	120			
	Ciências Sociais	90	60		30				
	Comunicação	90	60			30			
	Direito e Legislação	135	90	45					
	Doutrina, Ensino e Instrução	225	60	45	120				
	Emergência Pré-Hospitalar	180	120	30	30				
	Gestão e Estratégia	285	45	60	30	150			
	Incêndio	525	150	135	105	135			
	Iniciação à pesquisa	150	30	60	30	30			
	Proteção e Defesa Civil	150	105	30	15				
Salvamento	390	120	60	150	60				
<b>Subtotal</b>		<b>2700</b>	<b>855</b>	<b>660</b>	<b>645</b>	<b>540</b>			
Estágio	Estágio Operacional Supervisionado				432	-	120	144	168
	Estágio Administrativo Supervisionado				96	-	30	30	36
	Atividades Sócio-Culturais e Solenidades Militares				95	-	30	30	35
Complemento	Seminário Prévio (semana zero. Não é contabilizada na carga horária total)				120	-	-	-	-
	Viajem de estudos				50	-	-	-	50
Coordenação	A disposição da Coordenação				240	60	60	60	60
	<b>Subtotal</b>		<b>1033</b>	<b>60</b>	<b>240</b>	<b>264</b>	<b>349</b>		
<b>Carga horária total e por semestre</b>		<b>3613</b>	<b>915</b>	<b>900</b>	<b>909</b>	<b>889</b>			
<b>Eixo</b>		<b>Carga horária</b>	<b>Semestre</b>						
Básico		676	265	180	106	135			
Militar		726	195	180	125	155			
Técnico-profissional		1329	495	330	345	240			
<b>Total</b>		<b>2700</b>	<b>855</b>	<b>660</b>	<b>645</b>	<b>540</b>			

## **APÊNDICE A – Questionário aplicado à amostra de instrutores de Incêndio e Salvamento que atuaram na docência da ABM nas turmas CFO 35 ao CFO 45**

Prezado instrutor,

Este é um questionário de pesquisa acadêmica que integra o CAO e subsidia um estudo aplicado sobre a gestão do corpo de instrutores da ABM, com foco nas disciplinas operacionais de Combate a Incêndio Urbano e Salvamento no Curso de Formação de Oficiais (CFO).

O objetivo é diagnosticar dificuldades e impactos da atual organização docente na qualidade do ensino e na qualidade de vida no trabalho (QVT) dos instrutores, a fim de propor diretrizes para a gestão de instrutores nessas áreas de grande carga horária.

### **Quem deve responder (amostra do estudo):**

- Oficiais do CBMDF que atuaram como instrutores de CIU e/ou SALV na ABM em alguma turma entre o CFO 35 e o CFO 45 (2017–2025);
- Inclusão: quem ministrou 3 aulas ou mais na(s) disciplina(s) citada(s);
- Exclusão: quem atuou apenas em apoio logístico/administrativo, sem docência direta.

### **Sua experiência “de ponta de linha” é essencial para:**

- Mapear gargalos operacionais, administrativos e pedagógicos;
- Orientar padrões de gestão, carga horária e critérios de designação/avaliação;
- Embasar medidas institucionais de valorização e continuidade pedagógica dos núcleos de Incêndio e Salvamento.

### **Confidencialidade e ética**

As respostas são confidenciais, analisadas de forma agregada e não identificada. A participação é voluntária e você pode interromper a qualquer momento, sem qualquer prejuízo funcional.

Agradeço desde já sua colaboração. Ela é determinante para elevar o padrão de ensino e cuidar da QVT de quem instrui nossos cadetes.

1. Li as informações acima, concordo em participar e autorizo o uso anônimo dos meus dados para fins acadêmicos e institucionais.\*
  - Concordo
  - Não concordo
  
2. Você deu instrução nas cadeiras de SALVAMENTO ou COMBATE A INCÊNDIO URBANO em uma das turmas de CFO da 35 à 45?\*

  - Sim
  - Não

### **Perfil e Triagem**

3. Qual o seu posto atualmente?\*

  - Asp.
  - 2º Ten.
  - 1º Ten.
  - Cap.
  - Maj.
  - Ten-Cel.
  - Cel.

  
4. Em que posto você esteve quando se dedicou à docência na ABM? (Marque todas que se aplicam)\*

  - Asp.
  - 2º Ten.
  - 1º Ten.
  - Cap.
  - Maj.
  - Ten-Cel.
  - Cel.

  
5. Em quais disciplinas você ministrou instrução? (Marque todas que se aplicam)\*

  - Combate a Incêndio Urbano
  - Dinâmica do Incêndio
  - Técnicas Base de Armação de Linha e Ligação
  - Técnicas de Combate a Incêndio com Uso de Água

- Técnicas de Combate a Incêndio com Uso de Espuma e Câmera
- Uso do Ventilador no Combate a Incêndio
- Salvamento em Combate a Incêndio
- Estratégia e Tática de Combate a Incêndio - 3o semestre
- Estratégia e Tática de Combate a Incêndio - 4o semestre
- Simulacros de Comando e Operações de Combate a Incêndio
- Salvamento
- Salvamento Veicular
- Salvamento em Altura - 1o semestre
- Salvamento em Altura - 2o semestre
- Salvamento Aquático
- Orientação de Campanha
- Salvamento Terrestre
- Operações de Mergulho
- Tática de Salvamento

6. Você estava lotado(a) na ABM na época que deu instrução para o CFO?\*

- Não
- Sim, todo o período em que dei instrução
- Sim, mas também já pratiquei a docência para o CFO enquanto estive lotado em outra unidade

### **Carga Horária e Planejamento**

Se você foi lotado na ABM, mas já praticou a docência para o CFO enquanto esteve lotado em outra unidade, **responda as próximas perguntas com base no período em que esteve lotado em outra unidade.**

7. Quantas instruções por semana, em média, você costumava ministrar nas disciplinas de Combate a Incêndio Urbano ou Salvamento?\*

- Menos de 1 por semana
- 1 por semana
- 2 por semana
- 3 por semana
- 4 ou mais por semana

8. A sua chefia disponibilizava um período para você planejar o conteúdo que precisava ser transmitido (como produzir Planos de Aula, Planos de Avaliação, Provas e correções)?\*

- Sim
- Não

9. Com base na sua experiência, qual seria a carga horária ideal para cobrir adequadamente esse conteúdo extra classe?\*

- menos de 6 horas semanais
- 6 horas semanais
- 12 horas semanais
- Mais de 12 horas semanais
- Outro: \_\_\_\_\_

### **Conflitos e Descontinuidade Pedagógica**

10. Você precisou deixar de ministrar alguma aula no período em que deu instrução para essas turmas?\*

- Sim
- Não

11. Se sim, quais foram as principais razões para a ausência ou suspensão da instrução? (Marque todas que se aplicam)\*

- Falta de tempo devido a outras atribuições (administrativas)
- Choque com serviço operacional
- Não liberação por parte da chefia
- Problemas de saúde
- Não precisei
- Outro: \_\_\_\_\_

12. Você já precisou ministrar alguma instrução durante a sua folga no período em que deu instrução?\*

- Sim
- Não

13. Se sim, qual era a frequência?\*

- Não me recordo
- Menos de 1 vez por mês
- Entre 1 e 2 vezes por mês
- Entre 3 e 4 vezes por mês
- 5 vezes por mês ou mais
- Não precisei

14. O fato de estar empenhado com a docência já trouxe algum prejuízo para o seu serviço administrativo?\*

- Sim
- Não

### **Impactos Pessoais e QVT**

15. Já se sentiu sobrecarregado por ter que acumular a atividade de docência com outras atividades do seu expediente?\*

- Sim
- Não

16. Você já precisou abdicar de atividades pessoais/de família para que alguma instrução pudesse acontecer?\*

- Sim
- Não

17. No período em que deu instrução para o CFO, você teve alguma dificuldade no ambiente pessoal/familiar por causa do acúmulo de funções?\*

- Sim
- Não

18. Já pensou em parar de atuar como instrutor do CFO ou chegou a parar por não se sentir valorizado?\*

- Já pensei em parar por falta de valorização, mas não parei
- Parei de atuar por sentir falta de valorização
- Nunca pensei em parar de atuar como instrutor do CFO por falta de valorização
- Outro: \_\_\_\_\_

### **Avaliação da Qualidade e Gestão**

Agora usaremos uma escala Likert **de 1 a 5** para todas as afirmações, na qual números maiores indicam percepção melhor. Interprete assim: **1 = muito ruim /**

**discordo totalmente, 2 = ruim / discordo, 3 = neutro / nem concordo nem discordo, 4 = bom / concordo, 5 = excelente / concordo totalmente.**

Exemplo: diante da afirmação “Recebo tempo suficiente para planejar e avaliar as aulas”, marcar 1 significa que quase nunca tem tempo e isso prejudica seu trabalho; 3 indica que às vezes tem, às vezes não; 5 indica que o tempo é adequado de forma consistente. Em enunciados de sentido negativo (ex.: “Falta material didático para as aulas”), mantenha a mesma lógica: 1 indica que o problema é muito presente (pior cenário) e 5 que o problema não ocorre (melhor cenário).

19. A falta de um quadro fixo de instrutores do CFO impacta a qualidade do ensino nas disciplinas de Combate a Incêndio Urbano e Salvamento.\*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

20. A sobrecarga de atividades (administrativas, operacionais e de ensino) prejudica a qualidade do ensino.\*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

21. A falta de estrutura formal, padronização de carga horária e suporte institucional impacta negativamente a qualidade de vida no trabalho dos oficiais instrutores.\*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

22. A alocação dos instrutores do CFO é feita de maneira adequada, considerando as necessidades do curso e a carga de trabalho dos oficiais.\*

- 1
- 2
- 3

- 4
- 5

23. Existe equilíbrio entre o tempo destinado às funções de instrutor, suas outras responsabilidades no CBMDF e folga.\*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

24. As condições de trabalho proporcionadas pelo CBMDF são adequadas para o desempenho das funções docentes dos oficiais combatentes.\*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

25. O reconhecimento do comando pelas atividades de ensino contribui para a satisfação e motivação dos instrutores.\*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

### **Relato Livre e Propostas**

**Fique à vontade para expressar sua opinião com base na experiência vivida.**

1. Quais foram as principais dificuldades enfrentadas?
2. Como você percebe a alocação/distribuição de instrutores?
3. De que forma a ausência de um quadro formal impacta a qualidade do ensino e a continuidade pedagógica?
4. Como a carga de trabalho (ensino, serviço operacional e atividades administrativas) afetou sua motivação e QVT?
5. Quais propostas concretas você sugere para melhorar a gestão e a qualidade de vida dos instrutores?

Relate sua experiência como instrutor(a) de Combate a Incêndio Urbano e/ou

Salvamento no CFO: \_\_\_\_\_

## **APÊNDICE B – Entrevista realizadas com as Autoridades do CBMDF**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O DIRETOR DE ENSINO**

1- Considerando que a ESCFD foi credenciada como IES, e que o Regimento Interno estabelece a docência como atividade prioritária (CBMDF, 2024, art. 93), existe algum mecanismo de gestão e fiscalização que a Diretoria de Ensino pretenda utilizar para garantir que o Comando das OBMs de origem libere efetivamente os oficiais instrutores para ministrar e planejar as instruções, mitigando o conflito de agenda relatado?

2- A alta rotatividade de instrutores é um dos desafios apontados entre os oficiais. Qual é a visão do senhor sobre a proposta de criar um banco de talentos formal ou um sistema de vínculo sazonal (modular) para esses oficiais, em substituição ao atual modelo baseado principalmente no voluntariado?

3- Os resultados da pesquisa indicam que 100% dos oficiais instrutores já precisaram ministrar instruções durante a folga e 97,1% se sentiram sobrecarregados, afetando sua QVT. De que forma a gestão atual busca mitigar essa sobrecarga universal, e como isso se alinha com o Objetivo Estratégico nº 9 do PLANES (Impulsionar a QVT do bombeiro militar)?

4- O modelo de indenização por hora-aula é um padrão nas coirmãs. Quais são as barreiras institucionais e orçamentárias que impedem o CBMDF de adotar um sistema de indenização por hora-aula para as atividades de instrução operacional, considerando que a legislação atual da ESCFD restringe o uso de fundos de apoio para o magistério regular?

5- Na visão do senhor, por que o modelo de quadro formal de instrutores, adotado com as praças no CEFAP, não é replicado para os oficiais na ABM, e quais seriam as principais barreiras (legais, orçamentárias ou culturais) para tal implementação na ESCFD?

---

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O COMANDANTE DA ABM**

1. Como o senhor avalia os impactos da inexistência de um quadro fixo de oficiais instrutores para disciplinas operacionais de alta carga horária (CIU e Salvamento) na continuidade pedagógica e na padronização doutrinária da ABM?

2- A alta rotatividade de instrutores é um dos desafios apontados. Qual é a visão do senhor sobre a proposta de criar um banco de talentos formal ou um sistema de

vínculo sazonal (modular) para esses oficiais, em substituição ao atual modelo baseado principalmente no voluntariado?

3- Os protocolos internos de segurança (CBMDF, 2020) exigem um quantitativo mínimo de instrutores em função da relação aluno/instrutor para garantir a segurança nas instruções de CIU e Salvamento. Como a ABM assegura que essa exigência seja plenamente cumprida em um cenário de escassez de efetivo e rotatividade constante, e qual o risco institucional percebido nessa gestão de pessoal?

4- Na visão do senhor, por que o modelo de quadro formal de instrutores, adotado com as praças no CEFAP, não é replicado para os oficiais na ABM, e quais seriam as principais barreiras (legais, orçamentárias ou culturais) para tal implementação na ESCFD?

---

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O COMANDANTE DO CEFAP**

1- No CEFAP, existe um quadro formal de instrutores praças para as disciplinas operacionais, que se reporta ter maior eficiência e continuidade. Quais são as vantagens e os desafios desse modelo formal em termos de QVT, padronização doutrinária e gestão de carga horária para as praças?

2- Na visão do senhor, por que o modelo de quadro formal de instrutores, adotado com as praças no CEFAP, não é replicado para os oficiais na ABM, e quais seriam as principais barreiras (legais, orçamentárias ou culturais) para tal implementação na ESCFD?

3- Na visão do senhor, quais os critérios que garantem a continuidade pedagógica e a padronização doutrinária nas instruções de Salvamento e Incêndio no CEFAP?

4- Quais desafios de gestão ou prejuízos o CEFAP verifica em ter um quadro formal de instrutores?

## **APÊNDICE C – Entrevistas realizadas com autoridades de entidades coirmãs**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ARTIGO CIENTÍFICO**

- 1- Como é a estrutura do ensino de formação dos cadetes na sua corporação? É separado da formação das praças ou se trata de uma mesma academia?
- 2- As práticas de gestão dos instrutores oficiais e praças são iguais ou são tratadas de forma diferente?
- 3- Existe um quadro de oficiais instrutores de disciplinas como Combate a Incêndio urbano e Salvamento na Academia? Como é instituído?
- 4- Há dedicação parcial ou exclusiva para docência desses oficiais durante o período letivo?
- 5- Como os oficiais conciliam a docência com o expediente, escala operacional e funções administrativas?
- 6- Há incentivos pela docência (indenização/hora-aula, pontuação para promoção, folga compensatória, prioridade em cursos ou lotação)? Como funciona?
- 7- Como os senhores dimensionam o efetivo de instrutores oficiais necessários por turma/semestre pra essas grandes disciplinas de combate a incêndio urbano e salvamento?
- 8- Quais são os principais desafios que os oficiais instrutores relatam?
- 9- Existe alguma prática de gestão dos instrutores que não funcionou e foi abandonado (e por quê)?

## APÊNDICE D – Produto

### 1. Aluna:

Cap. QOBM/Comb. Camilla Pilotto Muniz Costa

### 2. Nome do produto:

Minuta de Portaria para regulamentação da gestão do corpo de instrutores das disciplinas de Combate a Incêndio Urbano e Salvamento na Academia de Bombeiro Militar do CBMDF.

### 3. Descrição:

Trata-se de uma minuta de Portaria destinada a estabelecer diretrizes para a organização, designação e gestão do corpo de instrutores das disciplinas operacionais de Combate a Incêndio Urbano e Salvamento no Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. O documento propõe critérios institucionais para seleção, permanência e organização dos instrutores, buscando reduzir a descontinuidade pedagógica, equilibrar a carga de trabalho dos oficiais e fortalecer a qualidade do ensino nas disciplinas de maior carga horária e complexidade operacional do CFO.

### 4. Finalidade:

Estabelecer diretrizes institucionais que orientem a formalização da gestão do corpo de instrutores da Academia de Bombeiro Militar, promovendo maior continuidade pedagógica, melhoria das condições de trabalho dos instrutores e maior eficiência no processo de formação dos cadetes do Curso de Formação de Oficiais, sem prejuízo para os serviços administrativos e operacionais dos oficiais docentes.

### 5. A quem se destina:

O produto destina-se principalmente à Academia de Bombeiro Militar, à Diretoria de Ensino e aos setores responsáveis pela gestão do ensino no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, bem como aos oficiais que atuam ou venham a atuar como instrutores nas disciplinas de Combate a Incêndio Urbano e Salvamento.

### 6. Funcionalidades:

O documento propõe diretrizes para: organização institucional do corpo de instrutores; definição de critérios para designação e permanência de instrutores; estruturação de banco de instrutores especializados nas disciplinas operacionais; melhoria da continuidade pedagógica entre as turmas do Curso de Formação de Oficiais; maior previsibilidade na gestão das instruções e no planejamento pedagógico das disciplinas; valorização institucional da atividade docente no âmbito da ABM.

#### 7. Especificações técnicas:

Documento normativo estruturado no formato de minuta de Portaria administrativa, contendo artigos e diretrizes institucionais para regulamentação da gestão do corpo de instrutores das disciplinas de Combate a Incêndio Urbano e Salvamento no âmbito da Academia de Bombeiro Militar do CBMDF.

#### 8. Instruções de uso:

A minuta poderá servir como base para análise, discussão e eventual regulamentação pela cadeia de comando da área de ensino do CBMDF, podendo ser adaptada conforme as necessidades institucionais e os normativos vigentes da Corporação.

#### 9. Condições de conservação, manutenção e armazenamento:

Por se tratar de um documento administrativo, deverá ser armazenado em meio digital e institucional, podendo ser atualizado ou revisado conforme alterações nas diretrizes do Sistema de Ensino Bombeiro Militar e nas necessidades organizacionais da Academia de Bombeiro Militar.

**PORTARIA QUE REGULAMENTA A ATIVIDADE DE INSTRUTOR DO QUADRO  
DE OFICIAIS NA ABM**

PORTARIA Nº \_\_\_ DE \_\_\_ DE \_\_\_ DE 2026

Dispõe sobre a gestão do corpo de instrutores das disciplinas operacionais de Combate a Incêndio Urbano e Salvamento no âmbito da Academia de Bombeiro Militar do CBMDF.

O COMANDANTE-GERAL DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL, no uso das atribuições que lhe confere a legislação vigente, e

CONSIDERANDO a relevância estratégica da formação de oficiais para o cumprimento da missão constitucional do CBMDF;

CONSIDERANDO a elevada carga horária, complexidade técnica e riscos inerentes às disciplinas de Combate a Incêndio Urbano e Salvamento no Curso de Formação de Oficiais;

CONSIDERANDO a necessidade de assegurar continuidade pedagógica, segurança nas instruções e qualidade de vida no trabalho dos instrutores;

CONSIDERANDO os achados diagnósticos que evidenciam sobrecarga, ausência de tempo institucionalizado para docência e fragilidades na gestão do corpo instrucional;

RESOLVE:

**CAPÍTULO I  
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

**Art. 1º** Esta Portaria estabelece diretrizes para a gestão do corpo de instrutores das disciplinas de Combate a Incêndio Urbano e Salvamento no âmbito da Academia de Bombeiro Militar (ABM).

§1º - Trata-se de Instrutor o Oficial Bombeiro Militar especialista e capacitado para ministrar instruções aos cursos da ABM.

**Art. 2º** A gestão do corpo de instrutores observará os princípios da:

- I – continuidade pedagógica;
- II – segurança operacional;
- III – valorização da docência militar;
- IV – eficiência administrativa;

V – compatibilização entre ensino, atividade operacional, expediente administrativo e qualidade de vida no trabalho.

## **CAPÍTULO II DO ACERVO DE OFICIAIS DOCENTES**

**Art. 3º** Fica instituído o Acervo de Oficiais Docentes da ABM, sob gestão da própria Academia.

**Art. 4º** O Acervo de Oficiais Docentes deverá conter, no mínimo:

- I – dados funcionais do instrutor;
- II – cursos de formação, especialização e atualização;
- III – experiências prévias em docência;
- IV – disciplinas ministradas;
- V – controle de carga horária de instruções ministradas por ciclo letivo;
- VI – histórico de atuação como instrutor.

**Art. 5º** O Acervo de Oficiais Docentes terá caráter dinâmico e deverá ser atualizado periodicamente pela ABM.

## **CAPÍTULO III DA COMPOSIÇÃO DO CORPO DE INSTRUTORES**

### **Seção I – Dos Instrutores Efetivos**

**Art. 6º** A ABM contará, no mínimo, com:

- I – 01 (um) instrutor oficial efetivo do núcleo de Combate a Incêndio Urbano;
- II – 01 (um) instrutor oficial efetivo do núcleo de Salvamento.

**Art. 7º** Os instrutores efetivos:

- I – serão lotados administrativamente na ABM;
- II – atuarão como pontos focais técnicos e pedagógicos de seus respectivos núcleos;
- III – serão responsáveis pela organização, planejamento e apoio à execução das disciplinas do núcleo;
- IV – não exercerão relação hierárquica funcional sobre os demais instrutores em razão dessa designação;
- V – não exercerão função de logística.

§1º - A atividade de logística deverá ser realizada por uma praça lotada na ABM e designada para tal.

§2º - O Instrutor Efetivo deverá orientar e fiscalizar no que couber.

## **Seção II – Dos Instrutores Externos**

**Art. 8º** Os demais instrutores das disciplinas de Combate a Incêndio Urbano e Salvamento da ABM serão designados como Instrutores Externos.

**Art. 9º** Os Instrutores Externos:

I – permanecerão vinculados à sua unidade de origem;

II – durante o semestre letivo, mediante publicação, atuarão de um a dois dias semanais diretamente na ABM, com o planejamento, preparação e execução das instruções no seu eixo operacional.

**Art. 10.** A relação de Instrutores Externos será publicada previamente ao início de cada semestre letivo.

**Art. 11.** O Instrutor Externo terá sua atuação na ABM restrita exclusivamente ao período letivo ou à necessidade pedagógica, previamente identificada no planejamento semestral da ABM, que motivou sua designação, conforme publicação específica.

**Art. 12.** Encerrado o período de atuação como Instrutor Externo, o militar será automaticamente devolvido à sua unidade de origem, retomando integralmente suas atribuições regulares, sem necessidade de ato administrativo adicional.

**Art. 13.** A eventual necessidade de recondução do militar à função de Instrutor Externo em semestres subsequentes dependerá de nova avaliação pedagógica e nova publicação, observados os critérios estabelecidos nesta Portaria.

## **CAPÍTULO IV**

### **DA ALOCAÇÃO FUNCIONAL E DAS RESTRIÇÕES ADMINISTRATIVAS**

**Art. 14.** Durante o semestre letivo, os instrutores efetivos e externos:

I – não deverão ser designados para sindicâncias, IPM, comissões ou grupos de trabalho extraordinários, entre outras funções administrativas extras;

II – deverão cumprir no máximo 01 (um) serviço operacional mensal, com a finalidade de manutenção do vínculo com a atividade-fim.

**Art. 15.** A lotação dos instrutores efetivos e externos deverá ser mantida durante todo o semestre letivo, salvo necessidade devidamente justificada.

## **CAPÍTULO V**

### **DO APOIO INSTRUCIONAL E DA SEGURANÇA**

**Art. 16.** Poderá haver compartilhamento de instrutores praças lotados em outras OBMs para apoio às instruções práticas, especialmente aquelas de maior complexidade e risco.

**Art. 17.** Em todas as instruções:

- I – deverá haver, obrigatoriamente, ao menos 01 (um) instrutor efetivo ou externo, do quadro de oficiais presente;
- II – deverão ser observadas integralmente as normas de segurança vigentes.

## **CAPÍTULO VI**

### **DO ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE DOCENTE**

**Art. 18.** Compete à ABM realizar o acompanhamento periódico da execução do modelo de gestão do corpo de instrutores, com vistas à avaliação de sua efetividade pedagógica, organizacional e operacional.

**Art. 19.** A ABM deverá manter controle sistematizado das horas-aula ministradas por todos os instrutores, efetivos e externos, incluindo, no mínimo:

- I – disciplina ministrada;
- II – carga horária por atividade;
- III – período letivo;
- IV – natureza da atividade (aula teórica, prática, simulacro, avaliação, planejamento pedagógico).

**Art. 20.** O controle de horas-aula referido no artigo anterior terá finalidade exclusivamente gerencial, pedagógica e institucional, destinando-se a:

- I – subsidiar o planejamento da distribuição de instrutores;
- II – apoiar a análise de sobrecarga e equilíbrio funcional;
- III – fornecer dados para avaliação da continuidade pedagógica;
- IV – instruir decisões administrativas relacionadas à gestão do ensino.

## **CAPÍTULO VII**

### **DA AVALIAÇÃO E DO APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO**

**Art. 21.** A ABM deverá realizar, ao término de cada semestre letivo, avaliação institucional do modelo de gestão dos instrutores, contemplando aspectos pedagógicos, organizacionais e de qualidade de vida no trabalho dos instrutores efetivos e externos do quadro de oficiais.

**Art. 22.** O resultado da avaliação semestral deverá ser consolidado em relatório técnico, a ser encaminhado à Diretoria de Ensino (DIREN), contendo:

- I – análise da distribuição do corpo de instrutores;
- II – identificação de eventuais sobrecargas;
- III – apontamento de boas práticas e fragilidades;
- IV – sugestões de aprimoramento do modelo adotado.

## **CAPÍTULO VIII**

### **DA CAPACITAÇÃO PEDAGÓGICA E VALORIZAÇÃO INSTITUCIONAL**

**Art. 23.** A DIREN deverá estimular a capacitação pedagógica continuada dos instrutores, observadas as diretrizes do Sistema de Ensino do CBMDF e as normas específicas vigentes.

**Art. 24.** A DIREN deverá adotar mecanismos institucionais de valorização da atividade docente exercida pelos instrutores efetivos e externos, observados os limites administrativos, orçamentários e normativos do CBMDF.

§1º A valorização da atividade instrucional poderá considerar, entre outros aspectos:  
I – o controle sistematizado da carga horária de horas-aula ministradas e períodos de planejamento por ciclo letivo;

II – a identificação de situações de sobrecarga docente recorrente;

III – a priorização da atividade de ensino na organização das rotinas administrativas e operacionais durante o semestre letivo;

IV – a adoção de medidas compensatórias funcionais, a critério da Administração, quando constatada extrapolação significativa da carga docente regular.

§2º As informações consolidadas no controle de horas-aula poderão subsidiar análises administrativas relacionadas à concessão de compensações funcionais, ajustes de expediente, reconhecimento institucional e demais medidas de valorização da docência militar.

§3º As formas de valorização previstas neste artigo não substituem nem prejudicam outras iniciativas institucionais de reconhecimento da atividade docente eventualmente adotadas pelo CBMDF.

**Art. 25.** A atuação como instrutor deverá ser formalmente registrada no histórico funcional do militar, para fins de reconhecimento institucional, currículo profissional e futuras análises de mérito.

**Art. 26.** O exercício da docência militar será reconhecido como atividade estratégica para a formação de oficiais, devendo ser considerado nos processos internos de planejamento educacional e de gestão de pessoal.

## **CAPÍTULO IX**

### **DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

**Art. 27.** A implementação das diretrizes previstas nesta Portaria não exclui a adoção de medidas complementares que venham a ser definidas pela Administração Superior, conforme disponibilidade institucional e avaliação de impacto.

**Art. 28.** Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.