

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

TEN-CEL QOBM/Comb. ANDERSON PAIVA NASCIMENTO



**ESTUDO SOBRE EMPREGO DE BOMBEIROS MILITARES
TEMPORÁRIOS NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO
CBMDF.**

**BRASÍLIA
2025**

TEN-CEL QOBM/Comb. ANDERSON PAIVA **NASCIMENTO**

**ESTUDO SOBRE EMPREGO DE BOMBEIROS MILITARES
TEMPORÁRIOS NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO
CBMDF.**

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

Orientadora: CEL RRm **HELEN** RAMALHO DE OLIVEIRA

**BRASÍLIA
2025**

TEN-CEL QOBM/Comb. ANDERSON PAIVA **NASCIMENTO**

**ESTUDO SOBRE EMPREGO DE BOMBEIROS MILITARES TEMPORÁRIOS NA
ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO CBMDF.**

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

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Rogério Borges de Andrade – Ten-Cel QOBM/Comb.
Presidente

Nilsa Antônia de Oliveira – Ten-Cel QOBM/Comb.
Membro

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

Helen Ramalho de Oliveira – Cel RRm
Orientadora

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

AUTOR: Ten-Cel QOBM/Comb. Anderson Paiva Nascimento

TÍTULO: Estudo sobre emprego de bombeiros militares temporários na área de Tecnologia da Informação no CBMDF.

DATA DE DEFESA: / / .

Acesso ao documento
(X) Texto completo () Texto parcial () Apenas metadados
Em caso de autorização parcial, especificar a(s) parte(s) que deverá(ão) ser disponibilizadas:

Licença
DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO EXCLUSIVA O referido autor: 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. 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. 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. LICENÇA DE DIREITO AUTORAL 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. 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.

Anderson Paiva **Nascimento**

Ten-Cel QOBM/Comb.

RESUMO

O artigo analisa, sob a perspectiva estratégica institucional, a viabilidade de empregar bombeiros militares temporários na área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) como meio para assegurar o cumprimento de sua missão fim (“Vidas alheias e riquezas salvar”), diante do déficit de pessoal especializado e da dificuldade recorrente de execução integral do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC). Tem por objetivo geral avaliar o emprego de bombeiros militares temporários na área de TI da corporação e, como objetivos específicos, mapear o marco legal do serviço temporário, cotejar os parâmetros de dimensionamento da força de trabalho de TIC utilizados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), diagnosticar gargalos de pessoal na Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DITIC) e sopesar vantagens e desvantagens do modelo. Metodologicamente, trata-se de pesquisa aplicada, exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa, baseada em pesquisa documental e bibliográfica, além de entrevistas com oficiais da área de TI do CBMDF. Os resultados indicam descompasso entre o efetivo atual e o necessário, tanto em relação ao Regimento Interno da corporação quanto aos referenciais do CNJ, bem como mostram que, simulações de aplicação dos parâmetros de dimensionamento desta instituição ao universo de usuários do CBMDF sugerem ampliar significativamente o quadro de distribuição de efetivo da DITIC. Entre os benefícios oriundos da implementação do serviço militar temporário figuram: recomposição célere de capacidades críticas, preservação do efetivo operacional, maior aderência às metas do PDTIC, rejuvenescimento e atualização tecnológica, além de potenciais eficiências orçamentárias. Entre os riscos, destacam-se a rotatividade, perda de memória institucional, descontinuidade de projetos, custos de *onboarding* e desafios de segurança/*compliance*. As conclusões convergem para um modelo híbrido: núcleo permanente responsável por estruturar a implementação do serviço temporário no âmbito do CBMDF focado exclusivamente no reforço do efetivo da área de TIC, com *onboarding* estruturado, gestão do conhecimento, segregação de funções e métricas orientadas à execução otimizada do PDTIC, preservando a atividade fim, observando os limites legais do serviço militar temporário e promovendo transparência e responsabilidade no gasto público.

Palavras-chave: Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Governança de Tecnologia da Informação. Serviço Militar Temporário.

ABSTRACT

The article analyzes, from an institutional strategic perspective, the feasibility of employing temporary military firefighters in the Information and Communication Technology (ICT) area of the Federal District Military Fire Brigade (CBMDF) as a means to ensure fulfillment of its core mission ("To save lives and protect property"), in the context of a shortage of specialized personnel and recurring difficulty in fully executing the Information and Communication Technology Master Plan (PDTIC). Its general objective is to assess the adoption of temporary military firefighters in the corporation's IT area and, as specific objectives, to map the legal framework governing temporary service, compare the ICT workforce-sizing parameters used by the CNJ, diagnose staffing bottlenecks in DITIC, and weigh the model's advantages and disadvantages. Methodologically, it is applied, exploratory, and descriptive research with a qualitative approach, based on documentary and bibliographic analysis, complemented by interviews with CBMDF IT officers. The results indicate a mismatch between current staffing and what is required both under the corporation's Internal Regiment and CNJ benchmarks, and show that simulations applying the latter's sizing parameters to CBMDF's user base suggest significantly expanding DITIC's headcount. Among the benefits of implementing temporary service are rapid replenishment of critical capabilities, preservation of operational end-strength, greater adherence to PDTIC goals, rejuvenation and technological updating, and potential budget efficiencies. The risks include turnover, loss of institutional memory, project discontinuities, onboarding costs, and security/compliance challenges. The conclusions converge on a hybrid model: a permanent nucleus responsible for structuring the temporary service within CBMDF, focused exclusively on reinforcing the ICT workforce, with structured onboarding, knowledge management, segregation of duties, and mission-oriented metrics for optimized PDTIC execution, while preserving core operational activity, observing legal limits on temporary service, and promoting transparency and fiscal responsibility.

Keywords: Military Fire Brigade. Information Technology Governance. Temporary Military.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESENVOLVIMENTO	10
2.1 Revisão de literatura	11
2.1.1 Serviço militar temporário.....	11
2.1.2 Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC.....	12
2.1.3 Dimensionamento da força de trabalho de TI do Poder Judiciário.....	13
2.2 Metodologia	14
2.3 Resultados e discussão	16
2.3.1 Serviço militar temporário no âmbito das Forças Armadas e de Segurança Pública no Brasil	16
2.3.2 Dimensionamento da força de trabalho de TIC à luz da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário	17
2.3.3 O CBMDF e a execução do PDTIC.....	19
2.3.4 O emprego de bombeiros militares temporários na área de TI do CBMDF sob a perspectiva estratégica institucional.....	23
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

O mundo vive em uma era marcada por transformações rápidas impulsionadas, sobretudo, pelo avanço da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). A globalização e a digitalização de processos têm moldado uma nova realidade organizacional em todos os setores, exigindo maior capacidade de adaptação, inovação e eficiência dos entes públicos. Nesse cenário dinâmico, torna-se indispensável que instituições públicas modernizem suas estruturas e invistam continuamente em soluções tecnológicas que garantam a eficácia dos serviços prestados à sociedade.

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), como órgão essencial da Segurança Pública, também encontra-se inserido nesse contexto de transformação digital. A corporação já se vale de uma série de sistemas informatizados voltados à gestão administrativa (como o INOVA, SOUCBMDF e SISPUBLICAÇÃO) e operacional (como o BRADO, HEFESTO e SINESP CAD), bem como diversas outras ferramentas que possibilitam a modernização dos serviços. Esses sistemas demonstram o esforço institucional em alinhar-se às exigências tecnológicas contemporâneas e à busca por eficiência, transparência e padronização dos processos internos.

Contudo, um dos principais desafios enfrentados atualmente pelo CBMDF diz respeito à insuficiência de profissionais especializados em Tecnologia da Informação. O número expressivo de militares que passaram para a Reserva Remunerada nos últimos anos, somado à ausência de concursos públicos específicos para o cargo (Oficiais do Quadro de Oficiais Bombeiro Militar Complementar, por exemplo), tem dificultado o reacomplimento do efetivo responsável pela gestão e desenvolvimento de soluções tecnológicas. Essa lacuna compromete a continuidade e a evolução dos projetos de TIC no âmbito da corporação.

Nesse contexto, cabe mencionar a Resolução nº 370, de 28 de janeiro de 2021, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que estabelece critérios para dimensionamento da força de trabalho de TIC no âmbito do Poder Judiciário. A norma busca assegurar que cada órgão conte com profissionais suficientes para implementar a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação (ENTIC-JUD),

reconhecendo a necessidade de pessoal qualificado e dedicado exclusivamente às demandas tecnológicas (CNJ, 2021). O referido órgão nacional foi o selecionado como parâmetro para o presente estudo tendo em vista, não apenas o fato do Poder Judiciário ser, atualmente, um dos setores mais avançados da Administração Pública em governança de TIC, não se vislumbrar qualquer outra referência equivalente para os Corpos de Bombeiros.

No caso do CBMDF, observa-se uma dificuldade recorrente no cumprimento integral do seu Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), documento estratégico que orienta o desenvolvimento e a execução de iniciativas tecnológicas no âmbito da corporação. Essa dificuldade decorre, em grande parte, da limitação do quadro de pessoal capacitado e da ausência de uma equipe com dedicação exclusiva às funções de TIC do Corpo de Bombeiros. Assim, faz-se necessário discutir alternativas viáveis para suprir essa carência de mão de obra qualificada, considerando, inclusive, a possibilidade de incorporação de militares temporários especializados na área.

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, na última década, vem enfrentando um déficit de efetivo, que estaria bem pior não fosse o último concurso realizado. Com o grande número de processos de passagem para a Reserva Remunerada de militares oriundos das grandes turmas ingressas no início da década de 90 na corporação, somada à ausência de concursos públicos que contemplem, inclusive, o recrutamento de militares para o desempenho de funções específicas na área de TI, prospecta-se um futuro ainda mais crítico do que a realidade enfrentada pela corporação atualmente, qual seja a dificuldade em se cumprir integralmente seu Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC).

O Exército Brasileiro já se vale de mão de obra especializada em TI em suas fileiras, tanto como Oficiais quanto Praças temporários, há mais de décadas.

Diante desse cenário, a questão central que orienta esta pesquisa é: a área de TI do CBMDF poderia ser beneficiada com o ingresso de Bombeiros Militares Temporários especializados nesta área para o fiel cumprimento do PDTIC?

Como Oficial Combatente do CBMDF desde 2013, este Bombeiro Militar já desempenhou diversas funções, tanto na área administrativa (tais como: Comandante

do Núcleo de Custódia do CBMDF, Subcomandante da Academia de Bombeiro Militar e Chefe da Seção de Recursos Humanos do Estado-Maior Operacional do Comando Operacional do CBMDF) quanto operacionais (tais como: instrutor da formação nas áreas de salvamento veicular, combate a incêndio urbano e armamento e tiro e Supervisor de dia do CBMDF) e, na maioria delas, o desenvolvimento da missão institucional perpassava por alguma ferramenta de TI. Entretanto, há outros sistemas informatizados necessários ao bom cumprimento da missão e com grande relevância estratégica para a corporação, que não têm sido desenvolvidos em tempo hábil por insuficiência da força de trabalho especializada em TI, como, por exemplo, um sistema que facilite o controle logístico dos materiais nas unidades operacionais da corporação; ou um novo sistema de gestão de pessoal, tendo em vista a defasagem do atual que, há anos não conta com uma atualização relevante.

Além disso, é comum a alocação de Bombeiros Militares da QBMG-01 Operacional na Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DITIC) para recompletamento de efetivo, desfalcando a área fim e resolvendo um problema com o agravo do outro.

Nesse cenário, a possibilidade de incorporação de bombeiros militares temporários com formação específica em Tecnologia da Informação surge como medida estratégica e necessária.

Experiências implementadas em estados como Rio de Janeiro, Rondônia e Rio Grande do Sul demonstram a viabilidade jurídica e administrativa da incorporação de militares temporários especializados em áreas técnicas. Seguindo esses modelos, seria possível estruturar no CBMDF um núcleo de profissionais temporários voltado exclusivamente à área de TI, com retorno mensurável em produtividade e economia de recursos públicos.

Portanto, empregar bombeiros militares temporários para as demandas tecnológicas da corporação pode representar uma alternativa legítima, moderna e necessária, contribuindo para que os militares de carreira permaneçam alocados em suas funções operacionais, preservando a eficácia da atividade-fim da corporação, ao mesmo tempo em que fortalece a estrutura de apoio tecnológico com profissionais dedicados, especializados e economicamente mais sustentáveis para o Estado.

Os objetivos da pesquisa dividem-se em geral e específicos. Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 202), o objetivo geral “está ligado a uma visão global e abrangente do tema”. O presente estudo teve como objetivo geral apresentar uma análise do emprego de bombeiros militares temporários na área de Tecnologia da Informação do CBMDF.

Os objetivos específicos “têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, por outro, aplicá-lo a situações particulares” (Marconi; Lakatos, 2010, p. 202). São estes:

- a) Levantar e analisar as regulamentações pátrias que autorizam a contratação de militares temporários para as forças de Segurança Pública no País;
- b) Estudar o Guia Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação aprovado pelo Conselho Nacional de Justiça no tocante ao dimensionamento da força de trabalho dos servidores de TI;
- c) Levantar os principais problemas existentes no CBMDF para execução do PDTIC no tocante à força de trabalho; e
- d) Prospectar possíveis vantagens e/ou desvantagens, do ponto de vista estratégico, da contratação de bombeiros militares temporários para a área de Tecnologia da Informação do CBMDF.

2 DESENVOLVIMENTO

Trata-se da parte conceitual que fundamenta o artigo, por meio da apresentação do referencial teórico, da metodologia e dos resultados da pesquisa. De acordo com a Norma NBR 6022 (ABNT, 2018, p. 5): “Desenvolvimento é a parte principal do artigo, que contém a exposição ordenada e pormenorizada do assunto tratado. Divide-se em seções e subseções, conforme ABNT NBR 6024”.

2.1 Revisão de literatura

A implementação do serviço militar temporário nas organizações militares vem sendo objeto de estudo em diversas esferas institucionais, especialmente após a promulgação da Lei nº 13.954/2019, que permitiu aos entes federativos regulamentar o ingresso de militares temporários em seus quadros. Essa inovação normativa propiciou uma nova perspectiva para a gestão de recursos humanos nos Corpos de Bombeiros Militares, permitindo o aproveitamento de profissionais com formação específica por tempo determinado (Dumas, 2023).

No mesmo esteio, Kayat (2010) enfatiza a diferença substancial entre os militares e demais profissionais a serviço do Estado, ou demais funcionários da iniciativa privada. Dessa maneira, o regime constitucional do militar deve ser visto por meio de paradigmas bem diversos daqueles relativos aos demais agentes públicos, aplicando-se as regras atinentes aos trabalhadores e agentes públicos em geral apenas quando a Constituição Federal determinar, conforme afirma o autor.

2.1.1 Serviço militar temporário

O recrutamento de militares temporários, já consolidado nas Forças Armadas, tem como finalidade suprir lacunas pontuais de pessoal com a admissão de voluntários qualificados por tempo determinado. Nas Forças Armadas, por exemplo, há precedentes para o ingresso de profissionais como engenheiros, médicos, dentistas, dentre outros, conforme regulamentos como o Decreto nº 57.654/1966 e a Portaria DGP/C Ex nº 407/2022 (Brasil, 1966; Brasil, 2022).

A Constituição Federal, em seu artigo 144, §7º, dispõe que a lei disciplinará a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades. Desta forma, tem-se que cada ente federativo possui a prerrogativa de promulgação de leis responsáveis pela regulamentação do ingresso, a estabilidade, direitos, deveres, dentre outras questões atinentes, à exceção do CBMDF que deve ser organizado e mantido pela União, necessitando, assim, de legislação federal a tratar do assunto (Dumas, 2023).

Conforme demonstra Dumas (2023), a adoção do serviço militar temporário no CBMDF poderá trazer diversos benefícios institucionais, entre eles a redução do perfil

etário médio do efetivo, a diminuição do absenteísmo e uma significativa economia orçamentária com gastos de saúde e proteção social. Esses recursos poderiam ser realocados para áreas críticas da gestão administrativa e de inovação, fortalecendo a modernização da corporação.

O estudo ainda aponta que a expectativa de vida dos bombeiros militares é, em média, 6,2 anos menor que a da população masculina do Distrito Federal, sendo a idade média de ingresso na inatividade 44,57 anos, o que reforça a importância de manter jovens profissionais em áreas como TI, onde o vigor físico é menos demandado, mas a atualização constante é essencial (Dumas, 2023). Além disso, os dados indicam que boa parte do orçamento da corporação é consumida por gastos com pessoal inativo e assistência médica, o que poderia ser parcialmente mitigado com o ingresso de militares temporários, conforme autorizado pela Lei nº 13.954/2019.

Conforme Chiavenato (2014), a valorização do capital humano por competências é fundamental para o sucesso das organizações modernas. O CBMDF, por meio do seu Plano Estratégico 2025–2030, também adota esse enfoque, definindo metas relacionadas à gestão por competências e capacitação continuada (CBMDF, 2024).

2.1.2 Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal considera que a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) tem um papel essencial no planejamento e na implantação das estratégias organizacionais. O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC tem como propósito orientar o planejamento e a execução das soluções de TIC no âmbito do CBMDF (CBMDF, 2020).

O PDTIC representa um instrumento indispensável para a gestão dos recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação, principalmente por se tratar de recursos públicos. Por esse motivo os órgãos de controle (como o Tribunal de Contas da União) ressaltam a importância de os órgãos públicos elaborarem um PDTIC que contemple todas as ações e as associem aos objetivos estratégicos de suas áreas de atuação antes de executarem seus gastos relacionados à TIC (CBMDF, 2020).

No âmbito do CBMDF, a Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DITIC) é o setorial responsável por coordenar atividades de nível tático, fornecendo soluções de Tecnologia da Informação para cumprimento da missão institucional (CBMDF, 2020).

O Decreto Federal nº 7.163, de 29 de abril de 2010, por meio de seu art. 38 dispõe sobre as competências da DITIC (Brasil, 2010):

- I – desenvolver o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação da Corporação, bem como mantê-lo atualizado;
- II – propor e fiscalizar a política de segurança da informação da corporação;
- III – homologar as soluções de tecnologia da informação e comunicação a serem utilizadas pela Corporação;
- IV – realizar atividades relacionadas com análise, programação e administração da base de dados da Corporação e
- V – planejar, controlar e efetuar a manutenção preventiva, corretiva e evolutiva de soluções de tecnologia da informação e comunicação.

As iniciativas estratégicas se caracterizam por ser um conjunto de projetos e programas de duração finita, fora das atividades operacionais rotineiras da organização, destinadas a ajudar a instituição a alcançar o desempenho almejado (Kaplan e Norton, 2008). Observa-se que o PDTIC, no formato pelo qual foi elaborado, se trata de um desdobramento lógico do Planejamento Estratégico do CBMDF (PLANES 2025 – 2030), na medida em que seus objetivos se alinham de forma perfeitamente harmônica aos objetivos estratégicos nele constantes (CBMDF, 2024).

2.1.3 Dimensionamento da força de trabalho de TI do Poder Judiciário

Nas últimas décadas, o Poder Judiciário tem investido significativamente na modernização dos seus processos internos, impulsionado pela necessidade de oferecer maior celeridade, transparência e eficiência na prestação jurisdicional. Esse movimento se intensificou com a institucionalização da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD), publicada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), cuja finalidade é orientar o planejamento e a execução de políticas e projetos de TIC em todos os órgãos do Judiciário (CNJ, 2021).

A ENTIC-JUD destaca a tecnologia como ferramenta indispensável para a transformação digital dos serviços públicos e estabelece diretrizes estratégicas

voltadas à governança de TIC, segurança da informação, interoperabilidade entre sistemas e capacitação digital dos servidores públicos, constituindo o principal instrumento de promoção da governança ágil e da transformação digital do Poder Judiciário por meio de serviços e soluções digitais inovadoras que impulsionam sua evolução tecnológica (CNJ, 2021).

Cada órgão deverá manter em seu quadro permanente servidores dedicados exclusivamente às atividades relacionadas à área de Tecnologia da Informação. A quantidade mínima recomendada poderá ser revista com base em análises que comprovem a necessidade de ajustes, levando em consideração fatores como o conjunto de projetos e serviços sob responsabilidade do setor, os recursos orçamentários disponíveis para TIC, além de outras iniciativas tecnológicas em andamento e as particularidades de cada ramo do Judiciário. Este quadro deverá ser compatível com a demanda, adotando-se como critérios para fixar o quantitativo necessário com base no número de usuários internos e externos de recursos de TI e o referencial mínimo descrito (CNJ, 2021).

Ressalte-se que a transformação digital de um órgão vai além dos limites do departamento de tecnologia e comunicação, sendo necessário o engajamento de todas as áreas do órgão que também são responsáveis pela transformação por meio da execução do plano (CNJ, 2021).

2.2 Metodologia

A ciência caracteriza-se pela utilização de métodos dirigidos ao conhecimento sistemático do objeto e capazes de serem submetidos à verificação (Marconi; Lakatos, 2010). Quanto ao método científico, foi utilizado neste trabalho o dedutivo, pois, partiu de premissas – no caso, regulamentações – a fim de predizer a ocorrência de fenômenos particulares – conclusões acerca do tema apresentado (Marconi; Lakatos, 2003).

Ainda sob a perspectiva metodológica, a presente pesquisa classifica-se em:

- a) Quanto à natureza: pesquisa aplicada, tendo em vista que a contratação de bombeiros militares temporários para a área de Tecnologia da Informação do CBMDF poderia representar uma solução prática para

alguns de seus problemas institucionais atuais ou até mesmo futuros. Essa modalidade de pesquisa objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais (Gerhardt; Silveira, 2009).

- b) Quanto aos objetivos: a pesquisa exploratória visa propiciar maior familiaridade com o problema, enquanto a descritiva tem por objetivo descrever as características de determinado fenômeno (Gil, 2008). Nesse esteio, tem-se que a presente pesquisa foi exploratória, pois buscou aprofundar o conhecimento sobre a possibilidade de contratação de militares temporários para área de Tecnologia da Informação e Comunicação do CBMDF, levantando informações e experiências correlatas (como no Exército Brasileiro e em Corpos de Bombeiros Militares de outros estados da federação). O estudo também descreveu a realidade atual da TI no CBMDF, os desafios no cumprimento do PDTIC, além de analisar as regulamentações sobre o assunto, caracterizando o cenário de forma detalhada, se tornando possível classificar também a pesquisa como sendo descritiva.
- c) Quanto à abordagem: este estudo prioriza a análise interpretativa, baseada na compreensão de fenômenos institucionais, legais e administrativos, tendo como cerne a interpretação das normas e regulamentações, análise de documentos estratégicos – como o PDTIC – e estudo das experiências de outros entes. Desta forma, constata-se tratar-se de uma pesquisa qualitativa, pois não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com a profundidade da compreensão dos fenômenos (Marconi; Lakatos, 2010).
- d) Quanto aos procedimentos técnicos: pesquisa documental (regulamentações sobre o assunto) e bibliográfica (análise de literatura acadêmica e doutrinária, além de artigos sobre serviço militar temporário e gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação). A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, enquanto a documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento

analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (Gil, 2002).

Analisou-se uma série de legislações e regulamentações acerca do serviço militar temporário, dentre outras fontes documentais correlatas ao assunto oriundas das Forças Armadas e Forças Auxiliares, como parte da obtenção de dados.

Além disso, foram entrevistados três oficiais da Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DITIC), a fim de se obter informações precisas e posicionamento de autoridades da área sobre o assunto.

Por fim, utilizou-se ferramentas de Inteligência Artificial para correção de eventuais erros na linguagem escrita, bem como adequação do texto aos padrões acadêmicos pré-estabelecidos para a confecção deste artigo, orientação sobre construção do referencial bibliográfico, resumo de trabalhos acadêmicos consultados, além de cálculos utilizando fórmulas obtidas por meio de pesquisa documental. Os modelos de linguagem utilizados foram os seguintes: *Chat GPT 5*, *Gemini (Google)*, *Copilot (Microsoft)* e *Perplexity*.

2.3 Resultados e discussão

Depois de realizadas a análise bibliográfica e a coleta de dados, passa-se à apresentação e discussão dos resultados obtidos, bem como sua contextualização à luz dos Objetivos, Revisão de literatura e Metodologia dos quais lançou-se mão no presente estudo.

2.3.1 Serviço militar temporário no âmbito das Forças de Segurança Pública no Brasil

A Constituição Federal estabelece, em seu artigo 142, a organização das Forças Armadas, enquanto o artigo 42 define a natureza militar das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares (Brasil, 1988). O marco jurídico que permitiu o ingresso de militares temporários nas Forças Auxiliares foi a Lei nº 13.954/2019, que incluiu o artigo 24-I no Decreto-Lei nº 667/1969. Este dispositivo autoriza que lei específica do ente federativo discipline requisitos de ingresso, permanência e limites

de efetivo de militares temporários, fixando prazo máximo de oito anos de serviço ativo e percentual de até 50% do efetivo do posto ou graduação (Brasil, 2019).

Esse regramento marcou uma mudança significativa, pois até então a principal norma de referência era a Lei nº 10.029/2000, que tratava apenas de prestação voluntária de serviços auxiliares (administrativos, saúde e defesa civil) sem status militar propriamente dito (Brasil, 2000). A evolução trazida pela Lei nº 13.954/2019 consolidou a possibilidade de efetiva incorporação de militares temporários nas fileiras das corporações de segurança pública estaduais e distrital, permitindo que desempenhem funções operacionais e administrativas sob regime castrense.

Dumas (2023) enumera alguns estados que editaram leis próprias para regulamentar o ingresso de militares temporários, em consonância com a previsão federal:

- I – Rio de Janeiro: Lei nº 9.027/2020 e Decreto nº 48.115/2022 – instituíram o Serviço Militar Temporário Voluntário (SMTV), limitando a 15% do efetivo total e com permanência máxima de 8 anos (Rio de Janeiro, 2020);
- II – Rio Grande do Sul: Leis nº 15.115/2018 e nº 15.584/2020 – criaram programas de saúde temporária e de soldados temporários, também com prazo de até 8 anos e regras de prorrogação vinculadas a avaliação de desempenho (Rio Grande do Sul, 2020);
- III – Rondônia: Lei nº 5.229/2021 e Decreto nº 27.314/2022 – regulamentaram o ingresso de oficiais e praças temporários, fixando o limite de 50% do efetivo e prazo máximo de 8 anos (Rondônia, 2021).

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal também poderia, caso vislumbrasse ser estrategicamente viável, via lei federal, regulamentar o ingresso de militares temporários em suas fileiras, amparado legalmente pelo art. 21, XIV, da Constituição Federal, bem como pela Lei nº 13.954/2019.

2.3.2 Dimensionamento da força de trabalho de TIC à luz da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário

A Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) reconhece que a força de trabalho de TIC é elemento estruturante para garantir a eficiência, a segurança e a transformação digital dos órgãos. O documento estabelece que cada instituição deve compor quadro permanente de servidores dedicados exclusivamente à área de TIC, dimensionado de

acordo com critérios objetivos, como quantidade de usuários internos e externos, portfólio de projetos e serviços e orçamento disponível. Esse direcionamento aponta para a necessidade de um dimensionamento racional, capaz de equilibrar demandas crescentes por soluções digitais com as limitações orçamentárias e de pessoal (CNJ, 2021).

O CNJ (2021) estabeleceu parâmetros de referência mínimos para a composição da força de trabalho. O cálculo considera o Total de Usuários de Recursos de TIC (TURTIC), obtido pela soma dos usuários internos mais 10% do total de usuários externos. A partir disso, definem-se faixas de proporção mínima de servidores em TIC:

- I – Até 500 usuários: 7% da força de trabalho total em TIC, sendo 4,55% do quadro permanente;
- II – Entre 501 e 1.500 usuários: 4% + 15 servidores, sendo 2,60% + 9,75 do quadro permanente;
- III – Entre 1.501 e 3.000 usuários: 3% + 30 servidores, com 1,95% + 19,5 do quadro permanente;
- IV – Entre 3.001 e 5.000 usuários: 1,50% + 75 servidores, com 0,975% + 48,75 do quadro permanente;
- V – Entre 5.001 e 10.000 usuários: 1,00% + 100 servidores, com 0,65% + 65 do quadro permanente;
- VI – Entre 10.001 e 20.000 usuários: 0,50% + 150 servidores, com 0,325% + 97,5 do quadro permanente;
- VII – Entre 20.001 e 40.000 usuários: 0,25% + 200 servidores, com 0,1625% + 130 do quadro permanente;
- VIII – Acima de 40.000 usuários: 0,1% + 260 servidores, sendo 0,065% + 169 do quadro permanente.

Esses parâmetros fornecem um balizamento importante para análise do dimensionamento. Na prática, observa-se que muitos órgãos ainda estão aquém dos índices recomendados, comprometendo a execução de projetos estratégicos e a governança digital, o que induz ao prospecto de que a adequação ao referencial do CNJ é uma condição assaz inteligente a viabilizar a transformação digital de maneira sustentável.

Com base nesses parâmetros, projetam-se os seguintes benefícios para instituições que realizam o correto dimensionamento de sua força de trabalho em TIC: melhoria na governança e gestão de TIC; maior eficiência operacional; capacidade de absorver novas demandas tecnológicas; redução do absenteísmo e aumento da satisfação dos usuários.

Em relação ao CBMDF a adoção, *mutatis mutandis*, de números equivalentes aos dos parâmetros propostos pelo CNJ permitiria, não apenas dimensionar corretamente o efetivo suficiente de militares capacitados na área de TI para o cumprimento fiel do PDTIC, alcançando, assim, maturidade em governança digital, mas também evitar o deslocamento de militares da atividade-fim para atividade-meio, problema institucional este de alto grau de sensibilidade enfrentado atualmente pela corporação.

2.3.3 O CBMDF e a execução do PDTIC

No âmbito do CBMDF, o órgão responsável pela execução do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC – é a Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação – DITIC.

A fim de obter dados específicos e precisos sobre a execução do referido plano, em especial sobre o recurso humano envolvido, bem como seu emprego, foram entrevistados três oficiais dessa diretoria da corporação, nos seguintes termos:

- I – Em termos de recursos humanos, qual seria o efetivo ideal da DITIC?
- II – Qual(is) especialidade(s) considera como sendo imprescindível(is) para realizar o que dispõe o PDTIC?
- III – Entende que tal demanda poderia ser suprida com militares temporários trabalhando em regime de dedicação exclusiva?
- IV – Gostaria de acrescentar alguma consideração, reflexão ou sugestão sobre o tema?

Às perguntas, o atual Subdiretor da DITIC, respondeu:

- I – 90 militares, em detrimento do atual efetivo da diretoria, que conta com 62 militares.
- II – Para o cumprimento do disposto no referido plano, as especialidades requeridas seriam as seguintes:
 - Engenharia de softwares;
 - Ciências da computação;
 - Ciências de dados;
 - Engenharia de redes;
 - Engenharia da computação.
- III – Sim, porém, com a ressalva de que os militares temporários não pudessem ocupar cargos de chefia e nem exercer a função regimental prevista de “Assessor”.
- IV – Um dos fatores que devem ser analisados quando da inclusão de militares temporários para desempenho de atividades na área de TI da corporação é a gestão do conhecimento para garantir que não sejam perdidos os conhecimentos tácitos dos militares temporários quando do termo de seu período de serviço junto ao CBMDF, ou seja, é preciso maturidade institucional com relação a este quesito. Outro fator relevante a ser analisado

seria um eventual conflito de interesses (particular do militar temporário e público do CBMDF) por ocasião deste tipo específico de vínculo, no qual mecanismos de garantia do período de quarentena dos militares que venham a encerrar seu período de serviço temporário junto à corporação fossem implementados e efetivos, como medida de proteção aos interesses institucionais.

Às perguntas, o Oficial que atuou durante nove anos na DITIC, tendo exercido a função de chefe da Seção de Sistemas desta, respondeu:

I – Para atingir o seu potencial máximo, a Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DITIC) precisa aumentar seu quadro de servidores. Atualmente, a diretoria tem apenas cerca de 65 militares, um número bem abaixo do que é considerado ideal por órgãos técnicos. De acordo com a Resolução nº 211 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), uma equipe de tecnologia, para atender a cerca de 5.000 usuários, deve ter um total de aproximadamente 150 profissionais, incluindo efetivos, contratados e terceirizados. A resolução também estabelece que o quadro de servidores permanentes deve ser de, no mínimo, 98 pessoas. Atualmente, o efetivo da DITIC representa apenas 58,16% do mínimo recomendado para a equipe permanente. Para resolver esse problema, a solução mais eficaz é contratar novos profissionais qualificados por meio de concurso público. A admissão de Oficiais Complementares nas áreas de Informática e Engenharia é uma medida estratégica e necessária. O Quadro de Organização e Distribuição (QOD) do CBMDF já prevê 10 oficiais para a DITIC, mas hoje a diretoria conta com apenas 5.

II – A área de TIC é muito dinâmica e está evoluindo muito rápido. Novas tecnologias surgem a cada dia e a DITIC precisa de profissionais com formação específica na área e que tenham condições de acompanhar essas mudanças. Portanto, entendo que é necessário manter uma equipe multidisciplinar, com domínio dos fundamentos da tecnologia da informação. De forma geral, entendo que as seguintes especialidades são imprescindíveis para a DITIC, resguardadas as devidas atribuições de gestão aos Oficiais do Quadro Complementar (militares de carreira):

- Planejamento de TIC: Gestão de Projetos, Governança de TI, Gestão Estratégica;
- Redes e Segurança da Informação: Engenharia de Redes de Computadores, Engenharia de Telecomunicações, Ciência da Computação;
- Sistemas de Informação: Ciência da Computação, Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Arquitetura de Software, Engenharia de Software;
- Gestão de Dados: Ciência da Computação, Sistemas de Informação, Engenharia de Dados, Ciência de Dados;
- Gestão de Serviços de TIC: Ciência da Computação, Gestão de TI, Sistemas de Informação, experiência em gerenciamento de serviços;
- Telecomunicações: Engenharia de Telecomunicações, Engenharia Elétrica, Ciência da Computação;
- Inovação e Prospecção Tecnológica: Ciência da Computação, Engenharia de Software, Sistemas de Informação, Pós-graduação em Inovação Tecnológica, Gestão de Projetos de Inovação, Ciência de Dados, Inteligência Artificial.

III – Não. A contratação de militares temporários em regime de dedicação exclusiva é uma solução que pode trazer benefícios imediatos apenas, mas não resolve o problema em definitivo. Esse modelo permite suprir a falta de pessoal de forma mais rápida, sem a necessidade de um longo processo de concurso público, o que ajudaria a DITIC a atender suas demandas

emergenciais e a realizar projetos de curto e médio prazo. No entanto, essa abordagem apresenta desvantagens significativas a longo prazo. O uso de pessoal temporário não resolve a carência de um quadro permanente e estável. Profissionais com vínculo temporário podem não ter o mesmo nível de comprometimento ou interesse em permanecer na instituição por um longo período, o que pode levar a uma alta rotatividade. Isso, por sua vez, pode prejudicar a continuidade dos projetos, o acúmulo de conhecimento institucional e o desenvolvimento de um planejamento de longo prazo para a área de tecnologia. A Resolução nº 211 do CNJ, que sugere um quadro de 98 profissionais permanentes, reforça a importância de ter uma equipe fixa e dedicada. Apenas com esse tipo de efetivo é possível construir uma base sólida de conhecimento e garantir a estabilidade necessária para gerenciar a tecnologia da informação de uma instituição. Portanto, embora os militares temporários possam ser uma solução viável para o problema de curto prazo, eles não substituem a necessidade de um efetivo permanente e qualificado. A melhor estratégia seria utilizar essa mão de obra temporária como um complemento, enquanto se investe na contratação de profissionais de carreira por meio de concurso público para preencher a lacuna no quadro permanente.

IV – Em relação à estrutura da DITIC, eu considero como fundamental a permanência dos militares de carreira como a espinha dorsal e a prioridade da Corporação. Acredito que a estabilidade e a expertise de oficiais e praças de carreira são a base para transformar a tecnologia em uma área estratégica no CBMDF, garantindo a continuidade dos projetos e serviços realizados. Nessa visão, Oficiais do Quadro Complementar, aprovados em concurso público para cargo permanente, devem ser os líderes que garantem a continuidade e a estabilidade estratégica. A permanência assegura que o planejamento e a liderança não sejam afetados pela rotatividade, permitindo que a DITIC se foque em projetos de longo prazo que trarão benefícios sistêmicos para toda a corporação. Da mesma forma, as praças de carreira são essenciais para a retenção de conhecimento institucional e a excelência técnica. A presença deles em funções cruciais garante que o conhecimento sobre sistemas e infraestrutura não se perca, estabelecendo uma base sólida de especialistas que pode apoiar e treinar novos membros da equipe. Para complementar essa estrutura prioritária, praças temporárias poderiam ser usadas para oferecer flexibilidade e agilidade em tarefas auxiliares e operacionais. Elas são um valioso recurso para escalar a força de trabalho e atender a demandas pontuais, sempre sob a supervisão e orientação do quadro de carreira. Em suma, uma DITIC moderna e estratégica deve ser mantida sobre a base sólida e a experiência dos seus profissionais de carreira, enquanto a agilidade da mão de obra temporária atua como um valioso apoio para manter a corporação à frente das inovações tecnológicas a fim de atender a demanda.

Às perguntas, o Oficial que atua há doze anos na DITIC, atualmente exercendo a função de chefe da Seção de Planejamento e Projetos desta, respondeu:

I – O efetivo ideal da Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DITIC) é de aproximadamente 150 profissionais, dos quais no mínimo 98 devem ser permanentes. Atualmente, a DITIC conta com cerca de 65 militares, o que é insuficiente e está abaixo do mínimo recomendado para uma equipe permanente, de acordo com a Resolução nº 211 do CNJ, a qual pode ser melhor verificada no PDTIC 2025-2026, publicado no Suplemento ao Boletim Geral nº 026, de 6 de janeiro de 2025.

II – Para realização de todas as Metas e Ações definidas no PDTIC atual, a DITIC necessita de uma equipe multidisciplinar com as seguintes especialidades: Planejamento de TIC, Desenvolvimento de Sistemas; Redes e Segurança da Informação, Sistemas de Informação, Gestão de Dados,

Gestão de Serviços de TIC, Telecomunicações e Inovação e Prospecção Tecnológica. E dentro dessas áreas, algumas especificidades como Segurança Cibernética; Inteligência Artificial; Ciência de Dados.

III – Entendo que não pode ser suprida completamente. Embora a contratação de militares temporários possa ser uma solução rápida para demandas emergenciais, ela não resolve o problema a longo prazo. A alta rotatividade desse tipo de profissional prejudica a continuidade de projetos e o acúmulo de conhecimento institucional. A solução ideal é usar militares temporários como um complemento, enquanto se investe na contratação de profissionais de carreira para o quadro permanente.

IV – A base da DITIC deve ser composta por militares de carreira (Oficiais Complementares), que garantem a estabilidade, a liderança e a retenção de conhecimento. Os militares temporários podem atuar como um apoio valioso para tarefas auxiliares e operacionais, mas não devem ser o núcleo da equipe.

A análise das entrevistas supra realizadas com oficiais da DITIC evidencia um descompasso entre o efetivo atual e o efetivo necessário para a plena execução do PDTIC. O Subdiretor da DITIC afirmou que seriam necessários cerca de 90 militares em detrimento dos 62 atualmente existentes, enquanto os outros dois entrevistados projetaram um número ainda maior, aproximando-se de 150 profissionais, em consonância com parâmetros estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça.

Outro ponto de destaque nas falas refere-se à necessidade de formação multidisciplinar da equipe. As especialidades apontadas abrangem desde engenharia de software, ciência da computação, ciência de dados e engenharia de redes, até segurança cibernética, inteligência artificial e inovação tecnológica. Isso demonstra que a transformação digital do CBMDF exige não apenas quantidade, mas também diversidade e qualificação técnica do efetivo.

No que tange à utilização de bombeiros militares temporários, o Subdiretor da DITIC manifestou entendimento favorável, desde que não ocupassem cargos de chefia ou funções regimentais de assessoramento. Reconheceu que a incorporação desses profissionais poderia contribuir para a execução do PDTIC, desde que fossem observados mecanismos de gestão do conhecimento, para mitigar a perda de saberes ao final do vínculo, bem como a implementação de salvaguardas contra possíveis conflitos de interesse.

Por sua vez, os oficiais especialistas na área de TI entrevistados adotaram postura mais cautelosa. Embora tenham reconhecido que os temporários poderiam suprir demandas emergenciais e oferecer maior flexibilidade operacional, alertaram

que a modalidade não substitui a necessidade de um quadro permanente. A alta rotatividade inerente ao vínculo temporário poderia comprometer a continuidade de projetos estratégicos, o planejamento de longo prazo e o acúmulo de conhecimento institucional. Para esses oficiais, a melhor alternativa seria a adoção de um modelo híbrido, em que os militares de carreira permanecessem como base e liderança da DITIC, enquanto os temporários atuariam como complemento operacional e técnico.

Assim, os resultados obtidos revelam um consenso parcial: há concordância sobre o déficit de efetivo e a necessidade de ampliar a equipe de TI da corporação; também há reconhecimento de que os militares temporários podem ser uma alternativa válida, mas apenas como complemento à estrutura de carreira. Dessa forma, levando em consideração o teor das entrevistas de forma isolada, deduz-se que, para o CBMDF alcançar maturidade em governança digital e plena execução do PDTIC, será necessário adotar uma estratégia combinada: valorização e recomposição do quadro de carreira para garantir estabilidade e continuidade; e incorporação de bombeiros militares temporários especializados, a fim de suprir lacunas específicas, reduzir a sobrecarga da força permanente e acelerar a implementação das metas tecnológicas da corporação.

2.3.4 O emprego de bombeiros militares temporários na área de TI do CBMDF sob a perspectiva estratégica institucional

A força de trabalho de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito do CBMDF encontra-se fixada, atualmente, no Anexo “A” do Decreto nº 37.985, de 1º de fevereiro de 2017, do Distrito Federal (2017), e referenciada no item de nº 23 do Apêndice 1 da Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020, que aprova o Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (RICBM). A normativa prevê que a DITIC possua em seu quadro de pessoal um quantitativo total de 60 militares, o que condiz com a atual realidade da diretoria, que dispõe de 62 militares nela lotados (CBMDF, 2020):

Figura 1 – Quadro de Distribuição de Efetivo da Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação

SETOR	FUNÇÃO	POSTO/GRAD	Of.	Pr.
Chefia	Diretor	Cel./Ten-Cel. QOBM/Comb.	1	
	Subdiretor	Ten-Cel. QOBM/Comb.	1	
Seção de Planejamento - SEPLA	Chefe	Maj. QOBM/Comb.	1	
	Assessor	Oficial QOBM/Compl.	1	
	Assistentes	ST/SGT QBMG-1		4
Seção de Redes – SERED	Chefe	Oficial QOBM/Compl.	1	
	Assessores	Oficial QOBM/Compl.	1	
	Assistentes	1º/2º Ten. QOBM/Intd.	1	
Seção de Gestão de Banco de Dados – SEGBD		ST/SGT QBMG-1		8
	Chefe	Oficial QOBM/Compl.	1	
	Assessor	Oficial QOBM/Compl.	1	
Seção de Sistemas – SESIS	Assistentes	ST/SGT QBMG-1		8
	Chefe	Oficial QOBM/Compl.	1	
	Assessores	Oficial QOBM/Compl.	2	
Seção de Gestão de Serviços - SEGSE	Assistentes	ST/SGT QBMG-1		8
	Chefe	Oficial QOBM/Compl.	1	
	Assessores	1º/2º Ten. QOBM/Intd.	1	
Seção de Telecomunicações - SETEL	Assistentes	ST/SGT QBMG-1		6
	Chefe	Oficial QOBM/Compl.	1	
	Assessor	1º/2º Ten. QOBM/Intd.	1	
Seção de Apoio Administrativo - SEAAD	Assistentes	ST/SGT QBMG-1		6
	Chefe	1º/2º Ten. QOBM/Intd.	1	
SOMA			17	43

Fonte: CBMDF, 2020.

Uma vez colhidas as opiniões de autoridades no assunto no concernente ao prospecto do quantitativo ideal de recurso humano a compor o quadro de pessoal da DITIC, passa-se a cotejar esses números com os padrões de referência adotados pelo CNJ, simulando no cálculo, para tanto, o efetivo total existente nas fileiras do CBMDF atualizado até o mês de agosto de 2025, conforme mapa demonstrativo do efetivo do CBMDF (CBMDF, 2025).

Aplicando-se a supracitada parametrização utilizada pelo CNJ a fim de se obter um número próximo do ideal no que tange à quantidade de servidores de TIC, considerando o total de usuários de recursos desta natureza no âmbito do CBMDF como sendo o efetivo total constante de suas fileiras atualmente, qual seja 5.473 bombeiros militares, os resultados dos cálculos foram os seguintes:

Figura 2 – Quadro dos parâmetros do CNJ aplicados à realidade do CBMDF

Modelo de linguagem	Quadro permanente	Quadro temporário	TOTAL
<i>ChatGPT</i>	54	29	83
<i>Microsoft Copilot</i>	130	68	198
<i>Perplexity</i>	101	54	155

Fonte: O autor.

Cumprе ressaltar que, ainda se tratando de uma mesma base de cálculo com o exato mesmo valor de referência, os três resultados obtidos foram bem distintos, o que induz o tomador de decisão a enveredar-se para um ou outro extremo conforme avaliação de fatores outros que não a quantidade de usuários dos serviços, ou então optando pela mediana como norte de uma decisão mais equilibrada em meio a divergências significativas.

Estudos anteriores sobre o serviço militar temporário no âmbito do CBMDF indicam benefícios objetivos: redução do perfil etário médio, diminuição do absenteísmo e economias orçamentárias em proteção social e saúde. Esses resultados sustentam a tese de que modelos temporários, quando corretamente desenhados, podem ganhar eficiência sistêmica sem comprometer a missão fim (Dumas, 2023).

A contratação temporária direcionada a perfis de demanda específica como, por exemplo, as especialidades mencionadas nas entrevistas acima (engenharia de softwares, engenharia de redes, engenharia da computação, dentre outras) converge para a plenitude de execução do PDTIC e melhora a disponibilidade de sistemas que suportam a atividade fim, fortalecendo-a, inclusive, com o redirecionamento de militares de carreira encarregados da função para a área operacional.

O ingresso regular de militares temporários favorece a capacidade de absorver tecnologias emergentes, o que, somado à manutenção do baixo perfil etário, contribui para a atualização constante dos servidores de TI da corporação. Em outro plano, porém, não menos importante, não se pode olvidar o potencial de economia em proteção social/saúde no cenário temporário, com a respectiva possibilidade de realocação dos respectivos recursos financeiros para outros setores sensíveis que os demandem, especialmente em tempos de contingenciamento (Dumas, 2023).

Todavia, em que pese a contratação de temporários possa complementar a atuação do CBMDF em vieses diversos, se levada a termo de forma bem planejada e com o devido estudo prévio realizado estrategicamente com objetivos bem definidos, há que sopesar as eventuais vulnerabilidades que poderão surgir com o advento desse novo modelo de recrutamento de bombeiros.

Um dos pontos sensíveis a serem considerados é a rotatividade e perda de “memória institucional”. Ciclos temporários curtos podem fragilizar e, ocasionalmente, vir a interromper a continuidade e a consolidação do conhecimento tácito. Caso a corporação não seja capaz de manejar de forma adequada os processos de gestão do conhecimento e documentação, isso, por si só, pode representar um risco institucional. Cabe citar como exemplo de um dos possíveis desdobramentos indesejados a dependência indevida do temporário: sem um núcleo permanente e forte, nasce o risco de “terceirização interna” da missão de TIC, invertendo a lógica de complementaridade. Como medida preventiva a fenômenos dessa natureza, há que se respeitar à minúcia as balizas legais (tempo máximo de serviço e teto percentual por efetivo), além do exercício efetivo da gestão por parte dos militares de carreira (Dumas, 2023).

A capacitação e integração dessa nova mão de obra – processo este ao qual dá-se o nome de *onboarding* – se caracterizam como mais um fator crítico a ser observado. Na ausência de um processo contínuo e bem estruturado de ambientação e treinamento dos novos militares temporários, demandar-se-á tempo e energia dos militares de carreira na função, o que pode culminar num retardamento das missões e projetos em andamento, tornando a rotina, a cada novo ciclo, contraproducente. Há de se ter bastante cautela, inclusive, com a qualidade e segurança procedimental nas ações desse *onboarding*. Ainda que essa passagem de serviço se dê de forma fluida e sem grandes entraves, se realizada de forma descuidada pode implicar em riscos de segurança e conformidade: acesso a dados sensíveis e a infraestruturas críticas demanda severas políticas de controle (segregação de funções, auditoria, revisões de acesso e cláusulas de confidencialidade e compliance).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise conduzida ao longo deste artigo evidencia que a Tecnologia da Informação e Comunicação é meio estratégico para que o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal cumpra, com excelência, sua missão precípua de “Vidas alheias e riquezas salvar”. A capacidade de planejar, despachar, coordenar e registrar

ocorrências, bem como de garantir a governança administrativa que sustenta a atividade fim depende, hoje, de um ecossistema digital estável, seguro e evolutivo.

Nesta perspectiva, o déficit de força de trabalho em TI, associado às dificuldades de execução integral do PDTIC e ao recurso recorrente de remanejar militares da atividade fim para suprir lacunas na DITIC, configura um risco institucional: degrada-se a capacidade operacional ao mesmo tempo em que se posterga a maturidade tecnológica necessária ao serviço público prestado à sociedade.

Apesar das três ferramentas pesquisadas – *Chat GPT*, *Microsoft Copilot* e *Perplexity* – apontarem diferentes projeções de composição de quadro de pessoal de TI para o CBMDF, com base nos cálculos utilizados pelo CNJ, observa-se uma aproximação dos dados apresentados pelo *Perplexity* com as falas dos Oficiais entrevistados, que seriam 101 Bombeiros Militares de carreira e 54 Bombeiros Militares Temporários, compondo uma força de trabalho de 155 Bombeiros Militares na DITIC.

À luz das referências normativas e de governança analisadas, especialmente as diretrizes de dimensionamento e de dedicação exclusiva de pessoal para TIC, emerge um imperativo de política institucional: recompor, com celeridade e racionalidade, a capacidade da DITIC sem esvaziar o efetivo operacional. Neste ponto, a incorporação de bombeiros militares temporários na área de TI apresenta-se como alternativa juridicamente possível, operacionalmente viável e estrategicamente alinhada ao interesse público, desde que desenhada sob mecanismos robustos e funcionais de governança e gestão, além da necessária e inflexível observância dos ditames que a lei estabelece para que se implemente tal modalidade de recrutamento, ratificando o caráter de complementariedade dessa força de trabalho.

Os achados empíricos disponíveis reforçam tal direção. O estudo de Dumas (2023) demonstra que arranjos temporários implementados de forma estrategicamente inteligente podem gerar ganhos sistêmicos: redução do perfil etário médio e, por consequência, redução do absenteísmo, com impacto positivo na disponibilidade do serviço; e economias em proteção social e saúde, criando espaço orçamentário para investimento crítico (inclusive em modernização tecnológica). Trata-se de evidências relevantes para o CBMDF, pois indicam que uma política de

temporários pode aumentar a eficiência e liberar recursos para a missão fim, desde que acompanhada de governança e métricas.

Ao mesmo tempo, o presente artigo mostrou que, no contexto atual do CBMDF, persistem limitações que inviabilizam a plena execução do PDTIC: carência de perfis especializados, indisponibilidade de equipe com dedicação exclusiva (efetivo da diretoria insuficiente), o que impacta prazos, qualidade e continuidade de serviços críticos, quer sejam operacionais ou administrativos. A prática de alocar bombeiros militares do quadro “Combatente” (Oficiais ou Praças) para tarefas de TI termina por solucionar pontualmente um problema da área meio às custas do desfalque da área fim, contrariando lógica e gravemente a finalidade institucional. Portanto, é prudente e coerente que seja preservado o efetivo operacional e recompor a mão de obra de TI por via mais célere e adequada ao panorama atual da corporação, qual seja a contratação de bombeiros militares temporários especificamente selecionados para a área de TIC.

Todavia, não se pode perder de vista as vulnerabilidades e potenciais riscos inerentes à essa inovação: rotatividade (com potencial perda de conhecimento tácito), descontinuidade de projetos, custos (não necessariamente financeiros) de *onboarding*, superexposição a dados institucionais sensíveis, dentre outros.

Diante desse quadro, as recomendações que decorrem desta pesquisa são:

- a) Modelo híbrido de força de trabalho: consolidar um núcleo permanente responsável por estruturar a implementação do serviço temporário no âmbito do CBMDF, num primeiro momento direcionado exclusivamente para otimizar os trabalhos e dar fiel cumprimento aos projetos e objetivos constantes do PDTIC, dentro dos limites legais;
- b) Proteção da atividade fim: estabelecer diretriz explícita de não deslocar militares da área operacional para a área de TI, salvo excepcionalidade fundamentada e por prazo certo, assegurando que o arranjo em TI sirva, e nunca compita, com a atividade fim;

- c) *Onboarding* e gestão do conhecimento: instituir esteira de integração com padrões de desenvolvimento, ferramentas tecnológicas, *runbooks* e *checklists* de transição ao término do vínculo, visando minimizar qualquer perda de conhecimento e garantindo a fluidez da mudança de ciclos, sem que haja descontinuidade ou prejuízos ao serviço;
- d) Segurança e *compliance*: aplicar segregação de funções, controle fino de acessos por perfis, trilhas de auditoria e cláusulas contratuais de confidencialidade, com monitoramento contínuo pelo núcleo permanente de segurança e governança;
- e) Métricas orientadas à missão: acompanhar a porcentagem de execução do PDTIC em prazos pré-determinados, aferição do MTTR, satisfação do usuário interno e indicadores operacionais sensíveis à TI;
- f) Planejamento orçamentário responsável: direcionar ganhos de eficiência decorrentes do emprego de bombeiros militares temporários, quando e se comprovados, para investimentos críticos (modernização da infraestrutura, segurança e dados), fortalecendo o ciclo virtuoso de mais qualidade do serviço à sociedade com gasto público racional e economicamente inteligente.

Em síntese, esta pesquisa sustenta que empregar bombeiros militares temporários na área de TI do CBMDF é recomendável sob a perspectiva da supremacia do interesse público visando o cumprimento integral e com excelência da missão institucional, desde que o desenho seja de complementaridade, e não de substituição da força de trabalho que compõe o quadro permanente. Assim, o CBMDF poderá recompor rapidamente sua capacidade tecnológica, preservar e potencializar o efetivo operacional, acelerar entregas do PDTIC e elevar a disponibilidade de sistemas que suportam o salvamento de vidas e a proteção do patrimônio. O caminho proposto combina celeridade com continuidade, e inovação com responsabilidade, em plena aderência ao marco legal e às melhores práticas de gestão pública.

REFERÊNCIAS

ABNT. **NBR 6022**: informação e documentação - artigo em publicação periódica técnica e/ou científica - apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 57.654, de 20 de janeiro de 1966. Dispõe sobre a prorrogação de tempo de serviço de praças das Forças Armadas**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1966.

BRASIL. **Decreto nº 7.163, de 29 de abril de 2010. Dispõe sobre a estrutura organizacional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2010.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969. Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Território e do Distrito Federal**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1969.

BRASIL. **Lei nº 10.029, de 20 de outubro de 2000. Estabelece normas gerais para a prestação voluntária de serviços administrativos e de serviços auxiliares de saúde e de defesa civil nas Polícias Militares e nos Corpos de Bombeiros Militares e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2000.

BRASIL. **Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019. Altera a Lei nº 6.880/1980 e a Lei nº 3.765/1960, e dá outras providências**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2019.

BRASIL. **Portaria DGP/C Ex nº 407, de 21 de julho de 2022. Aprova normas para a prestação do serviço militar temporário**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2022.

CBMDF. Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. **Boletim Geral nº 165, de 3 de setembro de 2025, item XXVIII – Mapa demonstrativo do efetivo do CBMDF relativo ao mês de agosto de 2025**. Brasília: CBMDF, 2025.

CBMDF. Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. **Plano Estratégico 2025–2030**. Brasília: CBMDF, 2024.

CBMDF. Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC**. Brasília: CBMDF, 2020.

CBMDF. Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. **Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020. Aprova o Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**. Brasília: CBMDF, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CNJ. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD)**. Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/estrategia-nacional-de-tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/>. Acesso em: 27 maio 2025.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 37.985, de 1º de fevereiro de 2017. Aprova o Quadro de Organização e Distribuição – QOD, do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, 2017.

DUMAS, Vinicius Fiuza. **Serviço militar temporário no CBMDF: um estudo dos possíveis impactos no atual cenário corporativo**. Brasília: CBMDF, 2023. Monografia (Curso de Altos Estudos para Oficiais).

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, ISBN 978-85-386-0071-8, v. 1, n. 1, 120p., 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KAYAT, Cláudio Marcelo. **Regime constitucional dos militares: direitos e deveres**. 2. ed. Brasília: Gráfica do Senado Federal, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIO DE JANEIRO. **Lei nº 9.027, de 2020. Dispõe sobre o Serviço Militar Temporário Voluntário no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: ALERJ, 2020.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 15.115, de 11 de janeiro de 2018. Cria o Programa de Militares Estaduais de Saúde Temporários e dá outras providências**. Porto Alegre: Assembleia Legislativa, 2018.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 15.584, de 30 de dezembro de 2020. Cria o Programa de Militares Estaduais**. Porto Alegre: Assembleia Legislativa, 2020.

RONDÔNIA. **Lei nº 5.229, de 23 de dezembro de 2021. Estabelece requisitos para o ingresso de militares temporários no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Rondônia**. Porto Velho: Assembleia Legislativa, 2021.