

**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 DE OFICIAIS**

MAJ QOBM/Compl. **BRUNO CARVALHO LIMA DE ALENCAR MATOS**



**GESTÃO DE OBRAS NO CBMDF: UMA PROPOSTA DE MELHORIA  
NO PROCESSO DE FISCALIZAÇÃO DE OBRAS.**

**BRASÍLIA  
2023**

MAJ QOBM/Compl. **BRUNO** CARVALHO LIMA DE ALENCAR **MATOS**

**GESTÃO DE OBRAS NO CBMDF: UMA PROPOSTA DE MELHORIA  
NO PROCESSO DE FISCALIZAÇÃO DE OBRAS.**

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

Orientador: TEN-CEL RRM. **RISSEL** FRANCISCO COELHO CARDOCH VALDEZ

**BRASÍLIA**  
**2023**

MAJ QOBM/Compl. **BRUNO** CARVALHO LIMA DE ALENCAR **MATOS**

**GESTÃO DE OBRAS NO CBMDF: UMA PROPOSTA DE MELHORIA NO  
PROCESSO DE FISCALIZAÇÃO DE OBRAS.**

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

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

**BANCA EXAMINADORA**

---

**André Telles** Campos – Ten-Cel QOBM/Comb.  
**Presidente**

---

Hélio Maurício de **Carvalho** – Ten-Cel QOBM/Comb.  
**Membro**

---

**Leandro** Magalhães Mariani – Ten-Cel QOBM/Comb.  
**Membro**

---

**Rissel** Francisco Coelho Cardoch Valdez – Ten-Cel RRm.  
**Orientador**

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

AUTOR: Maj. QOBM/Compl. **Bruno** Carvalho Lima de Alencar **Matos**

TÍTULO: Gestão de Obras no CBMDF: Uma proposta de melhoria no processo de fiscalização de obras.

DATA DE DEFESA: 08/05/2023.

Acesso ao documento		
<input checked="" 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>

---

**Bruno** Carvalho Lima de Alencar **Matos**  
Maj. QOBM/Compl.

Dedico este trabalho ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, em especial aos militares envolvidos diretamente ou indiretamente ao processo de execução de obras do CBMDF.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, em segundo lugar agradeço à minha família por todo apoio que me deram para que eu pudesse desenvolver este trabalho e por fim agradeço as pessoas que tenham contribuído de alguma forma com a elaboração deste estudo, em especial ao meu orientador Ten-Cel Rissel RRm.

“Para mudar algo, primeiramente mude a si mesmo e aqueles que estão ao seu redor.”

O autor

## RESUMO

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) é instituído como órgão da segurança pública, no Art. 144 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Possui sua organização básica definida pela Lei nº8.255, de 20 de novembro de 1991. Ao longo dos anos essa Corporação vem se desenvolvendo e em meados de 2016 teve seu plano estratégico publicado, no qual são apresentados: sua visão, seus valores e a missão dessa Corporação, para o melhor atendimento da sociedade. Dentro do escopo deste trabalho pode-se citar três objetivos estratégicos deste Plano, utilizados como referência: Aperfeiçoar a gestão; Garantir a infraestrutura apropriada às atividades operacionais e administrativas e Valorizar o profissional bombeiro-militar. Para se ter uma infraestrutura adequada para atividades operacionais e administrativas e por consequência valorizar o profissional bombeiro militar, são necessárias a realização de obras, sejam elas: de novas edificações ou reformas. A Corporação possui em sua estrutura organizacional um centro específico para tratar esse assunto técnico, que é o Centro de Obras e Manutenção Predial (COMAP). Este trabalho tem como principal objetivo, propor melhorias no processo de gestão de obras do CBMDF. Para isso, foi feito um mapeamento do processo atual de gestão de obras, buscando fragilidades nesse processo. Também foi aplicado um questionário para um grupo focal, diretamente relacionado com o tema de obras. A partir desse estudo, foram propostas melhorias tanto no processo de gestão de obras, com a criação de uma Comissão Permanente de Fiscalização de Obras (CPFO), como na estrutura do processo SEI, plataforma esta utilizada para tramitar e armazenar documentos, além disso, também foi proposta uma melhoria na publicidade e propaganda das obras e setoriais envolvidos no processo. A partir da proposta deste trabalho pretende-se implantar essa comissão permanente para fiscalização de obras, buscando com isso uma melhoria no processo de gestão de obras, atingindo uma melhor qualidade das obras e proporcionando uma maior transparência no uso dos recursos destinados a investimento no CBMDF.

**Palavras-chave:** Fiscalização; Gestão; Mapeamento; Obras; Processo.



## ABSTRACT

The Military Fire Department of the Federal District in Brazil is established as a public security agency in Art. 144 of the Constitution of the Federative Republic of Brazil of 1988. Its basic organization is defined by Law n° 8.255 of November 20, 1991. Over the years, this organization has developed. In 2016, the department published its strategic plan, which presented its vision, values, and mission for better serving society. Within the scope of this work, three strategic objectives of this plan can be cited as reference: to improve management, to ensure appropriate infrastructure for operational and administrative activities, and to value the military firefighter professional. In order to provide adequate infrastructure for operational and administrative activities and to value the military firefighter professional, constructions are necessary, whether new buildings or remodeling. The organization has a specific center in its organizational structure to deal with this technical issue, which is the Center for Constructions and Buildings Maintenance. This work aims to propose improvements in the Fire Department's construction management process. For this, a mapping of the current construction management process was carried out, seeking weakness in this process. A Quiz was also applied to a focus group directly related to the construction topic. Based on this study, improvements were proposed both in the construction management process, with the creation of Permanent Commission for Construction Supervision, as well as in the SEI process structure, a plataforma used to process and store documents. Additionally, an improvement in the publicity and promotion of the buildings and sectors involved in the process was also proposed. From the proposal of this work, it is intended to implement this Permanente Commission for Construction Supervision, seeking to improve the construction management process, achieve better quality of buildings, and provide greater transparency in the use of resources allocated for investment in Military Fire Department of Federal District in Brazil.

**Palavras-chave:** Supervision; Management; Mapping; Buildings; Process.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1– Estrutura Organizacional do CBMDF. ....	18
Figura 2 - Ramo de interesse do organograma da corporação. ....	19
Figura 3 - Organograma do Departamento de Administração Logística e Financeira – DEALF.....	20
Figura 4- Organograma do Centro de Obras e Manutenção Predial - COMAP .....	20
Figura 5 – Mapa Estratégico do CBMDF.....	22
Figura 6 – Interrelação entre a Comissão executora do contrato e os demais órgãos envolvidos. ....	32
Figura 7 – Fluxograma de procedimentos.....	36
Figura 8 – Resultado da questão 01 do questionário .....	41
Figura 9 – Resultado da questão 02 do questionário .....	41
Figura 10 – Resultado da questão 03 do questionário .....	42
Figura 11 – Resultado da questão 04 do questionário .....	43
Figura 12 – Resultado da questão 05 do questionário .....	44
Figura 13 – Resultado da questão 06 do questionário .....	44
Figura 14 – Resultado da questão 07 do questionário .....	45
Figura 15 – Resultado da questão 08 do questionário .....	46
Figura 16 – Resultado da questão 09 do questionário .....	46
Figura 17 – Resultado da questão 10 do questionário .....	47
Figura 18 – Resultado da questão 11 do questionário .....	47
Figura 19 – Resultado da questão 12 do questionário .....	48
Figura 20 – Resultado da questão 13 do questionário .....	49
Figura 21 - Resultado da questão 13 do questionário, apenas com o grupo que já participou de CEC. ....	50
Figura 22 – Resultado da questão 14 do questionário .....	51
Figura 23 – Resultado da questão 15 do questionário .....	52
Figura 24 – Resultado da questão 16 do questionário .....	53
Figura 25 – Resultado da questão 17 do questionário .....	53
Figura 26 – Resultado da questão 18 do questionário .....	54
Figura 27 - Resultado da questão 18 do questionário, apenas com o grupo que já participou de CEC. ....	55
Figura 28 – Resultado da questão 19 do questionário .....	56

Figura 29 - Resultado da questão 19 do questionário, apenas com o grupo que já participou de CEC. ....	57
Figura 30 – Resultado da questão 20 do questionário .....	57
Figura 31 - Resultado da questão 20 do questionário, apenas com o grupo que já participou de CEC. ....	58
Figura 32 – Resultado da questão 21 do questionário .....	58
Figura 33 - Resultado da questão 21 do questionário, apenas com o grupo que já participou de CEC. ....	59
Figura 34 – Resultado da questão 22 do questionário .....	60
Figura 35 – Mapeamento do Atual Processo de Gestão de Obras no CBMDF – Fase Interna .....	67
Figura 36 – Mapeamento do Atual Processo de Gestão de Obras no CBMDF – Fase Externa.....	71
Figura 37 – Proposta de Mapeamento do Processo de Gestão de Obras no CBMDF – Fase Interna .....	76
Figura 38 – Proposta de Mapeamento do Processo de Gestão de Obras no CBMDF – Fase Externa.....	79
Figura 39 – Processo SEI, Obra do 1º GBM. ....	81
Figura 40 – Processo SEI, Obra do GPRAM.....	82
Figura 41 - Processo SEI, Obra do Canil do BUC.....	83
Figura 42 - Processo SEI, Obra do Anexo II do QCG. ....	84
Figura 43 - Processo SEI, Obra do 8º GBM. ....	85
Figura 44 - Processo SEI, Obra do CEFAP.....	86
Figura 45 – Proposta de Estrutura do SEI.....	87
Figura 46 – Árvore de Processo SEI para Gestão de Obras, proposta.....	91
Figura 47 – Dados resumo dos relatórios de acompanhamento de obra. ....	93
Figura 48 – Questionário seção 01 de 09. ....	98
Figura 49 - Questionário seção 02 de 09. ....	99
Figura 50 - Questionário seção 03 de 09. ....	100
Figura 51 - Questionário seção 04 de 09, continua.....	101
Figura 52 - Questionário seção 04 de 09. ....	102
Figura 53 - Questionário seção 05 de 09. ....	103
Figura 54 - Questionário seção 06 de 09, continua.....	104
Figura 55 - Questionário seção 06 de 09. ....	105

Figura 56 - Questionário seção 07 de 09, continua.....	106
Figura 57 - Questionário seção 07 de 09. ....	107
Figura 58 - Questionário seção 08 de 09. ....	107
Figura 59 - Questionário seção 09 de 09. ....	108
Figura 60 – Resultado da questão 23 do questionário .....	109
Figura 61 – Resultado da questão 23 do questionário, continuação 1.....	110
Figura 62 – Resultado da questão 23 do questionário, continuação 2.....	111
Figura 63 – Resultado da questão 23 do questionário, continuação 3.....	112
Figura 64 – Resultado da questão 23 do questionário, continuação 4.....	113
Figura 65 – Resultado da questão 23 do questionário, fim da questão.....	113

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ANAC</b>	Agência Nacional de Aviação Civil
<b>ASJUR</b>	Assessoria Jurídico-Legislativa
<b>ASTAD</b>	Assessoria Técnico-Administrativa
<b>BDI</b>	Benefícios e Despesas Indiretas
<b>CBMDF</b>	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
<b>CEC</b>	Comissão Executora de Contrato
<b>CEMEV</b>	Centro de Manutenção Veicular
<b>CESMA</b>	Centro Suprimento de Materiais
<b>CGDF</b>	Controladoria - Geral do Distrito Federal
<b>CGU</b>	Controladoria Geral da União
<b>COMAP</b>	Centro de Obras e Manutenção Predial
<b>COPLI</b>	Comissão Permanente de Licitação
<b>CPFO</b>	Comissão Permanente de Fiscalização de Obras
<b>DEALF</b>	Departamento de Administração Logística e Financeira
<b>DEPCT</b>	Departamento de Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia
<b>DERHU</b>	Departamento de Recursos Humanos
<b>DESEG</b>	Departamento de Segurança contra Incêndio
<b>DF</b>	Distrito Federal
<b>DICOA</b>	Diretoria de Contratações e Aquisições
<b>DIMAT</b>	Diretoria de Materiais e Serviços
<b>DIOFI</b>	Diretoria de Orçamento e Finanças
<b>EMG</b>	Estado Maior Geral
<b>ES</b>	Encargos Sociais
<b>GBM</b>	Grupamento Bombeiro Militar
<b>GDF</b>	Governo do Distrito Federal
<b>IBAMA</b>	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
<b>MPDFT</b>	Ministério Público do Distrito Federal e Territórios
<b>MPU</b>	Ministério Público da União
<b>OS</b>	Ordem de Serviço
<b>PARF</b>	Plano de Aplicação de Recursos Financeiros

<b>PDOT</b>	Plano Diretor de Ordenamento Territorial do Distrito Federal
<b>RA</b>	Região Administrativa
<b>SEAAD</b>	Seção de Apoio Administrativo
<b>SECON</b>	Seção de Contratos e Convênios
<b>SEFIV</b>	Seção de Fiscalização e Vistorias
<b>SEI</b>	Sistema Eletrônico de Informações
<b>SELIC</b>	Seção de Licitações
<b>SEMAP</b>	Seção de Manutenção Predial
<b>SEPRO</b>	Seção de Projetos
<b>SUBCG</b>	Subcomandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
<b>TCDF</b>	Tribunal de Contas do Distrito Federal
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União

## LISTA DE SÍMBOLOS

R\$	reais
%	Por cento
n°	número

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
1.1 Definição do Problema.....	22
1.2 Justificativa .....	23
1.3 Objetivos.....	26
1.3.1 Objetivo geral.....	26
1.3.2 Objetivos específicos .....	26
1.4 Definição de Termos .....	27
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>28</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>38</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>40</b>
4.1 Resultados do questionário .....	40
4.1.1 Parte que identifica os militares que responderam ao questionário.....	41
4.1.2 Parte que trata da responsabilidade dos setores da corporação.....	42
4.1.3 Parte que trata da estrutura e organização do processo SEI para fiscalização do contrato de obras no CBMDF. ....	43
4.1.4 Parte que trata da competência dos setores responsáveis pela gestão de obras no CBMDF.....	44
4.1.5 Parte que trata das Comissões Executoras de Contrato. ....	49
4.1.6 Parte que trata das relações entre setores da corporação em relação ao processo de fiscalização de obras. ....	52
4.1.7 Parte que trata da estrutura e funcionamento das comissões Executoras de Contrato, para fiscalização de obras. ....	54
4.1.8 Parte que trata da divulgação das obras. ....	60
4.1.9 Parte de sugestões dos participantes. ....	61
4.2 Mapeamento do processo atual.....	63
4.2.1 Fase Interna.....	64
4.2.2 Fase Externa.....	68
4.3 Mapeamento de processo proposto.....	73
4.3.1 Fase Interna.....	73
4.3.2 Fase Externa.....	77



4.4	Estrutura do processo SEI para a gestão de obras no CBMDF.....	80
4.5	Publicidade do andamento das obras do CBMDF.....	91
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>94</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>96</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>98</b>
	<b>APÊNDICE B – RESULTADO DA QUESTÃO 23 DO QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>109</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) é instituído como órgão da segurança pública no Art. 144 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, tendo sua organização básica definida pela Lei nº8.255, de 20 de novembro de 1991. E mais tarde, seguido pelo Decreto nº 7.163, de 29 de abril de 2010, que regula o inciso I do Art. 10-B da Lei nº8.255, que trata:

Art. 10-B. A organização, funcionamento, transformação, extinção e definição de competências de órgãos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, de acordo com a organização básica e os limites de efetivos definidos em lei, ficarão a cargo:

I - Do Poder Executivo federal, mediante proposta do Governador do Distrito Federal, em relação aos órgãos da organização básica, que compreendem o Comando-Geral e os órgãos de direção-geral e de direção setorial; (Decreto nº 7.163, 2010)

Diante do exposto, fica estabelecida a Estrutura Organizacional do CBMDF, conforme o organograma apresentado na Figura 1.

Ainda com relação à Figura 1, é possível observar essa divisão explicitada em lei, onde são representados: em vermelho os órgãos de direção geral, em marrom os órgãos de direção setorial, em verde os órgãos de execução e em azul os órgãos de apoio.

Após a apresentação da estrutura organizacional do CBMDF, de uma forma geral, é possível ver a estrutura verticalizada e hierarquizada. E a seguir, são apresentados de uma forma mais detalhada, os setores envolvidos no processo gestão de obras dessa Corporação, tendo em vista que, esse é o tema a ser abordado nesse estudo.

Para facilitar o entendimento com respeito aos processos de obras, foram elaborados organogramas mais simplificados, a partir do organograma original apresentado na Figura 1, onde são destacados em verde os setoriais que iniciam e terminam o processo.

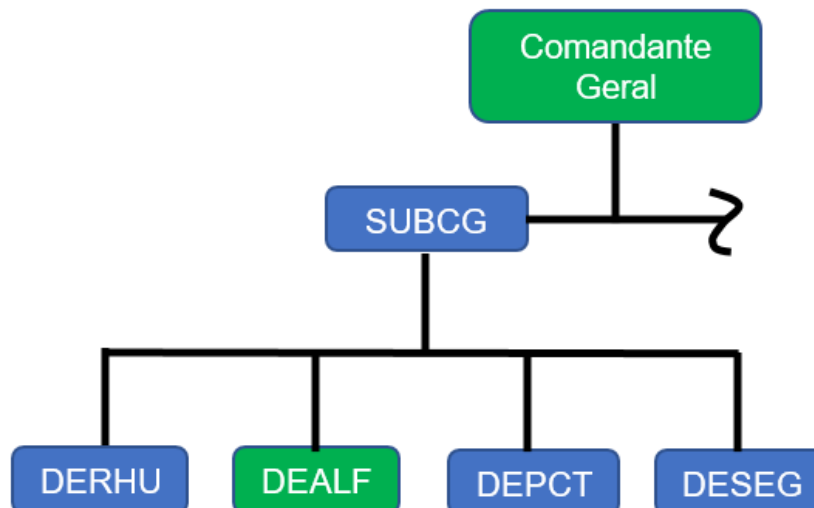
Figura 1– Estrutura Organizacional do CBMDF.



Fonte: Planejamento Estratégico do CBMDF.

Na Figura 2, é apresentado o organograma da corporação de forma simplificada, identificando apenas com os órgãos de direção geral, destacando-se ainda, apenas o ramo em que esta pesquisa atua. Desta forma, inicia-se o processo no Comandante Geral, principal responsável em definir as diretrizes que serão seguidas, e finaliza-se no Departamento de Administração Logística e Financeira – DEALF, departamento responsável por dirigir de forma setorial os seus órgãos subordinados, visando o cumprimento das diretrizes apontadas pelo comandante geral. É possível observar que o subcomandante geral é o responsável por gerir esses departamentos, servindo como elo de ligação entre o comandante geral e os departamentos.

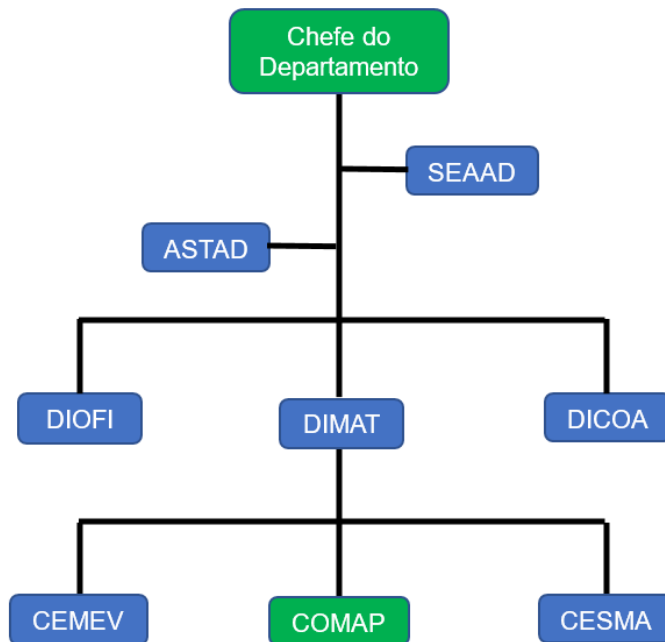
**Figura 2 - Ramo de interesse do organograma da corporação.**



Fonte: O autor com referência no Regimento Interno do CBMDF.

A partir do momento que o processo chega ao DEALF, para um melhor entendimento, é apresentado na Figura 3 o organograma mais detalhado deste departamento. Onde o processo se inicia no Chefe de Departamento do DEALF, principal gestor do processo, finalizando com a chegada da demanda no Centro de Obras e Manutenção Predial – COMAP, sendo este o setorial técnico com competências para atender as demandas de obras, dentro do CBMDF. Também são mostradas no organograma as diretorias que compõe o DEALF, são elas: Diretoria de Materiais e Serviços - DIMAT, Diretoria de Orçamento e Finanças - DIOFI e Diretoria de Contratações e Aquisições - DICOA, que de alguma forma também atuarão no processo de obras, seja no pedido de licitação, pagamento ou gerenciamento do contrato.

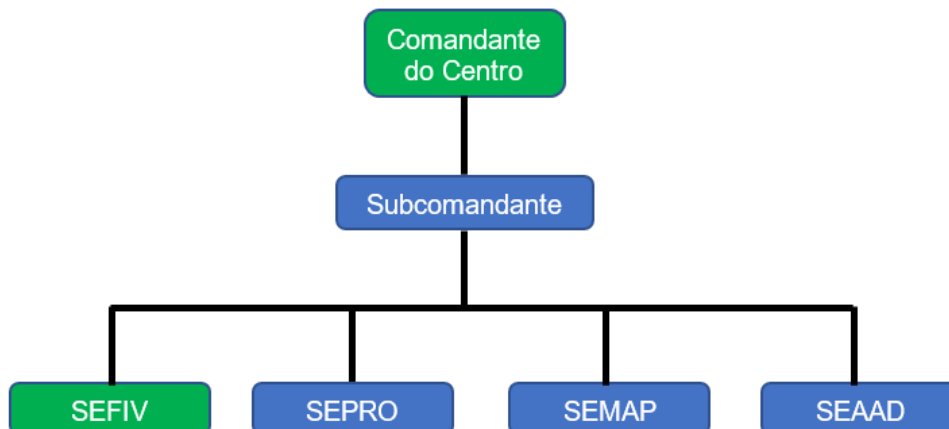
**Figura 3 - Organograma do Departamento de Administração Logística e Financeira – DEALF.**



Fonte: O autor com referência no Regimento Interno do CBMDF.

E por fim é apresentado na Figura 4, o organograma detalhado do COMAP, iniciando no comandante do centro, que recebe a demanda e a distribui através do subcomandante para as seções responsáveis por cada etapa do processo de uma obra, seja ela uma etapa de projeto ou uma etapa de fiscalização. Como o foco principal deste trabalho é a gestão de obras, mais específico o processo de fiscalização, tem como destaque a Seção de Fiscalização e Vistorias – SEFIV.

**Figura 4- Organograma do Centro de Obras e Manutenção Predial - COMAP**



Fonte: O autor com referência no Regimento Interno do CBMDF.

Após a apresentação da estrutura organizacional do CBMDF e dos órgãos envolvidos no processo de gestão de obras, apresenta-se como esta Corporação vem se desenvolvendo ao longo dos anos e como este trabalho se encaixa nesse planejamento. Em meados de 2016, foi publicado o Plano Estratégico do CBMDF (2017 – 2024), tendo neste documento sua estratégia corporativa formalizada.

Com base neste Plano estratégico, o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal - CBMDF, tem como missão a **Proteção de vidas, patrimônio e meio ambiente**. E para que seja possível o cumprimento desta missão, esta corporação possui 11 (onze) objetivos estratégicos.

Dentre esses objetivos estratégicos, o escopo deste trabalho alcança 3 (três) deles, que são citados abaixo:

- **Aperfeiçoar a gestão;**
- **Garantir a infraestrutura apropriada às atividades operacionais e administrativas;**
- **Valorizar o profissional bombeiro-militar.**

Ainda em relação ao Plano Estratégico, é apresentado, na Figura 5, o Mapa Estratégico da Corporação, onde se verifica que este trabalho está incluído tanto na perspectiva **Processos internos**, no tema **Infraestrutura**, que tem como um dos objetivos estratégicos, **Garantir a infraestrutura apropriada às atividades operacionais e administrativas**, e no tema **Governança e Gestão** que busca o objetivo estratégico de **Aperfeiçoar a gestão**. Como também, este trabalho está incluído na perspectiva **Pessoas, aprendizagem e crescimento**, no tema **Recursos Humanos**, que tem um dos objetivos estratégicos a **Valorização do profissional bombeiro-militar**.



Figura 5 – Mapa Estratégico do CBMDF.



Fonte: Planejamento Estratégico do CBMDF.

Diante do que foi exposto com respeito ao escopo deste trabalho alcançando um nível estratégico, essa pesquisa busca analisar o processo de fiscalização das obras do CBMDF, atuando de forma a mapear o processo em busca do aperfeiçoamento da gestão. E a partir de um processo eficiente para fiscalização das obras, garantir uma infraestrutura adequada para o cumprimento das atividades operacionais e administrativas. Além disso, com a construção de edificações que possam abrigar os militares adequadamente, essa iniciativa proporciona um ambiente saudável, para que os militares possam cumprir suas tarefas com excelência, valorizando assim o profissional bombeiro-militar.

## 1.1 Definição do Problema

A gestão de obras no CBMDF é um processo que envolve diversos setores da corporação, dentre eles: Comandante Geral, DEALF, DIMAT, DICOA, DIOFI e COMAP. Possui, portanto, na estrutura organizacional do CBMDF, um Centro de Obras e Manutenção Predial (COMAP), que é o órgão de apoio com competências para garantir e oferecer a infraestrutura necessária para o CBMDF, tanto na parte operacional como administrativa.

Por esse processo envolver vários setores e ser um tema técnico, é necessário que se mapeie o processo identificando falhas e propondo melhorias. E com isso desenvolver uma padronização para esse processo, tendo como foco principal, o papel desempenhado pelo COMAP neste processo.

Atualmente no CBMDF, o responsável mais direto em executar o contrato é uma comissão, composta por um presidente, normalmente o comandante da unidade onde ocorrerá a obra, um responsável técnico, engenheiro ou arquiteto, e mais outros membros de apoio, em torno de 2 militares, e assim totalizando no mínimo 4 membros para compor uma comissão.

Por esse serviço de execução de obras ser um serviço complexo e específico, é necessário um responsável técnico com experiência em obras e que tenha uma relação mais estreita junto ao COMAP. O responsável técnico da comissão, por não possuir uma familiaridade com o processo de obra, pode fazer com que as fiscalizações das obras ocorram de maneiras diferentes, tornando o processo confuso e difícil de ser conduzido, além de comprometer a qualidade da obra.

Diante do contexto apresentado, o problema da presente pesquisa é: **Como melhorar o processo vigente de fiscalização de obras do CBMDF para atender às boas práticas de gestão e controle de obras da Administração Pública?**

## **1.2 Justificativa**

No Distrito Federal existem 33 (trinta e três) Regiões Administrativas (RA) e para que o CBMDF atinja excelência no atendimento às ocorrências no menor tempo-resposta possível, cumprindo dessa forma um dos objetivos estratégicos dessa Corporação, é importante que exista ao menos um Grupamento Bombeiro Militar (GBM) por RA. Seguindo assim o que prevê o Plano Diretor de Ordenamento Territorial do Distrito Federal – PDOT, como também, o planejamento da Matriz Operacional do CBMDF.

De acordo com a Lei Complementar nº803, de 25 de abril de 2009, que aprova a revisão do Plano Diretor de Ordenamento Territorial do Distrito Federal – PDOT, cita-se:



[...]

Art. 2º O PDOT tem por finalidade propiciar o pleno desenvolvimento das funções sociais da propriedade urbana e rural e o uso socialmente justo e ecologicamente equilibrado de seu território, de forma a assegurar o bem-estar de seus habitantes.

Art. 3º O PDOT é o instrumento básico da política urbana e da orientação dos agentes públicos e privados que atuam no território do Distrito Federal. (PDOT, 2009, p.1).

[...]

## CAPÍTULO VIII DOS EQUIPAMENTOS REGIONAIS

Art. 52. Consideram-se equipamentos regionais os estabelecimentos em que são prestados os serviços das áreas temáticas de educação, **segurança pública**, saúde, transporte, abastecimento e cultura. (PDOT, 2009, p.23).

[...]

§ 2º Reconhecem-se como equipamentos regionais, no mínimo, os seguintes estabelecimentos, conforme área temática: (PDOT, 2009, p.23).

[...]

II – segurança pública: unidades da Polícia Militar do Distrito Federal e do **Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**; (PDOT, 2009, p.23).

[...]

Art. 53. São diretrizes setoriais para o provimento de equipamentos regionais no território do Distrito Federal:

I – garantir a distribuição equânime dos equipamentos no Distrito Federal, observadas as densidades demográficas e as condicionantes socioeconômicas da região em que se inserem;

II – prever prioritariamente equipamentos regionais nas áreas em processo de consolidação urbana; (PDOT, 2009, p.23).

Além do que prevê o Plano Diretor de Ordenamento Territorial do Distrito Federal, que é a existência de quartéis nas Regiões Administrativas. Internamente ao CBMDF e de acordo com o Plano de Emprego Operacional do CBMDF, O tempo-resposta de atendimento das ocorrências deve ser de no máximo 8 minutos, sendo, portanto, outro motivo para o planejamento de construção de quartéis de acordo com a Matriz Operacional.

Art. 2º Fica definido, a partir da edição da presente norma, que Tempo-Resposta é o intervalo de tempo entre o acionamento e a chegada da primeira viatura de socorro ao local da ocorrência. (BG N° 246, 2008, p.5)

## CAPÍTULO V

### 5 CRITÉRIOS DE ACIONAMENTO

#### 5.1 Para as Ocorrências Emergenciais

5.1.3 O Tempo-Resposta alvo a ser empregado nas ações orientadas por este plano, será de 8 minutos em até 80% das ocorrências emergenciais no âmbito do Distrito Federal, [...] (PLANO DE EMPREGO, 2020, p. 12)

### INSTRUÇÃO NORMATIVA 19/2016 COMOP

[...]

Considerando a demanda operacional de cada Grupamento, de acordo com às características da geografia, das edificações, das áreas de riscos e da natureza das ocorrências;  
Considerando a necessidade de incrementação da capacidade operacional dos Grupamentos;  
Considerando a premente necessidade de otimização do emprego dos recursos humanos e operacionais;  
Considerando o Plano de Emprego Operacional e os estudos promovidos pelos diversos setores do Comando Operacional, resolve:

#### CAPITULO I

#### DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Fica estabelecida a Matriz de Recursos Operacionais do Comando Operacional do CBMDF e o emprego de viaturas com Guarnição Compartilhada (GC). [...] (INSTRUÇÃO NORMATIVA 19/2016 COMOP, 2016).

Portanto, são necessárias novas construções de grupamentos nas RAs, que ainda não possuem quartéis. Além disso, é necessária a construção de novas edificações administrativas e nos quartéis com idades superiores a 40 anos, é necessário passarem por reformas.

Do ponto de vista estratégico, existe no CBMDF um Plano de Obras, elaborado para o período compreendido de 2017 até 2024, este plano de obras está alinhado com o Plano Estratégico do CBMDF, atingindo assim mais um objetivo estratégico, a saber: garantir a infraestrutura apropriada às atividades operacionais e administrativas.

Do ponto de vista financeiro, de acordo com o Plano de Obras, existem: 06 (seis) obras em andamento, que corresponde a aproximadamente 67 milhões de reais; 02 (duas) obras em processo de licitação, que corresponde a aproximadamente 7 milhões de reais e 12 (doze) obras em fase de projeto, que corresponde a aproximadamente 79,5 milhões de reais. Considerando todo o plano de obras totaliza-se um investimento de aproximadamente 153,5 milhões de reais.

Por fim, o trabalho se justifica pelo ponto de vista jurídico-administrativo, pois o processo de execução de obras públicas além de dever seguir normas e leis vigentes, deve ser um processo de fácil rastreamento, para dar maior transparência às auditorias, que podem ocorrer tanto internamente por parte da auditoria do CBMDF, assim como, externamente por parte do: Tribunal de Contas do Distrito Federal – TCDF, Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – MPDFT, Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA, Agência Nacional

de Aviação Civil - ANAC, Controladoria - Geral do Distrito Federal - CGDF, Tribunal de Contas da União – TCU, Ministério Público da União - MPU e Controladoria - Geral da União - CGU.

### **1.3 Objetivos**

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” enquanto que os objetivos específicos “apresentam caráter mais concreto”. Os objetivos específicos são passos intermediários que permitem atingir o objetivo geral e aplicá-lo a situações particulares.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Melhorar o processo de fiscalização de obras no âmbito do CBMDF.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Mapear os procedimentos do processo atual de fiscalização de obras no CBMDF;
- Padronizar a relação entre os fiscais de contrato e a empresa contratada;
- Padronizar a relação entre os fiscais de contrato e a Diretoria de Contrato e Aquisições – DICOA;
- Padronizar a relação entre os fiscais de contrato e a Diretoria de Orçamento e Finanças – DIOFI;
- Padronizar a relação entre os fiscais de contrato e o Centro de Obras e Manutenção Predial – COMAP;
- Melhorar a divulgação e transparência do andamento das obras.

## 1.4 Definição de Termos

**Fluxograma:** é um tipo de diagrama. É uma representação gráfica das etapas de um determinado processo na qual, al~em da sequência de atividades, são apresentados os serviços prestados, as entradas e saídas de documentos, as decisões tomadas e os entes envolvidos. (GALVÃO, 2017).

**Organograma:** é um gráfico que representa a estrutura formal de uma organização. Ou seja, é a representação gráfica clássica de uma estrutura organizacional. (CHIAVENATO, 2001).

**Governança:** Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (TCU, 2014).

**Ocorrência:** todo evento que demanda o empenho de recursos humanos e materiais do CBMDF para minimização ou eliminação de danos materiais e humanos. (PLANO DE EMPREGO OPERACIONAL, 2020, p.5)

**Matriz Operacional:** é um padrão para organização e alocação de unidades de combate a incêndio e atendimento pré-hospitalar e operações especiais para o atendimento ao público. (ANEXO ÚNICO DA PORTARIA N°20, 2010, p.1).

**Mapeamento de Processos:** é a identificação da sequência lógica das atividades que compõem um processo e de outros elementos que interagem com o fluxo de trabalho. Tem como objetivos compreender e melhorar os processos, eliminar falhas e manter o foco em atividades que agregam valor ao cliente. (MANUAL DE UTILIZAÇÃO DO BIZAGI, 2020, p.1)

**Projeto básico:** é o conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução. (LEI 8.666, 1993).

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Após conhecer a estrutura organizacional do CBMDF e seu Plano estratégico, é apresentado o funcionamento interno da organização, mais especificamente o centro responsável pelas obras na Corporação. Em 2020, seu Regimento Interno foi atualizado e estabelecido, onde se pormenoriza a estrutura orgânico funcional e as atribuições gerais de seus órgãos, publicada no suplemento ao Boletim Geral nº 223, de 1 de dezembro de 2020.

Conforme já apresentado na Figura 4, e de acordo com o Art. 316 do Regimento interno do CBMDF, O Centro de Obras e Manutenção Predial (COMAP) é formado pelas seguintes seções:

- Seção de Fiscalização e Vistorias – SEFIV;
- Seção de Projetos – SEPRO;
- Seção de Manutenção Predial – SEMAP;
- Seção de Apoio Administrativo – SEAAD.

Diante do que é exposto nos Art. 317, Art. 321 e Art.318 do regimento interno, referente ao COMAP, mais especificamente com referência aos incisos destacados em negrito, é possível perceber a importância deste Centro para a Corporação no que tange a gestão das obras e por consequência o desenvolvimento de infraestrutura no CBMDF, proporcionando assim a valorização do profissional bombeiro-militar, tendo ainda por consequência um melhor atendimento à população do Distrito Federal.

E de acordo com o Regimento Interno do CBMDF, em seu Art. 317, temos as seguintes Competências Orgânicas para o COMAP.

- I- Propor e difundir a doutrina referente a projetos, execução de obras, reformas e manutenção predial;**
- II- Desenvolver e implementar mecanismos de controle de obras, reformas e manutenção predial;**
- III- Elaborar o Plano de Manutenção e Controle Predial e o Plano de Inspeção Predial, conforme o Decreto 39.537/2018;
- IV- Emitir parecer técnico relativo ao estado de conservação das edificações de uso do CBMDF;
- V- Prestar assessoria técnica às atividades de especificação, projetos, execução de obras e manutenção predial;**

- VI- Fiscalizar o fiel cumprimento das normas de manutenção predial no âmbito do CBMDF;
- VII- Manter programa de capacitação continuada em todos os setores de atividades do Centro;
- VIII- Criar instrumentos que permitam realizar controle de qualidade das edificações e instalações;**
- IX- Fiscalizar as atividades desenvolvidas por empresas terceirizadas relacionadas à sua área de atuação;**
- X- Propor mudanças arquitetônicas, estruturais e de instalações nas edificações do CBMDF, sob demanda ou por atuação proativa;
- XI- Desenvolver o Plano de Obras em alinhamento ao Plano Estratégico da Corporação;**
- XII- Converter os processos físicos de arquitetura e engenharia em digitais;
- XIII- **Realizar estudos de viabilidade de futuras obras.**  
(REGIMENTO INTERNO CBMDF, 2020, p. 129, grifo nosso).

Ainda em relação ao COMAP, e de acordo com o Art. 321 do Regimento Interno do CBMDF, suas competências funcionais, são:

- I- Apresentar proposta do Plano de Obras da Corporação para deliberação e aprovação;**
- II- Propor alterações no Plano de Obras da Corporação;**
- III- Aprovar metas e ações com o objetivo de minimizar gastos com manutenção predial no âmbito da Corporação (REGIMENTO INTERNO CBMDF, 2020, p. 131).

Mais especificamente e de acordo com o Art.318 do Regimento Interno do CBMDF, são apresentadas abaixo as atribuições da Seção de Fiscalização e Vistorias – SEFIV:

- I- Elaborar o Plano de inspeção Predial, conforme Decreto 39.537/2018;
- II- Verificar as condições físicas das estruturas físicas das OBMs;
- III- Gerar e manter atualizado banco de dados referente aos bens imóveis da Corporação;
- IV- Emitir parecer técnico relativo ao estado de conservação das edificações de uso do CBMDF;
- V- Criar instrumentos que permitam realizar controle de qualidade das edificações e instalações;**
- VI- Fiscalizar a forma de utilização dos espaços físicos e estruturas existentes em cada OBM, propondo meios de uso racional que permitam o prolongamento de sua vida útil;
- VII- Apontar as unidades que necessitam de intervenção por meio de relatórios e laudos de avaliação Pós-Ocupação;
- VIII- **Monitorar o serviço de execução de obras na Corporação**  
(REGIMENTO INTERNO CBMDF, 2020, p. 130, grifo nosso).

Conforme a Portaria N°21 (2020), o Estado Maior Geral é o responsável por elaborar o Plano de Aplicação de Recursos Financeiros – PARF, com auxílio dos

órgãos setoriais, no caso de obras é o COMAP o responsável por assessorar o EMG na elaboração do PARF.

CAPÍTULO II  
DA PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA ANUAL E DO PARF

Seção I

Da Elaboração do PARF

Art. 4º Compete ao Estado-Maior-Geral – EMG elaborar o PARF e a Proposta Orçamentária Anual do CBMDF, com o apoio dos diversos setores da Corporação.

Art. 5º A elaboração do PARF e da Proposta Orçamentária Anual para o exercício financeiro subsequente ocorrerá anualmente, em consonância com o prescrito na presente Portaria.

Art. 6º A Proposta Orçamentária Anual e o PARF deverão ser construídos a partir dos contratos existentes e das demandas formuladas pelos órgãos setoriais, em conformidade com o Plano Estratégico – PLANES da Corporação. (PORTARIA Nº 21, 2020)

[...]

Portanto, para que a demanda da construção ou reforma de uma edificação possa se concretizar é necessário que ela seja incluída no Plano de Obras. De acordo com o Art. 321 do Regimento Interno do CBMDF, este documento deve ser elaborado pelo COMAP, seguindo as necessidades estratégicas do Comandante.

Segundo a Portaria 21 (2020), o COMAP é, portanto, o setorial responsável por receber as demandas de novas obras ou reformas, priorizá-las ou então a partir de estudos técnicos, incluir essas novas obras no planejamento do CBMDF, de forma a para manter a infraestrutura da corporação.

CAPÍTULO I  
DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Esta Portaria disciplina os procedimentos para elaboração da Proposta Orçamentária Anual e para elaboração, aprovação e execução do Plano de Aplicação de Recursos Financeiros – PARF do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal – CBMDF, a fim de subsidiar o Comandante-Geral no processo decisório de alocação de recursos orçamentários.

[...]

Art. 3º Para efeito do que prescreve a presente Portaria, são considerados como órgãos setoriais:

[...]

X – Centro de Obras e Manutenção Predial – COMAP: demandante de bens e serviços relacionados à área de engenharia, tais como obras, reformas e manutenção predial; (PORTARIA Nº 21, 2020).

CAPÍTULO IV  
DAS CONTRATAÇÕES E AQUISIÇÕES

Seção I

Do Processamento

[...]

Art. 36 Compete à DIMAT, por meio do COMAP, elaborar os projetos básicos e executivos destinados à execução de obras, reformas e manutenção predial. (PORTARIA N° 21, 2020).

Após o agrupamento e a priorização das demandas, o Plano de Obras, que atualmente é de sete anos (2017 a 2024) deve ser aprovado pelo Comandante Geral.

Esse Plano de obras é necessário tanto do ponto de vista estratégico, representando o que está planejado anualmente pelo Comandante Geral para atingir os três objetivos estratégicos citados anteriormente e relacionados à infraestrutura da Corporação. O outro papel importante do Plano de Obras é nortear o andamento do COMAP, tanto na área de projetos, construções e manutenções prediais.

Considerando a natureza do serviço prestado pelo COMAP, afinal esse é um serviço técnico que não apresenta uma resposta imediata à demanda, sendo necessário um tempo de planejamento e análise, para cumprimento da demanda. O projeto básico, fruto a ser gerado a partir do Plano de obras é um serviço complexo e que demanda tempo para sua elaboração, portanto é imprescindível que seja feito esse planejamento a médio prazo.

Caso o Plano de Obras acompanhasse o exercício financeiro de cada ano, ao invés de ter seu próprio ritmo, ficaria inviável a conclusão dos trabalhos para realização das obras. Portanto a cada ano, apenas em relação às demandas das obras, o PARF é elaborado a partir do Plano de Obras e com o interesse estratégico do Comandante Geral.

No CBMDF, em concordância com a Lei 8.666 (1993) e da Lei 14.133 (2021), é nomeada uma comissão para a execução do contrato firmado com a empresa contratada para execução da obra pública.

Essas Comissão de Execução de Contrato – CEC, além de seguir as leis citadas acima devem também seguir as orientações presentes na Portaria n° 12 (2022), documento este que define como deve ser fiscalizado esse contrato internamente na Corporação.



Portaria nº 12, de 25 de abril de 2022.

Dispõe sobre fiscalização de contratos no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e dá outras providências.

O COMANDANTE-GERAL, no uso das atribuições que lhe confere o art. 7º, incisos II, III e VI, do Decreto Federal 7.163, de 29 abr. 2010, que regulamenta o art. 10-B, inciso I, da Lei 8.255, de 20 nov. 1991, que dispõe sobre a organização básica do CBMDF; de acordo com o art. 41 do Decreto Distrital 32.598, de 15 dez. 2010; combinado com o art. 67 da Lei Federal 8.666, de 21 jun. 1993; e de acordo com o art. 117 da Lei Federal 14.133, de 1º abr. 2021; e considerando a instrução constante do Processo SEI 00053-00031385/2022-18, resolve:

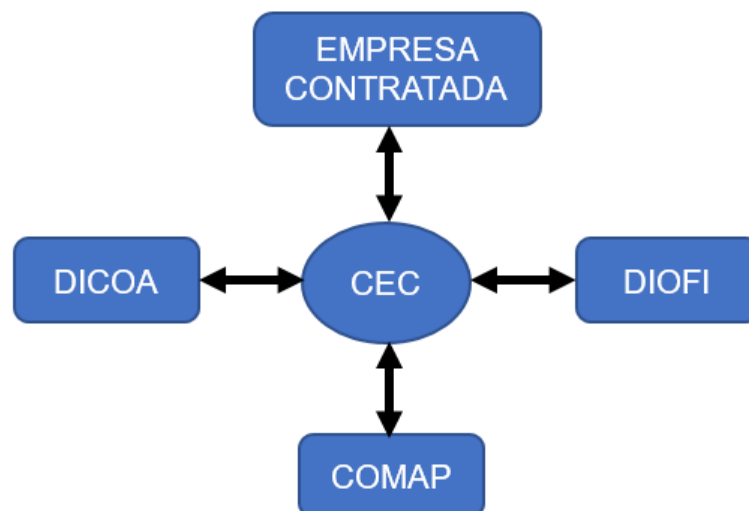
### **CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

**Art. 1º** Ficam regulamentadas, no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal - CBMDF, as atribuições de fiscais de contratos, bem como os critérios para indicação e nomeação de militares para desempenhá-las (PORTARIA Nº 12, 2022).

Essa comissão tem a importante função de intermediar a comunicação entre as seções do corpo de bombeiros e a empresa contratada, garantindo que o contrato seja seguido conforme foi acordado.

Na Figura 6, segue um esquema que representa a atuação da CEC de forma centralizadora durante a execução de uma obra, demonstrando assim, a relevância dessa comissão para o processo de gestão de obras no CBMDF.

**Figura 6 – Interrelação entre a Comissão executora do contrato e os demais órgãos envolvidos.**



Fonte: O autor.

O Corpo de Bombeiros Militar do DF recebe recursos de diversas fontes, tanto da União como do Governo do Distrito Federal (GDF), portanto a corporação deve ser auditada tanto pelo TCU como pelo TCDF. O Tribunal de Contas da União elaborou um documento de recomendações para fiscalização de obras públicas, sendo assim, este é um relevante documento a ser referenciado como uma das fontes de consulta para o desenvolvimento deste trabalho.

Segundo TCU (2014), obra pública é toda construção, reforma, fabricação, recuperação ou ampliação de um bem público. E ainda ela pode ser realizada de forma direta, ou seja, por seus próprios meios ou indiretamente, quando a obra é contratada com terceiros por meio de licitação. O regime de contratação pode ser: empreitada por preço global, empreitada por preço unitário, tarefa ou empreitada integral.

Normalmente, o regime de contratação praticado pelo CBMDF para a execução de suas obras é de empreitada por preço global. Essa escolha é feita tendo em vista que o projeto básico elaborado pela SEPRO/COMAP possui um nível de detalhamento adequado para descrever de forma bem definida o objeto (obra ou reforma) a ser licitado. Seguindo desta forma, o que prescreve o Art. 47 da Lei nº8.666/93, citado abaixo:

Nas licitações para a execução de obras e serviços, quando for adotada a modalidade de execução de empreitada por preço global, a Administração deverá fornecer obrigatoriamente, junto com o edital, todos os elementos e informações necessários para que os licitantes possam elaborar suas propostas de preços com total e completo conhecimento do objeto da licitação. (LEI 8.666, 1993).

E de acordo com Altounian (2009), em uma empreitada global: “O que importa é o preço ajustado.”

Na empreitada global, a licitante vencedora se compromete a realizar o serviço por preço certo e total, ou seja, assume o risco de eventuais distorções de quantitativos a serem executados a maior do que previsto no contrato. Por outro lado, a Administração também assume o risco em pagar serviços cujas quantidades foram avaliadas em valor superior no momento da licitação. O que importa é o preço ajustado. (ALTOUNIAN, 2009, p. 204).

Em complemento ao que disse Altonian, vale lembrar, que esse risco, por ele mencionado, é absorvido em uma das parcelas que compõe o Benefícios e Despesas Indiretas – BDI.

BDI é um fator multiplicador, expresso em percentual, que ao ser aplicado aos custos diretos, fornece o preço final da obra. Neste valor estão inclusos, despesas financeiras, administração central, lucro, riscos e imprevistos, e valores relativos aos tributos.

Atualmente, a Lei nº 8.666 (1993), que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, ainda se encontra em vigor, porém a partir de 30 de dezembro de 2023, segundo Medida Provisória nº 1.167 de 31 de março de 2023, ela será revogada e passará a valer em seu lugar a Lei 14.133 (2021), Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Portanto cabe analisar o que essas duas leis dizem a respeito do escopo deste trabalho.

Com respeito ao regime de execução a Lei 14.133 (2021) mantém a empreitada por preço global, já prevista na Lei nº 8.666 (1993).

Art. 46. Na execução indireta de obras e serviços de engenharia, são admitidos os seguintes regimes:

- I- empreitada por preço unitário;
- II- empreitada por preço global;
- III- empreitada integral;
- IV- contratação por tarefa;
- V- contratação integrada;
- VI- contratação semi-integrada;
- VII- fornecimento e prestação de serviço associado (LEI 14.133, 2021).

Tanto a Lei 8.666 (1993) como a Lei 14.133 (2021), exigem que as execuções das obras sejam acompanhadas por um fiscal ou uma equipe fiscalizadora, podendo essa função ser exercida por representante da Administração ou pela contratação de terceiros.

A seguir, são trazidas as citações dos artigos (Art. 67 e Art. 117) que tratam desse tema nessas duas leis, possibilitando assim compará-las. Primeiramente, cita-se a lei mais antiga e em seguida sua substituta.

Art. 67. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

§ 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados.

§ 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes (LEI 8.666, 1993).

Art. 117. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por 1 (um) ou mais fiscais do contrato, representantes da Administração especialmente designados conforme requisitos estabelecidos no art. 7º desta Lei, ou pelos respectivos substitutos, permitida a contratação de terceiros para assisti-los e subsidiá-los com informações pertinentes a essa atribuição.

§ 1º O fiscal do contrato anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas à execução do contrato, determinando o que for necessário para a regularização das faltas ou dos defeitos observados.

§ 2º O fiscal do contrato informará a seus superiores, em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes, a situação que demandar decisão ou providência que ultrapasse sua competência.

§ 3º O fiscal do contrato será auxiliado pelos órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno da Administração, que deverão dirimir dúvidas e subsidiá-lo com informações relevantes para prevenir riscos na execução contratual.

§ 4º Na hipótese da contratação de terceiros prevista no caput deste artigo, deverão ser observadas as seguintes regras:

I - a empresa ou o profissional contratado assumirá responsabilidade civil objetiva pela veracidade e pela precisão das informações prestadas, firmará termo de compromisso de confidencialidade e não poderá exercer atribuição própria e exclusiva de fiscal de contrato;

II - a contratação de terceiros não eximirá de responsabilidade o fiscal do contrato, nos limites das informações recebidas do terceiro contratado (LEI 14.133, 2021).

De certa maneira, a Lei 14.133 (2021) traz de forma mais detalhada o papel a ser desempenhado pela fiscalização.

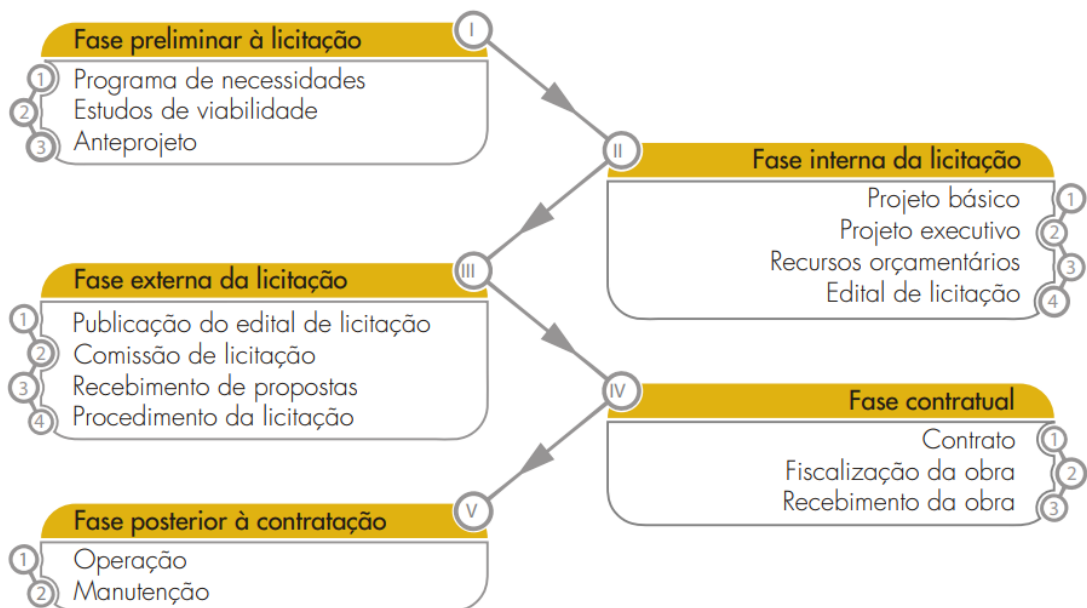
Também nessa mesma lei, é apresentado em seu Art. 56 parágrafo 5º, além dos quantitativos, custos e BDI, o cronograma físico-financeiro é identificado como uma peça indispensável para o regime de contratação por preço global, sendo, portanto, um documento chave a ser cobrado e analisado pela fiscalização do contrato.

§ 5º Nas licitações de obras ou serviços de engenharia, após o julgamento, o licitante vencedor deverá reelaborar e apresentar à Administração, por meio eletrônico, as planilhas com indicação dos quantitativos e dos custos unitários, bem como com detalhamento das Bonificações e Despesas Indiretas (BDI) e dos Encargos Sociais (ES), com os respectivos valores adequados ao valor final da proposta vencedora, admitida a utilização dos preços unitários, no caso de empreitada por preço global, empreitada integral, contratação semi-integrada e contratação integrada, exclusivamente para

eventuais adequações indispensáveis no cronograma físico-financeiro e para balizar excepcional aditamento posterior do contrato (LEI 14.133, 2021).

É apresentado na Figura 7, o fluxograma completo dos procedimentos para contratação de obra pública, de acordo com as orientações do TCU (2014), objetivando uma adequada execução indireta de uma obra pública.

**Figura 7 – Fluxograma de procedimentos.**



Fonte: TCU ("Obras Públicas: Recomendações Básicas para a Contratação e Fiscalização de Obras de Edificações Públicas").

O processo de fiscalização da obra está presente na Fase contratual (IV), item 2 e deve ser realizado de modo sistemático, pelo contratante e seus prepostos, com objetivo de verificar o cumprimento das disposições contratuais, técnicas e administrativas em todos seus aspectos.

O contratante deve manter do início ao recebimento do serviço, profissional ou equipe de fiscalização, constituída por profissionais habilitados e com experiência técnica necessária para o acompanhamento e controle dos serviços relacionados ao tipo de obra que está sendo executada. Os fiscais podem ser servidores do órgão da administração ou serem pessoas contratadas para esse fim.

Domingues (2003), esclarece abaixo, sobre a importância que uma boa gestão dos contratos de obras públicas pode gerar um melhor uso do dinheiro público e maior transparência:

O controle do processo de orçamento, planejamento e gestão dos contratos de obras públicas é fundamental, pois proporciona maior transparência do emprego dos recursos públicos, trazendo maior sustentabilidade e credibilidade às ações do governo. Avaliar os orçamentos dos empreendimentos sob o aspecto do planejamento, dimensionamento dos custos e provisão de receitas para a execução de obras no prazo estipulado é de fundamental importância para uma gestão adequada da verba pública. (DOMINGUES, 2003 apud Bachmann, 2017, p.13),

### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesse trabalho é de natureza aplicada, pois ao final foi apresentada uma proposta de melhoria no processo de gestão de obras no CBMDF.

Quanto a abordagem, foi adotado o método dedutivo, tendo em vista que se partiu da teoria geral, no que tange à gestão de obras, para o caso em particular: o processo de fiscalização de obras atualmente utilizado no CBMDF.

Quanto à forma, a pesquisa foi exploratória, a partir do mapeamento do processo de gestão de obras, avaliou-se os possíveis erros e foram propostas as possíveis soluções, buscando assim a melhoria do processo. Desta forma, atendeu-se cada um dos objetivos específicos e ao final atingir o objetivo geral do trabalho.

A abordagem da pesquisa foi predominantemente qualitativa, a partir da análise de procedimentos, documentos e aplicação de questionário às pessoas envolvidas no processo. Com este questionário obteve-se a opinião de um grupo focal sobre o atual processo de execução de obras no CBMDF, portanto foi direcionado às pessoas que de alguma forma já participaram ou participam desse processo de execução de obras. Esses militares são lotados na DICOA, DIOFI, DIMAT, COMAP ou então já fizeram parte de comissão executora de contrato, mais especificamente na fiscalização de obras.

Este questionário foi desenvolvido com uso da ferramenta de formulário do Google e é apresentado no Apêndice A, dividido em nove seções.

A primeira seção teve o objetivo de identificar o local de trabalho e a experiência de quem está respondendo o questionário em relação a participação em comissão de execução de contrato.

A segunda seção foi relacionada a identificar a responsabilidade setorial no processo de execução de obras.

A terceira seção referiu-se a estrutura e organização do processo SEI para fiscalização de contrato de obras.

A quarta seção foi em relação a competência de cada órgão do CBMDF envolvido no processo de execução de obras.

Na quinta seção, obteve-se informações com respeito a satisfação e experiência nas comissões executoras de contrato.

Na sexta seção, buscou-se entender como é vista a comunicação entre as comissões e os órgãos envolvidos no processo de execução de obras.

Já na sétima, seção verificou-se a estrutura e funcionamento interno das comissões de execução de contrato, referente aos serviços de engenharia.

Na oitava seção, apurou-se como é visto a divulgação das obras no CBMDF.

E por fim na nona seção, foi apresentada uma questão aberta onde pôde-se contribuir com alguma sugestão em relação ao processo abordado.



## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A seguir serão apresentados os resultados e as análises do que foi investigado neste trabalho, com objetivo de melhorar o processo de gestão de obras no CBMDF.

Inicia-se com os resultados e as análises obtidos com respeito ao questionário aplicado.

Em seguida é apresentado o mapeamento do processo atual de gestão de obras no CBMDF e apresenta-se uma proposta de melhoria para esse processo.

Também, é apresentada a atual estrutura organizacional do processo SEI, seguido de uma nova proposta para esse tema.

E por fim, é apresentado uma proposta de melhoria para publicidade das obras no CBMDF.

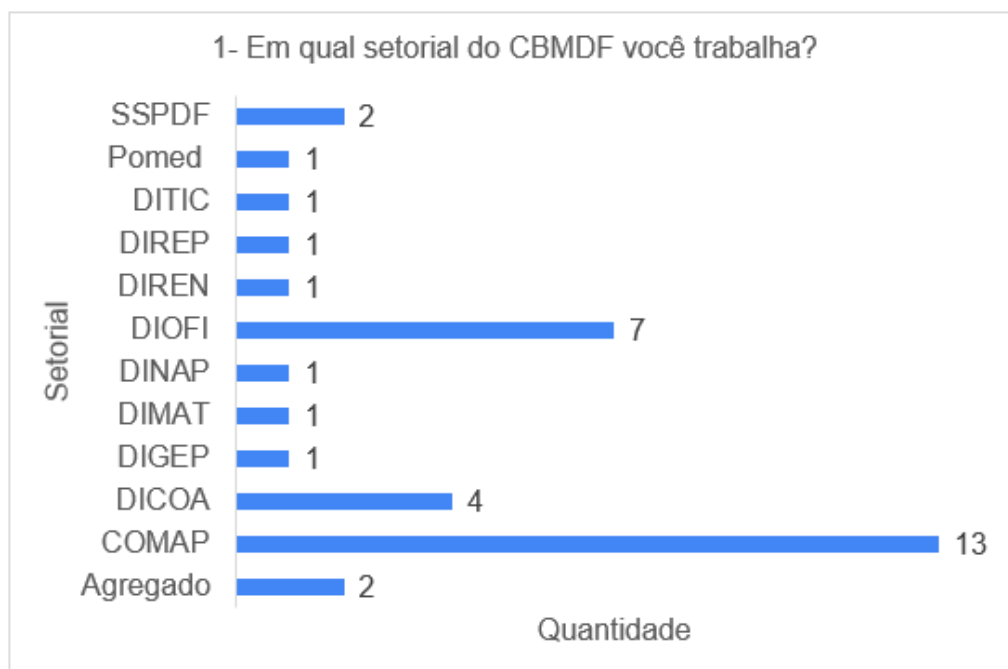
### **4.1 Resultados do questionário**

Após aplicação do questionário, foram gerados gráficos a partir das trinta e cinco respostas obtidas, considerando um grupo focal que ficou restrito aos militares que de alguma forma tem ou tiveram participação no processo de fiscalização de obras no CBMDF.

Abaixo são apresentados os gráficos e as análise com respeito aos resultados obtidos com esse questionário. Seguindo o mesmo padrão do questionário, os resultados também foram apresentados em partes. Já a questão 23, que é uma pergunta aberta, sua análise com a sugestões dos participantes, foi apresentada ao final dessa seção, porém as respostas foram apresentadas no Apêndice B.

#### 4.1.1 Parte que identifica os militares que responderam ao questionário.

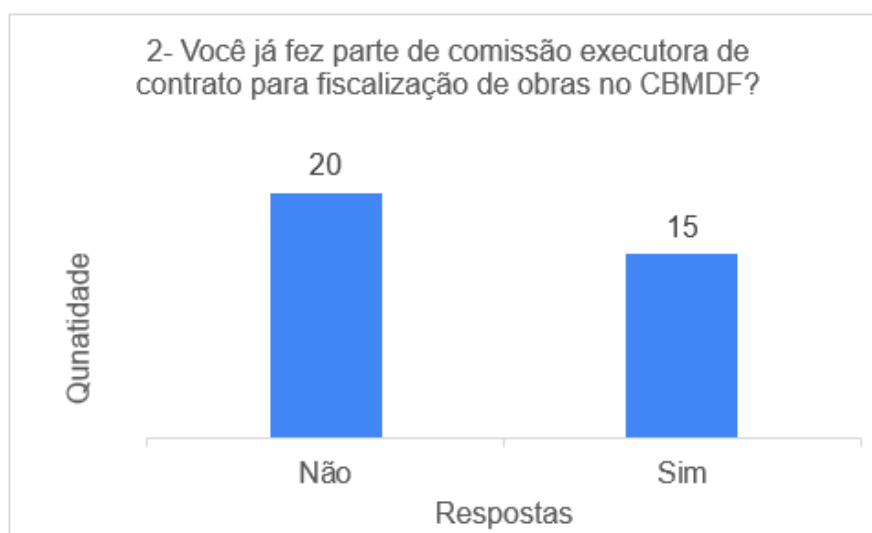
**Figura 8 – Resultado da questão 01 do questionário**



Fonte: O autor.

O objetivo dessa questão era verificar se o grupo focal tinha sido atendido. De acordo com as respostas verificou-se que a grande maioria dos militares estão lotados no COMAP, DIOFI e DICOA, setores do CBMDF que atuam diretamente no processo de gestão de obras do CBMDF. Os demais participantes podem ter apenas participado de comissões, o que também é relevante para a pesquisa.

**Figura 9 – Resultado da questão 02 do questionário**

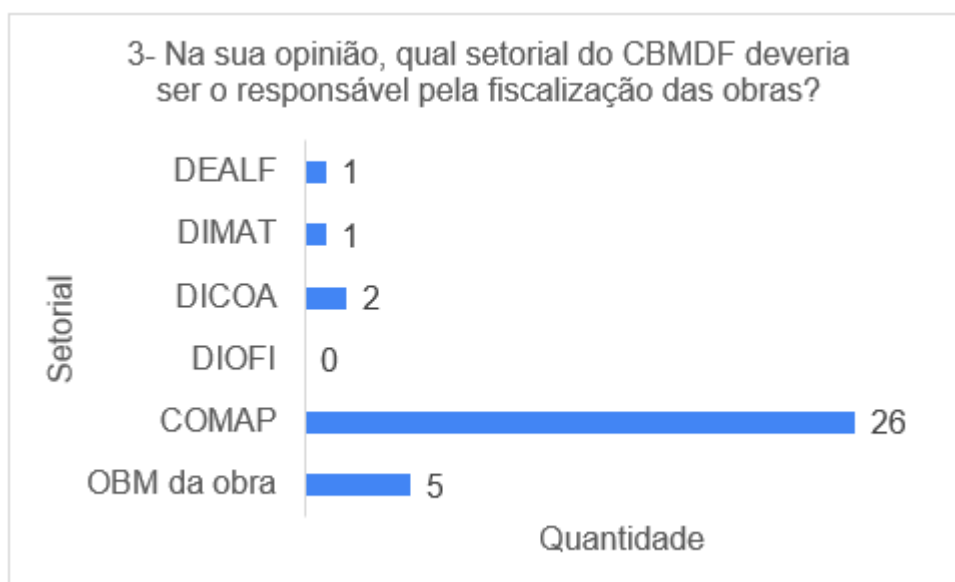


Fonte: O autor.

Com relação a questão 2, essa era uma forma de verificar a experiência dos militares em comissões de execução de contrato. Verificou-se que um pouco mais da metade não participou dessas comissões, o que não tira a importância das respostas desses participantes, afinal muitos bombeiros que trabalham no processo de gestão das obras não atuam diretamente nas comissões, mas sim como suporte e fiscalização, como o caso do COMAP, DICOA e DIOFI.

#### 4.1.2 Parte que trata da responsabilidade dos setores da corporação.

**Figura 10 – Resultado da questão 03 do questionário**



Fonte: O autor.

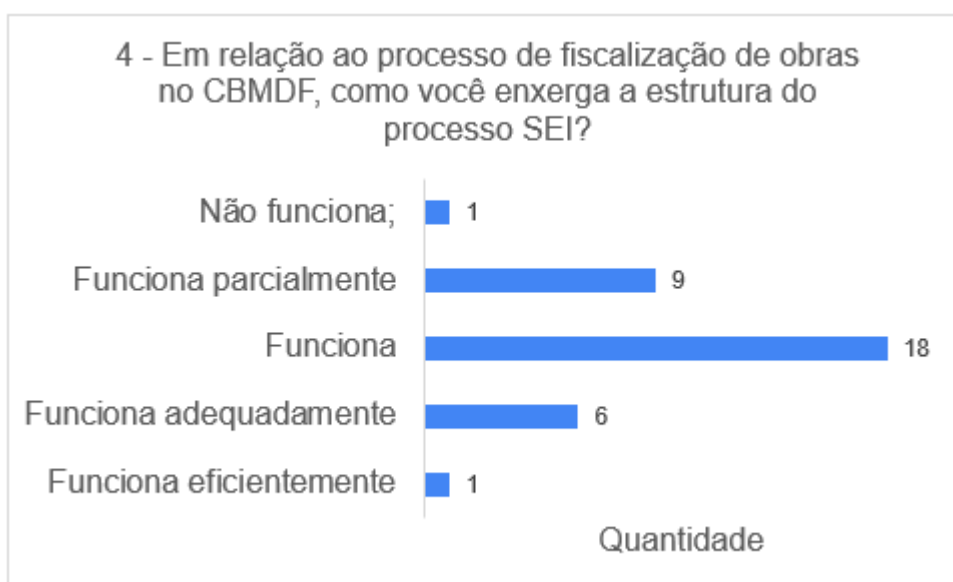
Na questão 3, observa-se um fato interessante, que pra grande maioria das pessoas que responderam ao questionário, apontam o COMAP como sendo setor responsável pela fiscalização das obras do CBMDF, o que seria razoável. Porém, não é o que ocorre na realidade, tendo em vista que, o responsável pela fiscalização das obras são as Comissões Executoras de Contrato, que por sua vez são subordinadas à DICOA.

Portanto, o setor responsável pelas obras acaba sendo a DICOA e não o COMAP, mesmo que tenha sido definido no Regimento interno do CBMDF, em seu Art. 317, a competência do COMAP em relação às obras, nos seguintes incisos e com destaque para o inciso IX:

- I- Propor e difundir a doutrina referente a projetos, execução de obras, reformas e manutenção predial;
- II- Desenvolver e implementar mecanismos de controle de obras, reformas e manutenção predial;
- V- Prestar assessoria técnica às atividades de especificação, projetos, execução de obras e manutenção predial;
- VIII- Criar instrumentos que permitam realizar controle de qualidade das edificações e instalações;
- IX- Fiscalizar as atividades desenvolvidas por empresas terceirizadas relacionadas à sua área de atuação;** (REGIMENTO INTERNO CBMDF, 2020, p. 129, grifo nosso).

#### 4.1.3 Parte que trata da estrutura e organização do processo SEI para fiscalização do contrato de obras no CBMDF.

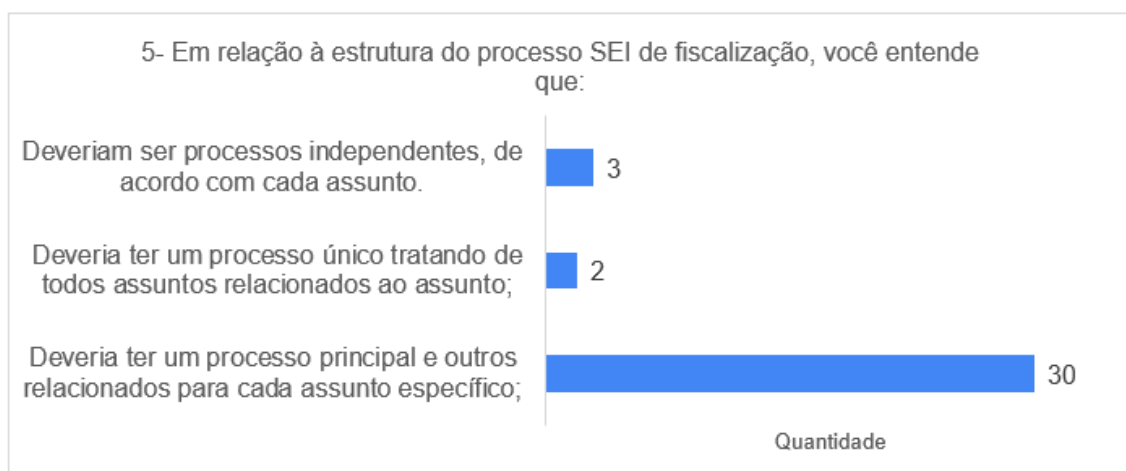
Figura 11 – Resultado da questão 04 do questionário



Fonte: O autor.

De acordo com a questão 4, o entendimento de mais da metade dos participantes que responderam ao questionário é de que a estrutura do processo SEI, utilizado para gestão das obras, funciona. Seguido com aproximadamente 26%, a opinião de que a estrutura funciona parcialmente e que para aproximadamente 17% a estrutura do SEI funciona adequadamente. Acaba que em relação a estrutura atual do SEI, a opinião das pessoas ficou em torno da média satisfação.

**Figura 12 – Resultado da questão 05 do questionário**

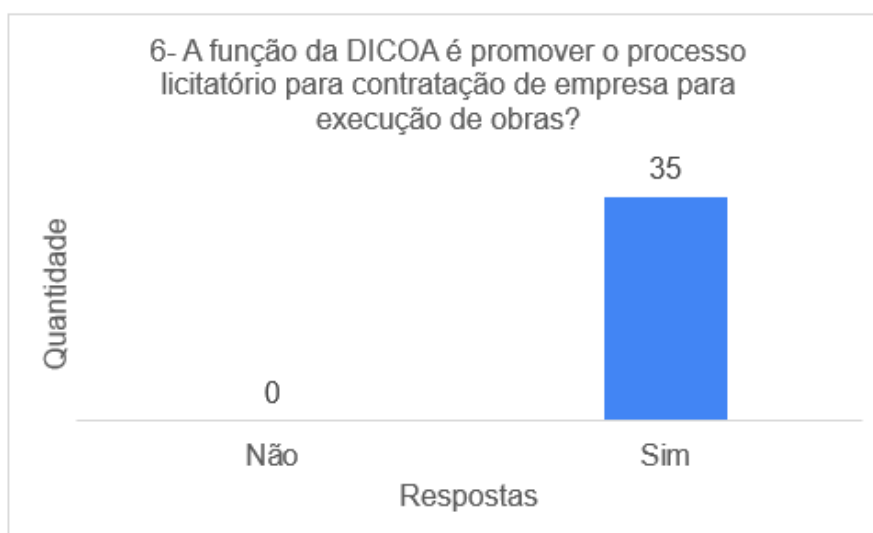


Fonte: O autor.

Já em relação a questão 5 a grande maioria, cerca de 86% dos participantes, concordam que a estrutura do SEI deve ter um processo principal e outros processos relacionados a este, e que trate apenas de assuntos específicos, deixando assim, o processo de gestão de obras mais organizado. De certa forma, atualmente essa já é a estrutura utilizada no CBMDF, porém ainda não existe um padrão para isso, ficando cada comissão responsável por decidir a melhor forma de organizar esse processo. Este assunto será tratado detalhadamente mais a frente nesse trabalho.

#### **4.1.4 Parte que trata da competência dos setores responsáveis pela gestão de obras no CBMDF.**

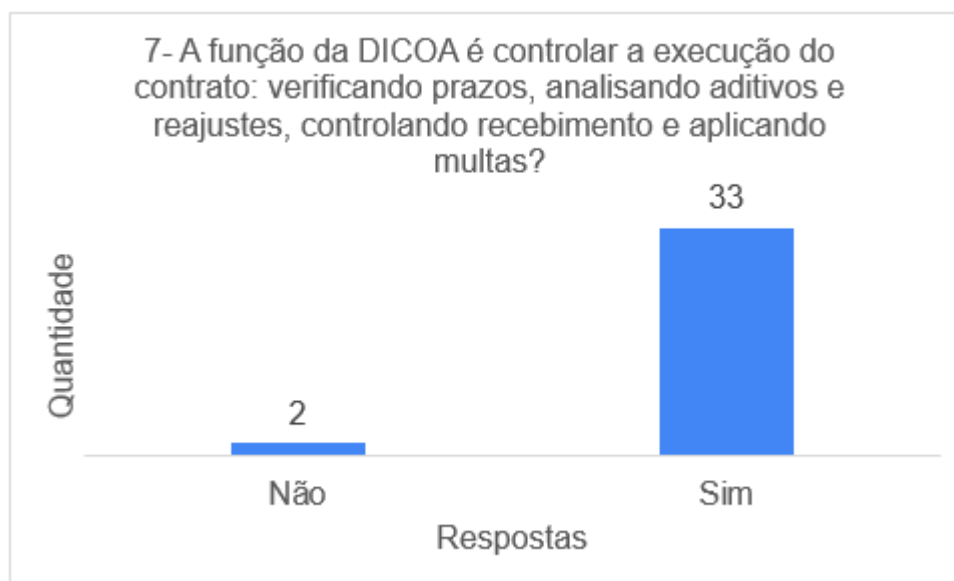
**Figura 13 – Resultado da questão 06 do questionário**



Fonte: O autor.

Com relação a questão 6, é unânime o entendimento da função da DICOA, como órgão responsável pelo processo licitatório das obras no CBMDF, em consonância com o Regimento interno do CBMDF, onde tem definida uma seção específica para licitações, a SELIC, assim como, uma comissão permanente de Licitação – COPLI.

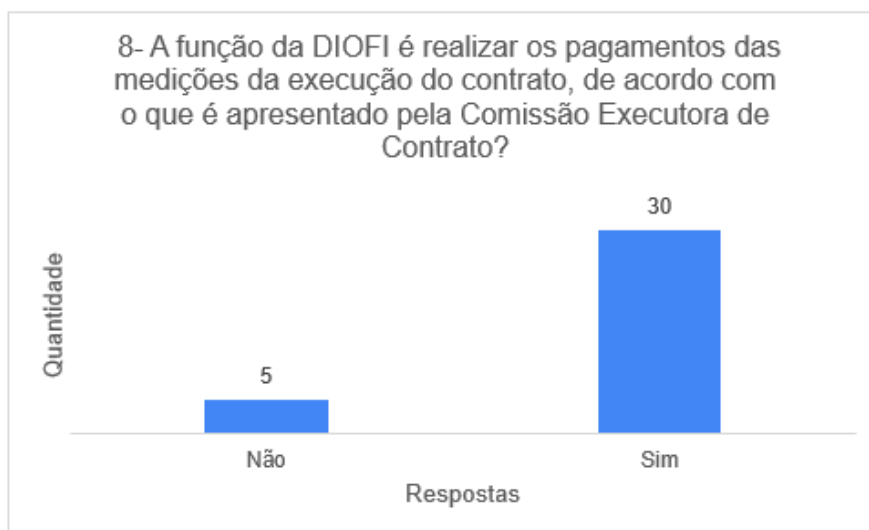
**Figura 14 – Resultado da questão 07 do questionário**



Fonte: O autor.

Já em relação a questão 7, não é unânime o entendimento da competência da DICOA, com relação ao controle da execução dos contratos de obras. Mas a grande maioria dos militares tem esse entendimento, com aproximadamente 94% dos participantes, em conformidade com o que está definido no Regimento Interno do CBMDF.

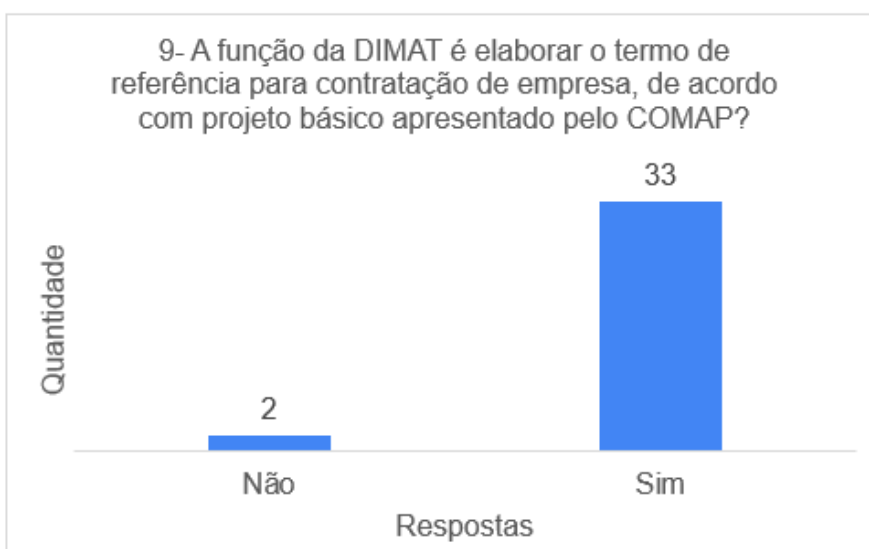
Inclusive existe uma seção na DICOA, a Seção de Contratos e Convênios – SECON, específica para tratar desses assuntos. Essa é uma competência fundamental da DICOA, para o sucesso dos contratos de execução de obras. Porém, muitas vezes a participação do COMAP é necessária, para sanar dúvidas técnicas com relação a aditivos, reajustes e recebimentos das obras, talvez por isso o entendimento dessa competência não tenha sido unânime.

**Figura 15 – Resultado da questão 08 do questionário**

Fonte: O autor.

Com relação a questão 8, esperava-se uma unanimidade em relação ao entendimento da competência da DIOFI nesse processo, afinal o pagamento das medições é a função primordial desta diretoria, na execução do contrato de obras, além do controle do empenho. Encontrando-se assim, em conformidade com o que é definido no Regimento Interno do CBMDF.

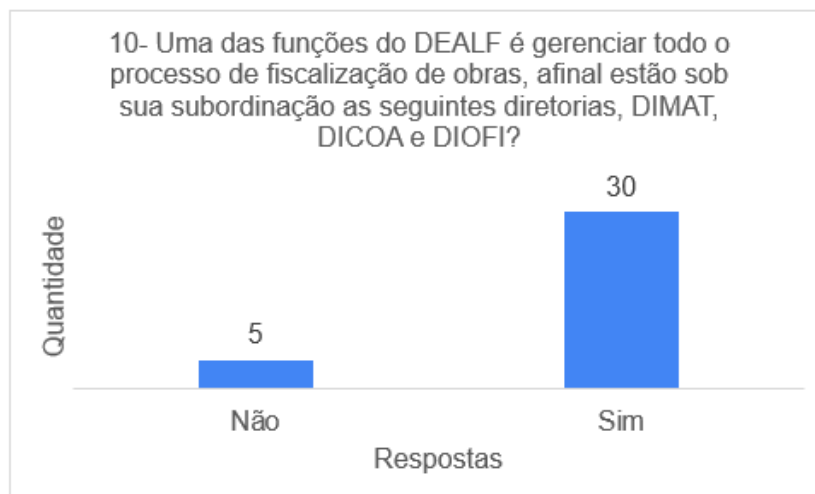
O resultado da pesquisa foi que aproximadamente 86% das pessoas tiveram esse entendimento. Talvez a dúvida tenha ficado na vinculação da comissão com as medições, o que é uma prerrogativa no processo.

**Figura 16 – Resultado da questão 09 do questionário**

Fonte: O autor.

Na questão 9 a grande maioria, cerca de 94%, tem o correto entendimento das competências tanto da DIMAT ao elaborar o termo de referência como do COMAP ao elaborar o projeto básico para obras.

**Figura 17 – Resultado da questão 10 do questionário**

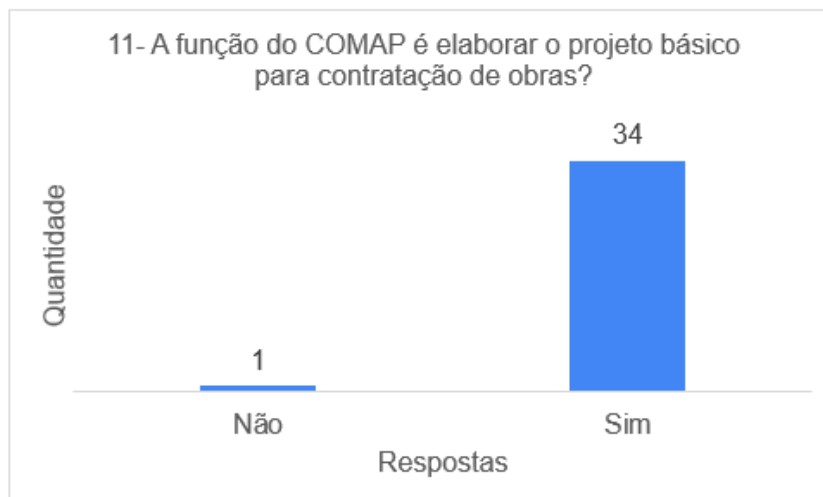


Fonte: O autor.

Na questão 10, a maioria, cerca de 86%, entende ser função do DEALF o gerenciamento de todo processo de fiscalização de obras, porém os 14% restantes podem demonstrar a necessidade de uma maior participação desse departamento.

Atualmente, o que se percebe é que o DEALF tem a necessidade de saber o andamento das obras, principalmente ao ser questionado pelo Estado Maior Geral, mas não participa tão diretamente do processo, atua mais a nível estratégico.

**Figura 18 – Resultado da questão 11 do questionário**



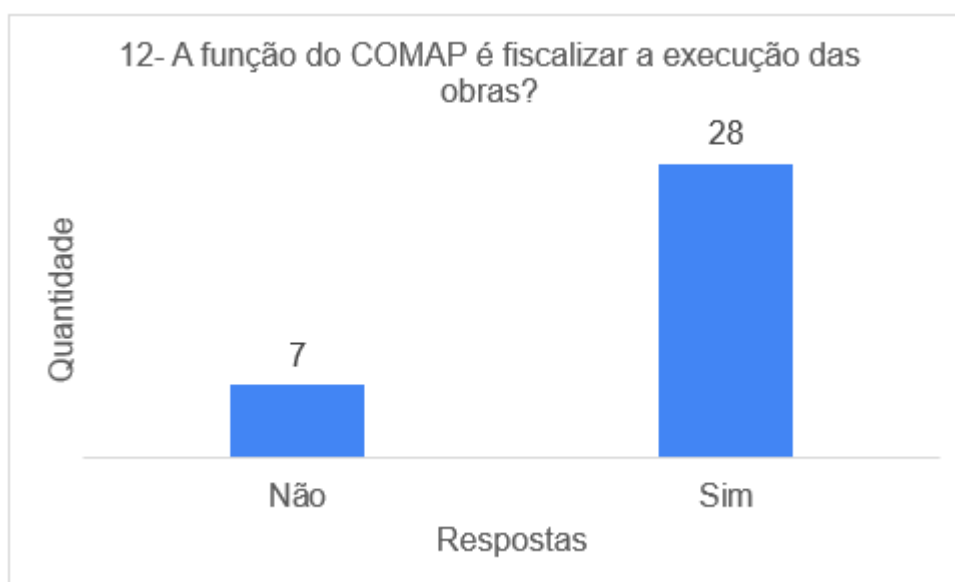
Fonte: O autor.



Já na questão 11, o entendimento é que praticamente todos participantes, cerca de 97%, sabem da competência do COMAP na elaboração do projeto básico para contratação de obras.

Talvez essa pessoa que tenha respondido “Não”, tenha o entendimento que o projeto básico deve sair do órgão solicitante, igual aos demais pedidos de compras ou serviços da Corporação, porém no caso de obras isso não se confirma, o responsável por esse serviço é o COMAP, mesmo que, o projeto básico tenha vindo de outro setorial, o COMAP deverá aprovar esse documento.

**Figura 19 – Resultado da questão 12 do questionário**



Fonte: O autor.

Agora em relação a fiscalização da execução das obras, a questão 12 demonstra que a grande maioria, cerca de 80%, acha que o COMAP é o responsável. Porém isso não reflete a realidade. Quem são os responsáveis pela fiscalização das obras são as Comissões Executoras de Contrato e por consequência a DICOA, sendo o COMAP apenas o setor responsável pelo projeto básico e assim, o mais adequado para dirimir dúvidas técnicas em relação às obras.

Porém, no Regimento Interno do CBMDF, em seu Art. 317, inciso IX, é dito ser competência do COMAP essa fiscalização.

IX- Fiscalizar as atividades desenvolvidas por empresas terceirizadas relacionadas à sua área de atuação; (REGIMENTO INTERNO CBMDF, 2020, p. 129).

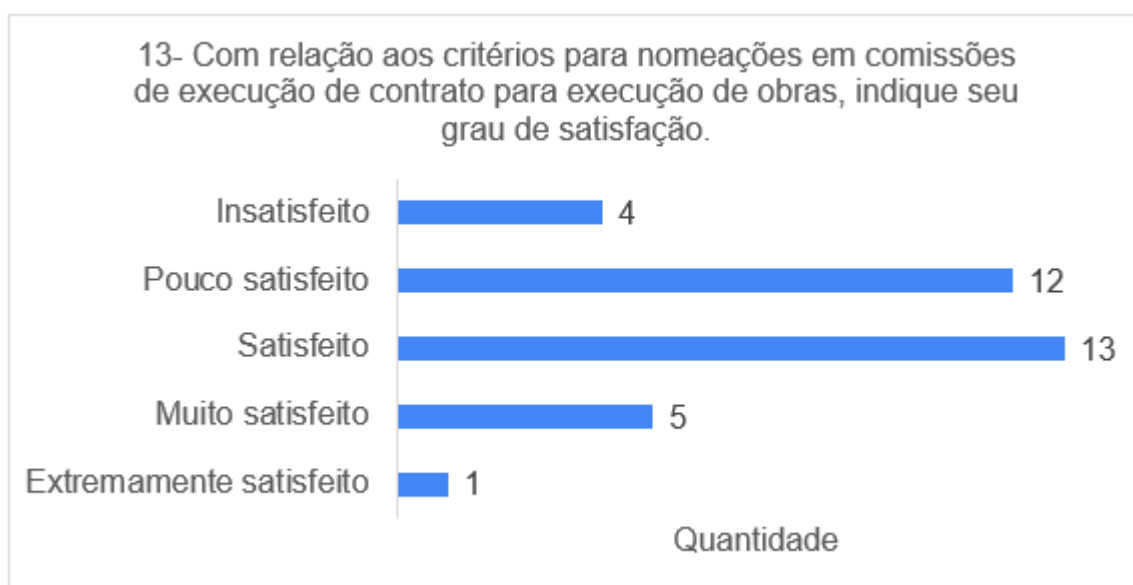
Diante disso, viu-se a necessidade de levar esse serviço para dentro do COMAP. Isso seria feito, como já citado no item 4.1.2 - Mapeamento de processo proposto, deste trabalho. A partir da criação de uma Comissão Permanente de fiscalização de Obras (CPFO), vinculada à SEFIV.

Essa comissão deveria ser subordinada à SEFIV, ficando em conformidade com o Regimento interno do CBMDF, em seu Art. 318, inciso VIII, citado abaixo, onde é apresentada a competência da SEFIV no monitoramento dos serviços de execução de obras.

VIII- Monitorar o serviço de execução de obras na Corporação (REGIMENTO INTERNO CBMDF, 2020, p. 130).

#### 4.1.5 Parte que trata das Comissões Executoras de Contrato.

**Figura 20 – Resultado da questão 13 do questionário**



Fonte: O autor.

A questão 13, reflete o grau de satisfação em relação aos critérios para as nomeações em comissões de execução de contrato para fiscalização de obras. O gráfico apresenta uma tendência para a pouca satisfação com relação a esse assunto.

Cerca de 37% das pessoas se consideram satisfeitas com os critérios. Agrupando as pessoas que se consideram insatisfeitas ou poucos satisfeitas, encontra-se que cerca de 46% não satisfeitas com esses critérios. Por outro lado, agrupando as pessoas que se consideram muito satisfeitas ou extremamente

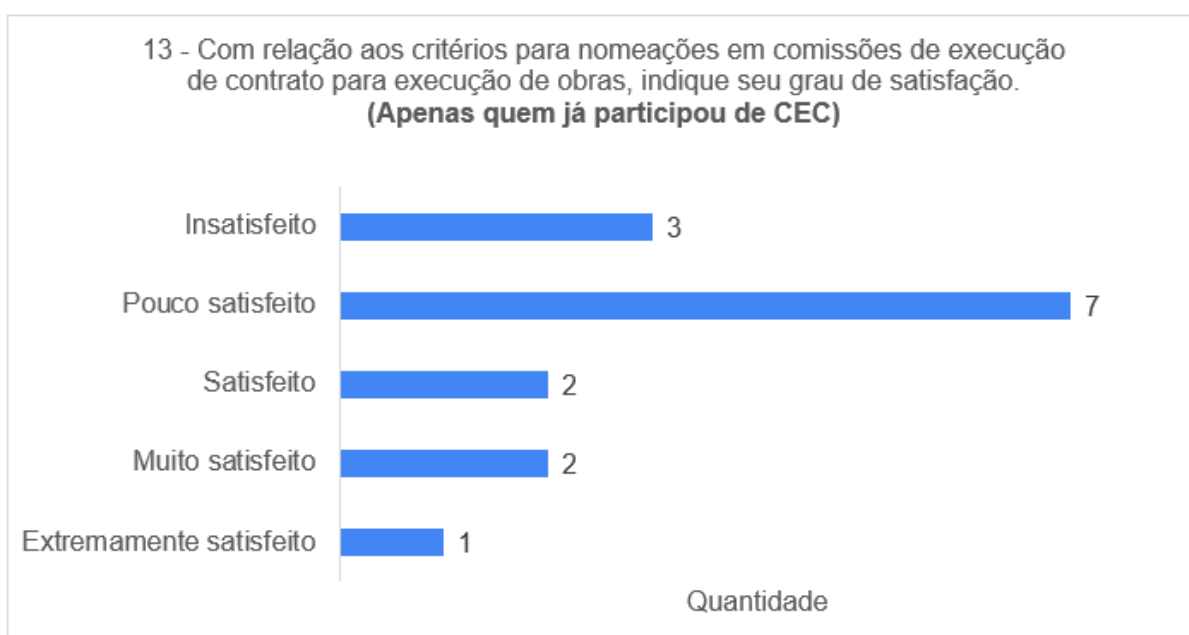
satisfeitas, percebe-se que cerca de 17% estão bem satisfeitas com esses critérios de nomeação.

Esse resultado é algo esperado, na verdade, de acordo com o que vem sendo observado ao longo dos anos, esperava-se um cenário ainda pior, onde mais pessoas se considerassem insatisfeitas.

A expectativa de um pior cenário existia pelo motivo de ocorrer uma grande rotatividade dos fiscalizadores de contrato, durante sua gestão. Essa rotatividade pode ser explicada pela realidade de que muitos desses militares já exercem outras funções dentro da corporação, além disso, eles podem não estar familiarizadas com a fiscalização de obras. Desta forma, além desses militares ficarem sobrecarregados, também sentem insegurança ao executar o serviço, justificando assim, o pedido recorrente de substituição nessas comissões.

Fazendo uma análise mais detalhada sobre a questão 13, separou-se as respostas apenas dos quinze militares que já fizeram parte de Comissões Executoras de Contrato relacionados a fiscalização de obras. Este número de militares pode ser verificado na questão 02, Figura 9, e o resultado dessa análise pode ser visto abaixo, na Figura 21.

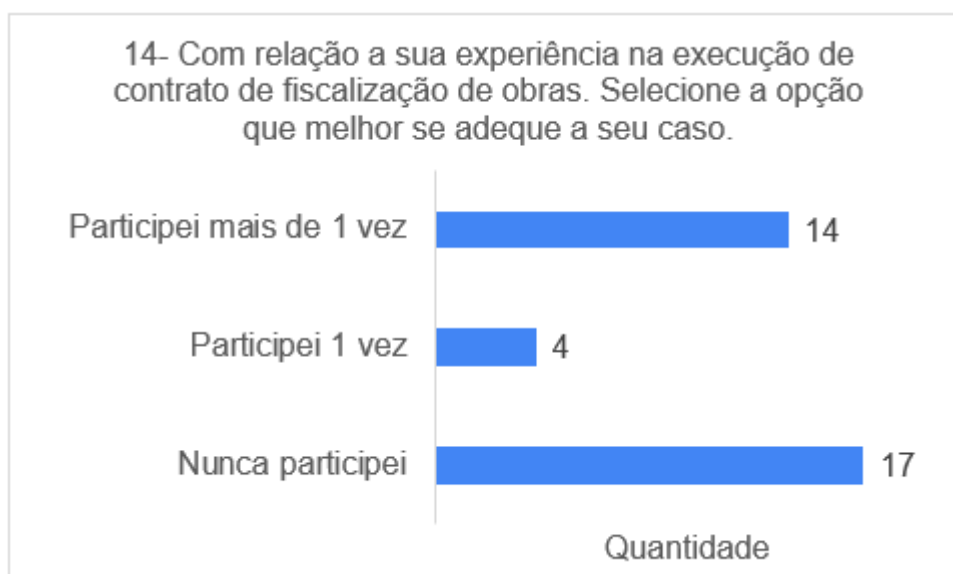
**Figura 21 - Resultado da questão 13 do questionário, apenas com o grupo que já participou de CEC.**



Fonte: O autor.

Portanto, como esperado, para os militares que já participaram diretamente nas CEC, verificou-se que, aproximadamente 13%, se dizem satisfeitos em relação aos critérios de nomeação nessas comissões, cerca de 67% se dizem pouco satisfeitas ou insatisfeitas e que 20% se dizem muito ou extremamente satisfeitas. Corroborando assim, com a análise já realizada com o grupo todo, que aponta um grau de insatisfação com os critérios de nomeação nas CEC.

**Figura 22 – Resultado da questão 14 do questionário**

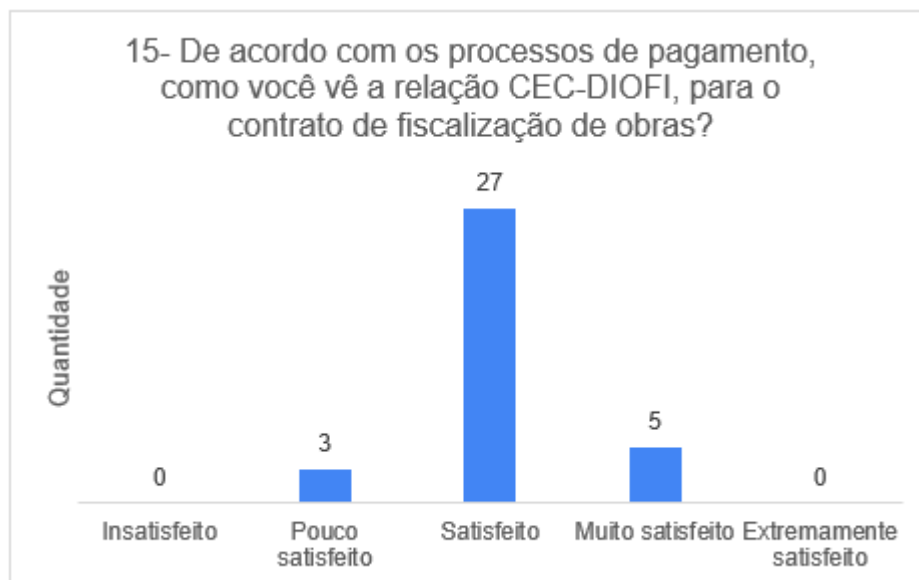


Fonte: O autor.

Já a questão 14, teve como objetivo complementar a questão 13 e o que se pode observar é que quase a metade, cerca de 49%, que responderam ao questionário nunca participaram dessas comissões. Portanto, esse resultado pode demonstrar que talvez a questão anterior em relação aos critérios de nomeação poderia ter o grau de insatisfação aumentado. Afinal, se a pessoa nunca participou de uma comissão não pode dar uma resposta baseada em experiência como membro da comissão, apenas como alguém que vê de fora do processo como as comissões funcionam. As questões posteriores (18 a 21) poderão esclarecer esse raciocínio.

#### 4.1.6 Parte que trata das relações entre setores da corporação em relação ao processo de fiscalização de obras.

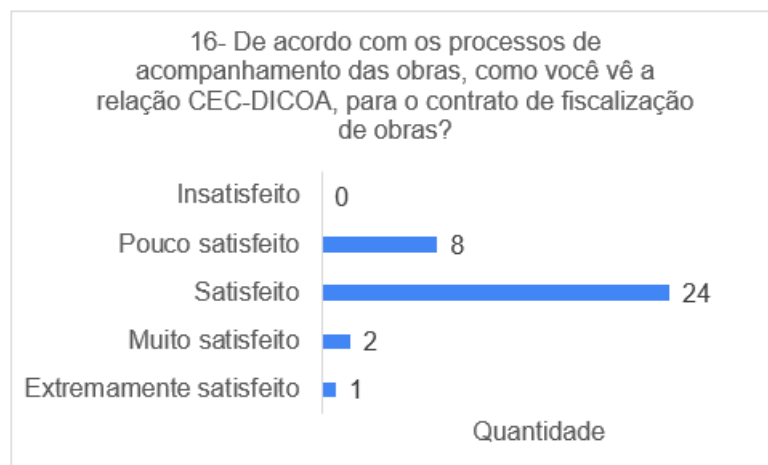
Figura 23 – Resultado da questão 15 do questionário



Fonte: O autor.

A questão 15, demonstra que a grande parte das pessoas questionadas, cerca de 91%, estão satisfeitas ou muito satisfeitas, com a relação entre a CEC e a DIOFI, ou seja, esse processo é visto como eficiente. Se as medições forem encaminhadas com os documentos padrões exigidos pela DIOFI, elas serão pagas. A DIOFI não verifica as medições, cabendo essa função à comissão. Essa diretoria se preocupa apenas com a documentação contábil necessária para realização do pagamento, entre elas: nota fiscal, folha de pagamento dos empregados e certidões negativas de débitos. Esses 9%, aproximadamente, devem estar pouco satisfeitos com a questão do empenho que também deve ser acompanhado pela comissão, mas se trata de um assunto mais específico, não sendo tão trivial para quem não lida com finanças. O que é visto corriqueiramente no CBMDF é o chamamento dos executores de contrato, por meio do Boletim Geral, para lidar com essa questão do empenho junto a DIOFI.

**Figura 24 – Resultado da questão 16 do questionário**

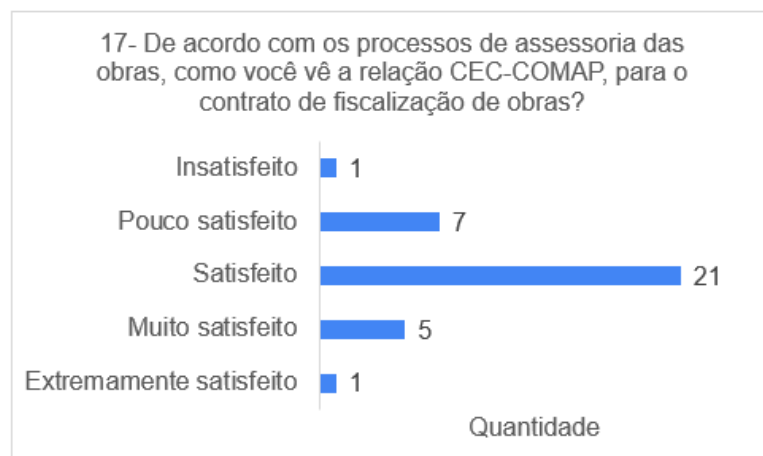


Fonte: O autor.

A questão 16 representa o grau de satisfação da relação entre a CEC e a DICOA, onde cerca de 69% das pessoas se dizem satisfeitas, seguido por aproximadamente 23% pouco satisfeito e cerca de 8% muito ou extremamente satisfeito com essa relação.

Essa é uma relação bastante sobrecarregada, afinal a DICOA participa de maior parte do processo de gestão de obras, desde a licitação, contratação, gestão do contrato, com auxílio das comissões, recebimento da obra e cumprimento da garantia da obra. Sendo assim, com o aumento da participação no processo acarreta numa maior probabilidade de insatisfação em alguma fase do processo. Acaba sendo a DICOA o principal setor para o sucesso do contrato firmado entre o CBMDF e a empresa contratada.

**Figura 25 – Resultado da questão 17 do questionário**



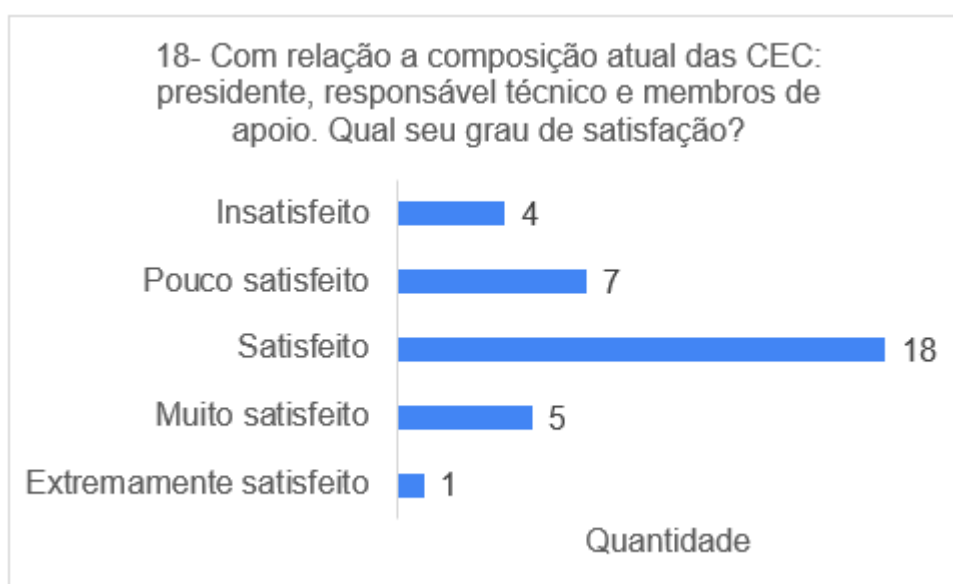
Fonte: O autor.

Já a questão 17, trata da relação entre a CEC e o COMAP. O gráfico demonstra que cerca de 60% se diz satisfeito com essa relação, seguido por 20% pouco satisfeito e aproximadamente 14% muito satisfeito, esse resultado quase se equilibra na média de satisfação, porém com uma leve tendência para insatisfação.

A princípio a relação entre a CEC e o COMAP deve ter como principal objetivo sanar dúvidas em relação ao projeto básico, elaborado por esse centro. Porém, essa relação muitas vezes é confundida. Onde certos serviços que devem ser feitos pelos membros técnicos das comissões, como por exemplo: análise de aditivos de prazo ou financeiro e reajustes contratuais, acabam sendo encaminhados ao COMAP, talvez isso demostre esse certo grau de insatisfação.

#### **4.1.7 Parte que trata da estrutura e funcionamento das comissões Executoras de Contrato, para fiscalização de obras.**

**Figura 26 – Resultado da questão 18 do questionário**



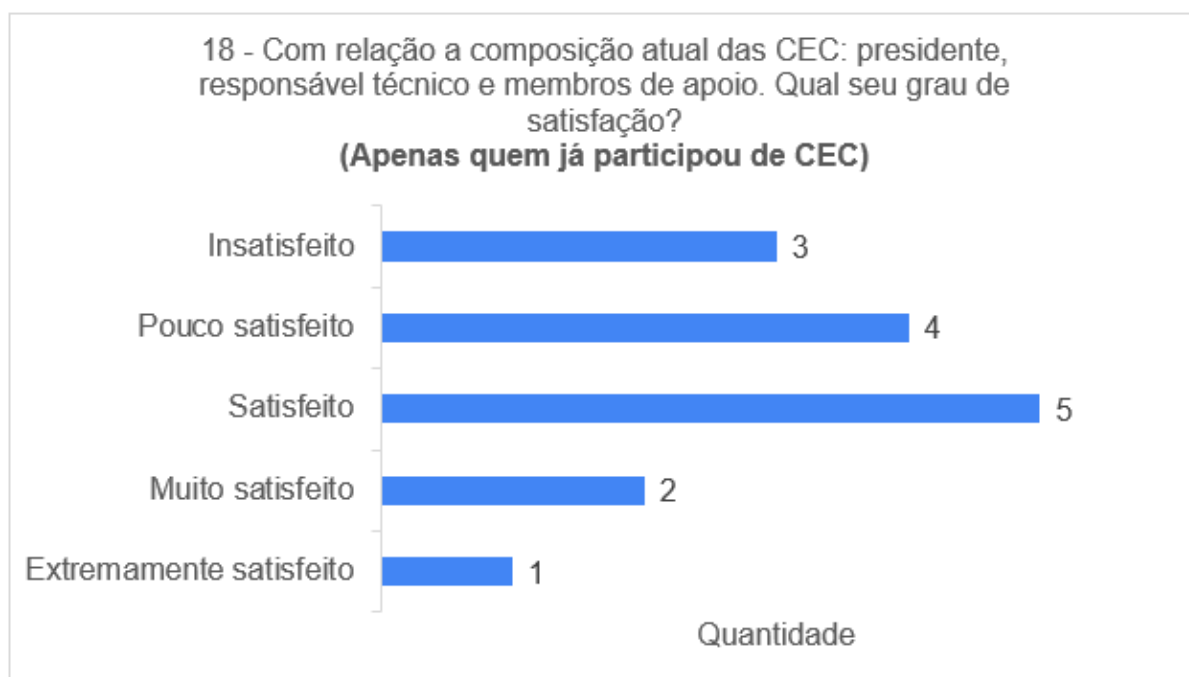
Fonte: O autor.

A questão 18 apresenta a satisfação dos militares com relação a composição das comissões, tendo cerca de 51% das pessoas satisfeitas. Ao se agrupar as pessoas pouco satisfeitas ou insatisfeitas, obtêm-se cerca de 31% de pessoas não satisfeitas com a composição das comissões. Por outro lado, ao se agrupar as pessoas muito ou extremamente satisfeitas, encontra-se 17% de pessoas mais que satisfeitas com esse tipo de composição das comissões.

Desta forma, observa-se uma tendência de insatisfação com relação à composição das comissões. Cabe lembrar que praticamente metade dos participantes do questionário nunca participaram das comissões. Podendo dessa forma essa questão estar subdimensionando a satisfação dessa composição. O que é visto ao longo dos anos, é que na prática, apesar da comissão ser composta por pelo menos quatro membros, grande parte dos serviços se acumulam sob a responsabilidade do membro técnico da comissão, tendo em vista que, o tema tratado por essa comissão é extremamente técnico. Esse fato pode ser comprovado na questão 20, a seguir.

A fim de melhorar a análise relacionada a satisfação dos militares com relação a composição das comissões, novamente, o grupo foi separado apenas com os quinze militares que já participaram das comissões e então foi feita uma nova análise, Figura 27.

**Figura 27 - Resultado da questão 18 do questionário, apenas com o grupo que já participou de CEC.**



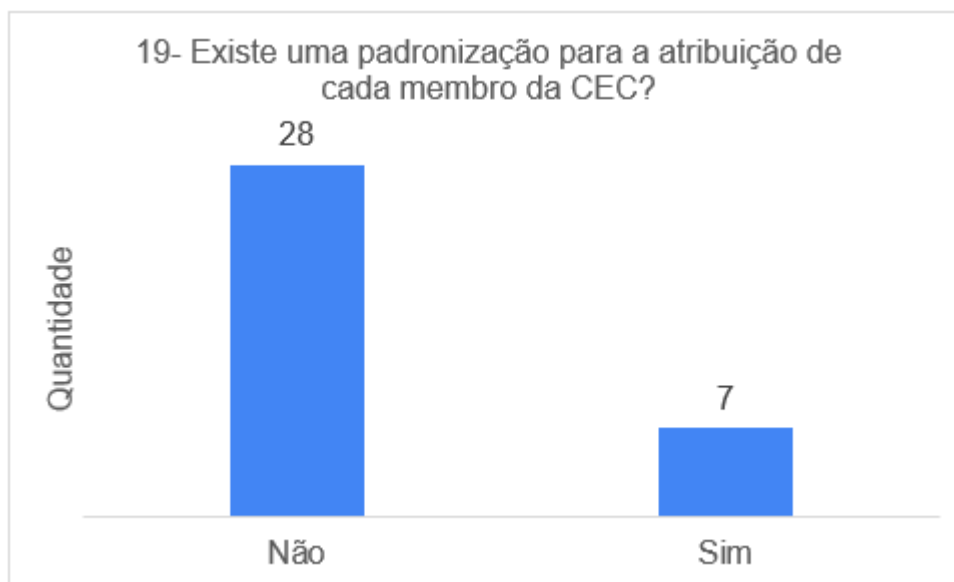
Fonte: O autor.

Observando a Figura 27, pode-se ver que aproximadamente 33% se sentem satisfeitos, enquanto cerca de 47% não se sentem satisfeitos e 20% se dizem mais que satisfeitos em relação a composição das CEC.



Portanto, corrobora com a análise anterior com relação a insatisfação em relação a composição das Comissões Executoras de Contrato relacionadas a fiscalização de obras.

**Figura 28 – Resultado da questão 19 do questionário**



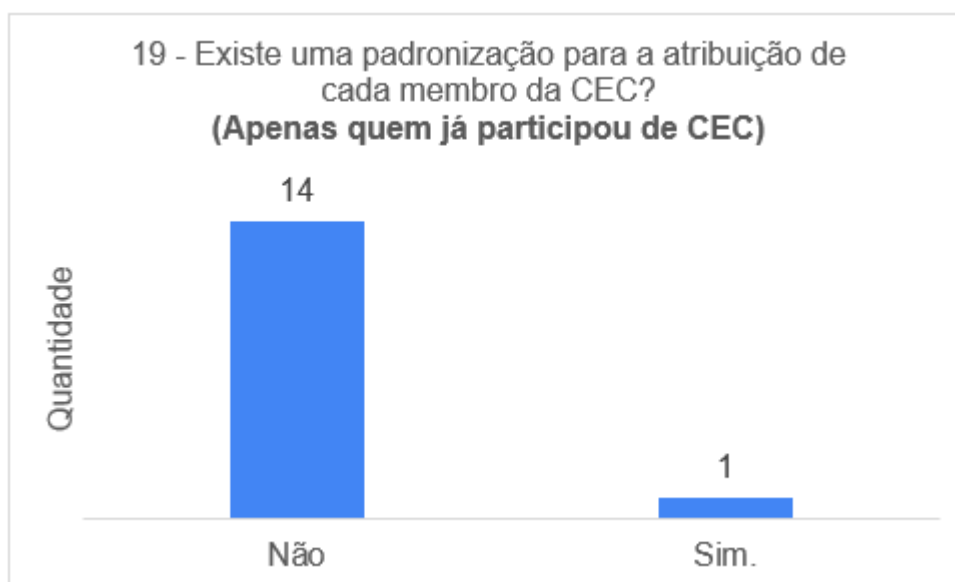
Fonte: O autor.

A questão 19 apresenta, que 80% dos participantes entendem que não existe uma padronização para as atribuições de cada membro da comissão. Isso é a realidade no CBMDF, apesar de existir a Portaria nº 12 (2022), que define a função da comissão. Nesta portaria não está bem definido a função de cada membro, ficando a cargo do presidente da comissão a distribuição das tarefas e desta forma as comissões funcionam de maneiras distintas.

**Neste caso, também foi feita uma análise apenas com o grupo de 15 militares que já participaram de comissões. Como pode ser visto na**

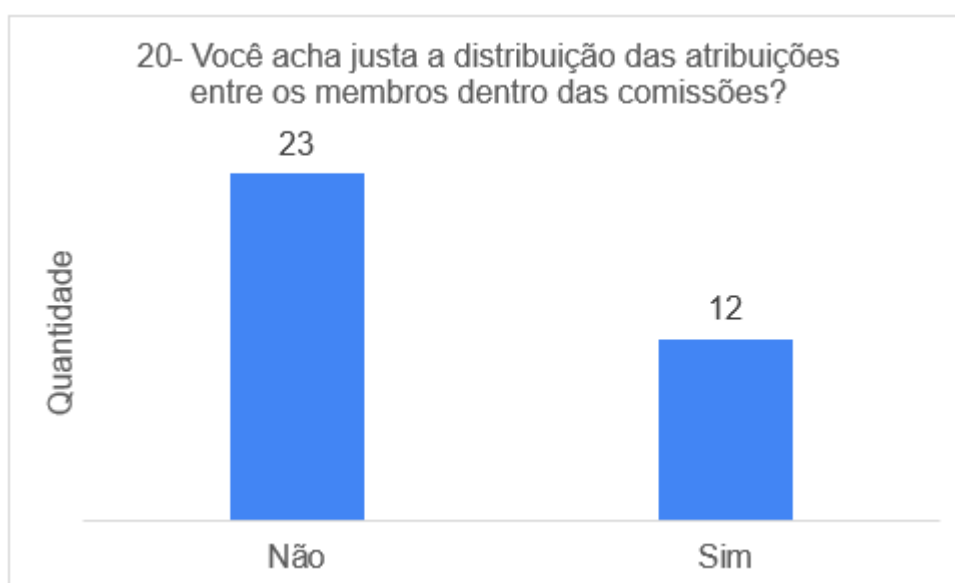
Figura 29, a situação piora sobre essa ótica, tendo aproximadamente 93% das pessoas identificando uma falta de padronização nas atribuições de cada membro das comissões.

**Figura 29 - Resultado da questão 19 do questionário, apenas com o grupo que já participou de CEC.**



Fonte: O autor.

**Figura 30 – Resultado da questão 20 do questionário**



Fonte: O autor.

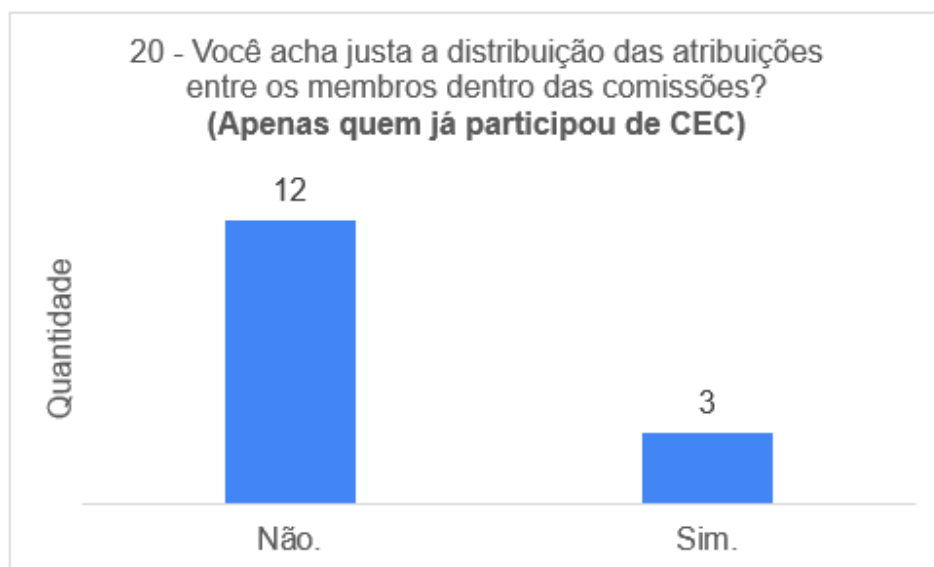
Como consequência dos fatores representados nas questões 18 e 19, verifica-se na questão 20, que aproximadamente 66% dos militares não acha justa a

distribuição das funções dentro das comissões. Mais uma vez vale lembrar que, esses valores podem estar subestimados, tendo em vista que, cerca de 57% das pessoas que responderam ao questionário não participaram das comissões.

Portanto, foi feita uma análise mais criteriosa também nessa questão, apenas com as respostas do grupo de quinze militares que já fizeram parte de comissões relacionadas a obras, como pode ser visualizado na Figura 31.

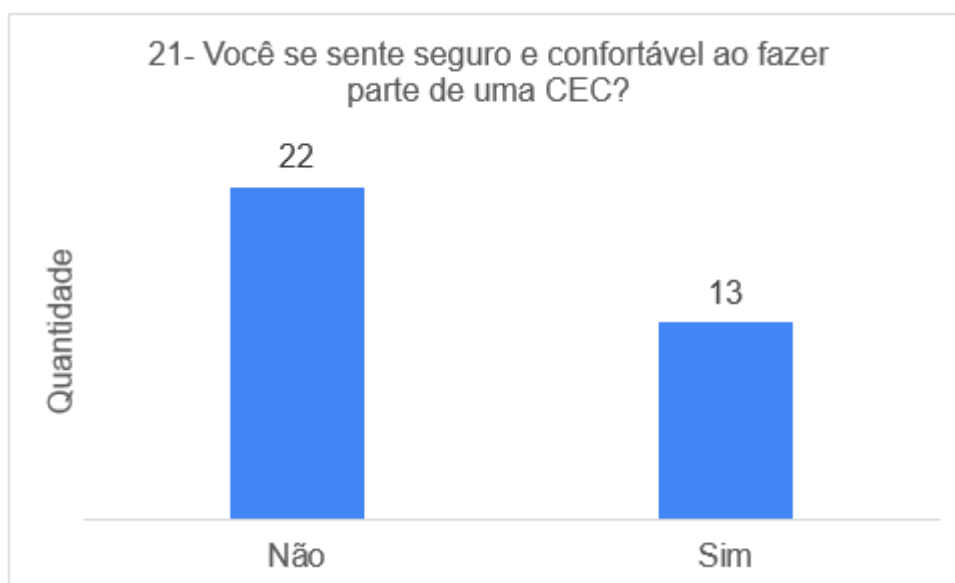
Corroborando assim, com a análise anterior, onde a maioria, nesse caso, 80% dos militares acham injusta a distribuição das atribuições na Comissão Executora de Contrato relacionado a fiscalização de obras.

**Figura 31 - Resultado da questão 20 do questionário, apenas com o grupo que já participou de CEC.**



Fonte: O autor.

**Figura 32 – Resultado da questão 21 do questionário**

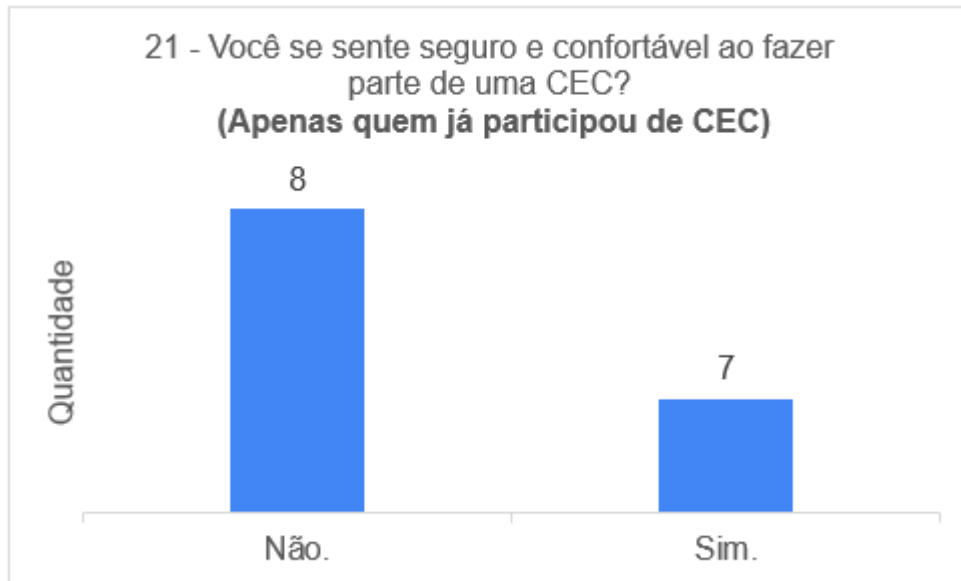


Fonte: O autor.

E por fim, a questão 21 apresenta que cerca de 63% dos militares não se sentem confortáveis para fazerem parte de uma comissão executora de contrato para serviços de engenharia. Isso pode ser explicado pelo que já foi apresentado nas questões anteriores, onde foi visto que não existe uma padronização das funções dos membros da comissão, essas funções são divididas de forma desigual, o assunto a ser tratado é extremamente técnico e as construções envolvem grandes investimentos.

Porém, ao se analisar apenas os 15 militares que já fizeram parte de comissão, percebeu-se que, apesar da maioria ainda não se sentir confortável ao fazer parte de uma CEC, os números ficaram muito próximos. Esse resultado difere da análise feita com todo o grupo, onde cerca de 63% se sentiam inseguros, talvez isso de deva ao motivo pelo qual muitos ainda não tiveram essa experiência. Isso também demonstra que, apesar dos problemas apresentados nas questões: 18, 19 e 20; o serviço prestado pelas comissões oferece uma certa segurança processual, garantido pela gestão da DICOA.

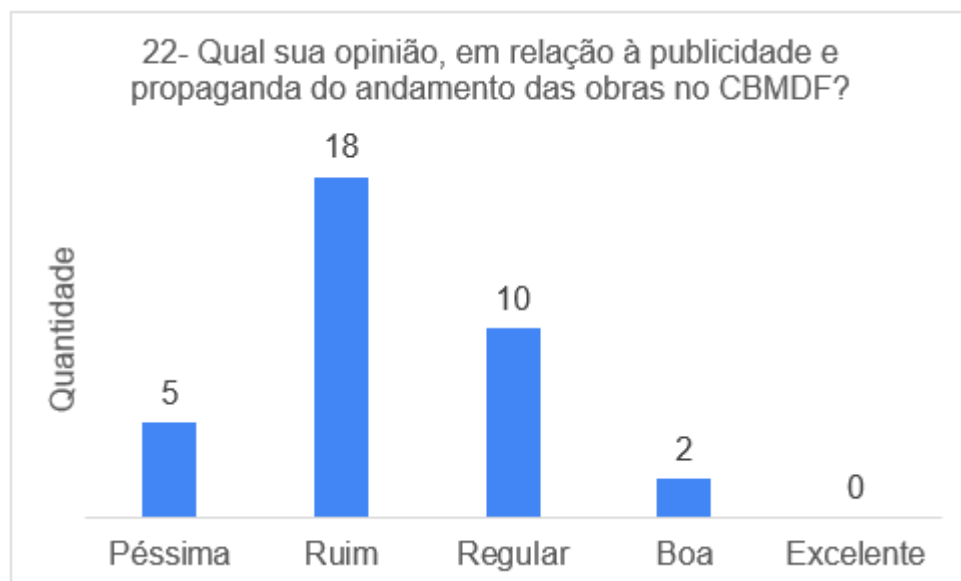
**Figura 33 - Resultado da questão 21 do questionário, apenas com o grupo que já participou de CEC.**



Fonte: O autor.

#### 4.1.8 Parte que trata da divulgação das obras.

Figura 34 – Resultado da questão 22 do questionário



Fonte: O autor.

A questão 22 traz o resultado da opinião das pessoas com relação a divulgação das obras do CBMDF. O gráfico apresenta que cerca de 29% das pessoas acham

essa divulgação regular. Enquanto que ao se agrupar as pessoas que consideram a publicidade e propaganda ruim ou péssima, chega-se a cerca de 66% das pessoas que responderam ao questionário. Ficando apenas 5% dessas pessoas com a opinião de que essa divulgação seja boa.

Esse resultado retrata bem a atual realidade no CBMDF, e isso é preocupante. Afinal, a publicidade e propaganda das obras é fundamental para dar transparência ao processo com relação a destinação dos recursos de investimento em obras públicas.

Portanto, instrumentos para divulgação das obras devem ser desenvolvidos, tendo em vista, o grande valor de investimento destinado a elas e possibilitando ainda uma maior publicidade e valorização dos setoriais envolvidos no processo.

#### **4.1.9 Parte de sugestões dos participantes.**

Nesta parte do questionário, foram obtidas respostas abertas com sugestões dos militares que responderam ao questionário. Em resumo seguem algumas sugestões:

- Melhor definição das atribuições dentro das comissões;
- Problema da alta rotatividade de membros das comissões;
- Maior investimento em obras;
- Maior rigor da DICOA com as empresas, referente aos prazos das obras;
- O maior problema na execução das obras é a falta de padronização nos documentos, processos e controles entre as comissões;
- Falta de instrumentos de controle para prevenir problemas na documentação e execução das obras, ficando isso a cargo do bom desempenho do membro responsável técnico da comissão;
- Existir uma comissão permanente de fiscalização de obras;
- Conhecimentos específicos para fiscalização de contrato de obras;

- Necessidade de treinamento e orientações quanto a procedimentos comuns às obras.
- É função do presidente da comissão a distribuição das atribuições dos membros da comissão;
- Importância da publicação do manual de fiscalização de obras do CBMDF;
- A forma como o CBMDF gerencia suas obras é diferente de outros órgãos públicos de referência, devendo buscar formas de otimizar essa gestão.
- Buscar melhoria na gestão de convênios no caso de emendas parlamentares.
- Baixa integração entre a CEC e os outros setores envolvidos;
- Baixa autonomia e poder pra deliberar, por parte das comissões;
- Assessoria jurídica, técnica e administrativa pouco participativas;
- Falta de processo para as comissões, são deliberadas muitas tarefas que não deveriam ser de sua responsabilidade;
- As comissões são pouco valorizadas;
- Exclusividade de militares para fiscalização de obras de médio e grande porte;
- Problemática devido à falta de planejamento para a realocação dos militares em caso de reforma de edificações;
- A fiscalização de uma obra necessita a aplicação de conhecimento multidisciplinar, envolvendo conhecimento em engenharia e direito administrativo, ficando tudo isso a cargo de apenas um militar;
- Essa concentração de tarefas em um único militar causa morosidade no processo;

- Sugestão de incluir outras especialidades nas comissões, como direito;
- Criação de um conselho permanente de execução de obras similar ao conselho de engenharia que existe no DESEG.

## 4.2 Mapeamento do processo atual

Nesta etapa do trabalho, a partir do estudo da legislação vigente, como: a estrutura organizacional e Regimento interno do CBMDF, as portarias que disciplinam os procedimentos do PARF e a condução das comissões executoras de contrato, além das experiências vividas no COMAP e em comissões executoras de contrato, foi possível fazer o mapeamento do processo de gestão de obras no CBMDF.

Na Figura 7, citada anteriormente, é apresentado o fluxograma dos procedimentos para contratação de um terceiro para execução de obras, segundo TCU (2014), observam-se cinco fases: as fases preliminar, interna e externa da licitação, a fase contratual e a fase posterior à contratação.

O entendimento nesse estudo é que a gestão de obras no CBMDF pode ser dividida em apenas duas fases: a Fase Interna onde a empresa contratada não faz parte do processo, aparecendo apenas a partir do vencimento da licitação e assinatura do contrato. E a segunda fase, Fase Externa, que ocorre após assinatura do contrato e momento que a empresa fará parte do processo como o foco principal.

Trazendo esses procedimentos apresentados nessas cinco fases do TCU(2014) e fazendo um paralelo de como funciona o processo de gestão de obras no CBMDF, este trabalho reagrupou esses procedimentos das 5 fases em apenas duas: a Fase Interna e a Fase Externa.

Na Fase Interna do CBMDF estão presentes os seguintes procedimentos da gestão de obra: programa de necessidades, estudos de viabilidade e anteprojeto (Fase I do TCU), mais o projeto básico, projeto executivo, recursos orçamentários e edital de licitação (Fase II do TCU), mais a publicação do edital de licitação, a comissão de licitação, o recebimento de propostas e o procedimento da licitação (Fase III do TCU) e mais Operação e manutenção (Fase V do TCU).



Sobra-se assim para a Fase Externa do CBMDF, os seguintes procedimentos da gestão de obra: contrato, fiscalização e recebimento (Fase IV do TCU).

Após expostas as fases que este estudo trata, é apresentado, primeiramente o atual cenário e depois é apresentada uma proposta de melhoria para esse processo de gestão de obras no CBMDF.

O mapeamento do processo atual de gestão de obras do CBMDF foi dividido em duas fases. A primeira, denominada Fase Interna, se inicia com a nova demanda de obra e finaliza com o início da obra.

Já a segunda fase do processo é chamada de Fase Externa, momento em que a empresa contratada entra no processo para a execução da obra. Essa fase se inicia no começo da obra, a partir da emissão da Ordem de Serviço. Esta fase possui três possíveis caminhos a serem seguidos, a depender do assunto de interesse entre a comissão executora de contrato, a empresa contratada e os órgãos setoriais envolvidos no processo.

A seguir, o mapeamento do processo é descrito de forma mais detalhada, contando ainda com o auxílio das figuras: Figura 35 para a Fase Interna e Figura 36 para a Fase Externa.

#### **4.2.1 Fase Interna**

O processo de gestão de obras no CBMDF se inicia quando os órgãos demandantes encaminham a demanda de uma nova construção ou reforma de uma edificação para a DIMAT.

A DIMAT, por sua vez, encaminha essa demanda para seu órgão setorial subordinado, COMAP, para que este Centro possa analisar a possibilidade de inclusão no Plano de Obras, segundo o Art. 321, incisos I e II do Regimento Interno (2020).

- I- Apresentar proposta do Plano de Obras da Corporação para deliberação e aprovação;**
- II- Propor alterações no Plano de Obras da Corporação;**  
(REGIMENTO INTERNO CBMDF, 2020, p. 131).

Após a inclusão de todas as demandas julgadas pertinentes, pelo COMAP, o Plano de Obras é encaminhado para a DIMAT para que ela possa analisar e encaminhar para aprovação do Comandante geral e do Estado Maior Geral, passando primeiramente pelo DEALF, para verificação do alinhamento do Plano de Obras com o Planejamento Estratégico da corporação. Devendo ainda, também estar alinhado com o planejamento estratégico do GDF, tendo em vista que, possam surgir demandas vindas diretamente dos administradores das Regiões Administrativas do DF, através do Governador.

Aprovado o Plano de Obras, o Comandante Geral junto com o EMG, irão elaborar e aprovar o PARF do ano subsequente, a partir desse Plano de Obras aprovado e que compreende um período superior a um ano. Após aprovação do PARF é encaminhado ao DEALF e depois à DIMAT, para então as demandas das obras, que deverão ter seus projetos básicos desenvolvidos, cheguem ao COMAP, de acordo com os Art 4º, Art 6º e Art.36 da Portaria 21 (2020).

Art. 4º Compete ao Estado-Maior-Geral – EMG elaborar o PARF e a Proposta Orçamentária Anual do CBMDF, com o apoio dos diversos setores da Corporação. (PORTARIA Nº 21, 2020).

Art. 6º A Proposta Orçamentária Anual e o PARF deverão ser construídos a partir dos contratos existentes e das demandas formuladas pelos órgãos setoriais, em conformidade com o Plano Estratégico – PLANES da Corporação. (PORTARIA Nº 21, 2020).

Art. 36 Compete à DIMAT, por meio do COMAP, elaborar os projetos básicos e executivos destinados à execução de obras, reformas e manutenção predial. (PORTARIA Nº 21, 2020).

Com a conclusão do Projeto Básico, elaborado pelo COMAP, este retorna à DIMAT para elaboração do Termo de Referência e assim este projeto poderá ser encaminhado ao DEALF para que então se proceda o processo licitatório por parte da DICOA.

A partir do momento que o processo chega à DICOA, essa diretoria é responsável pelo processo licitatório, assinatura do contrato com a empresa vencedora do certame e, por fim, é feita a nomeação da comissão executora do contrato - CEC, que será responsável em gerir esse contrato, servindo de elo de comunicação entre a empresa contratada e o CBMDF e garantindo que o contrato seja cumprido.

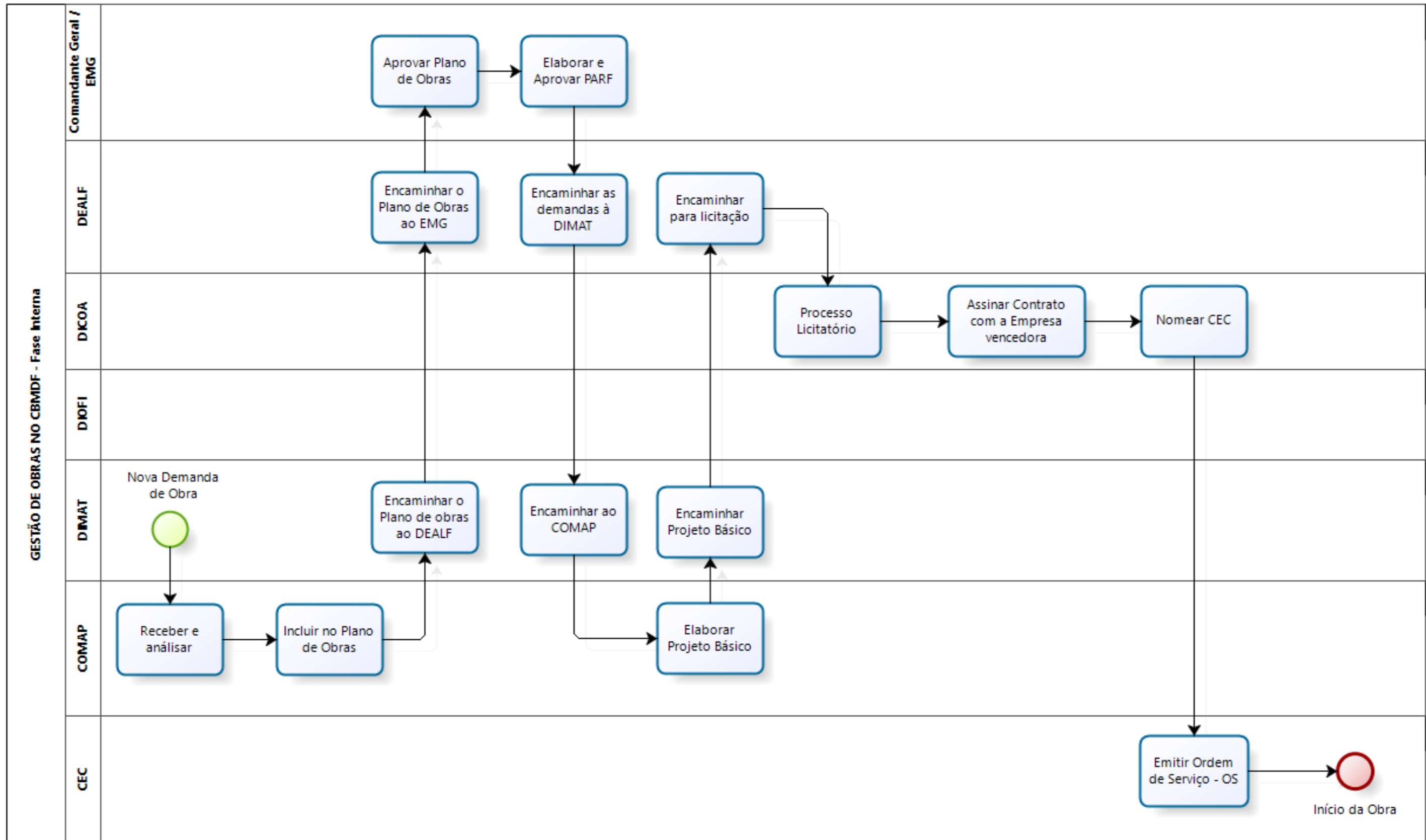
Após a nomeação da CEC, o início da obra se dará a partir da emissão da Ordem de Serviço, por parte da comissão. Concluindo assim, a fase interna e iniciando a fase externa de gestão de Obras no CBMDF.

Desta forma, essa Fase Interna do CBMDF terá percorrido os procedimentos das fases I, II e III do TCU.

A fase V do TCU, que trata da operação e manutenção da edificação, considerada uma fase pós contratação, apesar de ser uma fase interna no CBMDF, não será abordado nesse trabalho, por fazer parte de um processo interno de nível tático e operacional do COMAP, e o objetivo desse trabalho é uma análise mais estratégica.

Todo esse processo da Fase Interna de gestão de obras pode ser melhor visualizado na Figura 35, apresentada a seguir.

Figura 35 – Mapeamento do Atual Processo de Gestão de Obras no CBMDF – Fase Interna



Fonte: O autor

#### **4.2.2 Fase Externa**

A chamada Fase Externa, por envolver um agente externo ao CBMDF, que é a empresa contratada, se inicia com a emissão da Ordem de Serviço pela CEC, ponto este que encerrou o processo na sua fase interna. Porém, nessa fase existem três possíveis caminhos a serem seguidos a depender da demanda da empresa.

No primeiro caminho ainda podem haver três demandas possíveis que a empresa pode encaminhar para a comissão:

- a) a primeira é a solicitação de um aditivo do contrato, seja por alguma falha identificada no projeto básico, seja por alguma interveniência que possa ter havido durante a obra, algo imprevisto em fase de projeto. Esse aditivo pode ser de prazo ou um reequilíbrio econômico-financeiro.
- b) A segunda demanda da empresa pode ser por um reajuste contratual, nesse caso a empresa tem o direito de solicitar um reajuste financeiro, após um ano de contrato com objetivo de ajustar possíveis variações financeiras, devendo a empresa fazer essa solicitação junto à CEC.
- c) E a terceira demanda seria para informar o término da obra, com isso a comissão deverá providenciar o recebimento provisório do objeto, verificando se tudo que foi acordado foi cumprido até o fim, para depois ocorrer o recebimento definitivo e com isso o encerramento do contrato, por ter sido entregue o objeto a contento.

Todas essas três demandas da empresa devem ser recebidas e analisadas pela CEC e então encaminhada à DICOA para deferimento ou não da demanda.

A DICOA ao receber as demandas, por parte das comissões, irá analisá-las e depois devolvê-las às comissões, seja para correção de algum documento ou informação, seja para atender à demanda da empresa, finalizando assim, o primeiro caminho a ser percorrido pelo processo envolvendo a empresa, a CEC e a DICOA.

Porém, no momento da análise da demanda, a DICOA por tratar com mais naturalidade de assuntos jurídico e administrativos, pode solicitar o apoio de um

setorial técnico, a fim de dirimir assuntos relacionados às questões técnicas da obra, solicitando assim, um parecer técnico. Para que isso ocorra a DICOA deve solicitar à DIMAT que encaminhe essa demanda ao COMAP, devido a estrutura organizacional do CBMDF, sendo o COMAP um centro subordinado à DIMAT e não à DICOA.

A partir do momento que a DIMAT encaminha a demanda ao COMAP, ela é recebida e analisada por este centro, que emite um parecer, a fim de auxiliar na tomada de decisão da DICOA. Desta forma, o COMAP submete o parecer à DIMAT para que então ele seja encaminhado à DICOA.

A partir do recebimento do parecer, a DICOA já possui os elementos necessários para tomada de decisão e pode encaminhar a resposta à demanda para a comissão, que por sua vez encaminhará à empresa contratada e mais uma vez esse caminho é finalizado, porém foi necessário o envolvimento tanto da DIMAT como do COMAP para o atendimento da demanda.

O segundo caminho a ser percorrido pelo processo de gestão das obras, envolve a empresa contratada, a CEC e a DIOFI. Nesse caso o assunto em questão são os pagamentos das medições que ocorrem mensalmente.

A empresa deve encaminhar a planilha contendo a medição dos serviços executados, conforme o cronograma físico-financeiro, para a análise da comissão, estando todas as documentações em conformidade e os serviços a serem pagos concluídos e conferidos, encaminha-se a solicitação de pagamento à DIOFI.

A DIOFI recebe essa demanda e analisa o processo com foco apenas financeiro, verificando documentações necessárias para realização do pagamento, como por exemplo a nota fiscal, as certidões negativas da empresa, o pagamento dos funcionários da empresa e a regularidade fiscal. Estando tudo em conformidade o pagamento será realizado e com isso esse caminho é concluído, caso contrário o processo retorna a comissão para correção de alguma não conformidade e reenvio do processo para DIOFI, após realizadas as correções.

E por fim é apresentado o terceiro possível caminho do processo de gestão de obras no CBMDF, envolvendo a empresa contratada, a CEC, a DIMAT e o COMAP.

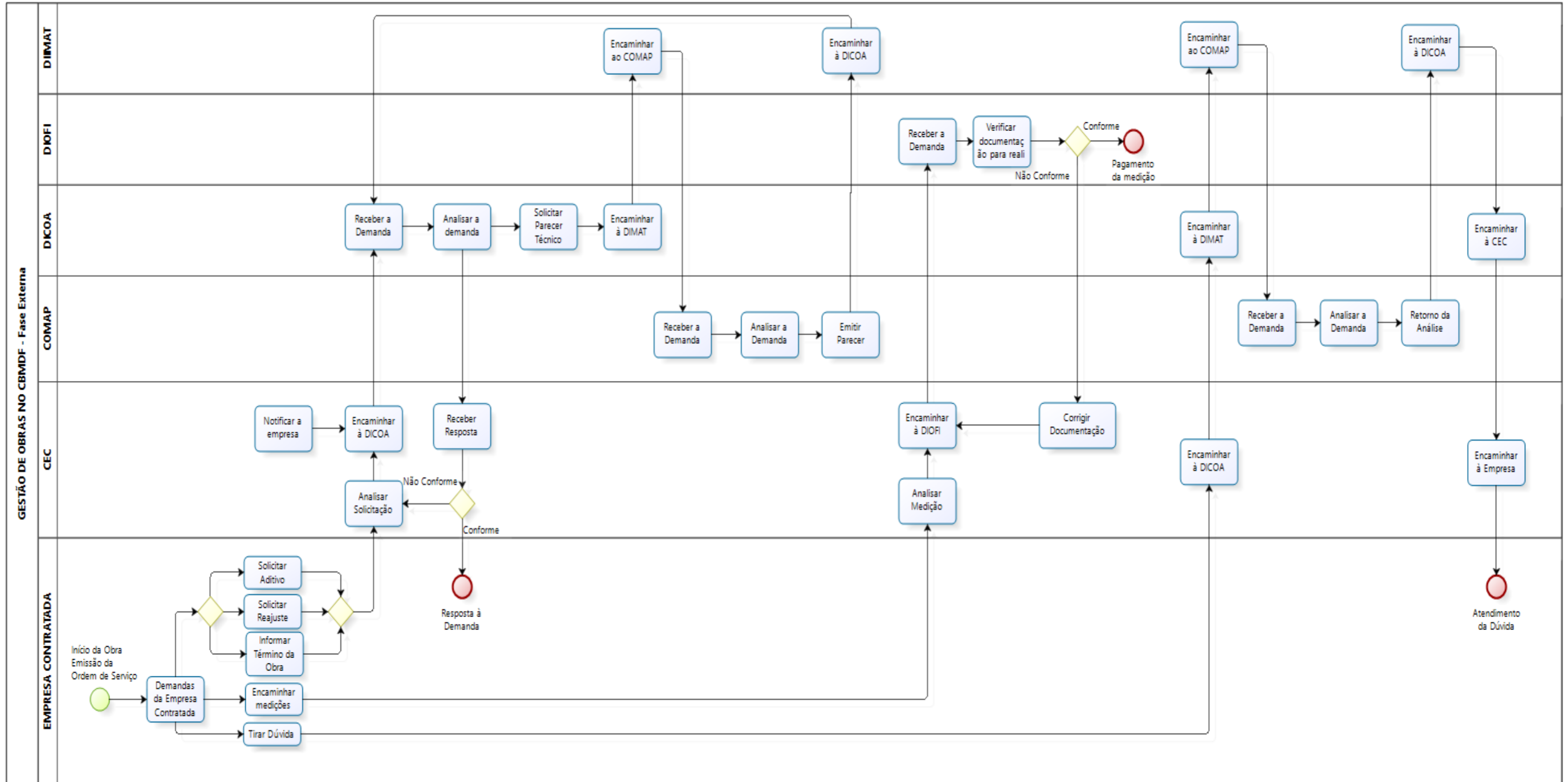
Este caminho está relacionado a possíveis dúvidas que possam surgir durante a execução das obras, com relação ao projeto básico elaborado pelo COMAP.

Desta forma, a empresa encaminha a demanda explicando as dúvidas a serem sanadas à CEC, que por sua vez encaminha à DICOA para que então possa ser encaminhado à DIMAT, que remeterá a demanda ao COMAP. Seguindo dessa forma estrutura funcional do CBMDF.

O COMAP recebe essa demanda, analisa e a retorna com as dúvidas esclarecidas para a DIMAT, que por sua vez encaminha para a DICOA que irá enviar para a comissão e que por fim irá apresentar à empresa, finalizando assim, o terceiro caminho do processo de gestão de obras.

Todo esse processo da Fase Externa de gestão de obras pode ser melhor visualizado na Figura 36, apresentada a seguir.

Figura 36 – Mapeamento do Atual Processo de Gestão de Obras no CBMDF – Fase Externa



Fonte: O autor.



A partir dessa análise é possível verificar que existem caminhos extremamente burocráticos e que não acrescentam ao processo. Por exemplo, o processo passar pela DIMAT apenas para que ele possa ser encaminhado ao COMAP, para não ferir dessa forma a estrutura funcional hierárquica do CBMDF. Outro exemplo observado é a CEC funcionando apenas como intermediadora do processo, não exercendo qualquer contribuição para a demanda.

Diante disso, a seguir é apresentada uma proposta com objetivo de dar maior agilidade ao processo, desburocratizando um pouco sem quebra da hierarquia funcional do CBMDF.

Essa proposta tem como base a criação de uma comissão permanente de fiscalização de obras (CPFO), a ser lotada na SEFIV/COMAP, o que proporcionaria diversas vantagens no processo de gestão de obras no CBMDF, dentre eles, pode-se citar:

1. Estar embasado legalmente, de acordo com o Regimento Interno do CBMDF, onde se define as competências do COMAP e da SEFIV, já apresentados acima, na introdução desse trabalho;
2. Desburocratização do processo sem ferir a hierarquia funcional do CBMDF;
3. Possuir uma equipe técnica composta apenas por engenheiros / arquitetos;
4. Possibilitar uma padronização do processo com relação às questões técnicas que são tratadas nas obras, como por exemplo: o que ser fiscalizado na obra, conferência de medições, conferência de cronogramas físico-financeiros, aprovação de serviços, recebimento de obras, entre outros que a comissão julgar pertinente;
5. Tornar o processo impessoal, a comissão será composta por profissionais capacitados e que poderão se ausentar durante algum afastamento legal, sem prejuízo ao serviço;

6. A DICOA poderá se preocupar apenas com as questões relacionadas a parte jurídica e administrativa do contrato, tendo em vista que, as questões técnicas já serão sanadas pela comissão;
7. Padronização dos pagamentos, podendo a DIOFI se preocupar apenas com as questões financeiras relacionadas ao processo.
8. Eliminação do problema em encontrar militares que já possuem outras funções, tendo ainda que acumular atribuições exigidas nas comissões;
9. Redução do número de militares para tratar da mesma quantidade de obras e com mais qualidade.
10. Dar maior transparência e publicidade aos processos de obras junto ao EMG.

A partir do que foi exposto anteriormente, é apresentado um novo mapeamento do processo de gestão de obras no CBMDF, tanto para a fase interna, com menos alterações, como para a fase externa, esta sim, sofrendo um maior impacto em sua estrutura.

### **4.3 Mapeamento de processo proposto**

A seguir será explicado de forma detalhada a proposta de mapeamento do processo de gestão de obras a substituir o anterior. Essa proposta foi baseada no mapeamento de processo da atual situação do CBMDF. Esse processo, como o anterior é dividido em duas fases, a Fase Interna, representada pela Figura 37 e contendo apenas os órgãos da corporação e a Fase Externa, representada pela Figura 38, que inclui a participação da empresa no processo.

#### **4.3.1 Fase Interna**

Nessa fase é possível observar a retirada de um participante desse processo, ou seja, o mapeamento ao invés de possuir sete raias em sua piscina, agora possui seis, com a retirada da raia equivalente ao papel exercido pela CEC, que na verdade não foi retirada, mas sim incorporada à raia do COMAP, sendo agora chamada de

Comissão Permanente de Fiscalização de Obras (CPFO). Trazendo com essa mudança as dez vantagens já citadas anteriormente.

Como na fase anterior, o processo se inicia com a demanda de uma nova obra sendo encaminhada à DIMAT, que por sua vez a encaminha ao COMAP para análise de viabilidade e inclusão no Plano de Obras.

Após conclusão do Plano de Obras, o COMAP o retorna para a DIMAT que o encaminha ao DEALF, para então esse plano ser aprovado pelo Comandante Geral e o Estado Maior Geral, que elaborará o PARF a partir desse plano.

Com o PARF definido, o EMG encaminha ao DEALF as demandas e prioridades do plano a serem seguidas de acordo com o orçamento disponível para o ano subsequente, que por sua vez encaminha as demandas à DIMAT.

Desta forma, a DIMAT indica os projetos básico a serem elaborados pelo COMAP, que após a conclusão desses projetos, retorna à DIMAT que elabora o Termo de Referência, permitindo assim, que o processo siga para o DEALF.

O DEALF por sua vez envia o processo para a DICOA que é a responsável pelo processo licitatório, que irá determinar a empresa vencedora e por fim irá assinar o contrato para execução da obra.

Após a assinatura do contrato, essa nova proposta de processo muda um pouco o caminho do processo, em relação ao mapeamento anterior. A DICOA ao invés de nomear uma comissão, ela irá encaminhar o processo com a empresa vencedora ao DEALF, que por sua vez, o encaminhará à DIMAT, chegando enfim ao COMAP.

O processo estando no COMAP ele será encaminhado à SEFIV, seção esta que possui a Comissão Permanente de Fiscalização de Obras, que agora será a responsável por gerir esse contrato de execução de obras. Essa comissão irá fiscalizar o contrato, seguindo as diretrizes já presentes na Portaria 12 (2022), além das diretrizes a serem desenvolvidas pelo COMAP/CPFO.

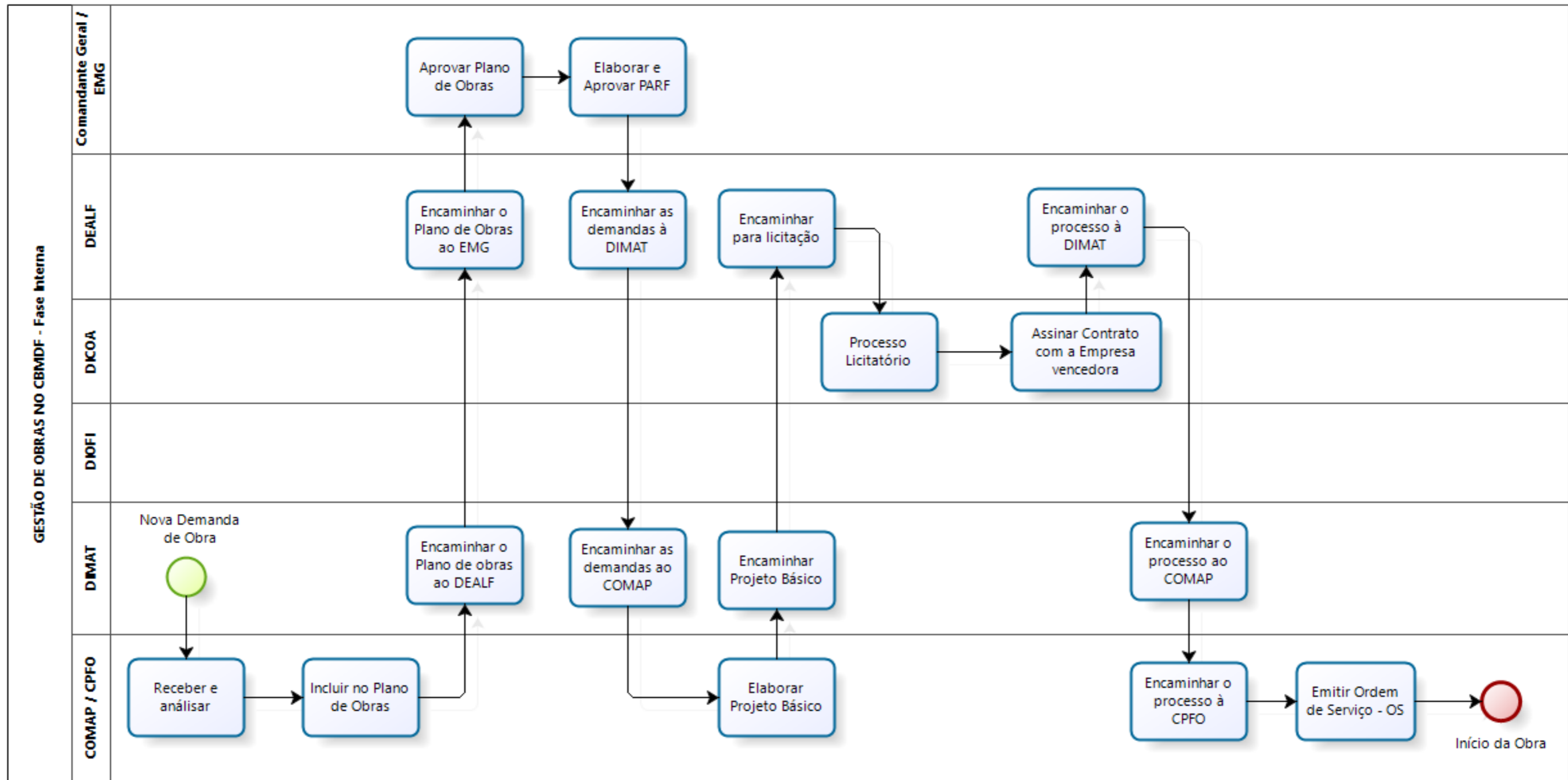
A grande diferença e vantagem da comissão estar na SEFIV/COMAP é que as questões técnicas poderão ser tratadas de forma mais eficientes e de acordo com procedimentos padronizados e estabelecidos por essa seção. O início da obra,

portanto, o fim da fase interna e o início da fase externa do processo de gestão de obra, se dará com a emissão da Ordem de Serviço pela CPFO.

Apesar dessa fase interna, em comparação com a fase interna anterior, parecer menos eficiente por aumentar o caminho para que o processo chegue a comissão, na verdade esse caminho que foi aumentado é apenas para cumprir a hierarquia funcional da corporação. Tendo com grande vantagem nesse processo em relação ao anterior, que a DICOA não terá a dificuldade de encontrar militares para compor as comissões de fiscalização de obras, tendo em vista que, elas já são definidas e são permanentes.

Todo esse processo proposto, da Fase interna de gestão de obras, pode ser melhor visualizado na Figura 37, apresentada a seguir.

Figura 37 – Proposta de Mapeamento do Processo de Gestão de Obras no CBMDF – Fase Interna



Fonte: O autor.

### **4.3.2 Fase Externa**

É nessa fase que a nova proposta de processo de gestão de obras sofre um maior impacto.

As demandas continuam sendo as mesmas, já apresentadas no processo atual, porém menos setores são envolvidos para atender essas demandas, como pode ser visto nas figuras (Figura 36 e Figura 38), onde ao invés da piscina do mapeamento de processo possuir seis raias ou envolvidos no processo, agora nessa nova configuração existirão apenas quatro raias, sendo elas: a Empresa contratada, o COMAP/CPFO, a DICOA e a DIOFI.

Quanto as demandas da empresa referente à aditivos, reajustes e ao término da obra, essas demandas serão encaminhadas diretamente ao COMAP/CPFO, que por sua vez irá analisar e encaminhar o processo à DICOA, já com a parte técnica resolvida. Desta forma, a DICOA irá se preocupar apenas com assuntos relativos à parte jurídica e administrativa, não sendo necessário a solicitação de parecer da parte técnica. Caso as demandas sejam encaminhadas à DICOA de forma não satisfatória, o processo poderá retornar à CPFO, para qualquer esclarecimento técnico, de forma direta e ágil a fim de dar maior celeridade ao processo. E com isso esse caminho se encerra com a resposta à demanda encaminhada à empresa.

Com relação ao segundo possível caminho, das medições dos serviços, a empresa também encaminhará as medições à CPFO que irá analisá-las e encaminhar à DIOFI para realização do pagamento. Caso a DIOFI identifique alguma não conformidade na documentação, necessária para realização do pagamento, o processo poderá ser remetido à CPFO de forma direta, para que seja feita a correção e devolvida à DIOFI, para então conclusão do caminho do processo e a realização do pagamento das medições.

E por fim, o terceiro caminho, que está relacionado às dúvidas sobre o projeto básico, que poderão ser encaminhadas pela empresa diretamente à CPFO, que receberá a dúvida, analisará junto ao COMAP e retornará à empresa com o atendimento da dúvida, concluindo assim, esse caminho do processo de gestão de obras.

Percebe-se que com esse modelo de processo de gestão de obras a comunicação entre o COMAP/CPFO, a Empresa, a DICOA e a DIOFI deverão ocorrer de forma direta, não devendo passar pela DIMAT ou pelo DEALF. Caso seja requerida alguma informação com respeito às obras esse departamento e diretoria poderão solicitar ao COMAP que retornará apenas com as informações necessárias, não sobrecarregando esses setores com questões pontuais que envolvam apenas os setoriais diretamente envolvidos nesse processo.

A fim de dar maior transparência ao processo, além dos relatórios de andamento das obras já previstos na Portaria 12 (2022) e que deve ser encaminhado mensalmente à DICOA, serão desenvolvidos painéis digitais com os principais indicadores do andamento das obras e acessíveis à DIMAT, DEALF, EMG e Comandante Geral.

Todo esse processo proposto, da Fase externa de gestão de obras, pode ser melhor visualizado na Figura 38, apresentada a seguir.





#### **4.4 Estrutura do processo SEI para a gestão de obras no CBMDF.**

A estrutura do processo SEI tem uma grande importância no processo de gestão das obras no CBMDF, por ser utilizada para documentar e armazenar todas as informações com respeito às obras. Desde o envio da demanda pelo órgão solicitante, passando pelo processo licitatório, incluindo a fiscalização da execução da obra, assim como, a garantia e manutenção do pós obra. Ou seja, toda a fase interna como a fase externa deverão estar armazenadas no processo SEI.

Essa é uma outra questão a ser resolvida para buscar a melhoria do processo de gestão de obras do CBMDF e que já foi discutida no subitem anterior, 4.1.3, durante a análise dos questionários, onde é possível identificar essa necessidade de melhoria.

O que se tem percebido é que não existe um padrão que estruture esse processo, ficando a cargo de cada responsável definir a melhor forma de documentar as questões relacionadas a gestão de obras. Desta forma, o processo fica confuso, pouco rastreável, ou seja, é difícil encontrar um documento importante no meio de tantos processos. E assim, aparenta-se ter uma má transparência do processo, requisito este indispensável aos processos que envolvam utilização de dinheiro público.

A seguir são mostradas seis figuras retiradas dos processos originais das seis obras, que atualmente ocorrem no CBMDF, servindo como exemplos de como essas estruturas do SEI vem sendo utilizadas.

Basicamente, é apresentado o processo principal, relacionado à obra, dividido em pastas, que já é uma configuração padrão do SEI, e logo abaixo, aparecem os processos relacionados a esse processo principal.

Figura 39 – Processo SEI, Obra do 1º GBM.


GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

**sei!**

00053-00049078/2019-80 👍 ➕

- ⊕ I
- ⊕ II
- ⊕ III
- ⊕ IV
- ⊕ V
- ⊕ VI
- ⊕ VII
- ⊕ VIII
- ⊕ IX
- ⊕ X
- ⊕ XI
- ⊕ XII
- ⊕ XIII
- ⊕ XIV
- ⊕ XV
- ⊕ XVI
- ⊕ XVII
- ⊕ XVIII
- ⊕ XIX
- ⊕ XX
- ⊕ XXI
- ⊕ XXII
- ⊕ XXIII
- ⊕ XXIV
- ⊕ **XXV**

---

 [Consultar Andamento](#)

---

**Processos Relacionados:**




- Infraestrutura: Reforma Predial (1)
- Emissão de Parecer Técnico (1)
- Orçamento: Descentralização de Créditos (2)
- Gestão de Contrato: Formalização da Demanda / Indicação de Executor Local (1)
- CBMDF - Serviço Administrativo Diário (6)
- Gestão de Contrato: Pagamentos (17)
- Gestão de Contrato: Acréscimo / Supressão Contratual (1)
- Gestão de Contrato: Revisão Contratual (2)
- Gestão de Contrato: Execução de Obra (2)
- Gestão de Contrato: Fiscalização (1)
- Pessoal: Processo Administrativo Disciplinar (1)
- Gestão de Contrato: Reajuste (1)
- Gestão Administrativa: Grupo de Trabalho, Comissão, Comitê, Colegiado e Conselhos (1)
- Gestão de Contrato: Apuração de Irregularidade Contratual (1)
- PGDF - Pedido de Informações para Atuação em Juízo (1)































Fonte (SEI)

Figura 40 – Processo SEI, Obra do GPRAM.


GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

**sei!**

00053-00067499/2017-21   

- +  I
- +  II
- +  III
- +  IV
- +  V
- +  VI
- +  VII
- +  VIII
- +  IX
- +  X
- +  XI
- +  XII
- +  XIII
- +  XIV
- +  XV
- +  XVI
- +  XVII
- +  XVIII
- +  XIX
- +  XX
- +  XXI
- +  XXII
- +  XXIII
- +  XXIV
- +  XXV
- +  XXVI
- +  XXVII
- +  XXVIII
- +  XXIX
- +  XXX

---

 Consultar Andamento

---

Processos Relacionados:

- Aquisição: Serviço (2)
- CBMDF - Serviço Administrativo Diário (10)
- Orçamento: Descentralização de Créditos (2)
- Gestão de Contrato: Apuração de Irregularidade Contratual (3)
- Gestão de Contrato: Execução de Obra (2)
- Gestão de Contrato: Pagamentos (10)
- Gestão de Contrato: Acréscimo / Supressão Contratual (2)
- Gestão de Contrato: Revisão Contratual (1)
- Gestão de Contrato: Fiscalização (2)
- Gestão de Contrato: Prorrogação de Vigência (1)
- Gestão de Contrato: Reajuste (2)

Fonte (SEI)

Figura 41 - Processo SEI, Obra do Canil do BUC.


GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

sei!

00053-00094716/2019-17 👍 +

- +
- I
- +
- II
- +
- III
- +
- IV
- +
- V
- +
- VI
- +
- VII
- +
- VIII
- +
- IX
- +
- X
- +
- XI
- +
- XII
- +
- XIII
- +
- XIV
- +
- XV
- +
- XVI
- +
- XVII
- +
- XVIII
- +
- XIX
- +
- XX
- +
- XXI

---

 Consultar Andamento

---

Processos Relacionados:




- Aquisição: Serviço (1)
- Orçamento: Descentralização de Créditos (2)
- CBMDF - Serviço Administrativo Diário (6)
- Aquisição: Consultoria Especializada (1)
- Gestão de Contrato: Formalização da Demanda / Indicação de Executor Local (1)
- Gestão de Contrato: Pagamentos (9)
- Gestão de Contrato: Acréscimo / Supressão Contratual (2)
- Gestão de Contrato: Revisão Contratual (1)
- Patrimônio: Gestão e Controle de Bens Imóveis (1)




























Fonte (SEI)

Figura 42 - Processo SEI, Obra do Anexo II do QCG.


GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

**sei!**

00053-00063193/2019-67   

-  I
-  II
-  III
-  IV
-  V
-  VI
-  VII
-  VIII
-  IX
-  X
-  XI
-  XII
-  XIII
-  XIV
-  XV
-  XVI
-  XVII
-  XVIII
-  XIX
-  XX
-  XXI
-  XXII
-  XXIII
-  XXIV
-  XXV
-  XXVI
-  **XXVII**

---

 [Consultar Andamento](#)

---

Processos Relacionados:

- CBMDF - Serviço Administrativo Diário (13)
- Orçamento: Descentralização de Créditos (1)
- Processo Recebido Externamente (a classificar) (2)
- Aquisição: Consultoria Especializada (1)
- Gestão de Contrato: Formalização da Demanda / Indicação de Executor Local (1)
- Gestão de Contrato: Fiscalização (10)
- Gestão de Contrato: Execução de Obra (13)
- Gestão de Contrato: Pagamentos (21)
- Gestão de Documentos: Orientação Técnica (1)
- Aquisição: Serviço de Construção, Obra, Reforma (1)
- Gestão de Contrato: Acréscimo / Supressão Contratual (11)
- Contratação: Empresas ou pessoas (1)
- CBMDF - Serviço Operacional (1)
- Gestão Administrativa: Grupo de Trabalho, Comissão, Comitê, Colegiado e Conselhos (2)
- Gestão de Contrato: Reajuste (1)
- Finanças: Execução Financeira (1)

Fonte (SEI)

Figura 43 - Processo SEI, Obra do 8º GBM.


GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

sei!

00053-00047853/2020-04 🔑 B 👍 +

- + I
- + II
- + III
- + IV
- + V
- + VI
- + VII
- + VIII
- + IX
- + X
- + XI
- + XII
- + XIII
- + XIV
- + XV
- + XVI
- + XVII
- + XVIII

---

 Consultar Andamento

---

Processos Relacionados:

- Aquisição: Serviço de Construção, Obra, Reforma (2)
- Processo Recebido Externamente (a classificar) (3)
- CBMDF - Serviço Administrativo Diário (11)
- Gestão de Contrato: Formalização da Demanda / Indicação de Executor Local (1)
- Gestão de Contrato: Execução de Obra (6)
- Gestão de Contrato: Fiscalização (3)
- Gestão de Contrato: Pagamentos (13)
- Gestão de Contrato: Acréscimo / Supressão Contratual (4)
- Gestão de Contrato: Reajuste (1)
- Gestão de Contrato: Prorrogação de Vigência (2)
- Gestão de Contrato: Revisão Contratual (1)
- PGDF - Pedido de Informações para Atuação em Juízo (1)
- Gestão de Documentos: Requerimento de Documentos e Processos (1)

Fonte (SEI)

Figura 44 - Processo SEI, Obra do CEFAP.


GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

**sei!**

00053-00022424/2020-16 🏆 👍 ➕

- + I
- + II
- + III
- + IV
- + V
- + VI
- + VII
- + VIII
- + IX
- + X
- + XI
- + XII
- + XIII
- + XIV
- + XV
- + XVI
- + XVII
- + XVIII
- + XIX
- + **XX**

---

 Consultar Andamento

---

Processos Relacionados:

- Aquisição: Serviço de Construção, Obra, Reforma (2)
- CBMDF - Serviço Administrativo Diário (15)
- Ouvidoria: Demanda de Informação - Lei de Acesso à Informação nº 4.990/2012 (1)
- Orçamento: Alteração Quadro Despesa (1)
- Aquisição: Consultoria Especializada (1)
- Processo Recebido Externamente (a classificar) (2)
- CBMDF - Auditoria (1)
- Gestão de Contrato: Formalização da Demanda / Indicação de Executor Local (2)
- Gestão de Contrato: Execução de Obra (3)
- Gestão de Contrato: Pagamentos (10)
- Arrecadação: Cobrança (1)
- Gestão de Contrato: Fiscalização (5)
- Orçamento: Superávit Financeiro (3)
- Orçamento: Créditos Adicionais (3)
- Gestão de Contrato: Reajuste (1)
- Controle Interno: Ação de Controle (1)
- Gestão de Contrato: Acréscimo / Supressão Contratual (2)
- Gestão de Contrato: Apuração de Irregularidade Contratual (1)

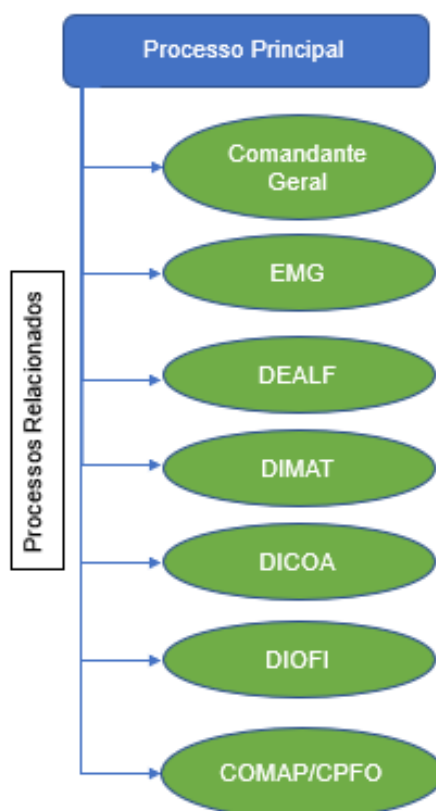
Fonte (SEI)

A partir das figuras apresentadas anteriormente, é possível perceber que cada obra adotou um padrão para criação dos processos relacionados. Sendo assim, nessa parte do trabalho é apresentado uma proposta de reestruturação e padronização do processo SEI relacionado a gestão de obras no CBMDF.

Para propor essa nova reestruturação, primeiramente é necessário identificar os setores envolvidos no processo, o que já foi feito no mapeamento do processo e apresentado no tópico 4.2 deste trabalho. Esses setores são: Comandante Geral, EMG, DEALF, DIMAT, DICOA, DIOFI e COMAP/CPFO.

Também já foi comprovado por meio do questionário, anteriormente apresentado no tópico 4.2.3, que o melhor formato de organização das informações relacionadas à gestão de obras no CBMDF é, um processo principal, que é a origem do processo e os demais processos apêndices a ele ou utilizando a linguagem do SEI, processos relacionados a ele, sendo cada um desses processos separados por setores que irão se responsabilizar por essas informações. Abaixo é apresentado um esquema para melhor representar esse modelo.

**Figura 45 – Proposta de Estrutura do SEI**



Fonte (o autor)



A seguir, cada processo é explicado de uma maneira mais detalhada e seguindo uma ordem hierárquica:

- **Processo Principal:** este é o processo que possui a demanda solicitada, junto com sua justificativa e que é encaminhado à DIMAT para que sejam analisadas as demandas e reunidas de forma mais organizada. Caso a DIMAT julgue que a demanda é viável o processo seguirá o caminho já demonstrado anteriormente, no tópico 4.2, sendo este processo a raiz da estrutura do processo SEI.

O processo do SEI poderia ser dividido nas duas fases já definidas anteriormente. A Fase interna, que trata da demanda enviada à DIMAT, passando pelo DEALF, EMG e Comando Geral, sendo aprovada, incluída no Plano de Obras e no PARF. E a Fase externa, onde a empresa contratada agora também fará parte do processo.

- **Comandante Geral / EMG:** neste processo ficarão registrados todos os documentos relacionados e tramitados para que essa demanda seja incluída no Plano de Obras e prevista no PARF.

Após aprovada a demanda o processo seguiria ainda em fase interna para que seja elaborado o projeto básico, dessa forma o processo segue pela DIMAT e pelo COMAP.

Ainda em fase interna, esse processo já com o projeto básico e o termo de referência prontos, segue para o DEALF que o encaminha à DICOA, para proceder com a licitação e contratação da empresa responsável pela execução da obra.

Após a definição da empresa vencedora do certame e assinatura do contrato esse processo passa a ter pouco uso, ficando apenas como memória do caminho percorrido pela demanda solicitada e como arquivo para futuras pesquisas de documentos.

A partir deste ponto se inicia o processo da fase externa, onde estariam envolvidos, principalmente, os seguintes órgãos: DICOA, DIOFI e COMAP/CPFO. Podendo ainda, existirem processos relacionados à temas jurídicos envolvendo assim, a Assessoria Jurídico-Legislativa (ASJUR), por meio da DICOA.

- **DEALF e DIMAT:** Esses setores estão envolvidos tanto na fase interna como na externa, porém nessa fase externa eles atuam predominantemente no monitoramento e despachos das demandas. Com a nova estruturação do processo, que passa a comissão para dentro do COMAP e sendo essa uma comissão permanente, ela deve ter autonomia pra tramitar os documentos de forma direta com a DICOA e com a DIOFI, a fim de agilizar o processo.
- **DICOA:** Processos relacionados à aditivos, reajustes do contrato e recebimento da obra. Nessa seção muitas demandas serão tramitadas, afinal é essa diretoria a principal responsável pelo contrato.
- **DIOFI:** Processos relacionados aos pagamentos das medições e assuntos relacionados aos empenhos. Essa seção também é responsável por grande parte das demandas, pelo menos mensalmente, tendo em vista que, o pagamento das medições é mensal.
- **COMAP/CPFO:** Processos relacionados às dúvidas sobre o projeto básico, notificações com respeito a não conformidades na execução da obra, diários de obras e relatórios mensais de andamento das obras. Esse centro será responsável por grande parte das demandas, já que a comissão agora estaria subordinada a ele. Desta forma, a maior parte das demandas que antes passariam pela DICOA ou outros setores da corporação, apenas para tramitação de documentos, agora passarão apenas por essa Comissão (CPFO).

A seguir, é mostrado os tipos de processos já cadastrados no SEI e a serem utilizados na estrutura da Árvore Padrão do Processo SEI para Gestão de Obras, organizado de acordo com os tipos de processo que deverão existir.

➤ **Processo Principal:**

- ✓ Aquisição: Serviço de Construção, Obra, Reforma
  - Processo onde devem constar documentos necessários e relacionados à contratação da empresa, como: pedido de obra

com justificativa, Projeto básico, Termo de referência, entre outros. Este processo é administrado principalmente pela DIMAT, tendo participação do órgão demandante, Comandante Geral, EMG, DEALF, DIMAT e COMAP.

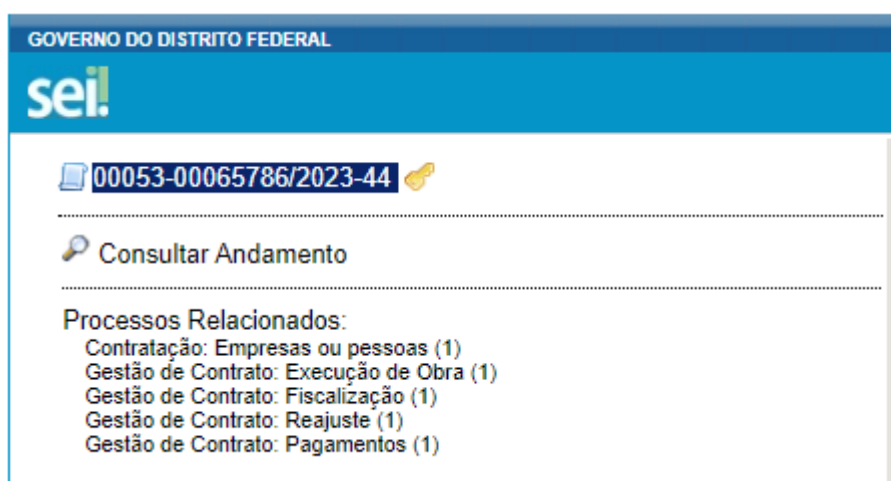
➤ **Processos Relacionados:**

- ✓ **Contratação: Empresas ou pessoas (DICOA)**
  - Processo onde devem constar documentos relacionados à contratação da empresa, como: edital, projeto básico, termo de referência, contrato, entre outros. Este processo é administrado principalmente pela DICOA.
  
- ✓ **Gestão de Contrato: Execução de Obra (DICOA)**
  - Processo onde devem constar documentos relacionados às questões administrativas da obra, como: contrato, ordem de serviço, cronograma físico-financeiro, notificações em relação ao contrato, entre outros. Este processo é administrado principalmente pela DICOA e CPFO.
  
- ✓ **Gestão de Contrato: Fiscalização (COMAP/CPFO)**
  - Processo onde devem constar documentos relacionados às questões técnicas da obra, como: diário de obras, notificações, dúvidas técnicas, pareceres, entre outros. Este processo é administrado principalmente pelo COMAP e CPFO.
  
- ✓ **Gestão de Contrato: Reajuste (DICOA)**
  - Processo onde devem constar documentos relacionados às questões de ajustes contratuais, como: aditivos e reequilíbrios. Este processo é administrado principalmente pela DICOA e CPFO.
  
- ✓ **Gestão de Contrato: Pagamentos (DIOFI)**

- Processo onde devem constar documentos relacionados às questões financeiras do contrato, como os pagamentos das medições. Este processo é administrado principalmente pela DIOFI e CPFO.

Abaixo, na Figura 46, segue um exemplo de árvore de processo SEI para a Gestão de Obras, a ser seguido em todas as novas obras. Percebe-se que com essa padronização, cada obra deverá ter ao todo seis processos para tratar de todos os assuntos relacionados à obra. Após a criação dessa árvore de processo, para cada obra, deve-se armazenar esses novos processos em um bloco interno, próprio da obra em questão.

**Figura 46 – Árvore de Processo SEI para Gestão de Obras, proposta.**



Fonte (SEI)

#### **4.5 Publicidade do andamento das obras do CBMDF.**

Uma outra questão a ser abordada nesse trabalho, visando a melhoria no processo de gestão de obras no CBMDF, é oferecer uma maior e melhor publicidade e propaganda com relação às obras e aos setoriais envolvidos. Esse tema já foi discutido no subitem anterior, 4.2.8, onde pode-se perceber essa deficiência no processo.

O COMAP é um centro responsável por possibilitar o uso de milhões de reais de recursos financeiros destinados à investimentos para a Corporação. Esses

recursos são usados em obras de novas edificações, reformas e manutenção predial. Porém, este é um centro ainda pouco conhecido no CBMDF.

Além disso, o serviço prestado por este centro é de grande importância para a visibilidade da corporação e de seu comandante, através do bom uso desses recursos financeiros, oferecendo ainda, um processo com maior transparência.

Atualmente, com a mentalidade da Corporação, onde se tem sua estratégia estudada e documentada em um Plano estratégico e que vem em constante evolução, se faz necessário a divulgação de indicadores que demonstrem como a Corporação vem se desenvolvendo.

Desta forma propõe-se os seguintes indicadores a serem divulgados mensalmente a fim de dar maior transparência e publicidade ao andamento das obras.

- Obras em andamento;
- Evolução da obra;
- Recursos gastos mensalmente;
- Recurso total a ser gasto por obra;
- Reajustes realizados durante o processo;

Desde de abril de 2021, A SEFIV/COMAP vem acompanhando o andamento das obras ao longo desses anos no CBMDF e gerando um relatório mensal com o resumo das principais informações com respeito a elas.

A forma de apresentação e os dados a serem mostrados nesses relatórios vem evoluindo ao longo dos anos e de acordo com as necessidades que vem sendo observadas.

A partir das informações desses relatórios são propostos indicadores, sendo assim, uma outra proposta deste trabalho é a substituição desses relatórios, que são confeccionados via SEI, por painéis digitais que apresentem os dados de uma forma mais didática e atrativa, para inclusive poderem ser apresentados ao Comandante Geral e aos órgãos externos.

Os dados que são apresentados nos relatórios mensais da SEFIV/COMAP, atualmente são: número do processo SEI, identificação da obra, valor de contrato e possíveis aditivos e reajustes, valores pagos, prazos e observações gerais com relação ao andamento tanto da obra como do processo. Além disso, são apresentadas fotos, que permitam demonstrar o desenvolvimento da obra, além de gráficos comparativos entre o que já foi pago em relação ao que foi acordado no cronograma físico-financeiro.

A Figura 47 apresenta como exemplo as principais informações utilizadas nesses relatórios mensais da SEFIV/COMAP, referente a uma das obras em andamento, atualmente no CBMDF.

**Figura 47 – Dados resumo dos relatórios de acompanhamento de obra.**

Nº do Processo SEI:	<b>00053-00049078/2019-80</b>
Obra:	Reforma 1º GBM
Local:	Vila Planalto
Empresa contratada:	L.D.G. Construções
Valor da Obra:	R\$ 2.985.045,00
	Aditivos financeiros:
1º Aditivo (R\$):	R\$ 511.551,06
Reajuste reequilíbrio financeiro	R\$ 462.397,54
Valor da Obra Atualizado:	<b>R\$ 3.958.993,60</b>
Início da obra:	27/04/2020
Prazo da obra (dias):	540
Data prevista de entrega:	19/10/2021
	Aditivos de prazo:
2º Aditivo (dias):	240
3º Aditivo (dias):	
Data de entrega atualizada:	16/06/2022
<b>Atual situação da Obra</b>	
<b>Valor Pago</b>	<b>R\$ 1.589.707,55</b>
<b>% Pago</b>	<b>40%</b>
<b>Saldo Restante</b>	<b>R\$ 2.369.286,05</b>
<b>Prazo restante estimado</b>	<b>Prazo vencido, pois não houve assinatura do aditivo pela empresa</b>
<b>% Executado</b>	<b>45%</b>
<b>Observações:</b>	
1 - Obra atrasada 2 - Obra parada 3 - Falta apresentação do cronograma físico financeiro atual 4 - Aditivo de prazo faltando assinatura da empresa (304 dias) 5 - Empresa judicializou a rescisão do contrato por falta do reequilíbrio 6 - Foi aberto procedimento apuratório por descumprimento do contrato	

(Fonte: SEFIV/COMAP)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude do que foi apresentado ao longo deste trabalho, pôde-se perceber que esse estudo iniciou-se apresentando as normas e leis que regem a estrutura e organização do CBMDF, trazendo as competências dos setores envolvidos no processo de gestão de obras do CBMDF.

Após a exposição do embasamento em que se pautou esse trabalho passou-se para uma pesquisa, que foi realizada a partir de um questionário direcionado a um grupo focal, ou seja, os militares envolvidos nesse processo, seja de forma direta ou indireta.

Percebeu-se também uma falta de padronização do processo e uma certa insatisfação de como as obras são geridas, tratando-se principalmente com relação às comissões executoras de contrato.

Desta forma, este trabalho traz uma proposta de modificação do processo de gestão de obras. Para isso foi necessário fazer o mapeamento do processo atual, identificando-se fragilidades durante esse processo e que poderiam ser melhoradas.

Foi então proposto um novo mapeamento do processo a partir da alteração do local em que deveria ficar a comissão executora de contrato, responsável por fiscalizar as obras. Com isso foi criada uma comissão permanente de fiscalização de obra a ser subordinada à SEFIV/COMAP e com autonomia para tramitar documentos diretamente entre as diretorias envolvidas no processo. Percebeu-se também uma maior efetividade no processo com esse novo mapeamento.

Outra questão levantada foi a falta de padrão na estrutura do processo SEI, relacionado a gestão das obras. Portanto, foi apresentada uma proposta que visa padronizar essa estrutura do processo SEI, tornando desta forma os documentos e informações relacionados ao processo mais rastreáveis em possíveis auditorias, sejam elas internas ou externas e conseqüentemente dando mais transparência ao processo.

E por fim, foi proposta uma melhor forma de fazer a publicidade e propaganda relacionadas às obras, proporcionando assim, mais transparência ao processo e uma maior valorização aos órgãos envolvidos na execução das obras no CBMDF.

Exposto isso, acredita-se que este trabalho concluiu com êxito o que se propôs a desenvolver, trazendo a melhoria no processo de gestão de obras no nível estratégico da corporação.

Como propostas para futuros trabalhos, recomenda-se a nível tático e operacional o estudo e estruturação das diretrizes a serem seguidas pela CPFO, tanto em relação à empresa contratada, como internamente na SEFIV, como também na sua relação com as outras seções do COMAP, SEPRO e SEMAP.

A nível estratégico, propõe-se um mapeamento de processo de cada diretoria do DEALF: DICOA, DIOFI e DIMAT, buscando assim, fragilidades a serem melhoradas, em alinhamento com o Planejamento estratégico do CBMDF.



## REFERÊNCIAS

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian. Obras públicas: **Recomendações Básicas para a Contratação e Fiscalização de Obras de Edificações Públicas**. 2 ed. ver. ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2009. 409 p. ISBN 978-85-7700-201-6.

BRASIL. Instrução Normativa 19/2016 COMOP, de 22 de setembro de 2016. Estabelece a Matriz de Recursos Operacionais do COMOP e o emprego de viaturas com Guarnição Compartilhada (GC). **Boletim Geral 180**, Brasília, DF, 22 set. 2016.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: Acesso em: 10 abr. 2012.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1º abr. 2021. Disponível em: Acesso em: 01 abr. 2021.

BRASIL. Lei Complementar nº 803, de 25 de abril de 2009. Aprova a revisão do Plano Diretor de Ordenamento Territorial do Distrito Federal – PDOT e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 abr. 2009.

BRASIL. Manual para normalização de trabalhos acadêmicos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, de 15 de julho de 2020. Este manual visa padronizar a apresentação escrita dos trabalhos acadêmicos produzidos no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. **Boletim Geral 131**, Brasília, DF, 15 jul. 2020.

BRASIL. Portaria Nº 29 do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, de 30 de dezembro de 2008. Adota indicador de eficiência para as atividades de combate a incêndio, salvamento e atendimento pré-hospitalar no CBMDF. **Boletim Geral 246**, Brasília, DF, 31 dez. 2008.

BRASIL. Portaria Nº 19 do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, de 01 de outubro de 2020. Aprova o Plano de Emprego Operacional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. **Suplemento ao Boletim Geral 188**, Brasília, DF, 06 out. 2020.

BRASIL. Portaria Nº 20 do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, de 30 de julho de 2010. Aprova o Plano de Emprego Operacional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, e dá outras providências. **Boletim Geral 142**, Brasília, DF, 02 ago. 2010.

BRASIL. Portaria Nº 21 do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, de 08 de outubro de 2020. Disciplina os procedimentos para elaboração da Proposta Orçamentária Anual e para elaboração, aprovação e execução do Plano de Aplicação de Recursos Financeiros – PARF, do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal – CBMDF, e outras providências. **Boletim Geral 196**, Brasília, DF, 19 out. 2020.

BRASIL. Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, de 16 de abril de 2020. Pormenoriza a estrutura orgânico funcional e as atribuições gerais dos órgãos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e dos seus integrantes. **Boletim Geral 072**, Brasília, DF, 16 abr. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DE PAULA BACHMANN, C. **Gestão de Obras públicas: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM**. Dissertação de Mestrado, Santa Maria: UFSM, 2017.

GALVÃO, Gardênia de Oliveira. **Manual de fluxogramas: processos relacionados ao ecossistema de estímulo à inovação**. 1. ed. Natal, RN: IFRN, 2017.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Tribunal de Contas da União - TCU. **Obras públicas: licitação, contratação, fiscalização e utilização**. 4 ed. Brasília, 2014.

Tribunal de Contas da União - TCU. **Referencial básico de Governança. Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. 2 ed. Brasília, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. **Manual de Utilização – Bizagi. Modelo Passo a Passo para utilização da ferramenta, versão 1, Ouro Preto 2020**.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Figura 48 – Questionário seção 01 de 09.

Seção 1 de 9

## Processo de Fiscalização de Obras no CBMDF

Trabalho de Conclusão de Curso, CAEO 2022, Turma36.  
Maj. QOBM/compl. Bruno Matos.

Esse questionário tem como objetivo buscar sua opinião sobre o processo de fiscalização das obras do CBMDF.

**Identificação.**

Descrição (opcional)

1- .Em qual setorial do CBMDF você trabalha? \*

DIMAT

DICOA

DIOFI

COMAP

CEC

Outros...

2- Você já fez parte de comissão executora de contrato para fiscalização de obras no CBMDF? \*

Sim

Não

Fonte: Google forms.

Figura 49 - Questionário seção 02 de 09.

Seção 2 de 9

**Responsabilidade.** > ⋮

Descrição (opcional)

3- Na sua opinião, qual setorial do CBMDF deveria ser o responsável pela fiscalização das obras? \*

A própria OBM onde ocorrer a obra;

DICOA

DIOFI

COMAP

DIMAT

DEALF

Fonte: Google forms.

Figura 50 - Questionário seção 03 de 09.

Seção 3 de 9

**Estrutura e organização do processo SEI para fiscalização do contrato de obras no CBMDF.** ✕ ⋮

Descrição (opcional)

4- Em relação ao processo de fiscalização de obras no CBMDF, como você enxerga a estrutura do processo SEI? \*

Não funciona;

Funciona parcialmente

Funciona

Funciona adequadamente

Funciona eficientemente

5- Em relação à estrutura do processo SEI de fiscalização, você entende que: \*

Deveria ter um processo único tratando de todos assuntos;

Deveria ter um processo principal e outros relacionados para cada assunto específico;

Deveriam ser processos independentes, de acordo com cada assunto.

Fonte: Google forms.

Figura 51 - Questionário seção 04 de 09, continua...

Seção 4 de 9

**Competências.**

De acordo com seu entendimento, responda as questões abaixo.

6- A função da DICOA é promover o processo licitatório para contratação de empresa para execução de obras? \*

Sim.

Não.

7- A função da DICOA é controlar a execução do contrato: verificando prazos, analisando aditivos e reajustes, controlando recebimento e aplicando multas? \*

Sim.

Não.

8- A função da DIOFI é realizar os pagamentos das medições da execução do contrato, de acordo com o que é apresentado pela Comissão Executora de Contrato? \*

Sim.

Não.

Fonte: Google forms.

**Figura 52 - Questionário seção 04 de 09.**

9- A função da DIMAT é elaborar o termo de referência para contratação de empresa, de acordo com projeto básico apresentado pelo COMAP? \*

Sim.

Não.

10- Uma das funções do DEALF é gerenciar todo o processo de fiscalização de obras, afinal estão sob sua subordinação as seguintes diretorias, DIMAT, DICOA e DIOFI? \*

Sim.

Não.

11- A função do COMAP é elaborar o projeto básico para contratação de obras? \*

Sim.

Não.

12- A função do COMAP é fiscalizar a execução das obras? \*

Sim.

Não.

**Fonte: Google forms.**

Figura 53 - Questionário seção 05 de 09.

Seção 5 de 9

**Com relação às Comissões Executoras de Contrato para fiscalização das obras do CBMDF.** ✕ ⋮

Descrição (opcional)

13- Com relação aos critérios para nomeações em comissões de execução de contrato para execução de obras, indique seu grau de satisfação. \*

Insatisfeito

Pouco satisfeito

Satisfeito

Muito satisfeito

Extremamente satisfeito

14- Com relação a sua experiência na execução de contrato de fiscalização de obras. Seleccione a opção que melhor se adequa a seu caso. \*

Nunca participei

Participei 1 vez

Participei mais de 1 vez

Fonte: Google forms.



Figura 54 - Questionário seção 06 de 09, continua...

Seção 6 de 9

Em relação as comunicações entre as seções do CBMDF, referente ao processo de fiscalização de obras no CBMDF. ✕ ⋮

Descrição (opcional)

15- De acordo com os processos de pagamento, como você vê a relação CEC-DIOFI, para o contrato de fiscalização de obras? \*

Insatisfeito

Pouco satisfeito

Satisfeito

Muito satisfeito

Extremamente satisfeito

16- De acordo com os processos de acompanhamento das obras, como você vê a relação CEC-DICOA, para o contrato de fiscalização de obras? \*

Insatisfeito

Pouco satisfeito

Satisfeito

Muito satisfeito

Extremamente satisfeito

Fonte: Google forms.

**Figura 55 - Questionário seção 06 de 09.**

17- De acordo com os processos de assessoria das obras, como você vê a relação CEC-COMAP, para o contrato de fiscalização de obras? \*

- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Extremamente satisfeito

**Fonte: Google forms.**

Figura 56 - Questionário seção 07 de 09, continua...

Seção 7 de 9

Com relação a estrutura e funcionamento das Comissões Executoras de Contrato – CEC, para fiscalização das obras do CBMDF. ⌵ ⋮

Descrição (opcional)

18- Com relação a composição atual das CEC: presidente, responsável técnico e membros de apoio. Qual seu grau de satisfação? \*

Insatisfeito

Pouco satisfeito

Satisfeito

Muito satisfeito

Extremamente satisfeito

19- Existe uma padronização para a atribuição de cada membro da CEC? \*

Sim.

Não

Fonte: Google forms.

Figura 57 - Questionário seção 07 de 09.

20- Você acha justa a distribuição das atribuições entre os membros dentro das comissões? \*

Sim.

Não.

21- Você se sente seguro e confortável ao fazer parte de uma CEC? \*

Sim.

Não.

Fonte: Google forms.

Figura 58 - Questionário seção 08 de 09.

Seção 8 de 9

Com relação a divulgação das obras do CBMDF. ✕ ⋮

Descrição (opcional)

22- Qual sua opinião, em relação à publicidade e propaganda do andamento das obras no CBMDF? \*

Péssima

Ruim

Regular

Boa

Excelente

Fonte: Google forms.

**Figura 59 - Questionário seção 09 de 09.**

Seção 9 de 9

Sugestão. ✕ ⋮

Descrição (opcional)

23- Você gostaria de acrescentar alguma observação em relação à sua opinião baseada em sua experiência no processo de fiscalização de obras? \*

Texto de resposta longa

**Fonte: Google forms.**

## APÊNDICE B – RESULTADO DA QUESTÃO 23 DO QUESTIONÁRIO

Figura 60 – Resultado da questão 23 do questionário

Sugestão.

23- Você gostaria de acrescentar alguma observação em relação à sua opinião baseada em sua experiência no processo de fiscalização de obras?

35 respostas

Não

.

não

As funções dentro das CECs (Presidente, Fiscal Técnico, Membro) deveriam ter atribuições específicas e bem definidas, visto que muitas vezes um fiscal técnico acaba ficando sobrecarregado por realizar a maior parte das demandas enquanto os outros membros não colaboram tanto.

A alta rotatividade entre os membros das comissões eh algo negativo que deveria ser combatido em prol da melhor qualidade da fiscalização como um todo.

Apesar de não ter participado de nenhuma comissão, tive alguns colegas participando e comentando. Então, as minhas impressões são apenas superficiais sobre o assunto.

nao

Fonte: Google forms.

**Figura 61 – Resultado da questão 23 do questionário, continuação 1...**

**Sugestão.**

23- Você gostaria de acrescentar alguma observação em relação à sua opinião baseada em sua experiência no processo de fiscalização de obras?

35 respostas

Acho necessário investir mais em obras.

A DICOA deveria ser mais rigorosa com as empresas que estão executando as obra de forma a diminuir o número de obra que não são entregue dentro dos prazos estabelecidos.

Nao

Não existe atribuições claras e bem definidas para as funções dos membros da CEC (presidente, responsável técnico e membros). Assim, normalmente o fiscal técnico fica sobrecarregado por assumir a maioria das tarefas da comissão, enquanto os demais membros se envolvem pouco e não apresentam entregas efetivas.

A falta de padronização de documentos, controles e processos entre as diferentes comissões é um dos maiores problemas da execução de obras

Se o responsável técnico não fizer um bom trabalho, não existem instrumentos de controle suficientes para prevenir os problemas de documentação e execução do contrato.

Deveria existir uma Comissão Permanente de fiscalização de obras

Fonte: Google forms.

**Figura 62 – Resultado da questão 23 do questionário, continuação 2...**

Sugestão.

23- Você gostaria de acrescentar alguma observação em relação à sua opinião baseada em sua experiência no processo de fiscalização de obras?

35 respostas

Fiscalização de contratos que envolvem obras tem nuances que não são comuns aos contratos públicos como um todo, como a forma de medir os serviços, a forma de notificar a contratada em caso de má execução de serviços, por exemplo.

Dessa forma, seria uma boa prática o CBMDF prestar treinamento específico para fiscalização de obras e, se possível, padronizar os documentos comuns a contratos de fiscalização de obras, visto que não há padronização entre fiscalização de obras, e entendo que isso facilitaria a fiscalização, principalmente, por poder ter uma referência para resolução de alguns pontos que são comuns a todas as obras. Nesse ponto, por exemplo, há dúvida até em como deve ser um diário de obra, se físico ou digital, quem deve assiná-lo, se deve ou não conter fotografias.

Não

NÃO

A distribuição de tarefas entre os membros da comissão é atribuição do presidente. As atribuições do fiscal técnico são definidas em normas específicas.

Importante publicação de manual de fiscalização de obras do cbmdf

Fonte: Google forms.



**Figura 63 – Resultado da questão 23 do questionário, continuação 3...**

**Sugestão.**

23- Você gostaria de acrescentar alguma observação em relação à sua opinião baseada em sua experiência no processo de fiscalização de obras?

35 respostas

O moderno entendimento de compras na administração subdivide-se em duas vertentes: 1) Planejamento minucioso (o que é conhecidamente difícil em execução de obras); 2) comissões interdisciplinares nos diversos momentos da execução do objeto. Dito isso, nada mais pragmático e efetivo que a área demandantes detenha a titularidade de impulsionar o processo, com apoio de todos os setores técnicos afetos, conforme o desenho de distribuição de competências.

Algumas perguntas do questionários deveria ter a opção "Nunca participei" ou "Não se aplica", algo assim. Alguns itens eu precisei escolher "Sim" ou "Não", sem nem ao menos saber do que se tratava, como a questão sobre membros de CEC e outras.

O formato como o CBMDF gerencia as obras é diferente do que acontece em outros órgãos públicos de referência. Talvez devêssemos entender como funciona em cada um para adaptar à situação do CBMDF e assim otimizar a nossa gestão de obras.

Não.

Precisamos melhorar com relação à gestão de convênios por emendas parlamentares

Fonte: Google forms.

**Figura 64 – Resultado da questão 23 do questionário, continuação 4...**

**Sugestão.**

23- Você gostaria de acrescentar alguma observação em relação à sua opinião baseada em sua experiência no processo de fiscalização de obras?

35 respostas

Baixa integração da CEC com os demais setores envolvidos. Baixa autonomia e poder de deliberação. Assessoria jurídica, técnica e administrativa pouco participativas. Ausência de processos: muitas tarefas e atribuições não deveriam ser da CEC. Baixa valorização da CEC.

Em obra de médio e grande porte, o fiscal de obra deveria trabalhar somente em um único empreendimento. Em obra de reforma, a relocação dos antigos ocupantes sempre é um processo lento e difícil tomar de decisão.

Já participei de algumas execuções e considero que a mais bem executada foi quando permaneci em exclusividade nessa função. Ter outras atribuições interfere significativamente na boa execução do contrato.

Fonte: Google forms.

**Figura 65 – Resultado da questão 23 do questionário, fim da questão.**

A fiscalização de uma obra consiste na aplicação de temas multidisciplinares, envolvendo conhecimento nas áreas de engenharia, direito administrativo e procedimental relacionado aos procedimentos administrativos adotados pela corporação, porém a execução de contratos de obras ficam muitas vezes, sob controle de apenas um militar da área de engenharia, isso pode causar morosidade nas ações da CEC que tem viés jurídico-administrativo, uma sugestão seria que a formação de uma CEC pudesse contar com especialistas tbm nessas áreas. Ou a criação de um conselho permanente de execução de obras que poderia funcionar de forma análoga ao conselho de engenharia do DESEG/CBMDF, que utiliza de decisão em colegiado para resolver problemas diversos que não se enquadram perfeitamente nas jurisprudências existentes.

Fonte: Google forms.