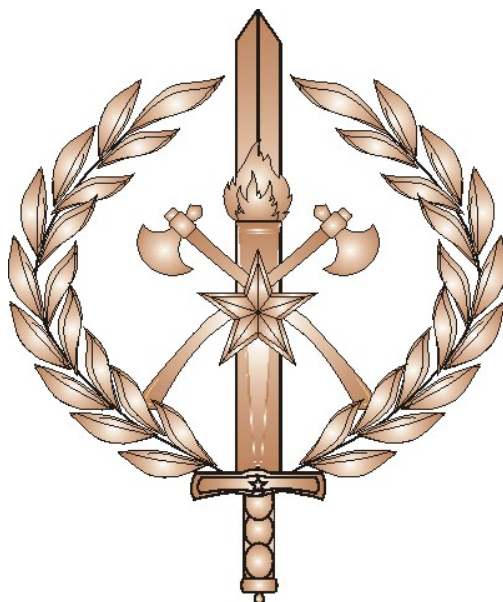


**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DIRETORIA DE ENSINO  
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA  
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**

**MAJOR QOBM/Compl. IGOR DA SILVA FERNANDES**



**ORDENAÇÃO DE DESPESA NO ÂMBITO DO CORPO DE  
BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**

**BRASÍLIA  
2025**

MAJOR QOBM/Compl. **IGOR** DA SILVA FERNANDES

**ORDENAÇÃO DE DESPESA NO ÂMBITO DO CORPO DE  
BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**

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

Orientador: CEL RRm. **HÉLIO PEREIRA LIMA**

**BRASÍLIA  
2025**

MAJOR QOBM/Compl. **IGOR** DA SILVA FERNANDES

**ORDENAÇÃO DE DESPESA NO ÂMBITO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR  
DO DISTRITO FEDERAL**

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

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

**BANCA EXAMINADORA**

---

Pedro **Anibal** Caixeta Junior – Cel QOBM/Comb.  
**Presidente**

---

João Antônio Menegassi Neto – Cel QOBM/Comb.  
**Membro**

---

André Telles Campos – Cel QOBM/Comb.  
**Membro**

---

Hélio **Pereira** Lima – Cel RRm.  
**Orientador**

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

AUTOR: Major QOBM/Compl. Igor da Silva Fernandes

TÍTULO: Ordenação de Despesa no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

DATA DE DEFESA: 09/10/2025.

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>

---

**Igor da Silva Fernandes**

Major QOBM/Compl.

## RESUMO

Este artigo analisa o modelo de ordenação de despesa no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), estrutura normativa que, ao pulverizar a competência decisória do ciclo do gasto público, gera conflitos e grave insegurança jurídica para os gestores. O objetivo geral da pesquisa foi propor uma atualização normativa para atualizar essa distribuição de competências. Para tanto, utilizou-se uma metodologia de pesquisa qualitativa, de natureza aplicada e exploratória, que combinou análise bibliográfica e documental, entrevistas semiestruturadas com as principais autoridades envolvidas e o estudo de um caso concreto. Os resultados demonstraram que a fragmentação da autoridade limita o poder decisório do Comando, imputa responsabilidade desproporcional a gestores de nível intermediário e cria disfunções sistêmicas que comprometem a eficiência e a legalidade dos atos, o que foi materializado pela análise do caso prático. A investigação confirmou as hipóteses de que o modelo vigente gera insegurança e de que a centralização da competência na autoridade máxima, com uma cadeia clara de delegação, constitui um modelo de governança mais seguro e eficiente. A principal contribuição do estudo é a elaboração de uma proposta de alteração dos normativos da Corporação, visando fortalecer a governança, a segurança jurídica e a eficiência na gestão dos recursos públicos.

**Palavras-chave:** Competência. Corpo de Bombeiros Militar. Delegação. Ordenador de Despesas. Segregação de funções.

## ABSTRACT

This article analyzes the model of expenditure authorization in the Military Fire Department of the Federal District (CBMDF), a normative structure that, by scattering the decision-making authority over the public spending cycle, creates conflicts and severe legal uncertainty for managers. The main objective of the research was to propose a normative update to update this distribution of competencies. To this end, a qualitative, applied, and exploratory research methodology was used, combining bibliographic and documentary analysis, semi-structured interviews with the main authorities involved, and a case study. The results showed that the fragmentation of authority limits the command's decision-making power, imposes disproportionate responsibility on mid-level managers, and creates systemic dysfunctions that compromise the efficiency and legality of actions, which was materialized by the analysis of the practical case. The investigation confirmed the hypotheses that the current model generates uncertainty and that centralizing competence in the highest authority, with a clear chain of delegation, constitutes a safer and more efficient governance model. The main contribution of the study is the elaboration of a proposal to amend the Corporation's regulations, aiming to strengthen governance, legal certainty, and efficiency in the management of public resources.

**Keywords:** Competence. Delegation. Expenditure Authorization. Military Fire Department. Segregation of functions.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão dos recursos públicos constitui o alicerce sobre o qual se assenta a capacidade do Estado de prover serviços essenciais à sociedade. No centro dessa engrenagem administrativa, a figura do ordenador de despesas assume papel de destaque, sendo a autoridade responsável por materializar a decisão de gastar, garantindo que a aplicação dos recursos do erário ocorra em conformidade com os princípios da legalidade, legitimidade e economicidade. O Decreto-Lei nº 200, de 1967, marco regulatório da Administração Federal, estabelece a definição clássica ao conceituar o ordenador como “toda e qualquer autoridade de cujos atos resultarem emissão de empenho, autorização de pagamento, suprimento ou dispêndio de recursos”. Essa definição, em sua essência, transcende os atos puramente financeiros, abrangendo toda a cadeia causal do gasto público, desde o planejamento até a sua efetiva quitação.

Ainda que a Administração Pública brasileira apresente uma multiplicidade de arranjos, a doutrina e a jurisprudência pátria apontam para um modelo de governança ideal, no qual a competência originária para ordenar despesas deve ser atribuída à autoridade máxima do órgão ou entidade. A esse gestor seria conferido o poder de supervisionar a integralidade do ciclo da despesa e a prerrogativa de delegar o exercício dessa função a agentes subordinados, criando uma cadeia de responsabilidade clara e hierarquizada. Tal estrutura visa a assegurar a unidade de comando e a coerência das decisões, alinhando o poder decisório à responsabilidade final pela gestão.

Contudo, o CBMDF adota um arranjo normativo que diverge desse modelo. No âmbito da Corporação, as competências que materializam a ordenação de despesa encontram-se fragmentadas entre diversas autoridades de níveis hierárquicos distintos e inferiores ao do Comandante-Geral. Atos cruciais como a aprovação de termos de referência, a homologação de licitações, a celebração de contratos e a autorização para pagamentos são distribuídos entre diferentes Diretorias, criando uma estrutura de responsabilidades pulverizada. Tal modelo, ao segregar não apenas as funções de execução, mas a própria autoridade decisória, gera um cenário de

complexidade administrativa que suscita questionamentos sobre sua eficiência e, principalmente, sobre a segurança jurídica dos gestores envolvidos.

Diante desse cenário, em que a estrutura de ordenação de despesa do CBMDF diverge do modelo de governança ideal apontado pela doutrina e jurisprudência, gerando potenciais disfunções, a presente pesquisa se debruça sobre a seguinte questão fundamental: Como dirimir os conflitos e inseguranças jurídicas ocasionados pela fragmentação da competência de ordenação de despesa no âmbito do CBMDF? O problema se manifesta na prática pela limitação do poder decisório do Comando, pela imputação de responsabilidade desproporcional a gestores intermediários, que respondem pela integralidade de um processo que não controlam em sua totalidade, e pela criação de um ambiente propício a vícios de competência e morosidade processual.

A relevância desta pesquisa reside, portanto, em sua capacidade de diagnosticar precisamente tais disfunções e de propor soluções concretas e tecnicamente fundamentadas. A justificativa para este estudo ancora-se na necessidade de fortalecer a governança, a segurança jurídica e a eficiência administrativa no âmbito do CBMDF, oferecendo subsídios para um debate qualificado sobre a atualização de um modelo de gestão que expõe seus oficiais a riscos e inseguranças. Ademais, o trabalho possui caráter científico original, uma vez que a temática, embora central para a administração da Corporação, ainda não foi explorada sob a forma de uma pesquisa com hipóteses formuladas e objetivos delimitados, preenchendo uma lacuna no conhecimento produzido na caserna.

Para responder ao problema de pesquisa, o estudo estabeleceu como objetivo geral propor a atualização da organização de competência de ordenação de despesa no CBMDF. Para alcançar tal propósito, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar o cenário atual de ordenação de despesa na Corporação;
2. Comparar a situação do CBMDF com outros órgãos da Administração Pública;
3. Descrever os principais conflitos e inseguranças jurídicas surgidos em decorrência dessa forma de distribuição de competências;

4. Demonstrar a necessidade de atualizar a distribuição de competências relativas à ordenação de despesa no âmbito do CBMDF; e
5. Elaborar uma proposta de alteração normativa de reordenação das competências de ordenação de despesa no CBMDF.

Para nortear a investigação, foram formuladas duas hipóteses centrais, que foram escrutinadas ao longo do trabalho:

1. A fragmentação da competência de ordenação de despesa no âmbito do CBMDF gera conflitos e inseguranças jurídicas graves;
2. A concentração da competência plena de ordenação de despesa na autoridade máxima, com possibilidade de delegação integral, constitui um modelo de governança mais eficiente e com menor propensão a gerar conflitos de competência e insegurança jurídica, quando comparado ao modelo fragmentado vigente no CBMDF.

Para alcançar os objetivos propostos, o artigo está estruturado de forma a conduzir o leitor pela trajetória da pesquisa. Inicialmente, é apresentada a revisão de literatura, que fundamenta teoricamente os conceitos de ordenação de despesa, competência, delegação e responsabilidade, além de mapear a estrutura normativa vigente no CBMDF e em outros órgãos. Em seguida, a seção de metodologia detalha os procedimentos de pesquisa qualitativa, aplicada e exploratória utilizados, incluindo a análise documental e as entrevistas semiestruturadas com os gestores da Corporação. Posteriormente, a seção de resultados e discussão apresenta a análise dos dados coletados, validando as hipóteses e culminando na proposta de alteração normativa. Por fim, as considerações finais sintetizam as conclusões do estudo, ressaltando suas contribuições e sugerindo pesquisas futuras.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Conceito**

O conceito jurídico de ordenador de despesas no Brasil é definido pelo Decreto-Lei nº 200/1967 (Brasil, 1967):

Art. 80, § 1º Ordenador de despesas é toda e qualquer autoridade de cujos atos resultarem emissão de empenho, autorização de pagamento, suprimento ou dispêndio de recursos da União ou pela qual esta responda.

Partindo dessa premissa legal, Pacelli (2025) conceitua o ordenador de despesas de forma abrangente, envolvendo não apenas o gasto, mas toda a gestão de valores públicos:

O ordenador de despesa é o agente público, formalmente designado, eleito ou nomeado por autoridade pública competente, que se constitui, nos termos da lei ou de regulamento específico, no responsável pela administração superior do ente público e de cujos atos de gestão resultem a utilização, a arrecadação, a guarda, o gerenciamento ou a administração de dinheiros, bens e valores públicos pelos quais o ente responda ou que, em nome deste, assumam obrigações de natureza pecuniária.

Essa visão funcional é corroborada por manuais práticos e pela doutrina, que descrevem o ordenador como o responsável por dar respaldo à execução de despesas públicas, ou seja, à aplicação do dinheiro arrecadado por meio de impostos ou outras fontes para custear os serviços públicos prestados à sociedade ou para a realização de investimentos (CADE, 2022; CNMP, 2014; Tribunal de Justiça do Piauí, 2024).

A legislação local segue a mesma direção. O Decreto Distrital nº 32.598/2010 estabelece, em seu artigo 30, que cabe aos ordenadores de despesa autorizar ou dispensar licitação, aprovar despesas, emitir Nota de Empenho, conceder suprimentos de fundos, liquidar despesas e autorizar pagamentos (Distrito Federal, 2010).

Em sua jurisprudência, o TCU reforça que a ordenação da despesa é o ato administrativo que materializa a decisão de gastar, sendo a manifestação de vontade da autoridade competente que, após o regular processamento, impulsiona a saída de recursos do erário para adimplir uma obrigação assumida pelo Poder Público (TCU, 2022).

## **2.2 Competências**

O conceito de ordenador de despesas, previsto no Decreto-Lei nº 200/1967, muitas vezes foi interpretado de forma restrita, limitado a atos financeiros como

emissão de empenhos. Contudo, a lei considera ordenador toda autoridade cujos atos resultem em despesa de recursos, sendo relevante o resultado do ato, não apenas sua natureza (Brasil, 1967).

A atribuição transcende o setor financeiro e alcança o início da cadeia de gastos. Quem aprova Termo de Referência, autoriza e homologa licitações ou assina contratos administrativos age como ordenador de despesas, pois cada ato conduz à futura emissão de empenho e autorização de pagamento (Pacelli, 2025).

Essa visão abrangente é fortemente endossada pelo TCU. O entendimento consolidado da Corte é que, ao autorizar uma despesa, o ordenador chancela a legalidade de todo o procedimento que a antecedeu.

Desse modo, sua responsabilidade se estende aos atos pretéritos que fundamentaram o dispêndio, como a licitação, o contrato e a liquidação, sendo seu dever verificar a regularidade de toda a cadeia de eventos antes de liberar o recurso público (TCU, 2022).

O ordenador de despesas tem o dever de verificar a legalidade e a legitimidade dos documentos geradores de despesa, não sendo sua assinatura mera formalidade, assim como de acompanhar e fiscalizar a atuação de seus subordinados (TCU, 2017).

A autorização para realização de procedimento licitatório ou para sua dispensa é ato próprio de competência do ordenador de despesas e não da comissão permanente de licitação (TCU, 2016).

Portanto, é correto afirmar que o ordenador de despesas exerce atribuições que vão além da gestão da execução orçamentária e financeira e da gestão contábil e patrimonial.

O Quadro abaixo destaca as principais atividades exercidas pelo ordenador de despesas (Almeida, 2021).

**Quadro 1 – Principais atividades do ordenador de despesas por segmentação**

<b>SEGMENTO</b>	<b>Principais atividades</b>
<p><b>Gestão da Execução Orçamentária e Financeira</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- autorizar a emissão de Nota de Empenho</li> <li>- assinar os documentos necessários à execução da despesa no órgão/entidade (nota de empenho, ordem bancária etc)</li> <li>- autorizar glosas nos processos de pagamento</li> <li>- autorizar a inscrição de despesas na conta "Restos a Pagar"</li> <li>- conceder suprimento de fundos</li> <li>- autorizar o reconhecimento de dívida</li> <li>- ordenar despesas referentes a folha de pagamento, diárias e passagens</li> </ul>
<p><b>Planejamento, acompanhamento e avaliação do orçamento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- assinar os documentos necessários à preparação e envio na proposta orçamentária</li> <li>- apresentar o plano de contratações anual</li> <li>- definir despesas que serão priorizadas</li> </ul>
<p><b>Gestão contábil e patrimonial</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- autorizar a baixa e a alienação de bens permanentes classificados como antieconômicos, irrecuperáveis, ociosos e recuperáveis</li> <li>- planejar o inventário físico anual</li> <li>- designar a comissão do inventário anual</li> <li>- homologar o leilão de bens permanentes</li> </ul>

<p><b>Gestão do macroprocesso de contratação pública</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- designar a equipe de planejamento da contratação, agentes de contratação e pregoeiros</li> <li>- autorizar a realização de licitações nas modalidades previstas na Lei de Licitações</li> <li>- autorizar a contratação direta, mediante dispensa ou inexigibilidade de licitação</li> <li>- homologar processos licitatórios, ou promover o cancelamento, a revogação ou anulação do certame</li> <li>- designar fiscais de contrato</li> <li>- celebrar contratos e termos aditivos</li> </ul>
<p><b>Gestão dos convênios e instrumentos congêneres</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- celebrar e rescindir convênios, acordos, ajustes, termo de execução descentralizada - TED</li> <li>- designar gestores de convênios, acordos, ajustes, TED, e outros.</li> <li>- realizar os procedimentos relativos ao cancelamento de saldo de empenho, convênios, acordos, ajustes, TED e outros.</li> </ul>

Fonte: Pacelli (2025).

Reflexo dessa amplitude de atribuições é que as legislações mais recentes, em especial a nova Lei de Licitações e Contratos - NLLC, não se fixam ao termo “ordenador de despesa”, mas têm preferido utilizar as expressões “autoridade competente” ou “autoridade máxima do órgão ou entidade” ao se referirem aos atos que compõem o ciclo do gasto público (Pacelli, 2025).

### 2.3 Delegação e avocação

A doutrina administrativista identifica cinco requisitos para a validade dos atos administrativos: competência, finalidade, forma, motivo e objeto. A ausência de qualquer deles geralmente resulta na nulidade do ato, embora erros de competência ou forma possam ser corrigidos em certos casos (Di Pietro, 2025).

A competência é o poder legal conferido ao agente público para exercer as atribuições de seu cargo. Segundo Celso Antônio Bandeira de Mello, a competência possui como características ser de exercício obrigatório, irrenunciável, intransferível, imodificável pela vontade do agente e imprescritível (Mello, 2023; Paulo; Alexandrino, 2025).

Não obstante a característica da intransferibilidade, a legislação prevê mecanismos que flexibilizam o seu exercício. O principal deles é a delegação, que consiste na transferência temporária e parcial do exercício de determinadas atribuições de uma autoridade para outra. É fundamental destacar que a delegação não implica renúncia à titularidade, posto que a autoridade pode, a qualquer tempo, revogar a delegação ou exercer a atribuição concorrentemente com o agente delegado (Almeida, 2021; Carvalho Filho, 2024).

Em sentido oposto à delegação, a avocação ocorre quando uma autoridade superior assume competência de um subordinado. Trata-se de medida excepcional, temporária e que deve ser fundamentada em motivos relevantes (Carvalho Filho, 2024; Justen Filho, 2025).

No âmbito da ordenação de despesa, a delegação é uma ferramenta de gestão de ocorrência comum e de extrema importância. A autoridade a quem a lei confere a responsabilidade é denominada ordenador de despesas originário. Este pode transferir suas atribuições a um ou mais agentes subordinados, que passam a ser chamados de ordenadores de despesas derivados (Almeida, 2021).

## **2.4 Segregação de funções**

A NLLC tornou a segregação de funções um princípio explícito, proibindo que um agente público exerça simultaneamente atividades que possam gerar conflitos de interesse, como fiscalizar um contrato cujo edital ele elaborou (Brasil, 2021).

Este princípio determina que agentes públicos diferentes realizem as funções de autorização, aprovação, execução, controle e contabilização dos atos administrativos, evitando a concentração de etapas em uma só pessoa, de forma a reduzir riscos de erros e fraudes (Carvalho Filho, 2024; Di Pietro, 2025).

O TCU já havia consolidado entendimento de que a segregação de funções é um princípio básico do controle interno, recomendando que autorização, execução, atesto, registro e controle sejam realizados por agentes distintos (TCU, 2008a).

No ciclo da despesa pública é inadmissível que o mesmo agente seja responsável por solicitar uma contratação, atestar o recebimento e autorizar o seu pagamento. A segregação exige que tais funções sejam exercidas por agentes distintos (Pacelli, 2025).

É fundamental, contudo, distinguir a segregação das funções executórias da competência para ordenar a despesa. Os dois conceitos não são incompatíveis, mas complementares. O princípio da segregação de funções aplica-se às etapas operacionais do ciclo do gasto, que devem ser executadas por diferentes setores e agentes (setor demandante, pregoeiro, fiscal, setor financeiro etc.). A ordenação de despesa, por sua vez, é um ato de natureza decisória e de supervisão, que deve ser concentrado em uma única autoridade para garantir a unidade, a coerência e a responsabilidade sobre a integralidade do processo. O modelo de governança ideal, portanto, não fragmenta a autoridade, mas a concentra em um ordenador de despesas que supervisiona e chancela um processo cujas etapas de execução foram devidamente segregadas (Almeida, 2021; Justen Filho, 2025).

## **2.5 Responsabilidade**

O ordenador de despesas, seja originário ou delegado, é pessoalmente responsável por seus atos e deve prestar contas, conforme determina o parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal de 1988 (Almeida, 2021; Pereira Junior; Dotti, 2023).

Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária (BRASIL, 1988).

A responsabilidade do ordenador de despesas vai além de um ato formal. Segundo o TCU, essa função exige controle efetivo da legalidade e regularidade da despesa pública, não se limitando a atender solicitações de outros setores (Almeida, 2021; Tribunal de Justiça do Piauí, 2024).

Ademais, na fiscalização dos gastos públicos, aplica-se a inversão do ônus da prova: o responsável por despesas deve comprovar o uso regular dos recursos públicos (Almeida, 2021). O TCU reforça essa orientação.

Conforme remansosa e pacífica jurisprudência desta Corte de Contas, assim também o eg. STF (MS nº 20.335/DF), em Direito Financeiro, cabe ao ordenador de despesas provar que não é responsável pelas infrações, que lhe são imputadas, das leis e regulamentos na aplicação do dinheiro público (TCU, 2008).

Nesse contexto, pode-se afirmar que a responsabilidade pessoal do ordenador de despesas se manifesta em três esferas independentes e cumulativas: civil, administrativa e penal. Em sede civil, destacam-se as sanções por atos de improbidade (Lei nº 8.429/1992). No âmbito administrativo, a responsabilização pode ocorrer com base nas sanções previstas na NLLC. Já na esfera penal, a conduta do gestor pode se enquadrar nos crimes tipificados no Código Penal (Almeida, 2021).

## **2.6 Ordenação de Despesa no CBMDF**

A competência para ordenar despesas no CBMDF é determinada pelo Decreto Federal nº 7.163/2010 e pelo Regimento Interno - RICBM aprovado pela Portaria CBMDF nº 24/2020.

O Decreto nº 7.163/2010 atribui ao Comandante-Geral a competência originária para celebrar contratos e delegar atribuições. O mesmo decreto designa o DISAU e o DIOFI como ordenadores de despesas para suas respectivas áreas. Adicionalmente, confere ao Chefe do DEALF o poder de ratificar dispensas e inexigibilidades de licitação. Importa destacar que o Decreto também conferiu ao DIGEP e ao DINAP a atribuição de confeccionar, controlar, atualizar e fiscalizar a folha de pagamento de pessoal relativa aos militares ativos e inativos, respectivamente (Brasil, 2010).

O RICBM detalha essa distribuição, conferindo outras atribuições a diferentes autoridades. Ao DIMAT compete a aprovação de Termos de Referência e Projetos Básicos. Ao DICOA são atribuídas competências como homologar licitações e assinar editais, além de celebrar contratos mediante delegação formal do Comandante-Geral. O Subcomandante-Geral, por sua vez, atua em substituição ao Comandante-Geral em seus impedimentos legais (Distrito Federal, 2020).

Dessa forma, o arcabouço normativo da Corporação distribui os atos que compõem o ciclo da despesa pública entre diferentes autoridades, a saber: Comandante-Geral, Subcomandante-Geral, Chefe do DEALF, DICOA, DIMAT, DIOFI, DISAU, DIGEP e DINAP (Brasil, 2010; Distrito Federal, 2020).

## **2.7 Ordenação de Despesa no Governo do Distrito Federal**

### **2.7.1 Polícia Militar do Distrito Federal**

A PMDF, conforme o Decreto nº 10.443/2020, adota um modelo departamentalizado em que os Chefes de Gestão de Pessoal, Logística e Finanças, Saúde e Assistência ao Pessoal atuam como ordenadores de despesas, responsáveis pela gestão e execução orçamentária de suas áreas (Brasil, 2020).

O RICBM atribuiu aos ordenadores de despesa a autoridade para assinar contratos, reconhecer dívidas, conceder suprimentos, autorizar pagamentos e praticar demais atos previstos no artigo 2º (Brasil, 2020).

### **2.7.2 Secretaria de Segurança Pública**

A SSP/DF segue um modelo centralizado, com delegação formal. Conforme o RICBM, o Secretário de Estado é responsável pelos atos de gestão (Distrito Federal, 2019).

Contudo, por meio da Portaria nº 09/2021, diversas atribuições são delegadas. A função de ordenador de despesas secundário é atribuída ao titular da Subsecretaria de Administração-Geral (SUAG), que passa a ser a unidade responsável pela execução orçamentária e financeira da pasta. A competência para firmar contratos, todavia, é delegada a uma autoridade distinta, o Secretário Executivo de Gestão Integrada (Distrito Federal, 2021a).

### **2.7.3 Secretaria de Estado de Economia**

A Secretaria de Estado de Economia do GDF tem estrutura complexa e distribui os atos do ciclo de despesa entre diversas autoridades, conforme detalhado na Portaria nº 544/2025 (Distrito Federal, 2025).

O planejamento da contratação e aprovação dos Termos de Referência é da Subsecretaria de Compras Governamentais. A formalização do contrato administrativo cabe ao Secretário de Estado de Economia. A SUAG centraliza a execução financeira, incluindo liquidação e pagamento das despesas (Distrito Federal, 2025).

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Classificação**

Este artigo adota uma abordagem qualitativa, buscando compreender o tema da ordenação de despesas no CBMDF por meio de análise de dados não numéricos. Trata-se de uma pesquisa aplicada, voltada para a solução de um problema institucional e aprimoramento dos processos de gestão. Quanto aos objetivos, é exploratória, ao examinar um tema pouco estudado na corporação e identificar novas possibilidades de investigação (Prodanov; Freitas, 2013).

### **3.2 Procedimentos e instrumentos de pesquisa**

Para a consecução dos objetivos propostos, a pesquisa foi estruturada em três etapas complementares, utilizando diferentes procedimentos técnicos: a pesquisa bibliográfica e documental, para a construção do referencial teórico e análise comparativa; a pesquisa de campo, por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores; e, por fim, a elaboração de uma proposta de intervenção baseada nos achados anteriores.

#### **3.2.1 Pesquisa bibliográfica e análise documental**

A etapa inicial do trabalho envolveu revisão de literatura e análise documental para fundamentar o referencial teórico. Foram consultados livros, artigos e normativos federais e distritais relevantes, incluindo leis, decretos, manuais e regimentos internos

de órgãos públicos do Distrito Federal, visando comparar modelos de ordenação de despesa.

### **3.2.2 Entrevistas semiestruturada**

Para analisar o modelo de ordenação de despesa do CBMDF, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com Coronéis que exercem funções materiais de ordenação de despesa. O objetivo foi entender suas percepções sobre o ciclo de despesa, atribuições, conflitos de competência e maturidade no tema, respeitando a confidencialidade dos participantes. A análise seguiu a metodologia de Laurence Bardin, passando por pré-análise, codificação temática e interpretação dos dados, permitindo identificar padrões e divergências entre os entrevistados.

### **3.2.3 Proposta de alteração normativa**

A etapa final da pesquisa resultou em uma proposta de atualização dos atos normativos sobre ordenação de despesa no CBMDF. As minutas foram elaboradas conforme o Decreto nº 12.002/2024, garantindo rigor técnico e viabilidade prática. O trabalho incluiu alterações ao Decreto Federal nº 7.163/2010, ao RICBM e propôs a criação de portarias de delegação de competência, alinhando-se às melhores práticas legislativas e preparando os atos para tramitação administrativa.

### **3.2.4 Inteligência artificial**

Considerando a integração crescente da Inteligência Artificial na pesquisa científica, este trabalho utilizou, de forma complementar, os modelos Gemini (versão Pro) e Copilot (versão gratuita). Essas tecnologias foram aplicadas exclusivamente para apoiar tarefas como revisão textual, estruturação de argumentos, análise de documentos, aprimoramento da coesão e precisão terminológica, além de auxiliar na formatação conforme ABNT. Ressalta-se que o conteúdo, análises e redação final são de autoria do pesquisador, com todas as sugestões da IA devidamente verificadas e ajustadas. A IA foi utilizada apenas como ferramenta de apoio à produtividade, não sendo fonte primária nem coautora.

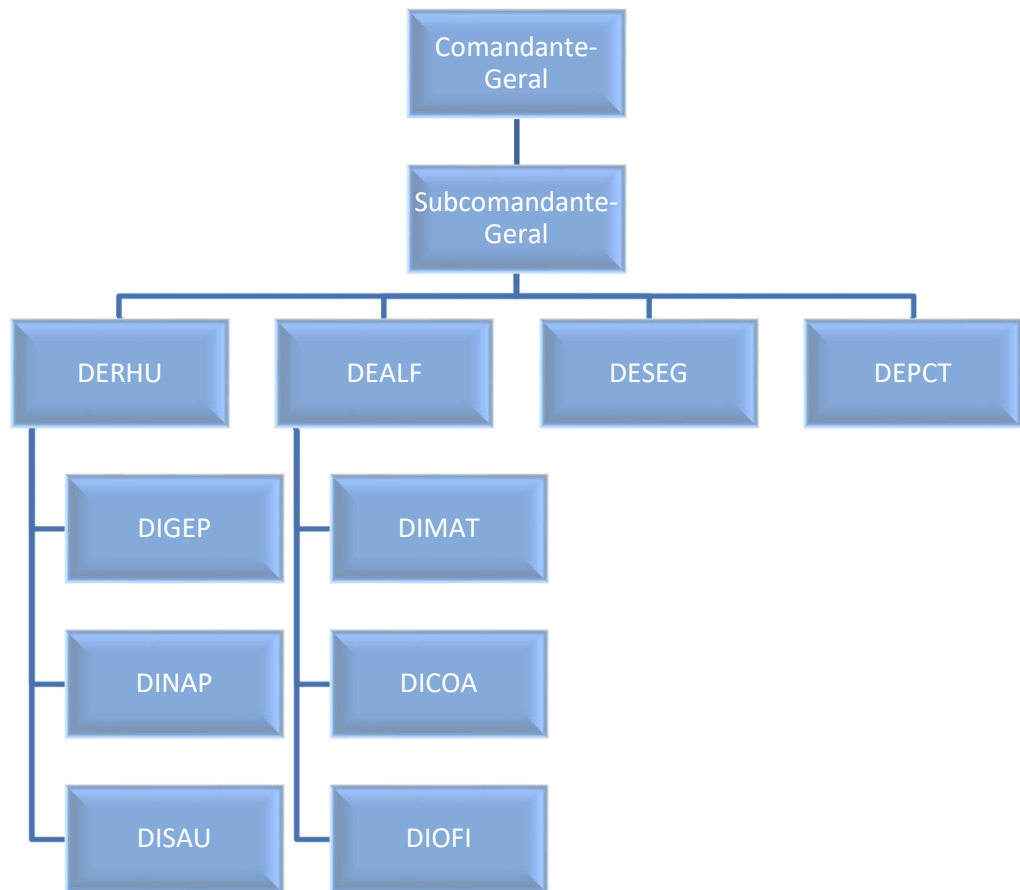
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, os resultados obtidos são analisados para responder ao problema de pesquisa e testar as hipóteses, conforme os objetivos específicos do estudo.

### 4.1 O cenário atual de ordenação de despesa no CBMDF

A análise do cenário atual de ordenação de despesa CBMDF inicia-se pela compreensão de sua estrutura hierárquica e normativa. O organograma parcial da Corporação (Figura 1) ilustra as principais autoridades envolvidas no ciclo de despesa.

**Figura 1 – Organograma CBMDF (parcial)**



Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base no organograma corporativo.

A competência para ordenação de despesas no CBMDF segue normas como o Decreto Distrital nº 32.598/2010, o Decreto Federal nº 7.163/2010 e o RICBM. Esses dispositivos demonstram um modelo de gestão complexo e fragmentado (Brasil, 2010; Distrito Federal, 2020).

O Decreto nº 7.163/2010, embora atribua ao Comandante-Geral a competência originária para celebrar contratos e delegar funções (Art. 7º), inicia a pulverização da responsabilidade ao designar o DISAU (Art. 30) e o DIOFI (Art. 32) como ordenadores de despesas, e ao conferir ao Chefe do DEALF (Art. 31) o poder de ratificar dispensas e inexigibilidades de licitação. O RICBM detalha ainda mais essa distribuição, conferindo, por exemplo, ao DICOA uma gama significativa de atribuições decisórias, como homologar licitações (Art. 212, V) e assinar contratos por delegação (Art. 212, XII), e ao DIMAT a competência para aprovar Termos de Referência e Projetos Básicos (Art. 224, II).

O Decreto nº 7.163/2010 e o RICBM atribuíram ao DIGEP e ao DINAP a responsabilidade pela elaboração, controle e fiscalização da folha de pagamento. Essas diretorias também registram os dados no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape), respondendo legalmente pela veracidade das informações.

A análise pormenorizada dessas normas permite a consolidação dos achados no Quadro 2, que evidencia a pulverização da competência e serve como resultado central desta etapa da pesquisa.

**Quadro 2 – Distribuição de Competências no CBMDF**

<b>Autoridade</b>	<b>Principais atribuições de Ordenação de Despesa</b>	<b>Fonte Normativa</b>
<b>Comandante-Geral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Celebrar contratos e convênios (competência originária).</li> <li>- Delegar e avocar competências</li> </ul>	Decreto nº 7.163/2010, Art. 7º. RICBMDF, Art. 3º. Decreto Distrital nº 32.598/2010, Art. 30.
<b>Subcomandante-Geral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atuar em substituição ao Comandante-Geral em seus impedimentos.</li> </ul>	Decreto nº 7.163/10, Art. 44. RICBMDF, Art. 31
<b>Chefe do DEALF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ratificar dispensas e inexigibilidades de licitação.</li> <li>- Ratificar adesão a atas de registro de preços.</li> <li>- Julgar recursos contra penalidades aplicadas pela DICOA.</li> </ul>	Decreto nº 7.163/10, Art. 31. RICBMDF, Arts. 45 e 46

<b>Diretor de Contratações e Aquisições</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Homologar e adjudicar licitações.</li> <li>- Assinar editais de licitação.</li> <li>- Aplicar sanções a fornecedores.</li> <li>- Celebrar contratos e aditivos (por delegação).</li> </ul>	RICBMDF, Art. 212
<b>Diretor de Orçamento e Finanças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exercer a função de ordenador de despesas geral da Corporação (exceto as da área de Saúde).</li> </ul>	Decreto nº 7.163/10, Art. 32. RICBM, Arts. 187 e 196
<b>Diretor de Saúde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exercer a função de ordenador de despesas para os créditos e recursos específicos da área de Saúde.</li> </ul>	Decreto nº 7.163/10, Art. 30. RICBM, Arts. 154 e 182
<b>Diretor de Materiais e Serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovar o Termo de Referência ou Projeto Básico para as contratações na fase interna da licitação</li> </ul>	RICBM, Art. 224
<b>Diretor de Gestão de Pessoal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- confeccionar, controlar, atualizar e fiscalizar a folha de pagamento de pessoal militar ativo e civil</li> </ul>	Decreto nº 7.163/10, Art. 28, IV. RICBM, Art. 127, V
<b>Diretor de Inativos e Pensionistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- confeccionar, controlar, atualizar e fiscalizar a folha de pagamento de pessoal militar inativo e pensionistas</li> </ul>	Decreto nº 7.163/10, Art. 29, II. RICBM, Art. 140, III

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base no Decreto nº 7.163/2010 e no Regimento Interno do CBMDF (2020).

A análise desse arcabouço normativo revela um ponto central para a presente pesquisa: embora as normas atribuam expressamente a nomenclatura "ordenador de despesas" apenas ao DIOFI e ao DISAU, diversas outras autoridades praticam atos que, materialmente, se enquadram no conceito de ordenação de despesa. Atos como celebrar contratos (Comandante-Geral), ratificar dispensas (Chefe do DEALF), aprovar projetos básicos (DIMAT), homologar licitações (DICOA), confeccionar a folha de pagamentos (DIGEP e DINAP) são etapas causais e vinculantes do ciclo do gasto público.

Essa discrepância entre o título formal e a função material exercida configura o cerne do problema de pesquisa, pois impõe a responsabilidade de ordenador de despesas a agentes que não detêm o título formal nem o controle integral do processo, gerando a insegurança jurídica que este artigo se propõe a analisar e solucionar.

## **4.2 Análise comparativa da situação do CBMDF com outros órgãos da Administração Pública**

Para contextualizar e avaliar a conformidade do modelo de ordenação de despesa do CBMDF com práticas consolidadas de governança, foi realizada uma análise comparativa documental com a PMDF, SSP/DF e SEEC/DF, órgãos estratégicos do GDF. Consideraram-se como boas práticas os princípios de unidade do ciclo de despesa, competência da autoridade máxima e delegação formal.

Apesar do mesmo arcabouço legal, cada órgão criou um modelo próprio de distribuição de competências, variando em centralização e delegação. A seguir, são analisadas as estruturas e seu alinhamento ou desalinhamento com boas práticas de governança.

### **4.2.1 O Modelo da Polícia Militar do Distrito Federal**

A PMDF, conforme o Decreto nº 10.443/2020, adota um modelo departamentalizado em que cada chefe dos Departamentos de Gestão de Pessoal, Logística e Finanças, e Saúde e Assistência ao Pessoal atua como ordenador de despesas, responsável pela gestão orçamentária de sua área (BRASIL, 2020).

O modelo da PMDF apresenta uma notável coerência ao concentrar, dentro de cada um dos três grandes Departamentos, a competência plena para ordenar despesas. A autoridade que detém a responsabilidade orçamentária sobre uma área (Logística, Pessoal ou Saúde) também detém o poder decisório sobre a maior parte do ciclo da despesa correspondente, incluindo homologar licitações, assinar contratos e autorizar pagamentos. Isso cria unidades de gestão coesas e com responsabilidades bem definidas (Distrito Federal, 2021).

Embora haja coerência interna nos Departamentos, o modelo apresenta dois desalinhamentos: a competência é atribuída diretamente aos Chefes de Departamento, enfraquecendo a autoridade máxima, e a aprovação de projetos básicos é feita por uma Assessoria subordinada, não pelo ordenador de despesas, comprometendo a unidade do ciclo de despesa (Distrito Federal, 2021).

#### **4.2.2 O Modelo da Secretaria de Estado de Segurança Pública**

A SSP/DF adota um modelo de competência originária centralizada com delegação formal. O Regimento Interno estabelece que a competência para os atos de gestão é do Secretário de Estado. A Portaria nº 09/2021 delega a função de ordenador de despesas secundário ao titular da Subsecretaria de Administração-Geral (SUAG) (Distrito Federal, 2019; Distrito Federal, 2021a).

O modelo da SSP/DF segue boas práticas ao criar uma autoridade clara (Secretário) e delegar competências à SUAG, centralizando a execução orçamentária e financeira em uma única subsecretaria com funções bem definidas (Distrito Federal, 2019; Distrito Federal, 2021a).

Há um desalinhamento na atribuição de competência para assinatura de contratos, delegada ao Secretário Executivo de Gestão Integrada em vez do ordenador de despesas (SUAG). Isso separa a execução orçamentária da formalização dos contratos, comprometendo parcialmente a unidade do ciclo de gestão (Distrito Federal, 2021a).

#### **4.2.3 O Modelo da Secretaria de Estado de Economia**

Sendo o órgão central de finanças do GDF, a SEEC/DF apresenta uma estrutura altamente complexa e, assim como o CBMDF, um modelo de ordenação de despesa com notável fragmentação de competências (Distrito Federal, 2025).

A governança ideal é desafiada pela distribuição de etapas do ciclo de despesa entre diferentes setores. A Subsecretaria de Compras Governamentais aprova o Termo de Referência, o Secretário de Estado assina o contrato, e a Subsecretaria de Administração Geral (SUAG) realiza a liquidação e o pagamento. Este modelo, ao

separar o planejamento, a contratação e o pagamento, espelha a fragmentação do CBMDF, arriscando a perda de uma visão integral do processo e a diluição de responsabilidades.

O ponto de alinhamento no modelo da SEEC/DF é a centralização da execução financeira final. Ao concentrar todos os pagamentos da pasta na SUAG, o modelo assegura um controle financeiro unificado, apesar de as etapas anteriores da despesa ocorrerem em estruturas distintas.

#### 4.2.4 Análise Comparativa e Discussão

A análise contrastada dos modelos revela que não há um padrão de governança no GDF. As estruturas da PMDF e da SSP/DF são mais coesas, com a autoridade designada exercendo de forma plena a ordenação de despesas.

Por outro lado, o modelo da SEEC/DF mostra que a fragmentação de competências não é exclusiva do CBMDF. Contudo, essa comparação reforça que o modelo da Corporação, ao pulverizar responsabilidades, distancia-se das práticas mais seguras e centralizadas vistas na PMDF e na SSP/DF.

O Quadro 3 sintetiza essas diferenças, opondo os modelos fragmentados do CBMDF e da SEEC/DF aos mais centralizados da PMDF e SSP/DF.

**Quadro 3 – Análise Comparativa da Distribuição de Competências de Ordenação de Despesa**

<b>Ato de Ordenação de Despesa</b>	<b>CBMDF (Fragmentado)</b>	<b>PMDF (Departamental)</b>	<b>SSP/DF (Centralizado)</b>	<b>SEEC/DF (Fragmentado)</b>
<b>Aprovação de Termo de Referência</b>	DIMAT / Unidade Demandante / DEALF	Coordenador Setorial de Orçamento (regra) de cada Departamento	Subsecretário(a) de Administração Geral (SUAG)	Subsecretário(a) de Compras Governamentais

<b>Homologação da licitação</b>	Diretor de Contratações e Aquisições (DICOA)	Chefes de Departamento (OD)	Subsecretário (a) de Administração Geral (SUAG)	Subsecretário(a) de Compras Governamentais
<b>Assinatura de Contratos e Termos Aditivos</b>	Diretor de Contratações e Aquisições (DICOA)	Chefes de Departamento (OD)	Secretário Executivo de Gestão Integrada	Secretário de Estado de Economia
<b>Emissão de Empenho e pagamento</b>	Diretor de Orçamento e Finanças (DIOFI) / Diretor de Saúde (DISAU)	Chefes de Departamento (OD)	Subsecretário (a) de Administração Geral (SUAG)	Subsecretário de Administração Geral (SUAG)
<b>Folha de pagamento</b>	Diretor de Gestão de Pessoal (DIGEP) / Diretor de Inativos e Pensionistas (DINAP) / Diretor de Orçamento e Finanças (DIOFI)	Chefes de Departamento (OD)	Subsecretário (a) de Administração Geral (SUAG)	Subsecretário Administração da Folha de Pagamento (Suafp)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base nos normativos dos respectivos órgãos.

Nas contratações públicas do CBMDF, um único processo passa por diferentes diretorias (DIMAT, DICOA, DIOFI), sem que nenhuma autoridade tenha visão ou controle integral sobre ele, diluindo a responsabilidade final. Embora não seja um modelo atípico, ele gera riscos e justifica uma atualização que o alinhe a práticas de governança mais seguras e coesas.

Da mesma forma, a ordenação da folha de pagamento é fragmentada. O processo inicia na DIGEP ou DINAP, mas finaliza na DIOFI. Essa divisão gera insegurança e dúvidas sobre a real responsabilização de cada agente envolvido.

### **4.3 Os principais conflitos e inseguranças jurídicas decorrentes do modelo fragmentado de ordenação de despesa no CBMDF**

O modelo de governança do CBMDF é fragmentado. Embora criado para distribuir encargos, ele gerou inconsistências, conflitos de competência e profunda insegurança jurídica para os gestores.

As entrevistas confirmaram as disfunções do modelo, revelando falta de clareza sobre atribuições e responsabilidades. Os relatos apontam para a limitação do poder decisório do comando, responsabilidade desproporcional, inversão da hierarquia, vícios no controle de contratos, conflitos e morosidade processual.

#### **4.3.1 Limitação do Poder Decisório do Comando-Geral e dos Chefes de Departamento**

A primeira e mais evidente inconsistência do modelo é a limitação do poder decisório das mais altas autoridades da Corporação. Essa percepção foi manifestada no mais alto nível de gestão, onde se afirmou não possuir a visão e o controle sobre o ciclo da despesa, uma vez que a legislação transferiu essa atribuição para o nível de diretoria. Segundo essa visão, os processos são executados pelas diretorias setoriais sem a necessidade de passar pelo Comando da Corporação.

Essa percepção é compartilhada em toda a cadeia de comando. A atuação das chefias de Departamento, por exemplo, restringe-se à aprovação inicial, sem acompanhamento posterior. Esse arranjo limita a atuação da alta gestão e subverte o princípio militar da hierarquia.

#### **4.3.2 Imputação de Responsabilidade Desproporcional e Inversão da Lógica Hierárquica**

Como consequência da limitação de poder do alto comando, o modelo do CBMDF concentra responsabilidade desproporcional em diretores de menor grau hierárquico, que assumem quase toda a responsabilização pessoal perante os órgãos de controle.

Essa estrutura gera uma grave insegurança jurídica. Foi apontado um "desbalanceamento" entre a alta gestão e os diretores, com a percepção de que estes últimos possuem "muito mais atribuições legais e possibilidade de responsabilização pessoal". Outros gestores corroboram essa visão, ao manifestar que, na prática, não possuem o poder fático para influenciar todas as etapas do processo de contratação.

Além disso, o modelo cria incongruências, como a possibilidade de um Coronel fiscal de contrato ser funcionalmente subordinado a um Tenente-Coronel ordenador de despesa, o que subverte a hierarquia militar.

#### **4.3.3 Vícios de Competência na Estrutura de Controle Contratual**

A análise do RICBM revela vícios de competência. O Art. 46 atribui ao Chefe do DEALF a designação de fiscais de contrato, uma competência que, segundo a doutrina, deveria ser da autoridade que assinou o contrato — no caso, o DICOA. Essa atribuição a um terceiro gera uma clara desarmonia de competências.

Mais grave ainda é o Chefe do DEALF julgar recursos contra penalidades aplicadas pelo Diretor da DICOA. A competência para julgar o recurso deveria ser da autoridade delegante (o Comandante-Geral), e não de uma terceira autoridade. Essa falha normativa pode anular os procedimentos e gerar grande insegurança jurídica para a Corporação.

#### **4.3.4 Conflitos Horizontais e Morosidade Processual**

A fragmentação da ordenação de despesa cria um ambiente de constantes conflitos horizontais entre autoridades de mesmo nível. Foi relatada a necessidade de intervenção da alta gestão para mediar divergências entre os setores, por meio de reuniões com todo o colegiado. Confirmou-se que, havendo divergências, a decisão final é da autoridade superior, que define o caminho a ser seguido de acordo com a política de comando.

Essa falta de alinhamento gera morosidade. Foi apontado que os processos "vão e voltam muitas vezes" entre as diretorias e a assessoria jurídica, o que foi considerado um "gargalo". A mesma dificuldade foi descrita no âmbito da saúde, onde,

para contratar um serviço essencial, é preciso "entrar em uma fila geral", e muitas vezes o material de saúde não entra na prioridade dos demais setores, que estão focados em outros processos.

Embora a burocracia possa ser vista como um controle contra a corrupção, a percepção predominante é que a fragmentação atual mais prejudica do que beneficia a eficiência dos processos.

Conclui-se que o atual modelo se distancia das boas práticas de governança e cria insegurança jurídica sistêmica. A fragmentação dilui a autoridade no topo, concentra responsabilidade em níveis intermediários e gera vícios e conflitos que comprometem a validade dos atos e a execução contratual.

#### **4.4 Demonstração da necessidade de atualização da distribuição de competências relativas à ordenação de despesa no âmbito do CBMDF**

A forma mais contundente de demonstrar a necessidade de atualização do modelo de ordenação de despesa do CBMDF é por meio da análise de um caso concreto, no qual as fragilidades do arranjo normativo se materializaram em consequências práticas para a Corporação e para os seus gestores. O caso emblemático é o da locação de salas comerciais no Taguatinga Shopping, objeto do Contrato Administrativo nº 50/2011, materializado nos autos do Processo administrativo nº 053-001625/2010, e do Processo nº 7464/2012 do Tribunal de Contas do Distrito Federal. (CBMDF, 2010; Distrito Federal, 2012; Distrito Federal, 2018)

##### **4.4.1 Objeto e contexto**

O Processo TCDF nº 7464/2012 originou-se de uma representação do Ministério Público de Contas (MPCDF) que questionou a legalidade e a economicidade da locação de 56 salas no Taguatinga Shopping pelo CBMDF. A contratação foi feita por dispensa de licitação, com base no art. 24, X, da Lei nº 8.666/1993, que permite essa modalidade quando "as necessidades de instalação e localização condicionem a sua escolha".

#### **4.4.2 A representação do Ministério Público de Contas (MPCDF)**

O MPCDF apontou uma série de irregularidades no processo de contratação:

- Justificativa insuficiente: A justificativa para a escolha do imóvel foi considerada "lacônica", sem demonstrar de forma robusta as razões pelas quais aquele imóvel era o único que atenderia às necessidades da Corporação.
- Deficiências técnicas no imóvel: Laudos internos do CBMDF apontavam que o imóvel, no momento da contratação, não possuía infraestrutura adequada.
- Ausência de pesquisa de mercado ampla: O MPCDF argumentou que não houve uma pesquisa de mercado abrangente que comprovasse a compatibilidade do preço com o mercado.
- Inversão da lógica processual: A análise sugeriu que o imóvel foi escolhido antes do Projeto Básico, que parece ter sido elaborado para justificar uma decisão já tomada, em vez de nortear a busca por um local que atendesse às necessidades da Corporação.

Diante disso, o MPCDF solicitou que o TCDF analisasse a legalidade da dispensa de licitação, a economicidade do valor contratado e a legitimidade da escolha.

#### **4.4.3 A Defesa do CBMDF**

No processo do TCDF, os quatro Diretores de Contratações e Aquisições apresentaram uma defesa unificada. Argumentaram que a escolha do imóvel em Taguatinga foi motivada pela necessidade de atender ao público da DINAP e da DESEG, que se concentram na região. Afirmaram que, dos imóveis pesquisados, o do Taguatinga Shopping era o único que cumpria todos os requisitos de acessibilidade, segurança e infraestrutura. Sustentaram também que o preço era econômico,

correspondendo ao valor mínimo de laudo oficial, e que o valor do condomínio representava economia de escala para a Corporação.

#### **4.4.4 A Decisão do Tribunal de Contas do Distrito Federal**

Após a análise, o TCDF concordou com as irregularidades apontadas pelo MPCDF. A decisão baseou-se na falha do CBMDF em justificar a escolha daquele imóvel como o único capaz de atender às suas necessidades, um requisito para a dispensa de licitação. O Tribunal considerou a pesquisa de mercado restrita e o Projeto Básico direcionado para a contratação já definida.

Como resultado, pela Decisão nº 2.816/2017 e Acórdão nº 210/2017, o TCDF julgou as justificativas improcedentes e aplicou uma multa individual de R\$ 6.956,51 a quatro oficiais que ocuparam o cargo de Diretor de Contratações e Aquisições (DICOA) durante a vigência do contrato.

#### **4.4.5 Consequências cíveis e penais**

As consequências para os oficiais punidos transcenderam a esfera administrativa. Como desdobramento da decisão do TCDF, foi instaurado um Inquérito Policial Militar na Auditoria Militar do Distrito Federal. As investigações concluíram que a conduta dos militares se enquadrava no crime de dispensa indevida de licitação, previsto no art. 89 da Lei nº 8.666/1993, e em ato de improbidade administrativa que causa prejuízo ao erário, tipificado no inciso VIII do art. 10 da Lei nº 8.429/1992:

Art. 89. Dispensar ou inexigir licitação fora das hipóteses previstas em lei, ou deixar de observar as formalidades pertinentes à dispensa ou à inexigibilidade:

Pena - detenção, de 3 (três) a 5 (cinco) anos, e multa.

Parágrafo único. Na mesma pena incorre aquele que, tendo comprovadamente concorrido para a consumação da ilegalidade, beneficiou-se da dispensa ou inexigibilidade ilegal, para celebrar contrato com o Poder Público. (BRASIL, 1993)

Art. 10. Constitui ato de improbidade administrativa que causa lesão ao erário qualquer ação ou omissão dolosa, que enseje, efetiva e comprovadamente, perda patrimonial, desvio, apropriação, malbaratamento ou dilapidação dos bens ou haveres das entidades referidas no art. 1º desta Lei, e notadamente: VIII - frustrar a licitude de processo licitatório ou de processo seletivo para celebração de parcerias com entidades sem fins lucrativos, ou dispensá-los indevidamente, acarretando perda patrimonial efetiva; (BRASIL, 1992)

Diante disso, os quatro militares firmaram com o Ministério Público um Acordo misto de Não Persecução Cível e Penal. O acordo, homologado pela Auditoria Militar do Distrito Federal (esfera penal) e pela Vara de Fazenda Pública (esfera cível), estabeleceu as seguintes cláusulas, além do pagamento de multa administrativa no valor individual de R\$ 6.956,51 (TCDF):

- Suspensão dos direitos políticos por 01 (um) ano;
- Pagamento de multa civil de 1 (uma) vez o valor da remuneração líquida percebida na data do fato, que será revertida ao CBMDF. O valor será pago em 12 (doze) parcelas mensais e sucessivas; a serem descontadas em folha de pagamento pelo CBMDF;
- Proibição de contratar com o poder público ou receber benefícios, ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário pelo período de 01 (um) ano;
- Prestação de serviços à comunidade, em instituição indicada pelo Ministério Público, pelo período de 04 (quatro) horas semanais, durante 12 (doze) meses.
- Em face do período de emergência sanitária (pandemia SARS COVID19), faculta-se a substituição da prestação de serviços à comunidade pelo pagamento de 12 (doze) cestas básicas, no valor unitário de R\$ 100,00 (cem reais), no prazo de 12 (doze) meses, a contar da assinatura do presente acordo.

#### **4.4.6 Discussão**

O caso do Taguatinga Shopping materializa as disfunções do modelo de ordenação de despesa do CBMDF, onde a fragmentação de competências gera insegurança jurídica e responsabilização desequilibrada.

O ponto central do processo foi a falha no Projeto Básico, documento cuja elaboração é de competência da DIMAT. No entanto, essa autoridade, signatária do ato questionado, não foi responsabilizada e nem ao menos chamada ao processo pelo TCDF.

Adicionalmente, a decisão de prosseguir com a locação não foi um ato isolado. Conforme a Ata nº 0002/2011, o processo administrativo foi submetido ao Alto Comando da Corporação, que, por esmagadora maioria (20 votos a 2), deliberou favoravelmente à contratação. Isso demonstra que a decisão teve um caráter institucional e foi validada pelo mais alto escalão da Corporação. Contudo, nenhum membro do Alto Comando foi responsabilizado ou chamado ao processo.

A responsabilidade recaiu exclusivamente sobre os quatro Diretores da DICOA que assinaram o contrato e seus aditivos. O TCDF entendeu que o signatário do contrato valida todo o processo anterior. Na prática, o Diretor da DICOA foi responsabilizado por falhas em fases que não controlava (elaboração do Projeto Básico), sendo tratado como o ordenador material da despesa.

Isso cria um paradoxo da responsabilidade. Nenhuma das autoridades que originou a falha (Diretor da DIMAT), ratificou a dispensa (Chefe do DEALF), validou a decisão (Alto Comando) ou assinou como "ordenador de despesa" (Diretor da DIOFI) foi punida. A sanção recaiu unicamente sobre a autoridade que formalizou o contrato, tornando-a, na prática, um "bode expiatório" para uma falha sistêmica.

As consequências para os oficiais punidos transcenderam a esfera administrativa, avançando para os âmbitos cível e penal. Com a caracterização da prática do crime de dispensa indevida de licitação e cometimento de ato de improbidade administrativa, o caso culminou com a necessidade de formalização de Acordo de Não Persecução Cível e Penal (que tem como condições a confissão do crime, pagamento de multa, perda de direitos políticos, a proibição de contratar com o poder público e a prestação de serviços à comunidade) para que os militares evitassem o processo judicial e eventual condenação penal e cível.

Este caso concreto, portanto, não deixa dúvidas: o modelo fragmentado de ordenação de despesa do CBMDF é disfuncional. Ele dilui a responsabilidade de tal forma que se torna difícil identificar o verdadeiro decisor, gera insegurança para o

gestor que pratica o ato final e não garante que a responsabilidade seja atribuída àquele que, de fato, deu origem à irregularidade. A necessidade de uma atualização normativa que concentre as competências e defina claramente as responsabilidades, alinhando o CBMDF às melhores práticas de governança, mostra-se, assim, imperativa.

#### **4.5 Proposta de alteração normativa de reordenação das competências de ordenação de despesa no CBMDF**

A análise de normativos, modelos e casos práticos, como o do Taguatinga Shopping, demonstra a necessidade de atualizar a ordenação de despesa no CBMDF. O modelo atual é fragmentado, gera insegurança jurídica, subverte a hierarquia e compromete a eficiência. Assim, propõe-se a alteração do Decreto Federal nº 7.163/2010 e do RICBM, conforme minutas nos apêndices J e K, para instituir um modelo de governança mais coeso, transparente e alinhado às boas práticas.

O eixo central da proposta reside na centralização da competência de ordenação de despesa na autoridade máxima da Corporação. Propõe-se que o Comandante-Geral seja formalmente investido da função de ordenador de despesas originário, concentrando em si a responsabilidade sobre a integralidade do ciclo do gasto público. Essa medida confere à mais alta autoridade o poder decisório sobre todas as fases críticas do processo, desde a aprovação de estudos técnicos preliminares e projetos básicos até a homologação de licitações, a celebração de contratos e a autorização final para empenho e pagamento. Tal centralização corrige a anomalia vigente, na qual a autoridade que celebra o contrato não possui a competência formal para ordenar sua quitação, alinhando o CBMDF ao princípio da unidade de comando e decisão.

Para garantir a fluidez administrativa sem sacrificar o controle, a proposta estrutura um modelo de delegação em dois níveis, materializado nas minutas de portarias apresentadas como apêndices L e M. No primeiro nível, o Comandante-Geral, por meio de portaria específica, delega o exercício pleno da função de ordenador de despesas ao Subcomandante-Geral, mantendo para si a titularidade da competência e a prerrogativa de avocação. Essa medida otimiza o fluxo decisório,

posicionando a autoridade executiva da Corporação como o gestor direto do ciclo de despesa.

No segundo nível, a proposta prevê expressamente a possibilidade de subdelegação. A portaria do Comandante-Geral autoriza o Subcomandante-Geral a subdelegar, por meio de ato próprio, a função de ordenador de despesas derivado aos Chefes do Departamento de Administração Logística e Financeira (DEALF) e do Departamento de Recursos Humanos (DERHU), para atuarem exclusivamente no âmbito de suas respectivas áreas de competência e com os recursos a elas destinados. Esse arranjo materializa o instituto da delegação previsto na doutrina, permitindo que a execução orçamentária seja especializada e ágil, mas sempre vinculada a uma cadeia de responsabilidade clara e hierarquizada.

Conseqüentemente, a proposta promove a extinção das funções de ordenador de despesas atualmente atribuídas aos Diretores de Orçamento e Finanças (DIOFI) e de Saúde (DISAU). A Diretoria de Contratações e Aquisições (DICOA) é consolidada como a unidade centralizadora para a execução da maioria dos procedimentos licitatórios, ao passo que se confere à Diretoria de Saúde (DISAU) a autonomia para conduzir os certames específicos de sua área, espelhando a estrutura da DIMAT e DICOA para garantir a uniformidade e a eficiência dos processos.

Em síntese, a reordenação proposta, detalhada nas minutas de alteração do Decreto, do RICBM e nas portarias de delegação, alinha o CBMDF ao referencial teórico sobre governança pública. Ao concentrar a autoridade decisória, utilizar a delegação em níveis para otimizar a gestão e definir claramente as atribuições de cada gestor, o novo modelo mitiga os conflitos e a insegurança jurídica narrados neste artigo. A estrutura resultante não é apenas uma mudança normativa, mas um realinhamento estratégico que visa aprimorar a eficiência, a transparência e a segurança jurídica dos atos de gestão praticados no âmbito da Corporação.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa partiu da problemática gerada pelo modelo fragmentado de ordenação de despesa no âmbito do CBMDF, uma estrutura normativa que, ao distribuir atos decisórios do ciclo do gasto público entre múltiplas autoridades, gera

um ambiente de incerteza e risco para os gestores. Diante disso, o estudo buscou analisar criticamente o cenário vigente, compará-lo com outras instituições, identificar suas disfunções e, ao final, propor um novo modelo de governança mais coeso, seguro e eficiente. A trajetória da investigação, que combinou análise documental, pesquisa de campo com os principais gestores da Corporação e o estudo de um caso concreto, permitiu alcançar plenamente os objetivos traçados e confirmar as hipóteses levantadas.

Os objetivos específicos que nortearam este trabalho foram integralmente atingidos. Primeiramente, a análise do cenário atual, por meio do mapeamento do Decreto Federal nº 7.163/2010 e do RICBM, revelou uma estrutura onde, embora a nomenclatura de "ordenador de despesa" seja formalmente atribuída apenas ao Diretor de Orçamento e Finanças e ao Diretor de Saúde, a responsabilidade material se pulveriza entre diversos Diretores e Chefes que praticam atos vinculantes do ciclo da despesa. Em segundo lugar, a análise comparativa com a PMDF, a SSP/DF e a SEEC/DF demonstrou que, apesar de existirem diferentes arranjos no GDF, os modelos que concentram a competência de forma mais centralizada, como os da PMDF e SSP/DF, apresentam maior coerência e alinhamento às boas práticas de governança. Subsequentemente, a descrição dos conflitos e inseguranças jurídicas, validada pelas entrevistas com a alta gestão, expôs as disfunções do modelo: a limitação do poder decisório do Comando, a responsabilização desproporcional em níveis hierárquicos inferiores, os vícios de competência na estrutura de controle e a morosidade processual. A necessidade de atualização foi inequivocamente demonstrada por meio do estudo de caso da locação por dispensa de licitação de salas comerciais no Taguatinga Shopping, que materializou como a fragmentação de competências resultou na punição apenas dos gestores que formalizaram o ato final, isentando aqueles que deram origem à irregularidade nas fases iniciais do processo e ainda acentuou as enormes consequências pessoais que podem sobrevir a um ordenador de despesa. Por fim, com base em todo o diagnóstico, foi elaborada uma proposta de alteração normativa robusta e tecnicamente fundamentada, consubstanciada em minutas de decreto, portarias e RICBM.

As hipóteses que fundamentaram a pesquisa foram confirmadas. A primeira, de que "a fragmentação da competência de ordenação de despesa no âmbito do CBMDF gera conflitos e inseguranças jurídicas graves", foi corroborada tanto pela percepção

dos gestores entrevistados quanto pela análise do caso concreto, que evidenciou a criação de um paradoxo da responsabilidade, no qual a sanção não recai sobre o verdadeiro originador do ato questionado. A segunda hipótese, de que "a concentração da competência plena de ordenação de despesa na autoridade máxima, com possibilidade de delegação integral, constitui um modelo de governança mais eficiente e com menor propensão a gerar conflitos", foi igualmente validada. O referencial teórico, a análise de modelos mais coesos em outros órgãos e a própria estrutura da solução proposta convergem para a conclusão de que a centralização da competência originária, aliada a uma cadeia de delegação e subdelegação clara e hierarquizada, é o caminho para mitigar os riscos, aumentar a celeridade e garantir a segurança jurídica dos atos de gestão.

Este artigo oferece contribuições significativas em múltiplas esferas. Para o CBMDF, a principal contribuição é de ordem prática e imediata: a entrega de um diagnóstico aprofundado e de uma solução viável para um problema estrutural crônico. A proposta de alteração normativa, pronta para tramitação, visa não apenas otimizar processos, mas, fundamentalmente, proteger o corpo de Oficiais da Corporação, fornecendo maior segurança jurídica e alinhando responsabilidade e autoridade. Para o meio acadêmico e para a ciência da administração pública, o trabalho serve como um relevante estudo de caso sobre governança, controle interno e responsabilidade de agentes públicos em organizações militares, demonstrando como a desconexão entre a estrutura formal e a prática material pode gerar disfunções sistêmicas. Para a sociedade, a pesquisa contribui indiretamente ao propor um modelo que aumenta a eficiência e a transparência na aplicação de recursos públicos, fortalecendo a capacidade administrativa da Corporação para que ela possa melhor cumprir sua missão precípua.

Por fim, reconhecendo que o conhecimento é um processo contínuo, recomenda-se a realização de estudos futuros que aprofundem a temática aqui explorada. Sugere-se, primeiramente, uma pesquisa de acompanhamento a ser realizada após a eventual implementação do novo modelo, com o objetivo de mensurar quantitativa e qualitativamente os impactos na celeridade dos processos e na percepção de segurança por parte dos gestores. Em segundo lugar, seria pertinente um estudo focado nos aspectos da cultura organizacional e nos desafios para a adaptação a um novo fluxo de autoridade em uma instituição militar.

Adicionalmente, uma análise comparativa estendida a Corpos de Bombeiros de outros estados poderia revelar diferentes modelos de governança e seus respectivos resultados.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carlos Wellington Leite de. Ordenador de despesas: gestão, discricionariedade e responsabilidade pessoal. **Revista do TCU**, Brasília, n. 148, p. 128-145, jul./dez. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 4.536, de 28 de janeiro de 1922**. Organiza o Código de Contabilidade da União. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, RJ, 4 fev. 1922.

BRASIL. **Constituição (1934)**. Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, de 16 de julho de 1934. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, RJ, 16 jul. 1934.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Código Penal**. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, RJ, 31 dez. 1940.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 mar. 1964.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 fev. 1967.

BRASIL. **Decreto nº 93.872, de 23 de dezembro de 1986**. Dispõe sobre a unificação dos recursos de caixa do Tesouro Nacional, atualiza e consolida a legislação pertinente e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 dez. 1986.

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

BRASIL. **Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992**. Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 3 jun. 1992.

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.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 maio 2000.

BRASIL. **Decreto nº 7.163, de 29 de abril de 2010**. Regulamenta o art. 10-B, inciso I, da Lei nº 8.255, de 20 de novembro de 1991, que dispõe sobre a organização

básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 abr. 2010.

BRASIL. **Decreto nº 10.443, de 28 de julho de 2020**. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Distrito Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 jul. 2020.

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.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 38. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2024.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA (CADE). **Manual Orientativo**: Base de conhecimento para suporte à atuação do presidente do Cade como ordenador de despesas. 2. ed. Brasília, DF: CADE, 2022.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO (CNMP). **Manual do Ordenador de Despesas**. Brasília: CNMP, 2014.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Processo Administrativo nº 053-001625/2010**. Trata da locação de salas comerciais para utilização de novos Departamentos e Diretorias do CBMDF. Brasília, DF, 2010.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020**. Aprova o Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, revoga a Portaria nº 6, de 15 de abril de 2020 e dá outras providências. **Suplemento ao Boletim Geral nº 223**, de 1º de dez. de 2020, Brasília, 2020.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 38. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2025.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 32.598, de 15 de dezembro de 2010**. Aprova as Normas de Planejamento, Orçamento, Finanças, Patrimônio e Contabilidade do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, 16 dez. 2010. Seção 1, p. 4.

DISTRITO FEDERAL. Tribunal de Contas. **Processo nº 7464/2012**. Representação acerca da locação de imóvel pelo CBMDF com fulcro no inciso X do art. 24 da Lei de Licitações. Relator: Conselheiro Inácio Magalhães Filho. Brasília, DF, 2012.

DISTRITO FEDERAL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. Auditoria Militar do Distrito Federal. **Inquérito Policial Militar nº 000192-66.2018.8.07.0001**. Apuração de crime de dispensa indevida de licitação. Brasília, DF, 2018.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 40.079, de 04 de setembro de 2019**. Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, 05 set. 2019.

DISTRITO FEDERAL (Secretaria de Estado de Segurança Pública). **Portaria nº 09, de 19 de janeiro de 2021**. Delega competências a servidores da Secretaria de Estado de Segurança do Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, 25 jan. 2021a.

DISTRITO FEDERAL. **Regimento Interno Geral da Polícia Militar do Distrito Federal**. Aprovado pela Portaria PMDF nº 1.245, de 14 de dezembro de 2021. Brasília, DF: PMDF, 2021.

DISTRITO FEDERAL (Secretaria de Estado de Economia). **Portaria nº 544, de 11 de julho de 2025**. Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado de Economia, e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, 17 jul. 2025.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. A função de ordenar despesas. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 16. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2025.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 40. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2023.

MILESKI, Helio Saul. O ordenador de despesa e a lei de responsabilidade fiscal: conceituação e repercussões jurídico-legais. Curitiba: Juruá, 2003.

PACELLI, Giovanni. Guia de sobrevivência do ordenador de despesas. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2025.

PAULO, Vicente; ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito Administrativo Descomplicado**. 34. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2025.

PEREIRA JUNIOR, Jessé Torres; DOTTI, Marinês Restelatto. Da responsabilidade de agentes públicos e privados nos processos de licitação e contratação. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2023.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Acórdão nº 1.823/2008 – Primeira Câmara**. Processo nº 016.873/2002-8. Relator: Ministro Augusto Sherman Cavalcanti. Brasília, DF, 2008.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Acórdão nº 2.829/2015 – Plenário**. Processo nº 018.709/2015-4. Relator: Ministro Bruno Dantas. Brasília, DF, 2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Acórdão nº 2492/2016 – Plenário**. Processo nº 018.163/2010-6. Relator: Ministro Augusto Sherman. Brasília, DF, 2016.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Acórdão nº 635/2017 – Plenário**. Processo nº 006.166/2007-2. Relator: Ministro Aroldo Cedraz. Brasília, DF, 2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Manual de Tomada de Contas Especial**. 6. ed. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Gestão de Processos, 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PIAUÍ (TJPI). **Manual Ordenador de Despesas**. 2. ed. Teresina: TJPI, 2024.

## APÊNDICE A – Entrevista Semiestruturada

### Roteiro

#### A. ABERTURA E CONSENTIMENTO

- **Contextualização da Pesquisa:** "Estou desenvolvendo um projeto de pesquisa intitulado 'Ordenação de Despesa no Âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal'. O objetivo do trabalho é analisar a atual estrutura de competências na Corporação."
- **Confidencialidade:** "Gostaria de assegurar que esta entrevista é estritamente para fins acadêmicos. Sua identidade será mantida em total sigilo no trabalho final, e as respostas serão tratadas de forma anônima e agrupada com as dos demais participantes."
- **Pedido de Gravação (Opcional):** "Para garantir a fidedignidade do registro de suas valiosas contribuições, gostaria de pedir sua autorização para gravar o áudio desta conversa. O áudio será utilizado apenas para a transcrição e análise dos dados e será descartado ao final da pesquisa. O senhor(a) autoriza a gravação?"
- **Consentimento Final:** "Podemos começar?"

#### B. PERGUNTA INICIAL

1. Poderia descrever brevemente sua trajetória profissional e sua experiência com a gestão pública e da Corporação (funções que já exerceu e função atual)?

#### C. PERGUNTAS CENTRAIS

##### Bloco 1: Análise do Cenário Atual no CBMDF

2. Na sua visão, como funciona o ciclo de despesa na Corporação? Ao longo desse processo, quem são os atores decisivos e como o(a) senhor(a) enxerga os seus próprios atos (seriam eles puramente técnicos ou parte de uma responsabilidade maior)?
3. Nesse modelo atualmente vigente no CBMDF, o(a) senhor(a) sente que possuía a visão e o controle sobre todo o processo que envolve um ato de sua competência? Ou sua atuação ficava restrita a uma fase específica, sem visibilidade ou possibilidade de alteração das etapas anteriores ou posteriores?
4. Usando o termo formal da legislação, quem o(a) senhor(a) identifica hoje na Corporação com o título de "ordenador de despesa"?
5. Dentro desse ciclo de despesa, como o(a) senhor(a) percebe a sua responsabilidade pessoal (civil, administrativa, penal) sobre a legalidade dos atos que aconteceram antes da sua decisão?

## **Bloco 2: Eficiência e Governança do Modelo**

6. O(A) senhor(a) já presenciou/participou de debate onde dois atores decisivos no processo de despesa tinham posições diferentes? Como essa divergência foi resolvida? Houve impacto na celeridade e na eficiência do processo?
7. Na sua opinião, o modelo atual de distribuição de competências promove a celeridade e a eficiência dos processos ou tende a torná-los mais burocráticos? Por quê?
8. Acredita que um modelo com a competência mais centralizada (com possibilidade de delegação integral dessa competência) poderia trazer mais segurança jurídica e agilidade?

## **Bloco 3: Proposta de Atualização**

8. Se o(a) senhor(a) pudesse propor uma alteração no modelo atual, qual seria a principal mudança?
9. Quais seriam, na sua visão, os maiores desafios (culturais, normativos, etc.) e as maiores vantagens na implementação dessa alteração?

## **D. ENCERRAMENTO**

10. Gostaria de acrescentar algo que não foi abordado ou fazer alguma consideração adicional sobre o tema?
11. **Agradecimento:** "Agradeço novamente, imensamente, seu tempo e a profundidade de suas contribuições. Foram extremamente valiosas para a minha pesquisa."

## APÊNDICE B – Transcrição de entrevista

### DADOS DA ENTREVISTA

**Entrevistado:** Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

**Tema Principal:** Ordenação de despesas no CBMDF.

**Data:** 04 de setembro de 2025.

**Local:** Quartel do Comando-Geral do CBMDF, Brasília-DF.

**Formato:** Entrevista presencial com gravação em áudio.

**Entrevistador:** Comandante, boa tarde. Muito obrigado por me receber. Meu artigo, como eu falei com o senhor, é sobre ordenação de despesa. E para a gente começar, eu gostaria que o senhor descrevesse a trajetória do senhor profissional. Por onde o senhor passou aqui na corporação, quais as funções que o senhor exerceu antes até chegar ao comando.

**Entrevistado:** É, boa tarde. Vou descrever algumas funções, né, passei muito tempo tenente, então, a partir de major para cima. Fui chefe da assessoria de cooperação do Corpo de Bombeiros durante dois anos. Comandei o sexto GBM. Comandei o GBS. Fui comandante de área. Fui chefe da seção de logística e de ensino do Estado Maior Geral. Chefe de gabinete do subcomandante geral, subcomandante geral, chefe do departamento de recursos humanos e, por fim, comandante geral.

**Entrevistador:** Perfeito. E dentro dessa análise de um cenário que a gente tem hoje na corporação sobre ordenação de despesa, a gente tem alguns, falando de folha de pagamento, a gente tem alguns atores. Então eu tenho, em relação à folha, a DIGEP atuando em relação aos ativos e a DINAP inativos. E esse processo é finalizado na DIOFI quando efetiva o pagamento da folha para os militares, ativos e inativos. E em relação ao ciclo de contratações, temos o DEALF, DICOA, DIMAT, DIOFI atuando, e no âmbito da saúde ainda entra o diretor de saúde em relação ao orçamento de saúde. E aí a minha pergunta para o senhor seria a seguinte, se o senhor, enquanto comandante, hoje na função de comandante, se o senhor possui, sente que possui a visão e o controle de todo esse processo que envolve esse ciclo.

**Entrevistado:** Não tenho. E o comando geral de quando mudou a legislação e tirou a ordenação de despesa do comando geral, que foi para o DIOFI. Então a partir dessa data aí, dessa mudança, deixou de ter essa visão e esse controle do todo. Então são setoriais que fazem tudo, esse processamento e essas informações e realizam o pagamento. Não precisa nem de passar aqui no comando geral.

**Entrevistador:** Ou seja, o senhor fica com a visão mais restritiva em relação a isso. E usando o termo que hoje é formal da legislação, quem que o senhor identifica que na corporação hoje são os ordenadores de despesa?

**Entrevistado:** O ordenador de despesa é o DIOFI, né? E o DINAP, né? Diretamente. Eu não tenho, tem outro? É uma boa pergunta, não tem não, cara. O DIOFI.

**Entrevistador:** Não, o, o de saúde em relação, né? O de saúde, né?

**Entrevistado:** Ah, mas é...

**Entrevistador:** Em relação à, ao orçamento de saúde.

**Entrevistado:** Mas é pouco, é, mas ele só mexe com a parte...

**Entrevistador:** De saúde, uma fatia menor, né? No sentido que que, mas o grande ordenador seria o DIOFI, então? Nesse termo formal.

**Entrevistado:** Legalmente é o DIOFI, né? Sim. Não existe essa distribuição lá do de saúde. Agora tão até querendo pôr ele realmente como ordenador de saúde. Mas aí precisa de mudança, já vieram aqui pedir já para mim fazer essa mudança.

**Entrevistador:** Então, mas tem...

**Entrevistado:** Porque o DEALF não quer nem que passe por ele essas coisas de saúde, mas...

**Entrevistador:** Ah, quer criar uma independência. Esse é um dos cenários possíveis, né? Que, que tá posto na mesa, ou seja, transformar a DISAU num ordenador de despesa completo, num ordenador completamente independente, né? É, mas hoje teríamos então o DIOFI e o de saúde, né? Com a fatia dele de saúde e o DIOFI como ordenador geral da corporação. E aí, eu acho que fica um pouco, o senhor até já tratou disso. Como é que o senhor percebe a responsabilidade do senhor de comandante, aí eu falo responsabilização civil, penal e administrativa, sobre a legalidade desses atos que são executados nos departamentos em relação à ordenação.

**Entrevistado:** Aqui é o meu CPF que vai ficar cinco anos sendo questionado pelo Tribunal de Contas.

**Entrevistador:** Então...Porque às vezes, eu digo pelo seguinte, né, comandante? Porque o ato não é praticado pelo senhor.

**Entrevistador:** Não.

**Entrevistador:** mas ao mesmo tempo o senhor é o titular do órgão, né?

**Entrevistado:** É.

**Entrevistador:** o senhor já teve algum questionamento em relação a isso ou não.

**Entrevistado:** Ainda não, até porque as contas estão, a última conta analisada foi do comando do Lisandro, então, então tá, tem uma defasagem de quatro, cinco anos, né? Então acho que nos próximos cinco anos que eu vou saber ou não, vou ter uma resposta melhor para essa pergunta sua, ainda não. Vai ter uma resposta melhor para essa pergunta.

**Entrevistador:** E, aí avançando para uma, para tratar de uma questão de eficiência, que eu vejo que nas falas todas que eu tive a oportunidade de ouvir o senhor, o senhor sempre se preocupou muito com a eficiência e o modelo de governança, né? Então o senhor tem falado reiteradamente, ó, nós precisamos ser mais eficientes, nós somos caros, nós precisamos trazer inteligência artificial, nós precisamos...

**Entrevistado:** Inovação.

**Entrevistador:** Inovação.

**Entrevistado:** Ousar.

**Entrevistador:** Né? E, e dentro dessa, do que o senhor percebe enquanto comando? Porque eu imagino assim, o senhor demanda determinadas ações que envolvam, por exemplo, uma contratação e às vezes essa resposta dessa demanda, ela não vem na velocidade talvez que o senhor espere. E diante disso, se o senhor já participou, presenciou onde, uma situação onde dois desses atores que envolvem o processo de

contratação, por exemplo, se eles tinham posições diferentes sobre um determinado, sobre uma determinada contratação, se o senhor já presenciou ou participou disso e como que essa divergência ela é resolvida na prática.

**Entrevistado:** Vou citar um exemplo prático, concurso. Dezembro do ano passado era para a gente ter contratado o IDECAN. Ah, tinha um coronel, ficou respondendo 30 dias pelo DEALF. Então, tinham os pareceres favoráveis de todo mundo para a contratação direta sem ir para a procuradoria. E a diretora resolveu que tinha que mandar para a procuradoria e atravessou um documento e com esse documento dela o processo teve que ir para a procuradoria e atrasou e só agora a gente conseguiu assinar esse contrato no mês passado. Então, assim, há divergências sim entre quem está fazendo a gestão. A melhor forma de resolução é pela ASJUR, tá? Mas ainda pode ser que aconteça gargalos como esse do ano passado, de que a pessoa não concorda ou por outro motivo que eu desconheço, que emperre todo o processo ou até mesmo tenha que iniciar do zero.

**Entrevistador:** Sim. E aí o senhor enquanto comandante, já chegou a situação de o senhor teve que, o senhor mesmo dirimir algum conflito entre os atores? Entre um diretor e um outro diretor, ter uma posição diferente e o senhor ter que intervir nisso determinando um caminho?

**Entrevistado:** É, ano passado, como subcomandante geral, tive algumas reuniões de fatores a respeito da contratação de saúde, nos hospitais. Então, assim, a divergência é gigante entre DISAU, DIMAT, DICOA, DEALF como um todo, DIOFI, comando geral, estado maior. E, aí, passei a fazer reuniões com todo o colegiado para que a gente pudesse dirimir todas as questões e ficasse claro para todos que só assim, só depois disso que começou a andar todos os processos. Então, para não ter um disse me disse, então eu marco reuniões com os setoriais envolvidos e vou fazendo as reuniões semanais pra gente ver onde que tá o processo, que pé que tá.

**Entrevistador:** Fazendo esse acompanhamento, né?

**Entrevistado:** Fazendo esse acompanhamento.

**Entrevistador:** E, na visão do senhor, esse, porque hoje a gente, o senhor até citou a mudança, né? Eh, hoje a gente tá bem departamentalizado, bem segregado, né? Então as funções são executadas por setoriais diferentes em cada diretoria, né? Isso. Então a DIMAT cumpre o seu, faz o seu papel, a DICOA, a DIOFI e aí cada setor trabalhando dentro da sua caixinha, dentro das suas competências. Então isso é a segregação de funções. Então a gente segregou bem as funções. Interessante que a segregação de função ela é em relação à execução das atividades. Então, até a lei de licitações dispõe, olha, o agente público que fizer um projeto, ele não pode contratar, ele não pode pagar... Ele não é o cara que vai contratar, o cara que vai fiscalizar, o cara que vai pagar. Senão isso macula o processo. Então tenho que ter agentes diferentes executando. Agora, um, um cenário é a execução, outro é a decisão sobre os processos. Então a gente tem o cenário da segregação no âmbito da execução das atividades e a gente tem o cenário de, vamos dizer assim, ordenação, que é no âmbito da decisão dos processos. Então, dentro desse cenário, como é que o senhor enxerga essa segregação de funções que a gente tem hoje? Porque antes, por exemplo, o DEALF era a DAL. Então, dentro da DAL funcionava as três diretorias e hoje a gente expandiu. Mas essa expansão, ela, ela gerou celeridade, eficiência ou tornou o processo mais burocrático?

**Entrevistado:** A mudança da DAL para o DEALF foi até essa questão própria que

você citou agora, de diferentes atores numa compra, né? Então foi baseado na legislação que teve essa mudança. Temos a DIMAT, DICOA e DEALF. Um especifica, um contrata, outro paga. Eh, na minha visão, eh, é um modelo muito bom. Eh, problemas que nós temos é os setoriais não se conversarem. Então, não tem uma, uma lista ou exigências iguais. Então tem processo que entra na DIMAT que ele vai e volta, vai e volta. Aí vai para DICOA, ele vai e volta, vai e volta, volta. Chega na DIOFI já chega mais redondo na DIOFI, mesmo assim ainda encontram-se alguns problemas processuais. Então assim, o setorial devia conversar mais. E é isso que eu tô tentando fazer aqui agora, como comandante geral, colocar os setoriais para conversar, para ter uma normativa igual para que torne mais céleres as nossas aquisições.

**Entrevistador:** Sim. E, o senhor acredita que se houvesse um modelo de decisão, porque hoje cada diretor decide em cima da sua parte processual, né? Se houvesse um modelo de competência de decisão mais centralizada, isso traria mais segurança para o processo e mais agilidade para o processo?

**Entrevistado:** Ó, mais segurança eu acho que não, mas mais agilidade traria com certeza, porque um só decidindo passa a ser do jeito que ele quer, né?

**Entrevistador:** Sim. E na visão do senhor, enquanto comandante, se o senhor pudesse propor alguma alteração do modelo de como funciona hoje, o senhor teria alguma mudança assim, de, de cabeça para, para me informar?

**Entrevistado:** Não, como eu te falei, né? Eu acho que o processo tá bem estruturado. O corpo de bombeiros ainda, com todos esses problemas, é a melhor instituição nesse quesito aí de compras, contratos e materiais, tanto que a gente serve de modelo para os outros órgãos, tanto do GDF como externos ao GDF. Mas eu acho que o problema que nós temos foram de gestores que passaram nas áreas e burocratizaram ou criaram, eh, vamos ver uma palavra aqui que não ofenda muito. Criaram barreiras que não estão nem dentro da legislação e isso virou uma verdade absoluta. Então isso é um problema que eu tenho hoje, com as gerações que estão lá, que alguns ainda têm essa mentalidade. E a gente tenta falar para ousar, pensar fora da caixinha, usar a legislação em prol da agilidade do serviço, até porque a gente precisa dessa celeridade para fazer as aquisições, para deixar o socorro na rua. Mas a mudança cultural é bem difícil, né? Demora para ser feita. Mas com as mudanças dos gestores lá e alguns oficiais que lá estão, eu espero que a gente consiga mudar a mentalidade dos bombeiros, para que a gente possa ser mais célere dentro da legalidade.

**Entrevistador:** Perfeito, comandante. Era isso. Agradeço ao senhor.

**Entrevistado:** Valeu.

## APÊNDICE C – Transcrição de entrevista

### DADOS DA ENTREVISTA

**Entrevistado:** Subcomandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

**Tema Principal:** Ordenação de despesas no CBMDF.

**Data:** 04 de setembro de 2025.

**Local:** Quartel do Comando-Geral do CBMDF, Brasília-DF.

**Formato:** Entrevista presencial com gravação em áudio.

**Entrevistador:** Então, Coronel, boa tarde. Obrigado aí por me receber. Estou tratando sobre ordenação de despesa aqui no Corpo de Bombeiros. Pra gente começar a entrevista, gostaria que o senhor brevemente trazer a trajetória profissional do senhor, as funções que o senhor exerceu. Eu sei que o senhor teve uma passagem também fora da corporação, isso aí enriquece o currículo. Um resumo.

**Entrevistado:** Sou o Coronel Diógenes, né, Subcomandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Atualmente eu tenho 29 anos de serviço. Entrei na academia como meu primeiro emprego em 1996, fui declarado aspirante em 1998. E durante essa trajetória aí, eu passei por diversas funções, logicamente, né? É... fiquei 11 anos como tenente, trabalhei fora, igual você mencionou, trabalhei na Casa Militar num período de 8 anos, lá na assessoria jurídica da Casa Militar, pelo fato de ter uma graduação em direito fora, né? Feita na Universidade Católica de Brasília. Quando eu retornei da, eu fui pra lá Major, retornei Tenente-Coronel. Vim para o gabinete do Comandante-Geral, exercendo a função de Chefe Adjunto do Gabinete. Depois eu fui para a área operacional, fui comandar um quartel, um grupamento de bombeiro militar, e depois voltei para a assessoria jurídica. Da assessoria jurídica eu pulei pra chefia de gabinete e da chefia de gabinete para o subcomando-geral. Então a minha trajetória basicamente foi essa ao longo desses 29 anos, né? Claro que eu falei de uma maneira muito rápida, mas foi essa.

**Entrevistador:** Perfeito. E a gente, falando no atual cenário, que temos hoje na corporação, eh, a gente, falando de folha de pagamento, temos, por exemplo, o DIGEP, que cuida da questão da folha dos ativos, dos militares ativos, e temos o DINAP que trabalha a folha dos inativos. E isso aí é finalizado na DIOFI pra fazer no pagamento. Então, a ordenação, falando da ordenação da folha, da folha de pagamentos, ativos e inativos. Quando a gente trabalha a questão das compras e contratações, temos o Chefe do Departamento de Administração Logística, o Diretor de Materiais e Serviços, o Diretor de Contratações, o Diretor de materiais e serviços, o Diretor de Orçamento e Finanças, e na área da saúde, o DISAU. Trabalhando com o orçamento lá da saúde.

Então temos esses atores, eh, envolvidos aqui, vamos dizer assim, no ciclo dessa despesa pública da corporação. E assim, o senhor na visão de Subcomandante, eh, como é que o senhor enxerga os atos do senhor enquanto Subcomandante dentro desse ciclo? A participação do senhor, como é que se dá nisso?

**Entrevistado:** Então, eu vejo que mais dentro de uma política do que na execução, propriamente dito, né? Assim, a gente, como uma autoridade superior, apenas, eh,

meio que fiscaliza os atos do subordinado, né, para verificar se tá dentro da legalidade. Como você falou, a gente tem o ordenador de despesa da, tirando a questão da saúde, a gente tem bem definido, o ordenador de despesa que é o DIOFI, na nossa legislação. E com relação às verbas destinadas para a saúde é o Diretor de Saúde, o ordenador de despesa. E como eles estão em dois departamentos distintos e acima o Subcomandante, então, assim, dentro de uma questão de fiscalização e controle dos atos dessa autoridade, tanto o chefe de departamento quanto o subcomandante-geral exerce essa fiscalização e controle como autoridade superior.

**Entrevistador:** Como autoridade superior. O senhor sente que tem o controle do processo ou não? Em relação, por exemplo, há determinações de comando, diretrizes para priorizações, né? O senhor faz o acompanhamento disso, mas o controle efetivo disso, o senhor sente que tem ou fica mais a cargo realmente dos departamentos?

**Entrevistado:** Fica mais a cargo do departamento, porque tá mais setorizado, é um órgão de direção setorial onde tudo vai acontecer dentro lá da da diretoria específica. Então, assim, eh eh, subcomando, se ele quiser realmente verificar uma demanda que esteja relacionada a uma política de comando, aí tem que ir no setor pra saber a miúdo como está aquele processo. Assim que funciona, né? Porque ele é muito setorizado, a ordenação de despesa, é isso.

**Entrevistador:** Sim. E tem uma pergunta aqui que até o senhor já respondeu, né, que é em relação à legislação, quem que o senhor identifica hoje na corporação com o título de ordenador de despesa?

**Entrevistado:** É, são os dois. O DIOFI, isso aí tá bem claro na nossa legislação, o DIOFI, o Diretor de Orçamento e Finanças, e o DISAU na área do orçamento destinado para a área de saúde.

**Entrevistador:** Da saúde. E tratando desse ciclo, né, de despesa pública, seja de folha de pagamento ou de contratações, como é que o senhor percebe a responsabilidade pessoal do senhor, seja civil, administrativa ou penal, sobre a legalidade dos atos praticados pelos departamentos? O senhor acha que fica, essa responsabilidade recai sobre eles que praticam os atos ou pode eventualmente recair sobre o senhor como o a autoridade que tá acima, né, hierarquicamente?

**Entrevistado:** Não, como ordenador de despesa recai diretamente na ordenação. É pessoal, a não ser que, assim, dentro de uma ilicitude, se houvesse uma participação direta, mas apenas como fiscalizador e e e de controle assim, de autoridade superior, a responsabilidade seria dos ordenadores de despesa.

**Entrevistador:** E aí eu parto para um segundo bloco que é para tratar de eficiência e governança. A questão da folha tem menos, menos embates, vamos dizer assim, mas na questão das contratações públicas, se o senhor já presenciou ou participou de um debate onde dois desses atores, por exemplo, dois diretores ou um diretor e um chefe de departamento, tinha posição diferente sobre o rumo de um processo de compra, por exemplo, de contratação? Se o senhor já participou disso e como que essa divergência ela é resolvida na prática?

**Entrevistado:** Já, com certeza. Assim, de um, porque assim, dentro da administração, eu acredito que a legislação traz um balizamento para a administração ter uma certa discricionariedade na tomada de decisão. E havendo essa divergência, quem vai bater o martelo é a autoridade superior, dentro de uma gestão, de uma política de comando, numa priorização de um acerto do que a corporação deve entender naquele ponto específico. Claro que dentro da margem legal, dentro da discricionariedade, igual eu

falei, de seguir um ou outro caminho. Eu, assim, eu costumo muito ver na administração, a gente pode seguir vários caminhos. Todos podem estar corretos dentro daquela daquela margem prevista na lei. Todos podem estar corretos, por isso que a administração toma um caminho ou outro. Se há uma divergência, a autoridade superior ao tomar conhecimento dessa divergência, ela deve pontuar de acordo com a política de comando atual, qual o caminho deve ser seguido.

**Entrevistador:** Perfeito. E, na opinião do senhor, o nosso modelo atual de distribuição dessas competências, ele promove celeridade e eficiência ou acaba tornando o processo, às vezes, mais burocrático?

**Entrevistado:** Eu acredito que a nossa administração, ela ainda é muito longa, né? Eu acho que ela é é é, em si, tem uma natureza que gera uma certa burocracia. E diante dessa burocracia, gera uma certa morosidade administrativa, é o que a gente percebe. E a gente tenta combater essa morosidade administrativa com a eficiência, né, dentro do, igual eu falei, dentro de um permissivo legal, dentro de um princípio de buscar a eficiência para que os atos sejam praticados da melhor maneira e da e de maneira mais célere. Mas eu acredito que a nossa administração hoje, pela quantidade de órgãos e a pulverização setorializada demais, acaba gerando mais burocracia.

**Entrevistador:** Sim. E aí a gente entra na questão, que é assim, nós hoje somos bem setorializados. Bombeiro é bem dividido, as caixinhas e as competências. Então, e isso obedece a legislação. Por exemplo, a legislação diz que o agente público que faz um projeto básico não pode ser esse mesmo agente público que vai contratar, que não pode ser ele mesmo o fiscal e ele mesmo determinar o pagamento. Ou seja, tem que haver uma segregação de funções aí em relação aos agentes públicos, no que toca a execução das atividades. Então, um executa o projeto, o outro executa a contratação, o outro fiscaliza e o outro faz o pagamento para que se tenha um autocontrole, né, sobre isso. Isso envolve as atividades executoras. Agora, em relação à questão ordenatória, no sentido de tomada de decisão, né? Eh, como é que o senhor, o senhor acredita que se houvesse um modelo de competência mais centralizado para a tomada da decisão, porque hoje, por exemplo, um projeto básico sai conforme a decisão do diretor de materiais, um contrato sai conforme a diretoria do diretor de contratações e o pagamento só é realizado conforme a diretoria do diretor de orçamento. Se a tomada da decisão fosse, tivesse um modelo mais centralizado, o senhor acha que isso poderia trazer mais segurança, né, jurídica, inclusive, ou segurança para o processo e mais agilidade também?

**Entrevistado:** Com certeza. Ó, o que eu vejo, assim, eh, a gente tem vários exemplos. Uma demanda operacional, por exemplo, o demandante vai solicitar uma certa compra de material ou viatura, de acordo com a necessidade do comando operacional. Aí o diretor de materiais vai iniciar aquele processo, buscando preço, eh eh especificações e, muitas das vezes, a partir desse primeiro momento, pode haver uma divergência entre o comando operacional e o de materiais. E depois, na formulação do contrato, pela de compras, uma nova divergência pode surgir. E se ainda no pagamento, lá na fiscalização do DIOF, eu já vi divergência de não efetuar o pagamento por uma questão contratual também, que foi o outro setor. Então isso gera, o que eu falei assim, uma certa burocracia administrativa que a gente tá, que tá enraizado dentro da nossa própria estrutura. Então, eu acredito que uma possibilidade de uma concentração, uma centralização dessas demandas, com certeza traria mais celeridade porque a política seria uma só. É isso.

**Entrevistador:** Perfeito. E assim, se o senhor teria, eh, se o senhor pudesse propor alguma alteração do modelo, o senhor teria alguma ideia agora de de proposição de alteração, alguma sugestão?

**Entrevistado:** Essa é difícil, né? Porque tem que ser mais pensado.

**Entrevistado:** É, tem que ser pensado com todo cuidado também, porque eh eh tudo tem o o o fio da navalha ali, né? Apesar da gente ser bem setorizado, isso facilita o quê? Uma gestão de controle. Todo mundo se fiscaliza. Por isso que eu falei, às vezes tem uma divergência de descrição de material na própria DIMAT e o COMOP. Ali já, apesar de trazer morosidade pro processo, essa discussão, às vezes tem uma fiscalização, "não, mas essa outra aqui, esse equipamento poderia ser melhor". Então são várias ideias em conjunto que acaba que os nossos processos, eles são bem legalistas e bem... Dá uma melhora na qualidade do serviço que é prestado. Mas para isso delonga tempo, custa tempo. E tempo, ele é um, às vezes, é o contrário de uma certa eficiência, que a gente também quer uma certa eficiência num num numa duração razoável do processo em si, num processo de compra também.

Por exemplo, eu tô querendo, tô numa demanda que eu tô debatendo com o DIMAT, com o COMOP, das compras das URs. Então a questão do preço, do preço, ela é o preço de mercado que a gente tem que aferir, né? E muitas das vezes, o melhor para a administração não é o que é um real mais barato. Entendeu? Mas às vezes a gente chega nessa, na, nessa discussão dentro da própria DIMAT, porque alguns agentes públicos acreditam que sempre tem que comprar o mais barato. Mas para a administração, se, assim, a legislação fala que a gente não pode exorbitar o preço. Então assim, o que eu vejo é a falta de, que a gente precisa ter coragem na administração também para chegar num objetivo para a própria administração. Porque se, de uma interpretação mais conforme da norma e não literal. Para a gente chegar àquele objetivo. Então se eu tô olhando um preço que não é tão exorbitante, que não é exorbitante, na verdade, e tá dentro de um valor de mercado, a legislação permite que eu majeie ali, "opa, qual é o melhor para a administração desse momento?". Tá dentro do valor de mercado, não significa que tá R1 mais caro, R1 mais barato. Mas aquele produto que é a especificação que atende a corporação. Melhor custo-benefício.

Então, custo-benefício não é só custo, tem que ter benefício. Então, dentro de benefício tem marca, especificações, fabricantes, durabilidade. E a gente já tem experiências de produtos e viaturas há muito tempo. Então, uma adesão a uma ata. Uma adesão a ata, a gente já sabe qual é a, se for de viatura, qual é a marca, qual é o produto que a gente tá querendo comprar. Então, se eu faço um, uma pesquisa de valor de mercado, mas aquela ata ali tá dentro de um preço de valor de mercado, eu posso sim aderir àquela ata, né? Então, isso que tá em, em discussão agora e eu vejo uma certa dificuldade do nosso agente público lá na DIMAT, lá na DICO de entender isso. Essa, essa questão da, da, da escolha do que é o custo-benefício para a administração. E isso tá dentro de uma permissividade legal onde a administração pode trabalhar.

Então é isso, assim, mas há uma alteração administrativa, estrutural para que isso ocorra, eu já trabalhei muito em reestruturações administrativas que a gente pensa aqui e no futuro não é mais aquilo que que é interessante, passa um, dois anos a gente começa a pensar diferente. Então é bem complexo isso. Porque a estrutura que a gente chegou hoje, ela foi pensada naquele momento lá atrás, ela atende a gente da melhor maneira, pode até dizer que sim, a gente pode evoluir também, que a gente

pode pensar diferente, a gente pode ter uma eficiência melhor dentro de um, de uma administração, pode unir departamentos ou até dividir departamentos, unir ordenadores de despesa ou até descentralizar o nosso, nossa questão orçamentária, pode ser uma coisa que pode ser boa tanto para o comando operacional, quanto para a administração meio, vamos dizer assim. Mas tudo isso tem que ser pensado, assim, de supetão é difícil falar, porque é uma, é complexo mexer com a administração pública. É um assunto complexo, com certeza. Mexer com, então, precisa de um estudo aprofundado para resolver um problema pontual naquele tempo, porque se passar o tempo, talvez aquele não seja mais um problema e pode ter até diversas soluções com o passar do tempo, com o amadurecimento administrativo, com a mudança da gestão de comando também, né? Um comandante pode querer uma estrutura administrativa dentro da perspectiva de gestão de comando que ele quer impor para a corporação, e outro totalmente diverso e tá tudo certo. Porque, se não, faz parte, cada um tem sua política de comando. Se não houver isso, não precisava de comando, entendeu? Colocava um robô. Então é, então, assim, dentro de uma gestão de comando, isso pode ser muito bem pensado. Igual agora, nessa gestão de comando, a gente fez uma estrutura administrativa eh eh readequando os cargos em comissões da corporação, migrando da área meio para a área operacional. Isso é uma política de comando. Isso acaba repercutindo na eficiência administrativa, na prestação de serviço à comunidade, no cumprimento da nossa missão fim.

**Entrevistador:** Exato. Perfeito, Coronel. O senhor tem mais alguma coisa a acrescentar?

**Entrevistado:** Não, tá tudo tranquilo.

**Entrevistador:** Certo. Fechamos por aqui.

## APÊNDICE D – Transcrição de entrevista

### DADOS DA ENTREVISTA

**Entrevistado:** Chefe do Departamento de Administração Logística e Financeira.

**Tema Principal:** Ordenação de despesas no CBMDF.

**Data:** 04 de setembro de 2025.

**Local:** Quartel do Comando-Geral do CBMDF, Brasília-DF.

**Formato:** Entrevista presencial com gravação em áudio.

**Entrevistador:** Então, coronel, eu começo assim pedindo para a senhora descrever a trajetória da senhora profissional até chegar aqui ao DEALF, de onde, principalmente aqui no Corpo de Bombeiros. As funções que a senhora exerceu, por onde a senhora passou.

**Entrevistado:** Tá, eu, eu entrei no Corpo de Bombeiros em 95, né? Saí aspirante em 97. Em 98, eu trabalhei com, eh, no COCB, o COCB era lançado, tinha sido lançado aqui nesse prédio novo. Passei um ano trabalhando aqui no COCB. Depois disso, teve a questão da companhia feminina, passei por alguns quartéis, enfim, fui para Ceilândia, trabalhei em alguns quartéis. E em 2012, eu fui trabalhar, ah, e eu sou florestal, né? Em 2007 eu fiz o meu curso florestal e trabalhei nesse período até 2012, na área de florestal. Em 2012, eu fui chamada para trabalhar na GSV, na seção de GSV. A seção de GSV naquele momento, funcionava com 2.000 cotas. Quando eu fui para lá, passou assim, cerca de dois meses, passaram dois meses, essas 2.000 cotas subiram para 9.000.

**Entrevistador:** Explodiu.

**Entrevistado:** Explodiu. Então a gente começou a fazer um trabalho, a portaria era desatualizada, a gente começou a fazer esse trabalho lá no comando operacional para fazer essa mudança e poder usar essas cotas e tal. Conseguimos, assinava um pagamento de 2 milhões por mês, né? Eu era major, não tinha conhecimento nenhum de ordenação de despesa, mas era responsável pela sessão, fazia esse pagamento. OK, aí tive um um acidente de que eu fiquei baixada, tive um problema no tornozelo e quando eu voltei, eu já voltei aqui para a DIMAT, em 2013, para trabalhar na SESCO. Então, na SESCO eu exercia a função de chefe da sessão, serviços contínuos e que eram cinco contratos contínuos, né, na época. Era água de todos os quartéis, de todo o corpo de bombeiros, energia normal, alta tensão em três outras unidades e combustível, eram seis. Eram seis, isso. Aí fiquei nessa, aí foi quando eu comecei a entender como é que funcionava contratos, serviço, pagamento, realmente, porque aquela situação que eu passei na GSV era muito específica, era só de GSV e era todo mundo aprendendo junto, porque não tinha tantas cotas assim, não era uma coisa tão corrente assim, né? Eram muito específicos. Quem tirava de GSV naquele período lá antes de aumentar o número de cotas, era geralmente condutor, APH e moto resgate.

**Entrevistador:** Sim. Não tinha de florestal, não tinha nada disso, foi aí que criaram e aumentaram.

**Entrevistado:** Depois que pulverizou, né? Foi.

**Entrevistador:** Perfeito.

**Entrevistado:** Aí aqui na, no serviços contínuos, eu fiquei 2013, 2014, eu saí para cursar o meu CAEO Aí, o meu CAEO, como eu tinha trabalhado na questão de de de GSV e tinha gente fazendo 20 cotas de GSV no mês, aí eu fui para a área de trabalho e descanso, né? Jornada de trabalho e necessidade de descanso, essas coisas, foi meu tema quando eu fiz o CAEO. Quando eu voltei, eu voltei para cá, só que já tinha uma outra pessoa na SESCO e eu fiquei aqui trabalhando na SEPEC. Então na SEPEC eu passei dois anos. Depois desse, aí fazendo TR, analisando os os processos de aquisição, foi um um aprendizado maravilhoso. E aí eu saí daqui, fui trabalhar na ajudância, passei um ano, ajudância adjunto da ajudância. Depois de lá, eu fui para a DIREP, diretoria de pesquisa, fui subdiretora lá. Passei um ano também. Foi a época da pandemia. E aí voltei para cá e voltei subdiretora da DIMAT. Aí, já conhecendo como é que funcionava o contrato, como é que funcionava ali o a análise dos processos de compra, né, de aquisição, foi bom, porque também trabalhei com o Rômulo, quando eu trabalhei na SEPEC, ele era o diretor da, o chefe da SEPEC. Depois ele era meu diretor aqui, eu subdiretora, a gente tinha uma afinidade boa para trabalhar, foi muito bacana, aprendi muito aqui. Saí daqui, fui para o COMAR-1. Passei um ano aqui como subdiretora.

**Entrevistador:** Sim.

**Entrevistado:** E aí mudou o comando, eu fui para o COMAR-1. No COMAR-1, eu passei um ano também. Quando eu saí de lá, eu fui afastada, fui para, fui afastada, não, fui requisitada, fui trabalhar na, no CIOB, na escala. Época de paz. Lá era escala, era ótimo. E aí fiquei lá também um ano, foi pela promoção. Acabou esse período, eu voltei, aí eu voltei na DICOA.

**Entrevistador:** Sim.

**Entrevistado:** Aí eu fui diretora da DICOA por um período muito pequenininho, um mês somente, né? Também já tinha uma visão de DIMAT, mas a DICOA eu não tinha tanto, a aproximação da DICOA, né? Foi muito bom, apesar de ter sido muito rápido.

**Entrevistador:** Que aí veio um pouco do outro lado.

**Entrevistado:** Aí você vê o outro lado, né? Que você vê a questão já legal, de contrato, de contato com os os fornecedores, com as empresas, participei de algumas reuniões com as empresas. Eh, tive reunião com o convênio, o pessoal do convênio do Ministério da Justiça e da Caixa Econômica, a questão do CEFAF, foi muito bom. Mas foi muito rápido. Aí saí dali e fui para o comando operacional, fui ser subcomando operacional. Fiquei lá até o início desse ano, quando mudou o comando também. E aí eu fui convidada para ser a chefe do departamento e é lógico que eu aceitei, feliz da vida, porque tipo, é realização pessoal, sabe? Aquela coisa assim, puxa, eu vim para cá, SESCO, fiquei dois anos no corredor ali na SEPEC, fazendo serviço aqui de de secretaria também, onde tivesse alguma coisa faltando eu entrava, e de repente ser chefe do departamento, porque é uma honra, né?

**Entrevistador:** A senhora galgou, né? Foi galgando e chegou.

**Entrevistado:** É. Foi. Para mim, um orgulho absurdo.

**Entrevistador:** Muito bom. E assim, coronel, na visão da senhora, como é que funciona hoje o ciclo da despesa aqui na corporação? Eu pergunto no sentido de quem são esses, os atores decisivos desse processo, da despesa, eh, e como que a senhora enxerga os atos hoje da senhora enquanto chefe de departamento? Se eles são atos

mais técnicos ou fazem parte de uma responsabilidade maior em relação a isso?

**Entrevistado:** Tá. O ciclo da despesa, eu acho hoje, como eu acho sempre foi, é, ele tem alguns, alguns problemas, né? Alguns não, diria muitos, assim, a gente não tem um planejamento que funcione real. Eh, por exemplo, eu sei, o comando, um dos atores importantes, comando operacional, que é a nossa razão de existir do Corpo de Bombeiros como um todo, né? Aí me chega, por exemplo, eu percebo, eh, do dia para a noite, alguém me procura e fala: "acabou a atadura". Isso não pode acontecer. Então, assim, desde o primeiro lá que precisa, que sabe que tem que se planejar para saber, ah, eu uso 30.000 ataduras por ano. Vamos, como é que a gente vai pedir isso? Pede 15 em janeiro, pede, né? Para ter uma uma sequência lógica, não é um serviço contínuo, mas a gente sabe que não pode parar, né? Luva, alguns equipamentos básicos e tudo. E aí eu acho que o comando operacional, ele deveria ser mais envolvido na questão das compras, das aquisições e dos contratos no Corpo de Bombeiros como um todo. Porque é a nossa, é a nossa cara, é a cara do Corpo de Bombeiros. É quando você fala de bombeiro, a pessoa não pensa: "Ah, é aquele que tá trabalhando lá no quartel". Não é. É o cara que vai chegar na viatura e vai me salvar, vai me socorrer, vai me atender bem. Então eu acho que o ator que hoje mais deveria se envolver na questão da compra é o COMOP.

**Entrevistador:** Perfeito.

**Entrevistado:** Mas outros também. Agora foi criado um plano de compras anuais que publicou recentemente, não sei se você chegou a ver.

**Entrevistador:** Vi.

**Entrevistado:** Pois é. E aí a gente tá trabalhando nele para que, para que a gente organize, justamente isso, né? Então vamos ter, não entendi muito bem o porquê, mas vamos ter, o COMOP como um dos demandantes principais, a DIREN por conta dos cursos, a DESEG também, a DITIC e a DISAU. Isso, são esses cinco. OK. Muito interessante ser dessa forma. Eu achei que realmente fica mais interessante, porque daí cria-se um ciclo de compras, de aquisições, do que de planejamento mesmo, né? Que eu acho que o planejamento aí vai começar a ficar mais fácil até da gente colocar. Na hora que a gente conseguir colocar tudo isso no papel, acho que daí segue, independente de quem é comando, independente de quem é o governo. A questão é que a gente não tem essa frequência, né? A gente não tem esse negócio, todo ano tem que comprar o quê, tem que fazer o quê? Não, aí vem um comandante e fala: "a minha prioridade é obra". Aí vem outro e fala: "não, a minha prioridade agora é viatura". E a gente não tem uma sequência, né? Isso é um problema. Então, eu acredito que com esse PCA aí, a gente consiga fazer um planejamento, colocar mesmo no papel, daqui a um ano, é porque veio também muito em cima da hora, com datas já passadas. Mas eu acredito que a gente consiga, com o passar do tempo, se organizar direitinho e colocar isso como no, planejamento. né? Num, num tempo assim, de tantos em tantos anos, as compras serão essas e tal. Eu acho que é por aí.

**Entrevistador:** Como que a senhora enxerga os atos da senhora enquanto chefe de departamento, né? Nesse, dentro desse ciclo da despesa.

**Entrevistado:** Dentro desse ciclo, a minha função, ela é muito reduzida, eu acredito. Eu falo que sim ou que não, quando eu assino o aprovo. Eu não participo dos atos para o desenvolvimento da compra e nem o depois. Eu também não participo do depois. Eu faço aqui o aprovo, o aprovo vai para a DICOA, a DICOA já resolve, já quando finaliza, que paga, eu não tenho um retorno para me dizer se foi pago, se OK,

se o demandante gostou, se não gostou. Eu não tenho esse...

**Entrevistador:** A senhora não recebe esse feedback.

**Entrevistado:** Eu não recebo o feedback. Então, assim, hoje a minha função é puramente assinar o aprovo. Eu aprovo ou não aprovo. Não tenho...

**Entrevistador:** Que vem lá no início do processo.

**Entrevistado:** É, no início do processo. Que eu, inclusive, para o mapa de risco, comecei a considerar o momento do aprovo como o início real do processo de compra. Entendeu? Porque aquela, aquela parte toda que a DIMAT faz depois, se chegar em mim e não tiver, eh, o valor para pagar, se não tiver de acordo, igual agora chegou um, um de atadura, que eu tô com a atadura na cabeça, que esse negócio me aborreceu. E aí, se eu falo não, então não vai ter o restante, então não iniciou o processo. A gente fez uma pesquisa, uma prévia que eu considero. Então, para o mapa de risco, eu já incluí que vai ser considerado como início do processo, pra gente contabilizar tempo. A partir da assinatura do aprovo.

**Entrevistador:** Sim. Entendi.

**Entrevistado:** Tá, daqui a pouco a gente fala. E aí, o término com a entrega, o recebimento do demandante. E aí a gente tá tentando colocar nesse, nesse mapa de risco, uma resposta do demandante.

**Entrevistador:** Entendi. E aí, minha, minha próxima pergunta, eu acho que até a senhora já respondeu basicamente, porque eu pergunto assim, nesse modelo atualmente vigente no bombeiro, né? Se a senhora sente que possui uma visão e um controle sobre todo o processo que envolve um ato ou não, né?

**Entrevistado:** Não, é. Isso aí eu já falei.

**Entrevistador:** E, e se a atuação da senhora fica restrita a uma fase específica, sem visibilidade ou possibilidade de alteração das etapas anteriores ou posteriores.

**Entrevistado:** Exatamente, o que a gente conversou agora.

**Entrevistador:** Exato. A, creio que isso aqui a senhora já conseguiu responder.

**Entrevistado:** Já matei.

**Entrevistador:** E aí, vamos na próxima. Usando o termo formal da legislação, quem a senhora identifica hoje na corporação que tem o título de ordenador de despesa?

**Entrevistado:** É, na nossa estrutura aqui interna, o ordenador de despesa é o, o, o DIOFI e o DISAU, né?

**Entrevistador:** O DIOFI e o DISAU. Perfeito. E dentro desse ciclo da despesa, como que a senhora percebe a, a responsabilidade da senhora, aí eu pergunto, a responsabilidade civil, administrativa e penal sobre a legalidade dos atos que antecederam ou que até sucederam a decisão da senhora? Porque a senhora disse: "ah, eu participo no aprovo". Tiveram alguns atos antes e vão ter vários depois. Então, como que a senhora enxerga e a senhora percebe essa responsabilidade da senhora no processo como um todo?

**Entrevistado:** Ai, isso é uma, uma complicação sem fim. Vamos lá. O que é que acontece? Eu participo da decisão do que vai ser adquirido, principalmente das coisas mais caras. Vamos falar de viaturas. Nós temos agora uma ata de registro de preço de viatura UR e aí eu recebi uma ordem: compra. Esse compra, eu preciso estar

embasada legalmente para falar. Por quê? Por que que eu compro essa? Por que que eu não faço uma licitação e por que que essa me atende? Se o preço, por exemplo, é o que está acontecendo agora, se o preço dela está acima do mercado. Quem vai me dar um amparo dizendo: "não, a gente realmente precisa". Seria, eu acreditei que poderia ser mandar um documento para a assessoria jurídica. A assessoria jurídica falar: "sim, pode, não, não pode, melhor não, vamos aguardar", alguma coisa assim. Então eu não tenho essa legalidade, eu não tenho nada que me calce nem antes dos atos que eu, que eu...

**Entrevistador:** Que a senhora pratica.

**Entrevistado:** ...que eu pratico no processo e nem depois.

**Entrevistador:** E eu percebo assim, aí é uma percepção minha. Às vezes a senhora participa das decisões, mas não no processo.

**Entrevistado:** No processo não.

**Entrevistador:** Mas extraprocessos.

**Entrevistado:** Exato.

**Entrevistador:** Certo? Me parece que essa, essa é um...

**Entrevistado:** Isso é um problema. Por que que é um problema? Eu participo pela minha função, pela minha posição hoje e pela questão de quem é o comando, né?

**Entrevistador:** Sim.

**Entrevistado:** Não é uma coisa certa, que tá prevista, que tá programada, que eu participe da tomada de decisões. Não tenho isso. E, eh, tem algumas coisas que eu posso até decidir, mas eu não tenho legalidade nenhuma. Eu tô indo na cara e na coragem. Isso pode um dia voltar para mim.

**Entrevistador:** Entendi.

**Entrevistado:** Né? E isso aí é um problema. Deveríamos ter uma assessoria jurídica aqui dentro da, da área de compras, acredito sim, que já passou do tempo de ter, né? A gente tem contador, a gente tem alguns, alguns setores mais técnicos e eu acho que da parte legal também deveria.

**Entrevistador:** Perfeito. E a senhora já presenciou ou participou de algum debate onde dois atores decisivos desse processo tinham posições diferentes em relação a algum processo, por exemplo.

**Entrevistado:** Sim.

**Entrevistador:** E a senhora já participou de, de alguma situação dessa e como que essas divergências são resolvidas na prática? Então, tem um processo, por exemplo, um processo de compra e aí tem uma divergência, por exemplo, entre um diretor e um outro diretor.

**Entrevistado:** Tá. Eh, já acontece, sim, acontece muito. Eh, principalmente de áreas, de áreas, de áreas que não, não, não se comunicam, né? Por exemplo, a gente tem, a gente teve aqui, o GEPLAN queria uma, a gente tinha uma ata da compra de um, um kit pickup mais barato, bem mais barata, 10% do valor da outra que eles queriam. Então, assim, começou a dar essa divergência, uma ata tinha, a outra ia fazer licitação, por que nesse valor e justificar. E no fim das contas, o que que, quem decidiu? A voz do comandante. Geralmente quando acontece esses embates assim, é o comandante

quem dá a palavra final. Né? Nós não temos assim um, um outro mecanismo para avaliar o que que é, o que que, geralmente o mecanismo que a gente usa de, de, de convencimento é o valor.

**Entrevistador:** É, exato.

**Entrevistado:** Né? Você sabe, geralmente o que a gente fala: "não, vamos testar primeiro, o mais barato, depois se for bom a gente vê o outro, se não for bom a gente troca".

**Entrevistador:** Ou seja, essas divergências, elas são resolvidas geralmente em reuniões.

**Entrevistado:** Em reuniões.

**Entrevistador:** E muitas vezes com a, a participação até do comando.

**Entrevistado:** Do comando e geralmente a palavra final é dele.

**Entrevistador:** Perfeito. E, na opinião da senhora, esse, o modelo atual que nós temos, né, de distribuição das competências aqui no bombeiro, ele promove celeridade e eficiência dos processos ou ele torna os processos mais burocráticos?

**Entrevistado:** Burocráticos, bem mais burocráticos. Porque a gente tem uma cadeia, a gente segue essa cadeia e volta para um, vem para o outro, principalmente aqui na área da DIMAT, que tem muito problema com, com o objeto que quer, ou com documentação, DOD, aquela coisa toda, ETP. Então vai e volta. Aí para esse vai e volta, não é, não tem um tratamento direto. Vou tratar direto com o demandante. Não, aí passa por toda a cadeia hierárquica e vai. Se pularmos isso, aí tem gente que vai achar ruim, não, não vou responder porque não chegou da forma que tinha que ter chegado. Então, tem uma burocracia grande aí, tem sim.

**Entrevistador:** E, e a senhora acredita que se houvesse um, um modelo de competência diferente do que a gente tem hoje, que fosse de, de mais centralizada, com a decisão, eh, em relação aos processos, fosse mais centralizada, poderia trazer mais segurança jurídica e agilidade para os processos?

**Entrevistado:** Com certeza, sem dúvida nenhuma. Se a gente tivesse uma situação, eu espero, eu tenho, não digo que agora vai acontecer, mas eu tenho a esperança de que esse negócio de fazer o PCA, envolver os atores que mais fazem realmente compra e tal, que isso no futuro a gente consiga alcançar dessa forma. Entendeu?

**Entrevistador:** Entendi. E assim, se a senhora, na visão da senhora, pela experiência profissional, se a senhora pudesse propor alguma alteração do modelo, se a senhora, em relação ao modelo atual, qual alteração que a senhora proporia, se teria alguma? E qual seria essa principal mudança?

**Entrevistado:** Olha, eu colocaria, se eu pudesse propor alguma alteração, eu colocaria o Estado-Maior como o maior, eh, eh, eh, demandante de todas as compras do Corpo de Bombeiros. Que fossem feitas as pesquisas e os estudos que cabem ao Estado-Maior. Eu acho que o Estado-Maior é muito alijado desse processo. Ele só funciona para dizer qual é o código PAF, se tem ou se não tem o valor. Eu acho que o Estado-Maior é a, é o nosso planejamento. Ele deveria estar envolvido.

**Entrevistador:** Ter um protagonismo.

**Entrevistado:** Ter um protagonismo. Ele tem seções que envolvem pessoal, cursos, material, legislação. Então eu acho que deveria trabalhar mais próximo, o DEAF com

o Estado-Maior.

**Entrevistador:** Perfeito. E a senhora gostaria de colocar mais alguma coisa, fazer mais alguma observação?

**Entrevistado:** Não, eu quero, sim, quero ser convidada para assistir sua apresentação.

**Entrevistador:** Sim, sim. Será convidadíssima.

**Entrevistado:** Tomara que eu tenha ajudado de alguma forma.

## APÊNDICE E – Transcrição de entrevista

### DADOS DA ENTREVISTA

**Entrevistado:** Diretor de Materiais e Serviços

**Tema Principal:** Ordenação de despesas no CBMDF.

**Data:** 04 de setembro de 2025.

**Local:** Quartel do Comando-Geral do CBMDF, Brasília-DF.

**Formato:** Entrevista presencial com gravação em áudio.

**Entrevistador:** Coronel, boa tarde. Eu começo a entrevista primeiro pedindo para o senhor descrever a trajetória do senhor, onde o senhor passou aqui ao longo da carreira na corporação. Um pouquinho da trajetória aí do senhor até chegar aqui na DIMAT.

**Entrevistado:** Tá, eu, eu entrei no bombeiro em 1995, né? Então, eh, primeiro, a primeira lotação foi lá no segundo GBM, né? Na verdade era segundo BI à época, né? Então, na verdade, eu, eu sempre fui de tropa, fui 25 anos... Fui 25 anos, eh, de tropa, né, sempre, tive uma oportunidade de vir para a DIMAT, passei só seis meses, isso lá em 2010, mas foi só seis meses. O resto da minha vida pregressa foi tropa, né? Sim. Então, eh, a parte de departamento de financeiro, né, no final das contas, na minha vida foi, foi pequena. Eu tive na, quando, na parte quando você vai saindo da tropa, fui para a Diretoria de Ensino, né, da, na verdade, Diretoria de Pesquisa, né. Fiquei na DIREP, uns dois anos e pouco, quando eu vim para a área meio mesmo, né? Aí, aí depois fui para a diretoria que não tem nada a ver, fui para a Diretoria de Análise e Projeto, DIEAP. Aí da DIEAP, eu fui para, da DIEAP eu vim, eu fui para a DINAP. Aí fiquei um ano e pouco na DINAP, que também não tem nada a ver com as finanças, mas tem, na verdade tem. Mexe com inativos, né? mexe com o SEPAG, lá tem SEPAG, tem muita, tem muito direitos, muita coisa dos inativos, né? Mexe com muitos valores também. Aliás, a SEPAG da DINAP tá maior que a SEPAG da DIGEP. Porque lá a gente tá com em torno de 7.000, eh, usuários na, no sistema, né? E aqui é 5.000 e pouco, né? Quer dizer, quem tá executando muito mais por lá em relação ao pagamento. A folha de inativo tá bem grande, Inativo e pensionista, Inativo é quase 5.000 e pensionista mais 2.000 e pouco. Uma folha lá é grande, não é pequena, não. Aí agora eu vim para, para DIMAT...

**Entrevistador:** Aí o senhor tá aqui na DIMAT desde maio, não é? Perfeito. E aí, coronel, a minha primeira pergunta seria o seguinte: na visão do senhor, estando agora um pouquinho mais de perto aqui na DIMAT, como é que o senhor vê o ciclo de despesa na corporação, né? E, e ao longo desse processo, desse ciclo da despesa, quais são os atores que, que, decisivos, que o senhor enxerga que são decisivos? E se os atos que esses atores praticam, eles são técnicos, puramente técnicos ou se eles têm uma, uma questão de uma responsabilidade maior aí envolvida nisso?

**Entrevistado:** Tá. Então a primeira é: como que funciona o ciclo da despesa, né? É, pois é. Esse ciclo da despesa no Corpo de Bombeiro, ele é quebrado pra caramba, né? Na verdade, o dinheiro, ele, do Fundo Constitucional, ele entra, igual eu estava, estive na DINAP, né? Entra para pagar inativo, numa SEPAG de lá, entra para pagar ativo e entra para a saúde, para, ou são, na verdade, eh, ordenador de despesa, realmente é o DIOFI, mas só quem paga é a DIGEP, quem paga é o DINAP e quem

paga é a DISAU, né? São três, né, que pagam, né? Realmente pagam, assim, efetivamente. E aqui cai tudo no final das contas para a DIOFI fazer os, eh, finalizar isso aí, né? Não a questão de pagamento, porque é direto, né? DIGEP e DINAP pagam direto, né? Que já joga na folha, né? E é quem é o ordenador aqui vai fazer só a assinatura da folha inteira, né? No final das contas. Então, são, para mim, são três vertentes de pagamento que acontecem aqui, né? No Corpo de Bombeiro. E qual que é a outra pergunta?

**Entrevistador:** Eh, se esse, ao longo desse processo, os atores decisivos aí que o senhor enxerga, quais as funções. O DIMAT...

**Entrevistado:** É o DIMAT, o, o DINAP com, com a SEPAG de lá, o DIGEP com a SEPAG daqui, o DISAU, que é o ordenador e finalizando tudo o DIOFI. Então são três pagando e um finalizando tudo, né? Concretizando, né?

**Entrevistador:** Perfeito. Eh, e nesse modelo que o Corpo de Bombeiros funciona hoje, o senhor, agora o senhor tá na função, né, de, de, de Diretor de Materiais e Serviços, onde o senhor faz a aprovação dos, dos termos de referência, dos projetos básicos.

**Entrevistado:** É, ela, ela é uma função um tanto quanto cartorial, né? Porque a demanda vem de baixo, né? Vem da área meio e da área operacional, né? Que a nossa, nossa missão precípua é operacional. Então, vem muita demanda da área operacional e passando aqui, nós só analisamos a demanda dele, né? Que, que ela vai se transformar num projeto básico, que a gente só transforma em termo de referência para a Diretoria de, de Contratações fazer a contratação e depois mandar para, para a DIOFI pagar. Ou seja, a atuação do senhor, como tá colocado aqui na pergunta, ela fica restrita, né?

**Entrevistador:** A essa parte.

**Entrevistado:** Restrita a essa parte de análise. Se estiver certo, passa para frente, se estiver errado, volta para trás. Né? Então, a gente fica no meio do caminho da demanda, né? Entendi. Porque se essa demanda vier direto para a DICOA, vai, vai complicar, porque tem que ter uma, uma, uma análise, assim, uma documentação tem que estar redondinha, que a gente fala, né? Exato.

**Entrevistador:** Exato. Aí, a próxima. Usando o termo formal da legislação, quem o senhor identifica hoje no Corpo de Bombeiros que tem o título de ordenador de despesa? Quem são os ordenadores de despesa da corporação?

**Entrevistado:** Só, são dois, né? O DIOFI e o DISAU.

**Entrevistador:** DIOFI e DISAU. Perfeito. Eh, e aí, ainda falando desse ciclo de despesa, né, de, como as coisas funcionam aqui no Bombeiros, como é que o senhor enxergaria a sua responsabilidade, a responsabilidade pessoal, aí eu falo, civil, âmbito civil, administrativo e penal, sobre a legalidade dos atos que, às vezes, antecederam a decisão do senhor? Por exemplo, o senhor tá na DIMAT, né? Então, o senhor recebe, foi o que o senhor falou, o senhor recebe uma demanda, por exemplo, de compra, de um demandante. Vamos supor, do COMOP. Como é que o senhor enxerga a responsabilidade do senhor frente a esses atos que já vieram do COMOP, né? Que passam pelo senhor e depois seguem adiante. Como é que o senhor enxerga isso?

**Entrevistado:** É, como eu te falei, a questão, a DIMAT, ela, ela, nessa questão de ser cartorial e isso já tá, já até mudou, no final das contas, né? O enfoque agora é a criação do PCA, que é a, é o Plano de Contratação Anual, que veio por DIOFI, porque

no, no Corpo de Bombeiro, quem, a demanda vai tudo para, para a SELOF, no caso, o Estado-Maior, e a SELOF cria o tal do PARF, né? O PARF que seria para aplicar o financeiro, né? É os desejos, né? Nós somos desejos. Os sonhos, os sonhos. Os sonhos. Só que, que, que o Estado-Maior delegou isso ao, ao DIOFI, eu acho que justamente para se, se tornar algo mais factível. Porque os sonhos vão para lá, eles, eles, as demandas vêm, depois a gente vê, e fica, fica assim, eu acho que fica um controle complicado, ficava um controle complicado em relação a isso. O PCA indo para cá, eu acredito que o DIOFI vai ter um discernimento melhor nas compras, porque quando você delimita o que você vai comprar, você restringe certas coisas, né? Aquele sonho, por exemplo, um exemplo, no PCA lá do, que veio para a gente organizar, que já estava feito lá, o Comando Operacional tinha 208 milhões de pedidos, nos globais de 208 milhões. Nosso orçamento para a gente comprar é 30, 35 milhões, né? De investimento. Como é que, como é que o cara pede 208 milhões? Quantos anos ele vai levar para gastar esse dinheiro inteiro? Então, quer dizer, é muito sonho. Então, e, e a gente vai fazendo, fazendo a reunião do PCA, a gente descobriu que, que a metodologia era essa mesmo. Joga os sonhos aí e vamos ver, vamos, vamos jogando os PARF. Na verdade não é isso, a gente quer que o PCA seja enxuto e factível. É, exequível, no final das contas, né? Você conseguir executar aquele planejamento anual. Porque senão não tem sentido nenhum a gente ficar girando aqui, analisando o processo, devolvendo, analisando, devolvendo, analisando, devolvendo e não se compra nada, não compra nada, não, não anda, não. A gente tá tentando inovar com outras coisas aí, mas é, eu posso falar mais na frente, essas outras inovações que a gente tá querendo.

**Entrevistador:** Perfeito. E, assim, o senhor, nesse tempo que o senhor tá aqui na DIMAT, o senhor já participou de alguma reunião, algum debate sobre um, algum processo específico onde havia posições diferentes entre esses atores? Então, por exemplo, uma reunião com o DICOA, ou com o DIOFI, ou com o chefe de departamento, ou até com o demandante, onde fala: "Ah, esse processo tá correto". "Ah, não, esse processo não tá correto, precisa voltar ou precisa seguir". O senhor já participou de algum tipo de reunião que isso foi debatido?

**Entrevistado:** É, direto a gente participa de reunião com, com esses tipos de, de coisa. Eu estive no Comando Geral agora, até foi ontem, sobre plano de obras, né? Sim. É, o que que se quer que seja construído, né? Então, tem, as áreas têm a, a, as vontades, os desejos, tal, né? E só tinha lá, na verdade, departamento e comando operacional. E, e a priorização lá ficou muito assim, né? Um queria uma coisa, outro queria outra. Não era bem uma priorização, assim, é mais de desejos mesmo, né? E, no final das contas, a gente conversou lá e entendeu que, que a gente tem que trabalhar o feijão com arroz, né? Que, eh, obra é uma coisa complicada, então, pô, se existe obra parada dentro do Corpo de Bombeiro, o feijão de arroz é completar aquelas obras paradas. Não é desejar um outro quartel. Isso é uma segunda parte, né? Então, a gente tem que realmente querer, tentar pensar em crescer no Corpo de Bombeiro, mas primeiro vamos, vamos corrigir os erros que cometeram. Teve pandemia, teve uma série de, de erros que, que foi cometido, né, nesse período, a obra parou, não botando culpa em ninguém, mas tem que ser resolvido, né? Então, o tal do remanescente de obra é a prioridade geral. Pô, o primeiro GBM, 16º, os caras estão desalojados, não existe quartel para os caras, né? Não vamos pensar em coisa nova, vamos fazer o, o, botar o quartel de volta. E tá parado há um bom tempo, né? O primeiro. É, o primeiro é um problema sério, a empresa faliu, tal. Né? Então, existem questões muito sérias, né, para, que realmente dá essa, "não, vou fazer um, vou fazer

outro", não, rapaz, você tem que fazer isso aqui e depois faz outra coisa. Aí o COMOP vem com as prioridades operacionais, beleza, mas tem que entrar depois. Aí tem certas discussões nesse sentido, não sei se responde a sua pergunta.

**Entrevistador:** Responde, sim. E a minha segunda pergunta, o senhor acho que também já respondeu, que eu, a minha pergunta seria como que essas questões foram resolvidas. Então, imagino que foi resolvido em nível de reunião mesmo.

**Entrevistado:** De reunião com, com, tinha muito coronel, tinha uns 10 coronéis na, na reunião, né? Tudo em áreas de, de compra, de, de decisão, né? Aí fomos decididos, ó, vamos fazer o feijão com arroz. As decisões, muitas vezes, elas, elas têm esse nível, né, de, de personalidade, né? Sim. Que às vezes entra um comandante que ele, que ele: "Eu quero que faça isso". Falei: "Mas, rapaz, puta merda". Aí você muda o, o foco. Quando a coisa tá planejada, um plano de obra tá publicado, "Beleza que o senhor quer que faça isso, mas a gente tem que cumprir isso aqui, ó". Senão não adianta, não anda, a coisa não anda, né? Todo comandante que, que tiver um desejo, lascou, né? Os desejos dele têm que ser limitados dentro de um planejamento que já existe, né?

**Entrevistador:** Exato. E, na opinião do senhor, o, esse modelo atual de distribuição das competências aqui, né, DIMAT, DICOA, DIOFI, falando em nível de DIOFI, até um pouco da DISAU, né, que também é ordenação, eh, isso, essa forma promove uma celeridade e eficiência dos processos ou torna ela mais burocrática?

**Entrevistado:** Não, burocrática ela se torna, muito burocrática, mas o fato de se tornar burocrática, às vezes, é bom e é ruim, né?. A única, a coisa boa que eu acho na burocracia do, do departamento, é que evita a corrupção, né? Para você ter uma, por exemplo, vou te dar um exemplo, o BELOG. O BELOG tem uma seção de compras no BELOG, né? O Batalhão de Logística do Exército. Então, são cinco pessoas que fazem as compras lá. Então, se a gente comprar uma peça para um carro, são cinco pessoas ali, naquele, naquele negócio, mais um chefe. Essas cinco pessoas, mais uma, umas seis pessoas, é muito mais fácil de ser corrompida, né? Porque são cinco pessoas só que sabem aquilo ali. Aqui, né, são cento e tantas pessoas para você, o processo passa em diversas áreas, diversas áreas. É bom e é ruim. Só que em relação à corrupção, isso aí, você tem que combinar com muita gente. É mais burocrático, mas tem um maior autocontrole. É, o controle é muito, é muito alto, porque para o cara ser corrupto aqui dentro, o cara tem que se esmerar. O cara tem que ser muito bom. Porque são várias pessoas trabalhando. É muita, é muita mão. Eh, só, agora, isso não impede de, de a gente conseguir uma prioridade em certos processos que são de, de demandas da corporação, que eles andem mais rápido. Isso aí não, não é engessado. Por exemplo, eu tô fazendo a compra de uma UR aqui. Eu tenho uma ata de registro de preço da AMAPÁ para comprar. Essa ata de registro de preço tá R\$ 15.000 mais caro do que o nosso orçamento da, da possível licitação. Eh, eu não consigo justificar comprar algo mais caro, né? Aí, o que que eu pedi para o, para o DICOA? DICOA, adianta o processo da... porque o dinheiro é externo, não é nosso o dinheiro, é dinheiro de outro órgão, do, da SSP. Ela tem o dinheiro lá fora. E, e tem um prazo para gastar esse dinheiro. Então, eu falei, pô, passa esse processo na frente porque é prioridade para a corporação comprar, que é uma coisa que de três em três anos acaba, e o dinheiro não é nosso. Então, eh, esse não é engessado, o departamento não é engessado. Ele tem a burocracia, mas ele não é engessado que o, que o diretor pode falar, ó, eh, prioriza esse processo aqui, analisa com mais rapidez esse processo, porque é de, de interesse da corporação.

**Entrevistador:** Perfeito.

**Entrevistado:** Esse engessamento não existe. A burocracia existe para evitar corrupção, mas ela não existe para, para, eh, ajudar um processo a seguir.

**Entrevistador:** Perfeito. E, dentro da, da visão do senhor, existiria alguma alteração... eh, a primeira questão, na verdade. O senhor, eh, acredita que se houvesse um modelo de competência diferente do que tem hoje, mais centralizado, isso traria mais segurança jurídica e agilidade no processo?

**Entrevistado:** Mais centralizado que é hoje?

**Entrevistador:** É. Mais centralizado do que é hoje. A, a, a questão da, da ordenação, da, do ciclo da despesa.

**Entrevistado:** Não, naturalmente, se, se for algo menorzinho, né, um, eh, se for muito enxuto, o, igual eu te dei o exemplo do BELOG, acredito que seja mais rápido, realmente, mais célere mesmo o processo, né? Só que pensar, né, dessa forma, que antigamente era assim, né? Existia a DAL, né, antigamente, não sei se o senhor não é dessa época, mas era Diretoria de Logística, era, era pequenininho, fazia tudo, pagava, comprava, fazia tudo. Era uma diretoria para fazer tudão, e fazia, igual em outros órgãos. Tem a, a Polícia Civil é assim, é uma diretoria que faz tudo, né? Eh, agora eu só não sei qual o nível de controle que eles têm. Mas dava, dava para ser mais eficiente sim, se fosse aglutinado, né?

**Entrevistador:** Ou seja, dá para ser mais eficiente, mas também gera um risco maior.

**Entrevistado:** Gera um risco maior, seria mais isso.

**Entrevistador:** E se o senhor, assim, o senhor teria alguma proposta, alguma ideia de alteração do modelo atual para melhoria? Melhoria aqui?

**Entrevistado:** É, do, do processo como um todo. Realmente... O senhor enxerga algo assim? É, o, é bem grande mesmo, realmente é, os caminhos que o processo vai é bem longo. A gente podia, eh, ser mais, mais direto em certas coisas. A gente tá querendo, igual, em relação à inovação que eu tava falando. Por exemplo, atas de registro de preço que tenha à disposição, que nós somos participantes, eh, aí, o que que a gente faz aqui? Faz um documento para ir, corre para tudo quanto é órgão, para o cara ver se ele quer aquele material. E aí, hoje a gente tá querendo colocar isso no INOVA, fazer uma publicação, ó, tem, quando o cara, o demandante entra no INOVA lá, ele, ó, tem uma ata de registro, você quer o quê disso aqui? Ele já faz o pedido direto. Então, isso agilizaria bastante. A ata já tá pronta mesmo, então, já, a gente tá tentando, o, a gente vai comprar IA, por exemplo. Ele tá querendo comprar 60 licenças de IA. Para que a nível de demandante, a nível de, de análise e a nível de compra. Então a gente tá querendo que essa ferramenta de inteligência artificial agilize o processo. O cara fazer aquela análise gigantesca, aí você bota para ela analisar, ela já analisa e já faz logo. Isso adiantaria para o processo, diminuiria até o número de pessoas aqui. Então, a gente não, não é na verdade, não tá querendo mudar o processo para evitar esse tipo de corrupção, mas botar ferramentas digitais que consigam melhorar isso, entendeu? Trazer mais ferramentas, né? Mais ferramentas para que isso aconteça, com, com, para tirar um pouquinho do fator humano, né? Porque o fator humano sempre dá um probleminha, né? O cara baixou, igual nas compras lá, um, um, o cara que tá fazendo a licitação lá, o pregoeiro, se ele tiver algum problema, lascou, né? É, para, a coisa não anda, né?

**Entrevistador:** Entendi. Sim, sim, exatamente. Aconteceu isso já. E era isso, coronel.

O senhor gostaria de acrescentar mais alguma coisa, alguma informação?

**Entrevistado:** A, a nossa, nosso departamento tá querendo ser mais, mais eficiente em relação a gastos, né? Então, nosso projeto de, de, de futuro aqui, eh, já fizemos a reunião com a CEB e tudo, que vamos, eh, eh, tá, eles estão fazendo a análise para nós lá, vamos aderir a fazendas solares. A fazenda solar vai ser o seguinte, nossa conta vai baixar em 80%, um investimento é de 15 milhões em 4,5 hectares de área e vai distribuir para todas as contas do Corpo de Bombeiro e a gente tá tentando diminuir o custeio, né? Que é uma coisa que, que aperta muito a gente, o custeio. Então, a gente tá querendo baixar de 5 milhões para 1 milhão o custeio. E na, quando da, na instalação dessa energias baixas, aí comprar carros, eh, híbridos e elétricos, também para diminuir o custeio, porque tem muito gasto, em torno de 5 milhões também de combustível. Então, o departamento tá tentando aliviar o custeio com essas novas práticas aí modernas de painéis solares e carros elétricos e híbridos. Fazendas solares, na verdade.

**Entrevistador:** Perfeito. Perfeito. Era isso, coronel. Agradeço o senhor.

## APÊNDICE F – Transcrição de entrevista

### DADOS DA ENTREVISTA

**Entrevistado:** Diretor de Contratações e Aquisições.

**Tema Principal:** Ordenação de despesas no CBMDF.

**Data:** 04 de setembro de 2025.

**Local:** Quartel do Comando-Geral do CBMDF, Brasília-DF.

**Formato:** Entrevista presencial com gravação em áudio.

**Entrevistador:** Então, coronel, boa tarde. pra começar, eu gostaria que o senhor descrevesse de forma breve, assim, a trajetória profissional do senhor, por onde o senhor passou ao longo da carreira aqui na corporação, a experiência do senhor com gestão, com a gestão da corporação, né, especificamente, quais as funções que o senhor exerceu e a função que o senhor está hoje.

**Entrevistado:** Ao longo do, do, da carreira, eu trabalhei em diversas áreas. Fiquei bastante tempo na área operacional, tive experiência de comandar as unidades operacionais como Asa Sul, Santa Maria, Paranoá, Riacho. Depois, trabalhei bastante tempo também na aviação, fui comandante de aviação por duas vezes. E, na área de apoio, trabalhei no Estado-Maior, trabalhei na seção de logística e finanças do Estado-Maior, fui chefe de lá, fui subdiretor de finanças, diretor de pessoal e, agora, como diretor de contratações e aquisições.

**Entrevistador:** Ou seja, o senhor teve um... o senhor passou por várias funções de gestão, né, aqui na corporação. E, na visão do senhor, chefe, como é que funciona o ciclo da despesa aqui na corporação? Pergunto, né, de um modo geral, como é que funciona o ciclo da despesa e se, ao longo desse processo, esses atores por onde o processo passa, como é que o senhor enxerga os atos, eh, do senhor hoje, enquanto DICOA, né? Eh, se esse ato é um ato técnico, puramente técnico, ou se ele tem uma questão de responsabilização maior aí.

**Entrevistado:** Eh, especificamente sobre o ciclo da despesa, eu vejo que a despesa, ela, ela nasce com o demandante, né? Ela nasce lá com a demanda criada pelo órgão que precisa daquela necessidade. Se a necessidade for de mais de uma unidade, ela é agrupada e criado uma demanda só. Esse é o passo inicial, né? É feito toda uma formalização, tem toda uma legislação para que seja formalizado isso. Ela segue para a Diretoria de Materiais, que vai refinar esse processo, vai fazer pesquisa de preço, vai montar um, basicamente, como vai se conduzir, se vai ser uma dispensa de licitação, se vai ser uma licitação. Ele segue também para o Estado-Maior para ter aprovação se esse pedido, ele realmente é condizente com a realidade, né? Muitas vezes...

**Entrevistador:** Se tem um amparo financeiro, né?

**Entrevistado:** E se tem um amparo financeiro, é. Ele tem aprovação financeira e também se é viável, porque às vezes o pessoal pede uma coisa sem viabilidade nenhuma. Eh, por exemplo, eu quero 10.000, eh, 10.000 geladeiras. Um exemplo bem esdrúxulo, mas seria isso.

**Entrevistador:** Está dentro do plano, também, o Estado-Maior geral acaba vendo

isso, né?

**Entrevistado:** Ele adequa a essa realidade.

**Entrevistador:** Se está aderente, né, a isso aí.

**Entrevistado:** Retorna para a DIMAT, ele segue depois para a Diretoria de Contratações para montar o processo de licitação ou dispensa ou qualquer outra forma. E, dentro desse processo, tem a aprovação do nosso jurídico também. Após a licitação, ele é enviado para o setor financeiro para empenho e posterior liquidação com a execução. É um processo longo, né? A gente vê que ele tem várias etapas. Eh, eu vejo que algumas etapas, elas poderiam ser suprimidas ou poderiam ser aglutinadas em um só setor, né? Ela fica indo e vindo muitas vezes o processo, e isso acaba tornando mais lento essa...

**Entrevistador:** O ciclo, né?

**Entrevistado:** É, o ciclo.

**Entrevistador:** Exatamente. E nesse modelo que a gente tem hoje no, no bombeiro, eh, o senhor enquanto DICOA hoje, né? Como que o senhor sente, eh, como é que o senhor, na percepção do senhor, a visão e o controle, eh, se o senhor sente que possui a visão e o controle de todo o processo que envolve um ato da competência do senhor? Ou a atuação do senhor fica restrita a uma fase bem específica e sem visibilidade ou possibilidade de alteração das etapas que vieram antes? Então, por exemplo, hoje o senhor tá como DICOA, né? Então, quando o processo chega aqui para licitar ou formalizar uma dispensa ou uma inexigibilidade, já tiveram uma série de atos pretéritos, né? Então, como é que o senhor visualiza isso? Se o senhor tem condições ou possibilidade de opinar sobre como o processo chegou ou se o senhor fica restrito mesmo a...

**Entrevistado:** É, na verdade, ele, pra gente, como DICOA, ele vai, a gente vai formalizar o que chegou pra gente, né? A gente não vai fazer alteração em quantidade, em qualidade. A gente vai se prender ao técnico, que é: verificar se aquela documentação toda que chegou pra gente, ele tá dentro da legislação para que seja feita uma licitação ou uma dispensa, vai adequar aquele processo que chegou para que seja feito esse, essa licitação ou essa dispensa ou essa outra forma.

**Entrevistador:** Ou seja, em regra, o senhor não tem nem a visibilidade antes do processo e nem a possibilidade de alteração.

**Entrevistado:** Não.

**Entrevistador:** Né?

**Entrevistado:** Já passou em várias etapas.

**Entrevistador:** O senhor vai trabalhar conforme o processo chega. Eh, e usando o, o termo formal da, que tá posto na legislação hoje, quem que o senhor identifica que na corporação é o ordenador de despesa?

**Entrevistado:** Olha, o ordenador de despesa, se a gente fosse seguir a legislação à risca, seria o nosso Comandante-Geral, né? Houve uma delegação no passado, né, e criamos, assim, dois ordenadores de despesa hoje, né, nós temos, que é o DIOF e o DISAU, né? O Saúde também com a parte deles de pagamentos. E, então, hoje essa que eu identifico como ordenador de despesa, o diretor de finanças, ele é uma área específica que ele faz toda a gestão financeira e a ordenação dessa...

**Entrevistador:** E o DISAU com a, com a...

**Entrevistado:** Com a saúde.

**Entrevistador:** com o orçamento de saúde, né?

**Entrevistado:** É.

**Entrevistador:** Então seriam esses dois, basicamente.

**Entrevistado:** Isso.

**Entrevistador:** O DISAU e o, e o DIOFI, com a originalidade seria então do Comandante-Geral, na visão do senhor, o que o senhor colocou, né?

**Entrevistado:** É que eu, eu lembro até que no decreto, o inicial era assim, era o próprio Comandante-Geral e foi delegado.

**Entrevistador:** Foi delegado. E dentro do ciclo da despesa, eh, aí uma percepção do senhor, como é que o senhor percebe a responsabilidade pessoal do senhor sobre os atos praticados, ou seja, hoje o senhor tá com a responsabilidade de assinar contratos, aditivos, apostilamentos, formalizar as contratações. Como é que o senhor percebe a responsabilidade pessoal do senhor, civil, administrativa e penal, sobre a legalidade de atos que tenham sido praticados antes da decisão do senhor? Então, especificamente sobre decisões que foram tomadas, como o processo foi desenhado lá na DIMAT, por exemplo.

**Entrevistado:** Sim. É, é um, é um problema, a gente teve um, um exemplo, por exemplo. Houve o questionamento recente daquelas aquisições das, do armamento, né? Nós compramos 150 pistolas, aí há um questionamento, existe um questionamento, poxa, era necessário isso? A gente, como DICOA, a gente não interfere nisso, até porque, como foi setorizadas as decisões, né, elas são localizadas, então, já passou por um demandante, que já gerou uma demanda, já houve um estudo em cima disso, ele teve que justificar esse estudo, a nossa Diretoria de Materiais, ela vai confirmar esse estudo junto com o Estado-Maior. Então, quando chega pra gente, a gente vai só pegar aquele processo que chegou e vai gerar uma licitação, uma dispensa.

**Entrevistador:** Ou seja, a etapa de definição do objeto já está superada, já está definida.

**Entrevistado:** Já tá, já tá definida, é. A gente... A não ser que for uma coisa que, que ela não se encaixa ou não se encaixa na legislação, que a gente retorna para ajustes, né? Acontece também.

**Entrevistador:** Sim.

**Entrevistado:** Né? Mas a gente não, não tem essa, essa, a diretoria não tem essa influência de, ah, não, poxa, eu acho que não devo comprar 150 armas, eu vou comprar 50.

**Entrevistador:** Ou não comprar.

**Entrevistado:** Essa decisão já foi tomada em outros setores e a gente vai executar essa decisão lá de trás.

**Entrevistador:** E assim, sobre a responsabilidade pessoal, pelo, pela colocação do senhor, então, ficaria setorizada?

**Entrevistado:** Sim. Eu acredito que sim, porque a estrutura que foi montada alguns

anos atrás, né, não era assim. Era, a gente acumulava várias, um local só fazia tudo que as diretorias fazem hoje. E essa setorização foi de, justamente para dividir essas responsabilidades. Então, nós temos a DIMAT com o seu pedido, com a sua elaboração do, do seu TR. A DICOA com todo o processo de contratação e depois o processo de pagamento com outro órgão, que é a Diretoria de Finanças, que também a gente não interfere ou a gente opina também.

**Entrevistador:** Perfeito. E passando para um outro bloco agora da nossa entrevista, sobre, para a gente tratar de eficiência e governança, né, do modelo que a gente tem hoje. O senhor já presenciou ou participou de algum debate entre dois ou mais atores decisivos desse processo de contratação, né, eh, que tinham posições diferentes sobre um processo? E como, se o senhor já participou disso, e como que essa divergência foi resolvida?

**Entrevistado:** Olha, diversas vezes. Eh, infelizmente, a gente ainda tem muito o, o pessoal, né, nas decisões do bombeiro. Então, se eu gosto de uma coisa, eu vou tender para aquilo ali, né? Isso é uma falta de um, de realmente um planejamento estratégico ser seguido, eh, tanto a médio a longo prazo. Acaba que as decisões, elas são muito de acordo com o comando atual. A gente vê isso nas obras, por exemplo. Então, cada comandante que entra, se ele quer construir uma unidade e o outro não gosta, se nesse intervalo de tempo da licitação, se ele não tiver licitado, aquela unidade, ela pode até deixar de ser licitada. Né? O projeto é parado. Então, isso é ruim. Eu vejo que a gente precisaria investir mais no planejamento estratégico da corporação para que isso seja definido independente do, dos atores que estiverem ali na frente, né? Da, das autoridades. Eu acho que é um primeiro ponto. Eh, essas decisões, quando tem muita divergência, acaba que a maior autoridade acaba tendo que decidir, né? Como eu falei. E nem sempre vai ser a decisão que é a melhor para a corporação, é uma decisão que ele vai tomar muito pelo lado pessoal e não vai ter essa, essa questão técnica, nem porque a gente não tem definido isso claramente. Eu vejo que é uma falha.

**Entrevistador:** Sim. Então, acontece de até haver intervenção do comando para mitigar essas divergências, né? Para, para pacificar a questão e dar um direcionamento disso.

**Entrevistado:** Definir o que vai ser feito, como vai ser feito, sim.

**Entrevistador:** Eh, na opinião do senhor, esse modelo que a gente tem hoje, até o senhor já, acho que, de certa forma, o senhor tratou sobre isso, né? Sobre o modelo atual, eh, ele, se ele promove celeridade e eficiência ou ele torna o processo mais burocrático?

**Entrevistado:** Eu vejo que ele, que ele torna mais burocrático. O processo vai e volta muitas vezes. Por exemplo, a gente, o nosso jurídico aqui, a gente tem que enviar para um outro órgão, que é a nossa ASJUR, né, a Assessoria Jurídica, sempre que a gente poderia ter dentro da própria estrutura da diretoria, um corpo técnico jurídico para estar, eh, resolvendo as questões jurídicas dos processos, né? Eu vejo que seria mais prático. Até porque o jurídico do bombeiro, ele analisa todos os processos da corporação como um geral: pessoal, saúde, tudo que a gente pensar em processo, vai passar por esse setor. Então, acaba que isso ocorre um atraso nas decisões.

**Entrevistador:** Um gargalo ali, né, do processo.

**Entrevistado:** E você também não toma uma decisão... Se eu tenho um setor próprio jurídico, um exemplo, né, um setor jurídico dentro da, das contratações, né, dentro

das aquisições, ele se especializa em tal ponto que, ah, aquele é a expertise dele, né? Então, ele vai, vai ser mais célere o processo. Eu vejo que a gente fica aqui voltando muitas vezes, né, os processos do bombeiro, vai pra SELOF, volta. E isso é ruim.

**Entrevistador:** É ruim. E, se o senhor acredita, o senhor tocou num ponto que eu achei interessante, né? O senhor fala da, que houve uma separação das, dos setores, onde cada um fica com uma competência para execução, né? E aí é um ponto interessante, porque tem a questão da, da segregação de funções, que é a atividade executória, que precisa ser segregada, isso está disposto até na legislação. Mas tem a questão decisória sobre o processo como um todo. Em relação a essa questão decisória, não executória, mas sobre a questão decisória, nessa competência, se essa competência, hoje no bombeiro, que está bem segregada, se ela fosse mais centralizada, né, numa, numa autoridade, o senhor entende que poderia trazer mais segurança para os processos e mais agilidade?

**Entrevistado:** Eu acredito que sim. E eu acho que, na verdade, também, o que a gente precisa, eh, é trabalhar mais com o planejamento. Eu vejo que é o mais importante, a gente precisa escrever mais e planejar mais o que a gente quer do bombeiro, como que a gente quer. Né? Para que as decisões, elas sejam baseadas no planejamento. Então, se eu tiver um planejamento, eu sei que meu efetivo, o ano que vem, eu tenho planejado para 6.000 homens, eu vou ter um acréscimo de 1.000 homens para o próximo ano, eu tenho que ter no meu planejamento que eu tenho que comprar equipamento de proteção respiratória, eu tenho que comprar EPI, que eu tenho que, se eu vou construir tantas unidades, eu tenho que ter a viatura para a unidade, eu tenho que ter o bombeiro. Então, na verdade, a gente não, o que, para mim, o principal é a falta desse planejamento. Né? Se eu, eu vou construir uma unidade, mas geralmente quando eu construo a unidade, eu não tenho o, o recurso humano para aquela unidade, eu não tenho o material para aquela unidade, eu não tenho uma viatura para aquela unidade. Eu vou construir a unidade e depois que a unidade está pronta, a gente já está com o problema, a gente começa a solucionar o problema. Ah, poxa, vamos agora colocar o bombeiro, agora a gente precisa de EPI, agora. Então, eu vejo que é mais planejamento mesmo.

**Entrevistador:** E o contrato de limpeza, não foi aditivado? E a energia, e a água?

**Entrevistado:** Nesse sentido. Eu acho que a gente falta muito isso. Estar, para o gestor, ele saber, ele pegar aquilo ali definido e falar, poxa, para 2026, nós vamos construir o quartel de Sobradinho II, Planaltina II e Riacho Fundo II. Então, para cada unidade, eu tenho tantos bombeiros. Né? Eu visitei alguns bombeiros no exterior e todos trabalham com, tudo é calculado. Eu sei quanto custa cada bombeiro, eu sei quanto custa uma unidade, eu sei quanto custa implantar uma unidade numa área, né? Então, ele, eles trabalham muito com esse tipo de informação, né, justamente para dar para o gestor e falar, poxa, não é simplesmente eu abrir uma unidade ou comprar um material. Então, e eu estou falando uma coisa maior, mas nos planejamentos pequenos, né? Eu vou comprar uma geladeira, a gente não tem um planejamento de quantas geladeiras a gente vai comprar. Na verdade, a gente, ah, vamos, acho que é 50, aí compra 50, não tem...

**Entrevistador:** Qual a vida útil da geladeira? Quanto tempo eu vou ter que substituir essa geladeira?

**Entrevistado:** Um exemplo agora do, a gente adquiriu um avião, né?

**Entrevistador:** Sim.

**Entrevistado:** Só que o avião já chegou, já vai começar a executar e não tem projeto de, não tem processo de manutenção do avião. Né? Aí o pessoal, mas, mas a gente tinha que esperar o avião chegar para fazer o processo. Eu falei, não, não tem que esperar o avião chegar. A gente já sabia, a gente já tinha comprado o avião. A gente estava em recebimento do avião. Enquanto o processo de recebimento estava ocorrendo, o processo de manutenção do avião tinha que estar acontecendo. Não esperar chegar um avião para que a gente fique com ele parado um tempo, 4, 5, 6 meses até que...

**Entrevistador:** Para não gerar manutenção.

**Entrevistado:** Sabe? Então, é um exemplo da falta de planejamento, que a gente, eu acho que é o nosso maior problema.

**Entrevistador:** Que vai, coronel, em cima do, do, do meu terceiro bloco aqui de perguntas, eu acabo, o senhor acabou respondendo. Se o senhor pudesse propor alguma alteração do modelo, né? Qual seria a mudança? E aí eu entendo que o senhor falou exatamente que seria a questão do planejamento, que seria mais importante até do que qualquer mudança de modelo, né? É, seria planejar-nos melhor, né?

**Entrevistado:** É. A estrutura, a estrutura mesmo ela estando bem dividida, ela é uma boa estrutura. Eu acho que pequenos ajustes a gente pode melhorar. Mas eu vejo que o maior problema é a falta de planejamento. A gente visitar, eh, por exemplo, uma, uma Marinha, ela tem planejamento para 20, 30 anos. Né? Ela executa um planejamento porque são grandes projetos, mas tudo é planejado, né? Você não tem nenhuma ação que você vai tomar, eh, pessoal, dependendo de autoridade, dependendo de política, dependendo de nada. As decisões estão, estão definidas, estão escritas. O gestor, quando ele entra, ele tem ali o, ele recebe, fala, poxa, isso aqui eu vou, é o meu norte, né? Eu acho que falta muito esse planejamento pra gente.

**Entrevistador:** Perfeito. E o senhor gostaria de acrescentar mais alguma coisa, fazer alguma consideração?

**Entrevistado:** Não, tá bom.

**Entrevistador:** É isso mesmo. Agradeço mesmo o senhor.

## APÊNDICE G – Transcrição de entrevista

### DADOS DA ENTREVISTA

**Entrevistado:** Diretor de Orçamento e Finanças.

**Tema Principal:** Percepções sobre o processo de ordenação de despesas na Corporação.

**Data:** 04 de setembro de 2025.

**Local:** Quartel do Comando-Geral do CBMDF, Brasília-DF.

**Formato:** Entrevista presencial com gravação em áudio.

**Entrevistador:** Ok. Coronel, estou desenvolvendo esse projeto, que é sobre ordenação de despesa aqui na corporação. Inicialmente, peço para o senhor descrever a trajetória profissional, as experiências que o senhor teve em relação à gestão pública, eu acho que o senhor agregou também.

**Entrevistado:** Eh, eu tenho mais de 30 anos de serviço, né? Entrei em 95. Eh, sou coronel do Corpo de Bombeiros. Eh, minha passagem aqui, eu fiquei, foram 13 anos como oficial subalterno. E aí eu fiquei sempre em quartéis operacionais, como oficial subalterno, né, no primeiro GBM, no GBS, na companhia de guarda, né? E no GPRAM. E aí, eh, quando eu fui promovido como oficial intermediário, eu estava fazendo um curso em São Paulo, de instrutor de educação física. E retornei. E desde então eu fiquei muito tempo lá, pelo menos uns 10 anos, na área de treinamento físico militar, que é o CECAF, né, ajudei na construção do CECAF, né, que ele é uma unidade que existe há pouco tempo, um pouco mais que 10 anos, salvo engano, uns 12 ou 13 anos. E aí eu saí do CECAF, já como tenente coronel, depois de ter passado três vezes como comandante do CECAF, e além de outras funções lá dentro, e vim para o Estado maior, fui, depois trabalhei lá na na ascensão de de combate a incêndio, de prevenção e combate a incêndio, né? E fiquei um ano lá, foi no período da pandemia. E depois fui subdiretor de gestão de pessoal por dois anos, né? E fui depois nomeado como diretor de tecnologia, informação e comunicação, de TIC, né? E aí, em 2023, eu fui agregado e fiquei dois anos na Secretaria de Segurança. Lá dentro eu exerci três funções. Primeiro eu entrei na escala de supervisor de operações. Fiquei pouquíssimo tempo, nem 30 dias. Fui efetivado como gerente eh na coordenação de ordem pública, era uma coordenação recém-criada. Fui gerente de, lá é chamado de GEFAO, né, gerente fundiário de ações urbanas, né? Eh, que trabalha muito nessa questão de invasão à terra pública, né? Fiquei oito meses como nessa função e depois eu fui nomeado como coordenador de suporte e apoio, que é o responsável pela área administrativa, pessoal e patrimônio da subsecretaria de operações integradas. Totalizando dois anos agregados, né? Foi bem interessante porque eu tive uma visão fora da instituição, uma visão mais macro, né? E a atuação com outras IOAs, né, que são instituições, organizações e agências, né? Eh, você tem o contato com outras pessoas de várias missões e foi bem interessante. E retornei, agora sou diretor de finanças, né, de orçamento e finanças. Mas, eh, eu estou aqui, estou um pouco mais que 30 dias, né? Então eu tô ainda conhecendo bem a função. É um grande desafio, né? Eu tenho uma excelente equipe que tem me assessorado aí com excelência. Mas cada dia é um aprendizado, né? Então essa área aqui no setor de compras do Corpo de Bombeiro, no DF, é a primeira vez que eu exerço uma função. Né? Já rodei muito

na instituição ao longo dos 30 anos. Tirei muito serviço, viu? Mas em relação a compras, tá sendo um desafio agora. Para não dizer que eu nunca tive nenhum contato com a área, na DIGEP tem a SEPAG, né, que faz as estimativas, né, orçamentárias, os impactos, né? E lá a gente tinha, fazia uma prévia do que vinha aqui para a DIOFI, né? Toda despesa pessoal, né? Exatamente. Mas assim, para mim tem sido um aprendizado, é claro que eu tô procurando, diante da experiência que eu tenho sobre gestão pública, sobre administração, né, eh, trocar experiência com a equipe técnica e procurar ser também mais técnico, né? Então, para mim, cada dia aqui, eh, eu tenho tido uma aula com o pessoal, mas estou seguro das funções que eu estou exercendo.

**Entrevistador:** Perfeito. E assim, na visão do senhor, como é que tá funcionando o ciclo da despesa aqui no Corpo de Bombeiros? Essa seria meu primeiro questionamento. E, e nesse processo dessa despesa, quem são os atores decisivos que o senhor enxerga, eh, em relação a isso aí?

**Entrevistado:** Certo. Bom, esse ciclo, né, que foi o termo que você usou, da despesa na corporação, ele é um rito, né? Ele começa lá com o demandante, em que ele, ele sabe qual é o problema dele e ele vai tentar, e vai buscar uma solução. E, aí ele vai passando por vários atores durante esse rito ou ciclo, como você falou. E eu acho necessário, apesar de ser um ciclo complexo, com vários atores, eu acho necessário todo esse rito, passar ali pela chefia imediata, subir de onde ele está ali na organização do governo militar, até chegar aqui no setor de compras, passar pelas diretorias e terminar aqui na DIOFI, na parte realmente da declaração orçamentária, tendo em vista que depois ainda vai o estado maior, vai e volta, para poder prever essa possibilidade no PARF, né? E a parte de empenho, liquidação e pagamento. Tá? Então assim, é um ciclo que parece ser muito burocrático, mas eu acho necessário e por que é necessário? Porque você envolve muitas pessoas que tornam o processo mais transparente, em que ele vai passando por várias etapas em que existem vários filtros. E eu acho, e na minha opinião, isso, uma auditoria futura é muito positivo, porque a possibilidade da detecção de algum erro administrativo durante o processo, ela é maior. Você não centraliza em poucos atores ou um único ator, vamos dizer assim, porque eu acho que aí sim, a possibilidade de erro, ela fica muito maior e aí a questão da de responder posteriormente também uma tomada de contas, ela fica mais viável, vamos dizer assim. Mas, eh, como você questionou, eu acho que da forma como está, eu acho importante também, porque você distribui a responsabilidade, porque cada ator, ele tem uma competência, né? E quando eu falo ator, é do demandante, a chefia imediata, né, esse trâmite todo que até chegar aqui na fase final na DIOFI, onde é ordenado.

**Entrevistador:** Tá. E o senhor enxerga que os atos do senhor enquanto diretor de finanças, né, eles são puramente técnicos ou ele faz parte de uma responsabilidade maior em relação ao ciclo da despesa?

**Entrevistado:** Essa pergunta, ela é muito boa. Ele tem que ser técnico na sua natureza. Então, assim, a sua, a essência das minhas decisões, elas têm que ser técnica. Não é na, na minha pessoa, aqui, na minha função que eu estou exercendo, que eu tenho que tomar qualquer outra ação que não seja técnica. Então, é um setor assim, 100% técnico.

**Entrevistador:** Perfeito. E, a gente tem um, um modelo hoje na corporação, né, coronel? Que o senhor descreveu bem, eh, bem segregado, né? Cada ator com uma responsabilidade. E nesse modelo que está vigente hoje, o senhor sente que possui,

o senhor enquanto diretor de finanças, né? O senhor possui, eh, sente que possui a visão e o controle de todo o processo que envolve um ato que o senhor vai tomar?

**Entrevistado:** Certo. Ó, hoje em dia, com o processo eletrônico, né, que o SEI que nós vivenciamos da tramitação de documentos, né, de formulação de processos, eu acho que isso é mais fácil, entendeu? Porque você consegue rastrear nele todo como tudo começou, se desenvolveu e chegou até a mim. Então, assim, o meu corpo técnico, ele faz um filtro geral para ver se houve algum problema, algum vício, algum erro durante todo o processo. E, na minha opinião, é, hoje, a possibilidade de eu ter esse controle, porque assim, você nunca vai ter um controle 100% de uma situação, mas se você tendo o conhecimento técnico e você tendo acesso a todos os documentos da sua origem até o momento que chegou aqui na DIOFI, a possibilidade de ter o controle é muito maior, né? Então, assim, não vão existir atores externos que venham mudar todo o rito. Pode até acontecer, mas ele não vai ter competência em interferir nesse processo, tendo em vista até a forma da ferramenta que nós dispomos hoje, que é o SEI. Então você consegue consultar o andamento, inclusive verificar, né? E aí é onde vem muito a questão do comando, quando ele quer uma prioridade no documento, porque ficou muito tempo parado em algum setor? Por que motivo? Porque cada diretoria, cada setor onde passa, ele tem um período de análise, de instrução e de despacho, né? Então, assim, aqui também tem um período e geralmente chega sempre com a corda no pescoço. Você já chega para entregar o produto. E aí é onde a gente tem alguns embates e aí, porque eu te falo isso, você falou de controle, né? Então, assim, para eu ter o controle, eu tenho que ter também o meu tempo de fazer tudo isso, da análise, da instrução e do despacho. Então, muitas vezes eu tenho algum desgaste nesse sentido. O desafio é o tempo, né? Exatamente. Aqui é a fase final e como ele já andou determinados dias ou meses desde o seu início, alguns processos são prioritários e aí a gente acaba trabalhando com uma pressão maior, mas aqui a gente, eu como diretor, tento respaldar e procuro respaldar minha equipe técnica para que eles tenham um tempo suficiente para que eles façam a melhor instrução possível.

**Entrevistador:** Perfeito. E usando esse termo formal da legislação, quem que o senhor identifica hoje na corporação com o título de ordenador de despesa?

**Entrevistado:** Bom, o ordenador de despesa é a figura do diretor, né, que eu estou hoje, né, diretor de finanças e orçamento, né, que é o DIOFI. Essa, eu assino como ordenador de despesa, é uma função que foi designada pelo comandante geral, né, para que eu exerça. Agora, numa tomada de contas que é realizada depois de 5 anos, né, da corporação, de como foi todos os seus processos de pagamento e de despesa, lá são vários atores citados. E vem do comandante geral e vai pela figura aqui do do diretor de finanças e orçamento, né? E se por um acaso, eu por algum motivo me afastei, o sub de off respondeu, ele também entra como um ator responsável, né? Mas o principal ator é o diretor de finanças, mas todos têm uma parcela de responsabilidade na despesa. Isso é fato, isso, os processos que chegam da TCDF, eles citam um rol de pessoas. Ele compartilha, ele divide responsabilidades.

**Entrevistador:** Aí, e só complementando, né? O senhor, então o senhor identifica o diretor de orçamento e finanças e na área de saúde, por consequência, o de saúde.

**Entrevistado:** Exatamente. São dois ordenadores, né? Né? Então, na área de saúde, o de saúde.

**Entrevistado:** Perfeito.

**Entrevistador:** Aí, coronel, dentro desse ciclo da despesa, a pergunta é, como é que o senhor percebe a sua responsabilidade, aí eu falo uma responsabilidade pessoal, civil, administrativa e penal, sobre a legalidade dos atos que aconteceram antes da sua decisão. Como é que o senhor enxerga isso dentro do ciclo do bombeiro?

**Entrevistado:** Tá. Então assim, vou citar por exemplo, um processo, né, que termina comigo, é isso, né?

**Entrevistador:** Isso.

**Entrevistado:** Tá. Ó, na minha opinião, eu acho que todos têm responsabilidade. Porque eu como ordenador de despesa, eu sou o executor e você me perguntou lá atrás se eu achava que aqui tem que ser técnico, né? Se tem que ter alguma outro tipo de característica, perfil. E como, quando chega para mim, os filtros que são realizados aqui é dentro da parte da execução orçamentária, entendeu? Eu não vou questionar se aquela demanda ela é uma prioridade na corporação, entendeu? Se houve um remanejamento de um código A para B devido à necessidade institucional, não sou eu que tenho que questionar isso. Sim. Tá? Então, é, a minha opinião é que, durante todo o processo, lá daquela sua primeira pergunta, do ciclo de despesa, do primeiro ator até terminar mim, eu, todos são responsáveis. Por mais que eles falam que você é o ordenador de despesa, é você que tem o controle, é você que faz o pagamento. Mas para eu chegar a esse pagamento, eu tive que passar por vários filtros, no qual eu, eh, vou ver da competência técnica de cada setor e no final eu me assessoro para ter uma decisão final.

**Entrevistador:** Respeitando, então o senhor diz, respeitando cada setorial com sua competência e sobre aquilo que foi praticado dentro da setorial, o chefe daquela setorial seria o responsável, nesse sentido, né?

**Entrevistado:** Exatamente. De ter essa diluição de responsabilidades. Cada um respondendo pela sua parte.

**Entrevistado:** A minha responsabilidade é técnica quanto ao, vamos dizer assim, ao pagamento. Eu vou fazer o pagamento depois de passar aqui por todas as fases necessárias, eh, com a instrução de todo o processo. Sim.

**Entrevistador:** Perfeito. E o senhor já presenciou, o senhor tem, me narrou aqui que tem 30 dias, né, que assumiu a função, mas às vezes o senhor participou de outras reuniões envolvendo essas questões. O senhor já presenciou ou participou de algum debate onde dois desses atores envolvidos no ciclo da despesa tinham posições diferentes sobre um processo? E como essa divergência foi resolvida? O senhor poderia me dizer sobre isso?

**Entrevistado:** É, eu inclusive já fui um outro ator no ciclo de despesa, né? Já fui o demandante, por exemplo, né? Sim. Então assim, eh, vou falar a experiência estando em outra função e não como de of. Eh, essas divergências são comuns, porque o conhecimento de todo o ciclo da despesa, usando o termo que você colocou, ele não é um conhecimento comum a todos. Eu acho que tem que ser sedimentado, tem que ser melhor instruído, desde a formação, e eu falo isso não é só a formação do oficial que tem o poder decisório, mas da praça também, que ela está assessorando o oficial para poder instruir um processo e é ele que vai demandar muitas vezes, né? Então, assim, a divergência, ela é comum e ela acontece por falta de conhecimento ou instrução. E a solução para a divergência é o debate, é a discussão, é tentar chegar num senso comum. E até é instruído, eh, o processo para as pessoas que têm a divergência, muitas vezes até por ignorância de como deveria ser, dentro do próprio

ciclo, quando não deveria ser dessa forma. Deveria ser algo, uma ferramenta de conhecimento de todos. E não é porque é algo sigiloso, é algo que poucas pessoas podem ter conhecimento. Eu acho que tem que ser algo que tem que ser sedimentado na formação, nas, nos cursos de carreira, né? Porque todos em algum momento vão passar neste ciclo. Entendeu? Seja a praça ou até o oficial, que você falou, né? Com certeza. Eh, eh, assessorando e participando, executando.

**Entrevistado:** E, na opinião do senhor, esse, o modelo, como hoje está distribuída essas competências aqui no no bombeiro, né, promove eficiência, celeridade nos processos ou acaba às vezes tornando eles um pouco mais burocráticos?

**Entrevistado:** É, eu até na primeira pergunta, eu falei um, falei de uma forma geral, né? Eu acho que eu citei bem, até respondendo essa pergunta, né, desde da primeira. E eu falei que é necessário, né, ter toda essa burocracia. Burocracia, ela não é sinônimo de incompetência, não é sinônimo de ineficácia, entendeu? A burocracia, ela é necessária para você envolver os atores, distribuir competências e responsabilidades, de forma que vão existir vários filtros que vão ajudar na decisão final, que vai passar aqui pela ordenação de despesa. Então, na minha opinião, eu concordo como é feito hoje, esse ciclo. Eu acho que é eficiente. E nós, do Corpo de Bombeiros, somos referência de compra, ainda, né, em relação a outros órgãos, entendeu? Então, a gente dá muita instrução sobre isso. Então, assim, eh, eu acho que da forma como está, o que se pode melhorar é como eu te falei na pergunta anterior, ter um, uma instrução, um, uma divulgação do conhecimento a toda a corporação, criar oficinas, criar seminários, ou workshops, criar, instruir o que já existe há muito tempo e do qual a gente é referência, recebe vários selos de garantia aí por órgãos de controle, devido a forma como existe hoje, entendeu?

**Entrevistador:** Entendi. Entendi. Eh, e aí a próxima pergunta, eu acho que ela já é, o senhor meio também que já respondeu. A pergunta seria se o senhor acredita que um modelo de competência mais centralizado, ou seja, diferente do que a gente teria hoje, poderia trazer mais segurança e agilidade?

**Entrevistado:** Não, é, é totalmente contraditório com o que eu disse, né? Aliás, é centralizado, nunca foi a melhor solução para nenhum setor administrativo. Você tem que dividir competência. E aí as autoridades, aquelas que têm poder decisório, elas têm que monitorar dessa divisão de competência que foi atribuída, para que as coisas aconteçam. Tá? Mas assim, essa pergunta ela vai justamente no sentido contrário de tudo que eu disse até agora.

**Entrevistador:** Perfeito. E, e o senhor teria alguma proposição de alteração no modelo atual, algum ponto de melhoria, que o senhor poderia descrever?

**Entrevistado:** Então, eh, do modelo atual, é como eu te falei, ele é referência. Se eu acho que a gente tá jogando bem e tá sendo elogiado por órgãos de controle, porque assim, a, as tomadas de conta anuais, elas terminam aqui e geralmente no DERRU também, né, com alguns pontos a serem revistos, né? Porque nós somos humanos e somos propícios a falhas. Mas assim, da mesma forma que somos propícios a falhas, nós temos que ir lá corrigir e não cometê-las mais. Então, eu acho que da forma como está hoje, eu, eu acho, pelo menos, do pouco tempo que eu estou aqui como de of, eu acho uma forma efetiva, tá? Eh, no primeiro, eu fico até, eh, não me sinto hoje, eh, conhecedor o suficiente de propor algo diferente, tá bom? Eh, algumas situações pontuais eu tenho observado, tenho conversado com a minha equipe técnica, mas hoje, pelo pouco tempo que eu tenho aqui, eu acho que o ciclo, e também pela experiência administrativa que eu tenho ao longo de 30 anos e por ter visto toda essa

transformação que aconteceu, eu acho que hoje a referência é a melhor possível.

**Entrevistador:** Perfeito. E o senhor teria alguma coisa a mais a acrescentar ou?

**Entrevistado:** Não, eu, eu só agradeço aí pela, pela entrevista, né? Eu acho que, que é importante sempre conversar com o setor técnico. Aqui é a DEALF, ela é um mundo à parte, né? E aqui tem que ter as pessoas mais técnicas e comprometidas. É claro que no corpo de bombeiros nós temos vários setores em que o comprometimento ele tem que ser sempre 100% de todos os envolvidos, mas aqui é 100% técnico, não tem para onde correr, entendeu? É, a legislação, ela tá prevista. Dúvidas vão acontecer, mas para isso nós perguntamos, questionamos a órgãos de controle, né, órgãos jurídicos. Mas eu acho que aqui não tem para onde correr. É o que tá previsto, não existe outra interpretação.

**Entrevistador:** Perfeito. Eu agradeço o senhor. Obrigado.

**Entrevistado:** Obrigado.

## APÊNDICE H – Transcrição de entrevista

### DADOS DA ENTREVISTA

**Entrevistado:** Diretor de Saúde.

**Tema Principal:** Percepções sobre o processo de ordenação de despesas na Corporação.

**Data:** 04 de setembro de 2025.

**Local:** Quartel do Comando-Geral do CBMDF, Brasília-DF.

**Formato:** Entrevista presencial com gravação em áudio.

**Entrevistador:** Coronel, boa tarde. Agradeço o senhor pela entrevista e eu tenho começado as entrevistas pedindo, assim, brevemente para o senhor narrar a trajetória do senhor, as funções que o senhor exerceu, né, aqui na corporação, até chegar aqui à Diretoria de Saúde.

**Entrevistado:** Certo, boa tarde, Igor. Agradecer a oportunidade, né, de participar dessa, do seu projeto aí, né? Contribuir. E eu, né, comecei na academia, depois fui para uma área que é uma missão fim da corporação, mas é uma área, eh, de certa forma técnica, né? Eu fiz um curso de de análise de projeto de incêndio, né? E fui para essa área técnica de de segurança contra incêndio e pânico. Né? Como é uma área fim, mas não é uma área muito, eh, como se diz assim, operacional, no sentido daquele atendimento mesmo, da da pessoa ali, né, da ocorrência, tal. É uma área fim e ela acaba sendo um pouco, né, não atraindo muito o interesse, né? Então, eu entrei ali e fiquei, fiquei, né? Porque você tinha que cumprir, né, não tinha muita rendição e fiquei por longos anos ali, né, que até 2012, né? Então, passei pela área de de vistoria, de credenciamento de empresa de segurança, né, depois fui para a seção de análise de projeto, né? Depois chefeiei uma seção de de aprovação de projetos e depois fui pra casa militar. Na casa militar, eh, eu tive uma experiência com a execução de contratos, né? Gerente de telefonia da diretoria de comunicação. Passei cinco anos ali nessa função, né? Retornei para a corporação. Eh, fui comandante de GBM, comandante da seção de recursos humanos, da do comando operacional, né, passagens rápidas, né? Mas depois comandeí o, fui pra área de ensino, uma passagem rápida no comando operacional e depois para a área de ensino, né, onde eu comandeí aqui o CEFAP e comandeí também a academia. Foram quase três anos, né, de na área de ensino. E depois fui movimentado como subdiretor aqui de saúde, né? E já, já experimentando aí o o peso da ordenação de saúde e de despesa, né? Que é justamente aquele é aquele, é aquela fama que o ordenador de despesa tem, né? O DIOFI e o de DISAU, né? E a gente ainda tinha uma fama, uma fama pior, né? A DISAU sempre teve uma fama pior, não sei porquê. Que a de DIOFI, uma fama assim, de mais organizada, né? E a de DISAU, uma fama de desorganizada, né? Então, sempre gerava assim uma apreensão muito grande, né, da da ordenação de despesa, né? Que é, é diferente de você ser um comandante de outra unidade, né? Além das suas atribuições, né, de gestor, tal, aqui ainda tem essa questão da ordenação de despesa que a gente sabe que as nossas contas ficam aí, né? São auditadas, são fiscalizadas, controle interno, controle interno da, do GDF, controle externo, né, do GDF e ainda do dos órgãos federais com o controle, né? Então, é, a gente fica, a gente sai, mas o nosso CPF, as nossas contas ficam, né? Por alguns

anos. Aí, acho que o senhor foi SUB DIOFI, né? Fui sub, aí fiquei um ano sub, sub DISAU. Sub DISAU. Depois passei um ano na, na Secretaria de Segurança. Quando eu retornei pro bombeiro, né, tinha acabado de sair o diretor de saúde, né? E aí, como eu já tinha passado como subdiretor, o comandante aproveitou a oportunidade para nomear rapidamente um diretor de saúde, que tinha acabado de sair, e ele me, me nomeou, o comandante Sandro me nomeou aqui em em agosto de 2024. Então agora eu tô fazendo um ano aqui de diretor de saúde. Perfeito. Então a minha carreira aí, praticamente no corpo de bombeiros, né?

**Entrevistador:** O senhor passou por muitos lugares. Experiência é grande, né? E, e assim, hoje, Coronel, em relação ao ciclo da despesa da corporação como um todo, a gente pode dizer assim, em relação à folha e compras, contratações e etc. Então a gente tem a folha, e aí a gente tem a DIGEP e DINAP cuidando dos ativos e inativos e a DIOFI que faz o efetivo pagamento da folha, eh, num, de um lado. E do outro lado, a gente tem as contratações, as compras públicas, que é uma outra grande fatia de orçamento nosso, é uma outra grande fatia de ordenação. E aí, quando a gente trata dessa questão das compras, aí a gente tem alguns atores aí envolvidos, né? Então a gente tem o, basicamente, o Departamento de Administração, Logística e Financeiro, o DEALF, o diretor de materiais e serviços, o diretor de contratações, diretor e temos essa particularidade aqui na DISAU, né? Que aí entra o diretor de saúde compondo junto com a equipe do DEALF, porque a Diretoria de Saúde hoje tem a, vamos dizer assim, a parte financeira, mas não tem a parte de planejamento, nem a parte de contratação em si, né? Então a gente tem esses atores envolvidos. Então, por exemplo, quando o senhor, enquanto diretor de saúde, demanda a contratação, uma contratação ou a compra de um bem ou serviço, esse processo vai para o DEALF, lá ele finaliza a parte de planejamento, contratação, depois retorna aqui pro senhor, eh, para execução e pagamento. Então nesse cenário aí que eu, que eu descrevi pro senhor, eh, como é que o senhor enxerga os os atos do diretor de saúde nesse ciclo, né? Ele é um ato técnico? Tem responsabilidade maior? Como é que o senhor visualiza isso?

**Entrevistado:** Olha, aqui na, na saúde, né, Igor, a gente tem uma dinâmica diferente, né? Com relação à ordenação de despesa. Você falou aí vários, vários, eh, vários atores aí na questão do, do orçamento, né? Então, eu imagino, né, como a minha passagem foi só na diretoria de saúde, eu ainda não, não entrei muito a fundo na questão da DIOFI, mas a gente sabe, né, que o nosso orçamento, a maior parte é pagamento, né? Pagamento, ativo, inativo. Então, não saberia nem dizer aqui um valor específico, né, aproximado de quanto que é um pagamento, mas eu sei que depois do pagamento é o DISAU. É DISAU. Então, assim, as aquisições do Corpo de Bombeiros, os investimentos, né, e custeio, eles, né, são ainda menores do que a DISAU. Então, a gente executa aqui um orçamento em torno de 180 milhões, né? 180 milhões ano. Ano. Então, é um desafio muito grande, né? A gente, né, manter funcionando, né, os estabelecimentos de saúde, a POMED, né? Sim. Eh, aquisições de medicamentos, que às vezes são coisas pequenas, né, que não demanda muito do orçamento, mas é uma, é uma demanda de um planejamento muito grande, que a gente fica na dependência da DIMAT, a gente fica na dependência da DICOA, e assim, são coisas muito específicas, né? Coisas muito específicas que às vezes envolvem a questão da área de saúde, né, profissionais de saúde, que é difícil, às vezes, até, eu imagino pra DIMAT, por exemplo, entender um processo, né, um processo de edital de hospital, né? Um credenciamento de um hospital, né? É difícil até de de de, mas a gente não pode parar, né? Da mesma forma que um helicóptero, ele tem uma

manutenção preventiva ali, que é o que a gente tem na área ali, o pessoal de execução e de demandante, que são os mais, os mais especializados ali, que já conseguem ir mais ou menos, né, na direção certa pra, e com um planejamento bem de antecedência, para planejar. Aqui a POMED é a mesma coisa, já tem que planejar. Não pode adquirir muito, porque tem validade os remédios, os materiais. Você tem que ter um planejamento muito grande de gente. Não pode deixar faltar nem sobrar, né? Isso. E esse, aí você falou, essa questão da área de planejamento, de contratações, faz falta a gente, aqui, né, pra gente um, um, um setor, uma atenção especial específica, né? De quem já conhece, para poder dar celeridade, dar andamento nesses processos de contratação.

**Entrevistador:** O senhor acha, o senhor acha então que seria, eh, positivo na visão da Diretoria de Saúde que a ordenação do orçamento da saúde ficasse toda interna? Com planejamento, contratação e até o pagamento?

**Entrevistado:** Sim, hoje na estrutura, na estrutura que a gente tem hoje, seria um pouco complicado, porque assim, o ordenador, ele, ele ser o contratador, o, o que assina o contrato, o que faz o planejamento e que paga a conta, ficaria um pouco, é, uma sobreposição aí de funções, né, que... É, na verdade, tem que ter segregação de funções. É, a gente, eu seria, eu sou a favor de a gente ter um setor aqui, né, de, mas que fosse, eh, fosse feita a as estratificações das funções, né? A, a divisão das funções, então, que eu vejo que um, um elevamento, um, uma elevação, né, de, de responsabilidade da DISAU, elevando a um, um departamento logístico de saúde, né? Um departamento de saúde, pra gente ter o poder, manter um setor responsável pela contratação e planejamento, né? Um setor diferenciado, apartado, né, segregado de pagamento, né? Então, de forma que quem paga não é o que contrata, né? Então a gente teria que ter, então, um nível acima, né? Não o ordenador, não o ordenador de despesa sendo responsável por todos esses setores, mas que a gente teria que ter um sistema próprio aqui de, de planejamento, contratação, né? Pra a gente ter um, um, um, uma dinâmica melhor, uma dinâmica melhor, uma independência e celeridade nos processos, porque você tem a DIMAT que a maioria das pessoas da DIMAT tem uma formação de, de combatente, né, de vai adquirir materiais de combate a incêndio, vai adquirir carros de combate a incêndio, né, desde que não, não precisa ser especialista em mecânica, mas ele sabe o que que é um carro de combate, porque ele teve a formação nisso, né? Agora, como é que ele vai comprar um material de saúde, né? Entendi. Então, para ele analisar, e aí ele vai, então, acaba gerando outro, e também o próprio, o próprio, o próprio setor ali, como tá focado na, na missão fim do Corpo de Bombeiros, ele tem uma, uma definição de prioridades que às vezes a saúde não é compreendida ali como uma prioridade. E pode, pode ser que isso atrase os processos, né? Nós já tivemos alguns anos em que a Policlínica quase parou, porque, hoje o dentista, se não tiver aquele material, ele não consegue trabalhar. Às vezes o médico, não, não consigo fazer o exame, mas vou, vou atender no consultório, né? Não preciso de nenhum material no consultório, mas o dentista ali, ele não consegue, né? Ele não pode chegar lá sentar e ficar ali e não fazer nada, né? Sim. Ele precisa daquela resina, daquele, daquela... Aquele seu nome, mas... É um papel e sem um, um serviço não, não funciona, né? É aquilo que vocês que estão lá na contratação sabem o que demanda, às vezes o aquilo que é mais baratinho, ele é mais difícil de comprar do que o que é caro, né? Exato. Entendeu? E são vários materiais. Então, essa dinâmica que a gente precisa, né, eh, azeitar, né, para para que tudo funcione. Comprar o material de qualidade, né, para usar no nosso militar.

**Entrevistador:** E aí, e aí nessa linha, Coronel, aí a gente já passa para um bloco

falando assim, eficiência e governança, né? Eh, na opinião do senhor, esse atual modelo que nós temos, né? E no tocante a DISAU, especificamente, esse atual modelo de distribuição de competência, ele traz celeridade e eficiência pros processos ou torna eles mais burocráticos? No sentido de ter a DISAU aqui, o departamento lá, parte do processo é feito lá, parte é aqui, inicia e termina aqui, né?

**Entrevistado:** Vamos lá. Ele acaba tornando um pouco mais burocrático, né, Igor? Porque o, o diretor de saúde, ele é o ordenador de saúde do Fundo de Saúde. Esse Fundo de Saúde, a gente planeja, né, as nossas compras que são destinadas a manter a POMED funcionando, a PODON funcionando, ou seja, compras de materiais de saúde ou até determinados, por exemplo, um ar-condicionado que pode ser confundido entre manutenção predial ou às vezes relacionado com a saúde, mas eu tenho um setor aqui que ele, ele guarda os medicamentos que são termossensíveis. Se ele chegar numa temperatura, eu perdi o medicamento. Às vezes uma compra pode ser até na casa de milhares, né, de milhões também, posso perder. Então eu tenho que manter aquele equipamento funcionando. Então, às vezes eu uso o recurso do Fundo de Saúde para manter aquele equipamento funcionando, né? E às vezes até há uma confusão, né, entre, às vezes a manutenção predial teria que ser o fundo, né, do, de manutenção, né, da da corporação, da DIOFI, mas às vezes, né, o pessoal solicita que a gente use o nosso recurso aqui de, de custeio da saúde. Mas não é o caso aqui. O que a gente precisa, às vezes, se eu, eu tenho já o recurso que é para usar na saúde, né? Mas para planejar a compra e a contratação, eu tenho que entrar numa fila que é do geral, que é do recurso que é para manter o bombeiro. Então, você analisa aqui, o recurso para manter o bombeiro, qual é a prioridade? Utilizar esse recurso. E o recurso da saúde, eu tenho que entrar nessa fila. Qual vai ser a prioridade? Vai ser a ponta, né? Então, às vezes a gente não consegue passar, mas eu tenho um recurso que é só para usar para isso. E acontece, né? Acontece. Eu tenho ali, aconteceu no ano passado, né, não tinha recurso para, pro custeio da corporação, mas eu tinha recurso, mas os pregoeiros estavam fazendo licitações, né, licitações para comprar aquilo que poderia ser utilizado para ali, concluir as compras da, da corporação. Sim, claro. Tudo bem, a corporação, a missão fim, é o mais importante, é o que justifica a nossa existência, né? Mas você imagina, eu tenho o recurso, preciso gastar, mas eu dependo... E eu tenho um gargalo. É, o gargalo do ano passado foi o, a ponta final, que foi a licitação. Licitação, né? E o nosso material não entrava na prioridade, né, da, para utilizar aquele sistema de licitação, né, o, o recurso humano que estava disponível ali, né? Exato. Então, assim, a gente tendo aqui a nossa, o nosso ciclo fechado, a gente conseguiria, primeiro que a gente ia ficar mais especialista em comprar materiais de saúde, né? Então, os levantamentos, né, além da questão legal, que todo mundo ia ter o mesmo treinamento, da DIMAT, por exemplo, mas as comparações, levantamento de preço, pesquisa, né, especificação de material, ia ficar um pouco mais especializado, né, e ia, ia ganhar tempo nisso daí. Sim. Né? E depois programar a contratação, né? Programar a licitação, a gente ia, o recurso é nosso, não tá influenciando a corporação, não tá atrapalhando as compras da corporação e a gente faria as nossas compras, né? Então, eu acho que essa questão burocrática ia ser, ia ser, eh, eh, resolvida com isso, né? De entrar nessa prioridade, dessa fila aí, né?

**Entrevistador:** E aí minha, minha próxima bloco seria dessa proposta de atualização. Na visão do senhor, se o senhor pudesse propor alguma alteração no modelo que nós temos hoje, qual seria essa mudança que o senhor proporia? Imagino eu, pelo que o senhor discorreu, seria realmente fechar o ciclo da despesa aqui, deixar em âmbito

da diretoria, elevando isso, ela, talvez a um nível de departamento.

**Entrevistado:** Sim, seria, eu acho que é a solução ideal para que tenha essa segregação de funções, né? Sim. Você ter o ordenador como uma forma de controle, né? E você ter os setores de planejamento e contratação, né? Então, você independente, né? Independentes. Perfeito. E aí você teria um controle acima e você entraria como uma, uma diretoria ou um setor de ordenação, um setor de planejamento, assim como teria o setor operacional, que seria POMED, PODON, o CEABM, né? Seria um, poderia ser um setor de saúde, um setor, né? Vamos, hoje a gente tem essa estrutura formal, que é diretorias, né? Então vamos lá, departamento de saúde, diretoria de de orçamento e finanças, diretoria de contratações e planejamento, contratações, diretoria de saúde, que seria o atendimento médico, odontológico e saúde mental, né? Então uma diretoria de saúde, né? Perfeito. Então, alguma coisa nesse sentido, eh, poderia estar ligado a essa diretoria também, a questão do CECAF, né? Perfeito. Do, do, da questão da, como prevenção, a questão de desportiva, né? Qualidade de vida e tal. Mas alguma coisa nesse sentido, né? Elevaria também as, as diretorias de saúde, né? Como a, a, uma área mais médica de atuação. Então essas, essas três diretorias aí seriam, comporiam esse departamento, né?

**Entrevistador:** Perfeito, Coronel. Eh...

**Entrevistado:** Eu acho que isso aí, eh, daria uma dinâmica melhor, né? Sempre que eu foco aqui, eu só compro coisa de saúde, né? Com a especialização. É, os, os contratos de manutenção da POMED... Descentraliza, né, de certa forma. Sim. E a pessoa ia comprar só isso, ela ia já saber, tá renovando, precisa renovar, precisa contratar para daqui a dois anos vai acabar, já tá tudo pronto aqui, é isso, né? Ficaria só por conta disso aí. Eu acho que ia trazer um, um ganho assim até no uso dos recursos que a gente tem, tanto recurso humano, como as instalações novas, né? A POMED é relativamente nova, essa estrutura que a gente tem. Tem muitas potencialidades aqui, né, para a gente poder explorar.

**Entrevistador:** Né? Era isso, Coronel. O senhor tem alguma coisa mais para acrescentar?

**Entrevistado:** Não, é isso. Acho que é isso que, que seria um estudo nesse sentido, acho que se a corporação, né, entender que deve caminhar para esse lado, é uma, é uma, uma elevação a departamento, né? Precisa de mudança da lei federal, né? Seria um pouquinho mais complicado. Mas eu creio que, que seria mais eficiente. O ganho seria nítido aqui pra gente, viu?

**Entrevistador:** Obrigado, Coronel.

**Entrevistado:** Só pra deixar o agradecimento aqui à DICOA, viu, Igor? Eu que agradeço. Apesar dessa burocracia aqui, para você pegar sua gravação aí. Fica aqui o reconhecimento, né? A gente tem a burocracia realmente e tal, não é o ideal, mas a gente só tem a agradecer a atenção, né, que a gente entende, né, o serviço lá da DIMAT. O nosso setor de compras, com a orientação de vocês, né, a gente tem evoluído bastante, né? Então a gente tem procurado manter as mesmas pessoas. Sim. Tem, e, e eu acho que vocês estão percebendo isso, os nossos processos estão evoluindo, estão ultrapassando alguns setores da corporação na questão da qualidade, né? Pelo entendimento do processo, né? Com certeza. Além, apesar de tudo isso, a gente tem, né, contado com o apoio de vocês lá, né? Tá certo? Fica o registro.

## APÊNDICE I – Transcrição de entrevista

### DADOS DA ENTREVISTA

**Entrevistado:** Diretora de Gestão de Pessoal.

**Tema Principal:** Percepções sobre o processo de ordenação de despesas na Corporação.

**Data:** 04 de setembro de 2025.

**Local:** Quartel do Comando-Geral do CBMDF, Brasília-DF.

**Formato:** Entrevista presencial com gravação em áudio.

**Entrevistador:** Coronel, boa tarde. Meu trabalho é sobre ordenação de despesa aqui no Corpo de Bombeiros? É um tema que não foi pesquisado ainda. Então, é o primeiro trabalho que estamos desenvolvendo no âmbito do Corpo de Bombeiros sobre essa temática. Pra gente começar, se a senhora pudesse descrever para mim, de forma breve, a trajetória da senhora aqui no Corpo de Bombeiros, as funções que a senhora exerceu, fora do bombeiro também, até chegar aqui como diretora de Gestão de Pessoal.

**Entrevistada:** Aí trabalhei como como tenente, né? Eu trabalhei na área da academia, né? eu trabalhei no colégio, trabalhei na ABMIL, trabalhei na área do terceiro GBM. Depois, eu vim para a área de, do Departamento de Segurança, onde eu fiquei algum tempo. Depois de quando eu me formei na engenharia, aí eu fiquei, eh, no centro de obras, então eu fiquei no DEAF muito tempo, né? Trabalhando com obras, execução de contratos. Aí foi quando eu mais aprendi, né, sobre a execução de contratos. Aí foi a parte da minha carreira que eu mais gostei, né? Eh, eu trabalhei mais com gestão, né? Fui, eh, sub DIMAT, depois eu fui diretora de análise de projetos, fui sub DIVIS, voltei um pouco para a área de segurança. Depois eu fui DICOA, e depois eu vim pra cá para DIGEP.

**Entrevistador:** Sim. E falando agora sobre o nosso cenário aqui da corporação. De ordenação de despesa. Então, hoje a gente tem, por exemplo, em relação à folha de pagamentos, a gente tem aqui a DIGEP, onde a senhora chefia, que cuida da folha dos ativos. A DINAP cuida da folha dos inativos e esse processo que é iniciado aqui, ou na DINAP, ele é concluído lá na DIOFI com o efetivo pagamento da folha. Então, a ordenação da folha, resumidamente, é trabalhado assim. Já em relação às despesas gerais corre geralmente dentro do Departamento de Administração Logística e Financeira. Então, a senhora passou pela DIMAT, então eu tenho chefe de departamento, eu tenho o diretor de materiais, eu tenho o diretor de contratações, e o diretor de orçamento e finanças, né, em relação às compras e contratações, que também envolve a ordenação de despesa da corporação, né? Eh, e agora a senhora como DIGEP, e se a senhora, se a senhora quiser acrescentar a parte que a senhora trabalhou na DICOA e na ADIMAT, que a senhora fica à vontade. Na DIGEP, em relação à folha, né? Porque hoje a senhora cuida da folha de pagamento dos ativos. Como é que a senhora enxerga os próprios atos da senhora aqui na DIGEP? Eles são puramente técnicos ou eles têm uma responsabilidade maior envolvida?

**Entrevistada:** Ah, eu entendo que tem uma responsabilidade, sim, né? Eh, logicamente, tem uma responsabilidade, mas é uma responsabilidade, é um, são valores muito previsíveis, né? Porque, eh, é o nosso salário, né, são os nossos

vencimentos. Eh, tem, tem valores, assim, que não são previsíveis, como auxílio funeral, eh, pensões, eh, gratificações, outras coisas que não são discricionárias, né? Vem, eh, por ordem judicial, vem, eh, por meio de processos que, né, tramitam aqui. Então, a gente cumpre decisões, né? Tudo muito previsível, né? Então, assim, me dá muito mais segurança, né? Do que o que eu fazia, não é a maioria, não é manualmente, né? Os cálculos quase todos já vêm feitos em sistemas. Alguns, a seção de pagamento faz alguns descontos, faz manualmente mesmo. Esses são, assim, os mais arriscados, alguns, assim, vêm judicialmente, ah, desconta 30%. Então, o chefe da seção vai lá, faz 30% na calculadora, então, assim, pode ter erro. Ali é o risco do erro humano, né? E dele não descontar. Às vezes, ele pode, já perguntei pra ele, eh, você pode esquecer? Sim. Como que você faz? Eu tenho uma planilha e ele vai lá todo mês e ele desconta os 30% manualmente no sistema. Então, tem esses erros, mas ele pode, né, rever a qualquer momento e descontar, né? Então, assim, eh, isso é tudo previsível, né? Lá na DICOA, não, tinha muito, né? A minha decisão discricionária, né? Assim, eu vou fazer isso, eu vou listar isso aqui primeiro, eh, eu não vou listar, qual a forma de licitação, né? Isso aqui vai mais rápido, isso aqui não vai. Então, eh, vou fazer uma dispensa, não vou. Isso tudo tava na minha mão, né? Então, assim, tinha todo o apoio da minha equipe, que eu confiava demais. Então, no momento que alguém da equipe fugia ali, né, do, do controle, né, ou, né, da confiança do chefe, tudo, né, pode sair, né, do controle e complicar toda a equipe. Então, eh, para mim, tava tudo tranquilo porque eu confiava na equipe que já tinha muita experiência, né? Mas, então, eh, é isso. Na DICOA dava mais insegurança por causa do volume, né, e da imprevisibilidade das coisas que tinham lá.

**Entrevistador:** Sim. É isso. E utilizando o termo que a legislação coloca, né, ordenador de despesa. Quem a senhora enxerga hoje que é o ordenador de despesas aqui no Corpo de Bombeiros?

**Entrevistada:** O ordenador de despesas é o DEALF e o, o DISAU. DISAU. DEALF e DISAU.

**Entrevistador:** Sobre o orçamento da saúde, né?

**Entrevistada:** É. Perfeito.

**Entrevistador:** Eh, e assim, a senhora, por exemplo, a DIGEP fica responsável pelo lançamento da folha de pagamento.

**Entrevistada:** Já tinham me falado e eu não li. Eu pensei que a DIGEP era também.

**Entrevistador:** Então, a DIGEP, ela faz o lançamento da folha no sistema, no SIAPE, né, do Governo Federal. A responsabilidade de lançamento desses dados recai aqui sobre a DIGEP. A senhora acha que isso não seria uma ordenação de despesa, por exemplo?

**Entrevistada:** É, é, todo mundo fala. Materialmente falando. Todo mundo fala. DIGEP é ordenadora de despesa, DIOFI é ordenador de despesa. Todo mundo fala, DIOFI é ordenador de despesa. Eh, mas eu não, não li, assim, formalmente, quem é ordenador. Todo mundo fala que é o DIOFI,

**Entrevistador:** Quer dizer, há uma, não há uma uniformidade, então?

**Entrevistada:** Não, não. Me parece, em relação, assim, não há uma clareza, quem ordena, quem não ordena. O que que é ato de ordenação, o que que não é. Eu não li formalmente, na nossa legislação, quem é, e eu tenho que ler, mas, assim, no corpo de bombeiros, quem é o ordenador de despesa, que falam, é o DIOFI e o DISAU, né?

E, eh, todo mundo fala que quem é ordenador também é a DINAP e o DIGEP. Todos falam. Quem é ordenador de despesa? Ah, você é ordenador de DINAP e de DIGEP. Todo mundo fala. E o DEALF quase não se importa com essa ordenação, porque é sempre culpa do DIOFI. Sempre. Ele, ele praticamente se isenta, porque a ordenação de despesa é do DIOFI. E o DIOFI sempre se importa muito, inclusive, às vezes, ele causa um um um desconforto ali entre, entre os gestores quando ele fala: eu não vou assinar porque eu sou o ordenador. E o DEALF não se coloca como ordenador, jamais. Ele não se coloca como ordenador.

**Entrevistador:** Então, nessa, na visão da senhora, os chefes de departamento atuam de forma mais afastada desse processo.

**Entrevistada:** É se ele, né? Pelo menos formalmente nos processos. Se ele é o ordenador na legislação, não é assim que acontece na prática

**Entrevistador:** É, não, na legislação é DIOFI e DISAU.

**Entrevistada:** Aham.

**Entrevistador:** São as duas autoridades que é concedida na legislação. Mas o chefe de departamento, na visão da senhora, de fato, ele fica afastado desse processo, apesar de ser o chefe direto dele.

**Entrevistada:** E é estranho, né, como que ele, ele, ele vai dar uma ordem, eh, com assim, um poder de, de fazer se cumprir, se o outro é o ordenador com risco pra carreira e pra vida pessoal dele, muito grande, né? Se ele, ele, né, faz a ordenação de valores muito grandes, e o outro, que é o chefe, ele vem, faz, não, eu vou fazer cumprir isso daqui. Não é?

**Entrevistador:** Então, coronel, eh, então, na visão da senhora, a senhora diria assim, por exemplo, a cadeia, na cadeia de comando do CBMDF, comandante, subcomandante, chefe de departamento, que são as autoridades de maior grau hierárquico, eh, há uma, um desbalanceamento em relação às diretorias, no sentido de que os diretores têm muito mais atribuições legais e possibilidade de responsabilização pessoal do que a alta gestão, a senhora diria isso?

**Entrevistada:** Sem dúvida. Tem, sim. E eu nem sei, eh, por que a gente tá falando de ordenação de despesas, né? E a gente, eu nem sei, eh, como seria, assim, não sei, teria que se fazer um estudo. Será que teria sentido ser diferente? Eh, chegar, eh, todas as diretorias rodavam os processos e o departamento pagava, fazia ordenação de despesas? Será que isso ia, na prática, não ia engessar, não ia, né, a gente ia ficar dependendo do departamento para pagar? Mas se o departamento tá ali numa gestão acima, ele poderia decidir esse pagamento e ele ser o DIOFI, o DIOFI tá acima disso? Não sei, porque o DIOFI, né, o departamento pressiona ali e paga, mas quem responde é o DIOFI. Há um conflito, né, entre a subordinação hierárquica do chefe de departamento para com os diretores e quem responde sobre os atos, né? O questionamento é, será que a ordenação não tinha que sair da diretoria e subir a nível de departamento?

**Entrevistador:** É, seria essa a colocação da senhora.]

**Entrevistada:** É. Ele ser o próprio, né, departamento, né? Já que ele tá com o maior risco, né? Tem, tem a questão, né, da, do, do maior poder de gestão, a maior gratificação, né? Então, assim, ele tá ali abaixo, mas aí o, o departamento não tem o poder de determinar isso porque ele não tem esse risco, mas na verdade ele tem esse poder porque ele é o chefe. Então, assim, né, ele Fica confuso. É, ele tem o poder de

determinar pela legislação, faça cumprir, né? É estranho isso.

**Entrevistador:** Perfeito, coronel. Essas são as colocações. A senhora queria, gostaria de acrescentar alguma coisa?

**Entrevistada:** Não, tá bom.

**Entrevistador:** Então, eu agradeço muito a senhora. Muito obrigado.

**APÊNDICE J – PRODUTO**  
**ALTERAÇÃO DO DECRETO FEDERAL Nº 7.163, DE 29 DE ABRIL DE 2010**

**MINUTA DE DECRETO**

**DECRETO Nº \_\_\_\_\_, DE \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_**

Altera o Decreto nº 7.163, de 29 de abril de 2010, que regulamenta a Lei nº 12.086, de 6 de novembro de 2009, e dispõe sobre a organização e o funcionamento do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, caput, inciso VI, alínea “a”, da Constituição,

**DECRETA:**

Art. 1º O Decreto nº 7.163, de 29 de abril de 2010, passa a vigorar com as seguintes alterações:

“Art. 7º .....

.....

XVII – exercer a função de ordenador de despesas originário, observada a legislação específica, compreendendo:

a) aprovar os Estudos Técnicos Preliminares, os Mapas de Riscos e os Projetos Básicos e Termos de Referência;

b) homologar licitações;

c) ratificar as adesões às atas de registro de preços, as dispensas e as inexigibilidades de licitação, com vistas às compras e contratações necessárias ao funcionamento da Corporação;

d) autorizar a emissão de empenho para as despesas;

- e) celebrar contratos, convênios, termos de cooperação, parcerias e similares;
- f) instaurar procedimento administrativo apuratório e aplicar penalidade às empresas contratadas em caso de inadimplência ou inexecução contratual;
- g) assinar a prestação de contas da Corporação;
- h) reconhecer dívidas de despesas
- i) praticar atos diversos inerentes à função; e
- j) aprovar os valores referentes às folhas de pagamento de pessoal militar ativo e inativo, e civil.

.....” (NR)

“Art. 27. ....

VII - exercer a função de ordenador de despesas derivado, mediante delegação de competência editada pelo Comandante-Geral ou Subcomandante-Geral, nos termos do inciso XVII do art. 7º, especificamente quanto aos créditos e recursos relacionados com as suas áreas de sua competência, incluindo a folha de pagamento do pessoal militar ativo, inativo e civil, observada a legislação específica;

VIII - planejar, orientar, coordenar e controlar as seguintes atividades, quando relacionadas com as suas áreas de sua competência:

- a) orçamento e finanças;
- b) receitas e despesas públicas;
- c) aquisições e contratações;
- d) materiais e serviços;
- e) especificação técnica;
- f) manutenção de equipamentos;

g) intendência;

h) administração patrimonial; e

i) folha de pagamento de pessoal militar ativo e inativo, e civil.

IX - ratificar as dispensas e as inexigibilidades de licitação, com as suas áreas de sua competência;

X - ratificar as adesões às atas de registro de preços de outros órgãos, quando relacionadas com as suas áreas de sua competência;

XI - fornecer ao Estado-Maior-Geral as informações relativas à execução orçamentária e financeira necessárias ao acompanhamento dos programas, projetos e atividades estabelecidos nas leis orçamentárias anuais, quando relacionadas com as suas áreas de sua competência;

XII - realizar o acompanhamento sistemático das necessidades de recursos suplementares à programação financeira, relativas a suprimento, manutenção e serviços, quando relacionadas com as suas áreas de sua competência.

.....” (NR)

“Art. 30. ....

.....

IV – realizar licitações, adesões às atas de registro de preços, dispensas e inexigibilidades de licitação, com vistas às compras e contratações relacionadas com a sua área de competência;

V - dar prosseguimento aos processos administrativos relativos às aquisições e contratações relacionadas com a sua área de competência;

VI - administrar o sistema de registro de preços dos objetos relacionados com a sua área de sua competência;

VII - confeccionar e administrar contratos administrativos, convênios, termos de cooperação e ajustes congêneres, e seus respectivos aditamentos, relacionados com a sua área de sua competência;

VIII - fazer a gestão e orientar a execução dos contratos e convênios relacionados com a sua área de sua competência.

.....” (NR)

“Art. 31. Compete ao Departamento de Administração Logística e Financeira, além do previsto no art. 25:

I - exercer a função de ordenador de despesas derivado, mediante delegação de competência editada pelo Comandante-Geral ou Subcomandante-Geral, nos termos do inciso XVII do art. 7º, especificamente quanto aos créditos e recursos relacionados com a sua área de competência, observada a legislação específica;

II - planejar, orientar, coordenar e controlar as atividades relacionadas com:

- a) orçamento e finanças;
- b) receitas e despesas públicas;
- c) aquisições e contratações;
- d) materiais, obras e serviços;
- e) especificação técnica;
- f) manutenção de equipamentos, viaturas e instalações;
- g) intendência; e
- h) administração patrimonial;

III - ratificar as dispensas e as inexigibilidades de licitação;

IV - ratificar as adesões às atas de registro de preços de outros órgãos;

V - fornecer ao Estado-Maior-Geral as informações relativas à execução orçamentária e financeira necessárias ao acompanhamento dos programas, projetos e atividades estabelecidos nas leis orçamentárias anuais;

VI - realizar o acompanhamento sistemático das necessidades de recursos suplementares à programação financeira, relativas a suprimento, manutenção, obras e serviços.

.....” (NR)

“Art. 33. Compete à Diretoria de Contratações e Aquisições, órgão incumbido das atividades relacionadas com as contratações e aquisições, além do previsto no art. 26:

I – realizar licitações, adesões às atas de registro de preços, dispensas e inexigibilidades de licitação, com vistas às compras e contratações necessárias ao funcionamento da Corporação;

II - dar prosseguimento aos processos administrativos relativos às aquisições e contratações;

III - administrar o sistema de registro de preços da Corporação;

IV - confeccionar e administrar contratos administrativos, convênios, termos de cooperação e ajustes congêneres, e seus respectivos aditamentos;

V - fazer a gestão e orientar a execução dos contratos e convênios.

.....” (NR)

“Art. 34. ....

.....

IV - administrar e fiscalizar os contratos de prestação de serviços de natureza continuada;

V - autuar os processos administrativos relativos às aquisições e contratações.

.....” (NR)

Art. 2º Ficam revogados os seguintes dispositivos do Decreto nº 7.163, de 29 de abril de 2010:

I - o inciso XVI do caput do art. 7º;

II - o inciso III do caput do art. 30;

III - o inciso II do caput do art. 32;

IV - os incisos II, IV e V do caput do art. 33; e

V - o inciso IV do caput do art. 34.

Art. 3º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_; \_\_\_\_º da Independência e \_\_\_\_º da República.

**[Nome do Presidente da República]**

**[Nome do Ministro de Estado]**

**APÊNDICE K – PRODUTO**  
**ALTERAÇÃO DO REGIMENTO INTERNO**

**MINUTA DE PORTARIA**

PORTARIA Nº \_\_\_\_\_, DE \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_

Altera o Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, aprovado pela Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020.

**O COMANDANTE-GERAL DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 3º, inciso III, do Decreto Federal nº 7.163, de 29 de abril de 2010, e o art. 1º da Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020, e considerando a necessidade de adequar este Regimento Interno às novas disposições do referido Decreto,

**RESOLVE:**

Art. 1º O Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, aprovado pela Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020, passa a vigorar com as seguintes alterações:

“Art. 3º .....

.....

XXIII – exercer a função de ordenador de despesas originário, observada a legislação específica, compreendendo:

a) aprovar os Estudos Técnicos Preliminares, os Mapas de Riscos e os Projetos Básicos e Termos de Referência;

b) homologar licitações;

c) ratificar as adesões às atas de registro de preços, as dispensas e as inexigibilidades de licitação, com vistas às compras e contratações necessárias ao funcionamento da Corporação;

- d) autorizar a emissão de empenho para as despesas;
- e) celebrar contratos, convênios, termos de cooperação, parcerias e similares;
- f) instaurar procedimento administrativo apuratório e aplicar penalidade às empresas contratadas em caso de inadimplência ou inexecução contratual;
- g) assinar a prestação de contas da Corporação;
- h) reconhecer dívidas de despesas;
- i) aprovar os valores referentes às folhas de pagamento de pessoal militar ativo e inativo, e civil; e
- j) praticar atos diversos inerentes à função.

.....” (NR)

“Art. 42. ....

VII - exercer a função de ordenador de despesas derivado, mediante delegação de competência editada pelo Comandante-Geral ou Subcomandante-Geral, nos termos do inciso XVII do art. 7º do Decreto Federal nº 7.163, de 2010, especificamente quanto aos créditos e recursos relacionados com as suas áreas de competência, incluindo a folha de pagamento do pessoal militar ativo, inativo e civil, observada a legislação específica;

VIII - planejar, orientar, coordenar e controlar as seguintes atividades, quando relacionadas com as suas áreas de competência:

- a) orçamento e finanças;
- b) receitas e despesas públicas;
- c) aquisições e contratações;
- d) materiais e serviços;

- e) especificação técnica;
- f) manutenção de equipamentos;
- g) intendência;
- h) administração patrimonial; e
- i) folha de pagamento de pessoal militar ativo e inativo, e civil.

IX - ratificar as dispensas e as inexigibilidades de licitação, com as suas áreas de sua competência;

X - ratificar as adesões às atas de registro de preços de outros órgãos, quando relacionadas com as suas áreas de sua competência;

XI - fornecer ao Estado-Maior-Geral as informações relativas à execução orçamentária e financeira necessárias ao acompanhamento dos programas, projetos e atividades estabelecidos nas leis orçamentárias anuais, quando relacionadas com as suas áreas de sua competência;

XII - realizar o acompanhamento sistemático das necessidades de recursos suplementares à programação financeira, relativas a suprimento, manutenção e serviços, quando relacionadas com as suas áreas de sua competência.” (NR)

“Art. 45. Ao Departamento de Administração Logística e Financeira, além das atribuições previstas no art. 34, compete:

I - exercer a função de ordenador de despesas derivado, mediante delegação de competência editada pelo Comandante-Geral ou Subcomandante-Geral, nos termos do inciso XVII do art. 7º do Decreto Federal nº 7.163, de 2010, especificamente quanto aos créditos e recursos relacionados com a sua área de competência, observada a legislação específica;

II - planejar, orientar, coordenar e controlar as atividades relacionadas com:

- a) orçamento e finanças;
- b) receitas e despesas públicas;

c) aquisições e contratações;

d) materiais, obras e serviços;

e) especificação técnica;

f) manutenção de equipamentos, viaturas e instalações;

g) intendência; e

h) administração patrimonial;

III - ratificar as dispensas e as inexigibilidades de licitação;

IV - ratificar as adesões às atas de registro de preços de outros órgãos;

V - fornecer ao Estado-Maior-Geral as informações relativas à execução orçamentária e financeira necessárias ao acompanhamento dos programas, projetos e atividades estabelecidos nas leis orçamentárias anuais;

VI - realizar o acompanhamento sistemático das necessidades de recursos suplementares à programação financeira, relativas a suprimento, manutenção, obras e serviços.” (NR)

“Art. 154. À Diretoria de Saúde, além das atribuições constantes no art. 120, compete:

I - fomentar ações de promoção da saúde aos bombeiros militares da ativa buscando a manutenção da força de trabalho;

II - praticar os atos necessários ao recolhimento das indenizações ao Fundo de Saúde, observada a legislação específica;

III - zelar pelo cumprimento do Regulamento Geral da Assistência Médica e Odontológica da Corporação;

IV - prover ao bombeiro militar, seus dependentes e pensionistas:

a) assistência médico-hospitalar;

b) assistência odontológica;

c) assistência psicossocial;

d) capacitação física.

V - gerenciar e fiscalizar o sistema de saúde do CBMDF;

VI - acompanhar os serviços prestados pelas empresas credenciadas na área de saúde;

VII - realizar perícias médicas, odontológicas e psicológicas no âmbito do sistema de saúde do CBMDF;

VIII - coordenar e administrar o serviço de informações aos usuários do serviço;

IX - repassar anualmente ao EMG as informações de natureza orçamentária, financeira e contábil referentes à DISAU, para a alimentação dos relatórios de prestações de contas do Distrito Federal e da União;

X - fomentar e orientar a realização de estudos técnicos preliminares e planos de negócios relativos ao planejamento de contratações públicas no âmbito da Diretoria de Saúde;

XI - elaborar termo de referência ou projeto básico visando à contratação de serviços e aquisição de materiais relativos a materiais, equipamentos, serviços e demais necessidades da Diretoria de Saúde;

XII - autuar os processos administrativos relativos às aquisições e contratações no âmbito da Diretoria de Saúde;

XIII – realizar licitações, adesões às atas de registro de preços, dispensas e inexigibilidades de licitação, com vistas às compras e contratações necessárias ao funcionamento da Diretoria de Saúde;

XIV - dar prosseguimento aos processos administrativos relativos às aquisições e contratações relacionadas com a sua área de competência;

XV - administrar o sistema de registro de preços dos objetos relacionados com a sua área de sua competência;

XVI - confeccionar e administrar contratos administrativos, convênios, termos de cooperação e ajustes congêneres, e seus respectivos aditamentos, relacionados com a sua área de sua competência;

XVII - fazer a gestão e orientar a execução dos contratos e convênios relacionados com a sua área de sua competência; e

XVIII - administrar e fiscalizar os contratos de prestação de serviços de natureza continuada no âmbito da Diretoria de Saúde.” (NR)

“Art. 201. ....

I – realizar licitações, adesões às atas de registro de preços, dispensas e inexigibilidades de licitação, com vistas às compras e contratações necessárias ao funcionamento da Corporação;

II - dar prosseguimento aos processos administrativos relativos às aquisições e contratações;

III - administrar o sistema de registro de preços da Corporação;

IV - confeccionar e administrar contratos administrativos, convênios, termos de cooperação e ajustes congêneres, e seus respectivos aditamentos;

V - fazer a gestão e orientar a execução dos contratos e convênios.

.....” (NR)

“Art. 218. À Diretoria de Materiais e Serviços, além das atribuições constantes no art. 120, compete:

I - coordenar a gestão dos bens móveis, imóveis e semoventes;

II - elaborar termo de referência ou projeto básico visando à contratação de serviços e aquisição de materiais relativos a obras, viaturas, embarcações, aeronaves, materiais, equipamentos, serviços e demais necessidades da Corporação;

III - coordenar a execução e a fiscalização da manutenção predial, de viaturas, de embarcações, de aeronaves e de materiais e equipamentos;

IV - coordenar a execução e a fiscalização das atividades próprias de intendência, subsistência e administração patrimonial;

V - administrar e fiscalizar os contratos de prestação de serviços de natureza continuada;

VI - fomentar e orientar a realização de estudos técnicos preliminares e planos de negócios relativos ao planejamento de contratações públicas;

VII - desenvolver ações com o objetivo de minimizar gastos de natureza continuada; e

VIII - autuar os processos administrativos relativos às aquisições e contratações.” (NR)

Art. 2º Ficam revogados os seguintes dispositivos do Regimento Interno do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, aprovado pela Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020:

I - o inciso XVI do caput do art. 3º;

II - os incisos III e IV do caput do art. 45;

III - o inciso IV do caput do art. 154;

IV - o inciso I do caput do art. 182;

V - o art. 183;

VI - o inciso II do caput do art. 187;

VII - o inciso I do caput do art. 196;

VIII - o art. 197; e

IX - os incisos II, IV e V do caput do art. 201.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

**[NOME COMPLETO DO SUBCOMANDANTE-GERAL] – CEL QOBM/Comb.**  
**Comandante-Geral do CBMDF**

**APÊNDICE L – PRODUTO**  
**PORTARIA DE DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIA DO COMANDANTE-GERAL**

**MINUTA DE PORTARIA**

PORTARIA Nº \_\_\_\_\_, DE \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_

Delega a competência para o exercício da função de Ordenador de Despesas no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

**O COMANDANTE-GERAL DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 3º, incisos III, XII e XXIII, do Regimento Interno do CBMDF, aprovado pela Portaria nº 24, de 25 de novembro de 2020 (com as alterações da Portaria nº XX/XXXX), e o art. 7º, inciso XII, do Decreto Federal nº 7.163, de 29 de abril de 2010,

**RESOLVE:**

Art. 1º Fica delegada ao Subcomandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal a competência para exercer a função de Ordenador de Despesas da Corporação, compreendendo a prática de todos os atos de gestão orçamentária, financeira e patrimonial necessários ao funcionamento da instituição, em especial os elencados no art. 3º, inciso XXIII, do Regimento Interno do CBMDF.

Art. 2º A autoridade a que se refere o art. 1º poderá subdelegar, no todo ou em parte, as competências ora delegadas aos Chefes do Departamento de Administração Logística e Financeira (DEALF) e do Departamento de Recursos Humanos (DERHU), para a prática de atos de ordenação de despesa no âmbito de suas respectivas áreas de atribuição legal e regimental.

Art. 3º A presente delegação não afasta a competência originária do Comandante-Geral, que poderá, a qualquer tempo e a seu critério, avocar a prática de quaisquer atos compreendidos nesta Portaria, sem que isso implique revogação do ato de delegação.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

**[NOME COMPLETO DO SUBCOMANDANTE-GERAL] – CEL QOBM/Comb.  
Comandante-Geral do CBMDF**

**APÊNDICE M – PRODUTO**  
**PORTARIA DE SUBDELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIA DO SUBCOMANDANTE-GERAL**

**MINUTA DE PORTARIA**

PORTARIA Nº \_\_\_\_\_, DE \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_

Subdelega a competência para o exercício da função de Ordenador de Despesas Derivado aos Chefes do Departamento de Administração Logística e Financeira e do Departamento de Recursos Humanos.

**O SUBCOMANDANTE-GERAL DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**, no uso das atribuições que lhe foram conferidas pela Portaria CBMDF nº [Nº da Portaria anterior], de [Data da Portaria anterior], e tendo em vista o disposto nos artigos 42, inciso VII, e 45, inciso I, do Regimento Interno do CBMDF,

**RESOLVE:**

Art. 1º Fica subdelegada ao Chefe do Departamento de Administração Logística e Financeira (DEALF) a competência para exercer a função de Ordenador de Despesas Derivado, relativamente aos créditos e recursos orçamentários e financeiros pertinentes à sua área de atribuição, conforme o disposto no art. 45 do Regimento Interno do CBMDF.

Art. 2º Fica subdelegada ao Chefe do Departamento de Recursos Humanos (DERHU) a competência para exercer a função de Ordenador de Despesas Derivado, relativamente aos créditos e recursos orçamentários e financeiros pertinentes à sua área de atribuição, conforme o disposto no art. 42 do Regimento Interno do CBMDF.

Art. 3º As competências subdelegadas por esta Portaria serão exercidas em observância às normas legais e regulamentares que regem a execução orçamentária e financeira, e não afastam a responsabilidade de supervisão e o poder de avocação da autoridade subdelegante.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

**[NOME COMPLETO DO SUBCOMANDANTE-GERAL] – CEL QOBM/Comb.**  
**Subcomandante-Geral do CBMDF**