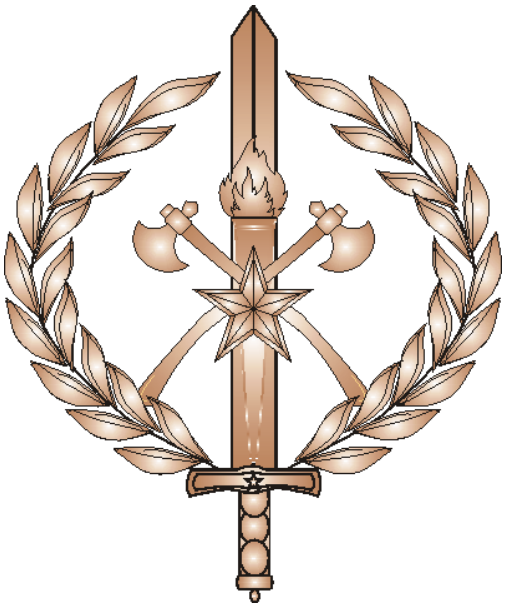
**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**
**DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**
**DIRETORIA DE ENSINO**
**CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOUTRINA**
**CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**

MAJ QOBM/Comb. **CLAITON MEDEIROS RODRIGUES**



# MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DEMANDADOS PELA DIRETORIA DE SAÚDE DO CBMDF

**BRASÍLIA**
**2020**

MAJ QOBM/Comb. **CLAITON** MEDEIROS RODRIGUES

# MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DEMANDADOS PELA DIRETORIA DE SAÚDE DO CBMDF

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

Orientador: CEL. QOBM/Comb. **EDIMAR** HERMÓGENES DE MOURA

**BRASÍLIA**
**2020**

MAJ QOBM/Comb. **CLAITON** MEDEIROS RODRIGUES

# MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DEMANDADOS PELA DIRETORIA DE SAÚDE DO CBMDF

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

Aprovado em: _____/_____/2020.

**BANCA EXAMINADORA**

_____

Marcos Antônio **Nascimento** de Souza Apolônio – Ten-Cel. QOBM/Comb.
**Presidente**

_____

**Denílson** da Silva Marques – Ten-Cel. QOBM/Comb.
**Membro**

_____

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

_____

**Edimar** Hermógenes de Moura – Cel. QOBM/Comb.
**Orientador**

# CESSÃO DE DIREITOS

AUTOR: Major QOBM/Comb. **Claiton** Medeiros Rodrigues

TEMA: Mapeamento dos processos de contratação demandados pela Diretoria de Saúde do CBMDF.

ANO: 2020.

Concedo ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal as seguintes permissões referentes a este trabalho acadêmico:

- reprodução de cópias;
- empréstimo ou comercialização de tais cópias, desde que tenha propósitos acadêmicos e científicos;
- disponibilização no *site* oficial do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desse trabalho acadêmico pode ser reproduzida sem autorização por escrito do autor.

_____

**Claiton** Medeiros Rodrigues
Major QOBM/Comb.

Dedico este trabalho a todos os profissionais que integram o Sistema de Saúde do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, e faço votos que possa contribuir com um ganho de qualidade para as aquisições do setor.

# AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela dádiva da vida e a oportunidade de continuar estudando.

À minha família e de forma especial a minha esposa, eterna amiga, por estarem sempre ao meu lado, encorajando e gerando a motivação necessária para o processo produtivo ao longo da vida.

Ao meu orientador Cel. QOBM/Comb. Edimar pela paciência, sabedoria e apoio na execução desse trabalho.

Aos amigos da Diretoria de Saúde (DISAU) do CBMDF, pelo companheirismo e valiosas colaborações na realização dessa pesquisa.

Aos nobres colegas do Curso de Altos Estudos para Oficiais (CAEO), valorosos Oficiais de turmas e quadros distintos que se destacaram, ao longo dos últimos meses, pela amizade e companheirismo.

Aos Oficiais e Praças do Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina (CEPED) e aos instrutores do CAEO, pelo discernimento na condução dos estudos e inquestionável ajuda prestada nessa jornada.

# RESUMO

O trabalho monográfico realizou o mapeamento dos processos finalísticos de compra e contratação de serviços da Diretoria de Saúde (DISAU) do CBMDF, com vistas a entender o encadeamento das atividades e os subprocessos que formam o todo. Neste diapasão de possibilidades, buscou-se explorar as dimensões de interesse ao refinamento das contratações, como ferramenta de melhoria na gestão dos recursos destinados à saúde da família bombeiro militar. O cenário apresentado à pesquisa permeou as dificuldades enfrentadas para garantir a subsistência de insumos e serviços básicos nas policlínicas e centros ligados à DISAU, e a pergunta a ser respondida seria se os procedimentos administrativos que compõem a fase interna das licitações da DISAU, para contratação de serviços ou aquisição de materiais, provocam tempo de espera excessivo e podem gerar frustração ao atendimento das demandas daquela setorial da corporação. Neste contexto, o objetivo geral proposto foi identificar oportunidades de melhoria para a provisão logística das policlínicas e centros ligados à DISAU, por meio de uma modelagem mais célere a ser aplicada nas contratações da saúde. Para definição do escopo, internalizou-se o estudo nas atividades contidas entre a demanda gerada pelo setor requerente da DISAU e a finalização da contratação na Diretoria de Contratações e Aquisições (DICOA) do CBMDF. Ato contínuo, foram traçados os objetivos específicos de forma a alcançar o objetivo geral, proporcionando a análise da legislação para realização das compras públicas, o levantamento de dados em processos existentes, para verificação de intercorrências que geram atrasos ou fracassos em licitações, e do repasse de demandas para anos financeiros subsequentes, frustrando-se o planejamento inicial, na aplicação dos recursos destinados à saúde. O trabalho envidou esforços para percorrer as setoriais responsáveis pela execução das 4 (quatro) macro atividades, até o alcance das contratações, quais sejam, os setores requisitantes, o setor de elaboração do projeto básico, o setor responsável pela realização de licitações e, por fim, o setor que prepara os contratos administrativos. A metodologia empregada na pesquisa, foi explorar as técnicas para o mapeamento de processos, por meio de análises em relatórios produzidos pelo Estado Maior Geral do CBMDF e em dados extraídos de processos finalizados, ou ainda em andamento; em fluxogramas; em diagramas de blocos; emprego da matriz SIPOC; e em questionários dirigidos aos executores de atividades que compõem os processos. Acrescentou-se ainda, entrevistas com os gestores ligados às contratações, e o uso de um software livre, para auxiliar nas representações gráficas de processos e na modelagem do fluxo aprimorado, o que facilitou a visualização do redesenho das contratações da DISAU. Por fim, logrou-se êxito ao identificar oportunidades de melhoria nas atividades realizadas, com vistas a alavancar a elaboração e tramitação dos projetos básicos, principal retenção identificada, da necessidade de reformulação de portarias internas, por caducidade, além da capacitação continuada aos militares executores de atividades envolvidos nas contratações. Todas factíveis, e na direção do cumprimento do objetivo esperado na pesquisa.

**Palavras-chave:** Gestão, Mapeamento, Modelagem, Processo.

# LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Características básicas de um processo ..... 21
Figura 2 – Processos orquestrando atividades ..... 22
Figura 3 – Onde o desenho de processo se encaixa ..... 24
Figura 4 – Etapas da análise administrativa ..... 26
Figura 5 – Simbologia utilizada em Diagrama de Blocos ..... 27
Figura 6 – Fluxo de processo x Fluxo de trabalho ..... 28
Figura 7 – Quadro com as principais simbologias da notação BPMN ..... 30
Figura 8 – Matriz SIPOC aplicada nos processos finalísticos ..... 50
Figura 9 – Das atividades realizadas nas seções - visão POMED e PODON ..... 68
Figura 10 – Da utilização de POP's - visão POMED e PODON ..... 69
Figura 11 – Das análises de urgência - visão POMED e PODON ..... 70
Figura 12 – Da efetividade, em razão das urgências - visão POMED e PODON..... 71
Figura 13 – Das atividades realizadas nas seções - visão DIMAT e DICOA ..... 72
Figura 14 – Da utilização de POP's - visão DIMAT e DICOA ..... 73
Figura 15 – Das análises de urgência - visão DIMAT e DICOA ..... 73
Figura 16 – Da efetividade, em razão das urgências - visão DIMAT e DICOA ..... 74
Figura 17 – Diagrama resumido da estrutura Organizacional do CBMDF ..... 76
Figura 18 – Mapeamento - da demanda ao envio da solicitação à DICOA ..... 78
Figura 19 – Mapeamento - da Análise do projeto básico à escolha do decisor..... 79
Figura 20 – Mapeamento - da instrução processual na SELIC ao edital definitivo .... 81
Figura 21 – Mapeamento - da fase externa à contratação da empresa vencedora... 82
Figura 22 – Mapeamento - Proposição de modelagem TO-BE ..... 87

# LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Demandas apresentadas pela DISAU - Ano 2015 .....52
Tabela 2 – Demandas apresentadas pela DISAU - Ano 2016 .....54
Tabela 3 – Demandas apresentadas pela DISAU - Ano 2017 .....56
Tabela 4 – Demandas apresentadas pela DISAU - Ano 2018 .....57
Tabela 5 – Demandas apresentadas pela DISAU - Ano 2019 .....58
Tabela 6 – Plano de aplicação de recursos financeiros - 2015 a 2018 .....60
Tabela 7 – Atendimentos em rede própria x rede credenciada - 2015 a 2018.....61

# LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---|---|
| **art.** | Artigo |
| **ARP** | Ata de Registro de Preços |
| **BPMN** | *Business Process Modeling Notation* |
| **CAEO** | Curso de Altos Estudos para Oficiais |
| **CBMDF** | Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal |
| **CEPED** | Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina |
| **CF/1998** | Constituição Federal de 1998 |
| **COPLI** | Comissão Permanente de Licitações |
| **DEALF** | Departamento de Administração Logística e Financeira |
| **DICOA** | Diretoria de Contratações e Aquisições |
| **DMAIC** | *Define, Measure, Analysis, Improve e Control* |
| **DIMAT** | Diretoria de Materiais e Serviços |
| **IN** | Instrução Normativa |
| **inc.** | Inciso |
| **OBM** | Organização Bombeiro Militar |
| **PAM** | Pedido de Aquisição de Material |
| **PARF** | Plano de Aplicação de Recursos Financeiros |
| **PES** | Pedido de Execução de Serviço |
| **PLANES** | Plano Estratégico Institucional |
| **PODON** | Policlínica Odontológica |
| **POMED** | Policlínica Médica |
| **PGDF** | Procuradoria Geral do Distrito Federal |
| **PROCAD** | Procuradoria Administrativa |
| **QOBM/Comb.** | Quadro de Oficiais Bombeiro Militar Combatente |
| **RI/DEALF** | Regimento Interno do DEALF |
| **SC** | Solicitação de Compra |
| **SECON** | Seção de Contratos da DICOA |
| **SELIC** | Seção de Licitações |
| **SIPOC** | *Suppliers, Inputs, Process, Outputs and Customers* |
| **SRP** | Sistema de Registro de Preços |

# LISTA DE SÍMBOLOS

| | |
|---|---|
| § | Parágrafo |
| **%** | Por cento |

# SUMÁRIO

**1 INTRODUÇÃO ..... 13**
1.1 Definição do problema ..... 14
1.2 Justificativa ..... 15
1.3 Objetivos ..... 16
1.3.1 Objetivo geral ..... 16
1.3.2 Objetivos específicos ..... 16
1.4 Definição de termos ..... 17
**2 REVISÃO DA LITERATURA ..... 20**
2.1 Definição de Processos ..... 20
2.2 Mapeamento de processos ..... 23
2.2.1 Diagrama de blocos ..... 27
2.2.2 Fluxogramas ..... 27
2.2.3 Matriz SIPOC ..... 30
2.3 As compras públicas no Brasil ..... 31
2.3.1 A Legislação vigente aplicada às licitações ..... 33
2.3.2 O Sistema de Registro de Preços (SRP) ..... 35
2.3.3 A Contratação Direta ..... 36
2.4 As competências para instrução e realização das licitações no CBMDF ..... 38
2.5 O regramento para aquisições e contratações no âmbito do CBMDF ..... 41
2.6 Aspectos a serem considerados para a melhoria processual ..... 44
**3 METODOLOGIA ..... 46**
**4 RESULTADOS E DISCUSSÃO ..... 50**
4.1 Resultados ..... 50
4.1.1 Análise documental ..... 51
4.1.2 Entrevistas ..... 61
4.1.2.1 Entrevista com o gestor da DISAU ..... 62
4.1.2.2 Entrevista com os gestores da DIMAT e DICOA ..... 64
4.1.3. Aplicação de questionário ..... 67
4.1.3.1. Aos militares da DISAU ligados às atividades de compras ..... 67
Pergunta 1: Das atividades realizadas nas seções específicas das policlínicas. ..... 67
Pergunta 2: Da utilização de procedimento operacional padrão (POP). ..... 68

Pergunta 3: Da urgência na análise dos processos. ..... 69
Pergunta 4: Dos níveis de urgência adotados na análise processual. ..... 70
4.1.3.2. Aos militares da DIMAT e DICOA ligados às atividades de compras ..... 71
Pergunta 1: Das atividades realizadas nas seções da DIMAT e DICOA. ..... 71
Pergunta 2: Da utilização de procedimento operacional padrão (POP). ..... 72
Pergunta 3: Da urgência na análise dos processos. ..... 73
Pergunta 4: Dos níveis de urgência adotados na análise processual. ..... 74
4.2. Discussão ..... 74
4.2.1. Discussão do objetivo específico 1 ..... 75
4.2.2. Discussão do objetivo específico 2 ..... 83
4.2.3. Discussão do objetivo específico 3 ..... 84
4.2.4. Discussão do objetivo específico 4 ..... 85
**5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES ..... 88**
**REFERÊNCIAS ..... 93**
**APÊNDICES ..... 100**
**APÊNDICE A ..... 101**
**APÊNDICE B ..... 103**
**APÊNDICE C ..... 105**
**ANEXOS ..... 107**
**ANEXO A ..... 108**
**ANEXO B ..... 112**
**ANEXO C ..... 115**
**ANEXO D ..... 118**

# 1 INTRODUÇÃO

A assistência à saúde permeia vários aspectos do comportamento humano, principalmente, quando se pensa em garantir o bem-estar físico, mental e social dos indivíduos. Tal assertiva propõe ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) uma meta, qual seja, superar as mais variadas dificuldades em logística[1], para melhor atenção à saúde Bombeiro Militar.

Em meio aos desafios que se insurgem na assistência à saúde, estão as vulnerabilidades no deslinde das contratações de bens e serviços típicos hospitalares. Destaca-se que garantir a subsistência de insumos e serviços básicos nas policlínicas e órgãos afins, todos ligados à Diretoria de Saúde do CBMDF, não é uma tarefa das mais fáceis.

O CBMDF, por ser um Órgão Público da Administração direta do Governo do Distrito Federal (GDF), submete-se aos preceitos da Lei Federal nº 8.666, sancionada em 21 de junho de 1993 (Brasil, 1993). Logo, as aquisições ou contratações regulares devem ser precedidas de procedimento licitatório, nem sempre traduzidas com agilidade e eficácia.

No ano de 2019, assim que iniciou os trabalhos na Diretoria de Saúde (DISAU), este pesquisador se deparou com inúmeros processos iniciados em anos financeiros anteriores, com o objetivo de atender as demandas das policlínicas e centros ligados à saúde, sem a finalização esperada pelos setores requisitantes.

Cita-se, por exemplo, uma demanda iniciada no ano de 2016, destinada à contratação de empresa especializada na prestação de serviços de manutenção, preventiva e corretiva, para os equipamentos de revelação digital da Radiologia da Policlínica Médica (POMED). Este procedimento administrativo arrastou-se até os dias atuais, quando superou as intercorrências diversas para o acolhimento e o resultado esperado pelo setor demandante (CBMDF, 2016).

A morosidade no atendimento das demandadas também é notada em

[1] A logística é hoje uma arte e uma ciência, dedicada a fazer o que for preciso para entregar os produtos certos, no local adequado, no tempo certo.

outros setoriais postulantes da Diretoria de Saúde, que na busca do cumprimento do Plano Estratégico Institucional (PLANES)[2], em vigência na corporação, tem apresentado diversas propostas na área de investimentos, aquisição de insumos e manutenção de equipamentos sob a guarda daquela diretoria. Contudo, padecem com projetos que terminam o ano financeiro sem o desfecho natural, frustrando as expectativas e os resultados esperados.

O espaço temporal no deslinde dos processos licitatórios para atendimento das demandas da saúde chama atenção, por impactar diretamente na logística dos setoriais ligados à DISAU. Esta leitura é atual e está presente na previsão de aplicação dos recursos financeiros apontada pela Seção de Controle e Planejamento Orçamentário da DISAU. Consta nos autos de um estudo realizado naquele setor de controle e planejamento, que o Conselho de Administração do Fundo Saúde da Corporação (CAFS) havia aprovado os projetos apresentados pelos setoriais requisitantes ao final do ano de 2018, e dentre os projetos apresentados persistiam demandas antigas que seriam arroladas para o ano vigente (CBMDF, 2018).

Neste sentido, revelou-se para pesquisa formas de melhoria na tramitação processual, com vistas a provisão logística da Diretoria de Saúde, por meio do mapeamento de processos daquele órgão gerenciador de atenção à saúde bombeiro militar.

A pesquisa explorou conceitos sobre processos de negócios, a legislação aplicada às licitações e a literatura para o desenho do fluxo processual em estudo, além de levantar uma proposição de melhoria para alcance das contratações pleiteadas pela DISAU.

## 1.1 Definição do problema

Os procedimentos administrativos necessários a formalização das contratações de serviços, aquisições de materiais, ou para registrar preços a serem utilizados em contratações futuras do CBMDF permeiam a Diretoria de Materiais e

[2] Planes - Plano Estratégico do CBMDF, para o ciclo 2017-2024, publicado no Boletim Geral do CBMDF Nº 072, de 6 de março de 2017.

Serviços (DIMAT), para aprovação da especificação de produtos e o balizamento de preços que nortearão os processos licitatórios.

Estima-se que o tempo de espera até a conclusão da fase interna e posterior realização de certame licitatório tem extrapolado a previsão inicial, em média 90 (noventa) a 120 (cento e vinte) dias, culminando em frustração ao planejamento das aquisições anuais da DISAU.

Destaca-se que o atraso ou frustração das contratações almejadas pela Diretoria de Saúde podem resultar em desabastecimento ou interrupção dos serviços prestados pelas policlínicas médicas e órgãos ligados àquela diretoria. Cita-se, por exemplo, a carência de insumos básicos para a realização de exames e a falta de manutenção preventiva e corretiva em equipamentos médico-hospitalares, de fisioterapia, de condicionamento físico, e de tratamentos odontológicos, além da manutenção regular para utilização da estrutura predial existente no complexo que engloba as policlínicas do CBMDF.

Assim, o problema de pesquisa proposto traduz-se na seguinte pergunta: **Os procedimentos administrativos que compõem a fase interna das licitações da DISAU, para contratação de serviços ou aquisição de materiais, provocam tempo de espera excessivo e podem gerar frustração ao atendimento das demandas daquela setorial do CBMDF?**

## 1.2 Justificativa

No ano de 2018 a corporação recebeu as novas instalações para as policlínicas médicas e órgãos afins, com vistas a ampliação da atenção à saúde Bombeiro Militar e, por consequência, resultar em menos gastos com a rede credenciada[3] ao CBMDF.

Neste sentido, entende-se que o melhor aproveitamento das instalações passa pela ampliação dos atendimentos, ora realizados, vencendo as dificuldades

[3] Rede credenciada: entidades e profissionais da área de saúde para complementação da assistência médica, odontológica, psicológica, fisioterapêutica, de diagnose, entre outras especialidades, para atendimento aos militares, pensionistas e dependentes do CBMDF.

para adquirir insumos básicos e manutenções regulares, na estrutura e em equipamentos existentes nas instalações, além de outras aquisições almejadas pelo setor.

Logo, a inquietação despertada pela situação problema motivou o estudo sobre a matéria, com a firme proposta de mapear os processos de aquisição da Diretoria de Saúde e sugerir melhorias para a instrução processual das demandas levantadas pelo setor.

A boa gestão da coisa pública é uma meta a ser alcançada pelo CBMDF, e neste passo o estudo busca convergir os trabalhos para o alcance de práticas administrativas mais céleres e desburocratizadas, com vistas a solução do problema levantado e como forma de aumentar a satisfação dos usuários do sistema saúde da Corporação.

Por fim, a Governança instituída em normativos e orientações do Governo Federal e do Distrito Federal é outro fator que motivou o estudo proposto, visto que a execução orçamentária do CBMDF esbarra em vulnerabilidades de procedimentos licitatórios, seja pela demora ou na frustração das expectativas geradas com o planejamento inicial.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo geral

Identificar oportunidades de melhoria para a provisão logística das policlínicas e centros ligados à DISAU, por meio de uma modelagem mais célere para as contratações demandas pelo setor.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Apresentar a conceituação e ferramentas para mapeamento de processos existentes na doutrina;

- Descrever os preceitos legais a serem observados em aquisições de bens e serviços no âmbito da Administração Pública, na esfera federal e na local;

- Realizar levantamento dos pedidos de aquisição e contratações de serviços da Diretoria de Saúde do CBMDF, com foco no tempo de espera para a conclusão processual e existência de demanda reprimida;

- Apontar fatores que influenciam no tempo de espera para contratação de serviços ou aquisição de materiais demandados pela DISAU.

## 1.4 Definição de termos

**Administração**: órgão, entidade ou unidade administrativa pela qual a Administração Pública opera e atua concretamente. (LEI Nº 8.666, 1993).

**Administração pública:** a administração direta e indireta da união, dos estados, do distrito federal e dos municípios, abrangendo inclusive as entidades com personalidade jurídica de direito privado sob controle do poder público e das fundações por ele instituídas ou mantidas. (BRASIL, 1993).

**Aquisição:** nome dado no CBMDF ao processo de compra em que há contratação compulsória posterior ao certame, sem o registro de preço em ata (CBMDF, 2012).

**Ata de registro de preços:** documento vinculativo, obrigacional, com característica de compromisso para futura contratação, em que se registram os preços, fornecedores, órgãos participantes e condições a serem praticadas, conforme as disposições contidas no instrumento convocatório e propostas apresentadas (BRASIL, 2013).

**Bens e serviços comuns:** aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser concisa e objetivamente definidos no objeto do edital, por meio de especificações usuais de mercado (TCU, 2010).

**Business Process Modeling Notation (BPMN):** Notação gráfica utilizada para representar a lógica dos passos de um processo de negócio, com o objetivo de modelar o processo de maneira unificada e padronizada. (DISTRITO FEDERAL, 2016).

**Compra:** Toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente. (BRASIL, 1993).

**Contrato:** todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada (TCU, 2010).

**Exercício financeiro:** O exercício financeiro coincidirá com o ano civil. (BRASIL, 1964).

**Família bombeiro militar:** expressão utilizada pela legislação específica entendida como a população composta por todos os bombeiros militares da ativa, inativos, seus dependentes legais e pensionistas (BRANDÃO, 2017).

**Fluxo de trabalho:** é uma agregação de atividades em uma área funcional com foco em eficiência. (ABPMP, 2013).

**Mapeamento:** Entendimento dos processos atuais e suas necessidades. Etapa de levantamento de informações e da documentação relativa aos processos como são atualmente executados pela organização. (CAVALCANTI, 2017).

**Pregão:** é a modalidade de licitação em que a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns é feita em sessão pública, por meio de propostas de preços escritas e lances verbais. (BRASIL, 2000).

**Processo/Rotina de trabalho:** encadeamento lógico de atividades com o objetivo de produzir um bem ou serviço. (DISTRITO FEDERAL, 2016)

**Processos finalísticos:** São os processos que possuem relação direta com os clientes e, portanto, entregam valor a eles. Estes processos representam as atividades que uma organização desempenha para cumprir a sua missão. Eles estão

relacionados com a produção e/ou serviços finais que a organização oferece, ou seja, as suas atividades-fim e implicam em contato direto entre a organização e o cliente. (CAMPOS; CONCEIÇÃO, 2006)

**Sistema de Saúde:** é o conjunto de órgãos, instituições e pessoas físicas, prestadores de serviços de saúde aos bombeiros militares, seus dependentes e pensionistas, compreendendo as organizações do CBMDF, entidades públicas ou particulares, profissionais de saúde autônomos ou aqueles conveniados, contratados, ou credenciados pela corporação (DISTRITO FEDERAL, 2010).

**Subprocesso:** Atividade que pode ser decomposta. Conjunto de atividades que pode ser analisado em mais detalhes. (DISTRITO FEDERAL, 2016)

**Trabalho:** fluxo que descreve o relacionamento de cada atividade com as demais atividades executadas na área funcional. (ABPMP, 2013).

# 2 REVISÃO DA LITERATURA

Os novos modelos de gestão têm provocado a reorganização das instituições na busca de maior qualidade para seus negócios. Essa tendência, em órgãos públicos, é acompanhada pela adoção de modelos de gestão consagrados em empresas privadas.

Neste sentido, a presente revisão de literatura identificou conceitos apropriados para mapeamento e sua aplicabilidade na gestão de processos de negócios, explorando técnicas e modelos mais voltados ao alcance dos objetivos do trabalho.

Assim, para o enriquecimento da pesquisa e o avanço científico desejado, buscou-se entender a tramitação processual na departamentalização existente na corporação, identificando-se as legislações aplicadas nas contratações, no âmbito CBMDF.

Ato contínuo, dentre as técnicas e ferramentas mais usuais para mapeamento de processos, foram selecionadas as mais adequadas para alcançar o desenho existente no processamento das contratações da DISAU, inclusive com a utilização do software livre, o *BizAgi Process Modeler,* que propiciou a representação gráfica das atividades que fomentam as aquisições e contratações de serviços, objeto do estudo.

## 2.1 Definição de Processos

As aquisições de bens e serviços nascem da instrução processual administrativa, logo, o entendimento de processo é importante para determinar a melhor forma de gerenciamento na obtenção dos resultados esperados.

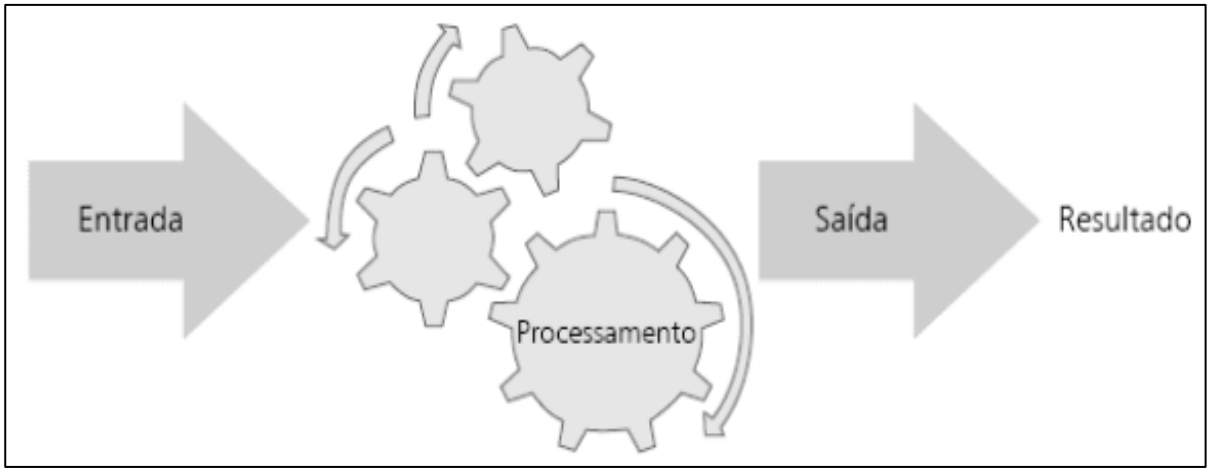
Para Davenport (1994), processo seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação.

De acordo com Tachizawa e Scaico (1997), processo é uma série de tarefas criadas para produzir um produto/serviço, ou seja, um conjunto de atividades para gerar resultados com um ou mais itens de controle, realizado por várias pessoas.

Por outro lado, Sordi (2006) ensina que processo é um conjunto de um ou mais procedimentos ou atividades relacionadas, os quais coletivamente atingem um objetivo dentro de uma estrutura organizacional que define papéis funcionais e relações.

Nota-se que os autores acima trataram o assunto com enfoques distintos, mas são importantes na medida que completam o entendimento de processamento ordenado, realizado por pessoas, que são controladas de forma gerencial, na busca dos resultados almejados por um cliente. A figura 1 ilustra este processamento na busca de resultados:

**Figura 1: Características básicas de um processo**



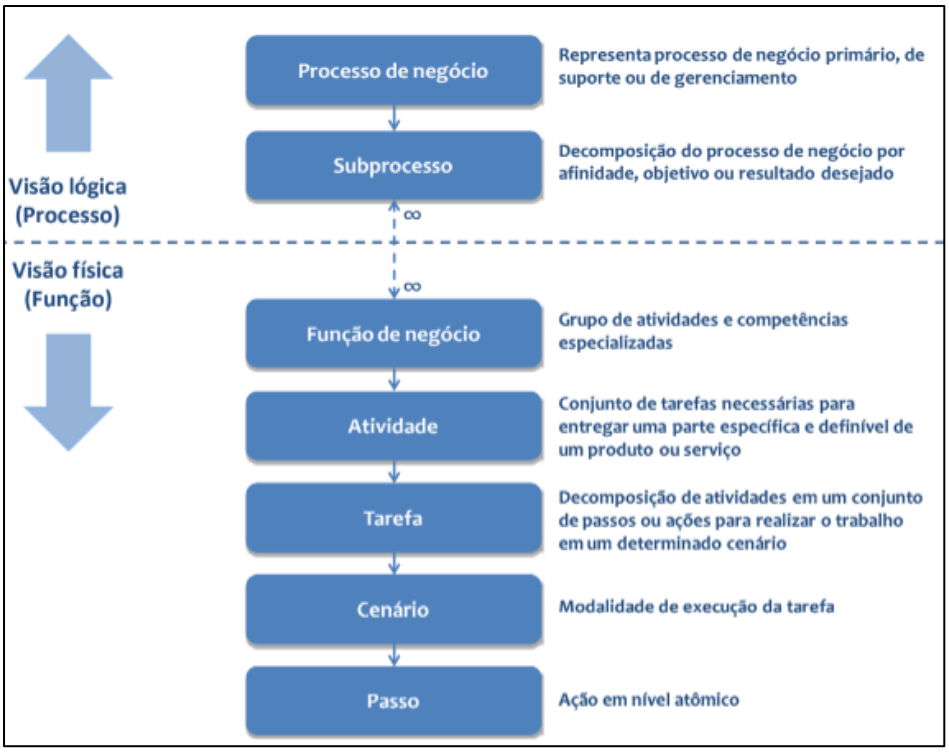

Fonte: PRADELLA; FURTADO; KIPPER (2016, l. 297)

Esta linha de pensamento também é citada por Harrington, Esseling e Ninwegen (1997 apud CAVALCANTI, 2017, p. 05) que aprimorou o conceito de processo como um conjunto de atividades lógicas, relacionadas e sequenciais que, a partir de uma entrada de um fornecedor, agrega-lhe valor e produz uma saída para o cliente.

O pensamento anterior coaduna com a doutrina norte-americana da *Association of Business Process Management Professionals (ABPMP) – Business Process Management – Common Body of Knowledge* (BPM CBOK), inclusive esta subdivide o processo para melhor entendimento e estudo.

Segundo a ABPMP (2013), coexistem nos processos: subprocessos, atividades, tarefas, cenários e passos. A figura 2 representa, na visão daquela entidade norte-americana, a orquestração processual e a decomposição funcional citada:

**Figura 2: Processos orquestrando atividades**




Fonte: ABPMP (2013, p. 151)

Importa lembrar que os resultados almejados no processo dependem, em parte, do grau de conhecimento e do constante aprimoramento das atividades atinentes ao processo. Cavalcanti (2017) assevera que o grau de maturidade em processos está intimamente ligado ao mapeamento das atividades realizadas, em termos:

> Uma organização madura em seus processos está mais bem preparada para controlar riscos e problemas por meio de uma visão e entendimento compartilhados, linguagem comum, visibilidade adequada e objetiva, baseada principalmente em indicadores quantitativos e práticas em processo contínuo de melhoria. (CAVALCANTI, 2017, p. 26).

Neste sentido, o mapeamento de processos surge como meio auxiliar para melhor visão dos processos, tanto das atividades que o compõem, como do fluxo e possíveis pontos de retenção processual. Esta ferramenta será apresentada a seguir, e o foco é a busca de oportunidades de melhoria para os processos em estudo.

## 2.2 Mapeamento de processos

Inicialmente, pacifica-se que o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal tem realizado o controle e monitoramento dos processos de aquisição de bens e contratação de serviços. Contudo, espera-se com as ferramentas disponíveis para mapeamento de processos finalísticos, a melhoria do desempenho e a minimização dos riscos nem sempre perceptíveis.

Pavani Júnior e Scucuglia (2011), assevera que todos os envolvidos entendem bem o processo, segundo o ângulo do qual se observa o cenário aparente. Inclusive, os autores apontam 2 (dois) entraves ao mapeamento de processos: mapear antes de conhecer os reais limites dos processos; e ter a visão que cada pessoa entende processo de uma maneira muito peculiar e particular.

Cavalcanti (2017) descreve que o mapeamento de processos permite compreender, comunicar e gerenciar processos de negócios e seus componentes. O autor define mapeamento como conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos existentes.

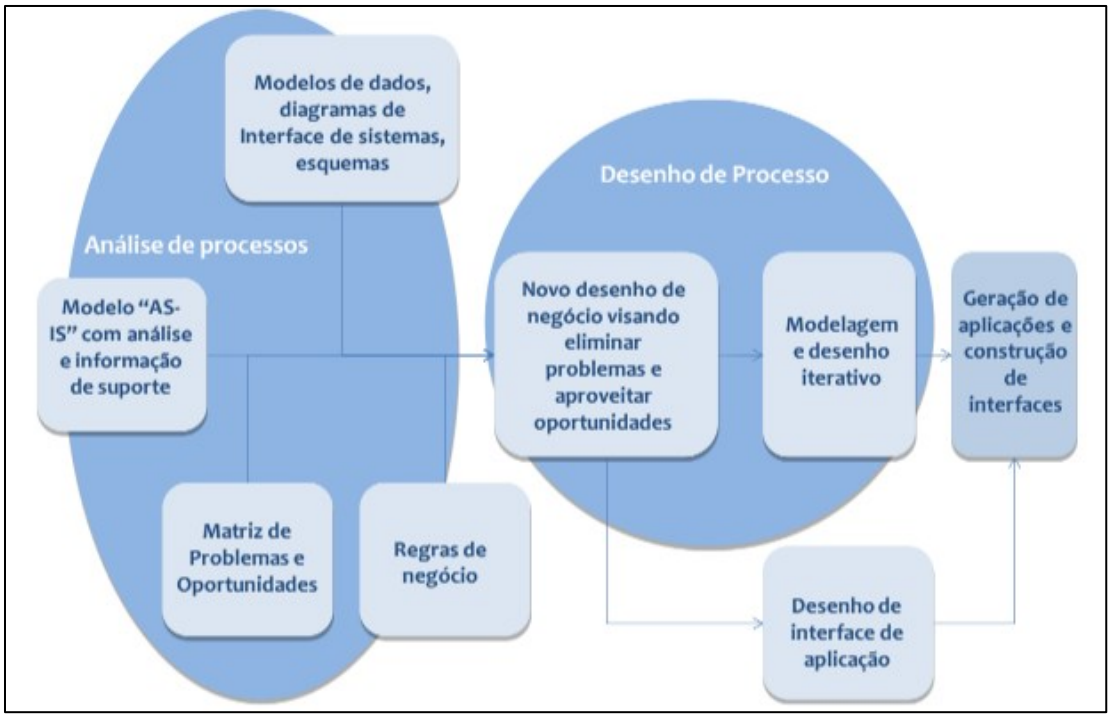
Para Cavalcanti, existem 4 (quatro) macro atividades para o mapeamento de processos: análise documental; desenho; fatores de desempenho de processos; e constatações, riscos e impactos.

A ABPMP (2013) referencia a situação almejada em processos como modelagem, ou redesenho (*TO BE*). A modelagem “pode ser dividida em dois grandes

momentos de análise e mapeamento do ambiente de negócio: situação atual (*AS-IS*) e situação proposta (*TO-BE*)". (ABPMP, 2009 apud PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011, p. 48).

A demonstração do processo de desenho (*AS-IS*) e o redesenho (*TO-BE*), citados na doutrina BPM CBOK, estão apresentados na figura 3:

**Figura 3: Onde o desenho de processo se encaixa**




Fonte: ABPMP (2013, p.156)

Segundo Melo (2008), a escolha do mapeamento como ferramenta de melhoria baseia-se em conceitos e técnicas, e quando empregadas de forma correta, permitem documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos que esteja com problemas. A ferramenta, segundo o autor, auxilia na detecção das atividades não agregadoras de valor.

Na visão de Wildauer e Wildauer (2015), existem diferentes enfoques para mapeamento de processos, tornando-se a correta interpretação destas técnicas fundamental no processo de mapeamento. Segundo os autores, as técnicas que um gestor de processos pode utilizar para realizar o mapeamento dos procedimentos, e em destaque no mundo corporativo, são:

- reuniões e Workshops, como brainstorming e brainwriting, em que se objetiva obter opinião, sugestão ou ideias inovadoras, criativas e espontâneas;
- desenvolvimento e aplicação de questionários para coleta de dados e informações sobre processos;
- observação sobre o processo em campo: entradas, métodos, controles e mecanismos de transformação;
- análise da documentação dos processos;
- desenvolvimento e aplicação de um sistema de indicadores para coleta de dados e informações (evidências) dos processos;
- uso de diagrama de blocos;
- uso do fluxograma;
- mapeamento do fluxo do valor (MFV);
- desenvolvimento e aplicação do blueprinting;
- desenvolvimento e aplicação do Sipoc;
- desenvolvimento e aplicação do Idef. (WILDAUER; WILDAUER, 2015, p.66).

De posse das premissas doutrinárias e dos autores estudados no tema mapeamento de processos, verificou-se a necessidade de direcionar o estudo com a seleção das ferramentas mais usuais, e referenciadas pelos órgãos de controle da nação, citam-se os Tribunais de Contas e o Ministério Público, no âmbito da União e do Distrito Federal.

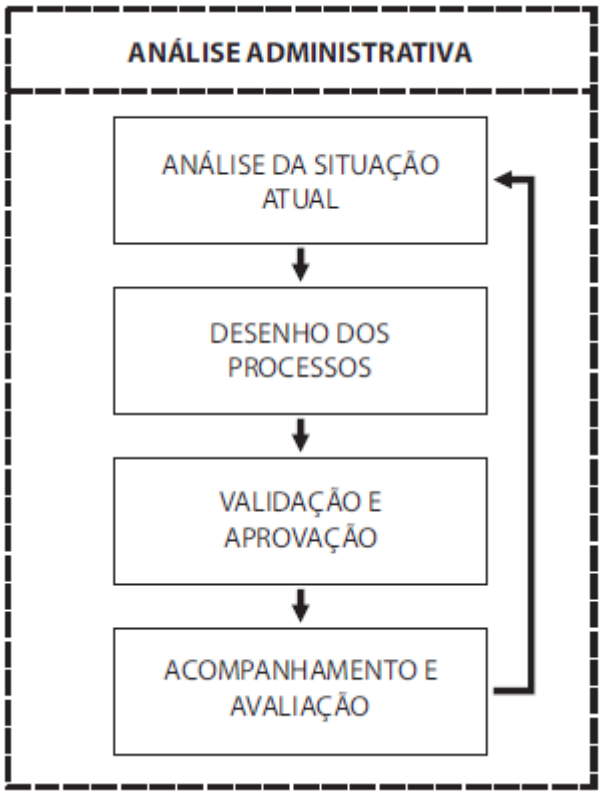
Um exemplo claro é o guia prático editado pelo Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT), que apresenta o seguinte entendimento:

> A metodologia de Análise Administrativa compreende quatro etapas distintas, mas que se complementam à medida que são executadas. São elas: Análise da Situação Atual, Desenho dos Processos, Validação e Aprovação e Acompanhamento e Avaliação. (DISTRITO FEDERAL, 2016, p.8)

A figura 4, a seguir, descreve de forma clara o entendimento proposto pelo MPDFT, destacando-se a importância da análise documental e o desenho dos processos, como forma primária de identificação de eventos[4], e proposição posterior de melhorias para o fluxo processual.

[4] Evento: indica algo que acontece ou que pode acontecer em um processo/rotina de trabalho.

**Figura 4: Etapas da análise administrativa**




Fonte: DISTRITO FEDERAL (2016, p. 8)

Neste sentido, o estudo destaca a importância da verificação de procedimentos operacionais padrão na Diretoria de Materiais e Serviços, na Diretoria de Contratações e Aquisições e, por consequência, analisar a aplicabilidade nas peças acostadas em processos finalísticos, por estas diretorias. Esta ação deve-se ao fato daquelas unidades funcionais serem as responsáveis pela instrução processual para aquisição de bens, insumos e contratação de serviços.

Ato contínuo, o estudo passa a detalhar as ferramentas mais usuais para a representação gráfica dos processos, qual seja, os diagramas de blocos, os fluxogramas, e a matriz SIPOC[5], que são próprias para a pesquisa proposta, as quais são apresentadas a seguir.

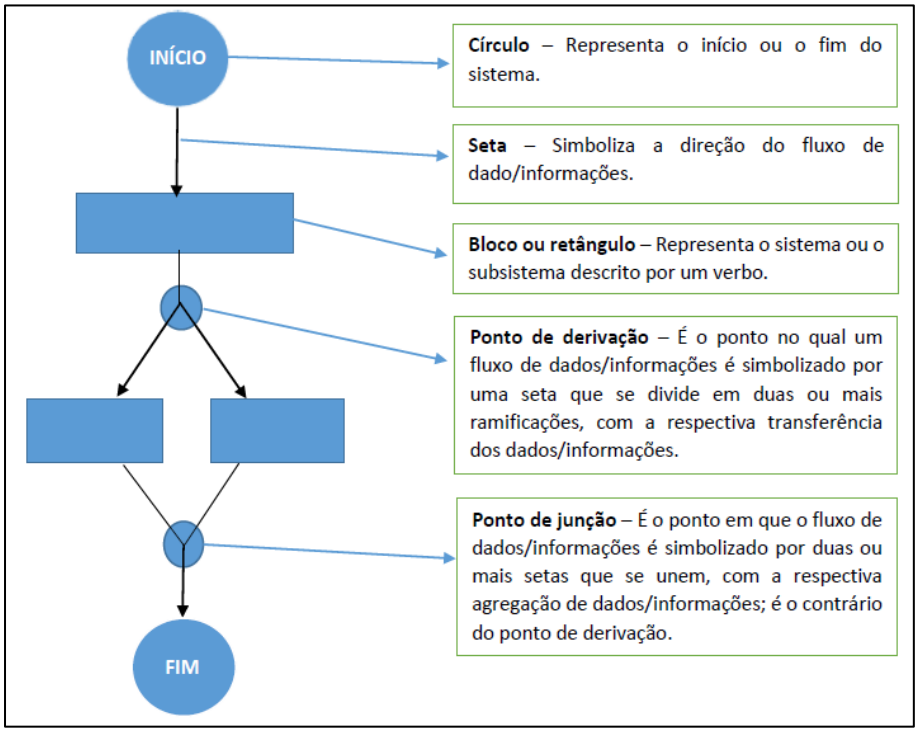
[5] SIPOC: Acrônimo do método utilizado para representar os elementos presentes em um projeto, a fim de melhorá-lo antes mesmo do seu início. (WILDAUER; WILDAUER, 2015)

### 2.2.1 Diagrama de blocos

Segundo Wildauer e Wildauer (2015), trata-se de uma série de símbolos gráficos para identificar o fluxo lógico de um sistema, de forma mais geral e completa possível, cujo resultado deve ser a representação gráfica da situação atual do sistema, mostrando entradas, transformações, fluxos e saídas.

Ao seguir os ensinamentos de Wildauer e Wildauer (2015), o mapeamento por meio de diagrama de blocos começa com a representação de um estado inicial e, a partir da representação dos fluxos lógicos de dados/informações, liga-se à descrição de todo o sistema uma sequência operacional dos subprocessos. A figura 5 ilustra esta diagramação:

**Figura 5: Simbologia utilizada em Diagrama de blocos**




Fonte: O autor, adaptado de Wildauer e Wildauer (2015, p. 67)

### 2.2.2 Fluxogramas

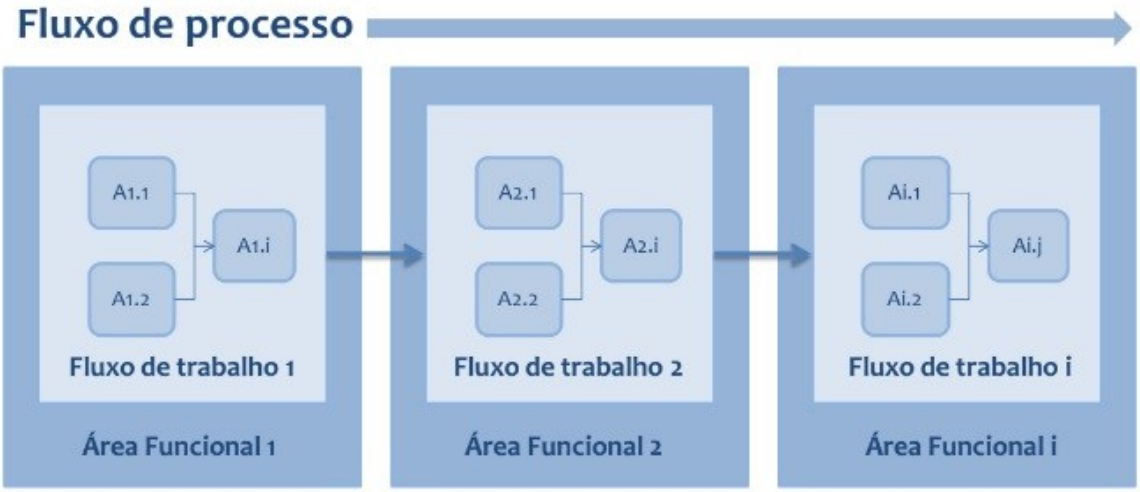
São representações gráficas que representam o fluxo processual, com base em práticas de gestão existentes na organização. Este pensamento tem

fundamentos no método de Gauss[6] “O método de Gauss de mapeamento de processos por objetos, com foco preponderante em análise organizacional focado em práticas de gestão, prevê a utilização da notação por meio de fluxogramas básicos”. (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011, p. 74).

O fluxograma, também conhecido como *flowchart,* na visão de Wildauer e Wildauer (2015), é uma ferramenta administrativa à qual recorrem os gestores de processos para mapear o sistema da organização. Os autores em questão citam que por meio do detalhamento dos processos, é possível descrever e detalhar as atividades e, ato contínuo, esmiuçar as tarefas, facilitando-se a análise dos fluxos de trabalho existentes no processo.

A ABPMP (2013), reproduz ainda o entendimento de processo ponta a ponta, na qual se discute em níveis de áreas funcionais envolvidas e a maneira como as atividades são executadas nessas áreas funcionais. A figura 6, foi extraída da doutrina citada, nesta é possível visualizar o desenho de fluxo de processos, sob a ótica de fluxo de trabalho desenvolvido nas áreas funcionais:

**Figura 6: Fluxo de processo x Fluxo de trabalho**




Fonte: ABPMP (2013, p. 144)

[6] A método Gauss da *Gauss Consulting Group* é especializada em projetos de BPM, e desenvolveu a Metodologia de Mapeamento e Gestão por Processos “Orientada a Objetos” buscando identificar e, posteriormente, avaliar as “entregas” dos cargos/funções.

Importante ressaltar os diferentes níveis de complicação a serem observados na representação gráfica dos processos em estudo. Wildauer e Wildauer (2015) destaca a importância do sistema de blocos nos macroprocessos, em termos:

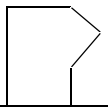
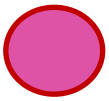
> Como os sistemas geralmente são complexos, a representação parte de um contexto geral, um macroprocesso – geralmente representado no diagrama de blocos, e por sucessivas decomposições (explosões repetidas) do sistema em subsistemas, em níveis (macroprocesso em subprocessos) interconectados por ligações de fluxos de dados/informações juntamente com símbolos que representam os dispositivos, os equipamentos e a comunicação entre estes interagindo com usuários (WILDAUER; WILDAUER, 2015, p.72).

Os fluxogramas são construídos a partir de uma representação simbólica manual pré-estabelecida, ou por meio de um sistema computacional, um *software*. Neste estudo, utilizou-se o software *BizAgi Process Modeler* para representação gráfica dos processos mapeados e na modelagem das rotinas de trabalho identificadas.

Conforme apresentado no Guia Prático do Ministério Público do Distrito Federal - MPDFT, *o BizAgi Process Modeler* "é um software livre, simples, amigável e baseado totalmente nos conceitos do BPMN. Permite, além do desenho, o detalhamento de cada elemento e a publicação dos processos/rotinas em Word, PDF e ambiente *web"*. (DISTRITO FEDERAL, 2016, p.11).

A notação BPMN, presente no software *BizAgi Process Modeler,* utiliza-se principalmente da simbologia descrita na figura 7, ilustrada a seguir:

**Figura 7: Quadro com as principais simbologias da notação BPMN**

| Símbolo | Nome | Descrição |
|---|---|---|
| | Iniciar evento | Evento de início indica onde um processo começará. |
|  | Fluxo de sequência | É usado para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas em um processo. |
|  | Marco | Marco ou milestone é uma subpartição dentro de um processo. O milestone permite a compartimentação de diagramas extensos. |
| | Atividade | É um procedimento realizado dentro do processo e deve ser iniciado com um verbo que indica ação. |
| | Anotação | É um mecanismo utilizado para que o modelador forneça informações adicionais ao leitor, sobre um diagrama BPMN. |
|  | Evento intermediário | Indica onde acontece algo (um evento) em um lugar entre o início e o fim de um processo. |
| | Losango | Representa a decisão de um questionamento (uma pergunta , uma alternativa a ser escolhida) que terá sempre saída binária, ou seja dois tipos “Sim” ou “Não”. |
|  | Evento de fim | O evento de fim indica onde um processo terminará. |

Fonte: O autor, adaptado da nomenclatura presente no software bizagi modeler - versão 3.6.044. Disponível em: <https://www.bizagi.com/pt/produtos/bpm-suite/modeler>. Acesso: 25 set 2019.

### 2.2.3 Matriz SIPOC

Wildauer e Wildauer (2015) aponta que SIPOC é o acrônimo do método utilizado para representar os elementos presentes em um projeto, a fim de melhorá-lo antes mesmo do seu início:

- *Supplier* (fornecedor);
- *Inputs* (entrada);
- *Process (*processo)*;*
- *Output* (saída);
- *Customer* (cliente). (WILDAUER; WILDAUER, 2015, p. 76).

Segundo Wildauer e Wildauer (2015), quando se aplica a metodologia Seis Sigma[7] de melhoria de processos, aplica-se a ferramenta SIPOC na fase de medição, como forma de ajudar o analista a melhor explicar o escopo do projeto, cujos processos ainda não estão claros quanto a sua função.

Cavalcanti (2017) também destaca a utilização da matriz SIPOC no ciclo de desenvolvimento de projetos, em concordância com a estratégia Seis Sigma de melhoria de projetos "[...] ajuda a definir um projeto complexo que ainda não possui um escopo bem conhecido e é normalmente utilizado na fase de medição do DMAIC[8]". (CAVALCANTI, 2017, p. 68).

Cavalcanti (2017) aponta ainda, que a matriz SIPOC é uma ferramenta empregada para identificar todos os elementos relevantes de um projeto de melhoria de processo antes do início do seu trabalho.

Nota-se que a matriz SIPOC é uma ferramenta útil que deve ajudar a esclarecer alguns aspectos para agregar valor à cadeia de produção, principalmente quando não se tem clareza quanto à definição dos elementos descritos.

Wildauer e Wildauer (2015) destaca alguns questionamentos a serem respondidos antes do início dos trabalhos, em termos:

> - Quem são todos os fornecedores de insumos/recursos dos processos?
> - Quais são as especificações, os parâmetros e os requisitos técnicos de cada entrada dos processos?
> - Quem são os clientes (internos e externos) dos processos?
> - Quais são todas as necessidades, desejos e exigências dos clientes?
>
> (WILDAUER; WILDAUER, 2015, p. 77)

## 2.3 As compras públicas no Brasil

As compras públicas, via de regra, ocorrem por meio de procedimento de Licitação. Este termo origina-se do latim *licitatione* e traduz, em termos:

---

[7] Seis Sigma: é uma metodologia para melhoria de processos que se baseia em fatos e dados na busca de mudanças que vão gerar melhorias.

[8] DMAIC: é o acrônimo em inglês para cinco passos: Definir, Medir, Analisar, Controlar e Melhorar (Define, Measure, Analyze, Improve e Control), representa um ciclo de desenvolvimento de projetos de melhoria originalmente utilizado na estratégia Seis Sigma.

> O complexo procedimento administrativo através do qual a Administração Pública escolhe, dentre várias possíveis, a proposta apresentada que seja mais vantajosa ao seu interesse, que é o interesse público, para execução de obras e serviços, compra de materiais e de gêneros. (GUIMARÃES, 2003, p. 384).

As primícias para a regulamentação brasileira em procedimentos de licitação estão na edição do Decreto nº 2.926, de 14 de maio de 1862, que a época regulamentava as arrematações e execuções dos serviços a cargo dos Ministérios da Agricultura, Comércio e Obras Públicas (BRASIL, 1862).

Ribeiro (2011) relata que outras normatizações vieram, com o passar do tempo, para ajudar a melhorar o procedimento licitatório. Porém, a melhor estruturação do procedimento, no âmbito federal, foi notada com o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro 1967.

Malaquias (2011) aponta que, em razão das lacunas existentes no Decreto-Lei nº 200, acarretando diferentes interpretações, ocorreu a edição de um Estatuto Jurídico para Licitações e Contratos Administrativos: o Decreto-Lei nº 2.300, de 1986.

Este Decreto-Lei nº 2.300/86 fazia menção aos contratos relativos a “obras, serviços, compras e alienações, no âmbito da Administração Federal centralizada e autárquica”, mas em seu art. 85 prescreveu também que as normas gerais estabelecidas naquele Decreto se aplicavam aos Estados, Municípios, Distrito Federal e Territórios (BRASIL, 1986).

As atualizações, subsequentes, ocorreram no ano de 1987, com a edição de duas outras legislações: o Decreto-Lei nº 2.348/1987 (BRASIL, 1987a) e o Decreto-Lei nº 2.360/1987 (BRASIL, 1987b).

Nota-se que o poder público foi atuante ao longo dos anos, buscando sempre aprimorar as regras para licitação. A promulgação da Constituição Federal de 1988 corrobora com este pensamento, pois este diploma, conhecido como Carta

Cidadã, aprimora o mandamento licitatório que passou a ser tratada como um princípio constitucional. (BRASIL, 1988).

A Carta Cidadã apresentou ao povo conceitos básicos referentes à gestão das compras, consagrando princípios e preceitos de Administração Pública. Princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, entre outros, norteiam os procedimentos licitatórios ainda nos dias atuais (BRASIL, 1988; BRASIL, 1993).

Do exposto, extrai-se que o objetivo primordial da licitação é fazer cumprir o princípio constitucional da isonomia a todos os participantes, cabendo aos agentes administrativos na esfera da União, Estados, Distrito Federal e Municípios atentarem para as normas, disposições e demais ritos da legislação pertinente, além de prestigiar a transparência do procedimento.

### 2.3.1 A Legislação vigente aplicada às licitações

Conforme exposto anteriormente, as compras públicas decorrem de uma sucessão de atos e fatos da Administração, tornando-se ao longo dos anos cada vez mais complexo a instrução processual necessária à contratação de empresas particulares.

A Lei Federal nº 8.666/93, também conhecida por lei de licitações e contratos administrativos, vige ainda nos dias atuais. Este normativo passou a diferenciar os aspectos formais necessários a aquisição dos objetos a serem contratados, com o incremento de modalidades para o processamento das licitações. (BRASIL, 1993).

No ano de 2002, com a edição da Lei Federal nº 10.520, a condução dos certames licitatórios passou a ocorrer por meio de pregão. Esta nova modalidade de licitação foi instituída para o enxugamento dos procedimentos administrativos. (BRASIL, 2002).

Para Fernandes (2013), o pregão permite aos interessados, em sessão pública presencial ou virtual, a formulação de lances sucessivos, até a definição da

melhor proposta, sendo analisada, ao final dessa etapa competitiva, a habilitação somente da empresa vencedora.

Outro avanço, notado para o procedimento licitatório, foi a utilização do pregão na forma eletrônica. Este diploma legal, instituído para o incremento da ferramenta virtual, consta no art. 4º, § 1º, do Decreto Federal nº 5.450/2005. (BRASIL, 2005).

O CBMDF, em atenção aos diplomas supracitados, também assume a licitação como via natural para a formalização das aquisições e contratações da Diretoria de Saúde, principalmente, na modalidade de pregão eletrônico. Excepcional a regra, ocorreram e ainda ocorre eventuais contratações diretas, desde que atendidas as regras impostas na lei de licitações vigente.

Destaca-se também, nos últimos anos, que o CBMDF tem conseguido manter a realização das licitações finalísticas, para o funcionamento da corporação, de forma independente dos demais órgãos da Administração Direta do Governo do Distrito Federal. Este feito é alcançado com a realização das licitações no âmbito da caserna, ao processar as próprias licitações de materiais operacionais finalísticos.

Ultimamente, vige o Decreto do Distrito Federal nº 33.599, de 2 de abril de 2012, que exclui o CBMDF do regime de centralização de compras, instituído pela Lei Distrital nº 2.340, de 12 de abril de 1999.

Neste decreto (Distrito Federal, 2012) facultou-se a utilização da Central de Compras e Licitações ao CBMDF, além de atribuir a prerrogativa de licitar, na forma do artigo 1º, a saber: “ficam excluídas da centralização de que trata o artigo 2º da Lei Distrital nº 2.340, de 12 de abril de 1999, as compras e contratações necessárias ao funcionamento do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal”.

Por fim, cabe registrar a edição do Decreto Federal nº 10.024, de 20 de setembro de 2019, que regulamenta os novos procedimentos para realização do pregão eletrônico nas aquisições de bens e contratações de serviços comuns, inclusive serviços comuns de engenharia, bem como dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. (BRASIL, 2019)

Trata-se de matéria recente, cujos efeitos passaram a vigorar somente a partir de 28 de outubro de 2019, dado o tempo necessário à transição no Portal de Compras Governamentais. Com este normativo espera-se aperfeiçoar o rito do pregão, na forma eletrônica, primando pelos pilares da ampla competitividade, do processo digital, da desburocratização, da sustentabilidade e de maior segurança no procedimento para as empresas, mas também a Administração.

### 2.3.2 O Sistema de Registro de Preços (SRP)

Justen Filho (2012) define o registro de preços como contrato normativo oriundo de procedimento licitatório específico e que vincula a Administração Pública e o particular para futuras contratações.

O SRP está regulamentado, no âmbito da União, por meio do Decreto Federal nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013, que revogou o Decreto Federal nº 3.931/2001, regulamentação anterior. (BRASIL, 2001; BRASIL, 2013).

No âmbito do Distrito Federal, a aplicabilidade da ferramenta está prevista no Decreto Distrital nº 36.519, de 28 de maio de 2015. Este decreto, ora vigente, revogou o Decreto Distrital nº 34.509/2013, diploma que substituiu o Decreto Distrital nº 22.950/2002, que recepcionava o Decreto Federal nº 3.931/2001 no âmbito local. (DISTRITO DEFERAL, 2001; DISTRITO DEFERAL, 2013; DISTRITO DEFERAL, 2015)

Está previsto no Decreto Distrital nº 36.519/2015, em termos:

> Art. 11. A licitação para Registro de Preços será realizada na modalidade de concorrência do tipo menor preço, ou na modalidade de pregão, preferencialmente na forma eletrônica, e será precedida de ampla pesquisa de mercado, devendo observar, no que couber, o disposto no art. 40 da Lei Federal 8.666/1993, a Lei 10.520/2002, o Decreto Federal nº 5.450/2005. (DECRETO DISTRITAL Nº 36.519, 2015).

O Decreto Federal nº 7.892/2013 elenca as hipóteses possíveis para utilização do SRP. Cita o decreto:

> Art. 3º O Sistema de Registro de Preços poderá ser adotado nas seguintes hipóteses:

> I - quando, pelas características do bem ou serviço, houver necessidade de contratações frequentes;
>
> II - quando for conveniente a aquisição de bens com previsão de entregas parceladas ou contratação de serviços remunerados por unidade de medida ou em regime de tarefa;
>
> III - quando for conveniente a aquisição de bens ou a contratação de serviços para atendimento a mais de um órgão ou entidade, ou a programas de governo; ou
>
> IV - quando, pela natureza do objeto, não for possível definir previamente o quantitativo a ser demandado pela Administração. (BRASIL, 2013).

Reis (2009) afirma em sua obra que outras situações para utilização do SRP dificilmente serão encontradas. Segundo o ator, o decreto federal contemplou as situações de contratação mais frequentes, de entrega parcela, de atendimento simultâneo a mais de um órgão e de casos de impossibilidade definição precisa das quantidades.

Na mesma linha, Fernandes (2013) infere que a utilização do SRP torna as aquisições e contratações mais céleres, menos burocráticas, e dispensa a necessidade de estoques.

Por fim, destaca-se como características primordiais, a desobrigação da Administração Pública em contratar com os beneficiários das atas registradas; a imprevisibilidade quando a natureza do objeto impossibilitar a definição prévia do quantitativo a ser demandado; e a facilidade para as contratações futuras, de forma a evitar estocagem do objeto licitado.

### 2.3.3 A Contratação Direta

A lei de licitações previu também as exceções à regra geral, definindo casos de dispensas ou inexigibilidade de licitação, conforme permissivos constantes nos artigos 24 e 25 de lei nº 8.666/93, respectivamente (BRASIL, 1993).

O mandamento licitatório enumera as hipóteses em que a licitação é considerada dispensável, conforme disposto no art. 24, incisos I a XXIV. Contudo, deve-se atentar que a lista proposta é exaustiva, não podendo ser ampliada.

Nos casos de dispensa pelo baixo valor da contratação, a formalização do processo administrativo de contratação direta deverá respeitar o limite de até 10% do valor da modalidade convite, nos moldes previstos no art. 23, inciso II. Em termos:

> Art. 23. As modalidades de licitação a que se referem os incisos I a III do artigo anterior serão determinadas em função dos seguintes limites, tendo em vista o valor estimado da contratação:
> [...]
> II - para compras e serviços não referidos no inciso anterior
> **a) convite - até R$ 80.000,00 (oitenta mil reais);**
> b) tomada de preços - até R$ 650.000,00;
> c) concorrência - acima de R$ 650.000,00. (BRASIL, 1993, grifo meu)

Esta dispensa por baixo valor sofreu atualização, por meio do Decreto Federal n º 9.412, de 18 de junho de 2018, elevando-se o patamar da dispensa ao limite de R$ 17.600,00 (dezessete mil e seiscentos reais).

Nas aquisição por dispensa de licitação, baseado em baixo valor, deve-se atentar também ao dispositivo previsto na Portaria nº 306/2001 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que aprova a implantação do Sistema de Cotação Eletrônica de Preços.

Cabe aclarar que a doutrina referenciar a contratação, preferencialmente, por Cotação Eletrônica, não implica dizer que em caso de fracasso do procedimento, ou por restar deserta a cotação, aquele procedimento eletrônico deva ser repetido outras vezes, até resultar em êxito.

Ao contrário, entende-se que o legislador trouxe o advento da cotação eletrônica como forma acelerar o processamento da aquisição, mas caso não se viabilize por cotação, o permissivo da lei garante que a contratação ocorra com base no orçamento de menor valor, em atenção à demanda suscitada no processo administrativo, desburocratizando o procedimento.

A outra hipótese, também aceita como exceção à regra geral, refere-se aos casos previstos para inexigibilidade de licitação, conforme dispositivo previsto no art. 25 da Lei 8.666/93. Neste caso, o rol não é exaustivo, mas trouxe para o ordenamento jurídico a máxima da inviabilidade de competição.

A lei 8.666/93 exemplifica a condição de ausência de competição, qual seja: fornecedor exclusivo para aquisição de materiais, equipamentos ou gêneros exclusivos; a natureza singular do serviço a ser prestado; e para contratação de profissional de qualquer setor artístico, diretamente ou através de empresário exclusivo. (BRASIL, 1993)

Nota-se que a inviabilidade de competição está intimamente ligada a constatação de unicidade e singularidade, seja do objeto, que conduz à impossibilidade lógica de licitar, ou da pessoa, que torna impossível a comparação.

Por fim, vislumbrada a perspectiva de contratação direta, cabe apontar a existência de parecer, com efeito normativo, o PROCAD nº 726, de 28 de novembro de 2008, da douta Procuradoria Geral do Distrito Federal (PGDF). Este parecer descreve os procedimentos que devem ser seguidos pelos órgãos do Distrito Federal para a contratação direta, quando evidenciadas as circunstâncias: com base no baixo valor; para participações de servidores em curso aberto; fornecimento de periódicos; e contratação de artistas. (DISTRITO FEDERAL, 2008).

## 2.4 As competências para instrução e realização das licitações no CBMDF

Constatadas as modalidades licitatórias, a ferramenta de SRP e as exceções à regra geral, todas passíveis de utilização para a contratação de empresas particulares, resta identificar as partes envolvidas nos processos, conforme estrutura organizacional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Neste intento, verifica-se, inicialmente, o descrito no texto constitucional, em termos:

> Art. 21. Compete à União:
> [...] XIV - organizar e manter a polícia civil, a polícia militar e o corpo de bombeiros militar do Distrito Federal, bem como prestar assistência financeira ao Distrito Federal para a execução de serviços públicos, por meio de fundo próprio; (BRASIL, 1988).

Em obediência aos comandos constitucionais, o Congresso Nacional decretou e o Presidente da República sancionou a Lei Federal nº 8.255, de 20 de novembro de 1991, dispondo sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros

Militar do Distrito Federal, e atribuiu ao Governo do Distrito Federal a incumbência de estruturação dos órgãos de direção, de apoio e de execução da corporação.

A estruturação citada, anteriormente, ocorreu por meio da regulamentação ao inciso I do art. 10-B da Lei Federal nº 8.255, de 20 de novembro de 1991, com a edição do Decreto Federal nº 7.163/2010, que previu a organização básica do CBMDF.

No Decreto nº 7.163/2010 estão previstos os departamentos e diretorias subordinadas que tem ação direta no objeto de estudo, em termos:

> Art. 24. O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal possui os seguintes departamentos e diretorias:
> I - Departamento de Recursos Humanos:
> [...]
> c) Diretoria de Saúde;
> II - Departamento de Administração Logística e Financeira:
> a) Diretoria de Orçamento e Finanças;
> b) Diretoria de Contratações e Aquisições; e
> c) Diretoria de Materiais e Serviços; (BRASIL, 2010)

Ao órgão responsável por todas as atividades relacionadas à saúde da família bombeiro militar, a Diretoria de Saúde, ficou a incumbência de “exercer a função de ordenador de despesas, especificamente quanto aos créditos e recursos relacionados com a sua área de competência” (BRASIL, 2010).

Ao Departamento de Administração Logística e Financeira (DEALF) instituiu-se a competência de planejar, orientar, coordenar e controlar as atividades relacionadas com materiais, obras e serviços, entre outras. Conforme o texto do Decreto nº 7.163, subordina-se ao DEALF a Diretoria de Contratações e Aquisições (DICOA), a Diretoria de Materiais e Serviços (DIMAT) e a Diretoria de Orçamento e Finanças (DIOFI).

Destaca-se para o estudo, dentre as competências da DICOA, “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”.

No mesmo sentido, dentre as competências da DIMAT, destaca-se “elaborar especificação técnica de obras, viaturas, embarcações, aeronaves, materiais, equipamentos, serviços e demais necessidades da Corporação” (BRASIL, 2010).

Na mesma linha, cita-se o advento do Decreto Distrital nº 31.817, de 21 de junho de 2010, que trouxe a descrição dos órgãos de apoio do CBMDF. Neste diploma constam, subordinados à DISAU: o Centro de Assistência Bombeiro Militar (CEABM), o Centro de Capacitação Física (CECAF), a Policlínica Médica (POMED) e a Policlínica Odontológica (PODON). Constam ainda, as competências comuns previstas para os órgãos de apoio, em termos:

> Art. 4º São competências comuns aos Centros, à Academia de Bombeiro Militar e às Policlínicas do CBMDF:
> I – assessorar o comandante ou diretor do órgão de direção ao qual estejam subordinados;
> II – promover estudos e análises com vistas ao aprimoramento da gestão de suas atividades e da legislação pertinente;
> III – expedir declarações, certidões e outros documentos específicos de sua competência;
> IV – colaborar com o Estado-Maior Geral no estabelecimento de indicadores de qualidade e produtividade, tanto dos recursos humanos e materiais empregados, quanto dos processos; (DISTRITO FEDERAL, 2010)

O decreto anterior previu ainda, dentre as competências das policlínicas, a necessidade de levantar, consolidar, e apresentar ao Diretor de Saúde os materiais e serviços necessários às atividades de sua competência, inclusive exigindo a especificação do objeto a ser licitado. (DISTRITO FEDERAL, 2010).

Nota-se neste rol de diplomas legais os potenciais setores demandantes e partes envolvidas nos processos de aquisição de bens e insumos, além da contratação de serviços, todos ligados à manutenção logística do sistema de saúde do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Seguindo o direcionamento doutrinário para a realização do mapeamento dos processos, no âmbito do CBMDF, resta conhecer qual o regramento da instituição, ou seja, em portarias e normativas internos que devem ser observados antes da formalização das contratações almejadas pela Diretoria de Saúde. Logo,

serão apresentados a seguir os atos normativos afetos à matéria, atualmente em vigor no CBMDF.

## 2.5 O regramento para aquisições e contratações no âmbito do CBMDF

Inicialmente, cabe verificar a disposição orgânica e as competências funcionais de cada setor envolvido no processo de contratação. Esta ação foi possível ao identificar a publicação dos Regimentos Internos do Departamento de Administração Logística e financeira (CBMDF, 2011b) e do Departamento de Recursos Humanos (CBMDF, 2011d).

Ato contínuo, a estruturação organizacional, foram publicados as ordens e instruções, no âmbito do CBMDF, com maior especificidade e exigências a serem cumpridas pelos setores requisitantes da corporação.

Neste sentido, os Pedidos de Aquisição de Materiais (PAM) e os Pedidos de Execução de Serviços (PES), demandados por setoriais da DISAU, passaram a respeitar o prescrito na Portaria nº 21, de 15 de julho de 2005, “Manual de Procedimentos para Tramitação e Elaboração de Pedidos de Compras, Obras, Alienações e de Participação em Cursos, Palestras, Seminários, Simpósios e Outros Afins” (CBMDF, 2005).

Outro regramento interno do CBMDF, que deve ser observado nas contratações da DISAU, é a Portaria nº 22, de 13 de agosto de 2007, pois este normativo exprime quais os materiais e equipamentos são considerados operacionais, no âmbito do CBMDF.

Cita a Portaria nº 22/2007:

> Art. 1º Definir como materiais e equipamentos operacionais todos aqueles empregados diretamente nas seguintes ações:
>
> I. realização de serviços de prevenção e extinção de incêndios e de busca e salvamento;
>
> II. realização de perícias de incêndio;
>
> III. prestação de socorros nos casos de sinistros, sempre que houver vítimas ou ameaça de destruição de haveres;
>
> IV. realização de pesquisas técnico-científicas que permitam o desenvolvimento de sistemas de segurança contra incêndio e pânico;

> V. realização de atividades de segurança contra incêndio e pânico;
> VI. execução de atividades de prevenção e combate a incêndios florestais;
> VII. execução de atividades de defesa civil;
> VIII. realização de serviços de emergência pré-hospitalar;
> IX. análise e aprovação de projetos de engenharia de segurança contra incêndio e pânico;
> X. realização de vistorias para alvará e habite-se;
> XI. realização de atividades relacionadas ao serviço de comunicações; e
> XII. realização, por meio de agente especializado, de serviços de busca, coleta e análise de dados e informações.
> Parágrafo único – Incluem-se nesta definição as partes, peças, insumos e consumíveis necessários ao pleno funcionamento dos materiais e equipamentos propriamente ditos. [...]. (CBMDF, 2007)

Com o passar do tempo, em complementação aos requisitos da Portaria nº 21/2005, editou-se a Portaria n° 18, de 11 de março de 2011, que fomentou o cumprimento ao Plano de Aplicação de Recursos Financeiros do CBMDF (PARF). Neste normativo de 2011 advém a máxima que “apenas os projetos e atividades constantes deste PARF, e que se enquadrem no limite dos valores estabelecidos, estão autorizados a tramitar pelos diversos setores da Corporação”. (CBMDF, 2011a).

Outro aspecto que importa ao estudo, presente na Portaria nº 18/2011, é o calendário e os prazos protocolares de pedidos iniciais, previstos na forma dos artigos 3º e 4º, respectivamente:

> Art. 3° Os pedidos iniciais de compras ou contratações relativas aos projetos e atividades deste PARF deverão ser elaborados em conformidade com a legislação vigente e com o manual aprovado pela Portaria n° 21, de 15 de julho de 2005, naquilo que for aplicável, e encaminhados, acompanhados de todos os documentos necessários, à Diretoria de Materiais e Serviços (DIMAT), obedecendo aos seguintes prazos:
> I - Obras e serviços de engenharia: até 31 de maio de 2011;
> II - Aquisição de materiais de consumo: até 15 de março, 15 de maio, 15 de julho, 15 de setembro e 30 de outubro;
> III - Aquisição de materiais permanentes: até 30 de março, 30 de maio, 30 de julho e 30 de setembro;
> IV - Cursos e treinamentos diversos: até 45 (quarenta e cinco) dias antes da data prevista para início do curso ou treinamento.
> Art. 4° Os pedidos iniciais de compras ou contratações previstas no art. 3° desta Portaria deverão ser ajustados pela DIMAT e remetidos à Diretoria de

> Contratações e Aquisições (DICOA) no prazo máximo de 15 (quinze) dias, contados a partir do primeiro dia útil após a data do recebimento. (CBMDF, 2011a)

Nota-se que o PARF/2011 foi imperativo para disciplinar os recursos existentes naquele exercício financeiro e, com vistas a perpetuação das ações de controle e racionalização dos recursos, foram editados outros normativos complementares: Portaria nº 54, de 18 de julho de 2011, que disciplina a atuação dos órgãos e comitês do PARF (CBMDF, 2011b); e a Portaria nº 9, de 21/03/2014, que cria o Comitê Executivo Permanente do PARF (CBMDF, 2014a).

A Portaria nº 54/2011 discorre ainda, referente ao aperfeiçoamento dos pedidos, sobre a possibilidade de elaboração conjunta dos projetos básicos, em termos:

> Art. 12 A elaboração dos projetos básicos poderá ser feita pelas OBMs demandantes, pela Diretoria de Materiais e Serviços (DIMAT) ou por ambas de forma compartilhada.
>
> §1° Os projetos básicos deverão ser:
>
> I – elaborados a partir da aprovação do PARF;
>
> II – desenvolvidos, conforme o Manual de Procedimentos para Tramitação e Elaboração de Pedidos de Compras, Obras, Alienações, e Manual de Participação em Cursos, Palestras, Seminários, Simpósios e Outros Afins, aprovado pela Portaria n° 21, de 15 de julho de 2005, publicada no BG n° 132, de 15/07/2005, ou outro que lhe vier a substituir;
>
> III – concluídos até 15 de março do ano subsequente.
>
> §2° Compete à DIMAT adotar as medidas administrativas necessárias, de modo a sanear os projetos básicos e especificações encaminhados.
>
> §3° Observada a conveniência administrativa, os pedidos de materiais ou serviços de uma mesma natureza serão agrupados pela DIMAT ou pelos rgãos setoriais em um único pedido. [...]. (CBMDF, 2011c)

Importa referenciar também da execução do PARF, o contido na Portaria n° 40, de 30 de agosto de 2012, publicada no Boletim Geral nº 166, de 3 de setembro de 2012. Nesta instrução foram dispostas as formas de elaboração e tramitação de documentos relativos às aquisições e contratações (CBMDF, 2012).

Por fim, somado aos regramentos imperativos para o cumprimento do PARF, subsiste ainda a disciplina adotada em procedimentos internos para a realização do balizamento de preços e ampla pesquisa de mercado, previstos no

inciso V, e o § 1º, do art. 15, da Lei nº 8.666. Esta disposição é orientada por meio da portaria nº 29, de 29 de outubro de 2014 (CBMDF, 2014b).

Conclui-se do exposto acima, que os setores requisitantes interessados em contratar empresas particulares devem atentar, antes da realização de suas atividades, ao regramento específico para licitações públicas e ao fiel cumprimento dos normativos internos elencados nesta subseção, como forma de assegurar a autorização para tramitação dos processos de aquisição de bens, insumos, e contratação de serviços, no âmbito do CBMDF.

## 2.6 Aspectos a serem considerados para a melhoria processual

O estudo busca alavancar os aspectos importantes a serem observados para identificação de oportunidades de melhoria no fluxo processual e, consequentemente, na redução do tempo de espera para a conclusão do ciclo de contratação com as empresas particulares, no âmbito da DISAU.

A pretensão do mapeamento, além da proposição da redução do tempo de espera para a conclusão dos processos finalísticos, visa a melhoria contínua e o aperfeiçoamento dos processos ponta a ponta[9], por meio de uma gestão pública moderna.

O manual de análise e melhoria de processos da Subsecretaria de Modernização da Gestão, disponibilizado pelo Governo do Distrito Federal, descreve que o aperfeiçoamento de processos deve atentar para o impacto no cliente e na imagem da organização, no potencial para a redução de custos da organização e o grau de integração com o direcionamento estratégico. (SEPLAG, 2017, p. 15)

Neste sentido, estima-se que o lapso temporal até o alcance das contratações almejadas pela DISAU está intimamente ligado ao valor entregue pelos processos finalísticos de logística, logo, cabe a reflexão sobre a existência de pontos de retenção no deslinde das contratações demandadas pela diretoria.

[9] Processo ponta-a-ponta: considera a transversalidade de diversas áreas e cargos de chefias distintas de uma estrutura organizacional.

Pavani Júnior e Scucuglia (2011) asseveram que uma vez identificados as retenções no fluxo processual, estes devem ter sua produtividade melhorada por meio de alterações no processo mapeado. Segundo os autores “modelagens *TO-BE* devem ser constantemente buscadas para otimizar processos caracterizados como gargalo”. (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011, p. 121).

Nota-se, então, que além do tempo estimado para o transcurso das atividades que compõem o processo finalístico, deve-se atentar para supressão de retenções decorrentes de atividades desnecessárias ou obsoletas que atrapalham a efetividade das contratações almejadas pela DISAU.

# 3 METODOLOGIA

Para um estudo ser considerado científico ele precisa ter sido realizado seguindo parâmetros metodológicos que o suportem e o corroborem, de forma a ficar claro como foram feitos os levantamentos dos dados, a análise dos mesmos e como foram tiradas as conclusões.

Seguindo as especificações da literatura *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (GIL, 2010), a presente pesquisa foi classificada, quanto à finalidade, como uma pesquisa aplicada, visando adquirir conhecimentos para emprego em uma situação específica e, assim, propor solução para resolver um problema identificado no âmbito do CBMDF. No caso deste estudo, fazendo o mapeamento dos processos destinados a manutenção logística da DISAU, com vistas a proposição de melhoria para o deslinde dos processos licitatórios, os quais passaram a ser identificados como processos finalísticos.

Inicialmente, coube proceder a definição do escopo, em atendimento à doutrina acostada no referencial teórico e para o alcance dos objetivos delineados na pesquisa, ou seja, do que se desejava obter com o mapeamento dos processos estudados. Logo, internalizou-se o estudo nas atividades contidas em processos finalísticos para contratação de logística da saúde.

Neste passo, o processo mapeado ponta a ponta foi: da formalização das demandas à DISAU (denominado como entrada do processo), até o término do ciclo de contratação de empresas particulares pela DISAU, este materializado pelo vínculo contratual firmado entre o CBMDF e o particular (no presente estudo, denominado saída do processo).

Em atenção ao referencial teórico estudado, fez-se uso das seguintes técnicas para o mapeamento dos processos: análises em relatórios produzidos pelo Estado Maior Geral do CBMDF e dados históricos, extraídos de processos finalizados ou em andamento; fluxogramas existentes e os elaborados nesta pesquisa; diagrama de blocos; aplicação da matriz SIPOC; e questionários dirigidos aos executores de atividades específicas, dentro dos processos.

Seguindo a doutrina da ABPMP (2013), o estudo buscou reproduzir o

processo ponta a ponta, sob a ótica de níveis de áreas funcionais envolvidas nas contratações da DISAU, principalmente, na maneira como as atividades são executadas nessas áreas funcionais. O foco principal foi permear as 4 (quatro) macro atividades que envolvem o mapeamento: I - análise documental e II - desenho atual, III - fatores de desempenho e IV - constatações de riscos. Nas duas primeiras o foco era a possibilidade de supressão de atividades desnecessárias; e nas demais foi verificar os impactos que os atrasos acarretavam à Administração.

A investigação contou com a experiência adquirida pelo pesquisador, ao longo de 6 (seis) anos de trabalho na Diretoria de Contratações e Aquisições do CBMDF. Destaca-se que o problema levantado foi vivenciado pelo pesquisador e ainda desperta a inquietação dos setores requisitantes nos dias atuais, por aguardarem o desfecho das licitações e nem sempre com os resultados esperados.

Em Lakatos e Marconi (2010), referente à abordagem, está previsto que o método científico pode ser de quatro tipos: indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo ou dialético. Neste diapasão de possibilidades, o estudo utilizou o método predominantemente dedutivo, pois partiu da observação geral dos processos de aquisição e contratações, instaurados na Diretoria de Saúde do CBMDF, para alcançar soluções específicas ao problema de pesquisa.

Quanto ao objetivo, trata-se de pesquisa exploratória, pois teve a finalidade de se familiarizar com os problemas existentes no deslinde das contratações da DISAU, dada a dinâmica adotada atualmente para os fluxos processuais oriundos do setor.

A pesquisa possuiu também o viés descritivo, uma vez que delineou as atividades desenvolvidas atualmente nos processos, desde o passo a passo da formalização, até alcançar o desenho daquelas atividades que compõem os processos finalísticos para contratações da DISAU.

A ferramenta escolhida para o desenho daqueles processos finalísticos foi o *software BizAgi*, conforme apresentado na revisão de literatura. A ferramenta

adota a Técnica BPM para mapeamento de processos, e pôde ser baixada pela internet sem custos, para fins de apoio a presente pesquisa científica.

Já quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa parte bibliográfica, na medida que buscou alicerces em doutrinas já consolidadas por autores renomados; e parte documental, pois também buscou informações em documentos disponíveis na corporação, para análise e o mapeamento desejado.

Relativo a este tratamento analítico documental, o estudo impetrou consultas à rede de intranet do CBMDF e extraiu informações em processos de licitação e de execução orçamentária, relativo aos últimos 05 (cinco) anos financeiros. A consulta documental foi aprofundada, por meio do Sistema Eletrônico de Informações – SEI, que possibilitou o acesso às peças processuais demandadas pela DISAU, no período considerado.

Outro meio explorado na pesquisa foi a coleta de informações. Gil (2010) prega que o levantamento é o tipo de pesquisa que se caracteriza pelo questionamento direto das pessoas acerca do problema estudado.

Neste sentido, fez uso da entrevista estruturada com os gestores dos órgãos envolvidas nos processos de compras da saúde, ou seja, na DISAU, na DIMAT e na DICOA. O foco, neste caso, foi o alinhamento das constatações levantadas por meio dos dados aferidos em processos licitatórios e em relatórios elaborados pelo CBMDF.

Em outro momento, foi considerado também a visão dos militares que compõem as seções requisitantes das policlínicas e as seções que realizam as atividades atinentes à instrução processual ponta a ponta.

Inicialmente, esclarece-se que as entrevistas fizeram parte do método utilizado para mapear os processos relevantes ao estudo. Com as perguntas formuladas aos setoriais com maior volume de demandas geradas, as policlínicas médica e odontológica, buscou-se averiguar qual seria o nível de afinidade dos oficiais e praças com as rotinas escritas pelo DEALF; também foi averiguado a percepção quanto ao atendimento das urgências levantadas pelos setoriais da DISAU.

Ato contínuo, na DIMAT e DICOA, levantou-se dados sobre a afinidade e a utilização de procedimentos operacionais padrão (POP); e sobre as urgências em processos recebidos em cada setorial considerada.

Os setores submetidos ao questionário elaborado foram: a Subseção de Suprimentos e Gerência de Projetos (SUGEP) da POMED; a Seção de Execução e Aquisição (EXEC/AQUISI) da PODON; a Seção de Elaboração de Projetos Básicos e Pedido de Compras (SEPEC) da DIMAT; e a Seção de Licitações (SELIC) da DICOA.

Por fim, em Severino (2007) consta que a natureza qualitativa da pesquisa é observada quando se faz referência mais aos fundamentos do conhecimento do que propriamente às especificidades metodológicas. Nesta métrica, a pesquisa mostrou-se qualitativa, pois utilizou além do conhecimento científico, os diplomas legais e o conhecimento tácito[10] de profissionais ligados às contratações públicas realizadas pelo CBMDF, para propor soluções à inquietação levantada na situação problema.

[10] Conhecimento Tácito: é aquele que a pessoa adquiriu ao longo da vida, pela experiência. Geralmente é difícil de ser formalizado ou explicado a outra pessoa, pois é subjetivo e inerente às habilidades de uma pessoa.

# 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

## 4.1 Resultados

Nesta pesquisa foi elaborada uma matriz SIPOC para auxiliar na identificação dos principais pontos que seriam explorados em processos finalísticos, na busca de dados que projetassem melhorias para o fluxo processual e, por consequência, solucionar o problema levantado. As características apresentadas na figura 8 serviram de ponto de partida para a análise dos processos, parametrizando as ações tomadas, tanto na busca, como no alcance, para formar os resultados.

**Figura 8: Matriz SIPOC aplicada nos processos finalísticos**

| S | I | P | O | C |
|---|---|---|---|---|
| Fornecedores | Entradas | Processo | Saídas | Clientes |
| **POMED** | Pedidos de Aquisição (PAM) | Pedido Inicial | Licitações Homologadas | Bombeiros |
| **PODON** | Pedidos de Serviços (PES) | Projeto Básico Final | Fracassos em licitações | Dependentes legais |
| **CEABM** | Credenciamento | Forma adotada: (Licitação/ Cotação/ Inexigibilidade/ SC) | Repasses aos anos Posteriores | Pensionistas |
| **CECAF** | Solicitações de compra por ARP (SC) | Empenho e Contrato | Contratações Realizadas | Público externo |

Fonte: O autor

A matriz anterior apontou tópicos que ajudaram a perceber quais os dados que serviriam de pilares na análise, despertando o interesse para: o prazo de

conclusão das atividades realizadas pelos setores envolvidos nos processos, ponta a ponta; o posicionamento dos gestores da Diretorias de Saúde (DISAU), de Materiais e Serviços (DIMAT) e de Contratações e Aquisições (DICOA), acerca das urgências nas contratações da saúde, visto que trata-se de ações para a assistência à família bombeiro militar; e sobre a forma de execução das atividades que envolvem a instrução processual finalística, objeto do estudo. Todos coletados na forma que se segue:

### 4.1.1 Análise documental

O primeiro passo foi realizar o levantamento dos seguintes dados: I- o número de pedidos realizados nos últimos 05 (cinco) anos pela Diretoria de Saúde; II- o tempo de espera para a finalização das licitações processadas; e III - a verificação do atendimento da demanda dentro do ano financeiro, dada a disponibilidade dos recursos para custeio e investimento direcionados à saúde, no período considerado. Estes aspectos foram relevantes à pesquisa empreendida, pois o tratamento dos dados levantados resultou em informações precisas e úteis ao mapeamento realizado neste trabalho.

No período estudado, compreendido entre 1º de janeiro de 2015 e 31 de dezembro de 2019, foram identificados 779 andamentos processuais na DIMAT, dos quais resultaram em processamentos licitatórios, na DICOA, apenas 355 processos. Ainda, do montante de licitações instauradas naquele período, verificou-se que somente 58 processos licitatórios advém de necessidades exclusivas da DISAU.

No fim, a pesquisa revelou que foram atendidas de forma efetiva 36 solicitações, ou seja, do montante de licitações voltadas às necessidades da DISAU, no período considerado, somente 36 processos foram finalizados com sucesso dentro do planejamento inicial, conforme dados apresentados nas tabelas de 1 a 5.

A contagem dos prazos, para efeito de análise, considerou a finalização das atividades em cada área funcional envolvida na contratação, a saber: I – Data da origem da demanda na DISAU (PAM ou PES); II – Data da versão final do Projeto Básico elaborado pela Subseção de Elaboração SEPEC da DIMAT, somados aos

retornos para aperfeiçoamento do pedido inicial; III – Data de abertura de processo licitatório na SELIC; IV – Data de homologação da licitação na COPLI; V – Data do contrato / Nota de empenho, com registro na SECON; e VII – O tempo total de espera, contado a partir da demanda original (I) até a data do contrato/nota de empenho (VI).

Cabe esclarecer que o marco inicial, constante nas tabelas de 1 a 5, foi corrigido sempre que antecederam a publicação do Plano de Aplicação dos Recursos financeiros (PARF), em cada ano financeiro considerado. Esta adequação pode ser observada a partir da tabela 1, descrita a seguir, pois o marco inicial das demandas originadas, antes da previsão do PARF-2015, foi tachado e corrigido para a data de publicação do referido plano, que ocorreu no Boletim Geral do CBMDF nº 226, de 04 de dezembro de 2014.

**Tabela 1: Resumo das demandas apresentadas pela DISAU - Ano 2015**

| Nº do processo (Demanda) (Licitação) | Origem da Demanda | Tempo requerido para o desenvolvimento das atividades nas seções do DEALF | | | | Tempo de espera e Resultados obtidos |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | DIMAT | DICOA | | | |
| | | SEPEC | SELIC | COPLI | SECON | |
| Autuado na DICOA 053000895/2015 | POMED ~~01/10/2014~~ 04/12/2014 | 17/04/2015 (134 dias) | 11/05/2014 (24 dias) | 01/10/2015 (143 dias) | 06/11/2015 (36 dias) | Homologado. Retenção - motivo (1)[11] (337 dias) |
| 053-000944/2015 053-000945/2015 053-000946/2015 053-001464/2015 | POMED e PODON 04/12/2014 | 15/08/2015 (254 dias) | 10/09/2015 (26 dias) | 22/01/2016 (134 dias) | Não realizou Atividade (ARP) | Homologado em partes Retenção - motivo (1) (414 dias) |
| Autuado na DICOA 053-001501/2015 | CECAF 21/01/2015 | 16/07/2015 (176 dias) | 24/08/2015 (39 dias) | 17/12/2015 (115 dias) | 27/01/2016 (41 dias) | Homologado em partes. Retenção - motivo (1) (371 dias) |
| Autuado na DICOA 053-001538/2015 | POMED ~~07/08/2014~~ 04/12/2014 | 17/08/2015 (256 dias) | 25/08/2015 (08 dias) | 14/12/2015 (111 dias) | 31/12/2015 (17 dias) | Homologado em partes Retenção - motivo (1) (392 dias) |
| Autuado na DICOA 00053-SEI042842/2015 | POMED 17/06/2015 | 27/10/2015 (132 dias) | 09/11/2015 (13 dias) | 06/04/2016 (149 dias) | 13/06/2016 (68 dias) | Homologado em partes Retenção - motivo (1) e (2)[12] (362 dias) |
| 00053-SEI050034/2015 SEI-053-043796/2016 | POMED 04/12/2014 | 11/05/2016 (524 dias) | 15/06/2016 (35 dias) | Dispensa por emergência | 17/06/2016 (02 dias) | Retenção - motivo (1) e (2) Homologado por dispensa, em razão de fracassos em licitações anteriores (561 dias) |

Fonte: O autor. Com base nos dados extraídos em consultas realizadas no Sistema Eletrônico de Informações-SEI, referente aos processos licitatórios do CBMDF. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br/2016-06-24-19-50-04/licitacoes-cbmdf>. Acesso em: 27 de dez. de 2019.

[11] Retenção observada no fluxo processual - motivo (1): necessidade de adequação no PAM, retornou ao demandante para correções, provocando retrabalho na DIMAT.

[12] Retenção observada no fluxo processual - motivo (2): Necessidade de abertura de processo individualizado para cada empresa beneficiária do certame.

Nota-se da tabela 1, referente as contratações realizadas no ano de 2015, que os processos iniciais demandaram um prazo considerável para conclusão das atividades na Seção de Elaboração de Projetos Básicos e Pedido de Compras da (SEPEC), e posterior envio dos autos conclusos à DICOA. Porém, percebeu-se na análise da instrução processual que aqueles períodos englobaram o retorno dos autos para aperfeiçoamento do pedido inicial, realizado pelo setor demandante, resultando em prejuízo da contagem do tempo requerido na elaboração do projeto básico final na setorial da DIMAT.

Demais prazos alongados, notados também em setoriais da DICOA, justificou-se por intercorrências naturais, tais como: a abertura de vários processos relacionados, para fins de execução contratual de forma individual – em razão de mais de um beneficiário do certame licitatório; o atraso decorrente de correspondência postal, via correios – dada a necessidade de comunicação formal com a empresa para alertas pertinentes à contratação; e a necessidade de tramitação do processo físico para outras diretorias, visando-se o empenho em mais de uma localidade de ordenação de despesa – ação notada em processos daquele ano, pois trata-se do período anterior ao advento do Sistema Eletrônico de Informações.

No mais, verificou-se que as retenções notadas no ano de 2015 são mais latentes no tocante a especificação do pedido inicial, provocando retrabalhos para os aperfeiçoamentos necessários em PAM ou PES, e acréscimo à previsão inicial de 120 dias, que seria o prazo estimado para o atendimento das demandas licitatórias.

No ano subsequente, com base na publicação do Plano de Aplicação dos Recursos Financeiros - 2016, ocorrida no Boletim Geral nº 207, de 4 de novembro de 2015, verificou-se menor disparidade de dias para a consecução das atividades naquela DIMAT, refletindo-se em resultados positivos, tanto na conclusão das licitações dentro do mesmo ano financeiro, como no melhor planejamento da DISAU. A tabela 2 ilustra as considerações iniciais apontadas:

## Tabela 2: Resumo das demandas apresentadas pela DISAU – Ano 2016

| Nº do processo (Demanda) (Licitação) | Origem da Demanda | Tempo requerido para o desenvolvimento das atividades nas seções do DEALF | | | | Tempo de espera e Resultados obtidos |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | DIMAT | DICOA | | | |
| | | SEPEC | SELIC | COPLI | SECON | |
| 00053-SEI043543/2015 SEI-053-016015/2016 | PODON 10/11/2015 | 16/02/2016 (98 dias) | 04/03/2016 (17 dias) | 09/09/2016 (189 dias) | 26/09/2016 (17 dias) | Homologado em partes Retenção - motivo (1) (321 dias) |
| 053-001538/2015 SEI-053-017308/2016 | POMED 26/11/2015 | 01/02/2016 (67 dias) | 02/03/2016 (30 dias) | 04/10/2016 (216 dias) | 21/10/2016 (17 dias) | Homologado Retenção - motivo (1) (330 dias) |
| 00053-SEI048179/2015 SEI-053-028606/2016 | POMED ~~26/08/2015~~ 04/11/2015 | 07/03/2016 (124 dias) | 14/04/2016 (38 dias) | 26/10/2016 (195 dias) | 21/11/2106 (26 dias) | Homologado Contratação de serviço Retenção - motivo (1) (383 dias) |
| SEI-053-013469/2016 SEI-053-035611/2016 | POMED 25/02/2016 | 11/04/2016 (46 dias) | 12/05/2016 (31 dias) | 08/11/2016 (180 dias) | 14/11/2016 (06 dias) | Homologado (263 dias) |
| SEI-053-016659/2016 SEI-053-043005/2016 | PODON 07/03/2016 | 24/05/2016 (78 dias) | 09/06/2016 (16 dias) | 30/09/2016 (113 dias) | 14/10/2016 (14 dias) | Homologado (221 dias) |
| SEI-053-014981/2016 SEI-053-043017/2016 | PODON 01/03/2016 | 12/05/2016 (72 dias) | 09/06/2016 (28 dias) | 25/08/2016 (77dias) | 08/09/2016 (14 dias) | Homologado (191 dias) |
| SEI-053-029748/2016 SEI-053-046968/2016 | CECAF 20/04/2016 | 10/06/2016 (51 dias) | 24/06/2016 (14 dias) | 31/08/2016 (68 dias) | 13/09/2016 (13 dias) | Homologado (146 dias) |
| SEI-053-019124/2016 SEI-053-049436/2016 | PODON 20/04/2016 | 27/06/2016 (68 dias) | 07/07/2016 (10 dias) | 03/02/2017 (211 dias) | 17/02/2017 (14 dias) | Homologado (303 dias) |
| SEI-053-034196/2016 SEI-053-083506/2016 | PODON e POMED 06/05/2016 | 21/10/2016 (168 dias) | 03/11/2016 (13 dias) | 09/03/2017 (126 dias) | 30/03/2017 (21 dias) | Homologado (328 dias) |
| SEI-053-078948/2016 SEI-053-086889/2016 | POMED 18/10/2016 | 09/11/2016 | 16/11/2016 | Manutenção do sistema de climatização Chiller da Policlínica Médica (em fase de reformulação do pedido inicial) | | |
| SEI-053-046478/2016 SEI-053-088657/2016 | PODON 22/06/2016 | 11/11/2016 (142 dias) | 23/11/2016 (12 dias) | 14/03/2017 (111 dias) | 03/04/2017 (20 dias) | Homologado Retenção - motivo (1) (285 dias) |
| SEI-053-078908/2016 SEI-053-088668/2016 | POMED 18/10/2016 | 07/11/2016 | 23/11/2016 | Contratação de empresa especializada para prestação de serviços continuados de manutenção preventiva e corretiva em elevadores (em fase de reformulação do pedido inicial) | | |
| SEI-053-053299/2015 SEI-053-085216/2016 | DISAU e Policlínicas 16/12/2015 | 24/10/2016 (313 dias) | 09/11/2016 (16 dias) | 03/10/2017 (328 dias) | 01/11/2017 (29 dias) | Homologado Retenção - motivo (1) e (2) (686 dias) |
| 00053-SEI043543/2015 SEI-053-016015/2016 | PODON 10/11/2015 | 04/03/2016 (115 dias) | 13/05/2016 (70 dias) | 09/09/2016 (119 dias) | 26/09/2016 (17 dias) | Homologado Retenção-motivo (1) (2) (3)[13] (321 dias) |
| 00053-SEI045787/2015 SEI-053-007939/2016 | PODON 18/11/2015 | 27/01/2016 (70 dias) | 03/02/2016 (7 dias) | 14/062016 (132 dias) | 15/07/2016 (31 dias) | Homologado Retenção - motivo (2) (240 dias) |
| 00053-SEI047865/2015 SEI-053-017308/2016 | POMED 26/12/2015 | 27/01/2016 (32 dias) | 15/05/2016 (170 dias) | 04/10/2016 (142 dias) | 21/10/2016 (17 dias) | Homologado Retenção na SELIC devido mudança de modalidade (340 dias) |

Fonte: O autor. Com base nos dados extraídos em consultas realizadas no Sistema Eletrônico de Informações-SEI, referente aos processos licitatórios do CBMDF. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br/2016-06-24-19-50-04/licitacoes-cbmdf>. Acesso em: 27 de dez. de 2019.

[13] Retenção observada – motivo (3): Atraso em decorrência da necessidade de adequação do código PARF original ou informação orçamentária.

As exceções notadas nos processos nºs SEI-053-078948/2016 e SEI-053-078908/2016 são caracterizadas por intercorrências diversas, dado o grau de dificuldade para elaboração das demandas suscitadas na POMED. Contudo, ao estudo importa dizer que o atraso se deve também a necessidade de aperfeiçoamento do pedido inicial, de forma a licitar o objeto das referidas demandas.

Ao fim, destaca-se o teor da demanda constante no processo nº SEI-053-053299/2015, pois ultrapassou 2 (dois) anos financeiros, implicando em reformulação do PARF e, certamente, no remanejamento de recursos para a execução orçamentária. Resta evidenciado, que a demora implicou em prejuízos claros à aquisição almejada por vários setores da DISAU, visto que se tratava de aquisição de equipamentos para climatização de ambientes, inclusive em locais insalubres.

No ano de 2017 foram notados vários processos com maior grau de complexidade, tanto na instrução, como na elaboração do projeto básico norteador da aquisição. Esta situação resultou em demora na análise dos setores envolvidos na aquisição, com maior tempo de espera para o atendimento das necessidades apontadas pelos demandantes.

Ocorreu ainda, no ano de 2017, adiamentos para o recebimento das novas instalações da POMED. Esta intercorrência foi relatada nos processos, regularmente, e também contribuiu para a demora na conclusão das atividades de forma setorial, pois provocaram sobrestamentos até a autorização das licitações pleiteadas naquele ano.

Verificou-se ainda, que no ano 2017 foram instaurados processos de aquisição relevantes para as novas instalações da saúde, a exemplo do processo nº SEI-053-035671/2016. Segundo o levantamento presente nos autos, acerca dos custos com o equipamento denominado Estroboscópio – Sistema de videoendoscopia, a demanda para aquisição foi orçada no valor equivalente ao gasto mensal com os exames realizados na rede credenciada ao CBMDF. Contudo, mesmo com esta justificativa para economia dos custos com esse tipo de exame, mensalmente, a demanda ainda padece com a necessidade de aperfeiçoamento do pedido inicial, e não foi atendida até o presente ano financeiro.

Outras retenções notadas naquele ano foram descartadas, em razão das peculiaridades da contratação, a exemplo da motivação para instauração de vários processos relacionados ao processo finalístico, com fito na execução contratual de forma individualizada. Registra-se que, embora esta atividade aparenta ser uma retenção para a SELIC e a SECON, não prospera, visto que as seções evidenciaram no passado, que a atitude facilita o acompanhamento do controle interno e auditorias futuras, por meio de uma execução contratual mais clara e enxuta, em vez de várias empresas figurarem num mesmo processo.

No mais, é possível verificar na tabela a seguir, que permanecem inalterados os motivos de lentidão no fluxo processual, qual seja, a necessidade de aperfeiçoamento do pedido inicial para elaboração do projeto básico norteador dos certames licitatórios.

Destaca-se que as tarefas envolvidas até a finalização dos PAM e PES provocam aumento dos prazos de espera pelo setor requisitante, inclusive com retrabalho das atividades realizadas pela DIMAT. Esta situação é flagrante na maioria dos processos que instruem as demandas das policlínicas, e termina por sobrecarregar a DIMAT, que, em tese, deveria aperfeiçoar o PAM ou PES uma única vez, respeitando-se o Plano de Aplicação dos Recursos Financeiros - 2017, publicado no Boletim Geral nº 210, de 8 de novembro de 2016. A tabela 3 ilustra bem esta ocorrência de retenção maior do processo na fase de elaboração do projeto básico.

**Tabela 3: Resumo das demandas apresentadas pela DISAU - Ano 2017**

| Nº do processo (Demanda) (Licitação) | Origem da Demanda | Tempo requerido para o desenvolvimento das atividades nas seções do DEALF | | | | Tempo de espera e Resultados obtidos |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | DIMAT | DICOA | | | |
| | | SEPEC | SELIC | COPLI | SECON | |
| SEI-053-037071/2016<br>053-00004325/2017-57 | POMED<br>~~19/05/2016~~<br>08/11/2016 | 12/01/2017<br>(65 dias) | 17/01/2017<br>(5 dias) | 29/03/2017<br>(71 dias) | 24/04/2017<br>(26 dias) | Homologado<br>(167 dias) |
| SEI-053-060040/2016<br>053-00015156/2017-81 | POMED<br>~~11/08/2016~~<br>08/11/2016 | 20/02/2017<br>(104 dias) | 01/03/2017<br>(9 dias) | 18/12/2018<br>(657 dias) | 28/12/2018<br>(10 dias) | Homologado<br>Processo sobrestado até o recebimento das novas instalações da POMED<br>(780 dias) |
| SEI-053-006536/2016<br>053-00014432/2017-93 | POMED<br>~~29/01/2016~~<br>08/11/2016 | 20/02/2017<br>(104 dias) | 06/03/2017<br>(14dias) | 13/07/2017<br>(129 dias) | 10/08/2017<br>(28 dias) | Homologado na totalidade<br>Retenção - motivo (1)<br>(275 dias) |
| SEI-053-072155/2016<br>053-00015111/2017-14 | PODON<br>~~23/09/2016~~<br>08/11/2016 | 13/02/2017<br>(97 dias) | 01/03/2017<br>(16 dias) | 17/05/2017<br>(77 dias) | 18/06/2017<br>(32 dias) | Homologado<br>Retenção - motivo (1)<br>(222 dias) |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| SEI-053-035671/2016<br>053-00019865/2017-35 | POMED<br>~~12/05/2016~~<br>08/11/2016 | 13/05/2019<br>(916 dias) | Aquisição de Sistema de Videoendoscopia - demanda da otorrinolaringologia. Atualmente, o processo aguarda aperfeiçoamento do pedido inicial para finalização do projeto básico na DIMAT. | | | Sobrestado. Custo do exame na rede credenciada R$: 250,00 / Aparelho orçado em R$: 20.000,00 - equivalente ao gasto mensal com a realização do exame, no ano em referência. |
| SEI-053-039910/2016<br>053-00018967/2017-33 | POMED<br>~~31/05/2016~~<br>08/11/2016 | 13/03/2017<br>(125 dias) | 20/03/2017<br>(07 dias) | 28/09/2017<br>(192 dias) | 10/10/2017<br>(12 dias) | Homologado<br>Retenção - motivo (1)<br>(336 dias) |
| 053-00015671/2017-61<br>053-00045149/2017-11<br>053-00086744/2017-07 | PODON<br>~~03/03/2017~~<br>04/12/2017 | 12/12/2017<br>(08 dias) | 11/01/2018<br>(30 dias) | 24/05/2018<br>(133 dias) | 29/05/2018<br>(9 dias) | Homologado. 1ª Licitação fracassada, sendo instruída novamente em outro processo -<br>Contratar auxiliar de saúde bucal<br>(447dias) |
| 053-00019387/2017-63<br>053-00049243/2017-31 | PODON<br>17/03/2017 | 09/06/2017<br>(84 dias) | 27/06/2017<br>(18 dias) | 26/10/2017<br>(121 dias) | 06/11/2017<br>(11 dias) | Homologado<br>Retenção - motivo (1)<br>(234 dias) |
| 053-00016691/2017-59<br>053-00050722/2017-09 | PODON<br>07/03/2017 | 21/06/2017<br>(106 dias) | 14/07/2017<br>(23 dias) | 19/06/2018<br>(340 dias) | Não realizou<br>Atividade | Licitação fracassada. Após a realização do certame, constatou-se que houve inadequação do balizamento e a especificação incompatível com o objeto. |
| 053-00016685/2017-00<br>053-00058000/2017-94 | PODON<br>07/03/2017 | 13/07/2017<br>(128 dias) | 11/08/2017<br>(29 dias) | 16/08/2018<br>(370 dias) | 29/08/2018<br>(13 dias) | Homologado em partes<br>Retenção - motivo (1)<br>(540 dias) |
| SEI-053-060881/2016<br>053-00068029/2017-84 | POMED<br>21/07/2017 | 01/09/2017<br>(297 dias) | 18/09/2017<br>(17 dias) | 14/12/2017<br>(87 dias) | Não realizou<br>Atividade | Licitação fracassada. Após a realização do certame, constatou-se que houve inadequação do balizamento para licitar o objeto. |

Fonte: O autor. Com base nos dados extraídos em consultas realizadas no Sistema Eletrônico de Informações-SEI, referente aos processos licitatórios do CBMDF. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br/2016-06-24-19-50-04/licitacoes-cbmdf>. Acesso em: 27 de dez. de 2019.

Em 2018 repete-se a ocorrência retratada no ano anterior, de maior prazo verificado na fase de análise e aperfeiçoamento do pedido inicial, mesmo com a correção do início da contagem do prazo para atendimento da demanda, conforme aprovação do PARF - 2018, publicado no Boletim Geral nº 227, de 4 de dezembro de 2017, ilustrados nos dados da tabela 4.

**Tabela 4: Resumo das demandas apresentadas pela DISAU - Ano 2018**

| Nº do processo (Demanda) (Licitação) | Origem da Demanda | Tempo requerido para o desenvolvimento das atividades nas seções do DEALF | | | | Tempo de espera e Resultados obtidos |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | DIMAT | DICOA | | | |
| | | SEPEC | SELIC | COPLI | SECON | |
| 053-00049186/2017-91<br>053-00087644/2017-90 | PODON<br>~~24/07/2017~~<br>04/12/2017 | 12/06/2018<br>(190 dias) | 20/06/2018<br>(08 dias) | 01/10/2018<br>(103 dias) | 11/10/2018<br>(10 dias) | Homologado<br>Retenção - motivo (1)<br>(311 dias) |
| 053-00016042/2017-58<br>053-00010949/2018-94 | POMED<br>~~07/05/2017~~<br>04/12/2017 | 05/02/2018<br>(63 dias) | 19/02/2018<br>(14 dias) | 21/06/2018<br>(122 dias) | 04/07/2018<br>(13 dias) | Homologado<br>(212 dias) |
| 053-00021105/2017-98<br>053-00082448/2017-29 | PODON<br>~~07/06/2017~~<br>04/12/2017 | 21/03/2018<br>(107 dias) | 06/04/2017<br>(16 dias) | 11/06/2018<br>(66 dias) | 21/06/2018<br>(10 dias) | Homologado<br>Retenção - motivo (1)<br>(199 dias) |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 053-00015671/2017-61<br>053-00045149/2017-11<br>053-00086744/2017-07 | PODON<br>~~13/04/2017~~<br>04/12/2017 | ~~09/06/2017~~<br>12/12/2017<br>(08 dias) | ~~23/06/2017~~<br>11/01/2018<br>(30 dias) | 24/05/2018<br>(133 dias) | 29/05/2018<br>(04 dias) | Homologado. O prazo notado na SELIC deve-se a erro de procedimento, pois ocorreram 02 licitações (a 1ª fracassou e a instrução processual para repetir o certame ocorreu em outro processo licitatório).<br>(411 dias) |
| 053-00035835/2017-76<br>053-00032637/2018-31 | POMED<br>~~09/08/2017~~<br>04/12/2017 | 06/04/2018<br>(123 dias) | 09/05/2018<br>(33 dias) | 18/12/2018<br>(223 dias) | 16/01/2019<br>(29 dias) | Homologado<br>Retenção - motivo (1)<br>(408 dias) |
| 053-00016730/2017-18<br>053-00033278/2018-30 | PODON<br>~~12/05/2017~~<br>04/12/2017 | 28/02/2018<br>(86 dias) | 18/052018<br>(79 dias) | 25/10/2018<br>(160 dias) | 08/11/2018<br>(14 dias) | Homologado em partes<br>(339 dias) |
| 053-00018274/2017-41<br>053-00040790/2018-32 | PODON<br>~~26/05/2017~~<br>04/12/2017 | 24/05/2018<br>(171 dias) | 18/06/2018<br>(25 dias) | 13/09/2018<br>(87 dias) | 21/09/2018<br>(08 dias) | Homologado<br>Retenção - motivo (1)<br>(291 dias) |

Fonte: O autor. Com base nos dados extraídos em consultas realizadas no Sistema Eletrônico de Informações-SEI, referente aos processos licitatórios do CBMDF. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br/2016-06-24-19-50-04/licitacoes-cbmdf>. Acesso em: 27 de dez. de 2019.

Por fim, no ano de 2019, também respeitadas as correções no início da contagem do prazo de atendimento das demandas, para após a data da publicação do PARF– 2019, ocorrida no Boletim Geral nº 214, de 9 de novembro de 2018, repetem-se as mesmas constatações das tabelas anteriores, referente a pontos de retenção para o fluxo processual. Nota-se, na tabela 5, que as demandas também necessitaram de prazos consideráveis para resposta e, por vezes, atravessaram o ano financeiro sem os resultados esperados.

**Tabela 5: Resumo das demandas apresentadas pela DISAU - Ano 2019**

| Nº do processo (Demanda) (Licitação) | Origem da Demanda | Tempo requerido para o desenvolvimento das atividades nas seções do DEALF | | | | Tempo de espera e Resultados obtidos |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | DIMAT | DICOA | | | |
| | | SEPEC | SELIC | COPLI | SECON | |
| 053-00087185/2017-44<br>053-00042559/2019-64 | POMED<br>~~05/03/2018~~<br>09/11/2018 | 08/05/2019<br>(180 dias) | 23/05/2019<br>(15 dias) | 17/07/2019<br>(55 dias) | 31/07/2019<br>(14 dias) | Homologado<br>Retenção - motivo (1)<br>(223 dias) |
| 053-00085828/2018-04<br>053-00040945/2019-11 | PODON<br>09/11/2018 | 08/04/2018<br>(140 dias) | 17/05/2019<br>(39 dias) | 12/08/2019<br>(87 dias) | 19/08/2019<br>(07 dias) | Homologado<br>Retenção - motivo (1)<br>(273 dias) |
| 053-00027665/2019-18<br>053-00047252/2019-50 | PODON<br>09/11/2018 | 21/05/2019<br>(193 dias) | 06/06/2019<br>(16 dias) | 05/11/2019<br>(152 dias) | 12/11/2019<br>(07 dias) | Homologado<br>Retenção - motivo (1)<br>(368 dias) |
| 053-00083988/2017-20<br>053-00050726/2019-41 | PODON<br>~~03/04/2018~~<br>09/11/2018 | 20/05/2019<br>(192 dias) | 17/06/2019<br>(28 dias) | 11/10/2019<br>(116 dias) | Não realizou<br>Atividade | Licitação Fracassada<br>Retenção - motivo (1)<br>(336 dias) |
| 053-00083554/2018-19<br>053-00051303/2019-48 | PODON<br>19/12/2018 | 10/06/2019<br>(183 dias) | 19/06/2019<br>(09 dias) | 17/09/2019<br>(90 dias) | 23/10/2019<br>(36 dias) | Homologado em partes. O prazo notado na SECON ocorreu por atraso na emissão de empenho.<br>(308 dias) |
| 053-00028607/2019-10<br>053-00056497/2019-78 | POMED<br>09/11/2018 | 16/06/2019<br>(219 dias) | 05/07/2019<br>(19 dias) | 09/09/2019<br>(66 dias) | 17/09/2019<br>(08 dias) | Homologado<br>Retenção - motivo (1)<br>(312 dias) |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 053-00083550/2018-22<br>053-00057886/2019-11 | PODON<br>19/12/2018 | 16/05/2019<br>(217 dias) | 09/07/2019<br>(54 dias) | 10/10/2019<br>(93 dias) | 23/10/2019<br>(13 dias) | Homologado em partes. O prazo notado na SELIC ocorreu devido à complexidade na análise.<br>(308 dias) |
| 053-00083531/2018-04<br>053-00058624/2019-73 | PODON<br>19/12/2018 | 25/06/2019<br>(188 dias) | 11/07/2019<br>(16 dias) | 14/10/2019<br>(95 dias) | 22/10/2019<br>(09 dias) | Homologado<br>Retenção - motivo (1)<br>(307 dias) |
| 053-00083556/2018-08<br>053-00062697/2019-60 | PODON<br>19/12/2018 | 14/06/2019<br>(177 dias) | 23/07/2019<br>(39 dias) | 07/10/2019<br>(76 dias) | 22/10/2019<br>(15 dias) | Homologado em partes<br>Retenção - motivo (1)<br>(307 dias) |
| 053-00083540/2018-97<br>053-00064556/2019-81 | PODON<br>19/12/2019 | 19/06/2019<br>(192 dias) | 29/07/2019<br>(40 dias) | 03/10/2019<br>(66 dias) | 14/10/2019<br>(11 dias) | Homologado em partes<br>Retenção - motivo (1)<br>(299 dias) |
| 053-00044247/2019-95<br>053-00067614/2019-29 | POMED<br>09/11/2018 | 22/07/2019<br>(255 dias) | 07/08/2018<br>(16 dias) | 21/11/2019<br>(106 dias) | 29/11/2019<br>(08 dias) | Homologado<br>Retenção - motivo (1)<br>(385 dias) |
| 053-00005893/2018-56<br>053-00067142/2019-12 | POMED<br>09/11/2018 | 21/07/2019<br>(254 dias) | 06/08/2019<br>(11 dias) | 30/10/2019<br>(85 dias) | 11/11/2019<br>(12 dias) | Homologado<br>Retenção - motivo (1)<br>(367 dias) |
| 053-00037064/2018-32<br>053-00074705/2019-11 | POMED<br>09/11/2018 | 07/08/2019<br>(271 dias) | 21/08/2019<br>(14 dias) | 06/11/2019<br>(77 dias) | 13/11/2019<br>(07 dias) | Homologado em partes<br>Retenção - motivo (1)<br>(369 dias) |
| 053-00085826/2018-15<br>053-00079982/2019-10 | PODON<br>01/03/2019 | 02/09/2019<br>(185 dias) | 10/09/2019<br>(10 dias) | 30/11/2019<br>(89 dias) | 19/12/2019<br>(19 dias) | Homologado em partes<br>Retenção - motivo (1)<br>(293 dias) |
| 053-00055820/2018-13<br>053-00083575/2019-15 | POMED<br>~~25/09/2018~~<br>09/11/2018 | 12/09/2019<br>(307 dias) | 19/09/2019<br>(07 dias) | 10/12/2019<br>(82 dias) | Aguarda empenho | Homologado<br>Retenção - motivo (1)<br>(396 dias) |

Fonte: O autor. Com base nos dados extraídos em consultas realizadas no Sistema Eletrônico de Informações-SEI, referente aos processos licitatórios do CBMDF. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br/2016-06-24-19-50-04/licitacoes-cbmdf>. Acesso em: 27 de dez. de 2019.

Verifica-se nas tabelas de 1 a 5, que o número de novos pedidos de contratação é expressivo e, quase na totalidade, os processos revelaram carência de aprimoramento na especificação do objeto, ou na pesquisa de mercado inicial. Por consequência, esta situação influenciou no tempo necessário à conclusão das atividades na SEPEC da Diretoria de Materiais e Serviços.

Outrossim, registra-se que o estudo carreou a análise para as atividades subsequentes, próprias das contratações decorrentes de atas de registro de preços: total de 351 (trezentos e cinquenta e uma) aquisições, constituindo-se destas 33 (trinta e três) contratações para atender setores da DISAU; ou por contratação direta: total de 73 (setenta e três) aquisições, sendo 22 (vinte e duas) contratações voltadas para atendimento de necessidades da DISAU.

Ainda referente aos processos de contratação direta ou por SRP, constatou-se que foram finalizadas dentro do mesmo ano financeiro, com raras exceções, e motivadas por questões pontuais. Não causou admiração o resultado,

visto que referenciam vias de contratação mais céleres, e seria estranho o inverso, caso a pesquisa resultasse em gargalos nestes formatos de aquisição.

Todavia, dos dados constantes nas tabelas 1 a 5, restou comprovado que o pensamento do parágrafo anterior não se repete para os novos pedidos de aquisição, ou seja, ainda a licitar. Pontua-se que a frustração de parte das licitações ou das retenções que resultam em repasse de certames para os anos financeiros subsequentes, provocam impactos na execução do orçamento da saúde, logo, devem ser objeto de preocupação para o PARF anual da corporação.

Ao analisar os dados da tabela 6, extraídos dos relatórios de gestão do CBMDF, no período de 2015 a 2018, é possível verificar as variações ocorridas entre a dotação prevista e o propriamente liquidado, principalmente, na área de investimento, objeto de licitações.

**Tabela 6: Resumo do Plano de aplicação de recursos financeiros - 2015 a 2018**

| Execução do PARF / Ano financeiro | Ano 2015 | Ano 2016 | Ano 2017 | Ano 2018 |
|---|---|---|---|---|
| Dotação destinada ao Fundo de Saúde (custeio) | 65.129.257,00 | 85.126.420,00 | 81.265.085,00 | 85.005.236,00 |
| Despesas empenhadas na saúde (custeio) | 65.129.257,00 | 85.125.919,35 | 81.261.500,00 | 85.005.236,00 |
| Despesas liquidadas na saúde (custeio) [14] | 38.875.439,55 | 48.657.850,91 | 53.105.765,64 | 65.735.823,82 |
| Dotação destinada ao Fundo de Saúde (investimento) | 3.875.947,00 | 1.866.080,00 | 2.240.151,00 | 500.000,00 |
| Despesas empenhadas na saúde (investimento) | 2.706.670,86 (70%) | 865.001,90 (46%) | 514.409,85 (23%) | 265.182,25 (53%) |
| Despesas liquidadas na saúde (investimento)[15] | 76.394,70 | 144.279,92 | 21.564,88 | 18.577,44 |

Fonte: O autor. Com base em dados extraídos das execuções orçamentárias anuais do CBMDF. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br/despesas/execucao-orcamentaria>. Acesso em: 27 de dez. de 2019.

A constatação anterior, tem reflexos diretos no número de atendimentos em rede própria e o custo com a rede credenciada ao CBMDF, face ao número de militares, dependentes e pensionistas que utilizam o sistema de saúde. A tabela 7

[14] Ressalvados os restos a pagar do ano financeiro.
[15] Ressalvados os restos a pagar do ano financeiro.

revela o crescimento natural da família bombeiro militar e das formas de atendimento elencadas anteriormente.

**Tabela 7: Atendimentos em rede própria x rede credenciada – 2015 a 2018**

| Ano | Família Bombeiro Militar | Nº de Atendimentos realizados na rede própria | Orçamento da saúde utilizado na rede credenciada |
|---|---|---|---|
| 2015 | 28.800 vidas | 381.223 | R$: 57.584.158,05 |
| 2016 | 28.724 vidas | 387.260 | R$: 76.767.169,37 |
| 2017 | 32.038 vidas | 393.199 | R$: 77.316.816,69 |
| 2018 | 26.779 vidas | 292.451 | R$: 63.445.087,39 |

Fonte: O autor, com base nos Relatórios de Gestão do CBMDF. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br/auditoria/prestacao-de-contas-anual-uniao>. Acesso em: 27 dez. 2019.

Nota-se da tabela anterior, que o CBMDF tem envidado esforços para aumentar a capacidade de atendimento na rede própria, com vistas a reduzir os custos com a saúde, mas os gastos com clínicas e hospitais credenciados ainda se mostram elevados.

O aumento no atendimento em rede própria é mascarado no ano de 2018, contudo, deve-se considerar somente os meses com efetivo serviço prestado. Naquele ano houve uma reestruturação da POMED com mudança de área física, durante o mês de outubro, paralisando o atendimento em alguns setores da saúde, por exemplo: interrupção dos serviços prestados na fisioterapia e em procedimentos médicos no centro cirúrgico, além da redução no atendimento ambulatorial e da redução em 75% dos serviços prestados pelo laboratório da POMED, conforme dados extraídos do Relatório de Gestão daquele ano.

### 4.1.2 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas estruturadas, inicialmente, com o Diretor de Saúde (DISAU) e, em seguida, com 2 (dois) gestores participantes do

departamento logístico da corporação (DIMAT e DICOA). As entrevistas, estruturadas por 5 (cinco) perguntas, conforme acostado nos apêndices A e B, respectivamente, tiveram o mesmo intuito para cada gestor e, quando não eram idênticas, foram adaptadas apenas para entender a visão específica do entrevistado, acerca do problema levantado na pesquisa.

Os resultados obtidos com esta ferramenta foram elencados a seguir, e para facilitar o entendimento unificou-se as entrevistas aferidas na DIMAT e DICOA, por se tratarem de questionamentos idênticos.

#### 4.1.2.1 Entrevista com o gestor da DISAU

**Pergunta 1: A quanto tempo o senhor trabalha no Diretoria de Saúde?**

Resposta do DISAU: Há quase 4 anos.

**Pergunta 2: Relativo à existência de gargalos para a conclusão das atividades inerentes aos processos instruídos nesta Diretoria, como o senhor avalia o gerenciamento das demandas da Saúde (dentro do mesmo ano financeiro).**

Resposta do DISAU: É preocupante, pois as demandas das policlínicas e centros desta diretoria têm aumentado a cada dia, em número e grau de dificuldade para aquisição ou serviços a serem contratados, podendo trazer riscos de escassez dos recursos e paralisação dos serviços de saúde prestados aos nossos bombeiros e seus dependentes.

Neste sentido, vislumbro que uma saída possível para evitar uma situação de paralisação dos serviços seria melhorar o gerenciamento das demandas da saúde, por meio da adoção de um procedimento diferenciado das demais solicitações que chegam à DIMAT, de forma que a saúde fosse privilegiada em urgência para as aquisições e contratações.

Um modelo mais célere para as contratações, certamente, minimizaria os riscos de desabastecimento de insumos hospitalares nas policlínicas e centros desta DISAU.

**Pergunta 3: Face a diversidade de formatação para as contratações, ou seja, por novas licitações, contratação direta, contratação decorrente de licitações já realizadas (internas ou externas), como o senhor avalia a necessidade de mapeamento dos processos para melhor gerenciamento do fluxo de trabalho dentro da diretoria?**

Resposta do DISAU: Seria importante para enxugar passos desnecessários e que provocam a lentidão do procedimento de aquisição. Reforçando o pensamento anterior, seria menos dispendioso à saúde e melhoraria o gerenciamento das demandas, caso verificasse a possibilidade de enxugamento dos caminhos percorridos nas contratações demandadas pela DISAU.

Nota-se, atualmente, passos demorados para a finalização das contratações requisitadas pela DISAU, e a duração de como cada um é realizado é difícil de avaliar, em termos de prejuízos que a demora acarreta a este setorial da corporação. Novamente, a adoção de passos mais enxutos poderia contribuir com o planejamento e melhorar a execução do orçamento destinado à saúde e, por consequência, garantir a manutenção dos serviços prestados por esta DISAU.

**Pergunta 4: Como o senhor avalia o gerenciamento das urgências em processos finalísticos requisitados pela DISAU?**

Resposta do DISAU: É difícil descrever a prioridade das demandas de compras e contratações requisitadas pela DISAU. Atualmente, verifica-se que o DEALF não tem como prestigiar esta diretoria em detrimento das diversas demandas da corporação, seja na atividade fim ou na atividade meio, todas têm o seu valor e grau de prioridade naquele departamento de apoio logístico.

Por outro ângulo, ano após ano o CBMDF vivência períodos de contingenciamento dos serviços de saúde, e isto tem impacto direto, ou indiretamente,

nos demais setores da corporação, dados os afastamentos dos militares e descontentamento da tropa.

É inegável que os nossos bombeiros dependem de boa saúde para continuarem ativos para o trabalho e, por meio da nossa assistência à saúde, é possível garantir o bem-estar físico e mental dos nossos combatentes para estarem sempre ativos na missão da caserna. Nesta linha, defende-se que as contratações requisitadas pela DISAU devem ser processadas de forma mais célere e efetiva, contribuindo para a ampliação da capacidade de atendimento nas nossas policlínicas e centros ligados à saúde, assim como orienta os órgãos de controle externo.

Reafirmo, assim, que a manutenção dos serviços de saúde, prestados por nossas policlínicas e centros da DISAU, geram comodidade aos bombeiros, economia ao sistema de saúde da corporação e afasta a possibilidade de contingenciamentos futuros, por reduzir os gastos com a rede credenciada e otimizar atendimento na caserna.

**Pergunta 5: O senhor autoriza a aplicação de questionário aos militares ligados às compras desta Diretoria, referente às atividades para fins de contratação de empresa particular?**

Resposta do DISAU: Sim, autorizo a aplicação do questionário apresentado pelo pesquisador, no âmbito das policlínicas. Na POMED (total de 5 militares) e na PODON (total de 5 militares).

#### 4.1.2.2 Entrevista com os gestores da DIMAT e DICOA

**Pergunta 1: A quanto tempo o senhor trabalha no Departamento de Apoio, Logístico e Financeiro do CBMDF? Em qual(is) diretoria(s)?**

Resposta do DIMAT: Há 2 (dois) anos na DIMAT e passei 8 (oito) anos na DICOA.

Resposta do DICOA: Há 8 (oito) anos, sempre na DICOA.

**Pergunta 2: Relativo à existência de gargalos para a conclusão das**

**atividades inerentes aos processos instruídos nesta Diretoria, como o senhor avalia o gerenciamento das demandas da Saúde (dentro do mesmo ano financeiro).**

Resposta do DIMAT: Não há diferenciação entre processos da Saúde dos demais. Entretanto, há analistas que tratam especificamente dos processos da Saúde visando otimizar e dar celeridade. Outro ponto a ser abordado é que se deve estudar e verificar quais são os gargalos existentes nos processos para que se busque minimizá-los de forma a efetivar a celeridade nos mesmos.

Resposta do DICOA: O gerenciamento das demandas da saúde obedece a mesma sistemática de uma aquisição de bens e serviços ordinária, até porque as pretensões são igualmente idênticas no que diz respeito ao tratamento legislativo. Não há diferenciação ou tratamento especial para compras de saúde. Contudo, a direção sempre está atenta e promove sim a dedicação de analistas e ou pregoeiros para o desenvolvimento preferencial das demandas da saúde e, caso esteja o processo em condições de viabilidade para o prosseguimento, a abertura de procedimento licitatório com certeza seguirá para a finalidade pretendida. Mas, ocorre que os recursos humanos nem sempre são suficientes e podem não conseguir imprimir a velocidade desejada o que acarreta para o demandante a impressão de um processo moroso e ineficiente, o que efetivamente não é. Então a minha avaliação é que o gerenciamento pode mesmo ser melhorado na medida em que novas ferramentas e a própria legislação possa ser aperfeiçoada para se permitir aquisições de modo mais prático e rápido.

**Pergunta 3: Face a diversidade de formatação para as contratações, ou seja, por novas licitações, contratação direta, contratação decorrente de licitações já realizadas (internas ou externas), como o senhor avalia a necessidade de mapeamento dos processos para melhor gerenciamento do fluxo de trabalho dentro da diretoria?**

Resposta do DIMAT: Não há um mapeamento atual. Mas, há um rito processual sendo desenvolvido, já em fase de finalização. Posteriormente, acarretará no mapeamento desejado.

Resposta do DICOA: A minha avaliação quanto a necessidade de mapeamento dos processos é a de que isso sim promove de certa forma e em certa medida a possibilidade de visualização de como está o processamento, e daí possibilitar ao gestor promover o melhor gerenciamento inclusive do fluxo de trabalho da DICOA. Muitas vezes, o gestor sabe que são muitos passos a serem seguidos, mas não sabe ou não pode quantificar, e não tem como mensurar a duração precisa de como cada um é realizado. Fica impossibilitado de interferir para otimizar algum passo ou ainda interferir no melhoramento, por lhe escapar a materialização do circuito, que em alguns casos pode ser empírico.

**Pergunta 4: A diretoria adota alguma ferramenta específica para o gerenciamento das urgências das atividades em processos finalísticos?**

Resposta do DIMAT: Não adota ferramenta específica, salvo uma funcionalidade do Sistema SEI que permite apontar as prioridades identificadas como urgência, nesta DIMAT. São utilizados *post it* em cores diferentes para os analistas observarem o grau de prioridade dos processos, por exemplo: vermelho=urgente, amarelo=urgência relativa, entre outros.

Resposta do DICOA: Atualmente temos utilizado a ferramenta *trello,* disponível em: https://trello.com/b/vndBH0FZ/licita%C3%A7%C3%B5es-2019. Trata-se de um sistema kanban que permite a COPLI e a Subdiretoria o acompanhamento e classificação em prioridade dos processos e, portanto, a possibilidade de tratamentos diferenciados às urgências da Corporação. Não obstante, cabe informar que a ferramenta é de disponibilidade gratuita e permite um controle mínimo, até que outra possa ser identificada e disponibilizada corporativamente.

**Pergunta 5: O senhor autoriza a aplicação de questionário aos militares desta Diretoria, referente às atividades para fins de contratação?**

Resposta do DIMAT: Sim, autorizo a aplicação do questionário apresentado pelo pesquisador, no âmbito da SEPEC e assessoria que trabalha com elaboração de projetos básicos (total de 10 militares).

Resposta do DICOA: Sim, autorizo a aplicação do questionário

apresentado pelo pesquisador, no âmbito da SELIC (total de 10 militares).

### 4.1.3. Aplicação de questionário

#### 4.1.3.1. Aos militares da DISAU ligados às atividades de compras

Foram elaboradas quatro perguntas objetivas para que os militares responsáveis por instruir as demandas, em cada setor requisitante, pudessem apresentar dados relevantes ao alcance dos objetivos específicos deste estudo.

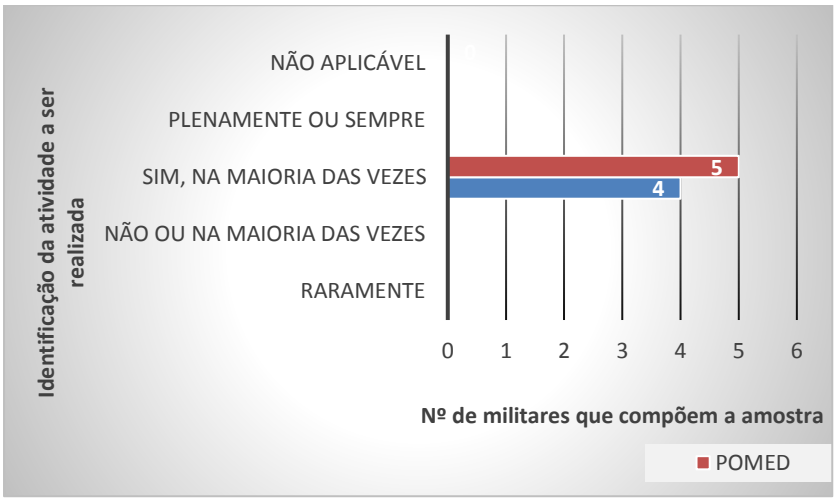
Destaca-se que a entrevista alcançou número superior a 90% do universo amostral, do total de 10 (dez) militares, e respeitou o nível de informação e conhecimento técnico do entrevistado, por meio de perguntas claras e objetivas. Conforme apresentado a seguir:

**Pergunta 1: Das atividades realizadas nas seções específicas das policlínicas.**

Os militares das setoriais requisitantes nas Policlínicas Médica (POMED) e Odontológica (PODON), que participam da elaboração dos pedidos de contratação, seja PAM ou PES, foram questionados acerca da afinidade com os documentos hábeis em cada instrução processual, face às necessidades demandadas pelos consultórios e demais setoriais requisitantes das policlínicas.

O destaque, no presente questionamento, é a diversidade de formatação nas contratações, seja por novas licitações, em contratações diretas, ou por contratação decorrente de licitações já realizadas (internas ou externas). A figura 9 apresenta os resultados obtidos com a questão levantada:

**Figura 9: Das atividades realizadas nas seções entrevistadas**



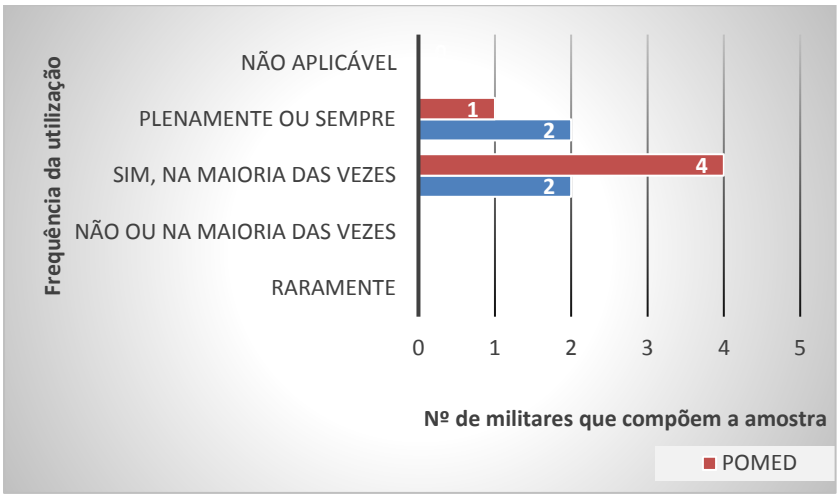

Fonte: O autor

**Pergunta 2: Da utilização de procedimento operacional padrão (POP).**

Em continuidade ao questionamento anterior, aprofundou-se a pesquisa no intuito de levantar informações com relação ao grau de atenção dos militares no cumprimento das rotinas escritas existentes na corporação.

É sabido que os pedidos de aquisição devem seguir os mandamentos constantes em portarias internas e outros diplomas pertinentes à matéria, portanto, a proposição em tela visava levantar a afinidade com POPs nas setoriais entrevistadas. A figura 10 revela a preocupação de cada setorial requisitante das policlínicas, em relação ao fiel cumprimento da legislação específica, na elaboração de PAM e PES para cada setor requisitante:

**Figura 10: Da utilização de POP na POMED e PODON**




Fonte: O autor

**Pergunta 3: Da urgência na análise dos processos.**

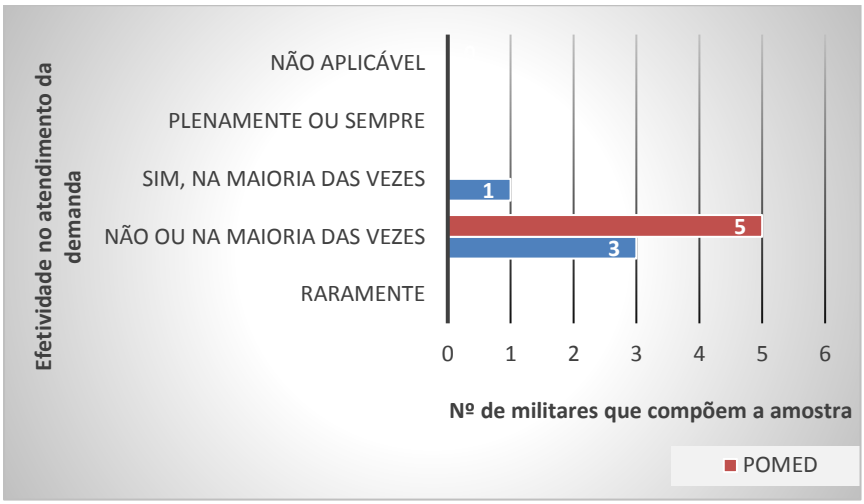
Este questionamento refere-se a expectativa gerada pelos setores requisitantes, por meio dos gerentes de processos[16], no que se refere ao tempo de espera para a conclusão das atividades subsequentes, em setoriais da DIMAT e DICOA.

É notório que as solicitações protocoladas no DEALF são tratadas de forma cronológica, salvo as urgências apontadas pelos gestores. Logo, buscou-se neste questionamento levantar o nível de satisfação dos requisitantes, quando a demanda premente evitou a ordem tradicional e, em tese, recebeu um tratamento mais célere e efetivo.

A figura 11 aponta os resultados obtidos com os gerentes de processo que acompanham as demandas até o atingimento dos resultados esperados. Neste espaço de tempo as demandas são acompanhadas de forma virtual, via Sistema Eletrônico de Informações (SEI), até o fim do procedimento realizado nas demais setoriais envolvidas na contratação:

[16] Gerentes de processo: militares responsáveis por acompanhar o desfecho da demanda levantada pelo setor, ponta a ponta.

**Figura 11: Das análises de urgência**




Fonte: O autor

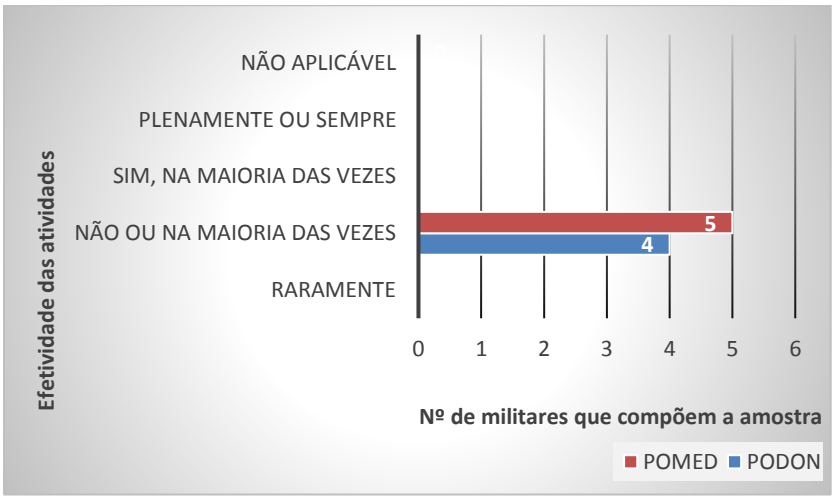
**Pergunta 4: Dos níveis de urgência adotados na análise processual.**

Ao fim, foram levantados dados acerca dos níveis de urgência perceptíveis em eventos previamente alertados aos setoriais do DEALF.

O intuito, neste caso, foi verificar a efetividade de níveis de urgência adotados naqueles setoriais, em atendimento às demandas prementes da DISAU. Adotou-se a premissa dos riscos de desabastecimento ou interrupção dos serviços, todos ligados ao tempo de espera nas contratações solicitadas pelo setor demandante.

A figura 12 demonstra, na visão dos gerentes de processo, a atenção do DEALF sobre os níveis de urgência informados pela DISAU:

**Figura 12: Da efetividade em razão das urgências do setor**




Fonte: O autor

Ato contínuo, foram submetidos aos mesmos questionamentos os setores subsequentes que participam da instrução processual necessária às contratações, de forma a complementar os dados aferidos na DISAU.

#### 4.1.3.2. Aos militares da DIMAT e DICOA ligados às atividades de compras

O intuito do questionário aplicado em seções específicas da DIMAT e DICOA, foi levantar dados acerca do grau de afinidade com as rotinas escritas para o desenvolvimento das atividades nas seções em estudo, e da atenção dispensada às urgências nos processos de compras da DISAU.

Neste passo, a pesquisa trilhou levantar dados para o alcance dos objetivos específicos, em razão das retenções identificadas na análise documental. As perguntas foram dirigidas aos oficiais e praças que compõem cada setorial considerada pela amostra, e atingiu número superior a 80% do universo amostral, composto por 20 (vinte) militares.

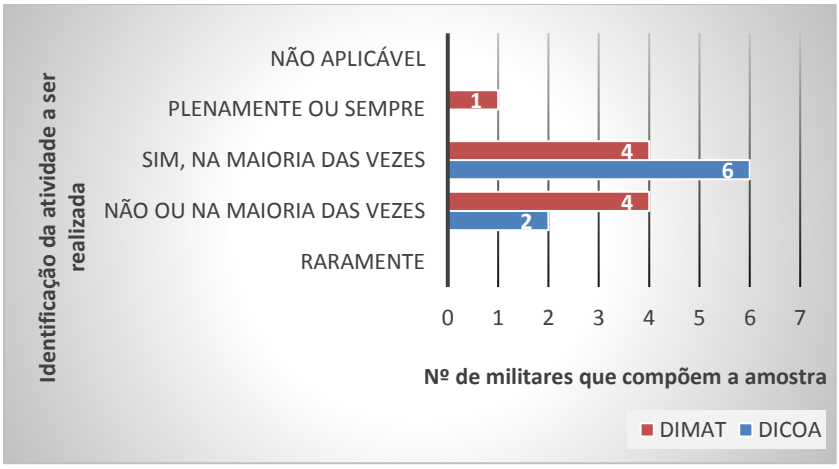
**Pergunta 1: Das atividades realizadas na DIMAT e DICOA.**

Os militares analistas da DIMAT e DICOA foram questionados sobre a documentação que formam as demandas recebidas nas seções de trabalho, face a

diversidade de formatação das contratações. Ou seja, para instruir novas licitações, nas contratações de forma direta, ou nas contratações decorrentes de licitações já realizadas, seja estas internas ou externas.

Sabe-se que as demandas são encaminhadas na forma de PAM ou PES, mas nem sempre fazem distinção sobre a modalidade de aquisição a ser tomada, face a competência exclusiva da DICOA e para evitar vícios ou fraudes processuais. A figura 13 abaixo retrata, na visão dos oficiais e praças analistas, a facilidade na análise documental e na instrução processual requerida pelas diversas demandas.

**Figura 13 Da análise documental na DIMAT e DICOA**

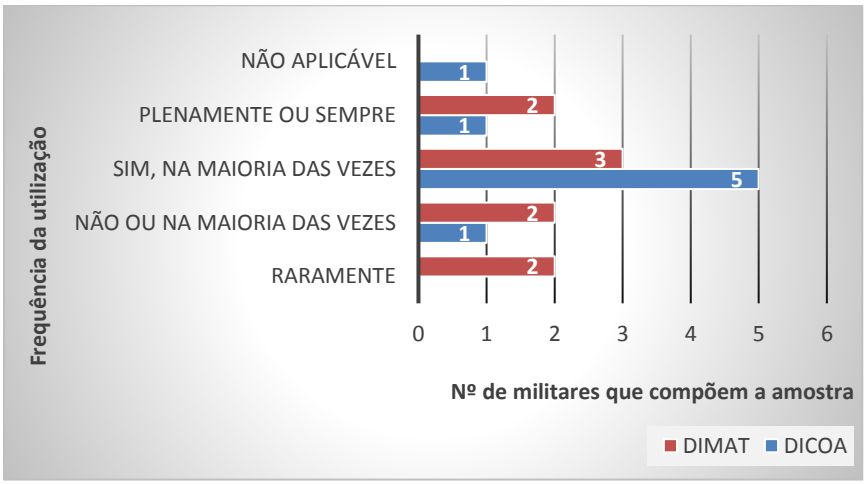



Fonte: O autor

**Pergunta 2: Da utilização de procedimento operacional padrão (POP).**

Os militares do DEALF que participaram da pesquisa foram indagados acerca da utilização de um procedimento padrão (POP) para o desenvolvimento das atividades desempenhadas na seção. A figura 14 reproduz a maturidade do militar que deve seguir a rotina escrita da seção.

**Figura 14: Da utilização de POP na DIMAT e DICOA**

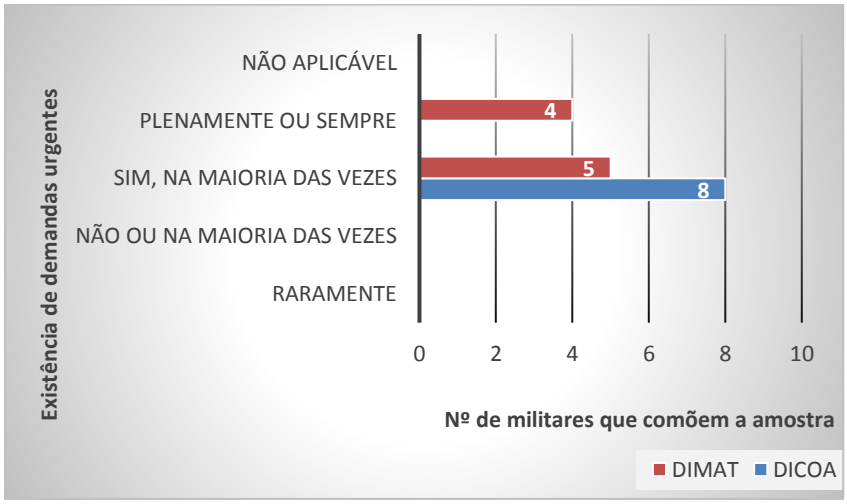



Fonte: O autor

**Pergunta 3: Da urgência na análise dos processos.**

Outro aspecto abordado refere-se à existência de processos trabalhados com maior urgência na seção. A figura 15 demonstra a visão dos analistas da DIMAT e DICOA, quanto a existência de demandas prementes de resposta do setor.

**Figura 15: Da urgência nas análises da DIMAT e DICOA**



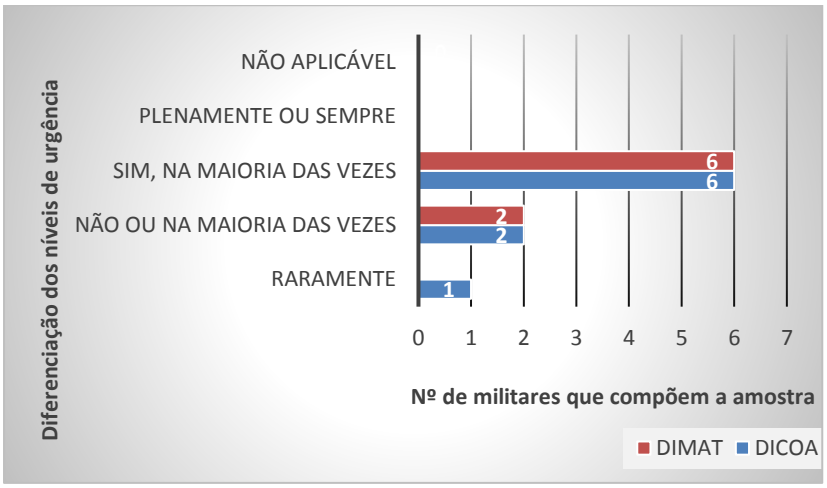

Fonte: O autor

**Pergunta 4: Dos níveis de urgência adotados na análise processual.**

Por fim, a pesquisa buscou levantar a astúcia dos militares em eventos predeterminados e sobre a adoção de práticas modernas de gestão de processos, por meio da adoção de rotinas de trabalho que identificam critérios claros para as urgências de análise, com a promoção de atividades mais céleres do setor acionado.

O foco pretendido com este questionamento, direcionado aos militares da DIMAT e DICOA, foi identificar a atenção voltada às urgências que carecem de análise premente daqueles setoriais. A figura 16 revela a agudeza dos analistas sobre a identificação de níveis de urgência em cada processo a ser analisado.

**Figura 16: Dos níveis de urgência na DIMAT e DICOA**




Fonte: O autor

## 4.2. Discussão

Esta pesquisa foi desenvolvida com o propósito de atender ao objetivo geral de identificar oportunidades de melhoria para a provisão logística das policlínicas e centros ligados à DISAU, por meio de uma modelagem mais célere para as contratações demandas pelo setor.

O cumprimento deste objetivo geral perfaz o atendimento de 4 (quatro) objetivos específicos, conforme apresentado a seguir.

### 4.2.1. Discussão do objetivo específico 1

O objetivo específico número um foi apresentar a conceituação e ferramentas para mapeamento de processos existentes na doutrina. Logrou-se êxito no cumprimento deste objetivo pela revisão da literatura apresentada nas subseções 2.1 a 2.3, nos quais foram trabalhados conceitos apropriados para mapeamento e sua aplicabilidade na gestão de processos de negócios do CBMDF.

Inicialmente, conceituou-se processo para aumentar a compreensão sobre sua finalidade última, qual seja, orquestrar as atividades constitutivas em busca da efetividade dos resultados esperados em procedimentos de negócios. Esta assertiva coaduna com o propósito do estudo, pois não é razoável dispender recursos e tempo de trabalho numa instrução processual que resulte em fracasso ou demora excessiva para o alcance dos resultados esperados.

Ato contínuo, apresentou-se as técnicas e modelos mais usuais para a criação de representações do processamento das demandas instruídas, a partir da DISAU. Notações específicas como o diagrama de blocos, os fluxogramas, e o método da matriz SIPOC, foram abordados para aplicação no mapeamento das atividades que constituem o procedimento administrativo de contratação de bens e serviços daquele setorial do CBMDF.

Logo, este primeiro objetivo foi alcançado integralmente por meio dos tópicos citados, anteriormente, cuja conceituação consta descrita na revisão da literatura.

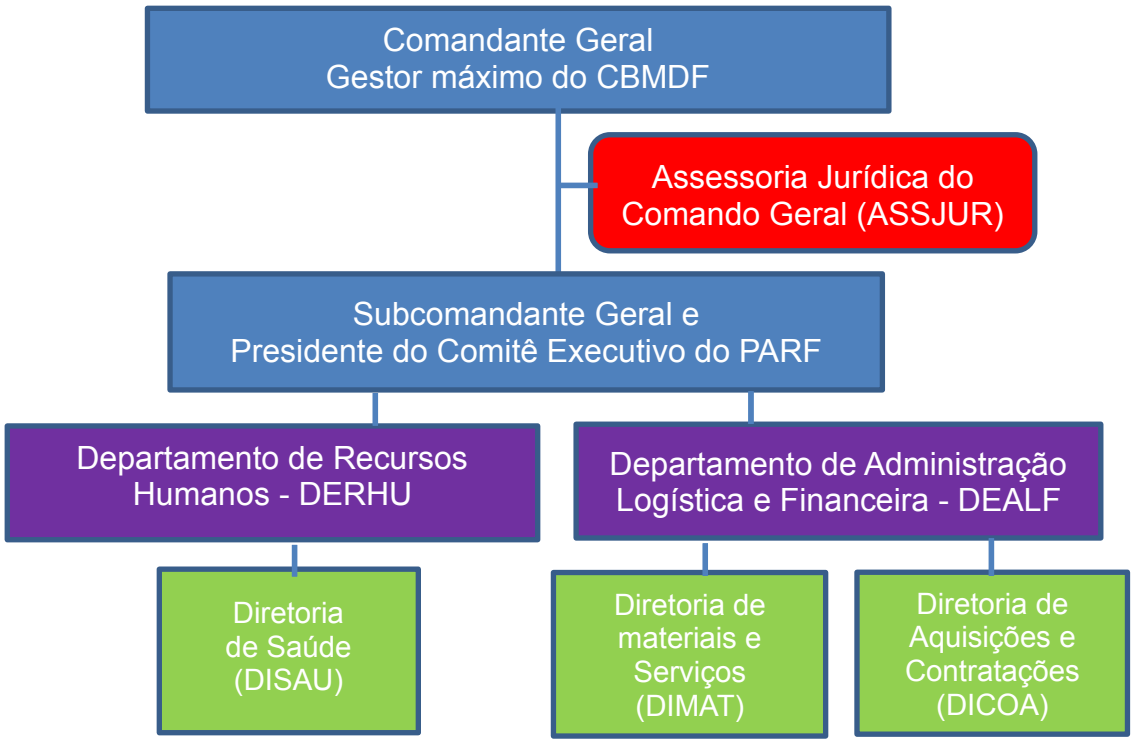
Todavia, para facilitar o entendimento daquela legislação e a busca de melhorias, intento do último objetivo específico, fez-se uso neste momento da ferramenta de desenho para mapeamento das atividades que englobam o contexto das licitações, o *software BizAgi,* a ser aplicado ao fluxo processual existente (*AS-IS).* A simbologia BPMN, utilizada pelo *software,* facilitou a visualização do fluxo processual adotado atualmente pelo CBMDF, além de servir para a representação da modelagem proposta (*TO-BE*).

O marco inicial, novamente, é o pedido de aquisição de materiais (PAM) ou o pedido de contratação de serviços (PES), que anualmente são submetidos a apreciação do Comitê gestor do Plano de Aplicação dos Recursos Financeiros, para inclusão em cada código PARF existente para a saúde.

O estudo permaneceu atento ainda, diante da organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, quais seriam as unidades funcionais a ser consideradas para efeito de tramitação, respeitando-se os órgãos de direção-geral e setorial envolvidos nas contratações do CBMDF. Notou-se que a cadeia hierárquica mostra-se flexível às comunicações transversais, favorecendo a desburocratização das atividades relacionadas.

Logo, nas representações gráficas do *bizAgi,* os processos tomaram forma a partir da demanda gerada na Diretoria de Saúde, permeando todas as áreas funcionais do CBMDF que realizam atividades nos processos finalísticos de contratação, respeitando-se a cadeia hierárquica descrita na figura 17.

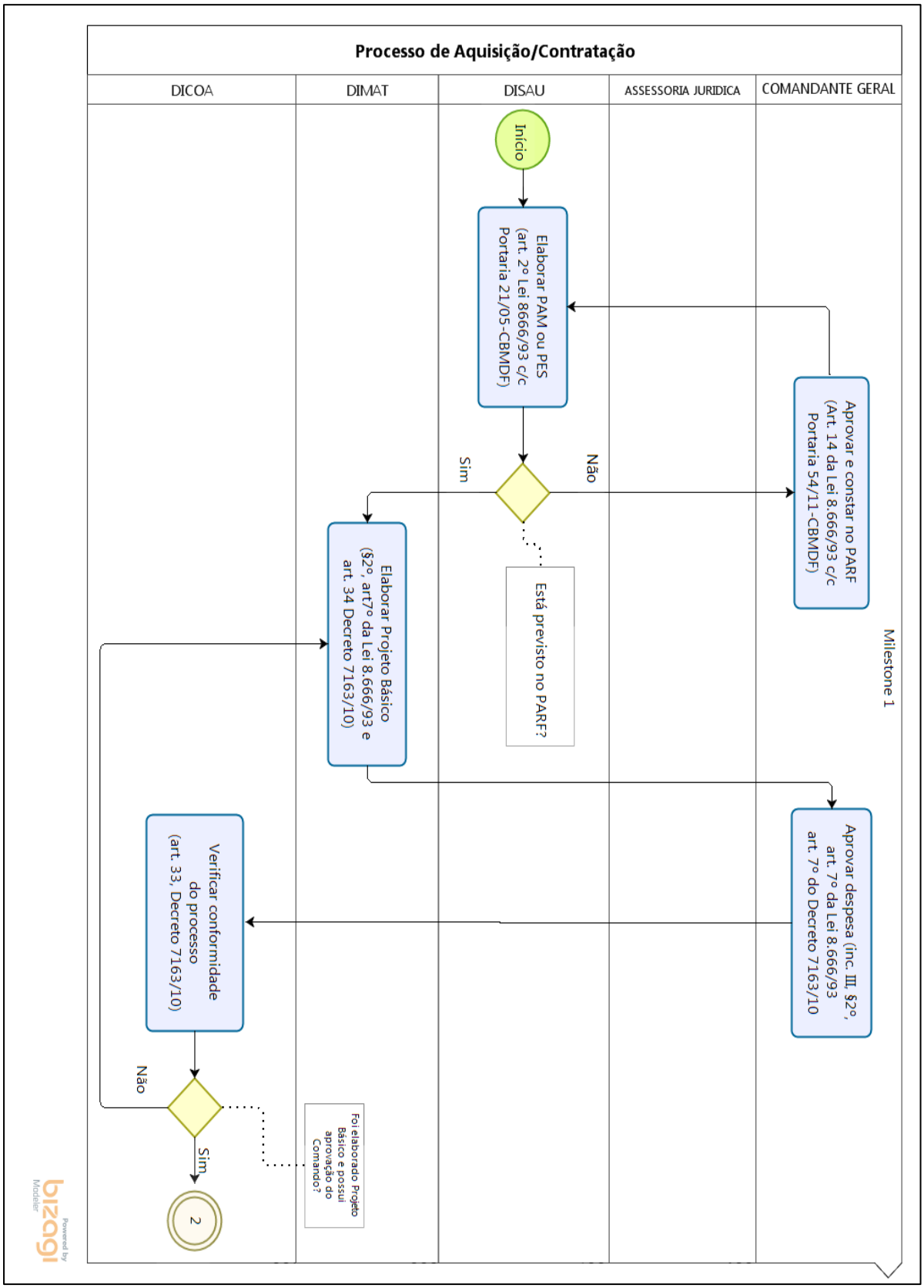
**Figura 17 Mapeamento - Diagrama da estrutura organizacional básica**




Fonte: O autor, adaptado da estrutura organizacional básica do CBMDF (BRASIL, 2010).

Importa destacar também, que dada a extensão dos diagramas extraídos do software *Bizagi, posto que foram* desmembradas as atividades realizadas em cada órgão acima citado, fez-se uso de milestones. Esta notação BPMN foi empregada para melhorar a visualização das atividades que compõem o processo em estudo, como pode ser visto na figura 18, que ilustra as atividades iniciais.

**Figura 18: Mapeamento - da demanda ao envio da solicitação à DICOA**

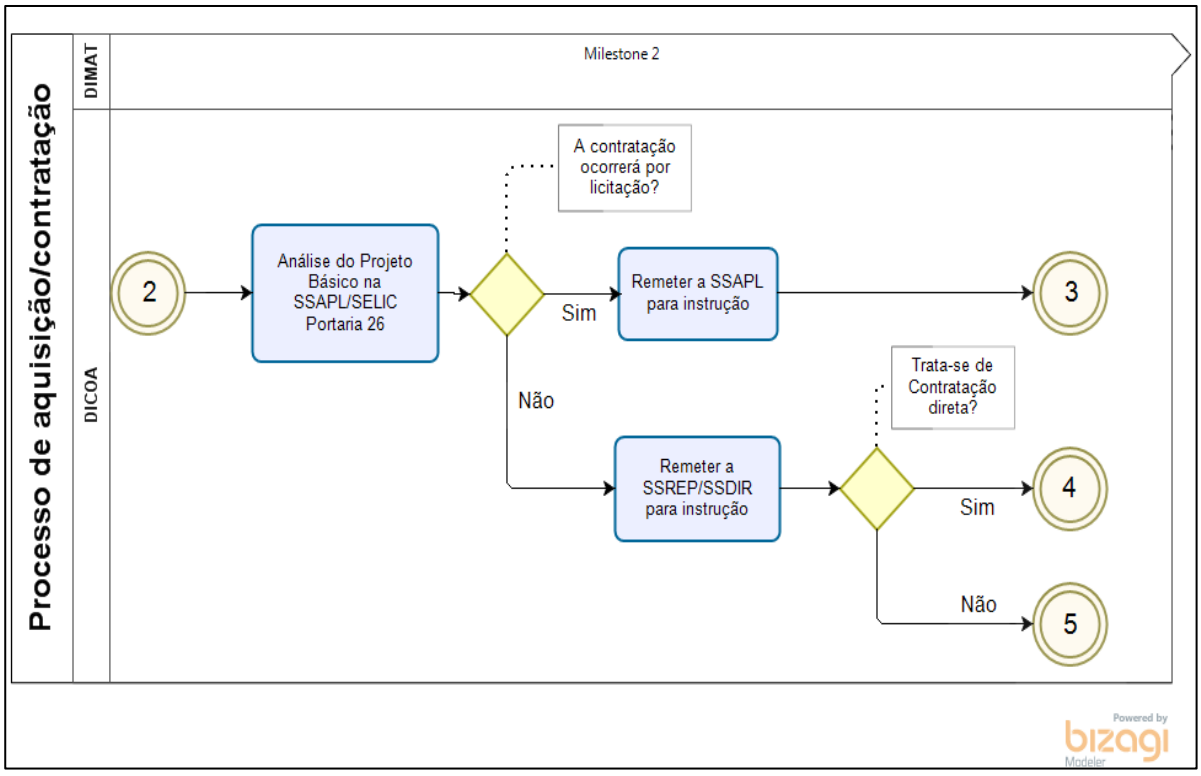



Fonte: o autor.

Esclarece-se, do milestone anterior, que a elaboração de projeto básico segue um Procedimento operacional padrão (POP) da DIMAT, na forma do anexo A. Na sequência, após a conclusão das atividades na DIMAT, por meio da correta tramitação para andamento dos pedidos de aquisição e contratação de serviços, em atenção à Portaria nº 21 (CBMDF, 2005), e do levantamento de preços práticos no mercado, em atenção à Portaria nº 29 (CBMDF, 2014b), a DICOA procederá a continuidade da instrução processual, por meio da análise projeto básico final na SELIC. Para este fim, também estão previstos procedimentos operacionais na DICOA, a exemplo dos anexos B, C e D, adotados a depender da forma de contratação.

Notou-se, que após a análise dos elementos contido no projeto básico e em conformidade ao disposto no Decreto Federal nº 7.163 (Brasil, 2010), cabe ao gestor da DICOA escolher a melhor forma de contratação, respeitados os moldes previstos na lei de Licitações. Neste contexto, são retratados na figura 19 os possíveis caminhos até esta escolha, que direcionará um formato de instrução para a SELIC.

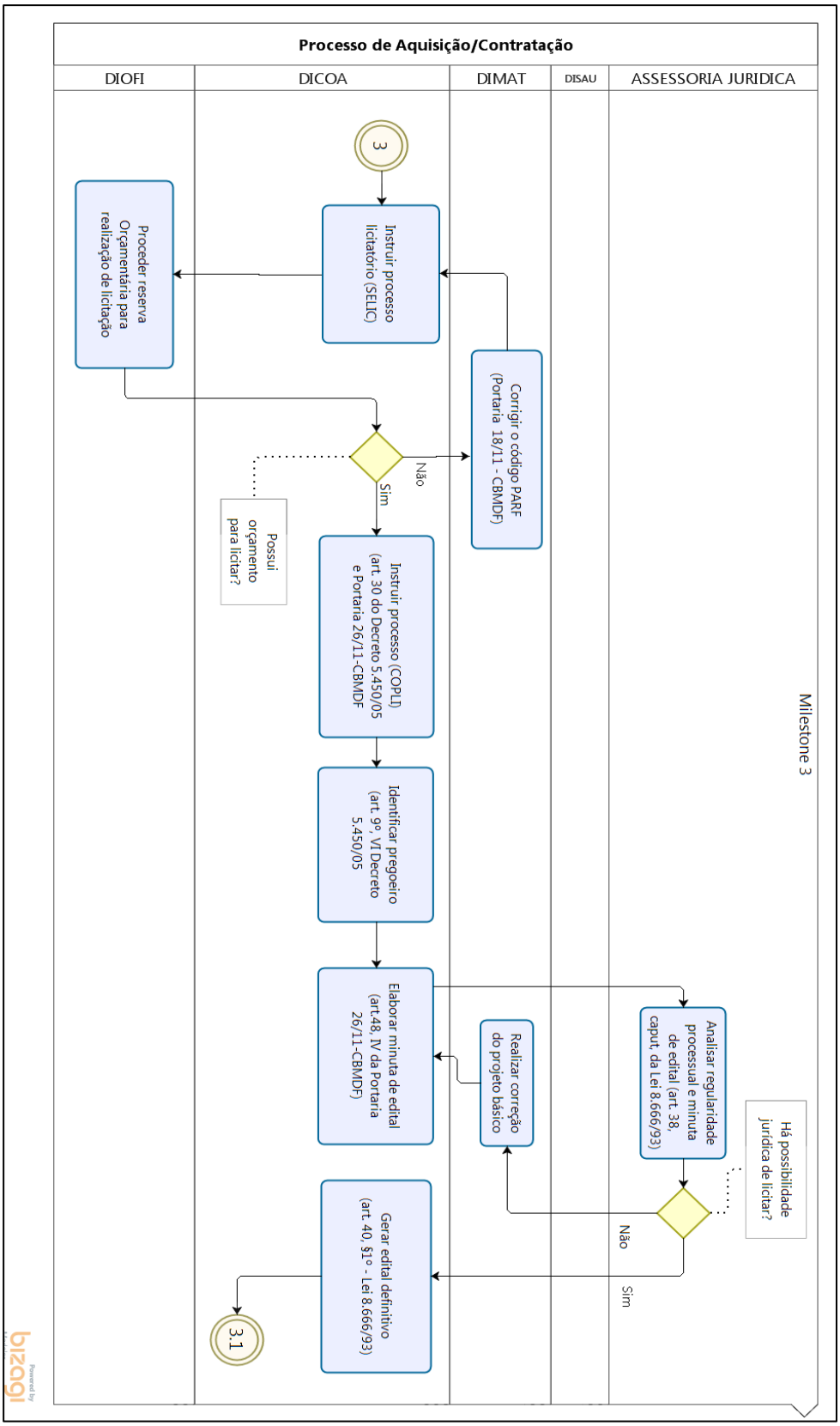
**Figura 19: Mapeamento - da Análise do projeto básico à escolha do decisor**




Fonte: O autor.

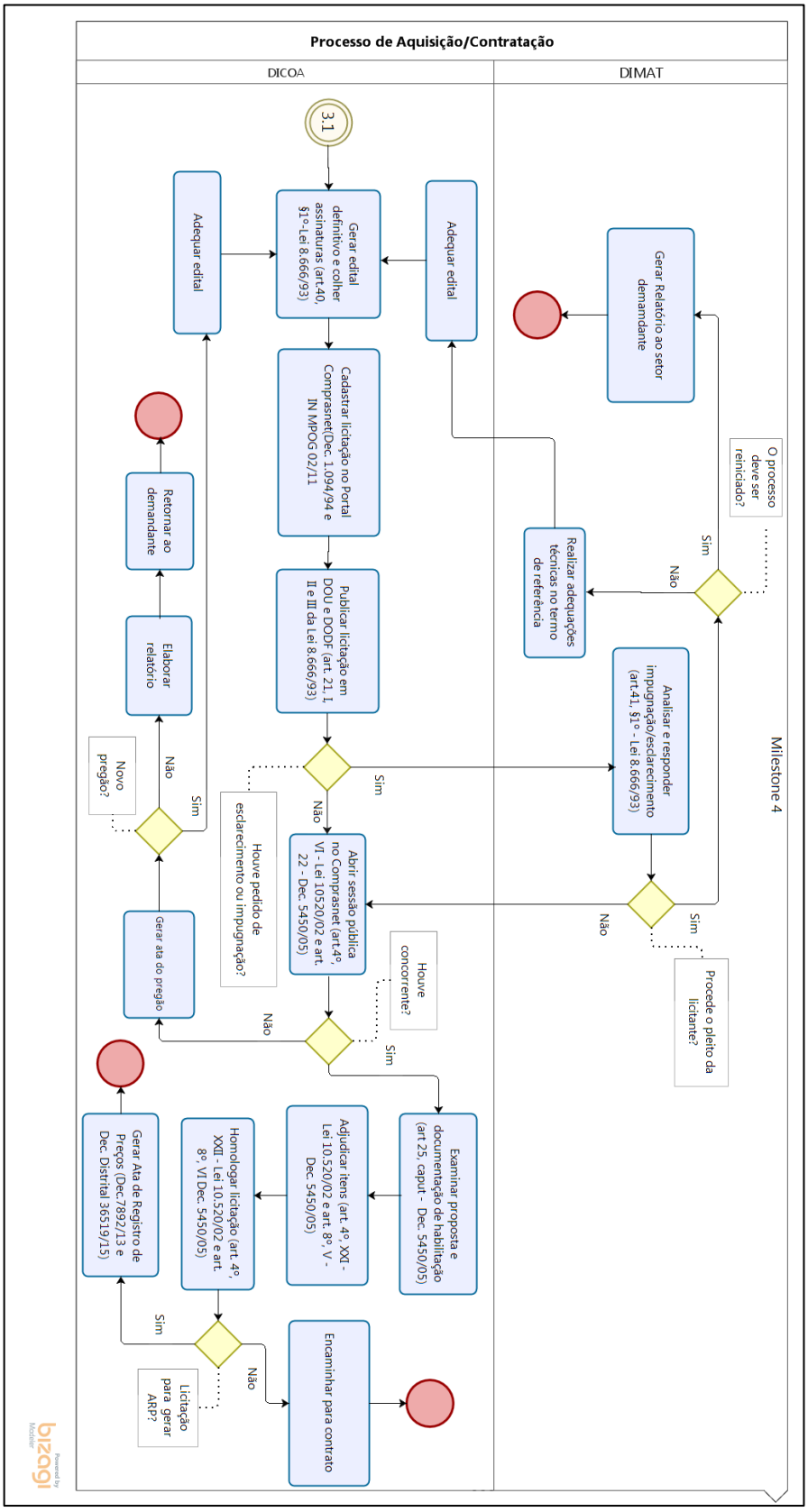
Na sequência, são apresentadas as figuras 20 e 21, que ilustram graficamente o evento nº 3, de contratação ocorrida por meio de licitação regular, em continuidade ao milestone nº 2, presente na figura anterior.

**Figura 20: Mapeamento - da instrução processual na SELIC ao edital definitivo**




Fonte: O autor.

**Figura 21: Mapeamento - da fase externa à contratação da empresa vencedora**




Fonte: O autor.

Por fim, os eventos 4 e 5, que partem de solicitações de compra por registro de preços (SC) e por contratação direta, listados na figura 19, deixam de ser diagramados, visto que não representam gargalos às contratações, logo, não serão objeto de modelagem (*TO-BE*).

Após a pesquisa documental, restou constatado que após a aprovação do projeto básico, as duas formas de contratação, listadas anteriormente, são processadas dentro do mesmo ano financeiro, logo não prejudicam o planejamento anual das aquisições da DISAU.

### 4.2.2. Discussão do objetivo específico 2

O segundo objetivo específico, descrever os preceitos legais a serem observados em aquisições de bens e serviços, no âmbito da Administração Pública local e federal, foi totalmente alcançado pela revisão da literatura.

Neste ponto, convém esclarecer que a abordagem histórica foi necessária para contextualizar o advento e, ainda mais, o aprimoramento da lei de licitações em vigência. O surgimento de princípios internalizados no procedimento de licitação, como a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a igualdade, a publicidade, a probidade administrativa, entre outros, são pilares consagrados ainda nos dias atuais.

Logo, o formalismo nos fluxos processuais licitatórios, decorrentes de diplomas legais complementares, tais como, Lei dos pregões, Decreto do Registro de Preços, e Normativos para Dispensas e Inexigibilidades de Licitação, promoveram maior diversidade na formatação das contratações, exigindo-se maior dinamismo e conhecimento técnico para a instrução processual.

O mapeamento dos processos, proposto nesta pesquisa, levou em consideração o fiel cumprimento da legislação vigente, inclusive sobre as competências para execução das atividades atinentes às contratações.

A visão macro dos diplomas legais, em nível federal, local, e nos normativos internos do CBMDF, foram descritos exaustivamente nas subseções 2.4 a

2.7 da revisão da literatura e trabalhados na discussão do objetivo específico nº 1, logo, entende-se por cumprido o objetivo nº 2 também.

### 4.2.3. Discussão do objetivo específico 3

O objetivo 3 refere-se ao levantamento dos pedidos de aquisição e contratações de serviços da Diretoria de Saúde do CBMDF, com foco no tempo de espera para a conclusão processual e da existência de demanda reprimida. Esta atividade restou demonstrada nos resultados, por meio das tabelas 1 a 5, que foram elaboradas a partir da coleta de informações em processos administrativos ou relatórios produzidos por setoriais específicos do CBMDF, todos no período considerado neste estudo.

Esta análise documental permitiu entender os limites reais da estimativa introdutória, levantada na situação problema, pois o tempo de espera para a conclusão das licitações, estimado entre 90 e 120 dias, deve ser considerado somente após a finalização das atividades na DIMAT, e sem considerar as intercorrências passíveis de surgir ao longo de toda a fase externa da licitação, tais como impugnações de editais e pedidos de esclarecimentos, ou até na consulta ao setor técnico para a tomada de decisões na conclusão dos atos licitatórios, todos previstos na lei de licitações e legislações correlatas trabalhadas na revisão de literatura.

De tudo exposto, este objetivo específico restou demonstrado nos resultados, por meio das tabelas 1 a 5 elaboradas na presente pesquisa. Cita-se que foram levantados, no período compreendido entre 1º de janeiro de 2015 e 31 de dezembro de 2019, 355 processos licitatórios instaurados no DEALF, dos quais, 58 (cinquenta e oito) manifestam necessidades exclusivas da DISAU e, destes, apenas 36 (trinta e seis) solicitações foram atendidas no mesmo ano financeiro.

Percebeu-se ainda, que houve retenções na instrução processual estudada, mas de forma latente, chamou a atenção um período, qual seja, o prazo para conclusão do projeto básico final na DIMAT, para remessa dos autos conclusos à DICOA.

### 4.2.4. Discussão do objetivo específico 4

Por fim, o objetivo número quatro previa apontar fatores que influenciam no tempo de espera para contratação de serviços ou aquisição de materiais demandados pela DISAU. Este objetivo foi cumprido, amparado pela revisão da literatura, em destaque o teor da subseção 2.6, e por meio dos resultados aferidos a partir de entrevistas e análise documental, que resultaram no aparecimento de gargalos, principalmente, nos prazos para a conclusão das atividades pertinentes a elaboração do projeto básico final.

Relembra-se que a conclusão das atividades na SEPEC para a instrução processual licitatória, com vistas a atender as necessidades da DISAU, são compartilhadas com os demais setores requisitantes da Corporação. Inclusive, a diferenciação das urgências e o controle das demandas na SEPEC ocorre, protocolarmente, mediante apresentação das solicitações à diretoria, salvo raras exceções controladas sabiamente pelo gestor daquele órgão.

Os resultados obtidos com os dados documentais foram comparados às respostas aferidas em entrevistas, convergindo para a hipótese de controle protocolar das demandas, preferencialmente, de forma cronológica. Neste sentido, comprovou-se a existência de solução de continuidade apontada na definição do problema do estudo, dada a permanência excessiva dos pedidos naquela DIMAT.

Em primeira análise, ratificou-se que não há um tratamento diferenciado às demandas da saúde, na DIMAT e na DICOA. Segundo os entrevistados, na maioria das vezes, ocorre é um tratamento de urgência relativa às demandas carentes de maior celeridade processual, respeitadas as atividades próprias de cada diretoria, e segundo a relevância e disponibilidade de analistas em cada setor considerado.

Neste sentido, considera-se cumprido o objetivo específico em questão e por meio do mapeamento de processos finalísticos para aquisição e contração de serviços, permeando as atividades que compõem o fluxo processual e as implicações do tempo de realização daquelas atividades para o atingimento das contratações almejadas pela DISAU, presume-se ter alcançado o objetivo geral do estudo.

Nesta direção, verificou-se que estão carentes de modelagem alguns fatores, cuja proposição de melhoria passaria por:

- Aprimorar normativos, admitindo consultas prévias e filtros para auxiliar a elaboração de PAM e PES. Esta medida profiláctica evitaria retrabalhos e retenção no fluxo dos processos, com idas e vindas para correções, e, claramente, passíveis de serem evitadas por consultas prévias ao setor de compras;

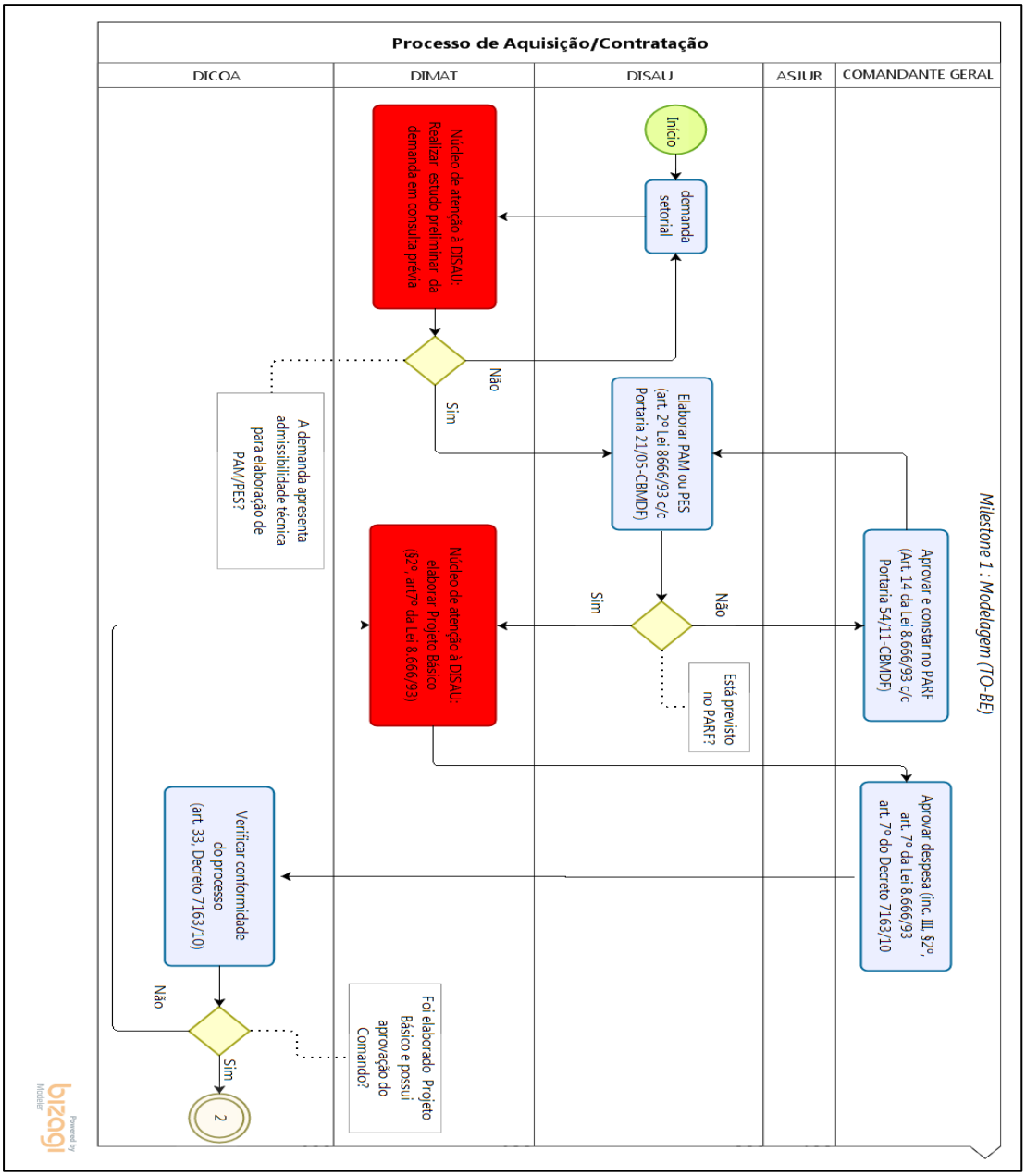
- Criação de um núcleo na SEPEC, para atenção preferencial às demandas da saúde. A medida visa aprimorar o controle dos protocolos de demandas à DIMAT, em relação às demais solicitações da corporação, visto que a ordem cronológica e igualitária, adotada atualmente, não atende as urgências de contratação daquele setor na totalidade;

- Aprimorar o gerenciamento do prazo requerido para análise da DIMAT e, por consequência, para aprovação dos projetos básicos. Notou-se, inclusive, a existência de tempo ocioso do processo naquele órgão, em razão da limitação imposta pelo número de analistas para fazer frente ao número crescente de processos no decorrer do ano.

A justificativa para adoção de tratamento diferenciado seria a compatibilidade com uma melhor gestão dos recursos existentes, inclusive, para aumentar a capacidade operacional de atendimentos na rede própria e evitar gastos desnecessários com a rede credenciada. Diante desta leitura, a modelagem (*TO-BE*) foi idealizada pelo estudo e está representada na figura 22, da qual é possível notar a criação de um núcleo de atenção às demandas da saúde naquela DIMAT.

Destaca-se que a proposição não requer mudança na legislação federal que reza sobre a estrutura básica do CBMDF, sendo provida por meio de portaria do Comandante Geral do CBMDF, a depender da gestão dos recursos humanos existentes na DIMAT, a saber:

**Figura 22: Mapeamento – Proposição de modelagem *TO-BE***




Fonte: O autor.

# 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo realizou o mapeamento dos processos administrativos destinados às compras e contratação de serviços, no âmbito das policlínicas e centros da Diretoria de Saúde, com o propósito de levantar melhorias para o fluxo processual existente.

Neste sentido, permeou-se 4 macro atividades que compõem aqueles tipos de processos, averiguando-se quais as implicações que o tempo excessivo de espera, até a conclusão das atividades, em cada setor considerado, acarreta à solvência das necessidades levantadas, e ao cliente final.

Notou-se, por meio do mapeamento dos processos de compra, instaurados nos últimos 5 (cinco) anos, que existem retenções significativas no fluxo processual, e estes impactam de forma negativa os serviços prestados pela Diretoria de Saúde e, por consequência, o planejamento e a execução orçamentária daquela diretoria.

As retenções identificadas no levantamento de dados realizado, por meio de processos anteriores e documentos elaborados pelo CBMDF, tornaram-se latentes quando foram explorados em entrevistas realizadas. Contudo, por meio do levantamento de dados, também se mostraram possíveis de serem melhorados com ações estratégicas pontuais.

Inicialmente, por meio dos dados históricos, no planejamento ocorrido entre 2015 a 2019, pesquisou-se o número de demandas da DISAU que foram atendidas, e em que tempo foram atendidas. Logo após, consultou-se setores do DEALF sobre a possibilidade de análises diferenciadas para as demandas da saúde.

Ao contrário do que se esperava, o tratamento usual para as contratações do CBMDF, evidenciado na pesquisa, é a atenção primária seguir a ordem cronológica de entrada dos processos no DEALF, logo, sem privilégios claros aos processos ligados à saúde. Também não restou constatado a existência de um calendário diferenciado, voltado a atenção primária das demandas da DISAU, uma

situação que poderia auxiliar no aprimoramento dos pedidos daquela setorial do CBMDF.

Constatou-se também, que recursos financeiros disponíveis, dentro do orçamento anual destinado ao CBMDF, e de forma mais específica, a saúde da família bombeiro militar, segue uma metodologia clara e rígida, no que concerne a aprovação prévia de PAM ou PES, para inserção no Plano de Aplicação dos Recurso Financeiros-PARF e autorização para tramitação nos diversos setores da corporação. Destaca-se que esta ação permitiu maior coerência e transparência à aplicação dos recursos financeiros existentes no CBMDF.

A pesquisa constatou ainda, por meio dos dados documentais e das entrevistas produzidas, que o tratamento isonômico para as contratações, ou seja, sem privilégios à saúde, não está atendendo a totalidade das demandas geradas pelo setor e, por vezes, resta demandas para anos financeiros posteriores, protelando decisões importantes ou resultando em frustrações ao planejamento da DISAU.

Evidenciou-se também, que o atraso para responder às demandas da DISAU ecoa de causas diversas, quando se trata de novas licitações. Por vezes, ocorreram intercorrências naturais, ao longo do procedimento, e num dado manifesto, em entrevistas e questionários aplicados, terminou por revelar a melhor resposta à situação problema levantada, decorrente destes atrasos, qual seja, que a atenção dispensada pelo órgão logístico não tem atendido a totalidade das demandas geradas na saúde, e que estes são desejosos de uma resposta mais célere e diferenciada dos demais setores da corporação, no assunto contratações.

Lembra-se que os atrasos nas aquisições implicam em maior gasto com a rede credenciada, acionada sempre que não são possíveis os atendimentos na rede própria, e terminam por desfavorecer a execução orçamentária destinada à saúde. Esclarece-se que o declínio na rede própria tem causa primária na escassez de insumos básicos, e na manutenção de equipamentos típicos hospitalares, diariamente utilizados pela rede própria do CBMDF.

Ato seguinte, percebeu-se que a programação de compras do CBMDF está disposta de forma clara, por meio de comissões específicas, que ao solicitar uma nova compra à DIMAT, promovem a verificação de necessidades idênticas e programadas por outros órgãos da corporação e, no caso concreto, acrescenta-se ao contexto o Conselho de Administração do Fundo Saúde - CAFS/CBMDF, que aponta as ações estratégicas a serem adotadas na saúde.

Importa destacar, que as ações promovidas pelas comissões citadas anteriormente, alavancam compras conjuntas, por distintos órgãos, favorecendo a economia de escala, além de evitar a possibilidade de fracionamentos acidentais e, ambas, são marcas para uma boa gestão da DIMAT.

Outro ponto estudado buscou esmiuçar a legislação afeta às compras públicas, pois ao tempo que as atividades desenvolvidas pelo CBMDF trabalham exaustivamente, ao longo de todo o ano financeiro, para prover respostas às demandas diversas, notou-se que os processos são bem instruídos e seguem passos claros e enxutos no DEALF, para o fiel atendimento da lei de licitações e legislações correlatas, todas abordadas na pesquisa.

No entanto, vislumbrou-se a necessidade de adequação de portarias internas do CBMDF, em razão da caducidade, pois não foi raro verificar a estimativa de prazos para a realização das atividades, em alguns normativos estudados, e sem aplicabilidade para os dias atuais, a exemplo do prazo previsto para análise de PAM e PES. Destarte, as portarias estudadas remeterem legislações federais ou locais obsoletas, a premência e a viabilidade da ação são importantes para o fiel cumprimento do Plano de Aplicação dos Recursos Financeiros da corporação. Cito, como exemplo, a portaria utilizada para tramitação de pedidos, explorada na revisão de literatura, pois é datada de 15 de julho de 2005.

Por fim, por entender que as instruções realizadas nos processos de compra da corporação já se mostram enxutos, vislumbrou-se outro flanco para melhoria, caso fosse adotado um núcleo de atenção preferencial às demandas da DISAU, admitindo-se um calendário diferenciado para consultas prévias das demandas geradas pelo setor, no âmbito da DIMAT. Esta proposta, aliada ao melhor

planejamento das compras, no tocante a busca do aperfeiçoamento de PAM e PES, além da estagnação das causas de retenção no deslinde das contratações demandadas pela Diretoria de Saúde, promoveriam melhorias para o valor entregue pelo setor e estariam em concordância com a doutrina estudada.

A assertiva anterior apoia-se nos ensinamentos do manual de análise e melhoria de processos da Subsecretaria de Modernização da Gestão, disponibilizado pelo Governo do Distrito Federal, que descreve no aperfeiçoamento de processos, o impacto no cliente, a imagem da organização, o potencial para a redução de custos e o grau de integração com o direcionamento estratégico, percebeu-se que as melhorias propostas neste estudo, de forma direta ou indiretamente, trabalham na mesma direção. A busca de avanços para apurar a aplicação dos recursos existentes converge para o fortalecimento da rede própria do CBMDF, com redução de custos na rede credenciada, e maior credibilidade dos serviços prestados nas policlínicas e centros da DISAU.

Neste sentido, da análise dos objetivos específicos e dos tópicos de discussão do presente trabalho científico, recomendam-se as seguintes ações:

- Promover capacitações continuadas dos militares que atuam nas diversas fases dos processos de compras e contratações, principalmente na elaboração de termos de referência, pois é peça essencial dos pregões eletrônicos de certames licitatórios. Aclara-se que um pedido defeituoso resulta em fracasso ou contratação ruim para a saúde;

- Em razão da observação de fracassos em licitações da saúde, sugere-se fomentar um estudo que vise o aprimoramento das especificações dos objetos a serem licitados, da pesquisa de mercado para balizamento das licitações, e do afastamento de propostas inexequíveis em certames licitatórios. Destaca-se que os dados levantados apontaram que as principais causas de fracassos, em contratações da saúde, passaram pelas questões apontadas acima. Portanto, a adoção de aprimoramentos nestes quesitos resultaria em economia de tempo e redução de custos para o CBMDF;

- Atualizar os normativos do CBMDF, que tratam especificamente da tramitação e elaboração de pedidos de aquisição ou contratações, visto as alterações recentes em diplomas federais e locais, que disciplinam as compras públicas; e, oportunamente, para viabilizar a inovação descrita nesta pesquisa, com a implantação de um núcleo de atenção preferencial às demandas da DISAU, com a possibilidade de consultas prévias na DIMAT;

- Reduzir o lapso temporal nas análises de solicitações de compras da DISAU, por meio de protocolos mais ágeis e tempo estimado de permanência nas setoriais que realizam atividades nos processos, como forma de agregar mais valor aos processos finalísticos instruídos pelo setor logístico, em especial na DIMAT;

- Promover estudo técnico para adoção da modelagem (*TO-BE),* presente na discussão do objetivo nº 4 deste estudo. Esta inovação carece de estudo técnico de viabilidade, a ser estudada pela DIMAT, logo, não foi prototipado um normativo interno, com vistas a aprovação e adoção imediata.

- Por fim, outro estudo técnico pela DIMAT, para adoção de um calendário diferenciado de apresentação e maior vazão dos processos de compras oriundos da DISAU, no caso concreto, referente às compras a serem processadas por registro de preços e contratações diretas. Verificou-se que aquelas compras ocorrem em meio a novos pedidos de aquisição, confrontando-se com as prioridades diversas da corporação, todas possíveis de causar retenção dos pedidos de contratação encaminhados pela DISAU.

# REFERÊNCIAS


Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). **NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos.** Rio de janeiro, 2008.

*Association of Business Process Management Professionals (ABPMP) – Business Process Management (BPM) – Common Body of Knowledge (CBOK):* **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0.** 1ed. Chicago: ABPMP, 2013.

BRANDÃO, Wallace R. R. **Aplicação do sistema de registro de preços na gestão de compras de insumos para as policlínicas do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.** Brasília, DF, 2017, 90 p. Trabalho monográfico. Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 20 set. 2019.

_____. Decreto n° 2.926, de 14 de maio de 1862. Aprova o Regulamento para as arrematações dos serviços a cargo do Ministerio da Agricultura, Comercio e Obras Publicas. **Coleção de Leis do Império do Brasil – 1862,** Rio de Janeiro, DF, 14 maio de 1862., Página 126 Vol. 1 pt. II (Publicação Original). Disponível em: < http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-2926-14-maio-1862-555553-publicacaooriginal-74857-pe.html> Acesso em: 20 set. 2019.

_____. Decreto-Lei n° 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. Seção 1, Suplemento, p. 4.

_____. Decreto-Lei n° 2.300, de 21 de novembro de 1986. Dispõe sobre licitações e contratos da Administração Federal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 nov. 1986a. Seção 1, p. 17673.

_____. Decreto-Lei n° 2.348, de 24 de julho de 1987. Altera o Decreto-lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986, que dispõe sobre licitações e contratos da Administração Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 jul. 1987a. Seção 1, p. 11845.

_____. Decreto-Lei n° 2.360, de 16 de setembro de 1987. Altera o Decreto-lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986, que dispõe sobre licitações e contratos da

Administração Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 set. 1987b. Seção 1, p. 15077.

_____. Decreto n° 3.555, de 8 de agosto de 2000. Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 153-E, 9 ago. 2000. Seção 1, p. 1.

_____. Decreto n° 3.931, de 19 de setembro de 2001. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 181, 20 set. 2001. Seção 1, p. 9.

_____. Decreto n° 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 103, 1 jun. 2005a. Seção 1, p. 5.

_____. Decreto n° 5.504, de 5 de agosto de 2005. Estabelece a exigência de utilização do pregão, preferencialmente na forma eletrônica, para entes públicos ou privados, nas contratações de bens e serviços comuns, realizadas em decorrência de transferências voluntárias de recursos públicos da União, decorrentes de convênios ou instrumentos congêneres, ou consórcios públicos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 151, 8 ago. 2005b. Seção 1, p. 1.

_____. Decreto no 7.163 de 29 de abril de 2010. Regulamenta o inciso I do art. 10-B 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, n. 81, 30 abr. 2010. Seção 1, p. 6.

_____. Decreto nº 7.892 de 2 de janeiro de 2013. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 17, 24 jan. 2013. Seção 1, p. 2.

_____. Decreto nº 9.412 de 18 de junho de 2018. Atualiza os valores das modalidades de licitação de que trata o art. 23 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 116, 19 jun. 2018. Seção 1, p. 17.

_____. Decreto nº 10.024 de 20 de setembro de 2019. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 184, 23 set. 2019. Seção 1, p. 04.

_____. Lei n° 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. Seção 1, p. 2745.

_____. Lei n° 5.456, de 20 de junho de 1968. Dispõe sobre a aplicação aos Estados e Municípios das normas relativas as licitações previstas no Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 jun. 1968. Seção 1, p. 5081.

_____**.** Lei nº 8.255, de 20 de novembro de 1991. Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 226, 21 nov. 1991. Seção 1, p. 26.393**.**

_____. 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, n. 116, 22 jun. 1993. Seção 1, p. 8.269**.**

_____. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 137, 18 jul. 2002b. Seção 1, p. 1.

CAVALCANTI Rubens, **Modelagem de Processos de Negócios: Roteiro para realização de projetos de modelagem de processos de negócios.** Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 21, de 15 de julho de 2005**. Cria e aprova o Manual de procedimentos que especifica e dá outras providências. Brasília, DF, julho de 2005. Publicado no Boletim Geral nº 132, de 15 de julho de 2005.

_____**. Portaria nº 22, de 13 de agosto de 2007**. Define materiais e equipamentos operacionais no âmbito da corporação e dá outras providências. Brasília, DF, 2007. Publicado no Boletim Geral nº 154, de 14 de agosto de 2011.

_____**. Portaria nº 18, de 11 de março de 2011**. Dispõe sobre o Plano de Aplicação de Recursos Financeiros do CBMDF para o ano de 2011. Brasília, DF, 2011a. Publicado no Boletim Geral nº 049, de 14 de março de 2011.

**_____. Portaria nº 26, de 20 de abril de 2011.** Aprova o Regimento Interno do Departamento de Administração Logística e Financeira (DEALF) e demais órgãos subordinados e dá outras providências. Brasília, DF, 2011b. Publicado no Boletim Geral nº 77, de 25 de abril de 2011.

**_____. Portaria nº 54, de 18 de julho de 2011**. Normatiza a elaboração e execução do Plano de Aplicação de Recursos Financeiros (PARF) e dá outras providências. Brasília, DF, 2011c. Publicado no Boletim Geral nº 136 de 19 de julho de 2011.

**_____. Portaria nº 93, de 21 de dezembro de 2011**. Aprova o Regimento do Departamento de Recursos Humanos e Órgãos subordinados e dá outras providências. Brasília, DF, 2011d. Publicado no Boletim Geral nº 239, de 22 de dezembro de 2011.

**_____. Portaria nº 40, de 30 de agosto de 2012**. Instrução Normativa que dispõe sobre a elaboração e o trâmite de documentos relativos a aquisições e contratações no âmbito do CBMDF. Brasília, DF, 2012. Publicado no Boletim Geral nº 097, de 26 de maio de 2014.

**_____. Portaria nº 33, de 18 de setembro de 2013**. Estabelece normas relativas aos procedimentos operacionais do Sistema de Registro de Preços a serem observados no âmbito do CBMDF, e dá outras providências. Brasília, DF, 2013. Publicado no Boletim Geral nº 179, de 19 de setembro de 2013.

**_____. Portaria nº 9, de 21 de março de 2014**. Instituição do Comitê Executivo Permanente do Plano de Aplicação de Recursos Financeiro (PARF), e dá outras providências. Brasília, DF, 2014a. Publicado no Boletim Geral nº 56, de 24 de março de 2014.

**_____. Portaria nº 29, de 29 de outubro de 2014.** Aprova a Norma de Balizamento de Preços e a Ampla Pesquisa de Mercado de que tratam a Lei 8.666/1993, dá outras providências. Brasília, DF, 2014b. Publicado no Boletim Geral nº 204, de 04 de novembro de 2014.

**_____**. **Processo SEI Nº 00053-00006541/2016**. Contratação de empresa especializada na prestação de serviços de manutenção, preventiva e corretiva, para os equipamentos de revelação digital da Radiologia da Policlínica Médica - POMED. Brasília, DF, 2016.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE MELO, A. E. N. S. **Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos.** Itajubá: UNIFEI, 2008.

DISTRITO FEDERAL. Procuradoria Geral do Distrito Federal. **Parecer PROCAD nº 0726: possui efeito normativo e dispõe sobre Contratação Direta.** Brasília, 2008. Publicado no DODF nº 73, de 16 de abril de 2009, p.03 a 07.

**_____. Decreto nº 33.599 de 02 de abril de 2012**. Exclui o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal do regime de centralização de compras de que trata a Lei Distrital nº 2.340, de 12 de abril de 1999, e faculta sua utilização por meio da Central de Compras e Licitações da Secretaria de Estado de Planejamento e Orçamento do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/SINJ/Arquivo.ashx?id_norma_consolidado=71028>. Acesso em: 25 set. 2019.

**_____. Decreto nº 34.509 de 10 de julho de 2013**. Regulamenta, no âmbito do Distrito Federal, o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666/1993, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/SINJ/Arquivo.ashx?id_norma_consolidado=74681>. Acesso em: 25 set. 2019.

**_____. Decreto nº 36.519 de 28 de maio de 2015**. Regulamenta, no âmbito do Distrito Federal, o Sistema de Registro de Preços e dá outras providências. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/sinj/BaixarArquivoNorma.aspx?id_norma= 0c21a1a776d047baad830d8f4020ca48>. Acesso em: 25 set. 2019.

**_____. Lei nº 2.340 de 12 de abril de 1999**. Cria na estrutura administrativa do Governo do Distrito Federal, a Coordenadoria de Seguros do Distrito Federal e a Central de Compras do Governo do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/SINJ/Arquivo.ashx?id_norma_consolidado=50298>. Acesso: 25 set. 2019.

**_____.** Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT). **Mapeamento e Modelagem de Processos de Trabalho: Guia prático.** 1 ed. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.mpdft.mp.br/portal/pdf/gestao_estrategica/material_secplan/Guia_pratico_Mapeamento_Modelagem_Processos_Trabalho_MPDFT_versao_impressao_livreto.pdf>. Acesso em: 20 out. 2019.

**_____.** Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). **Manual de Análise e Melhoria de Processos.** Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.seplag.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2017/10/Manual-de-An%C3%A1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>. Acesso em: 20 out. 2019.

FERNANDES, Jorge U. Jacoby. **Sistema de registro de preços e pregão presencial e eletrônico.** 6 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2015.

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

GUIMARÃES, Deocleciano Torrieri. **Dicionário Técnico Jurídico.** 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Rideel, 2003.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos.** 1ª ed. São Paulo: Aide, 1993.

MALAQUIAS, Eduardo. História da licitação. **Licitações e Contratos Públicos**, 19 jul. 2011. Disponível em: <http://licitacoesecontratospublicos.blogspot.com.br/2011/07/historia-da-licitacao.html>. Acesso em: 25 set. 2019.

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

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Sistemas, Organização & Métodos**: uma abordagem gerencial São Paulo: Atlas, 2009.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender.** Porto alegre: Bookman, 2009.

PAVANI JÚNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS.** São Paulo: M. Books, 2011.

PRADELLA S.; FURTADO J. C.; KIPPER L. M. **Gestão de processos: da teoria à prática.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2016. *Ebook Kindle*, versão 1.26.0. Não paginado.

REIS, Paulo Sérgio de Monteiro. **Breves comentários sobre o decreto nº 3.931/01**. Informativo de Licitações e Contratos. Curitiba: Zênite ILC nº 186, 2009.

RIBEIRO, Geraldo Luiz Vieira. A evolução da Licitação. Portal do E-Governo – Universidade Federal de Santa Catarina, 03 mar. 2011. Disponível em <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/21103-21104-1-PB.pdf>. Acesso em: 05 set. 2019.

SARMENTO R., Marcelo. **Guia prático para mapeamento de processos: saiba como mapear processos em 8 passos simples e rápidos.** 2019. *Ebook Kindle*, versão 1.26.0. Não paginado.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. revisada e atualizada. 4 reimpr. São Paulo: Cortez, 2007.

SORDI, José Oswaldo de. **Gestão por Processos: Uma abordagem moderna da Administração.** São Paulo: Saraiva, 2006.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização Flexível: Qualidade na Gestão por processos.** São Paulo: Atlas, 1997.

WILDAUER. E. W.; WILDAUER. L. D. B. S. **Mapeamento de Processos: Conceitos, Técnicas e Ferramentas.** Curitiba: Intersaberes, 2015.

# APÊNDICES

# APÊNDICE A

## Entrevista com o Diretor de Saúde (DISAU)

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

## Entrevista aplicada ao Diretor de Saúde (DISAU)

Data da aplicação: 26 de dezembro de 2019.

**ORIENTAÇÕES**:
1. Esta entrevista, constituída por perguntas abertas, é um instrumento para o desenvolvimento da pesquisa monográfica intitulada: ***Mapeamento dos processos de aquisição/contratação demandados pela Diretoria de Saúde - DISAU,*** empreendida pelo Oficial-Aluno Major QOBM/Comb. **Claiton** Medeiros Rodrigues para o CAEO/2019;
2. Leia cuidadosamente e responda todas as perguntas, **vossa participação é extremamente importante!**

1. A quanto tempo o senhor trabalha na Diretoria de Saúde?

_____ _____

2. Relativo à existência de gargalos para a conclusão das atividades inerentes aos processos instruídos nesta Diretoria, como o senhor avalia o gerenciamento das demandas da SAUDE (dentro do mesmo ano financeiro)?

_____

3. Face a diversidade de formatação para as contratações, ou seja, por novas licitações, contratação direta, contratação decorrente de licitações já realizadas (internas ou externas), como o senhor avalia a necessidade de mapeamento dos processos para melhor gerenciamento do fluxo de trabalho dentro da diretoria?

_____

4. A diretoria adota alguma ferramenta específica para o gerenciamento das urgências das atividades em processos finalísticos?

_____

5. O senhor autoriza a aplicação de questionário aos militares ligados às compras desta Diretoria, referente às atividades para fins de contratação de empresa particular?

_____

# APÊNDICE B

## Entrevista com Diretores (DIMAT e DICOA)

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

## Entrevista aplicada aos Diretores (DIMAT e DICOA)

Data da aplicação: 19 de dezembro de 2019.

**ORIENTAÇÕES**:
1. Esta entrevista, constituída por perguntas abertas, é um instrumento para o desenvolvimento da pesquisa monográfica intitulada: ***Mapeamento dos processos de aquisição/contratação demandados pela Diretoria de Saúde - DISAU,*** empreendida pelo Oficial-Aluno Major QOBM/Comb. **Claiton** Medeiros Rodrigues para o CAEO/2019;
2. Leia cuidadosamente e responda todas as perguntas, **sua participação é extremamente importante!**

1. A quanto tempo o senhor trabalha no Departamento de Apoio, logística e financeiro do CBMDF? Em qual (is) diretoria (s)?

_____

2. Relativo à existência de gargalos para a conclusão das atividades inerentes aos processos instruídos nesta Diretoria, como o senhor avalia o gerenciamento das demandas da SAUDE (dentro do mesmo ano financeiro)?

_____

3. Face a diversidade de formatação para as contratações, ou seja, por novas licitações, contratação direta, contratação decorrente de licitações já realizadas (internas ou externas), como o senhor avalia a necessidade de mapeamento dos processos para melhor gerenciamento do fluxo de trabalho dentro da diretoria?

_____

4. A diretoria adota alguma ferramenta específica para o gerenciamento das urgências das atividades em processos finalísticos?

_____

5. O senhor autoriza a aplicação de questionário aos militares desta diretoria, referente às atividades para fins de contratação de empresa particular?

_____

# APÊNDICE C

**Questionário aplicado aos militares (oficiais e praças) responsáveis por instruir o processo de contratação demandado pela DISAU.**

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

## Entrevista aplicada aos militares (DISAU/DIMAT/DICOA)

Data da aplicação: 19 de dezembro de 2019.

**ORIENTAÇÕES**:
1. Esta entrevista, constituída por perguntas objetivas, é um instrumento para o desenvolvimento da pesquisa monográfica intitulada: ***Mapeamento dos processos de aquisição/contratação demandados pela Diretoria de Saúde - DISAU,*** empreendida pelo Oficial-Aluno Major QOBM/Comb. **Claiton** Medeiros Rodrigues para o CAEO/2019;
2. Leia cuidadosamente e marque apenas uma alterativa, **sua participação é extremamente importante!**

1. Face a diversidade de formatação das contratações, ou seja, por novas licitações, contratação direta, contratação decorrente de licitações já realizadas (internas ou externas), as atividades a serem realizadas na seção são facilmente identificadas?

a) Raramente ou nunca
b) Não ou na maioria das vezes
c) Sim, na maioria das vezes
d) Plenamente ou sempre
e) Não aplicável

2. O senhor segue um procedimento padrão (POP) para o desenvolvimento das atividades desempenhadas na seção?

a) Raramente ou nunca
b) Não ou na maioria das vezes
c) Sim, na maioria das vezes
d) Sempre
e) Não aplicável

3. Existem processos trabalhados com maior urgência nesta seção?

a) Raramente ou nunca
b) Não ou na maioria das vezes
c) Sim, na maioria das vezes
d) Sempre
e) Não aplicável

4. Os critérios instituídos para o estabelecimento de urgências das atividades a serem desenvolvidas na seção são facilmente identificados no processo?

a) Raramente ou nunca
b) Não ou na maioria das vezes
c) Sim, na maioria das vezes
d) Sempre
e) Não aplicável

# ANEXOS

# ANEXO A

Procedimento operacional padrão adotado na SEPEC/DIMAT

## Unidade/Pasta Responsável: Seção de Elaboração de Projetos Básicos e Pedidos de Compras /SEPEC-DIMAT

## Processo: 1.PRODUÇÃO DE TERMO DE REFERÊNCIA

**Descrição:**Elaboração de termo de referência.

**Legislação Pertinente:** Lei 8.666 de 21 de junho de 1993 - Instrução Normativa nº 3, de 20 de abril de 2017

| Procedimento | Quem Executa/Como Executa |
|---|---|
| **1.Receber o pedido e confeccionar o termo de referência**<br>1. 1 O processo SEI que solicita aquisição de materiais ou execução de serviços de acordo com modelos. Somente será confeccionado o Termo de Referência se os valores da aquisição estiverem acima de R$ 17.600,00 para aquisições e serviços ou valores acima de R$ 33.000,00 para obras ou reformas, pois valores abaixo dos citados, ou quando a contratação exigir exclusividade: somente uma empresa, pessoa ou grupo que possa fornecer determinado bem ou serviço, conforme artigos 23, 24 e 25 da lei 8.666/1993 e regulamentado pelo http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9412.htm (http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9412.htm), confeccionar-se-á projeto básico.<br><br>1. 2 A chefia da DIMAT/SEPEC despacha o processo para um dos militares para análise e confecção do termo de referência | **DIMAT/SEPEC**<br>1. Analista recebe a atribuição do processo do Chefe da SEPEC<br>1.1 Loga no computador com login e senhas próprios<br>1.2 abrir o SEI com uso de login e senha próprios: https://sei.df.gov.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=GDF&sigla_sistema=SEI (https://sei.df.gov.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=GDF&sigla_sistema=SEI)<br>2. Acessar o processo e inseri-lo em bloco interno da SEPEC<br>3. Verificar se atende modelo padrão do Pedido de Aquisição de Material (PAM) ou Pedido de Execução de Serviço (PES), assinado pelo responsável da unidade com valor estimado e especificação do material, juntamento com pesquisa de preço, conforme Portaria 29, de 29 de outubro de 2014, publicada no BG nº 204 de 04 de novembro de 2014, planilha de custos e autorizativo do SUBCG com código de despesa - PARF<br>4. Verificar autorização do Comitê Executivo do PARF<br>5. Se não atender o item 4, o processo é enviado ao Presidente de Comitê do PARF para autorização e indicação do código do PARF<br>5.1 Inserir um novo documento do tipo memorando:<br>5.2 editar o memorando;<br>5.3 Informar ao chefe da SEPEC e atribuir o processo à Chefia da SEPEC para assinar;<br>5.4 depois encaminha ao SUBCG;<br>6. Após retornar do SUBCG procede com análise para:<br>6.1 Justificativa - deve estar embasada a metodologia de cálculo da quantidade, necessidade técnica<br>6.2 Especificação do material - verificar se há direcionamento para certo produto ou empresa, (não usar marcas, a não ser que seja alguma específica para um material já existente, não ser demasiadamente sucinta para que não compre o material de qualidade inferior. Utilizar parâmetros mensuráveis que aumente a competitividade, porém mantendo a qualidade do bem a ser adquirido.<br>7. Observar a classificação do bem, verificando se enquadra em operacional ou de uso comum.<br>8. Atentar quanto ao método e estratégia de suprimento, o local a ser entregue de acordo com o tipo de material, pois material que necessita de uma logística que onera o erário, poderá ser entregue no local a ser instalado ou utilizado.<br>9. Custo estimado com comprovação em link para planilha, demonstrando os cálculos para obtenção do preço estimado.<br>10. Atentar o Recebimento e critérios de aceitação do objeto.<br>11. Atentar as obrigações da contratada.<br>12. Obrigações da contratante, analisar, a fim de que não fique inexecutável ou muito flexível.<br>13. Medidas acauteladoras, consoante o argo 45 da Lei nº 9.784, de 1999.<br>14. Garantia, verificar o prazo mínimo e máximo para o bem a ser adquirido.<br>15. Penalidades, previstas no Decreto 26.851/2006 e alterações posteriores, que regulamentam a aplicação das sanções administravas previstas nas Leis Federais Lei n.º 8.666/93 e 10.520/2002.<br>16. Pagamento, verificar se consta os termo do Decreto nº 32.767, de 17 de fevereiro de 2011.<br>17. Verificar se a ata de registro de preço do GDF vigente por meio do link http://hesk.gdfnet.df.gov.br/COSUP-SCG/knowledgebase.php?article=189 (http://hesk.gdfnet.df.gov.br/COSUP-SCG/knowledgebase.php?article=189)<br>17.1 - Caso haja, informar à DICOA, para após o processo ser instruído pela DIMAT, proceder com a adesão.<br>17. Verificar se os anexos estão corretos e todos o outros links.<br><br>• PORTARIA 29, DE 29 DE OUTUBRO DE 2014<br>• Modelo de Termo de ReferÊncia<br>• Modelo de solicitação de código do PARF<br>• Modelo de Pedido de Aquisição de Material - PES<br>• Modelo de Pedido de Aquisição de MAterial - PAM |

| | |
|---|---|
| **2.Balizamento de preço**<br>2.1 Consultar em ordem de prioridade:<br>2.2 Preços públicos<br>2.2.1 http://paineldeprecos.planejamento.gov.br/PainelMateriais.html (http://paineldeprecos.planejamento.gov.br/PainelMateriais.html)<br>2.2.2 https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/consultass#accordion (https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/consultass#accordion)<br>2.3 Fornecedores ou sites especializados | **DIMAT/SEPEC**<br>1. Analisar o balizamento de preço do demandante, verificando se está de acordo com a IN 3 de 20 de abril de 2017.<br>Caso não esteja, devolver para correções ou proceder pela SEPEC em caso de poucos itens ou de natureza simples que não exija uma complexidade analítica do setor técnico;<br>2. Consultar, quando necessário, preços públicos por meio dos sites governamental http://paineldeprecos.planejamento.gov.br/PainelMateriais.html (http://paineldeprecos.planejamento.gov.br/PainelMateriais.html), conforme instrução normativa nº 3 https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-%20normativas/713-instrucao-normativa-n-3-de-20-de-abril-de-2017 (https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-%20normativas/713-instrucao-normativa-n-3-de-20-de-abril-de-2017) publicada no Diário Oficial da União, nº 77 de 24 de abril de 2017 e https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/consultass#accordion (https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/consultass#accordion)conforme preceitua o art. 4 da Portaria 29, de 29 de outubro de 2014, publicada no BG nº 204 de 04 de novembro de 2014.<br>3. Utilizar a média ou mediana do preço do material balizado, de modo a se obter a maior proximidade possível com o valor de mercado..<br>Achado preço público válido com valores equivalentes ao praticado no mercado, está completa a pesquisa de preço.<br>3. Se não atender ao item 2, efetuará pesquisa em em mídia especializada, sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo, contendo a data e hora de acesso.<br><br>4. Não encontrando preço em sítios especializados, proceder pesquisas com os fornecedores, desde que as datas das pesquisas não se diferenciem em mais de 180 dias.<br>4.1 Deverá ser enviado contato formal para as empresas fornecedoras do bem, ofício, solicitando o bem de acordo com a especificação do Termo de Referência, com a identificação da empresa, CNPJ, assinada, com prazos e quantidades de acordo com o constante no TR.<br><br>5. Elaborar planilha de preço, conforme modelo, contendo item, especificação, quantidade, valores unitário do preço público, valores por item de 3 (três) empresas, média dos preços das empresas, valor total do preço público multiplicado pela quantidade ou média das empresas multiplicado pela quantidade do item.<br>6. Quando houver moeda estrangeira fazer a conversão pelo valor do dia por meio do site do http://www.bcb.gov.br/calculadora/calculadoracidadao.asp (http://www.bcb.gov.br/calculadora/calculadoracidadao.asp) do Banco Central do Brasil.<br>7. A planilha do item 5 pode ser inserida no documento Informação da DIMAT/SEPEC. Quando a quantidade de itens permitir.<br><br>• INSTRUÇÃO NORMATIVA 3 DE APLICAÇÃO DO PAINEL DE PREÇOS<br>• Modelo de planilha |
| **3.Confeccionar informação**<br>4.1 Informar como foi executada a pesquisa de preço.<br>4.2 Informar valor total da aquisição. | **DIMAT/SEPEC**<br>1. Consultar modelo padrão de informação<br>2. Detalhar como foi feita a pesquisa de preço (metodologia), informando item por item e a metodologia utilizada, sempre "linkando" aos autos que comprova. A base legal para a confecção está na Instrução Normativa nº 03 de 20 de abril de 2017 do Minsitério da Fazenda: https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/713-instrucao-normativa-n-3-de-20-de-abril-de-2017 (https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/713-instrucao-normativa-n-3-de-20-de-abril-de-2017) e Portaria nº 29 de 29 de outubro de 2014, que trata do balizamento de preços e a ampla pesquisa de mercado em conformidade com a lei 8.666/1993.<br>3.Inserir justificativa da não utilização de preços públicos ou orçamento no cálculo do valor estimado quando for o caso;<br>4. Inserir a informação de consultas (com link) da existência de Ata vigente ou PLS do GDF que contenham o objeto,<br>http://hesk.gdfnet.df.gov.br/COSUP-SCG/knowledgebase.php?article=189 (http://hesk.gdfnet.df.gov.br/COSUP-SCG/knowledgebase.php?article=189)<br>5. Informa o valor da aquisição em numeral cardinal e por extenso, em moeda nacional<br>6. Informar ao chefe da SEPEC para assinar;<br><br>• Modelo de Informação |

| | |
|---|---|
| **4.Memorando de aprovação e autorização da contratação**<br>Informa o valor e autoriza a contração por meio do Comandante-Geral | **DIMAT/SEPEC**<br><br>2. Consultar o Termo de Referência, Planilha de Preço e Informação<br>3. Confeccionar memorando de aprovação da aquisição, conforme modelo, para assinatura do Diretor da DIMAT, Demandante, do Chefe do DEALF e Cmt-Geral.<br>3.1 Deverá constar o PAM que originou o TR e demais documentos que ensejaram a demanda.<br>3.2 Informar o Termo de Referência com número.<br>3.3 O objeto<br>3.4 Quantidade<br>3.5 OBMs beneficiadas<br>3.6 Valor estimado com link para a planilha de cálculo;<br>3.7 Código do PARF com o Link para a documentação do SUBCG que indica o código;<br>3.8 Ação estratégica<br>3.9 Natureza, se custeio ou investimento<br>3.10 Constar; **Remeter** a documentação em anexo ao Sr. Chefe de Departamento de Administração Logística e Financeira (DEALF) para apreciação e despacho.<br>4. Informar ao Chefe da SEPEC que adotará as seguintes providências:<br>5. Colocar em bloco de assinatura para a autoridade demandante e disponibilizar o bloco, inserindo no campo anotação o objeto do processo;<br>6. Colocar em bloco de assinatura para o DIMAT, DEALF e Comandante-Geral e disponibilizar o bloco, inserindo no campo anotação o objeto do processo<br>7. Após assinaturas, o Chefe da SEPEC encaminha o processo à DICOA.<br>8. No caso de Termo de Referência confeccionado em atendimento às solicitações de ajustes por parte da DICOA, não havendo acréscimo no valor estimado aprovado anteriormente, é produzido aprovo do novo TR para assinatura do DIMAT, conforme modelo, e retornado à DICOA.<br><br>• Modelo de Aprovo<br>• Modelo de Aprovo DIMAT |
| **Total Procedimentos:** 4 | **Total Atividades/MicroAtividades:** 47 |
| **Palavras Chave:** | |

# ANEXO B

Procedimento operacional padrão adotado na SSAPL/DICOA

## Unidade/Pasta Responsável: Subseção de Apoio a Licitação /SSAPL/SELIC/DICOA
## Processo: 1.PREGÃO ELETRÔNICO

**Descrição:**Pregão Eletrônico

**Legislação Pertinente:** lei 8666/93 art.

| Procedimento | Quem Executa/Como Executa |
|---|---|
| **1.Processo da DIMAT.**<br>A DIMAT encaminha para o Sub-Diretor da DICOA pedido de aquisição de bens ou serviços através de processo formalizado, contendo os documentos necessários para tal procedimento, tais como: TR, Aprovo do Cmt Geral, Informação, Pesquisa de preços, planilha etc. | **DIMAT**<br>Procedimento realizado pela DIMAT. |
| **2.Análise da solicitação de compras da DIMAT**<br>• O Sub-Diretor encaminha ao SELIC o pedido de aquisição de bens ou serviço vindos da DIMAT;<br>• O SELIC determina ao Chefe da SSAPL que faça a análise do processo;<br>• O SSAPL por sua vez faz a análise da conformidade dos seguintes documentos:<br>1. Aprovo do Cmt Geral;<br>2. Termo de Referência<br>3. Planilha de composição de preços;<br>4. Orçamentos/Perquisa de preços;<br>Os documentos estando em conformidade com a Lei nº 8.666/93 e a portaria nº 29 de 29 de outubro de 2014, ele retorna ao SELIC. | **SSAPL**<br>Chefe da SSAPL ou Militar designado por ele.<br><br>Os pontos que são analisados em cada documento do pedido de aquisição:<br>1 - **Aprovo do Cmt Geral.**<br>- Assinatura das autoridades tais como - Diretor da DIMAT, Chefe do setor requisitante da aquisição ou serviço, Chefe do DEALF e Cmt Geral;<br>- Indicação do Termo de Referência e do código PARF;<br>- Objeto da aquisição ou serviço;<br>- Valor estimado para a aquisição ou serviço;<br>- Natureza da aquisição.<br><br>**2 - Termo de Referência.**<br>- Objeto da aquisição ( se o objeto esta de acordo com o indicado no aprovo do Cmt Geral)<br>- Justificativa (Verificamos se a justificativa e condizente com o objeto pretendido e se a coerência entre a justificativa e a necessidade da compra).<br>- Se consta a forma de recebimento, forma de execução, prazos de entrega e prazo para correção de vícios, descrição do item ou dos itens pretendido, valor estimado, Julgamento da proposta comercial e critérios para classificação, garantia, obrigações da contratada e da contratante, forma de pagamento, penalidade, prazos de entrega e pagamento e disposições gerais;<br>- Informação se é ou não Registro de Preço e a justificativa para o uso de um ou outro.<br><br>**3 - Informação:**<br>- Se este documento consta do pedido de aquisição.<br><br>**4 - Pesquisa de Preços e ou Preços praticado pela Administração Pública;**<br>**4.1. Pesquisa de preços.**<br>- É verificado a data da pesquisa para certificar se esta dentro do prazo de 180 (cento e oitenta) dias.( conforme portaria)<br>- É comparado a pesquisa de preço com o termo de referência para se verificar se o objeto pesquisado condiz com o pretendido na compra;<br>- É comparado o preço da pesquisa com a planilha para certificar se não houve erro de lançamento.<br><br>**4.2. Preços praticado pela Administração Pública;**<br>- Além dos dados acima é verificado é analisado de o objeto pesquisado foi Homologado pelo pela autoridade competente do Orgão.<br><br>**5 - Planilha:**<br>- Fazemos a confirmação se todos os valores pesquisados foram lançados corretamente, e se os cálculos estão corretos.<br><br>OBS: estando todos este requisitos dentro da normalidade o pedido de aquisição retorna ao SELIC para que este crie um Processo de Aquisição de COMPRAS/O SERVIÇOS.<br>- Havendo alguma discordância na documentação o pedido e encaminhado a DIMAT para os devidos ajustes.<br><br>• Lei 8666/1993<br>• Portaria nº 29 |
| **3.Despacho de SELIC**<br>O SELIC faz o encerramento do pedido de aquisição ou serviço e determina a abertura de um novo processo relacionado de aquisição/serviço. | **SELIC**<br>O SELIC abre o processo de aquisição e determina ao SSAPL através de Despacho, juntada de documentos e procedimentos relacionados. |

| | |
|---|---|
| **4.CHEFE DA SSAPL**<br>Atribui o processo para um dos membros da equipe de apoio para que este formalize o processo. | **EQUIPE DE APOIO**<br>FORMALIZAÇÃO<br>* O militar designado:<br>- Faz a inclusão dos documentos no processo aberto pelo SELIC, (Termo de Referência, Aprovo do Cmt Geral, informação da DIMAT, Planilha, Orçamentos/Pesquisa de mercado e outros), documentos que já foram analisados anteriormente;<br>- Dá um número de pregão ao processo (dentro da sequência).<br>- Faz a abertura de processo no Comprasnet e o lançamento dos itens no sistema.<br>- Feito a catalogação ele emite uma relação de itens no sistema COMPRASNET e insere no processo;<br>- Confecciona documento padrão para a DIOFI, solicitando a comprovação se há disponibilidade orçamentária para fazer frente a despesa em questão.<br>- Feito todo este processo o Chefe da SSAPL confere e encaminha o processo ao SELIC que por sua vez encaminha ao Presidente da COPRI.<br>OBS: Caso o objeto não seja cadastrado no sistema Comprasnet ou esteja suspenso, e feito um pedido de catalogação junto ao CATMAT/CATSERV.<br>CATMAT - Catalogo de material<br>CATSERV - Catalogo de serviço.<br>• Memorando solicitação para Material |
| **5.Presidente da COPRI.**<br>- Designa pregoeiro responsável para cada processo. | **Pregoeiro**<br>- Este confecciona documentações pertinentes ao Processo.<br>- E providencia a devida publicidade do processo de compras. |
| **6.SSAPL**<br>- Após a realização da Licitação o processo retorna à SSAPL para providencia cabíveis. | **Militar membro da SSAPL**<br>- Confecciona o Despacho do Diretor da DICOA:<br>• Autorizando a publicação da Adjudicação e Homologação do certame na imprensa Oficial (DOU e DODF) da (s) empresa (s) vencedora (as);<br>• Encaminhamento ao Subdiretor da DICOA para análise quanto a necessidade de formalização de contrato e posterior envio para empenho (conforme anexo 1);<br>• O militar prepara a matéria para divulgação no (DOU e DODF) e posterior envio;<br>Com a matéria publicada em DOU e DODF;<br>**Para uma empresa vencedora**<br>1. Se for só uma empresa vencedora ele anexa matéria dos dois diários no processo;<br>2. confecciona memorando para o Sub.Direrto conforme anexo 2;<br>**Para mais de uma empresa vencedora**<br>• Abre-se uma processo relacionado para cada empresa vencedora contendo:<br>1. Edital;<br>2. Proposta da empresa vencedora;<br>3. Documento de habilitação da empresa;<br>4. Termo de homologação;<br>5. Homologação do DICOA (Cópia do Despacho);<br>6. Publicidade da licitação (DODF e DOU).<br>7. Memorando conforme anexo 3.<br>• Despacho do DICOA<br>• Memorando para uma empresa<br>• Memorando para mais de uma empresa |
| **Total Procedimentos:** 6 | **Total Atividades/MicroAtividades:** |
| **Palavras Chave:** | |

# ANEXO C

Procedimento operacional padrão adotado na SSREP/DICOA

## Unidade/Pasta Responsável: Aquisição por Atas de Registro de Preços/AARP/SSREP/SELIC/DIC
## Processo: 1.Aquisição de material / Contratação de serviços por ATA DO CBMDF.

**Descrição:**Deverá ser formalizado processo específico para aquisição por ata do CBMDF.

**Legislação Pertinente:** Compete a Subseção de Registro de Preços o gerenciamento das atas e a continuidade da formalização para aquisição, conforme preceitos presentes no artigo 14º da Portaria nº 33, de 18 de setembro de 2013, e subsidiariamente o disposto no Capítulo IX do Decreto Nº 39.103, de 06 de junho de 2018.

| Procedimento | Quem Executa/Como Executa |
|---|---|
| **1.ENCAMINHAMENTO PARA FORMALIZAÇÃO DE AQUISIÇÃO**<br>Deverá ser encaminhado à SSREP/SELIC as seguintes peças para compor a formalização de aquisição por Ata do CBMDF: | **DIMAT E OUTROS**<br>1. **Termo de Referência ou Projeto Básico** elaborado pela DIMAT, devidamente aprovado por autoridade competente;<br>2. **Informação sobre a pesquisa de mercado** para comprovação da vantajosidade, bem como da informação da perfeita adequação das especificações constantes no Registro de Preços a ser aderido;<br>3. Autorização para realização da despesa (**Aprovo do Comandante Geral do CBMDF**). |
| **2.CONFORMIDADE COM A ATA DE REGISTRO DE PREÇOS**<br>Verificar a vigência e saldo solicitado em ata de registro de preços: | **GERENTE ADMINISTRATIVO**<br>1. Inserir o processo (pedido de aquisição) em bloco interno específico da SSREP (aquisições/ano financeiro);<br>2. Verificar ***vigência e Saldo*** **em Ata de registro de Preços;**<br>OBSERVAÇÃO: Em caso de desconformidade retornar o processo à DIMAT;<br>3. **Atualizar gerenciamento de atas (Planilha eletrônica de controle de saldo)**<br>4. Relacionar o processo de aquisição ao processo original (processo licitatório);<br>5. Atribuir processo ao auxiliar administrativo para execução de atos subsequentes. |
| **3.CONTINUIDADE DA FORMALIZAÇÃO NECESSÁRIA À AQUISIÇÃO/CONTRATAÇÃO**<br>Acostar as seguintes peças necessárias à continuidade da formalização: | **AUXILIAR ADMINISTRATIVO**<br>1. Anexar cópia do **Edital** condutor do procedimento licitatório (caso o requisitante não tenha acostado);<br>2. Anexar cópia do **Ata de Registro de Preços** condutor do procedimento licitatório (caso o requisitante não tenha acostado);<br>3. Anexar cópia da **Publicidade na imprensa oficial** da Ata de Registro de preços a ser utilizada (caso o requisitante não tenha acostado);<br>4. Anexar cópia da **Proposta da Empresa** Vencedora (caso o requisitante não tenha acostado). |
| **4.CONSULTA A DIOFI/DISAU E A EMPRESA DETENTORA DA ARP**<br>Consultar o setor competente e a empresa beneficiária da e acostar as respectivas respostas para continuidade da formalização necessária à aquisição/contratação: | **AUXILIAR ADMINISTRATIVO**<br>1. Cientificar a empresa detentora da ata sobre o pedido a ser empenhado na aquisição/contratação;<br>**E-MAIL: TEXTO PADRÃO SEI: 1.1_CORRESPONDÊNCIA ELETRÔNICA**<br>2. Elaborar **Memorando** da SSREP à DIOFI/DISAU - Solicitação de Informação Orçamentária;<br>**TEXTO PADRÃO SEI: 1.2_MEMORANDO à DIOFI/DISAU**<br>3. Encaminhar ao setor competente o processo para consulta orçamentária **(CBMDF/DIOFI/SEC OU CBMDF/DISAU/SEAAD)**<br>• 1.1 Correspondência Eletrônica<br>• 1.2 Memorando à DIOFI |
| **5.DECLARAÇÃO ORÇAMENTÁRIA**<br>Informação do setor competente sobre existência de orçamento para fazer frente a despesa pretendida: | **DIOFI**<br>1. Acostar Declaração Orçamentária para fins de empenho. |
| **6.ANUÊNCIA DA EMPRESA DETENTORA DA ATA**<br>Acostar ciência da empresa detentora da ata (email): | **AUXILIAR ADMINISTRATIVO / EMPRESA DETENTORA DA ATA**<br>1. Acostar ao processo a resposta da empresa beneficiária da ata (Anexar em formato PDF). |
| **7.INFORMAÇÃO DE CONFORMIDADE**<br>Elaborar Termo de conferência da formalização acostada: | **AUXILIAR ADMINISTRATIVO**<br>1. Elaborar **Informação de Conformidade**, atestando as peças inseridas ao processo de aquisição para análise final da chefia da SSREP.<br>**TEXTO PADRÃO SEI: 1.3_INFORMAÇÃO_CONFORMIDADE**<br>• 1.3 Informação Conformidade |

| | |
|---|---|
| **8.INFORMAÇÃO SSREP E DESPACHO DO DIRETOR**<br>Inserir Memorando da chefia da SSREP e elaborar Despacho de autorização para deliberação do DICOA: | **CHEFE DA SSREP**<br>1. Elaborar **Memorando** da chefia da subseção para deliberação da aquisição pela autoridade competente (DICOA);<br>**TEXTO PADRÃO SEI: 1.4_MEMORANDO INFORMAÇÃO DE COMPRA**<br>2. Elaborar **Despacho de autorização do DICOA**;<br>**TEXTO PADRÃO SEI: 1.5_DESPACHO DICOA**<br>3. Elaborar **Memorando** de encaminhamento ao SUBDIR, com vistas a SECON, para controle e providências cabíveis ao empenho e execução de contrato;<br>**TEXTO PADRÃO SEI: 1.6_ENCAMINHAMENTO AO SUBDIRETOR**<br>4. Encaminhar o processo a unidade: CBMDF/DICOA/SUBDIR.<br>• 1.4 Memorando Informação de Compra<br>• 1.5 Despacho DICOA<br>• 1.6 Memorando Encaminhamento ao SUBDIR |
| **Total Procedimentos:** 8 | **Total Atividades/MicroAtividades:** |
| **Palavras Chave:** | |

Voltar

# ANEXO D

Procedimento operacional padrão adotado na SSDIR/DICOA

## Unidade/Pasta Responsável: Dispensa de Licitação/DL/SSDIR/SELIC/DICOA
## Processo: 1.AQUISIÇÃO DE MATERIAIS por dispensa valor.

**Descrição:**Esta previsão visa atender as **aquisição de bens de pequeno valor**.

**Legislação Pertinente:** Estima-se um valor a menor que o limite máximo previsto nos incisos I e II do caput do art. 23 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, considerando-se a atualização dos valores no Decreto nº 9.412, de 18 de junho de 2018. A dispensa de licitação em tela possui fundamento no Inciso II do Art. 24 da Lei nº 8.666, de 1993. A formalização da contratação deverá cumprir também os requisitos constantes no Parecer nº 726 - PROCAD, de 20 de abril de 2011.

| Procedimento | Quem Executa/Como Executa |
|---|---|
| **1.ENCAMINHAMENTO PARA FORMALIZAÇÃO DE AQUISIÇÃO**<br>• Deverá ser encaminhado à SSDIR/SELIC as seguintes peças para compor a formalização de aquisição por dispensa valor. | **DIMAT E OUTROS**<br>1. Termo de Referência ou Projeto Básico elaborado pela DIMAT, devidamente aprovado por autoridade competente;<br>2. Informação sobre a pesquisa de mercado, devendo-se acostar preferencialmente 03 (três) orçamentos válidos.<br>3. Autorização para realização da despesa (Aprovo do Comandante Geral do CBMDF).<br>4. Declaração de não parcelamento da despesa pela DIMAT. |
| **2.CONFORMIDADE**<br>• Atentar para o exposto no Parecer 726, parágrafo 59, para a formalização da contratação. | **GERENTE ADMINISTRATIVO**<br>1. Verificar a compatibilidade entre o preço a ser contratado e o praticado no mercado, conforme exigência do Parecer 726, parágrafo 59.<br>2. As Propostas deverão estar em papel timbrado, contendo CNPJ, especificação do objeto, endereço das empresas, dentro da validade estipulada, e conter assinatura do responsável da proponente;<br>3. As propostas das empresas proponentes deverão atender todas as especificações referentes à aquisição, conforme Projeto Básico do CBMDF; |
| **3.CONTINUIDADE DA FORMALIZAÇÃO NECESSÁRIA À AQUISIÇÃO/CONTRATAÇÃO**<br>• Inserir peças para consulta sobre informação orçamentária e necessidade de formalização de contrato. | **AUXILIAR ADMINISTRATIVO**<br>1. Caso não tenha sido acostada pela DIMAT a declaração de não fracionamento, inserir Memorando dirigido à Diretoria de Materiais e Serviços para declaração da autoridade administrativa no sentido de que não há parcelamento do serviço ou da compra (Parecer 726, parágrafo 65, alínea f);<br>**TEXTO PADRÃO SEI: 03.1_MEMORANDO DIMAT para declaração de não parcelamento.**<br>2. Memorando de Consulta à **Diretoria de Orçamento e Finanças (DIOFI) ou Diretoria de Saúde (DISAU)** quanto à disponibilidade orçamentária, conforme valor constante no Projeto Básico **(necessário inserção da declaração orçamentária pela DIOFI/DISAU)** em atendimento ao exposto no art. 53, inciso IV da Portaria nº 26, de 20 de abril de 2011;<br>**TEXTO PADRÃO SEI: 01_MEMORANDO DIOFI/DISAU para reserva orçamentária.**<br>3. Memorando de Consulta à Seção de Contratos e Convênios da DICOA quanto à necessidade de minuta contratual para a aquisição (inserção da Minuta Contratual pela SSERC, caso necessário (art. 38, inciso X);<br>**TEXTO PADRÃO SEI: 03_MEMORANDO SECON para verificação de necessidade de contrato.** |
| **4.DECLARAÇÃO ORÇAMENTÁRIA**<br>• Informação do setor competente sobre existência de orçamento para fazer frente a despesa pretendida: | **DIOFI**<br>1. Acostar Declaração Orçamentária para fins de empenho. |
| **5.INFORMAÇÃO SOBRE CONTRATO**<br>• Informação do setor competente sobre necessidade de formalização de contrato (SECON). | **SECON**<br>1. Acostar ao processo a minuta contratual ou informação acerca da dispensa de contrato (§4º, art. 62 da Lei 8.666/93) |
| **6.LISTA DE VERIFICAÇÃO**<br>• Informação sobre a existência das peças necessárias a formalização da contratação. | **AUXILIAR ADMINISTRATIVO**<br>1. Inserir Documento (Informação) com Checklist das peças necessárias a formalização da contratação.<br>**TEXTO PADRÃO SEI: 04.1.1_Lista de verificação (checklist).** |
| **7.CONSULTA A ASSESSORIA JURÍDICA DO CBMDF**<br>• Consulta a ASJUR para verificação da regularidade da instrução processual. | **AUXILIAR ADMINISTRATIVO**<br>1. inserir Memorando dirigido à ASJUR para emissão de Parecer Jurídico/ Nota Técnica (art. 38 VI da lei 8.666/93);<br>**TEXTO PADRÃO SEI: 04.3_MEMORANDO a ASJUR para parecer jurídico.** |
| **8.PARECER JURÍDICO / NOTA TÉCNICA ASJUR**<br>• Informação do setor competente sobre a regularidade jurídica. | **ASJUR**<br>1. Acostar Parecer Jurídico / Nota Técnica para comprovação da regularidade jurídica. |

| | |
|---|---|
| **9.CONFORMIDADE**<br>• Verificar existência de apontamentos realizados pela ASJUR. | **CHEFE DA SSDIR**<br>1. Após retorno do processo com emissão do Parecer Jurídico/ Nota Técnica deverá ser verificado se há alguma ressalva, e da necessidade de retorno do processo ao setor responsável, para o robustecimento da instrução processual; |
| **10.COTAÇÃO ELETRÔNICA**<br>• A contratação se dará pela proposta mais vantajosa sagrada vencedora em cotação eletrônica. | **CHEFE DA SSDIR**<br>1. Criar pasta com nome e número da cotação eletrônica no Portal do CBMDF, aba "acesso à informação" - "Licitações e contratos" - "Licitações" - "Ano" - "Dispensas e Inexigibilidades", onde deverá ser disponibilizado o Projeto Básico aos interessados e participantes da cotação eletrônica;<br>2. Realizar cotação eletrônica, no ambiente Comprasnet, conforme art. 4º, § 2º do Decreto nº 5.450/2005; Parecer nº 63/2017 - PRCON/PGDF e art. 2º, inciso XII, do Decreto nº 36.519/2015:<br>• **Havendo vencedor na cotação eletrônica**, a partir do menor lance, que deverá estar aquém do limite legal (R$ 17.600,00), bem como da reserva orçamentária, proceder-se-á à solicitação da confirmação do valor mediante envio por email de Proposta bem como das certidões negativas da empresa (DF, FGTS, Receita e Trabalhista) para verificação da Regularidade Fiscal e Trabalhista (art. 29 da lei 8.666/93);<br>I - Habilitada a Proposta e confirmada a Regularidade Fiscal e Trabalhista da Empresa, deverá o militar da SSDIR adjudicar o(s) iten(s) conforme Relatório de Classificação de Fornecedores resultante da referida cotação eletrônica no ambiente Comprasnet;<br>II - Após, O Diretor de Contratações e Aquisições homologará os itens já adjudicados no Comprasnet. |
| **11.MENOR ORÇAMENTO VÁLIDO**<br>• A contratação se dará pelo menor orçamento válido acostado aos autos. | **CHEFE DA SSDIR**<br>• **Restando frustada a cotação, seja pela falta de lances ou por lances acima do permissivo legal (R$ 17.600,00),** realizar-se-á nova cotação eletrônica. Ocorrendo novo fracasso, utilizar-se-á a proposta de menor valor que foi acostada aos autos pelo demandante, que deverá ser atualizada (válida) bem com juntadas aos autos as certidões negativas (DF, FGTS, Receita e Trabalhista) referentes à Regularidade Fiscal e Trabalhista da referida Empresa. |
| **12.FINALIZAÇÃO**<br>• Inserir Memorando da chefia da SSDIR e elaborar Despacho de autorização para deliberação do DICOA. | **CHEFE da SSDIR e DIRETOR**<br>1. Elaborar Memorando da chefia da subseção para deliberação da aquisição pela autoridade competente (DICOA);<br>**TEXTO PADRÃO SEI: 07.1_MEMORANDO de finalização da SSDIR;**<br>2. Elaborar Despacho de autorização do DICOA;<br>**TEXTO PADRÃO SEI: 07.2_DESPACHO DICOA**<br>3. Confecção do ofício de solicitação de publicação em DODF à Secretaria da Casa Civil, Relações Institucionais e Sociais do Distrito Federal;<br>• Envio da publicação ao DODF;<br>• Inserir a publicação nos autos do processo.<br>4. Elaborar Memorando de encaminhamento ao SUBDIR, com vistas a SECON, para controle e providências cabíveis ao empenho e execução de contrato;<br>**TEXTO PADRÃO SEI: 10 ou 10.1_ENCAMINHAMENTO AO SUBDIRETOR**<br>**Observação: Fica dispensada a Ratificação da Dispensa de Licitação, conforme caput do art. 26 da Lei 8.666/93.** |
| **Total Procedimentos:** 12 | **Total Atividades/MicroAtividades:** 1 |
| **Palavras Chave:** | |

## Unidade/Pasta Responsável: Inexigibilidade de Licitação /IL/SSDIR/SELIC/DICOA
## Processo: 1.Inexigibilidade de licitação

**Descrição:**Aquisições por inexigibilidade de licitação.

**Legislação Pertinente:** Estima-se uma contratação por singularidade ou notório saber, previstos nos incisos I ou II do art. 25 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. A formalização da contratação deverá cumprir também os requisitos constantes no Parecer nº 726 - PROCAD, de 20 de abril de 2011.

| Procedimento | Quem Executa/Como Executa |
|---|---|
| **1.ENCAMINHAMENTO PARA FORMALIZAÇÃO DE AQUISIÇÃO**<br>• Deverá ser encaminhado à SSDIR/SELIC as seguintes peças para compor a formalização de aquisição por inexigibilidade. | **DIMAT**<br>1. Projeto Básico elaborado aprovado pela DIMAT.<br>2. Informação sobre pesquisa de mercado, devendo ser acostado orçamento válido e do preço praticado no mercado.<br>3. Autorização para realização de despesa (Aprovo do Comandante Geral).<br>4. Parecer Pedagógico da DIREN. |
| **2.CONFORMIDADE**<br>• Verificação do Projeto Básico e demais peças acostadas aos autos. | **Gerente Administrativo**<br>1. Indicação Perfeita do objeto a ser contratado pela Administração (art.14);<br>2. Justificativa da contratação por inexigibilidade, que deve comprovar a notória especialização do contratado ou a singularidade do serviço (art. 26)<br>3. Razões da escolha do contratado (art. 26)<br>4. Demonstração de que as matérias ministradas no curso tem pertinência temática com as atividades desenvolvidas pelos servidores que frequentarão (Parecer Pedagógico)<br>5. Aprovação do Projeto Básico pela autoridade competente (art. 7º)<br>6. Verifica se consta o resultado do TAF dos militares indicados para fazer o curso, conforme determinação da Portaria nº 8, de 8 mar. 2013, publicada no BG nº 46, de 11 mar. 2013;<br>7. Autorização da autoridade competente para realização da despesa (art. 38 caput)<br>8. Verificação da validade da proposta e Comprovação de que o preço é compatível com o praticado no mercado (art. 26)<br>9. Habilitação Jurídica (art. 27, I e art. 28) - Ato Constitutivo (Estatuto ou Contrato Social)<br>10. Regularidade Fiscal e Trabalhista (art. 29) |
| **3.CONTINUIDADE DA FORMALIZAÇÃO NECESSÁRIA À CONTRATAÇÃO**<br>• Inserir peças para consulta sobre informação orçamentária e necessidade de formalização de contrato. | **Chefe SSDIR**<br>1. Memorando de Consulta à Diretoria de Orçamento e Finanças (DIOFI) ou Diretoria de Saúde (DISAU) quanto à disponibilidade orçamentária, conforme valor constante no Projeto Básico (necessário inserção da declaração orçamentária pela DIOFI/DISAU) em atendimento ao exposto no art. 53, inciso IV da Portaria nº 26, de 20 de abril de 2011;<br>**TEXTO PADRÃO SEI: 01_MEMORANDO DIOFI/DISAU para reserva orçamentária.**<br>2. Memorando de Consulta à Seção de Contratos e Convênios da DICOA quanto à necessidade de minuta contratual para a aquisição (inserção da Minuta Contratual pela SSERC, caso necessário (art. 38, inciso X);<br>**TEXTO PADRÃO SEI: 03_MEMORANDO SECON para verificação de necessidade de contrato.** |

| | |
|---|---|
| **4.Conformidade da habilitação jurídica, fiscal e trabalhista**<br>• Análise da Documentação de Habilitação da empresa proponente. | **Gerente ou auxiliar administrativo**<br>1. Verifica a presença de toda documentação elencada no Art. 29 da Lei 8.666/93:<br>a) Certificado de regularidade do FGTS;<br>b) Certidão negativa ou certidão positiva com efeitos de negativa de débitos relativos a Receita Federal;<br>c) Certidão negativa ou certidão positiva com efeitos de negativa de débitos tributários na esfera Estadual;<br>d) Certidão negativa ou certidão positiva com efeitos de negativa de débitos tributários na esfera Municipal;<br>e) Certidão negativa ou certidão positiva com efeitos de negativa de débitos tributários com o Governo do Distrito Federal;<br>f) Certidão negativa ou certidão positiva com efeitos de negativa de débitos perante a Justiça do Trabalho (CNDT).<br>2. Acrescentar consulta SICAF;<br>3. Acrescentar consulta ao Portal Transparência - SEIS;<br>4. Todas as certidões podem ser substituídas pelo SICAF;<br>5. Verificar se dados como CNPJ, nome ou razão social da empresa são iguais em todas as certidões e proposta de preço:<br>a) Ausentes as informações ou informações em discordância, retornar.<br>6. Verificar o prazo de vencimento das certidões;<br>7. Caso as certidões estejam vencidas, entrar no site da certidão e gerar uma mais atual;<br>8. Caso haja impeditivos ou não gerar a certidão, retornar os autos ao setor demandante para fins de saneamento. |
| **5.DECLARAÇÃO ORÇAMENTÁRIA**<br>• Informação do setor competente sobre existência de orçamento para fazer frente a despesa pretendida. | **DIOFI/DISAU**<br>1. Acostar Declaração Orçamentária para fins de empenho. |
| **6.INFORMAÇÃO SOBRE CONTRATO**<br>• Informação do setor competente sobre necessidade de formalização de contrato (SECON). | **SECON**<br>1. Acostar ao processo a minuta contratual ou informação acerca da dispensa de contrato (§4º, art. 62 da Lei 8.666/93). |
| **7.FINALIZAÇÃO**<br>• Inserir Memorando da chefia da SSDIR e elaborar Despacho de declaração de inexigibilidade do DICOA. | **CHEFE da SSDIR e DIRETOR**<br>1. Elaborar Memorando da chefia da subseção para deliberação da aquisição pela autoridade competente (DICOA);<br>**TEXTO PADRÃO SEI: 07.1_MEMORANDO de finalização da SSDIR;**<br>2. Elaborar Despacho de declaração de inexigibilidade do DICOA;<br>**TEXTO PADRÃO SEI: 07.2_DESPACHO DICOA**<br>3. Elaborar Memorando de encaminhamento ao SUBDIR, com vistas a SECON, para controle e providências cabíveis ao empenho e execução de contrato;<br>**TEXTO PADRÃO SEI: 10 ou 10.1_ENCAMINHAMENTO AO SUBDIRETOR** |
| **8.RATIFICAÇÃO DE INEXIGIBILIDADE E PUBLICIDADE**<br>• Inserir ratificaçãso de inexigibilidade;<br>• Confecção ofício com nota de publicação da declaração e ratificação de inexigibilidade no DODF (diário oficial do Distrito Federal e diário oficial da União). | **Chefe SSDIR**<br>1. Confeccionar ato do DEALF ratificando a inexigibilidade de licitação;<br>**TEXTO PADRÃO SEI: 08.1_DESPACHO DEALF**<br>2. Confecção do ofício de solicitação de publicação em DODF à Secretaria da Casa Civil, Relações Institucionais e Sociais do Distrito Federal;<br>3. Envio da publicação ao DODF;<br>4. Inserir a publicação nos autos do processo. |
| **9.ENCAMINHAMENTO AO SUBDIRETOR DICOA**<br>• Encaminhamento dos autos para empenho e acompanhamento contratual. | **CHEFE DA SSDIR**<br>1. Encaminhamento ao SUBDIR para atos subsequentes para fins de empenho e acompanhamento contratual.<br>**TEXTO PADRÃO SEI: 10 ou 10.1_ENCAMINHAMENTO AO SUBDIRETOR** |
| **Total Procedimentos:** 9 | **Total Atividades/MicroAtividades:** |
| **Palavras Chave:** | |