

### **3. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E ALOCAÇÃO DE RECURSOS**

#### **3.1 Estratégia e alocação de recursos**

O Planejamento Estratégico (PLANES) do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) para o período de 2017-2024 apresenta a seguinte visão (onde quer chegar):

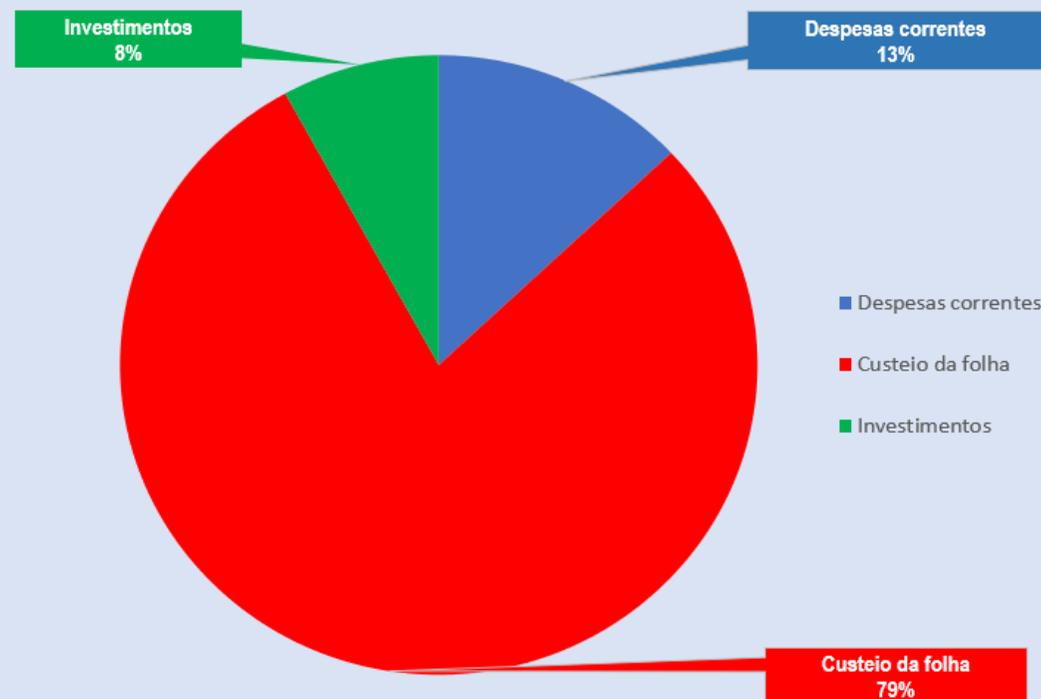
Até 2024, o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, com foco no cidadão e com responsabilidade socioambiental, realizará ações de prevenção e investigação de incêndio e atenderá as ocorrências emergenciais nos padrões internacionalmente consagrados.

Um dos pilares temáticos do PLANES diz respeito ao aspecto orçamentário e financeiro da Corporação, cujo objetivo estratégico definido é o de "Captar e gerir recursos financeiros para executar a estratégia".

O Plano de Aplicação de Recursos Financeiros (PARF) é o instrumento específico, atrelado ao Planejamento Estratégico, responsável por apresentar a distribuição dos recursos colocados à disposição da Corporação, tendo ainda o condão de definir quanto, como e onde serão aplicados esses valores ao longo do exercício financeiro.

O PARF para o ano de 2022 previa originalmente a seguinte configuração de distribuição dos recursos do Fundo Constitucional do Distrito Federal, por grupos de natureza de despesa (excetuadas as despesas de pessoal e encargos sociais), cuja elaboração foi feita com base no Projeto de Lei Orçamentária daquele exercício:

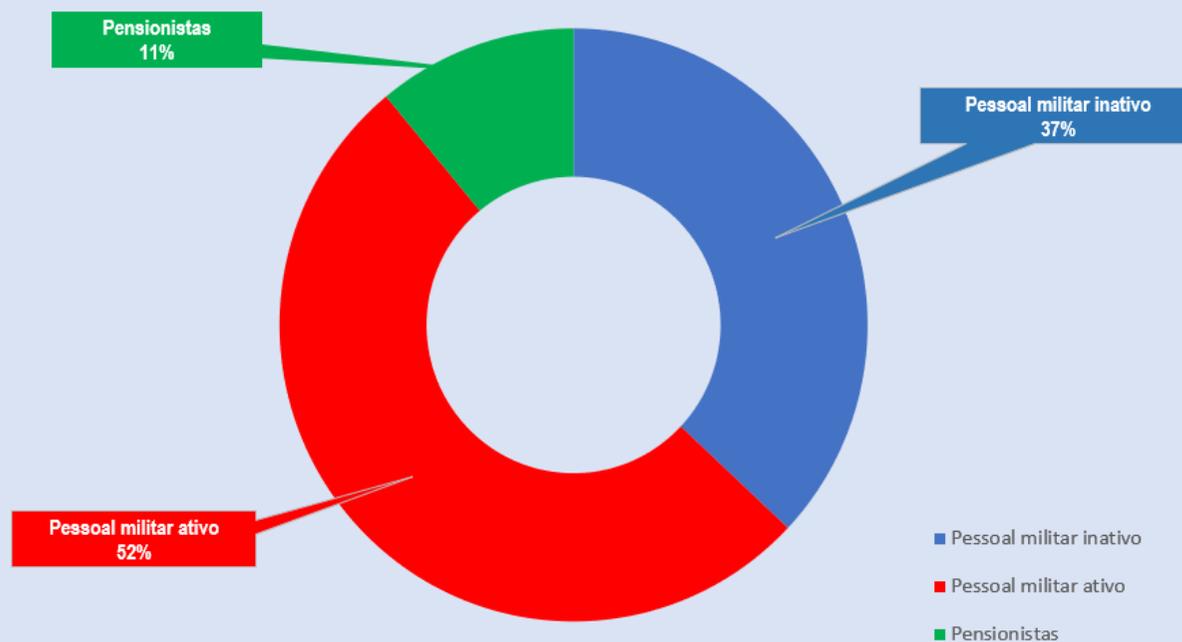
Figura 10 – Plano de Aplicação de Recursos Financeiros – 2022 – distribuição por Grupos



Fonte: Portaria nº 04, de 17 de fevereiro de 2022 – BG 35/2022 - CBMDF

As despesas com pessoal e encargos sociais, previstas no PARF 2022 totalizam um montante de R\$ 1.535.851.949,00 (um bilhão, quinhentos e trinta e cinco milhões, oitocentos e cinquenta e um mil, novecentos e quarenta e nove reais), e foram distribuídas conforme gráfico abaixo:

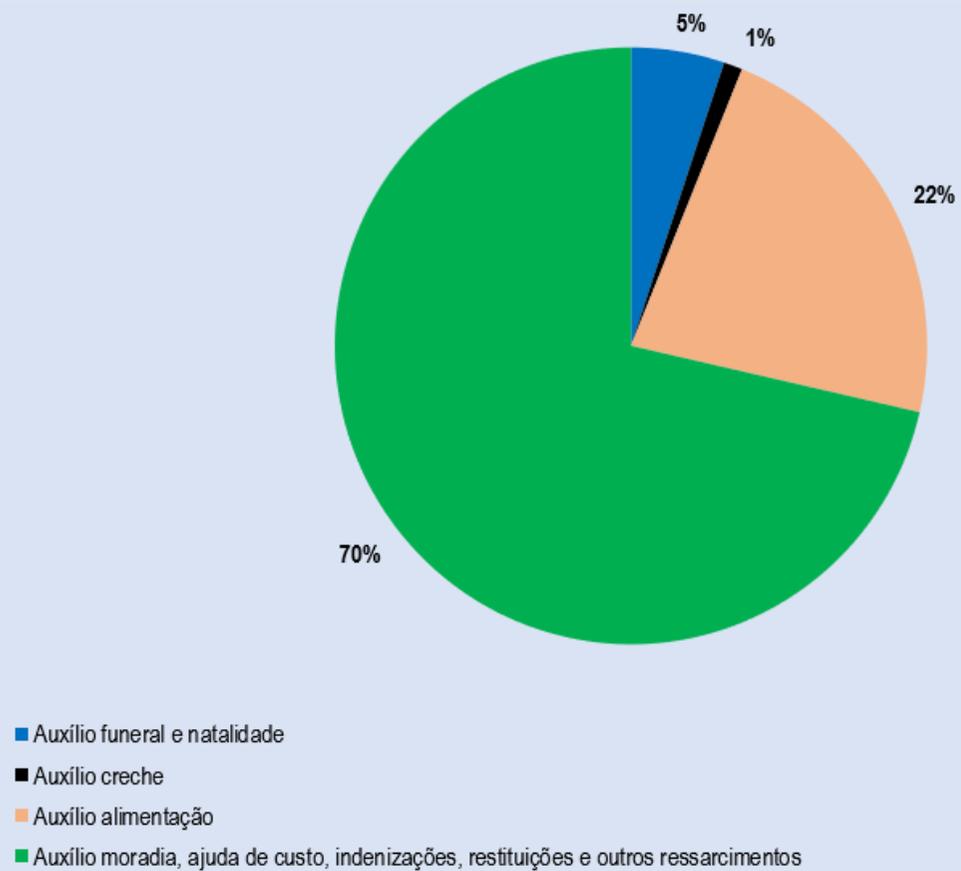
Figura 11 – Plano de Aplicação de Recursos Financeiros – 2022 – distribuição por pessoal e encargos sociais



Fonte: Portaria nº 04, de 17 de fevereiro de 2022 – BG 35/2022 - CBMDF

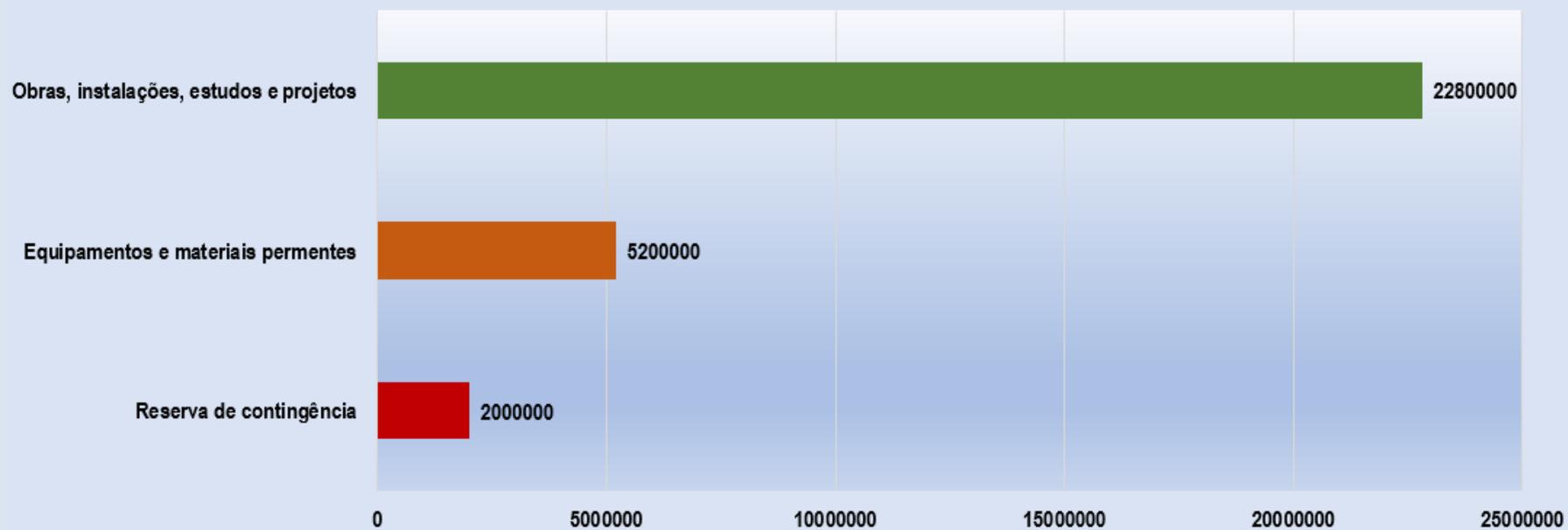
Na sequência é apresentada a distribuição do Plano de Aplicação de Recursos Financeiros para o exercício de 2022 para cada categoria inserida inicialmente nas prioridades de gasto da Corporação.

Figura 12 – Plano de Aplicação de Recursos Financeiros – 2022 – distribuição do custeio de folha



Fonte: Portaria nº 04, de 17 de fevereiro de 2022 – BG 35/2022 - CBMDF

Figura 13 – Plano de Aplicação de Recursos Financeiros – 2022 – distribuição do custeio de folha



Fonte: Portaria nº 04, de 17 de fevereiro de 2022 – BG 35/2022 - CBMDF

Figura 14 – Plano de Aplicação de Recursos Financeiros – 2022 – distribuição por despesas correntes



Fonte: Portaria nº 04, de 17 de fevereiro de 2022 – BG 35/2022 - CBMDF

A Lei Orçamentária Anual de 2022 foi aprovada sem apresentar alterações nas dotações consignadas ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal previstas no projeto inicialmente encaminhado.

Não obstante, o PARF (que mantém estreita vinculação com os créditos disponíveis), sofreu algumas alterações ao longo do ano de 2022, processo natural e intrínseco a qualquer planejamento, após a influência e ocorrência de atos e fatos internos e externos que exigiram sua adequação.

A execução orçamentária e financeira da Corporação pautou-se não somente pela pura realização dos créditos inicialmente consignados em seus orçamentos, mas adotou também políticas de utilização de fontes alternativas de recursos, com vistas a aprimorar a gestão orçamentária, proporcionando uma carteira mais diversificada, conferindo maior flexibilidade e versatilidade ao Alto Comando, ante os processos decisórios mais complexos e as situações imprevistas e adversas, as quais exigem celeridade e objetividade na tomada de decisão.

Nesse sentido, cita-se como exemplo de oportunidade na gestão orçamentária em 2022 a obtenção de créditos adicionais pela Corporação, mediante apresentação de Emenda Parlamentar Individual, no valor de R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais), para aquisição de capacetes de salvamento e outros equipamentos de proteção individual. Esse fato correspondeu, por consequência, uma desoneração dos créditos consignados no Fundo Constitucional do Distrito Federal, uma vez que foram realizados por meio do Orçamento Distrital.

O CBMDF manteve os progressos alcançados com relação a um de seus gargalos, referente à redução do excesso de trâmites e de retrabalho decorrentes de pendências nas elaborações dos projetos básicos e termos de referência nos processos de contratações de bens e serviços, os quais geravam retardos na sua aprovação e licitação, impactando diretamente na execução orçamentária e financeira da entidade.

Os referidos documentos, imprescindíveis para a realização de adequado procedimento licitatório ou de contratação direta, possuíam um alto índice de retorno às unidades demandantes, por erros, vícios ou inconformidades em sua confecção, o que retardava em demasia os processos de aquisição de bens e contratação de serviços no CBMDF.

Com a devida ênfase direcionada a esse aspecto de fragilidade, em 2018 e 2019 foram oferecidas pela Diretoria de Materiais e Serviços capacitações internas dos mais diversos setores demandantes da Corporação, em especial de militares

da área operacional, com objetivo de aprimorar a elaboração dos documentos-base para aprovação dos termos de referência e de projetos básicos, a fim de minimizar o custo administrativo de retorno de processos. Em 2020 e 2021, elas não foram realizadas, em virtude das restrições impostas pelo contexto da pandemia, e em 2022 houve o retorno gradual das capacitações.

Além do exposto, cultivou-se a política de capacitação interna dos executores e fiscais de contratos e de notas de empenho, de maneira a disseminar as melhores práticas e conhecimentos relativos à matéria, proporcionando o adequado nivelamento dos militares responsáveis pelo acompanhamento da execução contratual, com impacto positivo na própria gestão dos créditos e recursos consignados nos orçamentos do Corpo de Bombeiros. Esses treinamentos, oferecidos pela Diretoria de Contratações em conjunto com a Diretoria de Orçamento e Finanças tiveram alcance reduzido em 2021 em razão das condições impostas pela pandemia. Em 2022 foi possível a retomada das capacitações, garantindo assim o fluxo correto de informações e aprendizado dos executores de contratos.

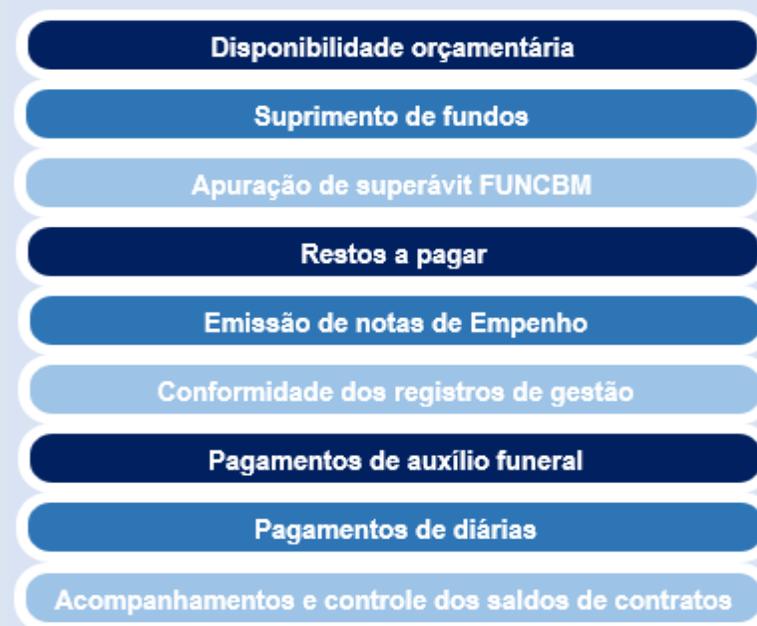
Outro fator de relevância a ser apontado é a prática de convocação periódica de executores e fiscais de termos celebrados, realizada pela Diretoria de Orçamento e Finanças. Por meio de chamamentos sucessivos e periódicos (quatro, ao longo do exercício), e consubstanciado em normativa própria que prevê tal ato pelo Ordenador de Despesas, foi possível manter os saldos das Notas de Empenho o mais próximo das suas realidades da execução contratual, evitando o uso indevido, por meio da perda ou má aplicação de créditos e recursos.

A título exemplificativo, cita-se a convocação e executores de contratos e de notas de empenho realizada em dezembro de 2022, na qual constaram 65 (sessenta e cinco) notas de empenho do FCDF, as quais totalizaram o valor de R\$ 9.774.646,99 (nove milhões, setecentos e setenta e quatro mil seiscentos e quarenta e seis reais e noventa e nove centavos) antes da realização dos ajustes. Após as tratativas com os executores convocados, foram anulados R\$ 1.553.932,55 (um milhão, quinhentos e cinquenta e três mil novecentos e trinta e dois reais e cinquenta e cinco centavos) desse rol de empenhos.

Esse fato revelou que foi evitada a inscrição indevida em restos a pagar desse montante anulado, que representou 15,89% do saldo total dos empenhos no momento pré-convocação.

O CBMDF tem realizado, ainda, o mapeamento dos processos de todas as unidades de sua estrutura, fato esse que tem contribuído para o aprimoramento das rotinas da Caserna. É relevante reconhecer que o mapeamento por si só não constitui solução para as fragilidades indicadas, fazendo-se imprescindível ser acompanhado dos procedimentos de análise e melhoria dos processos, bem como de outras ferramentas administrativas e gerenciais que proporcionem aumento da eficiência, eficácia e efetividade dos processos desenvolvidos na Corporação. Na Diretoria de Orçamento e Finanças, mais especificamente, encontram-se mapeados os seguintes processos:

Figura 15 – Mapeamento de processos



Fonte: DIOFI/CBMDF

O mapeamento dos macroprocessos elencados contribuiu significativamente para uma gestão adequada e consciente dos orçamentos da Corporação, possibilitando a revisão e enxugamento dos trâmites e procedimentos desnecessários, em estrita observância aos princípios da eficiência, eficácia e economicidade.

Apesar do cenário adverso, somado ao recorrente contexto de escassez e de crescentes restrições orçamentárias ao qual estão submetidos todos os Entes da Federação, o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal fez importantes realizações em 2022, dentre as quais se destacam:

Figura 16 – Importantes realizações em 2022



Fonte: DIOFI/CBMDF

Por fim, destaca-se que as informações prestadas no presente relatório foram criteriosamente extraídas dos sistemas oficiais utilizados no âmbito da Administração Pública Federal (Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI, Tesouro Gerencial, Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento do Governo Federal - SIOP), sendo rigorosamente analisadas e tratadas pelos técnicos das áreas de orçamento, finanças e contabilidade do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, e revisadas pelos servidores do Estado-Maior-Geral.

Não obstante, os dados compilados e elementos extraídos/construídos foram também consubstanciados no arcabouço normativo-legal, nos pronunciamentos e na doutrina contábil, bem como nos julgados e decisões dos órgãos de controle, conferindo confiabilidade e materialidade, em conformidade com as boas práticas de governança e accountability, em consonância com a Estrutura Internacional para Relato Integrado (EIRI).

Por fim, cumpre esclarecer que houve a busca de atender, na maior medida possível, a Decisão Normativa nº 198/2022, do Tribunal de Contas da União, a qual mantém a prestação de contas na forma de relato integrado, alterando a estrutura antiga básica do Relatório de Gestão, com ênfase da demonstração dos alcances de resultados, primando pela concisão, clareza e comparabilidade, e visando a sociedade como usuário primordial das informações.

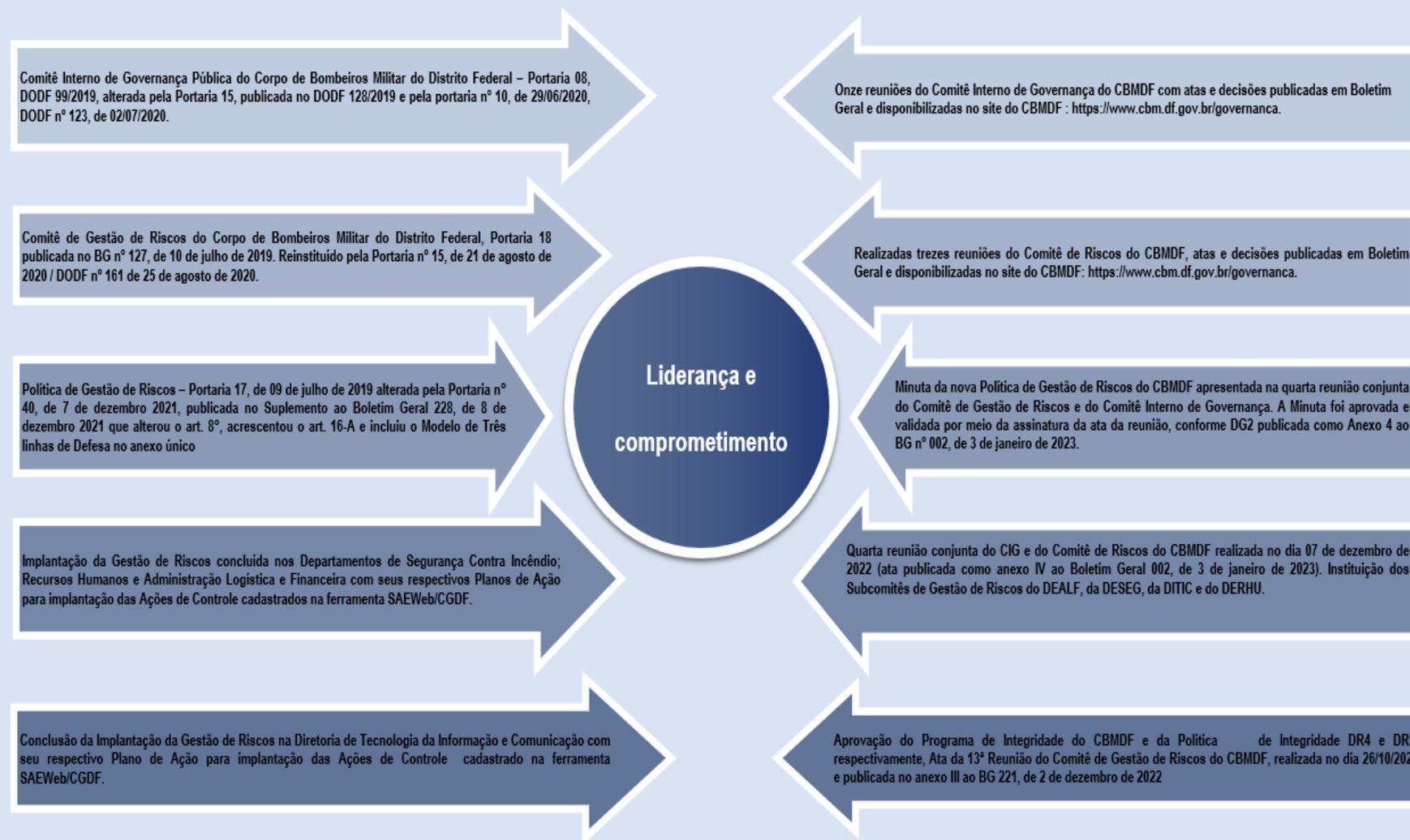
### 3.2 Apoio da estrutura de governança à capacidade de gerar valor

Figura 17 - Gestão de riscos



Fonte: SEGEPE/EMG/CBMDf

Figura 18 - Elementos de liderança e comprometimento na estrutura de Governança e Gestão de Riscos



Fonte: SEGEPE/EMG/CBMDF

## 4. RISCOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS

### 4.1 Gestão de riscos e controle interno

Em atendimento ao Decreto Distrital no 37.302, de 29 de abril de 2016, que estabelece os modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno a serem adotados no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal, e a Recomendação da Controladoria-Geral da União quanto à implantação do Sistema de Gestão de Riscos no âmbito do Fundo Constitucional do Distrito Federal, o CBMDF já concluiu a implementação da Gestão de Riscos no Departamento de Administração Logística e Financeira da Corporação.

Figura 19 – Evolução da Maturidade em Gestão de Riscos



O processo foi iniciado com a criação do Comitê de Gestão de Riscos, seguido pela Política e Plano de Trabalhos elaborados pelo Estado-Maior-Geral. Tendo como suporte uma consultoria da CGDF, o processo de implantação se deu de maneira rápida e efetiva no DEALF.

Conforme planejado em 2020, no ano de 2021 foi executado um ciclo completo do processo de Gestão de Riscos no Departamento de Segurança Contra Incêndio e na Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação; as lições aprendidas nos anos anteriores foram implementadas e permitiram a implantação da Gestão de Riscos nestes dois novos setores.

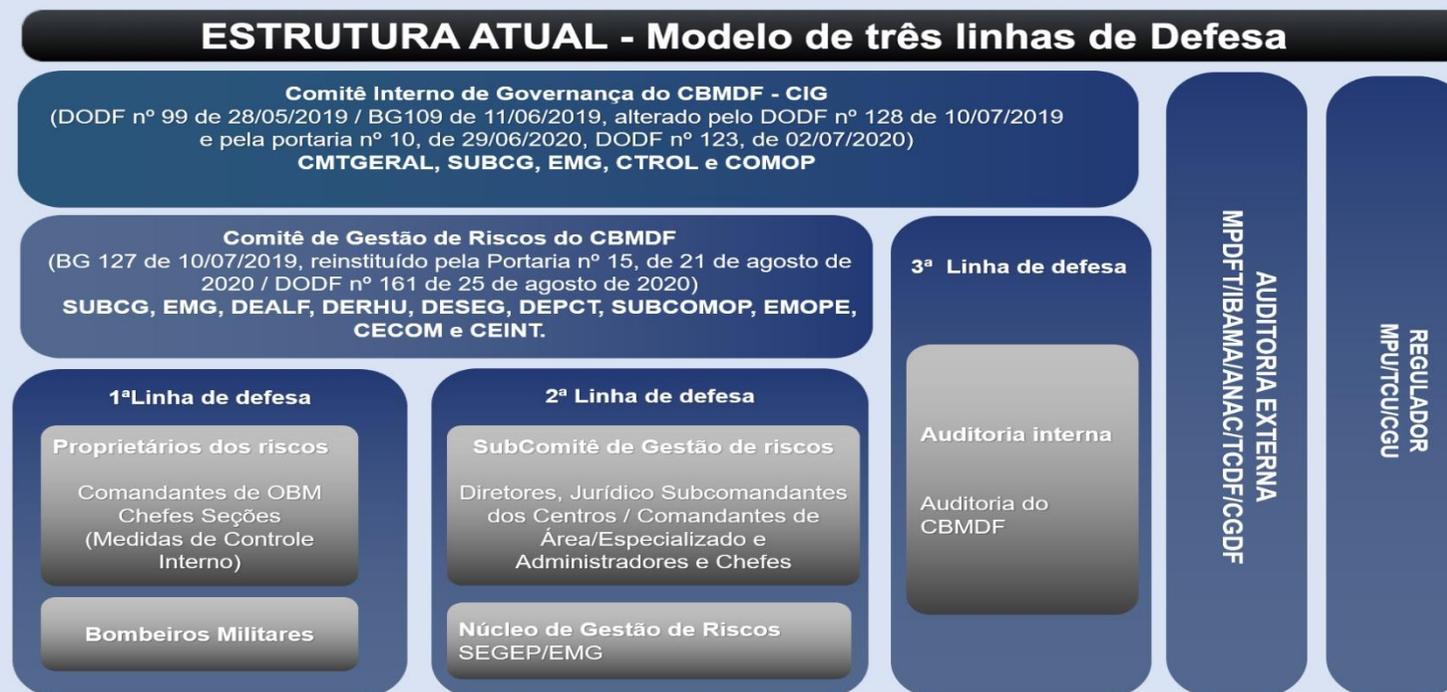
A customização do processo de implantação da gestão de riscos no CBMDF teve início em 2019 durante a implantação no DEALF, primeiro setor onde a gestão de riscos foi implementada, a consultoria da CGDF foi prestada apenas nesta primeira implantação. Logo, foi necessária uma estratégia efetiva de gestão dos conhecimentos compartilhados pela CGDF durante a consultoria de implantação para que fosse possível a replicação do método nos demais setores da Corporação.

A estratégia foi a utilização do sistema GPWeb, sistema utilizado para gerenciamento de projetos no CBMDF, para a gestão do conhecimento. A Implantação da Gestão de Riscos no DEALF foi cadastrada como projeto naquele sistema e o planejamento ocorreu levando em consideração as fases do processo de GR previstas no ISO 31000:2018. O cronograma do projeto foi organizado em função das reuniões e das entregas dos artefatos. A execução, monitoramento e encerramento foram realizados via sistema GPWeb, com base nos relatórios dos gerentes em cada atividade da EAP.

Seguindo a mesma metodologia e conforme planejado em 2021, no ano de 2022 foi executado um ciclo completo do processo de Gestão de Riscos no Departamento de Recursos Humanos e na Controladoria do CBMDF; as lições aprendidas nos anos anteriores foram implementadas e permitiram a implantação da Gestão de Riscos no DERHU e do Programa de Integridade do CBMDF que foi desenvolvido no CTRL novamente com a consultoria da CGDF.

A cada nova implantação o CBMDF evolui em maturidade e permite a expansão para os próximos setores da Corporação com maior qualidade e segurança de um processo testado e customizado à realidade do CBMDF.

Figura 20 – Modelo de três linhas de Defesas



Fonte: SEGEP/EMG/CBMDF

Muito além de primar pela lisura em todos os seus processos internos, a corporação tem como um de seus valores basilares primordiais a busca contínua pela correção de atitudes de todos e de cada um de seus integrantes. Nesse sentido, os setores responsáveis pelo controle interno do CBMDF possuem fundamental papel no apoio à gestão da corporação, empreendendo ações de controle e auditoria que conferem maior transparência e credibilidade ao CBMDF como instituição pública, tanto perante o público interno quanto aos órgãos de controle e à sociedade do Distrito Federal.