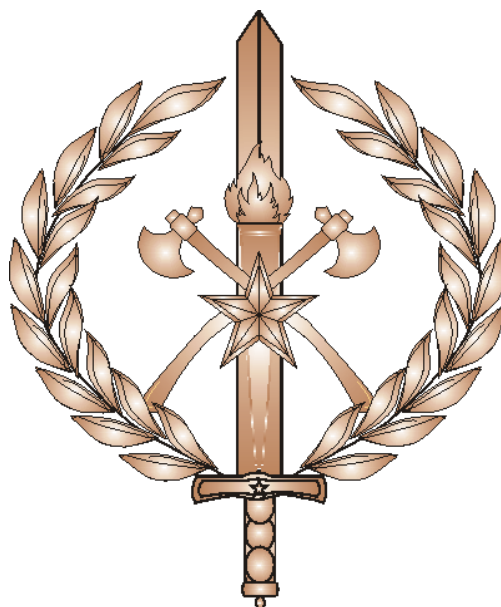


**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DIRETORIA DE ENSINO  
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA  
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS**

TEN-CEL. QOBM/Comb. DANIEL FERREIRA DE PAULA



**ANÁLISE QUANTO À UTILIZAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO  
PARA DEFINIÇÃO DE PRIORIDADE DOS MACROPROCESSOS  
LICITATÓRIOS NO CBMDF.**

**BRASÍLIA  
2025**

TEN-CEL. QOBM/Comb. DANIEL **FERREIRA** DE PAULA

**ANÁLISE QUANTO À UTILIZAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO  
PARA DEFINIÇÃO DE PRIORIDADE DOS MACROPROCESSOS  
LICITATÓRIOS NO CBMDF.**

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

Orientador: CEL QOBM/Comb. RRm. HÉLIO **PEREIRA** LIMA

**BRASÍLIA**  
**2025**

TEN-CEL. QOBM/Comb. DANIEL **FERREIRA** DE PAULA

**ANÁLISE QUANTO À UTILIZAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO PARA  
DEFINIÇÃO DE PRIORIDADE DOS MACROPROCESSOS LICITATÓRIOS NO  
CBMDF.**

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

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

**BANCA EXAMINADORA**

---

Leonardo **Monteiro** Lopes – Cel QOBM/Comb.  
**Presidente**

---

**Helen** Ramalho de Oliveira – Cel. QOBM/Comb. RRm.  
**Membro**

---

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

---

Hélio **Pereira** Lima – Cel QOBM/Comb. RRm.  
**Orientador**

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

AUTOR: Ten-Cel. QOBM/Comb. Daniel **Ferreira** De Paula

TÍTULO: Análise quanto à utilização de um modelo de gestão para definição de prioridade dos macroprocessos licitatórios no CBMDF.

DATA DE DEFESA: 00/00/2025.

Acesso ao documento
<input type="checkbox"/> Texto completo <input type="checkbox"/> Texto parcial <input type="checkbox"/> Apenas metadados
Em caso de autorização parcial, especificar a(s) parte(s) que deverá(ão) ser disponibilizadas:

Licença
<p><b>DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO EXCLUSIVA</b></p> <p>O referido autor:</p> <p>a) Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.</p> <p>b) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder ao CBMDF os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento entregue.</p> <p>Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o CBMDF, declara que cumpriram quaisquer obrigações exigidas pelo respectivo contrato ou acordo.</p> <p><b>LICENÇA DE DIREITO AUTORAL</b></p> <p>Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a Biblioteca da Academia de Bombeiro Militar disponibilizar meu trabalho por meio da Biblioteca Digital do CBMDF, com as seguintes condições: disponível sob Licença Creative Commons 4.0 International, que permite copiar, distribuir e transmitir o trabalho, desde que seja citado o autor e licenciante. Não permite o uso para fins comerciais nem a adaptação desta.</p> <p>A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.</p>

---

Daniel **Ferreira** De Paula  
Ten-Cel. QOBM/Comb.

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo propor um modelo técnico para a priorização de processos licitatórios no âmbito da Diretoria de Contratações e Aquisições (DICOA) do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), com base em indicadores objetivos e ponderados, alinhados ao princípio da eficiência administrativa e ao planejamento estratégico institucional. A pesquisa partiu da constatação de que, apesar da existência de mecanismos para priorização de demandas logísticas no âmbito do PARF, não há uma norma que defina critérios objetivos para a reorganização das prioridades entre os processos que atingem a fase de planejamento da contratação. Diante disso, o estudo propôs a construção de um modelo baseado em múltiplos critérios ponderados, inspirando-se em abordagens de gestão estratégica, como o Balanced Scorecard. A metodologia adotada envolveu revisão bibliográfica e documental, análise normativa interna, levantamento dos principais indicadores institucionais e entrevistas semiestruturadas com gestores públicos experientes de órgãos como PF, PMDF, PCDF e SSP/DF. A seleção e definição dos indicadores considerou a viabilidade de coleta objetiva de dados nos processos licitatórios e sua relevância para a missão institucional do CBMDF. O modelo final contempla nove indicadores com pesos diferenciados. Para cada indicador, foram definidas faixas de pontuação com base em parâmetros normativos, operacionais e estratégicos. O modelo foi validado por meio de simulação com dados dos processos licitatórios do CBMDF dos anos 2024 e 2025, demonstrando capacidade de gerar uma distribuição equilibrada das prioridades, de forma transparente e técnica. Como principal conclusão, destaca-se que a adoção desse modelo pode ampliar significativamente a eficiência na gestão de compras públicas, fortalecendo a isonomia entre setores, otimizando o uso dos recursos institucionais e promovendo maior alinhamento entre planejamento e execução orçamentária. Espera-se que a adoção do modelo contribua para institucionalizar boas práticas de governança no âmbito das contratações públicas do CBMDF e possa ser replicado por outras organizações públicas com necessidades similares.

**Palavras-chave:** Eficiência administrativa. Gestão de compras públicas. Indicadores estratégicos. Licitações. Priorização.

## ABSTRACT

This article aims to propose a technical model for prioritizing procurement processes within the Directorate of Purchasing and Acquisitions (DICOA) of the Federal District Military Fire Department (CBMDF), based on objective and weighted indicators aligned with the principle of administrative efficiency and institutional strategic planning. The research stemmed from the finding that, despite the existence of mechanisms for prioritizing logistical demands under the PARF, there is no regulation that defines objective criteria for reorganizing priorities among the processes that reach the procurement planning phase. In response, the study proposed the construction of a model based on multiple weighted criteria, drawing inspiration from strategic management approaches such as the Balanced Scorecard. The methodology included bibliographic and documentary review, internal regulatory analysis, identification of key institutional indicators, and semi-structured interviews with experienced public managers from agencies such as the Federal Police (PF), Military Police of the Federal District (PMDF), Civil Police of the Federal District – PCDF and the Secretariat of Public Security (SSP/DF). The selection and definition of indicators took into account the feasibility of objectively collecting data from procurement processes and their relevance to CBMDF's institutional mission. The final model includes nine indicators with differentiated weights. For each indicator, scoring ranges were defined based on normative, operational, and strategic parameters. The model was validated through a simulation using data from CBMDF's procurement processes in 2024 and 2025, demonstrating its capacity to produce a balanced distribution of priorities in a transparent and technical manner. The main conclusion is that adopting this model can significantly enhance the efficiency of public procurement management, strengthen fairness among departments, optimize the use of institutional resources, and promote better alignment between planning and budget execution. It is expected that the adoption of this model will contribute to institutionalizing good governance practices in CBMDF's public procurement and may be replicated by other public organizations with similar needs.

**Keywords:** Administrative efficiency. Procurement management. Public procurement. Strategic indicators. Prioritization.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2 DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>11</b>
2.1 Revisão de literatura.....	11
2.1.1 Contratações públicas.....	11
2.1.2 Indicadores do processo licitatório.....	12
2.1.3 Priorização de demandas no CBMDF.....	14
2.1.4 Balanced Scorecard como ferramenta de gestão.....	16
2.2 Metodologia.....	18
2.3 Resultados e discussão.....	21
2.3.1 Entrevistas com os responsáveis pela priorização de demandas de Órgãos de Segurança Pública.....	21
2.3.2 Definição de indicadores para o modelo de priorização de processos licitatórios	23
2.3.3 Definição do modelo de priorização de processos licitatórios.....	25
2.3.4 Validação do modelo de priorização de processos licitatórios.....	33
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	45
APÊNDICE B – MODELO DE PRIORIZAÇÃO.....	47
APÊNDICE C – ANÁLISE PROCESSOS LICITATÓRIOS 2024.....	49
APÊNDICE D – ANÁLISE PROCESSOS LICITATÓRIOS 2025.....	54

## 1 INTRODUÇÃO

A principal responsabilidade do Estado consiste em atender às demandas da sociedade, assegurando condições de bem-estar, segurança e justiça para a população. Para alcançar tal finalidade, torna-se essencial a oferta de serviços públicos com qualidade, capazes de viabilizar o pleno exercício da cidadania por parte dos indivíduos (Costa et al., 2021).

Nessa perspectiva, os processos de contratação pública desempenham um papel estratégico, ao viabilizarem o fornecimento de recursos essenciais à administração pública, como força de trabalho, melhores capacitações para o público interno, insumos, bens permanentes, obras, serviços, melhorias e tecnologias. A adequada disponibilidade desses elementos, em quantidade e qualidade compatíveis, é condição indispensável para que o Estado cumpra com êxito sua função institucional.

No âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), as contratações públicas estão fundamentadas na Lei Federal nº 14.133/2021, a qual substituiu a antiga Lei nº 8.666/1993. No contexto distrital, a aplicação dessa nova legislação é regulamentada pelo Decreto nº 44.330/2023, que estabelece as diretrizes específicas para a sua execução pela administração pública distrital.

A análise dos processos de contratação pública envolve considerável grau de complexidade, exigindo atenção a uma série de fatores normativos e procedimentais. Diferentemente da iniciativa privada, que possui liberdade para firmar relações comerciais visando à maximização de lucros, a administração pública deve seguir um trâmite rigoroso, pautado em normas legais e princípios constitucionais, como a isonomia, a impessoalidade e a moralidade, para assegurar a legitimidade na escolha de seus fornecedores (Nunes; Lucena; Silva, 2007).

Nesse contexto, a adoção de ferramentas de gestão consolidadas pode auxiliar os gestores na tomada de decisões fundamentadas em indicadores alinhados aos objetivos estratégicos da organização, reduzindo, assim, as chances de escolhas que desconsiderem aspectos relevantes e estratégicos para a instituição.

O CBMDF instituiu a Portaria nº 11, de 12 de setembro de 2018 (CBMDF, 2018), que define a metodologia para a classificação de prioridades na elaboração do Plano de Aplicação de Recursos Financeiros (PARF). Essa metodologia estabelece níveis de prioridade no âmbito dos projetos do CBMDF.

Este estudo, entretanto, será delimitado à análise da definição de prioridades no âmbito da Diretoria de Contratações e Aquisições (DICOA), considerando que, diante da capacidade operacional da diretoria, os gestores frequentemente precisam redefinir a ordem de execução entre processos classificados com o mesmo nível de prioridade no PARF.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica voltada à promoção do alinhamento entre os objetivos organizacionais e os resultados obtidos. Para isso, adota um conjunto de indicadores de desempenho distribuídos em quatro dimensões interdependentes: financeira, foco no cliente (ou cidadão), processos internos e aprendizado organizacional com crescimento institucional.

Dessa forma, os estudos sobre a aplicação dessa ferramenta de gestão, voltados à definição de uma metodologia técnica que auxilie a tomada de decisão no âmbito da DICOA, representam uma oportunidade para promover maior eficiência do CBMDF na gestão de compras e contratações públicas.

Em um cenário marcado pela crescente complexidade dos processos licitatórios, pela limitação orçamentária e pela alta expectativa dos setores demandantes, a definição de prioridades se mostra um desafio significativo para o CBMDF, especialmente no que se refere à alocação eficiente de recursos e à efetividade da gestão das contratações públicas.

Assim, o problema de pesquisa proposto traduz-se na seguinte pergunta: **considerando a escassez de instrumentos de monitoramento estratégico no macroprocesso licitatório, em que medida a adoção de um modelo de gestão para definição da prioridade pode assessorar a tomada de decisão e otimizar a alocação de recursos no CBMDF?**

A escolha do presente tema está diretamente alinhada ao Planejamento Estratégico do CBMDF 2025–2030, especialmente aos Objetivos Estratégicos nºs 5

e 11. O Objetivo nº 5 trata da garantia de infraestrutura logística de suprimentos, bens e serviços, o que demanda uma gestão estratégica eficaz das contratações públicas. Já o Objetivo nº 11 visa a captação e gestão eficiente de recursos financeiros, o que requer instrumentos de monitoramento capazes de assegurar que a execução orçamentária esteja atrelada a metas institucionais. A proposta de desenvolver um modelo de gestão que utilize ferramentas como o *Scorecard* Estratégico específico para os macroprocessos licitatórios contribui diretamente para essas metas ao oferecer um sistema de indicadores que integra planejamento, controle e tomada de decisão qualificada, promovendo o alinhamento entre os processos administrativos e os objetivos estratégicos da Corporação.

Do ponto de vista acadêmico, o tema se revela oportuno e inovador ao propor a aplicação do modelo de gestão para a priorização dos macroprocessos licitatórios utilizando ferramentas como o *Balanced Scorecard* (BSC) — amplamente difundido na literatura de gestão estratégica — em uma área tradicionalmente dominada por indicadores operacionais e de conformidade legal. A pesquisa dialoga com temas como governança pública, *accountability*, desempenho institucional e eficiência na gestão de compras públicas. Além disso, promove a interface entre a teoria da administração estratégica e a prática da gestão pública militar, propondo a construção de um modelo adaptado às especificidades do CBMDF. Trata-se, portanto, de uma contribuição relevante tanto para o avanço do conhecimento acadêmico quanto para a melhoria dos processos internos da instituição.

A pertinência da pesquisa também se justifica pela trajetória do próprio pesquisador, que atua há mais de cinco anos diretamente na área de licitações do CBMDF. Essa vivência proporciona não apenas conhecimento técnico, mas também sensibilidade prática para identificar os principais gargalos e oportunidades de melhoria na gestão processual. Além disso, o pesquisador já desenvolveu uma monografia no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) na área de licitações, demonstrando interesse continuado e aprofundamento teórico-metodológico na área. Essa base de conhecimento acumulado fortalece a viabilidade da proposta e potencializa a aplicabilidade dos resultados da pesquisa no ambiente institucional.

Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa é estabelecer um modelo de gestão para definir a prioridade dos processos licitatórios do CBMDF, utilizando

ferramentas de gestão, como o *Balanced Scorecard* (BSC). Para atingir esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Investigar a teoria disponível na literatura referente à utilização de um *Scorecard* Estratégico para o macroprocesso licitatório;
2. Levantar boas práticas e critérios metodológicos para definição, seleção e validação de indicadores estratégicos aplicáveis ao macroprocesso licitatório;
3. Identificar os indicadores institucionais atualmente utilizados no CBMDF;
4. Propor um modelo de gestão para a priorização dos processos licitatórios do CBMDF;
5. Validar o modelo de gestão para priorização de processos licitatórios do CBMDF.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Revisão de literatura**

#### **2.1.1 Contratações públicas**

As contratações públicas constituem o principal instrumento utilizado pela administração pública para adquirir bens e contratar serviços indispensáveis à execução eficiente de suas funções, tendo como finalidade última o atendimento às necessidades da sociedade (Aguiar, 2024).

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, inciso XXI, determina que obras, serviços, compras e alienações no âmbito da administração pública devem ser contratadas por meio de processo licitatório (Brasil, 1988). Em conformidade com esse mandamento constitucional, foi sancionada, em 1993, a Lei nº 8.666, conhecida como Lei Geral de Licitações e Contratos (LGLC), que estabeleceu normas para a contratação pública e definiu diferentes modalidades para a seleção de fornecedores (Brasil, 1993).

Com o objetivo de simplificar e agilizar as contratações relacionadas à aquisição de bens e serviços comuns, foi promulgada, em 2002, a Lei nº 10.520, que instituiu o pregão como nova modalidade licitatória. Essa forma de contratação passou a ser aplicada a objetos cujos padrões de qualidade e desempenho pudessem ser claramente especificados no edital, com base em critérios amplamente praticados pelo mercado (Brasil, 2002).

Em sua versão digital, o pregão foi posteriormente regulamentado pelo Decreto nº 5.450, de 2005, o qual, segundo Santana e Soares (2018), proporcionou maior celeridade e economicidade ao processo licitatório, além de contribuir para a mitigação de práticas ilícitas, como a corrupção.

Com enfoque inicial nos grandes eventos esportivos que o Brasil viria a sediar, foi instituído, em 2011, o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), por meio da Lei nº 12.462. Entre as inovações trazidas pelo novo regime, destacou-se a possibilidade de aplicar um rito semelhante ao pregão eletrônico para

contratações de obras e serviços de engenharia, ampliando o escopo de sua utilização (Brasil, 2011).

Em 2021, com o propósito de modernizar e consolidar o marco legal das contratações públicas, foi sancionada a Lei nº 14.133, denominada Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC). Essa norma integrou, em um único diploma legislativo, as disposições das Leis nº 8.666/1993, nº 10.520/2002 e nº 12.462/2011 (Dumont et al., 2024). Além da consolidação normativa, a NLLC introduziu diversas inovações nos sistemas de contratação da administração pública, com vistas ao aprimoramento dos processos licitatórios, à ampliação da eficiência administrativa e ao fortalecimento da transparência em todas as etapas de compras e contratações públicas (Dumont et al., 2024).

No contexto da evolução das legislações aplicáveis à administração pública, e considerando que a licitação constitui a regra geral, cabe à alta gestão dos órgãos públicos a responsabilidade de estruturar processos e mecanismos que garantam a efetividade desse instrumento na consecução dos objetivos institucionais (Brasil, 2021).

### **2.1.2 Indicadores do processo licitatório**

O ato de planejar é uma atividade fundamental tanto na vida cotidiana das pessoas quanto na gestão de organizações, sejam elas públicas, sejam elas privadas. É comum o equívoco de associar o planejamento exclusivamente a decisões que serão tomadas no futuro. No entanto, como destaca Drucker (1962), o planejamento se refere, na verdade, às consequências futuras das decisões tomadas no presente. Dessa forma, ele desempenha um papel relevante no processo decisório, contribuindo tanto em escolhas rotineiras quanto em decisões complexas que podem influenciar significativamente o rumo de uma organização.

Decisões complexas, quando tomadas sem o devido embasamento técnico, podem gerar consequências indesejadas para a administração pública. No contexto das contratações públicas, o planejamento adequado é fundamental para mitigar riscos e reduzir a probabilidade de resultados adversos para a gestão pública.

Segundo Nóbrega (2005, p. 8), o planejamento das diferentes fases do processo licitatório não é apenas uma exigência legal imposta ao gestor público, mas também um instrumento essencial para assegurar o cumprimento de diversos princípios da administração pública. Entre eles, destacam-se a economicidade, a razoabilidade, a moralidade, a igualdade, a impessoalidade, a publicidade, o julgamento objetivo e a vinculação ao edital de convocação.

A construção e o gerenciamento de indicadores de desempenho podem ser utilizados como instrumentos de monitoramento da evolução dos resultados estabelecidos nas etapas estratégicas do planejamento. Essas métricas funcionam como parâmetros que orientam a tomada de decisões e subsidiam o desenvolvimento de estratégias mais eficazes. Segundo Takashina (1999 *apud* Soligo, 2012, p. 18):

Os indicadores são representações quantificáveis das características de produtos e processos, sendo assim utilizados para a melhoria da qualidade e desempenho de um produto, serviço ou processo, ao longo do tempo. Os indicadores surgem como auxiliares nas tomadas de decisões, fundamentando as argumentações mediante o fornecimento das informações dos processos. Assim, na criação de um indicador, a seletividade, a simplicidade, a clareza, a abrangência, a rastreabilidade, a acessibilidade, a comparabilidade, a estabilidade, a rapidez de disponibilidade e o baixo custo de obtenção são critérios recomendáveis.

O macroprocesso de compras concentra uma grande quantidade de dados relevantes que, quando utilizados com o suporte de uma metodologia adequada, podem contribuir significativamente para o aprimoramento organizacional. Esse uso qualificado da informação promove maior eficiência na gestão de compras e favorece o planejamento das futuras contratações (De Paula, 2021).

Nesse sentido, os dados provenientes do macroprocesso de compras, quando estruturados segundo as características identificadas por Takashina, podem constituir uma base valiosa para a formulação de indicadores estratégicos. Tais indicadores, além de fortalecerem a inteligência organizacional, contribuem para a consolidação de uma gestão orientada por resultados, promovendo maior racionalidade, transparência e assertividade na tomada de decisões.

### 2.1.3 Priorização de demandas no CBMDF

O cenário normativo do CBMDF quando o tema deste artigo foi proposto, quanto à priorização das demandas, estava regulamentado pela Portaria nº 21, de 8 de outubro de 2020, a qual disciplinava os procedimentos para a elaboração da Proposta Orçamentária Anual e para a formulação, aprovação e execução do Plano de Aplicação de Recursos Financeiros (PARF). De acordo com o § 1º do art. 11 da referida portaria, a definição da ordem de prioridade das demandas deve seguir a metodologia descrita no Manual de Gerenciamento de Projetos do CBMDF, aprovado pela Portaria nº 11, de 12 de setembro de 2018 (CBMDF, 2020, p. 3):

Art. 11 Após análise, agrupamento e consolidação, o órgão setorial deverá definir a ordem de priorização das demandas e encaminhá-las ao EMG, no prazo estabelecido no art. 20.

§ 1º A ordem de priorização das demandas deverá ser estabelecida conforme a metodologia prevista no Manual de Gerenciamento de Projetos do CBMDF, aprovado pela Portaria 11, de 12 de setembro de 2018.

De acordo com o Manual de Metodologia de Gerenciamento de Projetos do CBMDF, a priorização das demandas é realizada por meio de uma fórmula que considera diversos parâmetros, todos avaliados em uma escala de 1 a 5. Entre os critérios utilizados estão o alinhamento estratégico, que possui peso 2, o conhecimento técnico necessário, a responsabilidade socioambiental envolvida, a abrangência da demanda, os recursos humanos requeridos, o prazo estimado, o custo da iniciativa e a disponibilidade de recurso orçamentário. A soma ponderada desses parâmetros resulta em uma pontuação que define o grau de prioridade da demanda (CBMDF, 2018).

A pontuação final, resultante da soma ponderada desses parâmetros, define o grau de prioridade da demanda. No entanto, o manual não estabelece, de forma explícita, uma classificação fechada em níveis predefinidos — como baixo, médio ou alto — nem delimita faixas numéricas para níveis de prioridade.

A fórmula utilizada é apresentada da seguinte maneira:

Prioridade = (2 × Alinhamento Estratégico) + Conhecimento Técnico + Responsabilidade Socioambiental + Abrangência / Recursos Humanos + Prazo + Custo + Recurso Orçamentário (CBMDF, 2018, p. 30).

É importante destacar que, embora os critérios estejam bem definidos e sejam avaliados com base em uma escala objetiva, o resultado da fórmula constitui uma escala contínua de pontuação. O manual, portanto, não estabelece uma classificação fechada em níveis fixos de prioridade — como baixo, médio ou alto — nem delimita faixas numéricas específicas para essas categorias. A aplicação de uma classificação por níveis, como prioridade 1, 2 ou 3, pode eventualmente ser adotada pela Comissão de Avaliação ou pelo Alto Comando, conforme o contexto e as demandas institucionais, mas tal padronização não está formalmente prevista no documento normativo.

Cabe ressaltar que a metodologia de priorização não se aplica diretamente a todos os processos administrativos ou operacionais do CBMDF, mas, sim, aos processos de seleção, priorização e planejamento de projetos institucionais, especialmente aqueles incluídos no Plano Estratégico (PLANES), no Plano Plurianual (PPA) ou no PARF.

Nesse contexto, foi constituída, por meio de Portaria do Comandante-Geral datada de 19 de julho de 2024 (CBMDF, 2024), uma comissão com a responsabilidade de revisar a norma que disciplina os procedimentos para elaboração, aprovação e execução do Plano de Aplicação de Recursos Financeiros (PARF).

Os trabalhos dessa comissão resultaram na publicação de duas novas portarias: a Portaria nº 17, de 30 de junho de 2025 (CBMDF, 2025b), que estabelece os procedimentos para a elaboração e aprovação do PARF e da Proposta Orçamentária Anual (POA) do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal; e a Portaria nº 18, de 30 de junho de 2025 (CBMDF, 2025c), que disciplina os procedimentos para a elaboração do Plano de Contratações Anual (PCA) do CBMDF.

Porém, mesmo após a revisão proposta pela comissão, consolidada nas novas portarias, não há nenhuma normativa institucional que estabeleça critérios objetivos para a definição de prioridades entre os processos licitatórios que atingem maturidade suficiente para serem encaminhados à Diretoria de Contratações e Aquisições (DICOA). Dessa forma, a priorização dessas demandas é

frequentemente redefinida no momento em que chegam à referida diretoria, o que tem resultado, de forma recorrente, em um percentual elevado — entre 50% e 60% — de processos classificados com o maior grau de prioridade internamente.

Ao considerar o princípio da finitude do orçamento público, bem como a capacidade de trabalho dos militares lotados na DICOA, observa-se uma oportunidade relevante para o CBMDF aprimorar sua eficiência institucional. O estudo e a aplicação de ferramentas de gestão que orientem tecnicamente a priorização da elevada demanda de processos licitatórios apresentam-se, nesse cenário, como uma estratégia promissora para otimizar a alocação de recursos e fortalecer a tomada de decisões baseada em critérios objetivos.

#### **2.1.4 *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão**

A gestão estratégica baseada no modelo *Balanced Scorecard* enfrenta diversos desafios, especialmente quando se considera sua finalidade de construir uma estratégia competitiva capaz de gerar valor superior aos *stakeholders* por meio desse instrumento de gestão. Um dos principais obstáculos está em transformar a formulação e a implementação estratégica em um processo contínuo de aprendizado organizacional, no qual os colaboradores participem ativamente em todas as etapas do desenvolvimento da estratégia (Kaplan; Norton, 2008).

Outro aspecto relevante é a necessidade de colocar a estratégia no centro da gestão organizacional, de modo que ela seja incorporada à rotina gerencial e às práticas operacionais do dia a dia. Para isso, é fundamental que todos os membros da instituição compreendam claramente os objetivos estratégicos, desempenhando seus papéis de forma alinhada às metas organizacionais. Essa compreensão depende, entre outros fatores, da capacidade da liderança em comunicar a estratégia de maneira simples, acessível e motivadora, facilitando o engajamento coletivo e a troca de ideias (Kaplan; Norton, 2004).

Além disso, um dos pilares da aplicação do *Balanced Scorecard* é a tradução da estratégia em um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho, que combinem métricas financeiras e não financeiras. Essa combinação é essencial para avaliar tanto a eficiência quanto a eficácia na utilização de ativos tangíveis e

intangíveis, com foco na geração de valor sustentável para a organização. O processo estratégico, portanto, exige dos gestores sensibilidade para lidar com aspectos subjetivos e intangíveis — como a criação de conhecimento e a cultura institucional —, ao mesmo tempo em que requer domínio sobre variáveis quantitativas e mensuráveis, como os dados financeiros. Nesse contexto, um dos maiores desafios das equipes responsáveis pela implementação do *Balanced Scorecard* é justamente elaborar um conjunto de objetivos estratégicos integrados que articulem indicadores qualitativos e quantitativos de maneira coerente e alinhada ao propósito institucional (Filho. E. H., 2019).

A metodologia do *Balanced Scorecard* propõe que a missão e a visão organizacional sejam convertidas em objetivos estratégicos e indicadores que reflitam as expectativas dos principais *stakeholders*. Esses objetivos são distribuídos em quatro perspectivas inter-relacionadas, que permitem uma visão abrangente do desempenho institucional (Kaplan; Norton, 2008).

A primeira delas, a perspectiva financeira, avalia se a execução da estratégia está efetivamente contribuindo para a melhoria dos resultados econômicos da organização, considerando indicadores como lucro líquido, retorno sobre o investimento, geração de caixa e criação de valor econômico. A perspectiva do cliente, por sua vez, examina o grau de êxito na entrega da proposta de valor ao público-alvo, a partir de métricas relacionadas à satisfação, fidelização, aquisição de novos clientes, rentabilidade e participação de mercado (Kaplan; Norton, 2004).

A terceira dimensão, referente aos processos internos, busca identificar se os principais processos definidos na cadeia de valor da organização estão alinhados à geração de valor para os clientes e à consecução dos resultados financeiros almejados. Já a perspectiva de aprendizagem e crescimento analisa em que medida o desenvolvimento de competências, o acúmulo de conhecimento e a capacitação contínua de indivíduos, equipes e unidades de negócio estão viabilizando o alcance das metas previstas nas demais perspectivas (Kaplan; Norton, 2004).

Ao transformar a estratégia em metas e indicadores mensuráveis, o *Balanced Scorecard* estabelece um canal de comunicação estruturado entre os formuladores da estratégia e os diversos públicos de interesse, promovendo um alinhamento

coerente entre a execução das ações e os resultados esperados pela organização (Filho. E. H., 2019).

Dessa forma, o *Balanced Scorecard* configura-se como uma ferramenta robusta, sendo capaz de integrar indicadores qualitativos e quantitativos em consonância com os objetivos estratégicos da organização. Assim, a adaptação desse modelo de gestão ao macroprocesso de compras no âmbito da DICOA pode representar um avanço significativo na metodologia de definição de prioridades.

## **2.2 Metodologia**

A presente pesquisa teve como propósito identificar soluções voltadas ao aprimoramento da gestão do macroprocesso licitatório no âmbito da Diretoria de Contratações e Aquisições (DICOA) do CBMDF. Para isso, foi realizada uma análise abrangente das normativas internas relacionadas à definição de prioridades nas demandas logísticas da Corporação, com o objetivo de compreender de que forma o arcabouço regulatório influencia a eficiência da gestão logística.

O ponto de partida do estudo consistiu no levantamento e na sistematização dos dados constantes nos normativos institucionais, o que permitiu delinear o posicionamento atual do CBMDF frente ao seu próprio marco regulatório em matéria logística. De acordo com Lakatos e Marconi (2010, p. 157), a coleta e a organização de dados constituem a etapa inicial de qualquer investigação científica, o que reforça a fundamentação metodológica adotada neste trabalho.

Conforme observado por Lakatos e Marconi (2010, p. 157), o levantamento de dados pode ser conduzido por meio de duas abordagens distintas: quando se utilizam fontes primárias, o procedimento caracteriza-se como pesquisa documental; quando se usam fontes secundárias, define-se como pesquisa bibliográfica. A pesquisa documental, nesse caso, refere-se à análise de registros e documentos originais, enquanto a pesquisa bibliográfica tem como fundamento obras e estudos previamente elaborados por outros pesquisadores.

Ao complementar essa distinção, Severino (2007, p. 122) destaca que a pesquisa bibliográfica fundamenta-se na exploração de conteúdos teóricos e dados já sistematizados por especialistas da área, sendo amplamente utilizada em

investigações científicas que visam aprofundar o conhecimento sobre determinado campo temático.

Nesse sentido, a presente pesquisa adota ambos os enfoques — documental e bibliográfico —, uma vez que se apoia tanto em fontes normativas primárias, como leis, portarias e decretos, quanto em contribuições teóricas de autores consagrados que tratam de forma sistematizada a temática das contratações públicas e dos modelos de gestão aplicáveis à administração pública.

Durante essa etapa inicial, também foram identificados os indicadores institucionais empregados na priorização de demandas, os quais foram agrupados em categorias temáticas. A categorização teve como finalidade analisar em qual fase do processo de compras o indicador foi aplicado e quais foram os impactos na gestão logística da organização.

A primeira fase do estudo consistiu, portanto, em um diagnóstico da realidade institucional do CBMDF. A etapa seguinte envolveu a identificação de boas práticas e de critérios metodológicos adotados por outras instituições públicas na área de contratações e logística. Para isso, foram conduzidas entrevistas de campo com gestores públicos atuantes em órgãos da segurança pública das esferas distrital e federal, como a Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF), a Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal (SSP/DF), a Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) e a Polícia Federal (PF)

As entrevistas, de caráter semiestruturado, foram conduzidas com chefes de comissões de contratações e de unidades de desenvolvimento de sistemas, durante os meses de julho e agosto de 2025. A seleção dos participantes baseou-se em sua experiência comprovada em processos de contratação pública, bem como no conhecimento técnico presumido sobre o tema, especialmente no que se refere à utilização eficiente dos recursos disponíveis pelos órgãos públicos.

Em seguida, realizou-se uma revisão bibliográfica e documental com o objetivo de investigar o potencial de aplicação do BSC como ferramenta estratégica na gestão do macroprocesso licitatório. A partir dessa análise, foram definidas as perspectivas do BSC mais adequadas ao contexto do macroprocesso de compras.

Os procedimentos adotados resultaram na delimitação de um modelo de gestão para priorização dos processos licitatórios, consolidando as boas práticas e os indicadores identificados ao longo da pesquisa.

Por fim, o modelo proposto foi validado por meio de sua aplicação a todos os processos licitatórios tramitados na Comissão Permanente de Licitações (COPLI) no ano de 2024 e até agosto do ano de 2025, permitindo avaliar sua consistência e aplicabilidade prática.

Para a validação, foi necessário fazer a simulação de dois indicadores. O primeiro, Prioridade do Setor Demandante, não estava disponível com a metodologia de planejamento utilizada pelo CBMDF no exercício de 2025, de modo que sua aplicação real será possível apenas a partir de 2026, por meio da elaboração do PCA exigido pela nova Portaria nº 18 (CBMDF, 2025c). O segundo indicador, Maturidade Processual, foi ajustado especificamente para o ano de 2024.

No caso do indicador Prioridade do Setor Demandante, os processos de cada setor foram analisados de maneira aleatória, atribuindo-se a maior prioridade ao primeiro processo avaliado e diminuindo gradualmente a prioridade à medida que os demais processos do mesmo setor eram considerados. Quanto ao indicador Maturidade Processual, os processos referentes ao ano de 2024 foram atribuídos à faixa de pontuação de número 3, definida na Tabela 7, que corresponde à maturidade típica observada na maioria dos processos quando encaminhados à COPLI, considerando que grande parte deles já se encontrava finalizado ou em fase contratual.

Esses ajustes permitiram a validação do modelo de gestão, garantindo que seus critérios pudessem ser aplicados de forma coerente e consistente, mesmo diante de limitações temporais na disponibilidade de dados ou falta de informações disponíveis, demonstrando a robustez e a aplicabilidade prática da metodologia desenvolvida.

## **2.3 Resultados e discussão**

### **2.3.1 Entrevistas com os responsáveis pela priorização de demandas de Órgãos de Segurança Pública**

As entrevistas realizadas foram do tipo semiestruturado, organizadas em cinco eixos temáticos, totalizando quinze perguntas abertas, e conduzidas com os chefes das comissões de contratações da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF), da Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal (SSP/DF), da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) e com o chefe da Unidade de Desenvolvimento de Sistemas da Polícia Federal (PF). As instituições foram selecionadas com base em sua representatividade no contexto da segurança pública distrital e federal, além da similaridade de suas estruturas administrativas com a do CBMDF.

Em consonância com o segundo objetivo específico da pesquisa, as entrevistas buscaram identificar boas práticas e critérios metodológicos utilizados para a seleção e validação de indicadores estratégicos objetivos aplicáveis ao macroprocesso de compras públicas. A análise dos dados coletados foi conduzida segundo a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011, apud Sousa e Santos, 2020), com categorização temática das respostas para facilitar a interpretação e sistematização dos resultados.

A questão 4 do roteiro de entrevista, Apêndice A, investigou a existência e o uso de indicadores estratégicos específicos voltados ao monitoramento da eficiência, eficácia e economicidade do macroprocesso licitatório. Observou-se que apenas um dos órgãos entrevistados utiliza indicadores específicos para esse macroprocesso, enquanto dois outros empregam indicadores estratégicos de caráter geral, aplicados em nível organizacional. Um dos órgãos afirmou não utilizar qualquer tipo de indicador no âmbito das contratações. A Tabela 1 apresenta a categorização das respostas obtidas.

Tabela 1 – Resultado da questão 4

<b>Tópicos mencionados nas entrevistas</b>	<b>Categorias</b>	<b>Exemplos</b>
01 órgão	Usa indicadores específicos para compras	Valor estimado Risco de descontinuidade Disponibilidade orçamentária Prioridade do setor demandante
02 órgãos	Usa indicadores estratégicos do órgão	Alinhamento estratégico Abrangência Prazos Responsabilidade Socioambiental Recurso orçamentário
01 órgão	Não utiliza indicadores	-

Fonte: O autor

A questão 6 do roteiro procurou mapear as ferramentas de gestão utilizadas para priorização de demandas. Os dados, sintetizados na Tabela 2, revelam que todos os órgãos entrevistados utilizam algum tipo de instrumento, com variação quanto à formalização e à complexidade, indo desde planilhas eletrônicas até sistemas informatizados com *dashboards* e matrizes específicas de priorização.

Tabela 2 – Resultado da questão 6

<b>Tópicos mencionados nas entrevistas</b>	<b>Categorias</b>	<b>Exemplos</b>
Sistema de Priorização de Demandas	Sistema	Ferramentas dedicadas com interface e critérios definidos
<i>Dashboards</i> e Matriz GUT	Ferramenta de gestão	Planilhas inteligentes, modelos híbridos
Planilha em Excel ou SEI	Planilha eletrônica	Controle manual por parte das comissões

Fonte: O autor

Além das questões destacadas, os demais tópicos abordados nas entrevistas contribuíram para compreender a estrutura organizacional de cada órgão no contexto das compras públicas, bem como para identificar boas práticas adotadas na rotina operacional da gestão de contratações.

### **2.3.2 Definição de indicadores para o modelo de priorização de processos licitatórios**

A definição dos indicadores que integram esta pesquisa baseou-se em três pilares principais: a viabilidade de extração de dados a partir dos documentos do próprio processo licitatório, a relevância estratégica do indicador para o processo decisório institucional e a validação por meio de entrevistas com gestores públicos experientes.

O alinhamento estratégico foi tratado como pré-requisito para que o processo licitatório seja considerado apto a integrar a matriz de priorização. Essa decisão se baseia no fato de que a justificativa da demanda deve demonstrar aderência ao Planejamento Estratégico Institucional e sua inclusão formal no Plano de Contratações Anual (PCA).

A seguir, são apresentados os nove indicadores definidos, com breve descrição e fundamentação para sua adoção.

O primeiro indicador, denominado Risco de Descontinuidade, foi considerado o mais crítico, por representar o potencial de interrupção de serviços essenciais já prestados pela Corporação. Esse risco impacta diretamente a continuidade administrativa e operacional do CBMDF. Tal indicador também foi mencionado por um dos órgãos entrevistados como critério utilizado internamente na definição de prioridades, reforçando sua relevância prática.

Em segundo lugar, destaca-se o Impacto Operacional, indicador voltado a mensurar a influência direta que a contratação pode exercer sobre a atividade-fim da Corporação. Embora alguns processos estejam associados à criação de novos serviços, a análise considerou que o impacto operacional deve ser compreendido em sua dimensão tanto atual quanto potencial. Em uma das entrevistas, o gestor reforçou esse entendimento ao afirmar: *“O vínculo com a atividade-fim deve ser o principal norteador da decisão”*.

O terceiro indicador selecionado foi a Maturidade Processual, que se refere ao estágio de desenvolvimento documental e procedimental do processo licitatório. Embora relevante para a tramitação do processo, sua ponderação foi reduzida em

relação aos dois indicadores anteriores, visto que a maturidade do processo em si não garante seu impacto final. Ainda assim, a análise demonstrou que processos mais maduros tendem a gerar menos retrabalho e maior previsibilidade administrativa.

O quarto indicador é a Disponibilidade Orçamentária, mensurada com base na existência de declaração emitida pela DIOFI. Este fator se revelou determinante para a viabilidade de execução da despesa e foi apontado como um dos principais critérios de decisão em todos os órgãos entrevistados. A ausência dessa declaração compromete não apenas a priorização, mas a execução do processo como um todo.

Na sequência, considerou-se a Urgência Técnica ou Legal, que se refere a prazos estabelecidos por força normativa, judicial ou necessidade operacional. Esse indicador permite diferenciar processos que, mesmo com baixo risco de descontinuidade, exigem resposta imediata do ponto de vista institucional.

O Valor Estimado da Contratação foi incluído como um fator de análise financeira e de impacto administrativo. Como destacado nas entrevistas, valores mais elevados tendem a demandar maior robustez processual e atenção institucional, seja pelo volume de recurso envolvido, seja pelo risco reputacional ou controle externo mais rigoroso.

Outro indicador incorporado foi a Abrangência Organizacional, entendido como o número de unidades administrativas diretamente beneficiadas com a contratação. Contratações que afetam múltiplas unidades devem, por premissa de interesse público, receber maior atenção. A ideia foi reforçada por um entrevistado, que destacou: *“Processos com múltiplos beneficiários são mais difíceis de justificar em caso de atraso ou insucesso”*.

A Prioridade do Setor Demandante foi inserida como uma forma de valorizar a visão da ponta do sistema. Cada setor demandante é responsável por ordenar seus processos no momento da inclusão no PCA. Essa autorreferência permite respeitar a percepção interna de urgência, ao mesmo tempo em que assegura isonomia, pois todos os setores têm o mesmo peso de participação.

Por fim, foi incluído o indicador Inovação, que representa contratações que introduzem soluções novas, substituem sistemas redundantes ou geram aumento de eficiência sistêmica. Embora não associado diretamente à urgência ou gravidade, sua introdução no modelo visa estimular contratações com alto potencial de transformação institucional, como apontado por um dos entrevistados: *“A inovação não pode ser deixada de fora, ainda que não seja urgente”*.

A definição dos indicadores, portanto, buscou contemplar múltiplas dimensões críticas do processo decisório na administração pública — desde a continuidade institucional até a indução de práticas inovadoras — com base em critérios objetivos, mensuráveis e sustentáveis, compondo assim o alicerce sobre o qual se propõe a estruturação do modelo de priorização tratado no tópico seguinte.

### **2.3.3 Definição do modelo de priorização de processos licitatórios**

Para estruturar o modelo de priorização de processos licitatórios, os indicadores previamente definidos foram organizados conforme os princípios do Balanced Scorecard (BSC), metodologia amplamente utilizada na gestão estratégica. No entanto, considerando a natureza do macroprocesso licitatório no setor público e, especificamente, a estrutura do CBMDF, optou-se por adaptar as quatro perspectivas originais do BSC para uma nova configuração, mais aderente à realidade institucional.

As quatro perspectivas utilizadas no presente estudo foram: Financeira, Cliente (Demandante), Eficiência Processual e Entrega Operacional, sendo esta última escolhida em substituição à tradicional “Aprendizado e Crescimento”. Essa substituição justifica-se pela ênfase do CBMDF na prestação de serviços públicos de forma contínua e eficaz, tornando a entrega final da solução contratada um eixo central de análise. A classificação dos nove indicadores dentro dessas quatro perspectivas está apresentada na Tabela 3.

**Tabela 3 – Classificação dos indicadores utilizando o BSC**

<b>Perspectiva BSC Adaptada</b>	<b>Indicador</b>	<b>Justificativa</b>
Financeira	4. Disponibilidade Orçamentária	Reflete a viabilidade financeira da contratação, com impacto direto no orçamento.
	6. Valor Estimado	Reflete o custo da contratação e a gestão do orçamento público.
Cliente (Demandante)	8. Prioridade do Setor Demandante	Representa a percepção e urgência do setor demandante.
	7. Abrangência Organizacional	Mede o alcance do benefício da contratação dentro da estrutura organizacional.
Eficiência Processual	3. Maturidade Processual	Avalia o estágio de desenvolvimento da documentação processual.
	9. Inovação	Representa a modernização dos processos e a substituição de soluções antigas.
Entrega Operacional	1. Risco de Descontinuidade	Mede a urgência da entrega para manter o funcionamento institucional.
	2. Impacto Operacional	Avalia a contribuição direta para a missão operacional do CBMDF.
	5. Urgência Técnica/Legal	Considera o tempo e o imperativo legal para entrega da solução contratada.

Fonte: O autor

Para estabelecer os pesos e faixas de pontuação dos indicadores, foi adotada uma abordagem inspirada na Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), ferramenta amplamente utilizada para hierarquização de problemas em ambientes organizacionais. Cada indicador foi analisado quanto ao seu impacto potencial (gravidade), à necessidade temporal de resposta (urgência) e à possibilidade de agravamento se negligenciado (tendência). Com base nessa análise qualitativa, foram atribuídos pesos diferenciados que refletem a relevância relativa de cada indicador dentro do processo decisório. A correlação entre os indicadores, os

critérios GUT, os respectivos pesos e as faixas de pontuação foi consolidada na Tabela 4.

**Tabela 4 – Correlação entre indicadores e Matriz GUT**

<b>Indicador</b>	<b>Peso</b>	<b>Faixa</b>	<b>Correlação GUT</b>	<b>Justificativa</b>
Risco de Descontinuidade	2,00	1-5	Gravidade + Urgência	Alta gravidade se serviço for interrompido; muitas vezes urgente.
Impacto Operacional	1,75	1-5	Gravidade	Afeta diretamente a missão fim da Corporação.
Urgência Técnica/Legal	1,00	1-5	Urgência	Relaciona-se a prazos normativos ou judiciais.
Maturidade Processual	1,25	1-5	Tendência	Processos mais maduros têm tendência de rápida tramitação.
Inovação	0,25	0-3	Tendência	Gera impacto no longo prazo (elevada tendência, menor urgência).
Disponibilidade Orçamentária	1,00	1-5	Urgência + Gravidade	Alta gravidade sem dotação; urgência por janelas fiscais limitadas.
Valor Estimado	0,50	1-5	Gravidade	Altos valores podem implicar maior atenção, mas nem sempre são urgentes.
Abrangência Organizacional	0,50	1-5	Tendência + Gravidade	Maior abrangência tende a impactar mais setores, inclusive no futuro.
Prioridade do Setor Demandante	0,75	1-5	Urgência	Reflete a urgência percebida internamente pelo demandante.

Fonte: O autor

As faixas de pontuação foram definidas para tornar o modelo ainda mais objetivo. Dessa forma, foram estabelecidos critérios claros para cada indicador.

O indicador Risco de Descontinuidade recebeu o maior peso por refletir a possibilidade de interrupção de serviços essenciais, o que comprometeria diretamente a missão institucional do CBMDF. A faixa de pontuação foi construída com base na situação contratual do objeto, atribuindo maior valor àqueles processos

cujo contrato anterior já venceu ou cuja substituição está em fase crítica, com até 3 meses do término do contrato. Os critérios estão detalhados na Tabela 5.

**Tabela 5 – Indicador Risco de Descontinuidade**

<b>Pontuação</b>	<b>Critério</b>
1	Processo de aquisição de novo serviço/produto, sem contrato vigente
2	Sem contrato vigente, mas com possibilidade de contingência
3	Contrato vigente, mas com risco de vencimento em até 6 meses
4	Contrato vigente prestes a vencer em até 3 meses
5	Contrato vencido ou em emergência temporária; alto risco de descontinuidade

Fonte: O autor

Em seguida, o Impacto Operacional foi considerado altamente relevante, refletindo a centralidade da atividade-fim no escopo da Corporação. Para esse critério, foram definidas faixas que distinguem claramente objetos com impacto indireto daqueles essenciais à atuação operacional, como EPs, viaturas ou sistemas críticos de atendimento. A descrição detalhada encontra-se na Tabela 6.

**Tabela 6 – Indicador Impacto Operacional**

<b>Pontuação</b>	<b>Critério</b>
1	Sem impacto operacional direto
2	Apoia atividades operacionais, mas não essenciais
3	Reforça a capacidade de resposta em atividades operacionais secundárias
4	Sustenta ou mantém capacidade de operação em serviço essencial
5	Essencial para o funcionamento direto das atividades-fim

Fonte: O autor

A Maturidade Processual recebeu peso intermediário, uma vez que sua função é assegurar a viabilidade técnica e documental do processo, sem, no entanto, se sobrepor à relevância estratégica da contratação. As faixas foram estabelecidas considerando o grau de avanço nos componentes do planejamento da contratação, como Termo de Referência (TR), pesquisa de preços, minuta de edital,

minuta jurídica e pareceres. Quanto mais maduro o processo, maior a prontidão para iniciar o certame. Os critérios podem ser observados na Tabela 7.

**Tabela 7 – Indicador Maturidade Processual**

<b>Pontuação</b>	<b>Critério</b>
1	Apenas o termo de referência foi iniciado
2	TR finalizado, sem pesquisa de preços válida
3	TR e pesquisa finalizados, sem minuta de edital
4	TR, pesquisa, edital e minuta jurídica finalizados
5	Documentação completa e aprovada

Fonte: O autor

Para Disponibilidade Orçamentária, foram definidas quatro faixas conforme a Tabela 8, refletindo o grau de comprometimento real dos recursos e alinhando-se ao princípio da responsabilidade fiscal. A análise foi baseada na declaração orçamentária emitida pela DIOFI e sua relevância para a viabilidade da contratação.

**Tabela 8 – Indicador Disponibilidade Orçamentária**

<b>Pontuação</b>	<b>Critério</b>
1	Ausência de Declaração Orçamentária emitida pela DIOFI
3	Declaração Orçamentária genérica emitida pela DIOFI (ex: SRP)
4	Declaração Orçamentária específica emitida pela DIOFI
5	Dotação vinculada a convênio ou emenda parlamentar com previsão formal de repasse

Fonte: O autor

O Indicador Urgência Técnica ou Legal foi estruturado em faixas que consideram desde a ausência de prazo crítico até a existência de exigências legais, judiciais ou normativas com prazo fatal. Esse critério permite priorizar processos com documentação comprobatória, conforme descrito na Tabela 9.

**Tabela 9 – Indicador Urgência Técnica ou Legal**

<b>Pontuação</b>	<b>Critério</b>
1	Sem prazo urgente identificado
2	Demanda com prazo projetado, sem riscos
3	Prazo administrativo ajustado ao planejamento, mas com risco moderado
4	Determinação interna excepcional, com prazo próximo
5	Prazo estabelecido por norma legal, judicial ou com perda contratual imediata

Fonte: O autor

O valor estimado foi utilizado para definir faixas que alteram a categoria do processo, dependendo do valor estimado. A faixa 1 reflete o limite mínimo para o valor dispensável à licitação, conforme o inciso II do art. 75 da Lei Federal nº 14.133/2021, atualizado pelo Decreto nº 12.343, de 30 de dezembro de 2024. A faixa 2 vai até o limite máximo dos valores que definem o limite para a categorização de empresas de pequeno porte, conforme estabelecido pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Na faixa 3, o limite máximo foi definido com o valor que, geralmente, é auditado pelos órgãos de controle externo. Os critérios 4 e 5 foram estabelecidos para separar as contratações de grande vulto no âmbito do CBMDF.

Essa estrutura valoriza processos de maior vulto financeiro, sem que isso represente um fator determinante para a priorização final. O resultado pode ser observado na Tabela 10.

É necessário considerar o momento em que a corporação se encontra para atribuir valor a esse indicador. Durante as entrevistas, foi possível observar que a execução orçamentária constitui um fator crucial na definição da prioridade dos processos licitatórios. No entanto, constatou-se que, em alguns órgãos, a prioridade era diretamente proporcional ao valor estimado dos processos, enquanto em outros ocorria o inverso, ou seja, a prioridade era atribuída de forma inversamente proporcional ao valor estimado.

Essa diferença decorre da situação orçamentária de cada órgão. Nos órgãos em que existe a certeza de utilização de 100% do orçamento, priorizam-se os

processos de menor valor estimado, com o objetivo de atender ao maior número possível de processos. Já nos órgãos em que a execução orçamentária não atinge a totalidade dos recursos disponíveis, observa-se a priorização de processos com maior valor estimado.

Ou seja, esse indicador deve ser reavaliado anualmente, de forma a refletir a maturidade da Corporação quanto à execução do orçamento disponível em cada exercício financeiro, garantindo, assim, sua utilização adequada.

**Tabela 10 – Indicador Valor Estimado**

<b>Pontuação</b>	<b>Critério</b>
1	R\$ 62.725,59 a R\$ 1.000.000,00
2	R\$ 1.000.000,01 a R\$ 4.800.000,00
3	R\$ 4.800.000,01 a R\$ 7.000.000,00
4	R\$ 7.000.000,01 a R\$ 10.000.000,00
5	Acima de R\$ 10.000.000,01

Fonte: O autor

A Abrangência Organizacional foi dividida em faixas crescentes conforme o impacto sobre a estrutura interna do CBMDF, como descrito na Tabela 11. Esse indicador avalia a transversalidade dos benefícios gerados pela contratação.

**Tabela 11 – Indicador Abrangência Organizacional**

<b>Pontuação</b>	<b>Critério</b>
1	Restrito a uma única seção
2	Atende a uma unidade completa
3	Envolve duas ou mais unidades
4	Atende a uma Diretoria ou Departamento
5	Impacta diretamente toda a Corporação

Fonte: O autor

No critério prioridade do setor demandante, foi definido um modelo autorreferenciado, no qual cada setor ordena seus próprios processos, e somente os cinco primeiros recebem pontuação. Processos abaixo da quinta posição são

considerados de baixa prioridade e pontuam zero, garantindo isonomia entre setores e controle da pressão por demanda excessiva, conforme Tabela 12.

**Tabela 12 – Indicador Prioridade do Setor Demandante**

<b>Pontuação</b>	<b>Critério</b>
0	Prioridade maior que 5 (fora da lista do setor)
1	Prioridade número 5 no setor
2	Prioridade número 4 no setor
3	Prioridade número 3 no setor
4	Prioridade número 2 no setor
5	Prioridade número 1 no setor

Fonte: O autor

Por fim, o critério Inovação foi definido para valorizar contratações que introduzem soluções inéditas ou substituem sistemas obsoletos. As faixas de pontuação, conforme a Tabela 13, visam premiar a implementação de soluções transformadoras, mesmo que não envolvam urgência imediata.

**Tabela 13 – Indicador Inovação**

<b>Pontuação</b>	<b>Critério</b>
0	Processo trata de item já contratado regularmente (sem inovação)
1	Substituição pontual ou pequena melhoria incremental
2	Nova solução com benefícios relevantes ou simplificação de processos
3	Solução inédita que substitui várias anteriores ou cria novo serviço estratégico

Fonte: O autor

A estrutura final do modelo adotado neste estudo, apresentado no Apêndice B, combina ponderação e padronização, por meio de escores atribuídos a cada processo licitatório com base nos nove indicadores. Para cada indicador, foram definidas faixas de pontuação específicas, conforme os critérios normativos, operacionais e estratégicos identificados ao longo da pesquisa. Essa sistematização permite uniformidade na aplicação e reduz a margem de subjetividade, além de

viabilizar a aplicação prática por meio de ferramentas como planilhas eletrônicas com filtros automáticos.

A pontuação total atribuída a cada processo é resultante da soma ponderada dos escores obtidos em cada indicador, conforme a fórmula abaixo:

$$Pontuação\ Total = \sum_{i=1}^9 (P_i \times F_i) \quad (1)$$

Na Equação 1,  $P_i$  representa o peso atribuído ao indicador  $i$ , conforme Tabela 4; e  $F_i$ , a faixa de pontuação atribuída ao processo, com base no indicador  $i$ .

O escore total obtido por cada processo permite sua ordenação em uma lista de prioridade técnica, promovendo isonomia entre setores demandantes e possibilitando decisões gerenciais mais informadas e alinhadas ao interesse público.

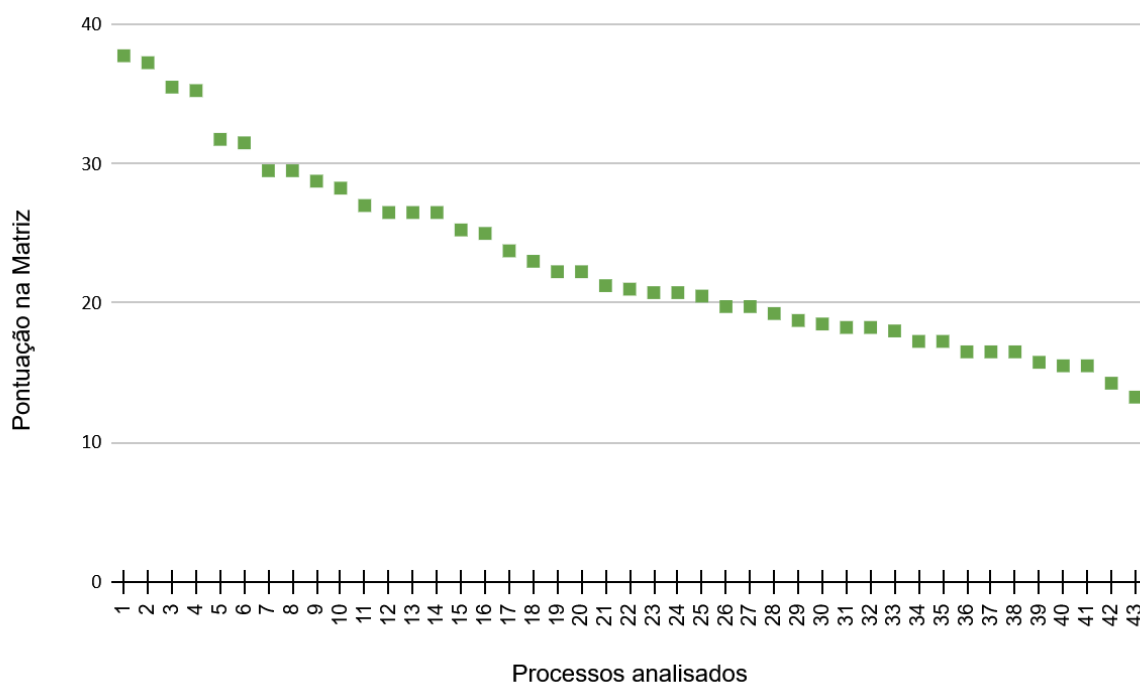
#### **2.3.4 Validação do modelo de priorização de processos licitatórios**

A validação do modelo foi realizada por meio da análise de todos os processos licitatórios tramitados na COPLI no ano de 2024 e até agosto do ano de 2025, apresentados nos Apêndices C e D, respectivamente.

Os resultados foram consolidados em gráficos de dispersão, Figuras 1 e 2, que representam a distribuição das pontuações na matriz de prioridade de cada processo analisado. As pontuações foram organizadas em ordem decrescente de prioridade, permitindo a identificação clara da classificação de todos os processos após a aplicação da metodologia proposta.

No ano de 2024, Figura 1, observaram-se sete casos em que dois processos apresentaram a mesma pontuação e duas ocorrências em que três processos apresentaram pontuações iguais.

**Figura 1 - Dispersão de pontuação dos processos licitatórios Ano 2024**

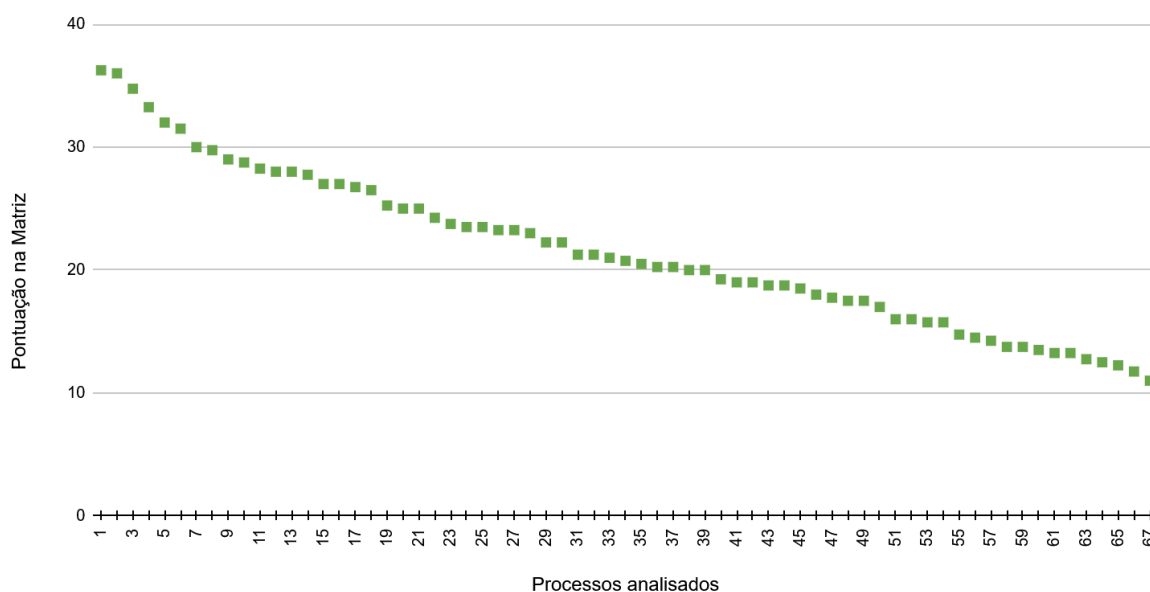


Fonte: O autor

No ano de 2025, Figura 2, ocorreram dezesseis casos com dois processos empatados, sem registros de empates envolvendo três ou mais processos.

A análise dos gráficos de dispersão, nos quais o modelo de gestão proposto foi aplicado, evidencia a possibilidade de estabelecer uma classificação de prioridades mais precisa. O modelo permite separar quase individualmente os processos por grau de prioridade, proporcionando uma visão detalhada e discriminada da ordem de atendimento. Essa granularidade, entretanto, não é alcançável quando se utiliza a metodologia de priorização vigente, que concentra grande parte dos processos nos níveis mais altos de prioridade, limitando a capacidade de distinção entre eles.

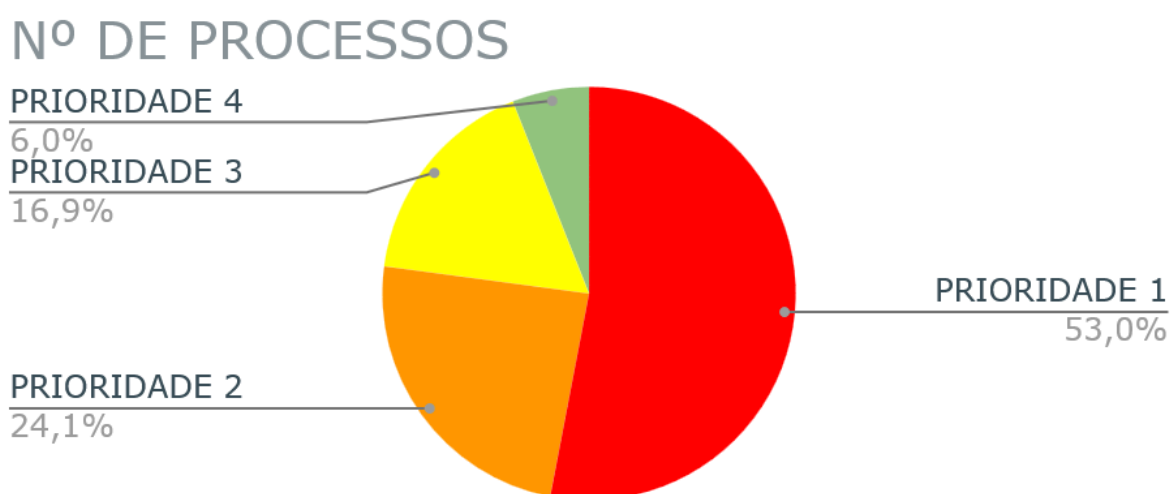
**Figura 2 - Dispersão de pontuação dos processos licitatórios Ano 2025**



Fonte: O autor

A Figura 3 ilustra a classificação de prioridade dos processos que constavam na planilha de controle da COPLI em setembro de 2025, utilizando a metodologia de priorização vigente à época. Nela, observa-se que a classificação apresenta quatro níveis de prioridade.

**Figura 3 - Prioridade dos processos na COPLI em setembro de 2025 utilizando a metodologia vigente**

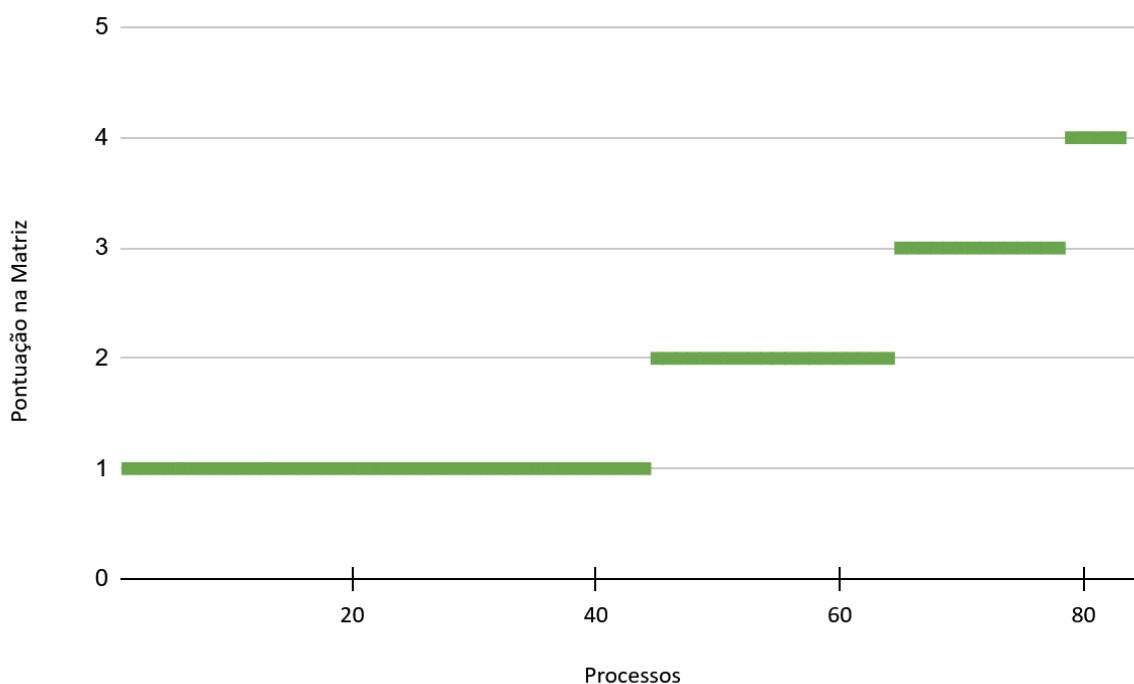


Fonte: CBMDF, 2025a

Ao considerar um total de 83 processos licitatórios, verifica-se que os processos com maior grau de prioridade, prioridade 1, representam 53% do total, ou seja, 44 processos estavam empatados no nível mais alto. No segundo nível de prioridade, prioridade 2, outros 20 processos estavam empatados, correspondendo a 24,1% do total. Dessa forma, utilizando a metodologia vigente na COPLI em setembro de 2025, 77,1% dos processos (64 processos) estavam classificados nos graus mais elevados de prioridade.

Para facilitar a visualização da comparação entre o modelo de priorização vigente e o modelo desenvolvido neste artigo, os dados apresentados na Figura 3 foram organizados e apresentados em um gráfico de dispersão, Figura 4, permitindo a comparação direta com as Figuras 1 e 2.

**Figura 4 - Dispersão de pontuação dos processos em setembro de 2025 utilizando a metodologia vigente**



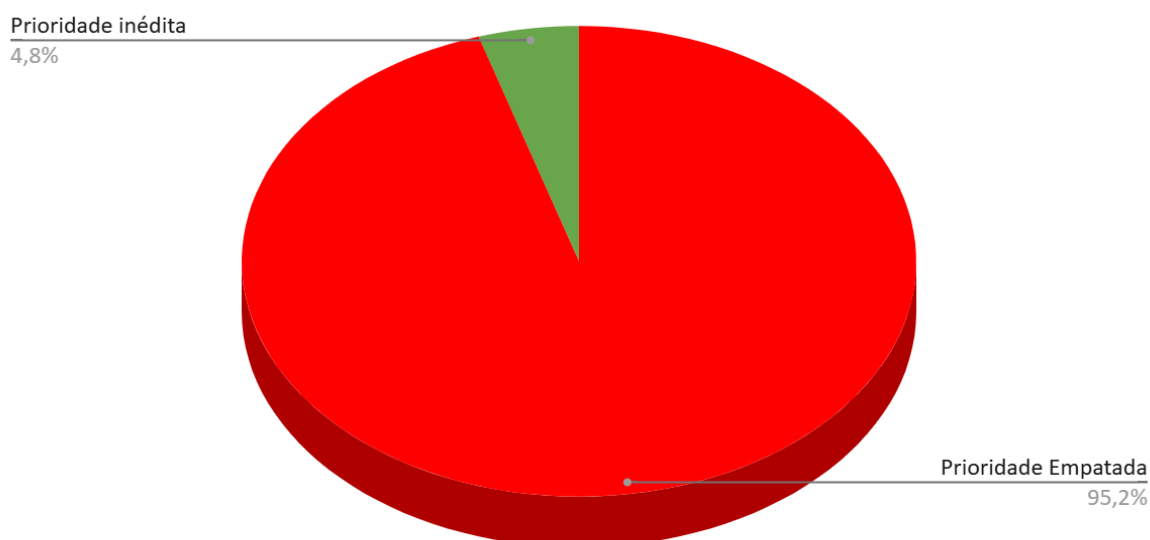
Fonte: O autor

Observando-se as Figuras 1, 2 e 4, é possível perceber a significativa diferença entre as duas metodologias aplicadas à priorização dos processos licitatórios. Ao aplicar a metodologia proposta neste artigo, nota-se uma separação sequencial das prioridades, com empates pontuais, permitindo uma visualização

mais detalhada e discriminada do grau de prioridade de todos os processos analisados.

A metodologia de priorização vigente possui quatro níveis de prioridade e baseia-se na percepção subjetiva dos gestores, sem a utilização de indicadores formais, o que resulta em uma taxa de empates de prioridade de processos de 95,18%, conforme apresentado na Figura 5.

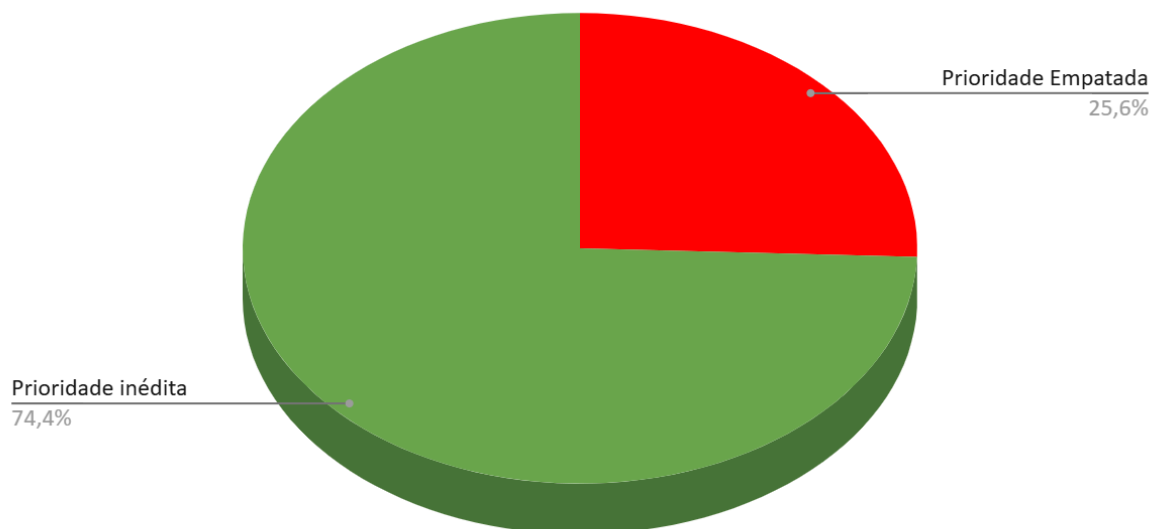
**Figura 5 - Taxa de empates em todos os níveis de prioridade dos processos até setembro 2025 utilizando a metodologia vigente**



Fonte: O autor

O modelo de gestão proposto neste artigo apresenta uma graduação detalhada de pontuação, na qual a pontuação mínima de prioridade atinge 8,75 pontos, enquanto a máxima prioridade alcança 44,5 pontos. Considerando que o incremento mínimo na pontuação é de 0,25 pontos, a amplitude corresponde a 143 níveis de prioridade, valor mais adequado ao volume de processos licitatórios que tramitam anualmente na COPLI.

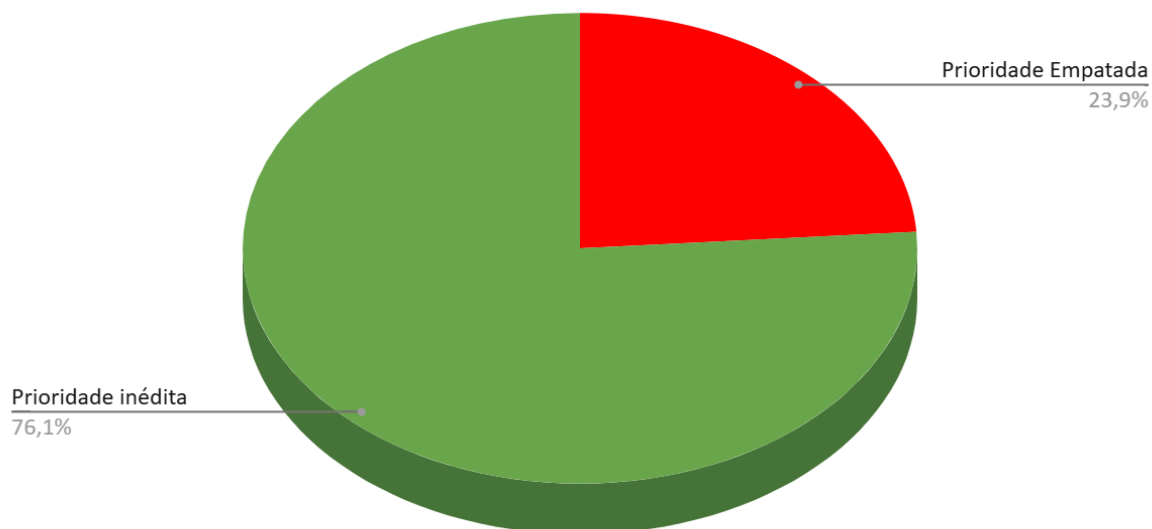
**Figura 6 - Taxa de empates em todos os níveis de prioridade dos processos de 2024 utilizando a metodologia proposta**



Fonte: O autor

A taxa de empates utilizando a metodologia proposta está representada nas Figuras 6 e 7. Na simulação aplicada aos processos de 2024 (Figura 6), a taxa de empates foi de 25,58%, enquanto nos processos de 2025 (Figura 7) a taxa foi de 23,88%.

**Figura 7 - Taxa de empates em todos os níveis de prioridade dos processos até agosto de 2025 utilizando a metodologia proposta**



Fonte: O autor

Devido à grande discrepância na amplitude de níveis de prioridade entre o modelo vigente e o proposto, a comparação direta da taxa de empates entre diferentes níveis não é viável. Dessa forma, a análise comparativa considerou o somatório total de todas as ocorrências de empates, conforme apresentado nas Figuras 5, 6 e 7.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo estabelecer um modelo de gestão para definir a prioridade dos processos licitatórios do CBMDF, utilizando ferramentas de gestão, como o *Balanced Scorecard* (BSC). O desenvolvimento do estudo buscou avaliar a metodologia de priorização, visando melhorias na eficiência da utilização dos recursos pela corporação.

Nesse contexto, o estudo teve como propósito identificar, por meio do método científico, uma solução para o problema proposto. Na introdução, foram apresentados a definição do problema, a justificativa, o objetivo geral e os objetivos específicos. Na revisão de literatura, exploraram-se informações e conceitos de autores renomados, servindo de base para a construção da solução do problema identificado.

O estudo não se fundamentou apenas na revisão bibliográfica. Foram realizadas entrevistas com os responsáveis pela priorização de demandas nos órgãos de segurança pública, o que possibilitou a extração de informações sobre boas práticas e indicadores utilizados, subsidiando a definição do modelo de gestão proposto.

Com base na revisão de literatura e nas entrevistas, foram selecionados os indicadores para o modelo de priorização dos processos licitatórios. A esses indicadores foram aplicados conceitos de ferramentas de gestão consolidadas, como o BSC e a Matriz GUT, resultando na versão final do modelo de gestão.

A versão final do modelo foi validada por meio de sua aplicação a todos os processos licitatórios tramitados na COPLI entre 2024 e agosto de 2025, demonstrando sua capacidade de definir a prioridade dos processos de maneira sequencial, com empates pontuais. O modelo mostrou-se eficiente quando comparado à metodologia vigente, na qual 53% dos processos estavam concentrados no mais alto grau de prioridade.

Como próximos passos, recomenda-se a aplicação piloto do modelo no âmbito da COPLI em 2026, quando entrará em vigor o primeiro Plano de Contratações Anual (PCA) do CBMDF. Durante esse ciclo, o modelo será avaliado

quanto à sua consistência e aplicabilidade, com eventuais ajustes nos parâmetros sempre que necessário.

É fundamental que, durante a aplicação do modelo na fase piloto, seja utilizado um dos seguintes métodos: o método Delphi ou o *Analytic Hierarchy Process* (AHP), para a reavaliação dos pesos atribuídos aos indicadores. Isso permitirá mitigar críticas quanto à possível subjetividade na definição desses pesos.

Após a validação do modelo, sugere-se a avaliação de sua expansão para todo o CBMDF, por meio da institucionalização de um Sistema de Priorização de Demandas, utilizando a metodologia proposta.

O objetivo geral foi alcançado com a consecução de cada objetivo específico, permitindo a conclusão deste artigo e a proposição de um modelo de gestão consistente e aplicável à priorização de processos licitatórios no CBMDF.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Denise Silva. **Gestão de riscos nas contratações públicas**. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2024. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11612/6979>. Acesso em: 25 mai. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil Brasília**: Casa Civil, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Estabelece a Política de Governança da Administração Pública. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 nov. 2017a. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm).

Acesso em: 23 jun. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 12.343**, de 30 de dezembro de 2024. Regulamenta a Lei nº 14.133/2021, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 dez. 2024. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2024/decreto/d12343.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d12343.htm).

Acesso em: 10 ago 2025

BRASIL. **Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 16 mai. 2025.

BRASIL. **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, 18 jul. 2002. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10520.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm). Acesso em: 16 mai. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011**. Dispõe sobre a contratação de bens e serviços para a realização da Copa do Mundo de 2014, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 ago. 2011. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm). Acesso em: 16 mai. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1 de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Diário Oficial da União: seção 1, ed. extra, Brasília, DF, ano 159, n. 61-F, p. 1-23, 1 abr. 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm). Acesso em: 23 maio 2025.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e estabelece normas

gerais sobre o tratamento diferenciado e favorecido a elas dispensado no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 dez. 2006. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 20 ago 2025.

CBMDF. **Planilha de controle de processos COPLI/DICOA**. Disponível em: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1WuKIOQ-hsnab558Q40fmoXh8gkjHcdCZZKr4X17UPGU/edit?gid=0#gid=0>. Acesso em: 20 setembro 2025, 2025a.

CBMDF. Manual de gerenciamento de projetos do CBMDF: metodologia aplicada. 1. ed. Brasília, DF: CBMDF, 2018. Aprovado pela Portaria nº 11, de 12 de setembro de 2018. Publicado no **Boletim Geral n. 176, de 14 set. 2018**, 2018.

CBMDF. Portaria nº 17, de 30 de junho de 2025. Disciplina os procedimentos para elaboração e aprovação do Plano de Aplicação de Recursos Financeiros (PARF) e da Proposta Orçamentária Anual (POA), do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. **Boletim Geral, Suplemento ao BG nº 120, de 1º jul. 2025**, 2025b.

CBMDF. Portaria nº 18, de 30 de junho de 2025. Disciplina os procedimentos para elaboração do Plano de Contratações Anual (PCA), do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. **Boletim Geral, Suplemento ao BG nº 120.1, de 1º jul. 2025**, 2025c.

CBMDF. Portaria de 19 de julho de 2024. Designa comissão para revisão da Portaria nº 21, de 8 de outubro de 2020, que disciplina os procedimentos para elaboração da Proposta Orçamentária Anual e do Plano de Aplicação de Recursos Financeiros – PARF. **Boletim Geral do CBMDF nº 137, de 22 julho de 2024**, 2024.

CBMDF. Portaria nº 21, de 8 de outubro de 2020. Disciplina os procedimentos para elaboração da Proposta Orçamentária Anual e para elaboração, aprovação e execução do Plano de Aplicação de Recursos Financeiros – PARF, do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal – CBMDF, e dá outras providências. **Boletim Geral do CBMDF nº 196, de 19 outubro de 2020**, 2020.

COSTA, E. M. et al. Indicadores estratégicos em processos licitatórios: proposta de um modelo adaptado ao setor público. **RBGP**, 2021.

DRUCKER, P. F. **Prática de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1962.

DUMONT, F. M.; GONÇALVES, M. A. H. P.; CEZAR, L. C. Gestão de riscos nas compras públicas: reflexões sobre a nova lei de licitações e contratos. **Revista do Direito Público**, Londrina, v. 19, n. 2, p. 185-206, jul. 2024. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/47724>. Acesso em: 17 mai. 2025.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. ***The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage***. Boston: Harvard Business Press, 2008.

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

NOBREGA, Airton Rocha. **Questões relevantes nas licitações públicas**. Brasília, Fortium, 2005.

NUNES, J.; LUCENA, R. L.; SILVA, O. G. Vantagens e desvantagens do pregão na gestão de compras no setor público: o caso da FUNASA – PB. **Revista de Serviço Público**, v. 58, n. 2, p. 227-243, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v58i2.172>. Acesso em: 17 mai. 2025.

PAULA, Daniel Ferreira de. **Análise dos resultados produzidos pela fase externa dos pregões eletrônicos do CBMDF nos anos 2019 e 2020**. 2021. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina, Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília - DF, 2021.

FILHO, Emílio H. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019. *E-book*. p.XII. ISBN 9786555206920. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555206920/>. Acesso em: 22 mai. 2025.

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

SANTANA, R. R.; SOARES, M. E. A relevância do papel da Controladoria Geral do Distrito Federal na disseminação das boas práticas de licitações sustentáveis no âmbito do Governo local. **Revista FOCO**, v. 11, n. 2, p. 53-81, mar./jun. 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/325815125\\_A\\_relevancia\\_do\\_papel\\_da\\_Controladoria\\_Geral\\_do\\_Distrito\\_Federal\\_na\\_disseminacao\\_das\\_boas\\_praticas\\_de\\_licitacoes\\_sustentaveis\\_no\\_ambito\\_do\\_Governo\\_local](https://www.researchgate.net/publication/325815125_A_relevancia_do_papel_da_Controladoria_Geral_do_Distrito_Federal_na_disseminacao_das_boas_praticas_de_licitacoes_sustentaveis_no_ambito_do_Governo_local). Acesso em: 19 mai. 2025.

SOLIGO, V. Indicadores: conceito e complexidade do mensurar em estudos de fenômeno-sociais. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 23, n. 52, p. 12-25, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.18222/eae235220121926>. Acesso em: 16 mai. 2025.

SOUSA, José Raul de; SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. **Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer**. Pesquisa e Debate em Educação, Juiz de Fora: UFJF, v. 10, n. 2, p. 1396 - 1416, jul. - dez. 2020. ISSN 2237-9444. DOI: <https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559>.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União**. – 5ª. ed. versão 2.0 – Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2024.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

**Entrevistado:** Responsável pelo setor de licitações do Órgão

**Objetivo:** Levantar boas práticas e critérios metodológicos adotados pelo Órgão na definição, seleção e validação de indicadores estratégicos aplicáveis à gestão do macroprocesso licitatório.

**Tipo de entrevista:** Semiestruturada

**Data:** \_\_/\_\_/\_\_\_\_

**Pesquisador responsável:** Daniel Ferreira de Paula

### **Eixo 1 – Contexto institucional e governança de contratações**

1. Como o Órgão organiza internamente o processo de licitações e contratações? (Delimitar no que se refere à priorização de demandas e verificar se essa priorização ocorre antes de o processo chegar à seção de licitações).
2. Existem normativos internos que definem metas, prioridades ou indicadores de desempenho para a área de licitações?
3. A alta gestão participa da definição de critérios estratégicos para a priorização das contratações?

### **Eixo 2 – Indicadores estratégicos e sua aplicação**

4. O Órgão utiliza indicadores estratégicos para monitorar a eficiência, eficácia ou economicidade do macroprocesso licitatório? Poderia citar alguns exemplos?
5. Como são definidos e validados esses indicadores? Há participação de diferentes áreas ou especialistas?
6. Algum modelo de gestão ou ferramenta estruturada (como *Balanced Scorecard*, Painel de Indicadores, Matriz GUT, *Dashboards*, etc.) é utilizado para alinhar os indicadores às estratégias institucionais?

**Eixo 3 – Priorização de demandas e critérios técnicos**

7. O Órgão adota alguma metodologia formal para priorizar processos licitatórios quando há limitação de recursos ou alta demanda?
8. Quais critérios são considerados prioritários na seleção ou reordenamento de processos?
9. Existem pesos atribuídos a determinados critérios, como, por exemplo, urgência, impacto institucional e disponibilidade orçamentária?

**Eixo 4 – Avaliação e revisão dos indicadores**

10. Com que frequência os indicadores utilizados são revisados ou atualizados?
11. Há mecanismos de retroalimentação do sistema (ex.: resultados anteriores influenciam a definição futura de prioridades)?
12. Quais são os principais desafios enfrentados na medição de desempenho em licitações públicas?

**Eixo 5 – Transferência de conhecimento e boas práticas**

13. O Órgão já compartilhou suas práticas com outras instituições públicas? Há cooperação técnica nesse campo?
14. Que boas práticas o(a) senhor(a) considera mais relevantes para a melhoria da governança nas contratações públicas?
15. Quais recomendações faria a uma instituição que deseja estruturar uma metodologia técnica para definir prioridades no macroprocesso licitatório?

## APÊNDICE B – MODELO DE PRIORIZAÇÃO

Ordem de Prioridade	Indicador	Peso	Faixa de Pontuação	Fonte de Dados Esperada
1	Risco de Descontinuidade	2.0	1: Processo de aquisição de novo serviço/produto, sem contrato vigente 2: Sem contrato vigente, mas com possibilidade de contingência 3: Contrato vigente, mas com risco de vencimento em até 6 meses 4: Contrato vigente prestes a vencer em até 3 meses 5: Contrato vencido ou em emergência temporária; alto risco de descontinuidade	Justificativa no TR + histórico da contratação
2	Impacto Operacional	1.75	1: Sem impacto operacional direto 2: Apoia atividades operacionais, mas não essenciais 3: Reforça a capacidade de resposta em atividades operacionais secundárias 4: Sustenta ou mantém capacidade de operação em serviço essencial 5: Essencial para funcionamento direto das atividades-fim	Descrição técnica do impacto no serviço operacional
3	Maturidade Processual	1.25	1: Apenas o termo de referência foi iniciado 2: TR finalizado, sem pesquisa de preços válida 3: TR e pesquisa finalizados, sem minuta de Edital 4: TR, pesquisa, edital e minuta jurídica finalizados 5: Documentação completa e aprovada	Etapas internas concluídas do planejamento da contratação
4	Disponibilidade Orçamentária	1.0	5: Dotação vinculada a convênio ou emenda parlamentar com previsão formal de repasse 4: Declaração Orçamentária específica emitida pela DIOFI 3: Declaração Orçamentária genérica emitida pela DIOFI (ex: SRP) 1: Ausência de Declaração Orçamentária emitida pela DIOFI	Declaração da DIOFI ou instrumento externo de garantia

5	Urgência Técnica/Legal	1.0	<p>1: Sem prazo urgente identificado</p> <p>2: Demanda com prazo projetado, sem riscos</p> <p>3: Prazo administrativo ajustado ao planejamento, mas com risco moderado</p> <p>4: Determinação interna excepcional com prazo próximo</p> <p>5: Prazo estabelecido por norma legal, judicial ou com perda contratual imediata</p>	Justificativa fundamentada no TR (prazo legal ou técnico)
6	Valor Estimado	0.5	<p>1: R\$ 62.725,59 a R\$ 1.000.000,00</p> <p>2: R\$ 1.000.000,01 a R\$ 4.800.000,00</p> <p>3: R\$ 4.800.000,01 a R\$ 7.000.000,00</p> <p>4: R\$ 7.000.000,01 a R\$ 10.000.000,00</p> <p>5: Acima de R\$ 10.000.000,01</p>	Valor total estimado no Termo de Referência
7	Abrangência Organizacional	0.5	<p>1: Restrito a uma única seção</p> <p>2: Atende a uma unidade completa</p> <p>3: Envolve duas ou mais unidades</p> <p>4: Atende a uma Diretoria ou Departamento</p> <p>5: Impacta diretamente toda a Corporação</p>	Abrangência informada pelo demandante ou análise técnica
8	Prioridade do Setor Demandante	0.75	<p>0: Prioridade maior que 5 (fora da lista do setor)</p> <p>1: Prioridade número 5 no setor</p> <p>2: Prioridade número 4 no setor</p> <p>3: Prioridade número 3 no setor</p> <p>4: Prioridade número 2 no setor</p> <p>5: Prioridade número 1 no setor</p>	Lista ordenada no PCA por setor demandante
9	Inovação	0.25	<p>0: Processo trata de item já contratado regularmente (sem inovação)</p> <p>1: Substituição pontual ou pequena melhoria incremental</p> <p>2: Nova solução com benefícios relevantes ou simplificação de processos</p> <p>3: Solução inédita que substitui várias anteriores ou cria novo serviço estratégico</p>	Descrição no TR com justificativa para nova solução

### APÊNDICE C – ANÁLISE PROCESSOS LICITATÓRIOS 2024

Nº Processo	Setor Demandante	Objeto da Licitação	INDICADORES									Pontuação Total
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
023	DIMAT	Combustível	5	5	3	4	4	5	5	3	0	37,75
019	CEMEV	Peças para viaturas	5	5	3	4	4	5	5	2	1	37,25
030	GAVOP	1º e 2º níveis de manut.	5	4	3	4	4	5	4	3	0	35,5
029	GAVOP	Manutenção Air Tractor 802F	5	4	3	4	4	3	4	4	0	35,25
003	CEMEV	Óleos lubrificantes	3	5	3	4	3	1	4	5	0	31,75

032	CECAF	Manutenção Piscinas	5	2	3	4	4	2	3	5	0	31,5
015	DITIC	Roteadores com Firewall	5	1	3	4	4	1	4	4	2	29,5
038	CEMEV	Pneus	2	5	3	4	3	5	5	1	1	29,5
021	CESMA	Água mineral 500ml e 200ml	3	4	3	4	3	1	3	4	0	28,75
025	POMED	Manutenção ar condicionado	5	2	3	4	4	1	2	2	0	28,25
028	DIMAT	Conservação e limpeza	2	3	3	4	4	5	4	2	0	27
014	CEMEV	Pick-up 4x4	2	4	3	3	2	4	5	3	0	26,5
017	GAVOP	Manutenção King Air	1	3	3	4	4	5	2	5	1	26,5
037	GAVOP	Capacitação pilotos	3	4	3	4	3	1	3	1	0	26,5
034	GAVOP	Habilitação MLTE e IFR	2	4	3	4	3	1	3	2	0	25,25

010	GPCIU	Peças para manut. de EAPRs	2	4	3	3	1	2	3	5	0	25
009	CETOP	Descensor autoblocante	2	3	3	4	1	1	3	5	0	23,75
020	GPRAM	Equipamentos para PP	1	4	3	4	1	1	2	5	0	23
008	DIMAT	Colchão	2	2	3	3	2	2	4	4	0	22,25
018	PODON	Manutenção autoclaves	3	1	3	4	3	1	2	3	0	22,25
011	DITIC	Microcomputadores COMAP	1	1	3	4	4	1	3	5	0	21,25
031	GPRAM	Roupas de apicultor	1	3	3	4	1	1	3	4	0	21
033	APROS	Kit lanche	1	1	3	4	4	2	1	5	0	20,75
039	CEMEV	Peças MRs	2	3	3	4	2	1	2	0	1	20,75
042	CECAF	Climatizadores	1	1	3	4	4	1	3	4	0	20,5

001	POMED	Sistema de vídeo endoscopia	2	1	3	4	1	2	1	5	0	19,75
040	DIMAT	Software gestão de saúde	1	1	3	4	4	2	4	1	2	19,75
004	CEMEV	Ferramentas	1	2	3	4	1	1	3	4	0	19,25
007	DIMAT	Água mineral 20 litros	1	1	3	4	1	0	5	5	0	18,75
035	APROS	Uniformes	1	1	3	3	4	1	1	4	0	18,5
006	AJGER	Medalha Imperador D. Pedro II	1	1	3	4	2	1	1	5	0	18,25
012	CESMA	Bandeirão	1	1	3	4	2	1	1	5	0	18,25
041	POMED	Reagentes (comodato)	2	1	3	4	1	2	3	1	1	18
002	PODON	Laser para laserterapia	1	1	3	4	1	1	1	5	0	17,25
013	PODON	Material de consumo PODON	1	1	3	4	1	1	1	5	0	17,25

005	POMED	Equipamentos oftalmológicos	1	1	3	4	1	1	1	4	0	16,5
016	PODON	Anestésicos	1	1	3	4	1	1	1	4	0	16,5
043	PODON	Raio X	1	1	3	4	4	1	1	0	0	16,5
024	POMED	Ultrassom	1	1	3	4	1	1	1	3	0	15,75
026	PODON	Material de consumo	1	1	3	4	1	1	2	2	0	15,5
036	PODON	Equipos e mochos	2	1	3	4	1	1	1	0	0	15,5
027	PODON	Fotopolimerizadores	1	1	3	4	1	1	1	1	0	14,25
022	COSEA	Permissão de uso	1	1	3	N/A	1	1	1	5	0	13,25

### APÊNDICE D – ANÁLISE PROCESSOS LICITATÓRIOS 2025

Nº Processo	Setor Demandante	Objeto da Licitação	INDICADORES									Pontuação Total
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
049	DITIC	Telefonia Móvel	4	4	5	4	4	4	4	4	0	36,25
029	GAVOP	Manutenção Air Tractor	5	4	5	4	4	1	4	3	0	36
048	DIMAT	Limpeza e Conservação	4	3	5	4	3	5	4	5	0	34,75
043	COMAP	CEFAP (Remanescente)	5	1	2	5	5	5	4	5	3	33,25
008	CEMEV	Gerenciamento Frota	1	5	3	4	4	5	5	5	3	32
017	CEMEV	Óleos Lubrificantes	3	5	3	4	3	1	5	4	0	31,5
003	GAEPH	Luvras, etc	4	4	3	3	3	1	2	5	0	30

001	PODON	Biossegurança	3	3	3	4	4	2	4	5	0	29,75
019	GAEPH	Aspirador, Talas e Prancha	2	4	5	4	2	1	4	3	0	28
063	PODON	Manutenção Autoclaves	5	1	5	4	4	1	2	2	0	29
004	GPCIU	Máscaras e Cilindros	2	5	3	3	2	2	5	5	0	28,75
038	POMED	Manutenção Ar-Condicionado	5	1	5	1	4	1	2	5	0	28,25
039	GAVOP	Gerenciamento Frota Aérea	1	5	3	1	4	5	3	5	3	28
023	GAVOP	Capacitação CAVAG	3	2	5	4	4	1	4	2	0	27,75
025	GAEPH	Mat. Consumo APH	3	3	5	3	3	1	3	2	0	27
061	GPRAM	Bota EPI	2	5	4	1	3	2	4	3	0	27
014	GPCIU	LGE	3	4	3	1	3	2	4	4	0	26,75

015	GBS	Luvras de Salvamento	2	3	5	3	2	2	4	4	0	26,5
031	DITIC	Computadores	2	1	3	3	4	5	5	5	0	25,25
010	GAEPH	Reanimador	3	3	3	3	2	1	3	4	0	25
035	GAEPH	Colchonete para maca	2	4	5	3	2	1	3	1	0	25
018	GBS	Escoras	2	3	5	4	1	1	2	3	0	24,25
044	GAVOP	Ferramentas para Manut.	3	3	5	1	3	1	2	1	0	23,75
013	COMAP	Construção 43° GBM	1	4	3	1	3	2	4	4	3	23,5
037	GPRAM	EPI - Roupas Sanitárias	1	2	5	4	2	1	4	4	1	23,5
011	CETOP	Equipamento Salvamento	2	3	3	4	1	1	2	5	0	23,25
051	COMAP	Construção 40° GBM	1	4	3	1	3	3	4	3	3	23,25

047	GAEPH	EPI Motorresgate	3	3	5	1	2	2	3	0	0	23
034	POMED	Lavanderia Hospitalar	2	2	5	4	2	1	1	2	0	22,25
050	GAEPH	Mat. Consumo APH	2	4	5	1	2	1	3	0	0	22,25
033	PODON	Equipos e Mochos	2	1	5	4	2	1	1	3	0	21,25
045	CECOM	Equip. Sonorização	1	1	5	4	2	1	2	5	0	21,25
007	DITIC	Power BI	1	3	3	1	1	2	5	5	3	21
060	POMED	Oxigênio Medicinal	2	2	5	4	2	1	1	0	0	20,75
009	GBS	Freio oito	1	4	3	1	1	1	3	5	0	20,5
056	GPCIU	Proporcionadores de LGE	2	3	3	1	2	1	3	3	0	20,25
062	POMED	Comodato Análises Clínicas	2	1	5	4	2	2	2	0	1	20,25

020	GBS	Mat. Consumo Sal. Veicular	2	3	3	1	2	1	4	2	0	20
026	DITIC	Autodesk	1	1	5	4	2	1	1	4	0	20
005	AJGER	Medalhas	2	1	3	3	2	1	1	5	0	19,25
030	CEMEV	Extintores Veiculares	1	1	5	4	1	1	1	4	0	19
032	PODON	Mat. Consumo PODON	2	1	5	1	2	1	1	4	0	19
024	COSEA	Permissão de uso	1	1	5	N/A	4	1	1	5	0	18,75
065	CESMA	Bandeirão	3	1	3	1	3	1	1	3	0	18,75
041	GAEPH	Motocicletas	2	3	3	1	2	2	3	0	0	18,5
052	POMED	Insumos Endoscopia	2	1	5	4	1	1	1	0	0	18
040	GAEPH	Curso Técnico em Enfer.	1	3	4	1	2	1	3	0	2	17,75

006	CESMA	Papel A4	1	1	3	4	1	1	3	4	0	17,5
064	POMED	Comodato Análises Clínicas 2	2	1	3	4	2	2	2	0	0	17,5
046	GAEPH	Produtos Limpeza Hospitalar	2	1	5	3	1	1	1	0	0	17
036	POMED	Ultrassom portátil	1	1	5	4	1	1	1	0	0	16
042	POMED	Campo Cirúrgico	1	1	5	4	1	1	1	0	0	16
027	GAVOP	Projeto Heliponto	2	2	1	1	2	1	1	4	0	15,75
066	GPCIV	Capa de Chuva	1	1	3	1	1	2	3	5	0	15,75
021	GPRAM	Kit para acampamento	1	2	2	1	1	1	1	5	0	14,75
055	COMAP	Divisórias Anexo I e II	1	1	3	1	2	2	3	2	0	14,5
012	CECOM	Material de Divulgação	1	1	3	1	1	1	1	5	0	14,25

058	POMED	Contrastes Radiológicos	1	1	4	3	1	1	1	0	0	13,75
067	GPRAM	Materiais de Acampamento	1	2	3	1	1	1	1	2	0	13,75
053	GAVOP	Carreta-Tanque	1	2	4	1	1	1	1	0	0	13,5
022	POMED	Permissão de uso	1	1	2	N/A	3	1	1	4	0	13,25
028	CETOP	Chapas de Madeirite	1	2	1	1	1	1	2	4	0	13,25
059	GAVOP	Transporte neonatal	1	2	3	1	1	1	2	0	0	12,75
002	CESMA	Café e Açúcar	1	1	3	3	1	1	1	0	0	12,5
057	POMED	Insumos POMED	1	1	2	4	1	1	1	0	0	12,25
016	POMED	Mobiliário POMED	1	1	3	1	1	1	2	1	0	11,75
054	GAEPH	Cursos ATLS e ATCN	1	1	3	1	1	1	2	0	0	11

