

INSTITUTO FEDERAL DO ACRE – IFAC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO

SIMONE DE FREITAS FERREIRA ALVES

INOVAÇÃO GERENCIAL DOS CONTRATOS PÚBLICOS DO CORPO DE BOMBEIROS
MILITAR DO ACRE

RIO BRANCO

2026

SIMONE DE FREITAS FERREIRA ALVES

**INOVAÇÃO GERENCIAL DOS CONTRATOS PÚBLICOS DO CORPO DE BOMBEIROS
MILITAR DO ACRE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – PROFNIT – Ponto Focal Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre – IFAC.

Orientador (a): Prof. Dr. Rodrigo Duarte Soliani

RIO BRANCO

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Coordenação de Biblioteca, Campus Rio Branco – Acre

A474I Alves, Simone de Freitas Ferreira.

Inovação gerencial dos contratos públicos do Corpo de Bombeiros Militar do Acre. / Simone de Freitas Ferreira Alves. – Rio Branco, 2026.
79 p. il.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – PROFNIT.) – Instituto Federal do Acre, 2026.
Orientador – Prof. Dr. Rodrigo Duarte Soliani.

1. Administração pública. 2. Gestão de contratos. 3. Lei nº 133/2021. 4. *Framework* de gestão. I. Título. II. Soliani, Rodrigo Duarte.

CDD 350

SIMONE DE FREITAS FERREIRA ALVES



INSTITUTO FEDERAL DO ACRE
ATA DE REUNIÃO DELIBERATIVA

BANCA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DO MESTRADO PROFISSIONAL EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO (PROFNIT)

Aos quatro dias do mês de maio do ano de 2026, às 14h, realizou-se, por webconferência, via Google Meet, por meio do endereço eletrônico meet.google.com/yup-ditm-rra, a banca de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação/Mestrado Profissional em Rede Nacional (PROFNIT). O trabalho apresentado, intitulado “Inovação Gerencial dos Contratos Públicos do Corpo de Bombeiros Militar do Acre”, é de responsabilidade da mestranda Simone de Freitas Ferreira Alves, orientada pelo Prof. Dr. Rodrigo Duarte Soliani (PROFNIT IFAC/Campus Rio Branco). O presidente da banca apresentou o Dr. Márcio Rodrigues Miranda como avaliador e membro interno do Programa PROFNIT (Ponto Focal IFRO) e a Dra. Ana Rita Tiradentes Terra Argoud como avaliadora e membro externo, representante do mercado (FAI/UFSCar). Ato contínuo, foram informadas as regras da sessão, destacando-se que a mestranda disporia de até 30 minutos para apresentação, seguida da arguição pela banca examinadora, obedecendo-se à ordem de praxe: primeiro o membro externo e, posteriormente, o membro interno. Orientou-se, ainda, que os microfones permanecessem desabilitados durante as exposições, a fim de evitar interferências no processo avaliativo. Na sequência, a discente realizou a apresentação de seu trabalho, após o que a banca iniciou a arguição. Concluída essa etapa, a mestranda respondeu aos questionamentos e às considerações apresentadas pelos avaliadores. Posteriormente, os membros da banca reuniram-se em sala reservada de webconferência pelo período de 10 minutos para deliberação. Retornando à sala principal, procedeu-se à leitura do parecer final, sendo a discente considerada APROVADA. Foram apresentadas recomendações de ajustes no trabalho final, cujas observações e sugestões foram registradas pela mestranda e serão discutidas com o orientador para posterior incorporação na versão definitiva do Trabalho de Conclusão de Curso, conforme as normas do PROFNIT. Proclamado o resultado pelo presidente da banca examinadora, os trabalhos foram encerrados às 16h. Para constar, eu, Rodrigo Duarte Soliani, lavrei a presente ata, que assino juntamente com os demais membros da banca examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **RODRIGO DUARTE SOLIANI, Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico - EBTT**, em 06/05/2026, às 07:27, conforme horário oficial de Rio Branco (UTC-5), com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Simone de Freitas Ferreira Alves, Usuário Externo**, em 06/05/2026, às 08:07, conforme horário oficial de Rio Branco (UTC-5), com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **ANA RITA TIRADENTES TERRA ARGOUD, Usuário Externo**, em 08/05/2026, às 13:34, conforme horário oficial de Rio Branco (UTC-5), com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcio Rodrigues Miranda, Usuário Externo**, em 20/05/2026, às 09:34, conforme horário oficial de Rio Branco (UTC-5), com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ifac.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1348041** e o código CRC **ADCBBB31**.

DEDICATÓRIA

À minha família e amigos.

AGRADECIMENTOS

A Jeová Deus, pela dádiva imerecida da vida, por me permitir realizar tantos sonhos nesta existência e principalmente por ter me dado uma família tão especial.

Ao professor Dr. Rodrigo Duarte Soliani, pela orientação, competência, profissionalismo, pela inestimável contribuição neste trabalho e por sua enorme paciência com esta orientanda.

Aos professores do IFAC, pela dedicação, competência e todo conhecimento compartilhado.

Ao Corpo de Bombeiros Militar do Acre (CBMAC), colegas e demais servidores pela oportunidade de pesquisa, questionamentos e discussões sempre produtivas que enriqueceram este trabalho.

À minha querida mãe Maria José de Freitas Ferreira, ao meu amado pai Romano de Araújo Ferreira (*In memoriam*), por todo amor, apoio e infundáveis conselhos que tanto me ensinaram e ainda ensinam, os quais servem de fonte para reflexão até os dias de hoje.

À minha sogra Deuzanira Gomes de Oliveira, cunhada Paula Alves de Oliveira Castro, ao meu co-cunhado Renerio de Castro Junior e sobrinhos. Mostram-me a cada dia que família perfeita não é aquela sem defeitos, mas sim, aquela que nutre permanentemente a capacidade de amar.

Ao meu esposo Dion Alves de Oliveira, companheiro incansável e apoio sólido neste caminho cheio de desafios. Do seu “sim”, me veio a coragem para encarar mais esse desafio.

Aos meus filhos Brayan e Laiza, que encheram nossa vida de alegria, inspiração e motivação para o enfrentamento das batalhas da caminhada, esta vitória também é de vocês!

FERREIRA ALVES, Simone de Freitas. **Inovação Gerencial dos Contratos Públicos do Corpo de Bombeiros Militar do Acre**. Programa de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre – IFAC, Rio Branco, 2026, 75 p.

RESUMO

A gestão de contratos públicos constitui um desafio relevante para organizações governamentais, especialmente em instituições militares, cujas estruturas hierárquicas e operacionais impõem dinâmicas administrativas específicas. No Corpo de Bombeiros Militar do Acre (CBMAC), esse desafio é intensificado pela necessidade de adequação às diretrizes da Lei nº 14.133/2021, que exige maior transparência, rastreabilidade, controle e eficiência nos processos de contratação. O estudo tem como objetivo desenvolver e validar um framework para a gestão dos processos contratuais da divisão responsável pela gestão de contratos no CBMAC, com vistas à promoção da eficiência administrativa e ao alinhamento às diretrizes da Lei nº 14.133 de 2021. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, com base em análise documental, observação direta das rotinas administrativas, mapeamento de processos e análise de conteúdo, permitindo compreender o funcionamento real da gestão contratual e identificar falhas, inconsistências e pontos críticos. Complementarmente, o framework foi submetido à validação por meio de questionário aplicado a especialistas e gestores públicos, com o objetivo de avaliar sua clareza, coerência e aplicabilidade. Os resultados evidenciam um processo caracterizado por fragmentação informacional, informalização parcial das rotinas, recorrência de retrabalho entre unidades e elevada dependência de instâncias de controle. A partir desse diagnóstico, foi desenvolvido um framework estruturado em quatro dimensões interdependentes, governança, padronização, coordenação e monitoramento, voltado à reorganização dos fluxos de trabalho, à definição de responsabilidades e ao fortalecimento da rastreabilidade dos processos. A principal contribuição do estudo reside na proposição de um modelo gerencial fundamentado em evidências empíricas e alinhado às exigências da Lei nº 14.133/2021, com potencial de aplicação no CBMAC e adaptação a outras organizações públicas com características semelhantes, contribuindo para o aprimoramento da gestão contratual e o fortalecimento da capacidade institucional.

Palavras-Chave: Administração Pública; Gestão de Contratos Públicos; Inovação na Gestão Pública; Lei nº 14.133/2021; Framework de Gestão.

FERREIRA ALVES, Simone de Freitas. **Inovação Gerencial dos Contratos Públicos do Corpo de Bombeiros Militar do Acre**. Programa de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre – IFAC, Rio Branco, 2026, 75 p.

ABSTRACT

Public contract management constitutes a significant challenge for governmental organizations, particularly in military institutions, whose hierarchical and operational structures impose specific administrative dynamics. In the Fire Department of the State of Acre (CBMAC), this challenge is intensified by the need to comply with the guidelines of Law No. 14,133/2021, which requires greater transparency, traceability, control, and efficiency in procurement processes. This study aims to develop and validate a managerial framework for contract management processes within CBMAC, grounded in the integration of process management, empirical evidence, and regulatory requirements. A qualitative research approach was adopted, based on document analysis, direct observation of administrative routines, process mapping, and content analysis, enabling an in-depth understanding of actual contract management practices and the identification of failures, inconsistencies, and critical issues. Additionally, the framework was validated through a structured questionnaire administered to experts and public managers to assess its clarity, coherence, and applicability. The findings reveal a process characterized by informational fragmentation, partial informalization of routines, recurrent rework across administrative units, and a strong dependence on control instances. Based on this diagnosis, a framework structured around four interdependent dimensions, governance, standardization, coordination, and monitoring, was developed, aiming to reorganize workflows, define responsibilities, and enhance process traceability. The main contribution of this study lies in the proposal of a managerial model grounded in empirical evidence and aligned with the requirements of Law No. 14,133/2021, with potential application within CBMAC and adaptability to other public organizations with similar characteristics. The model contributes to improving contract management practices and strengthening institutional capacity.

Keywords: Public Administration; Public Contract Management; Public Sector Innovation; Law No. 14,133/2021; Management Framework.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxo da Pesquisa em esquema visual do problema	36
Figura 2: Orçamentos e despesas do CBMAC entre 2022 até 2025.....	37
Figura 3: Mapeamento do fluxograma de processo compras públicas do CBMAC	38
Figura 4: Fluxograma do processo de compras públicas do CBMAC	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Caracterização da pesquisa.....	29
Quadro 2: Operadores booleanos utilizados na estratégia de busca	31
Quadro 3: Questão de pesquisa e objetivo geral e específicos	32
Quadro 4: Relação entre objetivos específicos, etapas metodológicas e técnicas aplicadas	33
Quadro 5: Instrumentos de pesquisa, tipos de dados e resultados esperados para gestão de contratos	34
Quadro 6: Cronograma – 2024 até 2025	46

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas.
CBMAC	Corpo de Bombeiros Militar do Acre.
DLPF	Diretoria de Logística, Patrimônio e Finanças.
DOD	Documento Oficial de Demanda.
DPLAN	Diretoria de Planejamento
IFAC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre.
PNCP	Portal Nacional de Contratações Públicas.
PROFNIT	Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação.
SEI	Sistema Eletrônico de Informações.
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso.
TCE	Tribunal de Contas do Estado.

Sumário

1.	APRESENTAÇÃO	12
2.	INTRODUÇÃO	12
3.	JUSTIFICATIVA	14
3.1	Lacuna preenchida pelo TCC	14
3.2	Aderência ao PROFNIT	15
3.3	Impacto	15
3.4	Aplicabilidade	15
3.5	Inovação	16
3.6	Complexidade	16
3.7	Pergunta de pesquisa	17
4.	OBJETIVO	17
4.1	Objetivo geral	17
4.2	Objetivos específicos	17
5.	REFERENCIAL TEÓRICO	19
5.1	Gestão de contratos públicos: fundamentos e desafios na administração pública	19
5.2	O pregão eletrônico como instrumento de modernização das compras públicas	20
5.3	Fundamentos técnicos da gestão de contratos na administração pública	21
5.5	Impactos da Lei nº 14.133 de 2021 na gestão de contratos públicos	24
5.6	Tecnologias e ferramentas de gestão aplicadas às contratações públicas	25
6.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
6.1	Natureza da pesquisa	28
6.2	Tipo da pesquisa	28
6.3	Técnicas de pesquisa	29
6.4	Instrumentos de coleta de dados e análise dos dados	30
7.	RESULTADOS	39
7.1	Contexto institucional do CBMAC	39
7.2	Mapeamento do processo de gestão de contratos do CBMAC	41
7.3	Síntese analítica dos achados e implicações para a gestão contratual	46
7.5	Validação do <i>framework</i> por especialistas e gestores públicos	52
8.	DISCUSSÃO	55
9.	IMPACTOS	57
10.	ENTREGÁVEIS DE ACORDO COM OS PRODUTOS DO TCC	59
11.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
12.	PERSPECTIVAS FUTURAS	67
13.	REFERÊNCIAS	68
	APÊNDICES	72
	APÊNDICE A – ANÁLISE DE SWOT	73
	APÊNDICE B – MODELO CANVAS	74
	ANEXOS	75

1. APRESENTAÇÃO

A presente pesquisa tem origem na atuação profissional da autora no Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Acre (CBMAC), onde, ao longo de mais de 14 anos, exerce funções administrativas relacionadas a licitações e à gestão de contratos públicos.

Entre os principais desafios observados, destacam-se a rotatividade de servidores militares, a ausência de registros sistematizados e a dependência de conhecimentos tácitos, fatores que contribuem para a descontinuidade das rotinas, a ocorrência de retrabalho e a insegurança procedimental.

Com a promulgação da Lei nº 14.133/2021, essas fragilidades tornam-se ainda mais evidentes, ao exigir das organizações públicas maior nível de estruturação, controle e integração dos processos administrativos. Nesse contexto, evidencia-se a necessidade de instrumentos gerenciais capazes de apoiar a adaptação institucional, considerando as especificidades de uma organização pública de natureza militar.

No âmbito do PROFNIT, a autora articulou essa experiência prática a uma abordagem aplicada de investigação, resultando na proposição de um *framework* orientador voltado ao aprimoramento da gestão de contratos no CBMAC. A proposta busca contribuir para a organização dos processos administrativos, o fortalecimento da capacidade institucional e a consolidação de práticas mais estruturadas na gestão pública.

2. INTRODUÇÃO

A gestão de contratos públicos constitui uma dimensão crítica da administração governamental, cuja efetividade está diretamente relacionada à capacidade das organizações de estruturar processos, preservar conhecimento institucional e assegurar a continuidade das rotinas administrativas. Nesse contexto, fragilidades associadas à gestão do conhecimento, especialmente em ambientes marcados por alta rotatividade de servidores, tendem a comprometer a consistência dos procedimentos e a qualidade das decisões (Souza; Schreiber; Theis, 2021). No cenário brasileiro, esses desafios se intensificam diante de limitações estruturais e da necessidade de produzir resultados compatíveis com as crescentes demandas sociais, o que reforça a importância da adoção de abordagens gerenciais mais estruturadas (Silva Junior; Emmendoerfer, 2021).

A literatura sobre inovação na administração pública tem destacado a necessidade de superação de modelos baseados em rotinas fragmentadas e pouco integradas, apontando para a relevância de abordagens orientadas por processos, capazes de

promover maior coerência, previsibilidade e eficiência administrativa (Almeida, 2021). Nesse sentido, a gestão de contratos não pode ser compreendida apenas como um conjunto de procedimentos normativos, mas como um sistema organizacional que depende da articulação entre diferentes unidades, fluxos de informação e mecanismos de controle.

No CBMAC, esses desafios assumem contornos específicos. A execução das despesas públicas está diretamente associada à capacidade da instituição de estruturar adequadamente seus processos contratuais, uma vez que falhas nessas etapas podem comprometer não apenas a eficiência administrativa, mas também a capacidade operacional da corporação, cuja atuação está orientada pela urgência e pela responsabilidade social (Freitas; Maldonado, 2013). Parte significativa dessas contratações decorre de demandas distribuídas entre diferentes batalhões no território acreano, o que amplia a complexidade do processo ao incorporar variáveis como diversidade de cenários, especificidades técnicas e multiplicidade de atores envolvidos.

Apesar dessa complexidade, observa-se a ausência de um modelo estruturado de gestão por processos que organize de forma integrada as etapas de planejamento, formalização, fiscalização e monitoramento dos contratos administrativos. Essa lacuna contribui para a ocorrência de variabilidade operacional entre setores, reduz a rastreabilidade das ações, amplia a dependência de interpretações individuais e compromete a aderência às diretrizes estabelecidas pela Lei nº 14.133/2021.

Diante desse contexto, torna-se relevante o desenvolvimento de um *framework* voltado à gestão de contratos no CBMAC, capaz de atuar como referência institucional para a organização dos processos administrativos. Uma estrutura dessa natureza pode contribuir para a padronização das rotinas, o fortalecimento da continuidade administrativa e a redução da dependência de conhecimentos tácitos, além de apoiar o processo de capacitação de novos servidores (Phaladi, 2025). Estudos na área indicam que abordagens orientadas por processos tendem a melhorar o desempenho das contratações públicas, otimizar o uso de recursos e ampliar a transparência das atividades administrativas (Bonelli; Cabral, 2018; Júnior; Marques, 2016; Barboza *et al.*, 2016).

Assim, o desenvolvimento de um *framework* para a gestão de contratos no CBMAC insere-se como uma resposta estruturada às fragilidades identificadas, com potencial para reorganizar a lógica de funcionamento dos processos contratuais, promover maior eficiência no fluxo de trabalho e fortalecer as capacidades institucionais da Divisão de Gestão.

3. JUSTIFICATIVA

Diante das fragilidades identificadas na gestão de contratos do CBMAC, torna-se necessário discutir os fatores que justificam o desenvolvimento de instrumentos capazes de estruturar e orientar os processos contratuais da instituição. A gestão contratual, nesse contexto, ocorre em um ambiente caracterizado por demandas operacionais dinâmicas e pela necessidade de conformidade com as exigências da Lei nº 14.133/2021, o que amplia a complexidade das rotinas administrativas e exige maior rigor na condução dos procedimentos.

Observa-se que a instituição enfrenta desafios relacionados à padronização dos processos, à integração do conhecimento acumulado ao longo de diferentes gestões e à consolidação de práticas que assegurem transparência, eficiência e segurança administrativa. A ausência de um modelo estruturado de gestão por processos contribui para a desorganização das etapas do fluxo contratual, reduz a rastreabilidade das informações e limita a capacidade de tomada de decisão.

Nesse cenário, o desenvolvimento de um *framework* voltado à gestão de contratos apresenta-se como uma alternativa consistente para sistematizar as rotinas administrativas e fortalecer a condução dos processos contratuais. A proposta busca oferecer uma estrutura orientadora capaz de organizar as atividades institucionais, reduzir variabilidades operacionais e promover maior alinhamento às exigências normativas, contribuindo para o aprimoramento da gestão pública no âmbito do CBMAC.

3.1 Lacuna preenchida pelo TCC

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender como limitações na infraestrutura administrativa, atrasos na adoção de tecnologias de gestão e especificidades regulatórias locais impactam a eficiência do gasto público. A Lei nº 14.133/2021 reforça essa necessidade ao estabelecer a obrigatoriedade de designação de gestores de contratos e a capacitação dos servidores responsáveis por essa função (Silva; Almeida; Sanábio, 2025).

Apesar desse avanço normativo, identifica-se uma lacuna relevante tanto na literatura quanto na prática institucional. Estudos sobre gestão de contratos públicos na Região Norte ainda são limitados, o que restringe a compreensão das especificidades administrativas de contextos distantes dos grandes centros decisórios (Costa *et al.*, 2017; Guimarães, Soares e Santos, 2021; Alves *et al.*, 2024). No caso de instituições militares, essa lacuna torna-se ainda mais evidente, dada a escassez de abordagens que integrem as exigências da legislação recente a modelos estruturados de gestão por processos (Lira;

Pinto, 2021; Denardin *et al.*, 2022).

Nesse sentido, o presente estudo busca preencher essa lacuna ao propor um *framework* aplicado ao contexto do CBMAC, articulando fundamentos teóricos, exigências normativas e práticas organizacionais. Embora desenvolvido a partir de uma realidade específica, o modelo apresenta potencial de adaptação a outras instituições públicas com características semelhantes, contribuindo para a disseminação de práticas mais estruturadas, a padronização dos procedimentos e o fortalecimento da gestão contratual no setor público.

3.2 Aderência ao PROFNIT

O estudo está alinhado aos objetivos do PROFNIT, que promove a aplicação do conhecimento científico para responder a demandas reais e aprimorar processos institucionais (PROFNIT, 2021). A criação de um *framework* para a gestão de contratos atende a essa diretriz ao propor um produto tecnológico capaz de organizar processos, favorecer a eficiência administrativa e ampliar a transferência de práticas inovadoras para outros setores da corporação ou para instituições públicas com desafios semelhantes. Assim, o trabalho se insere na linha de pesquisa dedicada à inovação e reafirma o compromisso do programa com a difusão de soluções aplicadas.

3.3 Impacto

O impacto esperado é significativo para o CBMAC no enfrentamento de dificuldades associadas à gestão contratual. A estrutura desenvolvida tem potencial para melhorar o fluxo administrativo, reduzir erros decorrentes da ausência de padronização e favorecer a conformidade com a Lei nº 14.133 de 2021. Espera-se que o *framework* contribua para uma mudança gradual na forma como a gestão é conduzida, fortalecendo uma cultura orientada por processos claros e por maior responsabilidade na aplicação dos recursos públicos.

A instituição poderá observar melhorias nos prazos de resposta, na organização das informações necessárias à fiscalização dos contratos e no uso mais eficiente dos recursos administrativos. Esses benefícios poderão ser ampliados à medida que novos batalhões forem criados ou que a corporação expanda suas atividades.

3.4 Aplicabilidade

O *framework* proposto possui caráter flexível e foi concebido a partir das especificidades organizacionais do CBMAC, podendo ser adaptado a diferentes setores da própria corporação ou a outras instituições públicas que enfrentem desafios semelhantes

na gestão de contratos administrativos. Sua estrutura permite ajustes conforme a complexidade dos contratos, o volume de demandas e as particularidades de cada ambiente institucional.

Embora existam diferentes abordagens na literatura voltadas à organização de processos administrativos e à gestão de contratos públicos, muitas dessas propostas são desenvolvidas para contextos institucionais específicos ou para organizações com maior maturidade administrativa. Nesse sentido, o modelo apresentado neste estudo busca responder às particularidades observadas no contexto do CBMAC, ao mesmo tempo em que adota princípios de organização processual que podem ser adaptados a instituições públicas com características administrativas semelhantes.

A metodologia utilizada em sua construção favorece a replicabilidade do modelo, pois estrutura as etapas de gestão contratual de forma sistematizada, permitindo sua adaptação conforme as necessidades de cada organização. Assim, o estudo concentra-se na gestão de contratos relacionados à aquisição de produtos e à contratação de serviços, oferecendo subsídios para a elaboração ou revisão de práticas administrativas em diferentes contextos da administração pública.

3.5 Inovação

A inovação do estudo está na integração entre práticas contemporâneas de gestão por processos e as exigências estabelecidas pela Lei nº 14.133 de 2021, resultando em um modelo estruturado de gestão contratual adaptado às particularidades organizacionais do CBMAC. O *framework* proposto busca sistematizar as etapas relacionadas à gestão de contratos, facilitando o acompanhamento das atividades administrativas e contribuindo para maior clareza na condução dos procedimentos institucionais.

Essa abordagem cria condições para que a instituição incorpore práticas mais consistentes de organização administrativa e fortaleça um ambiente de aprendizado institucional, especialmente em um contexto marcado por mudanças normativas recentes. O caráter inovador do estudo reside na tradução de diretrizes legais e princípios de gestão em um instrumento estruturado de aplicação prática, capaz de orientar de forma sistemática a rotina administrativa da instituição.

3.6 Complexidade

A construção do *framework* exige a articulação de diferentes áreas do conhecimento, incluindo administração pública, inovação organizacional, legislação aplicável e procedimentos operacionais específicos de uma corporação militar. Essa integração

demanda uma compreensão detalhada das necessidades institucionais e dos requisitos legais que orientam a contratação de serviços e a aquisição de bens no setor público.

A complexidade do estudo também decorre da necessidade de traduzir conceitos teóricos em orientações práticas que possam ser adotadas de forma consistente pelos servidores. Dessa forma, o trabalho procura conciliar rigor técnico e aplicabilidade institucional, garantindo que o modelo proposto seja útil no cotidiano administrativo e contribua para o fortalecimento da capacidade de gestão da instituição.

3.7 Pergunta de pesquisa

A pesquisa é motivada pela demanda institucional por maior eficiência e conformidade nos processos contratuais do CBMAC, especialmente diante dos desafios decorrentes da implementação da Lei nº 14.133 de 2021. Nesse contexto, definiu-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Como estruturar um *framework* para a gestão dos processos contratuais da Divisão de Gestão do CBMAC, de modo a promover maior eficiência administrativa e alinhamento à Lei nº 14.133 de 2021?

Essa questão orienta o estudo ao buscar compreender de que forma práticas gerenciais podem ser reorganizadas para fortalecer a padronização dos procedimentos, ampliar a rastreabilidade das ações e melhorar a integração entre os setores envolvidos na execução contratual.

4. OBJETIVO

4.1 Objetivo geral

Desenvolver e validar um *framework* para a gestão dos processos contratuais da Divisão responsável pela gestão de contratos no CBMAC, com vistas à promoção da eficiência administrativa e ao alinhamento às diretrizes da Lei nº 14.133 de 2021.

4.2 Objetivos específicos

i. Mapear e elaborar o macroprocesso estrutural do processo atual de gestão de contratos da Divisão responsável por essa atividade no CBMAC.

ii. Analisar as rotinas administrativas associadas à gestão contratual, considerando documentos utilizados, fluxos de informação, procedimentos operacionais e eventuais inconsistências no processo.

iii. Identificar ajustes necessários no processo de gestão de contratos para atendimento às diretrizes estabelecidas pela Lei nº 14.133 de 2021.

iv. Definir as dimensões estruturais que deverão compor o *framework* de gestão dos processos contratuais no CBMAC.

Por fim, os objetivos apresentados orientarão as etapas metodológicas da pesquisa, garantindo que o desenvolvimento do estudo ocorra de forma sistemática e articulada ao contexto organizacional específico analisado.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os principais conceitos relacionados à gestão de contratos públicos, com foco em seus fundamentos, desafios e práticas recomendadas para o aprimoramento da gestão contratual na administração pública. O objetivo é construir uma base teórica que sustente o desenvolvimento do *framework* proposto para a gestão dos processos contratuais no CBMAC.

5.1 Gestão de contratos públicos: fundamentos e desafios na administração pública

A gestão de contratos públicos constitui uma atividade essencial para o funcionamento das organizações governamentais, uma vez que regula a relação entre o Estado e seus fornecedores e influencia diretamente a qualidade dos serviços entregues à sociedade. Conforme apontam Silva Junior e Emmendoerfer (2021), os contratos representam instrumentos formais que orientam a execução de serviços e aquisições, sendo indispensáveis para assegurar regularidade, economicidade e aderência às normas vigentes.

No contexto da administração pública, o desempenho da gestão contratual está diretamente associado à forma como os processos internos são organizados e às responsabilidades atribuídas aos setores envolvidos (Rodrigues; Reis, 2023). Estruturas hierarquizadas e pouco flexíveis tendem a apresentar maior dificuldade para aprimorar rotinas de trabalho, o que pode comprometer a eficiência das contratações (Santos *et al.*, 2017; Souza *et al.*, 2021). Esse cenário reforça a importância da adoção de métodos de gestão capazes de promover planejamento adequado, definição clara de responsabilidades e acompanhamento sistemático das atividades.

Ferreira (2021) destaca que a gestão das compras públicas envolve não apenas a correta aplicação dos recursos materiais, mas também a garantia de que bens e serviços atendam aos requisitos de qualidade e economicidade. Essa atividade exige capacitação constante dos servidores e domínio das normas que regem os processos de contratação, o que evidencia a complexidade inerente à gestão pública.

A eficiência dos contratos administrativos pode ser comprometida por fragilidades recorrentes nos processos de contratação, como falhas de planejamento, especificações técnicas inadequadas, dificuldades na fiscalização e ausência de sistemas estruturados de acompanhamento (Júnior; Marques, 2016). Tais limitações podem resultar em contratações com valores inadequados, atrasos na execução dos serviços e aumento dos riscos de não

conformidade legal.

Nesse sentido, Souza, Schreiber e Theis (2021) destacam a importância do desenvolvimento de métodos e ferramentas capazes de acompanhar todas as fases do contrato de forma integrada. A padronização dos procedimentos internos, a elaboração de documentos orientadores e o estabelecimento de rotinas claras de monitoramento são apontados como estratégias que contribuem para fortalecer a transparência e a eficácia da gestão contratual (Hochstetter *et al.*, 2023). Esses elementos auxiliam na redução de incertezas, orientam os servidores na execução de suas atividades e promovem maior alinhamento entre as unidades administrativas envolvidas no processo.

5.2 O pregão eletrônico como instrumento de modernização das compras públicas

A inovação na administração pública tem sido reconhecida como um caminho relevante para enfrentar desafios estruturais e aprimorar a qualidade dos serviços prestados pelo Estado (Silva Junior; Emmendoerfer, 2021). Nesse contexto, o pregão eletrônico consolidou-se como uma das modalidades de licitação mais utilizadas pelos órgãos públicos, especialmente por reunir características que favorecem maior transparência, competitividade e agilidade nos processos de aquisição (Alecrim *et al.*, 2021; Amurim *et al.*, 2021).

O pregão eletrônico passou a ser compreendido como uma inovação institucional ao incorporar tecnologias da informação na condução das compras governamentais. Essa transformação permitiu simplificar etapas do processo licitatório, ampliar a participação de fornecedores e reduzir custos operacionais (Silva Junior; Emmendoerfer, 2021). Estudos indicam que essa modalidade contribui para a racionalização dos gastos públicos e para a melhoria do fluxo de compras, gerando impactos positivos sobre a gestão pública (Patria, 2021; Júnior; Marques, 2016; Castro; Rezende, 2019).

Apesar dos avanços observados, pesquisas como a de Alecrim *et al.* (2021) apontam fragilidades recorrentes na sistemática de compras governamentais, que afetam tanto o pregão eletrônico quanto outras modalidades de contratação. Entre as principais limitações identificadas destacam-se:

- a) falhas no planejamento, que resultam em especificações imprecisas e prazos inadequados;
- b) demora na condução dos processos, dificultando o atendimento das demandas institucionais;
- c) acompanhamento insuficiente da execução contratual;

- d) dificuldades na aplicação de penalidades a fornecedores inadimplentes;
- e) carência de capacitação dos profissionais envolvidos nas etapas de contratação.

Essas limitações evidenciam que os desafios das compras públicas não se restringem à fase de seleção de fornecedores, mas também envolvem a organização das etapas posteriores de gestão e acompanhamento dos contratos. Nesse sentido, práticas contemporâneas de gestão podem contribuir para fortalecer o ciclo de planejamento, execução e fiscalização contratual, favorecendo maior controle e promovendo melhorias contínuas nas contratações públicas (Dias; Djrdjrjan, 2012; Souza *et al.*, 2021; Júnior; Marques, 2016).

A análise dessas experiências demonstra que o entendimento das limitações enfrentadas durante o processo de contratação é fundamental para orientar ajustes nas rotinas administrativas e aprimorar a gestão contratual. Esse movimento cria oportunidades de aperfeiçoamento institucional que podem ser incorporadas ao desenvolvimento de instrumentos de gestão capazes de fortalecer a eficiência e a conformidade legal, especialmente em instituições que lidam com demandas operacionais complexas, como o CBMAC.

5.3 Fundamentos técnicos da gestão de contratos na administração pública

A gestão de contratos públicos compreende um conjunto de procedimentos administrativos destinados a assegurar que o objeto contratado seja executado conforme as condições estabelecidas, respeitando parâmetros técnicos, requisitos de qualidade e diretrizes definidas no processo de contratação (Ture, 2022). Essa atividade envolve ações de planejamento, acompanhamento e controle que orientam o ciclo contratual e buscam garantir que as demandas institucionais sejam atendidas de forma adequada, com transparência e prestação de contas.

Malacina *et al.* (2022) e Loijas, Jääskeläinen e Karttunen (2024) indicam que a gestão das contratações públicas ocorre por meio de um conjunto de etapas estruturadas que compõem o ciclo de gestão contratual. Entre essas etapas incluem-se:

- a) planejamento da contratação, com a definição precisa do objeto, dos requisitos técnicos e das responsabilidades das partes envolvidas;
- b) condução das fases necessárias ao processo licitatório, em conformidade com os princípios e normas aplicáveis;
- c) formalização do contrato, assegurando cláusulas que resguardem os interesses da Administração Pública;
- d) acompanhamento da execução contratual, com verificação contínua do

cumprimento das obrigações pactuadas;

e) adoção de medidas administrativas quando identificadas situações de descumprimento contratual.

Essas etapas são fundamentais para assegurar a regularidade e a efetividade das contratações públicas, pois permitem prevenir falhas operacionais, mitigar riscos e promover melhor utilização dos recursos públicos (Alecrim *et al.*, 2021; Silva; Almeida, 2023). Estudos como os de Freitas e Maldonado (2013) e Júnior e Marques (2016) indicam que, mesmo com avanços normativos, persistem desafios significativos na execução contratual, entre eles planejamento insuficiente, dificuldades na fiscalização e ausência de instrumentos que orientem de forma clara as rotinas administrativas.

Diante dessas limitações, autores como Patria (2021) e Almeida (2021) defendem a adoção de modelos de gestão baseados em processos como alternativa para fortalecer as práticas de gestão contratual. Esses modelos contribuem para organizar fluxos de trabalho, definir responsabilidades, padronizar procedimentos e ampliar a transparência das ações administrativas. A adoção de abordagens dessa natureza favorece a modernização institucional e pode gerar melhorias consistentes na eficiência das contratações públicas, especialmente em organizações que lidam com demandas operacionais complexas, como o CBMAC.

5.4 Frameworks baseados na gestão por processos

O termo *framework* refere-se a uma estrutura conceitual organizada que reúne princípios, diretrizes e elementos operacionais destinados a orientar a execução de determinadas atividades ou a organização de processos em um determinado contexto institucional (Partelow, 2023). De modo geral, *frameworks* são utilizados para estruturar conhecimentos, padronizar práticas e oferecer referências que auxiliem a tomada de decisão e a condução de rotinas organizacionais (Jabareen, 2009; Wieringa, 2014). Ao integrar aspectos conceituais, normativos e operacionais, um *framework* funciona como instrumento de apoio à gestão, permitindo que diferentes equipes atuem de maneira coordenada e alinhada aos objetivos institucionais.

No campo da gestão organizacional, *frameworks* são frequentemente utilizados como ferramentas para sistematizar processos, reduzir variabilidades e promover maior consistência na execução das atividades. Esses modelos estruturam fluxos de trabalho, definem responsabilidades e estabelecem parâmetros que orientam a condução das rotinas administrativas, contribuindo para a melhoria contínua dos processos e para o fortalecimento da capacidade institucional de planejamento, execução e controle (Viteri-

Sánchez; Novillo-Villegas, 2025).

Diversos *frameworks* voltados à gestão por processos têm sido desenvolvidos com o objetivo de apoiar organizações na organização de suas atividades. Entre os modelos amplamente utilizados destaca-se o BPM CBOK (Business Process Management Common Body of Knowledge), desenvolvido pela Association of Business Process Management Professionals (ABPMP), que reúne um conjunto de boas práticas para a modelagem, análise e melhoria de processos organizacionais (Canedo *et al.*, 2023). Outro exemplo é o Process Classification Framework (PCF) do American Productivity & Quality Center (APQC), que oferece uma estrutura padronizada para classificação e organização de processos empresariais, permitindo comparar práticas e identificar oportunidades de aprimoramento (Moinzad; Akbarzadeh, 2022). Além desses modelos mais gerais, existem *frameworks* desenvolvidos para setores específicos, como o eTOM (Enhanced Telecom Operations Map), amplamente utilizado na indústria de telecomunicações para estruturar e integrar processos operacionais e de gestão (Dachyar; Zagloel; Saragih, , 2020).

Embora muitos desses modelos tenham sido inicialmente desenvolvidos para o ambiente empresarial, abordagens baseadas em *frameworks* e gestão por processos também têm sido progressivamente incorporadas pela administração pública como instrumentos de modernização administrativa. No Brasil, iniciativas como o Guia de Gestão de Processos do Governo Federal apresentam diretrizes para identificação, mapeamento e melhoria de processos institucionais, com o objetivo de aumentar a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços públicos (Brasil, 2025). De maneira semelhante, diferentes órgãos da administração pública desenvolveram metodologias próprias de gestão de processos, como aquelas adotadas no âmbito do Ministério da Defesa, do Exército Brasileiro e de agências reguladoras como a ANEEL, que utilizam estruturas metodológicas para organizar rotinas administrativas, aprimorar o fluxo de informações e fortalecer o controle institucional sobre suas atividades.

Essas iniciativas evidenciam que a gestão por processos tem sido reconhecida como uma abordagem relevante para aprimorar o funcionamento das organizações públicas. A gestão por processos busca compreender e organizar as atividades institucionais de forma integrada, permitindo analisar como diferentes etapas se articulam para produzir resultados (Reijers, 2021). Essa perspectiva favorece o mapeamento de responsabilidades, a revisão de rotinas e a identificação de oportunidades de melhoria, aspectos considerados fundamentais para o fortalecimento da capacidade administrativa (Biazzi *et al.*, 2009; Alencar; Fonseca, 2016; Lira; Pinto, 2021).

Entre os benefícios associados à adoção dessa abordagem apontados por Bhal

(2021) e França *et al.* (2023), destacam-se:

- a) maior atenção às necessidades dos usuários dos serviços públicos;
- b) alinhamento mais consistente entre atividades e objetivos institucionais;
- c) uso mais eficiente dos recursos disponíveis;
- d) fortalecimento da transparência administrativa;
- e) melhoria contínua das rotinas operacionais;
- f) maior integração entre as áreas envolvidas nos processos institucionais.

Diante dessas características, *frameworks* estruturados a partir da gestão por processos apresentam-se como instrumentos capazes de organizar fluxos de trabalho, estabelecer diretrizes operacionais e apoiar a melhoria das práticas administrativas. Em ambientes institucionais que lidam com demandas complexas e com exigências normativas rigorosas, como ocorre nas contratações públicas, esses modelos podem contribuir para reduzir inconsistências operacionais, fortalecer a rastreabilidade das ações e promover maior clareza na condução das atividades (Viteri-Sánchez; Novillo-Villegas, 2025).

Nesse contexto, a elaboração de um *framework* voltado à gestão de contratos no CBMAC busca sistematizar as etapas do processo contratual e oferecer uma referência estruturada para orientar a atuação dos setores responsáveis. Ao organizar procedimentos e estabelecer parâmetros de execução, o modelo proposto pretende contribuir para a padronização das rotinas administrativas e para o fortalecimento da capacidade institucional de gestão dos contratos públicos.

5.5 Impactos da Lei nº 14.133 de 2021 na gestão de contratos públicos

A Lei nº 14.133 de 2021 representa uma mudança importante no sistema de contratações públicas ao introduzir instrumentos de planejamento, governança e controle destinados a fortalecer a transparência e a eficiência administrativa (Brasil, 2021). Estudos como os de Guimarães, Soares e Gonzaga (2023) destacam que essa legislação estabelece diretrizes voltadas à organização mais estruturada do ciclo de contratação, reduzindo incertezas e promovendo maior racionalidade na tomada de decisões.

Entre os avanços apontados por Santos e Angelo Junior (2022), destacam-se:

- a) maior ênfase no planejamento das contratações, incluindo estudos técnicos preliminares e análises de riscos;
- b) estímulo ao uso de tecnologias capazes de apoiar a gestão e ampliar a qualidade das informações;
- c) mecanismos de transparência que favorecem o controle social e institucional;
- d) reforço das responsabilidades dos agentes públicos em todas as etapas do

processo.

Essas mudanças refletem um movimento em direção a uma administração pública mais orientada a resultados e menos dependente de práticas fragmentadas, possibilitando maior clareza sobre rotinas, responsabilidades e critérios decisórios. A legislação busca reduzir falhas recorrentes nas contratações e contribuir para uma atuação mais responsável, sustentável e alinhada às metas institucionais.

Estudos como os de Silva Junior e Emmendoerfer (2021) e Almeida (2021) apontam que o novo marco legal amplia a necessidade de modelos de gestão capazes de integrar planejamento, execução e monitoramento das contratações públicas, favorecendo a padronização das atividades e a melhoria contínua dos processos administrativos. Nesse contexto, *frameworks* estruturados baseados na gestão por processos podem contribuir para traduzir as exigências legais em fluxos de trabalho organizados e operacionalmente claros.

Para organizações como o CBMAC, que lidam com demandas operacionais diversas e precisam assegurar aderência às diretrizes da nova legislação, instrumentos dessa natureza podem auxiliar na organização dos processos, na redução de variabilidades operacionais e no fortalecimento da rastreabilidade das ações administrativas. Ao articular práticas contemporâneas de gestão com as exigências normativas estabelecidas pela Lei nº 14.133 de 2021, *frameworks* gerenciais tendem a apoiar a consolidação de rotinas institucionais mais estruturadas e alinhadas aos princípios da administração pública.

5.6 Tecnologias e ferramentas de gestão aplicadas às contratações públicas

A gestão de contratos públicos no Brasil tem passado por um processo gradual de modernização administrativa, marcado pela incorporação de tecnologias e ferramentas destinadas a aprimorar o planejamento, a execução e o acompanhamento das contratações. Esse movimento está associado à crescente necessidade de padronização dos processos administrativos, especialmente diante das diretrizes estabelecidas pela Lei nº 14.133 de 2021, que reforça a importância do planejamento, da rastreabilidade e da transparência nas atividades administrativas.

No âmbito da administração pública brasileira, diferentes sistemas digitais têm sido utilizados para apoiar a gestão das contratações. Entre os principais instrumentos destacam-se o Compras.gov.br, responsável pela operacionalização de procedimentos licitatórios eletrônicos; o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), que centraliza informações sobre licitações e contratos administrativos; e sistemas de gestão documental, como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), amplamente adotado para registro,

tramitação e armazenamento de processos administrativos (Nunes; Santos; Pessoa, 2024; Santos; Madeira; Andrade, 2024). Esses sistemas ampliam a transparência e o controle das atividades de contratação, permitindo o acompanhamento das etapas do processo por órgãos de controle e pela sociedade.

Embora essas plataformas desempenhem papel fundamental na organização e no registro das contratações públicas, elas se concentram principalmente na formalização das etapas administrativas e no registro das informações institucionais. Dessa forma, tais soluções geralmente não contemplam a organização detalhada dos fluxos internos de trabalho de cada instituição, o que pode gerar variabilidade operacional e dificuldades na padronização das rotinas administrativas relacionadas à gestão de contratos (Boechat, 2022).

Nesse contexto, ferramentas voltadas ao mapeamento e à modelagem de processos têm sido utilizadas para apoiar a organização das atividades administrativas e facilitar a compreensão das etapas que compõem o ciclo de contratação. Estudos de Lee *et al.* (2021) e Silva *et al.* (2024) indicam que instrumentos como fluxogramas, diagramas de processos, matrizes de responsabilidade (RACI) e metodologias de gestão por processos vêm sendo empregados para compreender as rotinas institucionais e promover maior padronização das atividades administrativas. Essas ferramentas permitem visualizar o fluxo das tarefas, identificar responsabilidades e estabelecer controles internos mais claros, contribuindo para maior transparência e eficiência na gestão dos contratos públicos.

No contexto da gestão administrativa, o Gerenciamento de Processos de Negócio (Business Process Management – BPM) tem sido adotado como uma abordagem voltada à organização e ao aprimoramento dos fluxos de trabalho institucionais. Segundo Miranda e Nesello (2022), a utilização de modelos baseados em BPM, apoiados por técnicas de mapeamento e redesenho de processos, como as análises As Is (situação atual) e To Be (situação desejada), contribui para que servidores das áreas técnicas e administrativas compreendam com maior clareza as etapas de suas atividades. Esse tipo de abordagem facilita a execução de tarefas complexas relacionadas à gestão contratual, ao permitir a visualização estruturada das etapas do processo e a identificação de oportunidades de melhoria nas rotinas administrativas.

Ferramentas de modelagem visual de processos também têm sido utilizadas para representar os fluxos organizacionais de forma estruturada. Souza *et al.* (2023) destacam que o mapeamento de processos permite identificar rotinas de trabalho, reconhecer pontos de melhoria e reduzir retrabalho nas atividades administrativas. De maneira semelhante, Ture (2022) demonstra que a utilização de notações padronizadas de modelagem de

processos, como BPMN (Business Process Model and Notation) e EPC (Event-driven Process Chain), possibilita identificar gargalos operacionais e apoiar a tomada de decisão gerencial, contribuindo para o aprimoramento da eficiência institucional.

Além da melhoria operacional, as tecnologias de modelagem de processos também contribuem para o fortalecimento da gestão do conhecimento institucional. Borella *et al.* (2025) argumentam que a formalização de fluxogramas e a elaboração de manuais padronizados permitem transformar o conhecimento tácito dos servidores em conhecimento organizacional explícito, reduzindo a dependência de indivíduos específicos e favorecendo a continuidade administrativa. Nesse sentido, a organização dos processos contribui para o fortalecimento das estruturas de governança e para a integração das etapas pré e pós-contratuais, reduzindo custos de transação e ampliando a eficiência administrativa (Thamer; Ogasavara, 2023).

Nesse contexto, a modernização da gestão pública não depende exclusivamente da adoção de sistemas informatizados complexos, mas também da estruturação lógica dos processos organizacionais. A padronização de procedimentos, aliada ao uso de ferramentas de modelagem e gestão por processos, contribui para a construção de rotinas administrativas mais claras, auditáveis e alinhadas às exigências legais (Krudycz; Rodriguez; Santos, 2025). Essa organização dos processos também fortalece mecanismos de conformidade e controle, aspectos essenciais para instituições responsáveis pela execução de recursos públicos.

A combinação entre sistemas institucionais de gestão pública, ferramentas de modelagem de processos e metodologias de gestão organizacional pode contribuir significativamente para aprimorar a gestão de contratos administrativos. Nesse sentido, *frameworks* estruturados com base em princípios de gestão por processos apresentam potencial para organizar fluxos de trabalho, orientar a atuação dos servidores e reduzir inconsistências operacionais.

Assim, a revisão das tecnologias e ferramentas de gestão evidencia que instrumentos de modelagem e organização de processos são adequados para apoiar o desenvolvimento de um *framework* aplicado à gestão de contratos no CBMAC, contribuindo para a melhoria da eficiência administrativa e para a consolidação de práticas institucionalizadas de gestão contratual.

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa. Segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa constitui um meio para explorar e compreender os significados que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Essa abordagem mostra-se adequada para investigar contextos organizacionais complexos, como o ambiente institucional do CBMAC, caracterizado pela interação entre diferentes setores, rotinas administrativas e atores envolvidos na gestão contratual.

Nesse contexto, a pesquisa busca compreender como as práticas administrativas relacionadas à gestão de contratos são realizadas, identificar fragilidades nos processos existentes e analisar de que forma essas rotinas podem ser reorganizadas à luz das diretrizes estabelecidas pela Lei nº 14.133 de 2021. A partir dessa compreensão, pretende-se desenvolver um *framework* voltado ao aprimoramento dos processos de gestão de contratos no CBMAC.

A investigação orienta-se pela seguinte questão de pesquisa: como desenvolver um *framework* de gestão dos processos contratuais da Divisão de Gestão do CBMAC, promovendo maior eficiência administrativa e alinhamento às diretrizes da Lei nº 14.133 de 2021?

6.1 Natureza da pesquisa

A pesquisa é de natureza aplicada, pois busca gerar conhecimentos orientados à solução de problemas práticos em contextos institucionais específicos. De acordo com Creswell (2007), pesquisas aplicadas emergem de questões e dificuldades presentes na realidade organizacional, com o propósito de produzir conhecimentos capazes de apoiar intervenções e melhorias nas práticas existentes.

No contexto deste estudo, a investigação tem como finalidade contribuir para o aprimoramento da gestão de contratos no CBMAC, por meio da proposição de um *framework* voltado à organização e ao fortalecimento dos processos contratuais. O desenvolvimento desse modelo depende da compreensão aprofundada das rotinas administrativas atualmente adotadas e da análise de como essas rotinas se articulam com as exigências estabelecidas pela Lei nº 14.133 de 2021.

Assim, a natureza aplicada da pesquisa justifica-se pela intenção de produzir um instrumento gerencial que possa apoiar a melhoria da eficiência administrativa, a padronização dos procedimentos e o alinhamento das práticas institucionais às diretrizes normativas que regulam as contratações públicas.

6.2 Tipo da pesquisa

Quanto ao tipo, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. A abordagem exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com um problema ou fenômeno ainda pouco sistematizado, contribuindo para o aprimoramento de ideias e para a construção de novas interpretações analíticas (Gil, 2002). No contexto deste estudo, essa perspectiva mostra-se pertinente por investigar a gestão de contratos em uma instituição militar estadual, temática ainda pouco explorada na literatura, especialmente no que se refere à adoção de modelos gerenciais baseados na gestão por processos.

A pesquisa também possui caráter descritivo, pois busca detalhar como se estruturam e se desenvolvem os processos de gestão contratual no âmbito do CBMAC. De acordo com Gil (2002) e Vergara (2005), pesquisas descritivas têm como objetivo identificar e analisar as características de determinado fenômeno ou realidade organizacional. Nesse sentido, o estudo descreve como o fluxo contratual é construído, executado e registrado na instituição, utilizando evidências documentais e observações das práticas administrativas relacionadas à gestão de contratos.

6.3 Técnicas de pesquisa

Os procedimentos metodológicos foram estruturados em quatro técnicas de coleta e análise de dados articuladas entre si: revisão bibliográfica, estudo de caso, análise documental e observação direta das rotinas administrativas. A combinação dessas técnicas permitiu realizar a triangulação das evidências, possibilitando comparar o que a literatura especializada orienta, o que os documentos institucionais estabelecem e o que ocorre na prática das exceções administrativas.

A revisão bibliográfica teve como objetivo reunir literatura especializada sobre gestão de contratos públicos, gestão por processos, inovação na administração pública e interpretação da Lei nº 14.133 de 2021. Esse levantamento possibilitou compreender a evolução normativa e gerencial associada às contratações públicas, identificar padrões de funcionamento e reconhecer lacunas entre as diretrizes teóricas e as práticas institucionais (Luciano; Wiedenhöft; Santos, 2018).

O estudo também se caracteriza como um estudo de caso, uma vez que investiga em profundidade os processos de gestão de contratos no contexto específico do CBMAC. Conforme destaca Yin (2015), o estudo de caso é apropriado quando se busca compreender fenômenos contemporâneos inseridos em contextos organizacionais reais, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno analisado e o ambiente institucional não são claramente definidas.

A pesquisa também incorporou análise documental das rotinas da Divisão de Gestão de Contratos do CBMAC, permitindo examinar normativas internas, documentos administrativos e registros institucionais relacionados à gestão contratual. Essa técnica

possibilitou identificar convergências e discrepâncias entre os procedimentos formalmente estabelecidos e as práticas observadas na instituição. Conforme destaca Flick (2009), os documentos oficiais permitem inferir intenções, orientações e práticas institucionais, constituindo importante fonte de evidências para análise organizacional.

6.4 Instrumentos de coleta de dados e análise dos dados

A coleta de dados desta pesquisa baseou-se na utilização de dados primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos por meio de fontes bibliográficas, legislações, normativos internos, contratos administrativos e relatórios institucionais que compõem o arcabouço documental do CBMAC. Esses materiais caracterizam-se como fontes de pesquisa documental, uma vez que correspondem a registros institucionais que ainda não receberam tratamento analítico sistemático no contexto da investigação (Gil, 2002; Flick, 2009).

E realizou-se observação direta e sistemática das rotinas da Divisão de Gestão de Contratos, acompanhando a circulação de documentos, as interações entre chefias, fiscais e servidores, a interpretação cotidiana das normas e as estratégias utilizadas para condução das atividades administrativas. Essa técnica permitiu identificar aspectos que nem sempre aparecem nos registros formais, como práticas informais, processos tácitos e elementos da cultura organizacional (Vergara, 2005). Em consonância com Yin (2015), a observação direta mostra-se especialmente adequada em estudos de caso que investigam fenômenos contemporâneos inseridos em contextos institucionais reais.

Sendo assim, os dados primários foram obtidos por meio da observação direta das rotinas da Divisão de Gestão de Contratos, permitindo identificar procedimentos administrativos, interações entre servidores, interpretações das normas, pontos de tensão e padrões de funcionamento que nem sempre aparecem explicitamente nos documentos institucionais. No âmbito organizacional, foram examinados contratos administrativos, normativos internos do CBMAC, fluxos formais de trabalho, instruções operacionais e relatórios administrativos relacionados à gestão contratual.

Após a coleta das evidências, procedeu-se à análise dos dados por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016). A partir das evidências coletadas, foram identificadas categorias temáticas que permitiram organizar e relacionar informações provenientes tanto dos documentos analisados quanto das observações realizadas. Essa etapa favoreceu a compreensão dos significados atribuídos pelos servidores às rotinas administrativas e contribuiu para sintetizar os achados que fundamentam o *framework* proposto. A análise de conteúdo também possibilitou a triangulação das evidências ao

articular o que está formalmente prescrito, o que é efetivamente praticado e os aspectos que demandam aprimoramento na gestão contratual.

O estudo adota ainda o método indutivo, adequado quando se parte de observações específicas para formular interpretações mais amplas e construir modelos aplicáveis. Conforme defendem Freitas e Segatto (2014), esse método permite que interpretações emergentes da realidade investigada contribuam para a formulação de soluções organizacionais, o que se alinha ao objetivo deste estudo de desenvolver um *framework* a partir da experiência institucional do CBMAC.

A caracterização metodológica da pesquisa encontra-se sintetizada no Quadro 1, que reúne os principais elementos que orientam a abordagem adotada.

Quadro 1: Caracterização da pesquisa

Itens da pesquisa	Descrição das características	Autores
Abordagem da pesquisa	Qualitativa	Creswell (2010)
Natureza da pesquisa	Aplicada	Godoy (1995)
Tipo da pesquisa	Exploratória e Descritiva	Gil (2002); Vergara (2005)
Estratégia de pesquisa	Estudo de caso	Yin (2015)
Técnica de pesquisa	Revisão bibliográfica, estudo de caso, análise documental e observação direta e sistemática	Luciano; Wiedenhöft; Santos (2018); Flick (2009); Vergara (2005); Yin (2015)
Instrumento de coleta de dados	observação direta e sistemática (fonte secundária); coleta documental (fontes primária)	Gil (2002); Flick (2009)
Análise dos dados	Análise de conteúdo	Bardin (2016)
Método	Indutivo	Freitas; Segatto (2014)
Dados	Primários e secundários	Gil (2002); Flick (2009)
Meios de informação	Fontes bibliográficas e documentos institucionais	Luciano; Wiedenhöft; Santos (2018); Flick (2009)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Como apresentado no Quadro 1, a pesquisa adota abordagem qualitativa, possui natureza aplicada e caracteriza-se como exploratória e descritiva. Como técnicas de investigação, são utilizadas a revisão bibliográfica e o estudo de caso. A coleta de dados mobiliza fontes primárias que é observação direta e sistemática e secundárias que é coleta documental, enquanto a análise dos dados é conduzida por meio de análise de conteúdo. O estudo também adota o método indutivo, articulando evidências empíricas e referenciais teóricos para compreender o fenômeno investigado.

Essa estrutura metodológica estabelece uma base consistente para compreender o funcionamento da gestão de contratos no CBMAC e sustentar o desenvolvimento do *framework* proposto, articulando exigências legais e práticas observadas no contexto

institucional. Na seção seguinte, apresenta-se o histórico e o contexto do CBMAC no Estado do Acre, destacando elementos que influenciam a dinâmica de sua gestão contratual.

A triangulação entre análise documental, observação direta sistemática e literatura especializada contribuiu para ampliar a consistência analítica da pesquisa e aprofundar a compreensão do fenômeno em seu contexto institucional, conforme recomendado por Yin (2015) para estudos qualitativos desenvolvidos em ambientes organizacionais.

Para apoiar a revisão bibliográfica, foi estruturada uma estratégia de busca na base de dados SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library), base nacional voltada à área de Ciências Sociais Aplicadas, especialmente aos campos da administração pública e empresarial, contabilidade e turismo (ANPAD). A estratégia de busca foi baseada em operadores booleanos, combinando termos relacionados à gestão de contratos, administração pública, instituições militares e técnicas de visualização de processos. O objetivo foi ampliar a abrangência da busca e identificar estudos relevantes para o desenvolvimento do *framework*. O Quadro 2 apresenta a organização dos termos utilizados.

Quadro 2: Operadores booleanos utilizados na estratégia de busca

Grupo de termos	Operadores booleanos	Termos de pesquisa
Gestão de contratos	OU	"Gestão de Contratos" OU "Contratos Públicos" OU "Administração de Contratos"
Instituições militares	OU	"Instituições Militares" OU "Administração Militar" OU "Forças Armadas"
Processos administrativos	OU	"Processos Administrativos" OU "Eficiência Administrativa" OU "Gestão Pública"
Visualização de processos	OU	"Fluxogramas" OU "Diagramas de Processo"

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os resultados das buscas foram organizados em planilha eletrônica, permitindo sistematizar informações sobre autoria, ano de publicação, periódico, palavras-chave e relevância temática. Registros duplicados ou não pertinentes foram removidos, e os estudos selecionados passaram por leitura crítica, conforme diretrizes de Ahmi (2022). Esse procedimento possibilitou identificar tendências da literatura sobre gestão de contratos públicos, especialmente em instituições com características organizacionais semelhantes às do CBMAC.

A partir da análise integrada das evidências coletadas, foi possível identificar desafios e oportunidades na gestão de contratos e reconhecer elementos relevantes para a construção de um *framework* gerencial voltado ao fortalecimento da eficiência, da transparência e da padronização dos processos. O Quadro 3 apresenta a relação entre a questão de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos que orientam o

desenvolvimento do estudo.

Quadro 3: Questão de pesquisa e objetivo geral e específicos

Questão de pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos
Como estruturar um <i>framework</i> para a gestão dos processos contratuais da Divisão de Gestão do CBMAC, de modo a promover maior eficiência administrativa e alinhamento à Lei nº 14.133 de 2021?	Desenvolver e validar um <i>framework</i> para a gestão dos processos contratuais da Divisão responsável pela gestão de contratos no CBMAC, com vistas à promoção da eficiência administrativa e ao alinhamento às diretrizes da Lei nº 14.133 de 2021.	Mapear e elaborar o macroprocesso estrutural do processo atual de gestão de contratos da Divisão responsável por essa atividade no CBMAC.
		Analisar as rotinas administrativas associadas à gestão contratual, considerando documentos utilizados, fluxos de informação, procedimento operacionais e eventuais inconsistências no processo.
		Identificar ajustes necessários no processo de gestão de contratos para atendimento às diretrizes estabelecidas pela Lei nº 14.133 de 2021.
		Definir as dimensões estruturais que deverão compor o <i>framework</i> de gestão dos processos contratuais no CBMAC.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme apresentado no Quadro 3, o estudo estrutura-se a partir da questão de pesquisa e do objetivo geral de desenvolver um *framework* para o processo de gestão de contratos da Divisão responsável por essa atividade no CBMAC, com a finalidade de promover maior eficiência processual e alinhamento às diretrizes da Lei nº 14.133/2021.

Para alcançar esse objetivo, foram definidos quatro objetivos específicos. O primeiro consiste em mapear e elaborar o macroprocesso estrutural o processo atual de gestão de contratos do CBMAC, identificando como o fluxo institucional está estruturado e como se organizam as rotinas administrativas. O segundo envolve analisar as rotinas administrativas associadas à gestão contratual, considerando documentos utilizados, fluxos de informação, procedimentos operacionais e eventuais inconsistências no processo, de modo a compreender o funcionamento real da gestão contratual. O terceiro objetivo busca identificar ajustes necessários no processo de gestão de contratos para atendimento às diretrizes estabelecidas pela Lei nº 14.133 de 2021, evidenciando adequações prioritárias para fortalecer a conformidade e a eficiência administrativa. Por fim, o quarto objetivo consiste em definir as dimensões estruturais que deverão compor o *framework* de gestão dos processos contratuais no CBMAC, permitindo estruturar um modelo gerencial coerente com as exigências normativas e com as práticas observadas na instituição.

Essa sequência lógica permite que a pesquisa avance de um diagnóstico institucional fundamentado para a proposição de um modelo gerencial aplicável. No Quadro

4, apresenta a relação entre os objetivos específicos, as etapas metodológicas e as técnicas utilizadas na investigação.

Quadro 4: Relação dos objetivos específicos, etapas metodológicas e técnicas

Objetivos específicos	Etapas metodológicas	Técnicas	Autores
Mapear e elaborar o macroprocesso estrutural o processo atual de gestão de contratos da Divisão responsável por essa atividade no CBMAC.	Situação atual do processo	Observação direta e sistemática	Vergara, 2005; Yin, 2015; Guimarães; Soares; Santos, 2021.
Analisar as rotinas administrativas associadas à gestão contratual, considerando documentos utilizados, fluxos de informação, procedimentos operacionais e eventuais inconsistências no processo.	Situação atual do processo e análise do processo	Análise documental, observação direta e análise de conteúdo	Flick, 2009; Vergara, 2005; Yin, 2015; Bardin, 2016.
Identificar ajustes necessários no processo de gestão de contratos para atendimento às diretrizes estabelecidas pela Lei nº 14.133 de 2021.	Análise do processo	Análise documental e análise de conteúdo	Flick, 2009; Bardin, 2016.
Definir as dimensões estruturais que deverão compor o <i>framework</i> de gestão dos processos contratuais no CBMAC.	Definição das dimensões e construção do <i>framework</i>	Revisão bibliográfica, análise documental e análise de conteúdo	Luciano; Wiedenhöft; Santos, 2018; Flick, 2009; Bardin, 2016.

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

A partir do Quadro 4, observa-se que as etapas metodológicas articulam análise documental, observação direta e sistemática e análise de conteúdo, permitindo uma compreensão aprofundada da gestão contratual no CBMAC. A primeira etapa concentra-se no diagnóstico da situação atual do processo, evidenciando como normas, documentos e rotinas administrativas se articulam na prática institucional. A segunda etapa aprofunda a análise do processo, identificando falhas, rupturas, pontos críticos e ajustes necessários para atendimento às exigências da Lei nº 14.133/2021, com suporte da análise de conteúdo.

Na terceira etapa, são definidas as dimensões do *framework*, consolidando categorias analíticas e fatores relevantes a partir das evidências levantadas. A quarta etapa corresponde à construção do *framework*, fundamentada nas evidências empíricas, nas boas práticas identificadas na literatura e nas diretrizes legais aplicáveis, com o objetivo de fortalecer a efetividade administrativa da gestão de contratos.

Essa estrutura metodológica permite que o estudo percorra, de forma articulada, as fases de diagnóstico, análise e proposição de melhorias, assegurando coerência entre interpretação das evidências e desenvolvimento da solução proposta. Para detalhar os instrumentos utilizados na coleta e análise dos dados, bem como os tipos de evidência mobilizados e os resultados esperados em cada etapa da investigação, apresenta-se o Quadro 5.

Quadro 5: Instrumentos de pesquisa, tipos de dados e resultados esperados

Instrumento	Tipo de dados	Fontes	Resultado esperado
Análise de documentos institucionais	Secundários	Normativas internas, contratos, registros administrativos	Identificação do modelo atual de gestão
Observação direta das rotinas	Primários	Rotinas administrativas e interações entre servidores	Compreensão do funcionamento real da gestão
Mapeamento de processos	Primários	Integração entre documentos e observações	Fluxograma do processo de gestão de contratos
Análise documental	Secundários	Normativas, relatórios e registros formais	Identificação de falhas e inconsistências
Diagnóstico de problemas	Primários e secundários	Integração das evidências coletadas	Identificação de gargalos e riscos
Proposição de melhorias	Secundários	Literatura e legislação	Base conceitual para construção do <i>framework</i>
Modelagem do <i>framework</i>	Primários e secundários	Evidências empíricas e análise documental	<i>Framework</i> aplicável à gestão contratual
Questionário de validação do <i>framework</i>	Primários	Servidores públicos envolvidos com gestão contratual	Avaliação da clareza conceitual, coerência organizacional e aplicabilidade do <i>framework</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conforme apresentado no Quadro 5, a pesquisa detalha os instrumentos metodológicos utilizados para analisar e aprimorar a gestão de contratos na Divisão responsável por essa atividade no CBMAC. Entre os instrumentos empregados destacam-se a coleta documental, a observação direta das rotinas administrativas, o mapeamento de processos e a identificação de problemas. Em conjunto, esses procedimentos constituem uma abordagem estruturada e contextualizada, na qual cada técnica mobiliza fontes distintas de evidência e produz resultados específicos que, de forma integrada, subsidiam a construção de um modelo gerencial aplicável.

A coleta documental constitui um dos principais instrumentos da investigação. Por meio da identificação e análise de manuais, normativas internas, registros históricos administrativos e contratos, torna-se possível delinear um panorama detalhado do modelo de gestão vigente, identificar padrões de funcionamento e reconhecer oportunidades de melhoria. O levantamento das rotinas operacionais, por sua vez, amplia a compreensão da cultura administrativa e dos fluxos reais de trabalho, permitindo observar práticas informais, gargalos e divergências entre o fluxo prescrito e o que ocorre cotidianamente na instituição.

Outra dimensão da investigação envolve a identificação de falhas e rupturas nos processos administrativos. O mapeamento do fluxo de trabalho contribui para a visualização dos pontos críticos da gestão, facilitando o diagnóstico de inconsistências, redundâncias e riscos que comprometem a eficiência administrativa. A análise sistemática da documentação e das normativas internas e externas orienta a formulação de medidas

destinadas a corrigir essas fragilidades e fortalecer a conformidade processual com as exigências estabelecidas pela Lei nº 14.133/2021.

Por fim, a pesquisa avança para a proposição de melhores práticas, fundamentadas na revisão da literatura especializada e na legislação vigente, culminando no desenvolvimento de um *framework* gerencial voltado ao aprimoramento da gestão contratual. Espera-se que a aplicação desse modelo contribua para promover maior eficiência, padronização e rastreabilidade dos processos administrativos, além de ampliar a transparência e a aderência às normas legais na atuação da Divisão de Gestão do CBMAC.

Após a construção do *framework*, procedeu-se à etapa de validação do modelo por meio da aplicação de um questionário estruturado junto a servidores públicos envolvidos com atividades relacionadas à gestão contratual. Referida etapa foi desenvolvida no período compreendido entre 12/03/2026 e 19/03/2026, durante o qual foi aplicado o questionário destinado à validação do *framework*. Essa etapa teve como finalidade avaliar a clareza conceitual, a coerência organizacional, a consistência interna e a aplicabilidade prática do *framework*, contribuindo para identificar possíveis ajustes antes de sua proposição como instrumento gerencial voltado ao aprimoramento da gestão de contratos no setor público.

6.5 Validação do *framework* proposto

Após a construção do modelo de gestão de contratos, procedeu-se à etapa de validação do *framework* proposto. Sendo que, a etapa foi conduzida no período de 12/03/2026 a 19/03/2026, intervalo em que se procedeu à aplicação do questionário destinado à validação do *framework*. Essa etapa teve como objetivo avaliar a clareza conceitual, a coerência com as práticas da administração pública e a aplicabilidade do modelo no contexto da gestão de contratos públicos. Para esse propósito, foi elaborado um questionário estruturado, composto por 14 questões fechadas em escala Likert de cinco pontos, além de duas questões abertas destinadas à coleta de sugestões e à identificação de possíveis dificuldades de implementação do modelo, bem como quatro questões voltadas à caracterização do perfil dos respondentes.

O instrumento foi estruturado com base nas quatro dimensões que organizam o *framework*, governança do processo contratual, padronização processual, coordenação institucional e monitoramento do ciclo contratual, permitindo avaliar a percepção dos participantes quanto à clareza, coerência e aplicabilidade do modelo no contexto da gestão de contratos públicos. As questões abertas foram incluídas com o objetivo de permitir que os participantes apontassem eventuais limitações, dificuldades de implementação e

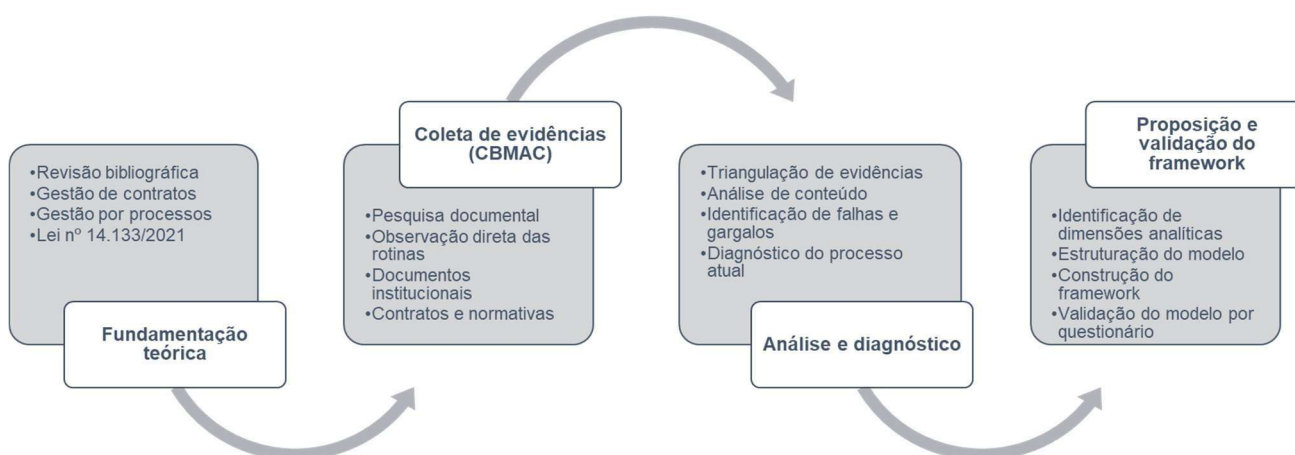
sugestões de aprimoramento, contribuindo para o aperfeiçoamento do modelo antes de sua proposição como instrumento gerencial.

O questionário foi aplicado, durante o mês de março de 2026, a servidores públicos envolvidos em atividades relacionadas à gestão administrativa e contratual, incluindo profissionais do CBMAC, do Exército Brasileiro e de secretarias estaduais. A participação foi voluntária, e as respostas foram coletadas de forma anônima, sendo utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Antes do início do questionário, os participantes tiveram acesso à representação visual do *framework*, acompanhada de um breve texto explicativo sobre sua estrutura e funcionamento. Após essa apresentação, os respondentes foram convidados a avaliar o modelo considerando sua experiência profissional e seu conhecimento sobre processos de contratação pública.

A pesquisa observou os princípios éticos aplicáveis às investigações em Ciências Humanas e Sociais. A participação foi voluntária, as respostas foram coletadas de forma anônima e os dados foram utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Considerando que o estudo se caracteriza como uma pesquisa de opinião de caráter institucional, sem coleta de dados pessoais sensíveis ou identificação dos participantes, não houve necessidade de submissão ao sistema CEP/CONEP, conforme a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Os dados coletados foram analisados por meio de estatística descritiva, com cálculo de médias das respostas para cada item avaliado, permitindo identificar padrões de concordância e variações na percepção dos participantes em relação ao modelo proposto. A Figura 1 sintetiza o percurso metodológico adotado na pesquisa, organizando de forma visual as etapas de coleta, análise e interpretação das evidências, bem como o processo de construção e validação do *framework* proposto.

Figura 1: Fluxo metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O percurso metodológico inicia-se pela fundamentação teórica, construída a partir da revisão da literatura sobre gestão de contratos, gestão por processos e diretrizes

normativas associadas à Lei nº 14.133/2021. Essa etapa fornece os fundamentos conceituais que orientam a formulação da questão de pesquisa e dos objetivos do estudo.

Na sequência, realiza-se a coleta de evidências no contexto institucional do CBMAC, por meio de pesquisa documental e observação direta das rotinas administrativas, possibilitando reunir informações sobre documentos institucionais, normativas, contratos administrativos e práticas organizacionais relacionadas à gestão contratual.

A etapa seguinte corresponde à análise e diagnóstico do processo atual, na qual as evidências coletadas são examinadas por meio de triangulação de dados e análise de conteúdo, permitindo identificar gargalos, inconsistências e oportunidades de aprimoramento na gestão de contratos.

A partir desse diagnóstico, procede-se à etapa de proposição aplicada, que envolve a identificação das dimensões analíticas relevantes, a estruturação do modelo conceitual e a construção do *framework* de gestão de contratos. Posteriormente, o modelo desenvolvido é submetido à etapa de validação por meio da aplicação de questionário estruturado junto a servidores públicos envolvidos com a gestão administrativa e contratual.

A integração dessas etapas permite articular evidências empíricas e fundamentos teóricos, assegurando coerência entre o diagnóstico institucional, a construção do modelo proposto e sua validação no contexto da administração pública.

7. RESULTADOS

7.1 Contexto institucional do CBMAC

O CBMAC possui uma trajetória institucional marcada por diferentes fases administrativas e por transformações estruturais que influenciam diretamente suas práticas gerenciais. Sua origem remonta ao Governo Provisório do Estado Independente do Acre, quando, em 17 de julho de 1899, o Decreto nº 07, assinado por Luiz Galvez Rodrigues Arias, instituiu o Corpo de Bombeiros como um dos departamentos essenciais da nova administração.

Durante as primeiras décadas do século XX, as atividades de combate a incêndios eram desempenhadas paralelamente ao serviço policial. A criação das Companhias Regionais de Polícia, em 1º de janeiro de 1921, consolidou essa estrutura: quando ocorria um incêndio, as tropas eram mobilizadas para realizar o combate com os recursos disponíveis à época, como pás, enxadas, baldes de água e areia. O Major Duarte de Menezes, comandante da Companhia Regional de Polícia do Alto Juruá, é reconhecido como o primeiro responsável por organizar esses esforços iniciais de resposta.

A estruturação formal da instituição ocorreu posteriormente. O Decreto nº 154, de 28 de março de 1990, regulamentou sua criação oficial, com efeitos retroativos a 2 de abril de 1974, mesma data da Lei Complementar nº 02, que organizou o Corpo de Bombeiros como um pelotão integrado à Polícia Militar. Durante esse período, a corporação enfrentou limitações administrativas, escassez de efetivo especializado e reduzidos investimentos públicos, reflexos de um contexto estadual marcado por baixo desenvolvimento econômico e desafios estruturais nas áreas de saúde, educação e segurança.

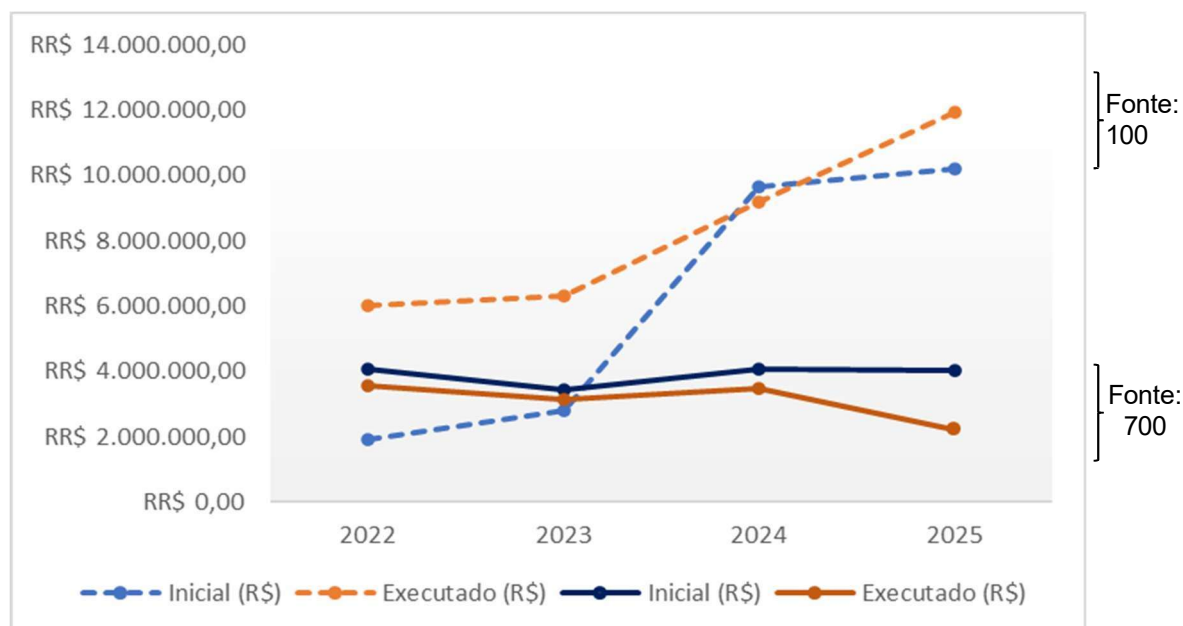
O processo de consolidação institucional ganhou novo impulso em 18 de dezembro de 1991, quando o CBMAC foi emancipado da Polícia Militar, adquirindo autonomia administrativa e operacional. A partir de então, a corporação passou a organizar seus próprios quadros, aperfeiçoar procedimentos internos e ampliar sua atuação em áreas como combate a incêndios, salvamento e defesa civil.

A compreensão desse percurso histórico é relevante para esta pesquisa, pois evidencia as condições institucionais que moldaram a organização atual do CBMAC, suas rotinas administrativas e sua capacidade de gestão. O contexto organizacional, marcado por evolução normativa, adaptações estruturais e contínua necessidade de profissionalização, influencia diretamente os processos analisados neste estudo, especialmente no que se refere à gestão de contratos e à implementação de modelos de gestão alinhados à legislação vigente.

Nesse contexto, a análise da evolução orçamentária da instituição contribui para compreender a capacidade administrativa e operacional do CBMAC ao longo dos últimos

anos. A Figura 2 apresenta o comportamento do orçamento inicial e das despesas executadas pela corporação no período de 2022 a 2025.

Figura 2: Orçamento inicial e despesas executadas do CBMAC (2022–2025)



Fonte: Adaptado de CBMAC (2026).

A leitura da Figura 2 permite observar a dinâmica entre planejamento orçamentário e execução da despesa ao longo do ciclo fiscal. Em termos gerais, o comportamento dos dados evidencia mudanças relevantes na capacidade de execução e na escala de alocação de recursos, destacando-se o ano de 2024 como um momento de inflexão no volume financeiro operacionalizado pela instituição.

Nos dados representados pelas linhas tracejadas, referentes à Fonte 100, esse fonte é um recurso próprio, que é repasso do governo do estado do Acre para o CBMAC, observa-se uma trajetória de crescimento tanto do orçamento inicial quanto da despesa executada. Os valores partem de um patamar mais baixo em 2022, apresentam aumento em 2023 e registram um salto expressivo em 2024, mantendo-se elevados em 2025. Paralelamente, a despesa executada cresce de forma contínua, com aceleração mais evidente entre 2023 e 2025. Esse comportamento sugere que, nesse recorte orçamentário, o CBMAC passou a operar com maior volume de despesas, possivelmente associado à ampliação das demandas institucionais e à necessidade de suplementação orçamentária.

Em contraste, os dados representados pelas linhas contínuas, referentes à Fonte 700, esse fonte é um recurso chamado de FUNESBOM (Fundo Especial do Corpo de Bombeiros) que são serviços realizados pelo CBMAC aos clientes e empresas, composta por receitas provenientes de taxas, serviços e multas, apresentam comportamento distinto. Nesse caso, o orçamento inicial mantém relativa estabilidade ao longo do período, com pequenas oscilações que indicam certa previsibilidade na dotação orçamentária.

Entretanto, a despesa executada apresenta tendência de redução, com queda mais significativa em 2025. Essa discrepância entre a dotação inicial e a execução da despesa pode indicar um descompasso entre planejamento e realização orçamentária, possivelmente associado a fatores típicos do processo de gestão do gasto público, como contingenciamentos, reprogramações intraexercício, entraves na fase de contratação, atrasos em liquidação e pagamento ou dificuldades na instrução processual.

Do ponto de vista analítico, a figura permite destacar dois achados centrais para a leitura da dinâmica orçamentária do CBMAC. Primeiro, o ano de 2024 configura-se como um ponto de inflexão, pois a escala de orçamento e execução se eleva significativamente em um dos conjuntos de dados. Segundo, o ano de 2025 evidencia maior distanciamento entre valores previstos e efetivamente executados no conjunto contínuo, reforçando a hipótese de limitações na conversão do orçamento disponível em despesa efetivamente realizada.

Em síntese, a Figura 2 não apenas apresenta valores orçamentários, mas evidencia a relação entre capacidade de planejamento e capacidade de execução da despesa no âmbito institucional do CBMAC. Essa leitura fornece elementos importantes para aprofundar discussões sobre governança do gasto público, maturidade processual e eficiência na aplicação dos recursos entre 2022 e 2025.

Com base na análise dos dados institucionais disponibilizados pela Diretoria de Planejamento do Corpo de Bombeiros Militar do Acre, observa-se um processo gradual de fortalecimento da capacidade operacional da instituição ao longo do período analisado. A evolução do volume de recursos movimentados e os avanços na execução orçamentária indicam um movimento de transição de um cenário de adaptação administrativa para uma fase de maior consistência operacional, refletindo ganhos na eficiência da utilização dos recursos públicos.

7.2 Mapeamento do processo de gestão de contratos do CBMAC

O primeiro resultado substantivo desta pesquisa consiste na elaboração de um mapeamento sistematizado e visualmente estruturado do processo de gestão de contratos do CBMAC, prática amplamente utilizada em estudos organizacionais para compreender fluxos de trabalho e identificar pontos críticos nos processos administrativos (Dumas *et al.*, 2018). Até então, as informações relativas ao ciclo contratual encontravam-se distribuídas entre diferentes setores, registradas em documentos fragmentados ou transmitidas por meio de rotinas informais. Essa configuração dificultava a compreensão integrada do fluxo institucional e obscurecia interdependências organizacionais, gargalos decisórios e fragilidades de comunicação. A ausência de uma representação consolidada também limitava análises comparativas, comprometia o diagnóstico de inconsistências e dificultava

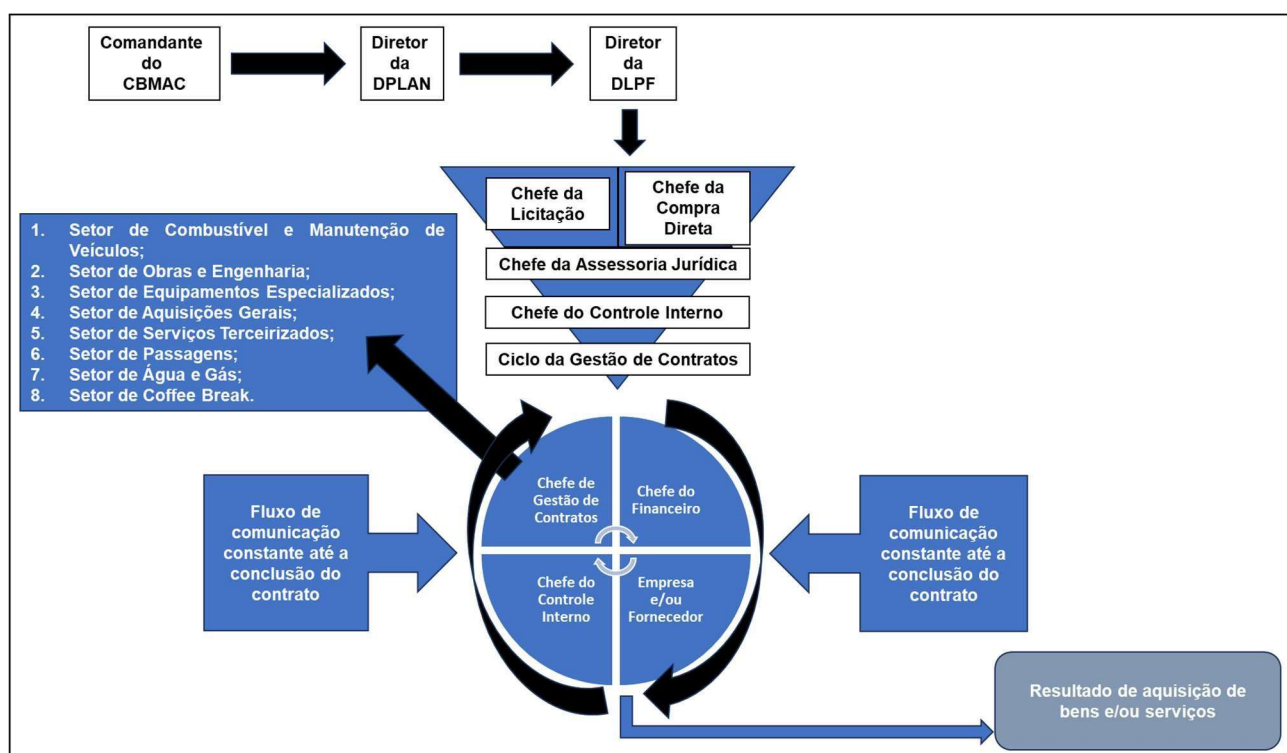
a padronização das atividades administrativas.

A construção desse mapeamento exigiu a integração de três dimensões analíticas complementares: (i) a análise documental de processos administrativos, normativos internos e registros formais; (ii) a observação direta das práticas cotidianas da Divisão de Gestão de Contratos; e (iii) o conhecimento institucional acumulado pela pesquisadora no contexto organizacional investigado, fundamental para identificar interpretações tácitas das normas, informalidades estruturadas e racionalidades operacionais que não se evidenciam nos documentos oficiais. Essa triangulação permitiu reconstruir não apenas o fluxo previsto pelas normas, mas também o fluxo efetivamente praticado, revelando distâncias relevantes entre o prescrito e o realizado, retornos recorrentes de documentos entre setores, sobreposição de tarefas, lacunas de comunicação e decisões condicionadas à disponibilidade ou interpretação dos servidores envolvidos no processo.

A partir dessa articulação metodológica, foi possível reconstituir o ciclo de contratação pública no CBMAC de forma consistente, identificando suas etapas formais, os atores institucionais envolvidos, os pontos críticos que influenciam o tempo de tramitação e as responsabilidades atribuídas a cada unidade administrativa. Esse resultado constitui a base empírica que sustenta o diagnóstico desenvolvido nesta pesquisa e fundamenta a formulação do *framework* proposto.

Nesse contexto, a Figura 3 apresenta o fluxo macroestrutural da gestão de contratos no CBMAC, evidenciando as interfaces entre setores e as instâncias responsáveis pelas decisões estratégicas e táticas que orientam o percurso das demandas institucionais ao longo do processo de contratação.

Figura 3: Fluxo macroestrutural da gestão de contratos do CBMAC



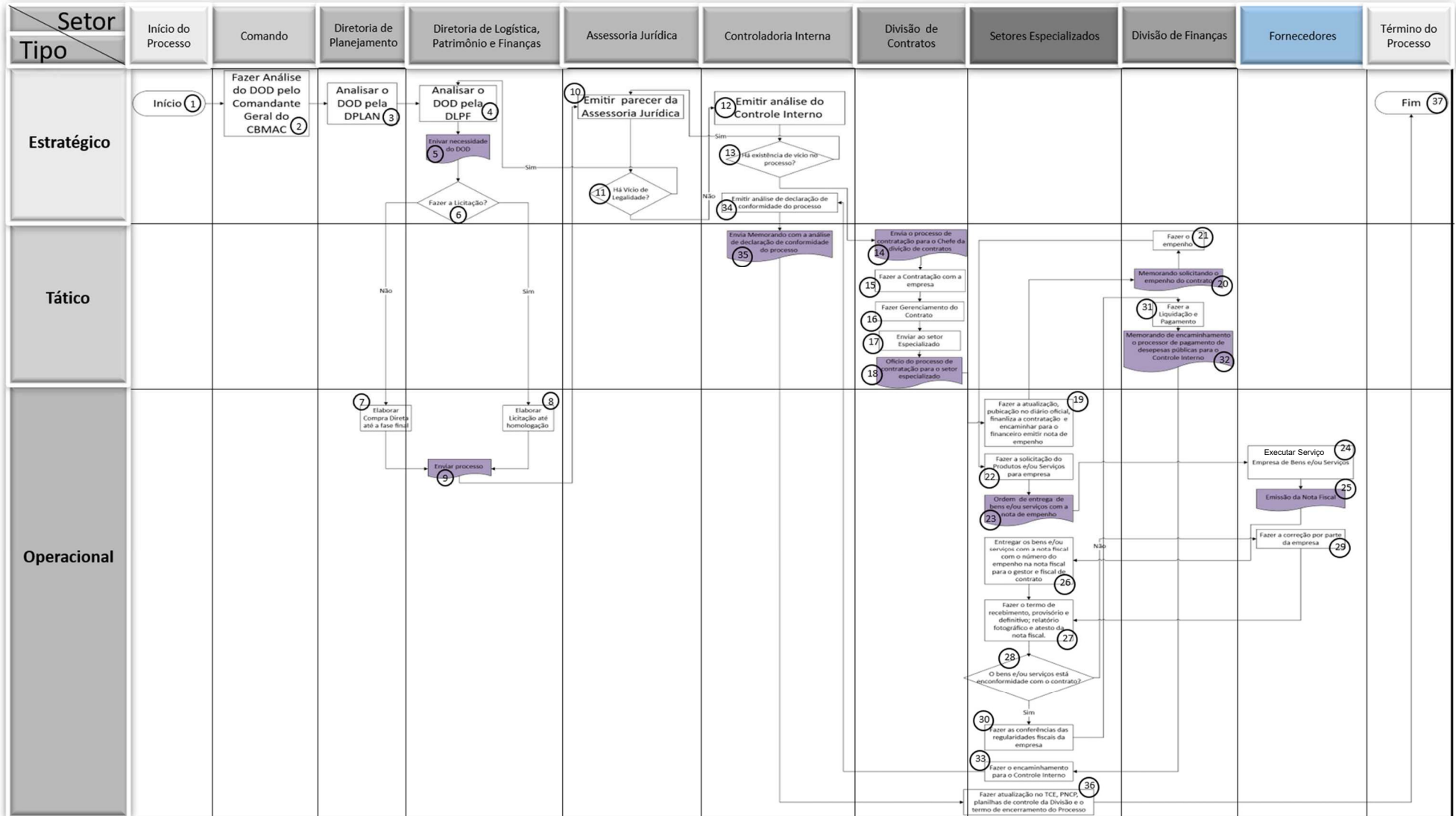
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A Figura 3 evidencia como a demanda institucional é inicialmente analisada pelo Comando e encaminhada à Diretoria de Planejamento (DPLAN), responsável por avaliar sua pertinência e coerência com as prioridades estratégicas da corporação. Em seguida, a Diretoria de Logística, Patrimônio e Finanças (DLPF) define o procedimento de contratação, estabelecendo se a demanda será atendida por meio de processo licitatório ou por mecanismos de contratação direta. Na sequência, o processo é submetido à Assessoria Jurídica e à Controladoria Interna, instâncias responsáveis por verificar a conformidade documental, a integridade normativa e a aderência às exigências legais. Somente após essas validações inicia-se o ciclo operacional conduzido pela Divisão de Contratos, que articula o fluxo com setores especializados (como combustível, obras, equipamentos, passagens e serviços terceirizados), além de realizar interlocuções com fornecedores, setor financeiro e órgãos de controle até a efetiva entrega do bem ou serviço contratado.

Essa visão sistêmica permite compreender a ampla rede de interdependências institucionais que estrutura a gestão contratual no CBMAC e evidencia pontos sensíveis que influenciam diretamente a eficiência administrativa. Entre os principais achados, destacam-se: (i) a elevada dependência das análises jurídica e de controle, que concentram etapas críticas do fluxo e tendem a gerar acúmulo de demandas; (ii) a existência de fluxos paralelos e não formalizados, que dificultam a rastreabilidade das decisões administrativas; (iii) a recorrência de retornos entre setores quando a documentação é encaminhada sem padronização adequada; e (iv) fragilidades persistentes na comunicação institucional, que ampliam o tempo de tramitação e elevam o retrabalho entre unidades administrativas.

Para aprofundar a compreensão desses achados, a Figura 4 apresenta o detalhamento do processo de compras públicas do CBMAC, organizando o fluxo em faixas correspondentes aos níveis estratégico, tático e operacional. Essa estrutura permite visualizar, de forma sequencial e comparativa, as funções desempenhadas por cada unidade administrativa ao longo do ciclo de contratação pública.

Figura 4: Fluxograma do processo de compras públicas do CBMAC



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A Figura 4 apresenta o detalhamento do processo de compras públicas do CBMAC, estruturando o fluxo em três níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) e permitindo visualizar de forma integrada as etapas, decisões e interações institucionais que compõem o ciclo de contratação.

No nível estratégico, concentram-se as decisões iniciais que determinam a viabilidade da demanda institucional. O processo inicia-se com a formalização da necessidade (1) por meio do Documento de Oficialização da Demanda (DOD), analisado inicialmente pelo Comando do CBMAC (2). Em seguida, a demanda é encaminhada à Diretoria de Planejamento (DPLAN), responsável por avaliar sua aderência às prioridades institucionais (3), e posteriormente à Diretoria de Logística, Patrimônio e Finanças (DLPF), que examina os aspectos orçamentários e materiais da solicitação (4) e define o encaminhamento administrativo da contratação (5).

A partir desse ponto, inicia-se o nível tático, no qual são definidos os mecanismos formais de contratação e os procedimentos de validação institucional. Nessa etapa, estabelece-se a decisão sobre a realização de licitação ou a adoção de contratação direta (6), conforme as hipóteses previstas na legislação. Independentemente da modalidade adotada, seja por contratação direta (7) ou por licitação até a homologação (8), o processo é encaminhado (9) e submetido às instâncias de controle institucional, passando pela Assessoria Jurídica, responsável pela análise de legalidade e emissão de parecer jurídico (10), com verificação quanto à existência de vício de legalidade (11), e posteriormente pela Controladoria Interna, que realiza a verificação da conformidade processual (12) e analisa a existência de vício no processo (13). Eventuais inconsistências ou vícios identificados nessas análises resultam no retorno do processo às unidades responsáveis para ajustes e complementações documentais.

Superadas essas etapas de validação, o fluxo ingressa no nível operacional, no qual se concentram as atividades de execução e gerenciamento contratual. A Divisão de Contratos conduz a formalização da contratação (14) e articula o processo com os setores especializados responsáveis pela execução da demanda (17). Nessa fase, são realizadas atividades como contratação com a empresa (15), gerenciamento do contrato (16), envio do processo de contratação (18), autuação/publicação e encaminhamento ao financeiro (19), emissão de empenho (20 e 21), comunicação com fornecedores, solicitação de entrega de bens ou prestação de serviços (22 e 23), emissão de nota fiscal (24 e 25) e acompanhamento da execução contratual.

Após a entrega dos bens ou serviços (26), inicia-se a etapa de conferência e atesto, conduzida pelo gestor e pelo fiscal do contrato (27). Nesse momento, verifica-se a conformidade da entrega em relação às condições estabelecidas no instrumento contratual (28). Em caso de inconformidades, o processo retorna ao fornecedor para correção (29),

gerando ciclos de ajuste que podem prolongar o tempo de tramitação até a regularização da entrega. Quando a conformidade é confirmada, procede-se à verificação da regularidade fiscal do fornecedor (30) e ao encaminhamento do processo para liquidação e pagamento pela Divisão de Finanças (31). Antes do encerramento do processo, ocorre nova etapa de verificação pelo Controle Interno (32 e 33), responsável por analisar a regularidade da execução e registrar a conformidade do procedimento administrativo (34 e 35). Em seguida, são realizadas as rotinas finais de registro e controle institucional, incluindo atualização de sistemas e bases de acompanhamento, como SEI, PNCP e registros destinados aos órgãos de controle externo (36), culminando no arquivamento do processo administrativo (37).

A análise integrada da Figura 4 evidencia aspectos estruturais relevantes para o diagnóstico da gestão contratual no CBMAC. Destacam-se, em particular, os retornos recorrentes entre setores decorrentes das verificações jurídicas e de controle, a sobreposição de atividades (verificação, controle, acompanhamento e conferência) entre unidades administrativas e a existência de ciclos operacionais associados à correção de inconformidades na entrega de bens ou serviços. Além disso, observa-se a ausência de mecanismos intermediários de verificação antes das atividades de análise jurídica, validação documental e controle interno, realizadas pelas instâncias formais de controle. Essa ausência aumenta a probabilidade de encaminhamento de processos incompletos, ampliando o tempo de tramitação e dificultando a rastreabilidade das decisões administrativas.

Dessa forma, o mapeamento desenvolvido nesta pesquisa não apenas descreve o percurso da gestão de contratos no CBMAC, mas também evidencia fragilidades estruturais, interdependências institucionais críticas e oportunidades de aperfeiçoamento do processo. Esse mapeamento inaugura um registro sistematizado do ciclo contratual da corporação e estabelece uma base empírica consistente para a construção de um *framework* gerencial, uma vez que o mapeamento de processos permite documentar e compreender o funcionamento das atividades organizacionais, identificando interdependências e possibilidades de melhoria institucional (Czvetkó *et al.*, 2022).

7.3 Síntese analítica dos achados e implicações para a gestão contratual

A análise integrada do contexto institucional do CBMAC e do mapeamento detalhado do processo de gestão de contratos permite avançar da descrição empírica do fluxo administrativo para uma interpretação analítica dos padrões organizacionais que estruturam a gestão contratual da corporação. Ao articular os resultados apresentados nas seções anteriores, torna-se possível identificar não apenas as etapas formais do processo de contratação, mas também os fatores institucionais e operacionais que condicionam sua

eficiência, sua capacidade de coordenação e sua aderência às exigências legais da administração pública.

De forma geral, os achados indicam que a gestão contratual do CBMAC está organizada a partir de um fluxo institucional relativamente estruturado, no qual diferentes unidades administrativas desempenham funções específicas ao longo do ciclo de contratação. O mapeamento do processo revelou uma sequência clara de decisões e validações institucionais, iniciando-se no nível estratégico com a formalização e análise da demanda, avançando para o nível tático, onde se definem os procedimentos de contratação e as verificações de conformidade, e culminando no nível operacional, responsável pela execução contratual, acompanhamento da entrega e realização dos procedimentos de liquidação e pagamento. Essa estrutura evidencia a presença de mecanismos institucionais destinados a garantir controle, legalidade e rastreabilidade das decisões administrativas, elementos essenciais à gestão de contratos no setor público (Hochstetter *et al.*, 2023).

Entretanto, a análise do funcionamento efetivo desse processo revelou um conjunto de padrões organizacionais que influenciam diretamente sua eficiência e sua capacidade de coordenação intersetorial. Entre os aspectos mais relevantes identificados destacam-se a elevada dependência das instâncias de análise jurídica e de controle interno, a recorrência de retornos de processos entre unidades administrativas em razão de inconsistências documentais, a existência de fluxos informais ou paralelos de comunicação e a ausência de mecanismos intermediários de verificação antes da submissão do processo às instâncias formais de controle. Esses elementos indicam que, embora o fluxo institucional esteja formalmente estruturado, sua operacionalização cotidiana ainda depende de arranjos informais de coordenação e de práticas administrativas não totalmente padronizadas (Dumas *et al.*, 2018).

Quadro 6: Padrões organizacionais identificados e implicações para a gestão contratual

Achado identificado no processo	Evidência observada no estudo de caso	Implicações para a gestão contratual
Dependência elevada das análises jurídica e de controle	Concentração de decisões nas etapas de parecer jurídico e controle interno	Necessidade de mecanismos de verificação intermediária e melhor preparação documental antes da submissão às instâncias de controle
Retornos recorrentes de processos entre setores	Processos retornam para ajustes documentais ou complementação de informações	Indica necessidade de maior padronização documental e checklists processuais
Fragilidades na comunicação entre unidades administrativas	Informações transmitidas por canais informais ou não sistematizados	Necessidade de aprimorar fluxos institucionais de comunicação e rastreabilidade do processo
Fluxos paralelos ou informais no trâmite administrativo	Práticas operacionais não formalizadas no fluxo institucional	Reforça a importância de institucionalizar procedimentos e rotinas administrativas
Ausência de checkpoints intermediários no fluxo processual	Processos incompletos chegam às instâncias formais de controle	Necessidade de introdução de mecanismos de monitoramento e validação processual ao longo do ciclo contratual

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A síntese apresentada no Quadro 6 evidencia que os desafios observados na gestão contratual do CBMAC refletem questões estruturais relacionadas à governança do processo de contratação, à padronização das rotinas administrativas, à coordenação entre unidades institucionais e ao monitoramento das atividades ao longo do fluxo de contratação. Esses achados indicam a necessidade de um modelo gerencial capaz de integrar essas dimensões organizacionais e estruturar de forma mais sistemática a gestão contratual na instituição.

Em particular, observa-se que a ausência de mecanismos sistemáticos de verificação intermediária contribui para que processos incompletos ou inconsistentes sejam encaminhados às instâncias formais de controle, gerando retornos frequentes entre setores e ampliando o tempo total de tramitação. De modo semelhante, a inexistência de modelos documentais padronizados e de rotinas estruturadas de comunicação institucional tende a produzir assimetrias informacionais entre as unidades envolvidas no processo, dificultando a rastreabilidade das decisões administrativas e aumentando a ocorrência de retrabalho (Aben *et al.*, 2021).

Ao mesmo tempo, os resultados evidenciam que a gestão contratual do CBMAC opera em um ambiente institucional caracterizado por forte exigência de conformidade normativa, no qual as instâncias jurídicas e de controle desempenham papel central na validação das decisões administrativas. Esse aspecto é particularmente relevante no contexto da contratação pública, uma vez que os processos precisam atender simultaneamente aos princípios da legalidade, da transparência e da *accountability* (Boechat, 2022). Contudo, quando não acompanhada por mecanismos de padronização processual e coordenação informacional entre as unidades administrativas, essa estrutura pode gerar concentração de decisões em determinados pontos do fluxo e ampliar o tempo de tramitação dos processos (Hochstetter *et al.*, 2023).

Diante desse cenário, os resultados do estudo de caso sugerem que a melhoria da eficiência do processo não depende apenas de ajustes pontuais em determinadas fases do fluxo, mas da adoção de mecanismos organizacionais capazes de estruturar de forma mais integrada a gestão contratual da instituição. Nesse contexto, o mapeamento do processo realizado nesta pesquisa assume papel estratégico, pois permite tornar visíveis as interdependências institucionais que compõem o ciclo de contratação e identificar oportunidades concretas de aprimoramento da gestão administrativa. Nessa perspectiva, o mapeamento de processos contribui para documentar fluxos de trabalho, identificar pontos críticos de coordenação e apoiar o desenvolvimento de modelos gerenciais voltados à melhoria institucional (Czvetkó *et al.*, 2022).

A análise dos resultados permite identificar caminhos para o aprimoramento da gestão contratual no CBMAC. Em particular, os resultados indicam a necessidade de fortalecer mecanismos de governança do processo contratual, ampliar o grau de padronização das rotinas administrativas, aprimorar os fluxos de comunicação e coordenação entre unidades institucionais e estabelecer instrumentos de monitoramento capazes de acompanhar de forma mais sistemática o ciclo de contratação pública. Esses elementos evidenciam dimensões organizacionais centrais para o aprimoramento da gestão contratual na instituição.

As transformações introduzidas pela Lei nº 14.133 de 2021, associadas à crescente incorporação de tecnologias e ferramentas de gestão na administração pública, ampliam a necessidade de modelos organizacionais capazes de estruturar de forma clara o fluxo de contratação pública. Embora sistemas institucionais e plataformas digitais contribuam para o registro e para a transparência das contratações, a eficiência da gestão contratual depende também da organização interna dos processos administrativos e da definição de mecanismos de coordenação, padronização e monitoramento das atividades (Hochstetter *et al.*, 2023). Nesse contexto, torna-se relevante a proposição de instrumentos gerenciais capazes de traduzir as exigências normativas e as possibilidades tecnológicas em rotinas administrativas mais claras e integradas. É nesse cenário que se insere o *framework* de gestão de contratos proposto neste estudo para o CBMAC, apresentado na seção seguinte.

7.4 Proposição do *framework* de gestão de contratos

A análise do contexto institucional do CBMAC, associada ao mapeamento detalhado do processo de gestão de contratos e à síntese analítica dos achados apresentados na seção anterior, permitiu identificar um conjunto de padrões organizacionais que influenciam diretamente a eficiência da gestão contratual na instituição. Esses padrões revelam desafios estruturais relacionados principalmente à coordenação entre unidades administrativas, à padronização das rotinas processuais, à circulação de informações ao longo do fluxo administrativo e à ausência de mecanismos sistemáticos de monitoramento das etapas que compõem o ciclo de contratação.

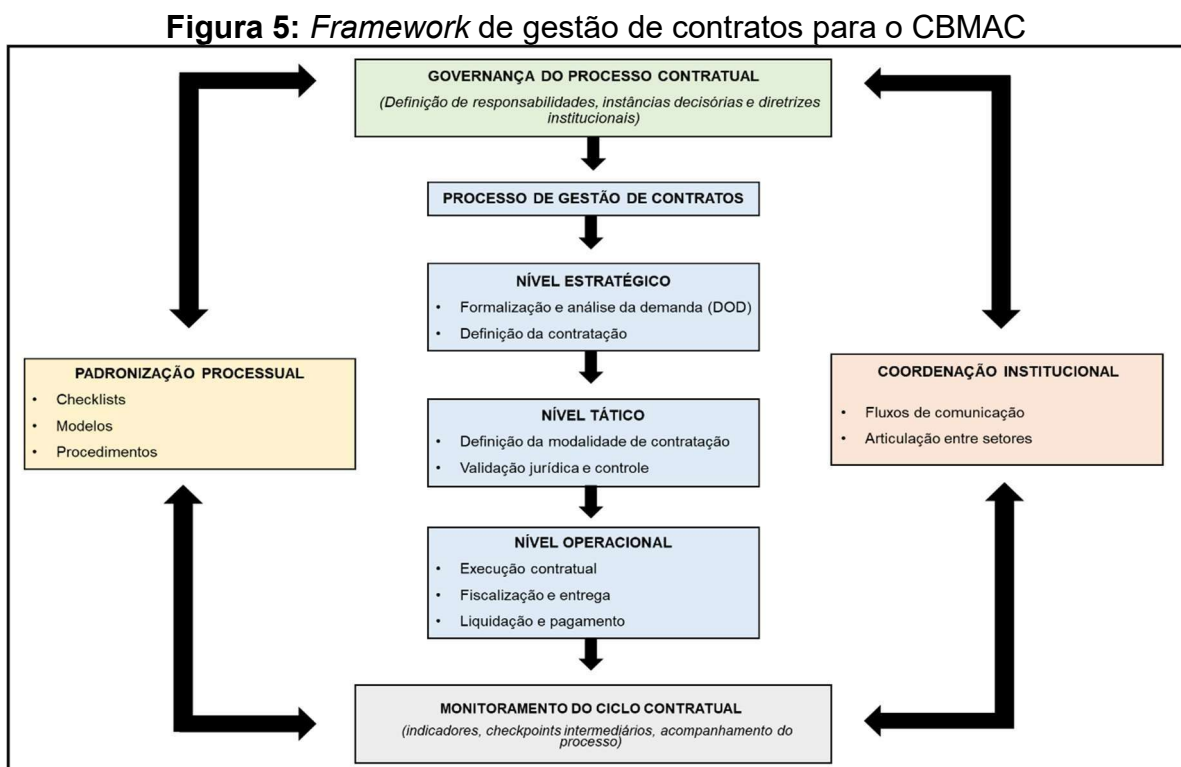
A partir desses resultados, torna-se possível avançar da etapa diagnóstica para a proposição de um modelo gerencial capaz de organizar de forma mais integrada os elementos que estruturam a gestão contratual na instituição. Nesse sentido, este estudo propõe um *framework* de gestão de contratos para o CBMAC, concebido como um instrumento analítico e gerencial destinado a apoiar a organização do processo de contratação pública, fortalecer a coordenação institucional entre setores e ampliar a

padronização das atividades administrativas associadas ao ciclo contratual.

A construção do *framework* foi orientada por três etapas analíticas complementares. A primeira consistiu na identificação dos principais padrões organizacionais observados no estudo de caso, sistematizados na seção anterior. Essa etapa permitiu reconhecer os pontos críticos do processo de gestão contratual, incluindo a elevada dependência das instâncias jurídicas e de controle, a recorrência de retornos de processos entre setores, a fragilidade dos fluxos de comunicação institucional e a ausência de mecanismos intermediários de verificação ao longo do fluxo administrativo.

A segunda etapa envolveu a interpretação desses achados à luz da literatura sobre gestão de processos organizacionais e governança administrativa. Esse exercício analítico permitiu agrupar os problemas observados em categorias estruturais mais amplas, relacionadas à organização institucional do processo de contratação, à padronização das rotinas administrativas, à coordenação entre unidades organizacionais e ao monitoramento das atividades ao longo do ciclo contratual.

Por fim, na terceira etapa, essas categorias analíticas foram reorganizadas em um conjunto de dimensões gerenciais inter-relacionadas, capazes de orientar a estruturação de um modelo de gestão contratual aplicável ao contexto institucional do CBMAC. O resultado desse processo é o *framework* apresentado na Figura 5, que sintetiza as dimensões estruturais que devem orientar a organização da gestão de contratos na instituição.



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

No centro do *framework* encontra-se o ciclo de gestão de contratos, organizado em três níveis decisórios interdependentes: estratégico, tático e operacional. Esses níveis representam as principais etapas do processo de contratação pública na instituição. O ciclo inicia-se pela formalização e análise da demanda, avança para a definição dos procedimentos de contratação e para as etapas de validação institucional, e culmina nas atividades de execução contratual, fiscalização, entrega e pagamento. Essa estrutura evidencia que a gestão contratual envolve diferentes instâncias decisórias e operacionais ao longo do fluxo administrativo, exigindo mecanismos institucionais capazes de garantir coordenação, padronização e acompanhamento sistemático das atividades.

O *framework* proposto organiza a gestão contratual a partir de quatro dimensões organizacionais interdependentes que estruturam o ciclo de gestão de contratos: governança do processo contratual, padronização processual, coordenação institucional e monitoramento do ciclo contratual. Essas dimensões refletem os principais desafios identificados no estudo de caso e representam áreas estruturais que precisam ser fortalecidas para aprimorar o funcionamento do processo de contratação pública na instituição.

A primeira dimensão, governança do processo contratual, refere-se à definição clara de responsabilidades institucionais e à organização das instâncias decisórias que estruturam o fluxo administrativo. Essa dimensão busca assegurar que as diferentes unidades envolvidas no processo atuem de forma coordenada, com atribuições bem definidas e mecanismos institucionais capazes de orientar a tomada de decisões ao longo do ciclo contratual.

A segunda dimensão, padronização processual, está relacionada à organização das rotinas administrativas que compõem o processo de contratação. A adoção de modelos documentais padronizados, checklists processuais e procedimentos operacionais definidos contribui para reduzir inconsistências documentais, minimizar retornos de processos entre setores e aumentar a previsibilidade do fluxo administrativo.

A terceira dimensão, coordenação institucional, refere-se aos mecanismos de articulação entre as diferentes unidades administrativas que participam do processo de gestão contratual. O fortalecimento dos fluxos institucionais de comunicação, aliado à definição de canais formais de interação entre setores, contribui para reduzir assimetrias informacionais e melhorar a circulação de informações ao longo do processo de contratação.

Por fim, a quarta dimensão, monitoramento do ciclo contratual, está relacionada à criação de instrumentos capazes de acompanhar sistematicamente as diferentes etapas do

processo administrativo. A introdução de mecanismos de verificação intermediária, no qual são os pontos de controle e indicadores de desempenho, que são indicadores de acompanhamento e registros estruturados do andamento dos processos contribui para aumentar a rastreabilidade das decisões administrativas e reduzir a ocorrência de retrabalho ao longo do fluxo contratual.

Ao integrar essas quatro dimensões, o *framework* proposto oferece uma representação estruturada dos elementos organizacionais que influenciam o funcionamento da gestão de contratos no CBMAC. Mais do que representar um modelo teórico abstrato, o *framework* constitui um instrumento gerencial capaz de orientar a reorganização do processo contratual da instituição, contribuindo para a melhoria da eficiência administrativa, para a redução de assimetrias informacionais entre unidades institucionais e para o fortalecimento dos mecanismos de governança associados à contratação pública.

Do ponto de vista prático, o modelo proposto pode apoiar gestores públicos na identificação de fragilidades processuais, na organização das rotinas administrativas e na implementação de mecanismos de coordenação institucional voltados ao aprimoramento da gestão contratual. Nesse sentido, o *framework* não apenas sintetiza os resultados do estudo de caso realizado no CBMAC, mas também oferece uma referência analítica que pode orientar iniciativas de melhoria administrativa em organizações públicas que enfrentam desafios semelhantes na gestão de contratos.

7.5 Validação do *framework* por especialistas e gestores públicos

A validação do *framework* proposto foi conduzida com base na percepção de especialistas e gestores públicos diretamente envolvidos com a gestão de contratos administrativos. Participaram dessa etapa profissionais vinculados a diferentes órgãos da administração pública, incluindo instituições estaduais, federais e do sistema de justiça, o que assegura diversidade institucional e experiência prática no campo analisado.

A amostra foi composta por 78 respondentes, distribuídos entre diferentes órgãos da administração pública, incluindo secretarias estaduais, instituições da área de segurança pública, órgãos de controle e entidades governamentais diversas. Destaca-se a participação de profissionais vinculados a instituições como o Corpo de Bombeiros Militar do Acre (CBMAC), Polícia Militar do Acre, Secretaria de Estado de Saúde (SESACRE), Secretaria de Estado de Administração (SEAD), Tribunal de Contas do Estado (TCE/AC) e Controladoria Geral do Estado, entre outros. Essa composição evidencia a presença de diferentes contextos organizacionais e níveis de complexidade administrativa, permitindo que a avaliação do modelo incorpore percepções provenientes de realidades institucionais

distintas no âmbito da gestão de contratos públicos.

No que se refere ao perfil funcional, observa-se a participação de profissionais que ocupam posições estratégicas e táticas na estrutura administrativa, incluindo chefias de divisão e departamento, diretores, gerentes administrativos e técnicos especializados, o que assegura a presença de agentes com capacidade de análise tanto operacional quanto gerencial dos processos contratuais.

Adicionalmente, destaca-se o nível de experiência dos respondentes, com 32% da amostra composta por profissionais com mais de dez anos de atuação na área de contratos administrativos. Observa-se também uma distribuição relevante entre níveis intermediários de experiência, ampliando a diversidade de perspectivas na avaliação do modelo. Esse perfil indica que as percepções obtidas estão ancoradas tanto em conhecimento acumulado quanto em experiências recentes relacionadas à gestão contratual no setor público.

Os resultados indicam elevada concordância dos respondentes em relação ao modelo proposto, com médias variando entre 3,90 e 4,54, o que aponta para uma percepção positiva quanto à sua estrutura, organização e utilidade prática. As maiores médias foram observadas nas dimensões relacionadas à padronização de procedimentos administrativos ($M = 4,54$), ao monitoramento do ciclo contratual ($M = 4,47$) e à coordenação institucional entre setores ($M = 4,45$), indicando que o *framework* é percebido como um instrumento capaz de contribuir para a organização dos processos, ampliação do controle e redução de inconsistências operacionais.

Por outro lado, aspectos relacionados à aplicabilidade do modelo ($M = 3,90$) e à representação do ciclo de gestão de contratos ($M = 3,97$), embora também avaliados de forma positiva, apresentaram valores ligeiramente inferiores, sugerindo a presença de condicionantes institucionais que podem influenciar sua implementação prática, como diferenças estruturais entre organizações, níveis distintos de maturidade administrativa e limitações operacionais.

Com o objetivo de tornar mais explícita a relação entre os componentes do *framework* e os resultados empíricos obtidos, apresenta-se a Figura 6, que sintetiza a validação do modelo a partir de suas dimensões analíticas.

Figura 6: Validação do *framework* por dimensão analítica

Dimensão do modelo	Elementos do framework	Evidência empírica (validação)	Média	Interpretação
Governança do processo contratual	Definição de responsabilidades, instâncias decisórias e diretrizes institucionais	Elevada concordância quanto à organização e clareza estrutural do modelo	4,12	Estrutura percebida como coerente e compreensível
Nível estratégico	Formalização da demanda e definição da contratação	Concordância quanto à organização do processo em níveis	4,35	Contribui para estruturar a gestão contratual
Nível tático	Modalidade de contratação, validação jurídica e controle	Percepção de alinhamento com práticas administrativas	4,05	Aderente ao contexto institucional
Nível operacional	Execução, fiscalização, liquidação e pagamento	Concordância quanto à representação do ciclo contratual	3,97	Adequado, com variações pontuais de percepção
Padronização processual	Checklists, modelos e procedimentos	Maior nível de concordância entre os respondentes	4,54	Forte potencial de reduzir inconsistências e retrabalho
Coordenação institucional	Fluxos de comunicação e articulação entre setores	Alta concordância quanto à importância da integração institucional	4,45	Elemento central para eficiência da gestão
Monitoramento do ciclo contratual	Indicadores e acompanhamento do processo	Elevada percepção de contribuição para controle e rastreabilidade	4,47	Reforça governança e acompanhamento contínuo
Aplicabilidade geral	Uso do modelo no contexto institucional	Concordância geral, com leve redução em relação às demais dimensões	3,9	Indica desafios associados à implementação prática

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A síntese apresentada indica que o *framework* apresenta aderência conceitual e operacional ao contexto analisado, sendo percebido como coerente, compreensível e potencialmente aplicável à gestão de contratos na administração pública. Observa-se, em especial, a valorização dos elementos relacionados à padronização, coordenação e monitoramento, o que sugere alinhamento do modelo com fragilidades recorrentes na gestão contratual, como a fragmentação de processos, a ausência de integração entre setores e a baixa sistematização de rotinas administrativas.

Por outro lado, a leve redução nas médias associadas à aplicabilidade do modelo indica que sua implementação pode depender de fatores institucionais específicos, como a disponibilidade de recursos, a estrutura organizacional e o nível de maturidade dos processos internos. Esse resultado reforça a necessidade de compreender o *framework* como uma estrutura orientadora, passível de adaptação às particularidades de cada organização.

Os resultados obtidos indicam que o *framework* apresenta nível consistente de validação empírica junto a especialistas e gestores públicos, sendo percebido como coerente, compreensível e aplicável ao contexto da gestão contratual na administração pública. A consistência das avaliações e a convergência das respostas sugerem que o modelo apresenta aderência às práticas institucionais e potencial para apoiar a organização dos processos administrativos.

8. DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo permitem compreender a gestão de contratos no contexto do CBMAC não apenas como um conjunto de etapas administrativas formalmente definidas, mas como um sistema organizacional cuja eficiência depende da articulação entre governança, estrutura processual e capacidades institucionais. Essa leitura aproxima-se da literatura que associa o desempenho da gestão contratual à forma como os processos são organizados e coordenados entre unidades administrativas (Rodrigues; Reis, 2023; Hochstetter *et al.*, 2023), mas também explicita um ponto crítico: a formalização dos fluxos não tem sido suficiente para garantir sua efetiva integração operacional.

A identificação de padrões como a concentração de decisões nas instâncias jurídicas e de controle, a recorrência de retrabalho e a presença de fluxos informais de comunicação revela uma configuração organizacional que opera com dependência significativa de ajustes situacionais. Isso sugere que a estrutura formal do processo convive com uma lógica prática de resolução de problemas, marcada por interpretações locais e por arranjos informais. Esse achado tensiona a ideia de que a formalização dos processos, por si só, seria capaz de assegurar sua eficiência, aproximando-se de estudos que indicam que baixa padronização e limitada integração informacional ampliam a variabilidade operacional (Dumas *et al.*, 2018; Souza *et al.*, 2021).

A recorrência de retornos processuais e a ausência de mecanismos intermediários de verificação reforçam esse diagnóstico ao indicar fragilidades estruturais na preparação das demandas antes de sua submissão às instâncias de controle. A literatura sobre contratações públicas já aponta que falhas de planejamento e insuficiência de instrumentos de acompanhamento comprometem a fluidez dos processos (Júnior; Marques, 2016; Alecrim *et al.*, 2021). Os resultados do estudo aprofundam essa discussão ao evidenciar que essas fragilidades não se distribuem de forma homogênea ao longo do fluxo, mas tendem a se concentrar nas interfaces entre unidades, onde a ausência de critérios padronizados amplia a probabilidade de retrabalho.

A centralidade das instâncias jurídicas e de controle, observada no contexto analisado, confirma a forte orientação normativa da gestão pública, na qual legalidade e *accountability* estruturam o processo decisório (Boechat, 2022). No entanto, os achados indicam que essa centralidade, quando não acompanhada por mecanismos prévios de qualificação dos processos, tende a deslocar o controle para um momento tardio do fluxo. Isso não apenas sobrecarrega essas instâncias, como também transforma o controle em um ponto de correção de inconsistências, e não de validação de processos previamente estruturados. Essa dinâmica ajuda a explicar os gargalos identificados e dialoga com a

literatura que associa a concentração decisória a aumentos no tempo de tramitação (Hochstetter *et al.*, 2023).

Sob a perspectiva da gestão por processos, os resultados indicam que a fragmentação observada não decorre da ausência de etapas definidas, mas da fragilidade na articulação entre elas. A literatura destaca que a análise sistêmica dos processos permite reduzir redundâncias e melhorar a coordenação organizacional (Reijers, 2021; Biazzi *et al.*, 2009). No caso analisado, o mapeamento evidencia que a inexistência de mecanismos de integração entre etapas compromete a continuidade do fluxo e amplia a dependência de intervenções corretivas ao longo do processo.

A ausência de padronização documental e de rotinas estruturadas de trabalho também se mostra consistente com estudos que associam a padronização à redução de incertezas e ao aumento da eficiência administrativa (Hochstetter *et al.*, 2023; Souza *et al.*, 2021). No entanto, os resultados sugerem que o problema não se limita à inexistência de instrumentos, mas à ausência de uma lógica organizacional que sustente sua utilização de forma consistente entre as unidades administrativas.

A coordenação institucional emerge, nesse contexto, como um elemento particularmente sensível. A presença de fluxos informais e a baixa sistematização da comunicação indicam que a circulação de informações ainda depende de relações interpessoais e de práticas não formalizadas. Esse achado reforça argumentos da literatura que tratam a comunicação organizacional como elemento estruturante da gestão pública (Aben *et al.*, 2021), ao mesmo tempo em que evidencia um limite prático: a existência de canais formais não garante, por si só, a integração efetiva entre unidades.

No contexto da Lei nº 14.133 de 2021, os resultados evidenciam um descompasso relevante. Embora a legislação amplie as exigências de planejamento, controle e transparência, sua efetividade depende da capacidade das organizações de internalizar essas diretrizes em seus processos cotidianos (Guimarães *et al.*, 2023; Santos; Angelo Junior, 2022). Os achados indicam que, na ausência de mecanismos organizacionais que integrem essas dimensões, a legislação tende a operar mais como exigência formal do que como elemento estruturador da gestão.

A incorporação de sistemas digitais, por sua vez, evidencia outra tensão. Ainda que plataformas como SEI, PNCP e Compras.gov ampliem a transparência e o registro das informações, os resultados indicam que esses sistemas não resolvem problemas associados à organização interna dos processos. Esse ponto reforça a literatura que argumenta que a digitalização não substitui a necessidade de estruturação organizacional (Boechat, 2022; Nunes *et al.*, 2024), sugerindo que ganhos tecnológicos podem ser

limitados quando não acompanhados por mudanças nos arranjos processuais.

Nesse cenário, o *framework* proposto pode ser interpretado como uma tentativa de responder a uma lacuna recorrente tanto na prática quanto na literatura: a ausência de instrumentos que articulem, de forma integrada, governança, padronização, coordenação e monitoramento. Ao estruturar essas dimensões de forma interdependente, o modelo aproxima-se de abordagens baseadas em gestão por processos, que enfatizam a necessidade de organizar fluxos de trabalho, definir responsabilidades e estabelecer mecanismos contínuos de controle (Viteri-Sánchez; Novillo-Villegas, 2025; Canedo *et al.*, 2023).

Os resultados da validação empírica reforçam essa interpretação ao indicar que o modelo encontra aderência nas percepções dos profissionais envolvidos na gestão contratual. A maior concordância associada às dimensões de padronização, coordenação e monitoramento sugere que essas áreas correspondem a pontos críticos reconhecidos na prática administrativa, o que contribui para sustentar a relevância do *framework*.

As avaliações ligeiramente inferiores relacionadas à aplicabilidade indicam, por outro lado, que a adoção do modelo não ocorre de forma automática. Esse resultado aponta para a influência de fatores institucionais, como estrutura organizacional, disponibilidade de recursos e maturidade dos processos, o que está alinhado a estudos que destacam os limites contextuais da implementação de modelos gerenciais no setor público (França *et al.*, 2023; Bhal, 2021).

Os resultados indicam que a melhoria da gestão contratual não se explica apenas por avanços normativos ou tecnológicos. O que se observa é que a organização dos processos ocupa posição central na estruturação da eficiência administrativa. A articulação entre governança, padronização, coordenação e monitoramento passa, assim, a constituir um eixo analítico relevante para compreender e orientar o aprimoramento da gestão de contratos em organizações públicas.

9. IMPACTOS

O presente estudo produz impactos que podem ser compreendidos em três planos inter-relacionados, organizacional, gerencial e analítico, ao propor uma leitura estruturada da gestão contratual e ao oferecer um instrumento que incide diretamente sobre a lógica de funcionamento dos processos administrativos no contexto do CBMAC.

No plano organizacional, os resultados indicam que a gestão de contratos não se esgota no cumprimento de etapas formalmente estabelecidas, mas depende da forma como as unidades administrativas se articulam ao longo do fluxo institucional. A explicitação de

padrões como a fragmentação processual, a dependência de instâncias de controle e a presença de fluxos informais torna visíveis dinâmicas que, embora recorrentes, permanecem naturalizadas na rotina administrativa. Esse deslocamento, da execução tácita para a explicitação analítica dos processos, amplia a capacidade institucional de reconhecer limitações estruturais e de orientar intervenções mais consistentes.

No plano gerencial, o *framework* proposto introduz uma forma de organização que permite estruturar a gestão contratual a partir de dimensões interdependentes, com efeitos diretos sobre a definição de responsabilidades, a organização das rotinas e a articulação entre setores. Ao atuar na lógica interna do processo, e não apenas na conformidade normativa ou na adoção de sistemas tecnológicos, o modelo incide sobre a variabilidade operacional e sobre a consistência dos fluxos administrativos. Esse tipo de reorganização tende a produzir efeitos cumulativos, na medida em que impacta simultaneamente o tempo de tramitação, a qualidade das instruções processuais e a capacidade de resposta institucional.

No plano analítico, o estudo evidencia que desafios recorrentes na gestão de contratos públicos, frequentemente atribuídos a fatores externos, como limitações normativas ou tecnológicas, estão, em grande medida, associados à organização interna dos processos. Essa constatação desloca o problema de uma lógica de insuficiência externa para uma lógica de estruturação organizacional, reforçando a centralidade da gestão por processos como chave interpretativa e instrumental para o aprimoramento da administração pública.

Os impactos também se manifestam no contexto das exigências introduzidas pela Lei nº 14.133 de 2021. Ao articular governança, padronização, coordenação e monitoramento, o modelo oferece condições para que essas diretrizes sejam incorporadas ao funcionamento cotidiano da organização. Nesse movimento, a legislação deixa de operar apenas como exigência formal e passa a ser traduzida em práticas administrativas mais estruturadas, com maior potencial de efetividade no nível operacional.

Do ponto de vista institucional, o estudo contribui ao oferecer uma base estruturada para a revisão dos processos e para a redução da dependência de práticas informais. A explicitação do fluxo contratual, associada à organização proposta pelo *framework*, favorece a institucionalização de rotinas mais consistentes e amplia a rastreabilidade das decisões administrativas.

Por fim, o estudo cria condições para desdobramentos futuros, especialmente no que se refere à incorporação de tecnologias e sistemas de apoio à gestão. Ao estruturar previamente o processo, o *framework* estabelece uma base organizacional que pode

sustentar iniciativas de digitalização, automação e integração de sistemas, reduzindo o risco de sobreposição de soluções tecnológicas sobre fluxos ainda fragmentados. Com isso, os impactos ultrapassam a reorganização imediata dos processos e se estendem à criação de condições para a evolução contínua da gestão contratual.

10. ENTREGÁVEIS DE ACORDO COM OS PRODUTOS DO TCC

Os produtos desta pesquisa são apresentados a partir de um percurso metodológico estruturado, que articulou análise documental, observação direta e análise sistemática do fluxo de gestão de contratos do CBMAC. Os entregáveis resultantes não se limitam à descrição do processo, mas configuram um conjunto integrado de produtos analíticos e gerenciais voltados à reorganização da gestão contratual no contexto institucional analisado.

O primeiro entregável consiste no mapeamento integral do processo de gestão de contratos, representado por meio de fluxogramas que organizam o ciclo contratual nos níveis estratégico, tático e operacional. Esse produto consolidou informações anteriormente dispersas entre diferentes setores, permitindo uma visualização integrada das etapas, das responsabilidades institucionais e das interdependências que estruturam o fluxo administrativo.

O segundo entregável corresponde ao diagnóstico analítico do processo, elaborado a partir da triangulação entre normativos institucionais, legislação vigente e evidências empíricas observadas nas rotinas administrativas. Esse diagnóstico evidenciou padrões organizacionais relevantes, incluindo a recorrência de retrabalho, a dependência de instâncias de controle, a presença de fluxos informais de comunicação e a ausência de mecanismos intermediários de verificação, fornecendo uma base estruturada para a interpretação dos problemas identificados.

O terceiro entregável consiste no *framework* gerencial para a gestão de contratos, desenvolvido a partir da articulação entre os achados empíricos e a literatura sobre gestão por processos e governança administrativa. O modelo organiza a gestão contratual em quatro dimensões interdependentes (governança, padronização, coordenação e monitoramento) e estabelece diretrizes para a estruturação dos fluxos de trabalho, definição de responsabilidades e fortalecimento da rastreabilidade dos processos, em consonância com as exigências da Lei nº 14.133/2021.

O quarto entregável refere-se à avaliação empírica do *framework*, realizada por meio da aplicação de questionário estruturado junto a especialistas e gestores públicos. Essa etapa permitiu analisar a clareza, a coerência e a aplicabilidade do modelo, evidenciando

padrões de concordância que indicam sua aderência ao contexto da gestão contratual na administração pública, ao mesmo tempo em que identificou condicionantes institucionais relevantes para sua implementação.

O quinto entregável refere-se às implicações gerenciais e aos direcionamentos de melhoria derivados da análise do processo e da aplicação do *framework* ao contexto institucional do CBMAC, constituindo um desdobramento das etapas de diagnóstico e identificação de ajustes. Esses direcionamentos incluem aspectos relacionados à padronização de rotinas, ao fortalecimento da comunicação intersetorial, à criação de mecanismos de monitoramento e às possibilidades de integração futura com ferramentas digitais de apoio à gestão.

Para fins do PROFNIT, o produto final da pesquisa materializa-se no Relatório Técnico Conclusivo, que consolida os achados empíricos, a estrutura analítica desenvolvida e as diretrizes gerenciais propostas. No contexto institucional, esse relatório configura-se como um instrumento estruturado de orientação para a gestão de contratos públicos, com potencial de aplicação direta na Divisão de Gestão do CBMAC e possibilidade de adaptação a outras organizações públicas com características semelhantes.

De forma integrada, os entregáveis demonstram a aplicabilidade prática da pesquisa e evidenciam sua contribuição como produto tecnológico aplicado, ao integrar diagnóstico institucional, modelagem gerencial e avaliação empírica em uma proposta orientada ao aprimoramento da gestão contratual no setor público.

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida neste estudo evidenciou que a gestão de contratos no CBMAC se estrutura a partir de um fluxo institucional formalmente definido, mas operacionalizado sob condições marcadas por fragmentação informacional, informalização parcial das rotinas e recorrência de retrabalho entre unidades administrativas, associadas à elevada dependência de instâncias de controle. Esses elementos, identificados por meio de análise documental, observação direta e mapeamento sistematizado, revelam limitações que afetam a coordenação intersetorial, a rastreabilidade dos processos e a eficiência do ciclo contratual.

Os resultados indicam que tais limitações estão associadas não apenas a exigências normativas, mas à forma como os processos são organizados e articulados no interior da instituição. A ausência de mecanismos intermediários de verificação, a variabilidade na instrução processual e a presença de fluxos informais evidenciam um funcionamento que depende de ajustes operacionais recorrentes, o que compromete a previsibilidade e a consistência das rotinas administrativas.

Nesse contexto, o estudo respondeu à questão de pesquisa ao demonstrar que o desenvolvimento de um *framework* de gestão contratual exige a articulação entre diagnóstico institucional, análise dos processos e estruturação de dimensões organizadoras. O modelo proposto, estruturado a partir das dimensões de governança, padronização, coordenação e monitoramento, busca reorganizar a lógica de funcionamento da gestão contratual, convertendo práticas fragmentadas em um fluxo mais integrado, explícito e passível de acompanhamento sistemático.

O objetivo geral da pesquisa foi alcançado ao desenvolver e validar um *framework* orientado à gestão dos processos contratuais, fundamentado em evidências empíricas e alinhado às diretrizes da Lei nº 14.133/2021. Os objetivos específicos também foram atendidos: o processo foi mapeado em seus diferentes níveis, as rotinas administrativas foram analisadas a partir de múltiplas fontes de evidência, os ajustes necessários foram identificados à luz das exigências normativas e as dimensões estruturais do modelo foram definidas com base na integração entre teoria e prática.

A validação do *framework*, realizada junto a especialistas e gestores públicos, indicou padrões consistentes de concordância quanto à clareza, coerência e aplicabilidade do modelo, sugerindo sua aderência ao contexto da gestão contratual na administração pública. As avaliações também evidenciaram condicionantes institucionais relevantes para sua implementação, como diferenças de estrutura organizacional, disponibilidade de recursos e níveis de maturidade administrativa.

Cabe destacar que os resultados deste estudo devem ser interpretados à luz de suas delimitações empíricas e metodológicas. A pesquisa foi conduzida em um único contexto institucional, o que implica que os padrões organizacionais identificados refletem as especificidades do CBMAC, especialmente no que se refere à sua estrutura administrativa, cultura organizacional e grau de maturidade dos processos. Adicionalmente, a validação do modelo baseou-se na percepção de especialistas e gestores públicos, o que, embora relevante para aferir sua aderência prática, não substitui sua aplicação em ambientes reais de gestão. Essas delimitações não comprometem a consistência dos achados, mas indicam que a generalização dos resultados deve ser realizada com cautela e que o aprofundamento empírico do modelo constitui uma agenda relevante para estudos futuros.

A contribuição central do estudo está em evidenciar que o aprimoramento da gestão contratual não decorre prioritariamente de avanços normativos ou tecnológicos, mas da capacidade de estruturar os processos organizacionais de forma integrada. Ao articular diagnóstico institucional, modelagem gerencial e validação baseada na percepção de especialistas, a pesquisa oferece um caminho metodologicamente fundamentado para reorganizar fluxos administrativos e fortalecer a capacidade institucional de gestão.

12. PERSPECTIVAS FUTURAS

As perspectivas futuras para a gestão de contratos no CBMAC indicam um cenário em que o *framework* desenvolvido pode servir como base para processos de reorganização administrativa e aprimoramento contínuo das rotinas institucionais. A consolidação do modelo, no entanto, depende de etapas que ultrapassam o escopo desta pesquisa e envolvem sua experimentação em ambiente real, ajustes progressivos e adaptação às condições operacionais da organização.

A implementação do *framework* exigirá a definição de estratégias institucionais voltadas à sua incorporação nas práticas administrativas, incluindo a formalização de rotinas padronizadas, a criação de mecanismos de verificação ao longo do fluxo contratual e o fortalecimento da comunicação entre unidades. Esse processo tende a demandar capacitação dos servidores, revisão de procedimentos internos e estabelecimento de critérios claros para acompanhamento e avaliação das atividades.

Outro desdobramento relevante refere-se à possibilidade de integração do modelo com ferramentas digitais de apoio à gestão. A existência de um fluxo previamente estruturado amplia as condições para a adoção de sistemas de monitoramento, automação de etapas e registro sistemático das informações, contribuindo para reduzir variabilidades operacionais e ampliar a rastreabilidade dos processos.

A continuidade da pesquisa pode incluir a aplicação piloto do *framework* em situações reais de contratação, permitindo observar seu comportamento em diferentes contextos e identificar ajustes necessários à sua consolidação. Estudos futuros também podem explorar sua adaptação a outras organizações públicas, ampliando sua validade externa e contribuindo para o desenvolvimento de modelos comparativos de gestão contratual.

Essas perspectivas indicam que o avanço da gestão de contratos no CBMAC está associado à capacidade de transformar o modelo proposto em prática institucional, o que envolve não apenas sua adoção formal, mas sua incorporação progressiva às rotinas administrativas. Esse movimento tende a contribuir para a qualificação do processo decisório, a melhoria da eficiência operacional e o fortalecimento da conformidade com as exigências da Lei nº 14.133/2021.

13. REFERÊNCIAS

- ABEN, T. A. E.; VAN DER VALK, W.; ROEHRICH, J. K.; SELVIARIDIS, K. Managing information asymmetry in public–private relationships undergoing a digital transformation: the role of contractual and relational governance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 41, n. 7, p. 1145–1191, 2021.
- AHMI, A. **Bibliometric Analysis for Beginners**. UUM Press, 2022.
- ALECRIM, J. S. C.; BALANIUK, R.; PRADO, H. A. DO; FERNEDA, E. A sistemática de compras governamentais pela perspectiva de contratos inteligentes. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. 3, p. 79–96, 2021.
- ALENCAR, Cícero Oliveira de; FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte da. Excelência na gestão pública: a contribuição do controle interno da Marinha do Brasil. **REGE Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 172–184, 2016.
- ALMEIDA, W. Washington Henrique. A model using agile methodologies for defining metrics to be used by the public sector in Brazil to set remuneration for outsourced software development. In: **2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Companion Proceedings (ICSE- Companion)**. IEEE, maio 2021. p. 272-274.
- AMURIM, E. P. DA S. DE; MUTTI, C. S. T.; RAMOS, F. M.; MACAGNAN, C. B. Análise da complexidade contratual em aquisição de bens e serviços públicos. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 26, n. 3, p. 3–17, 2021.
- ARAÚJO JÚNIOR, C. A. M. D.; MARQUES, V. P. O desempenho das contratações de serviços continuados com o pregão eletrônico: o caso da UFT. **Revista Vertentes do Direito**, v. 3, n. 1, p. 76-98, 23 jun. 2016. Disponível em:
- ARAÚJO, G. B. P. D.; LEMOS, L. B. A gestão de compras públicas: um estudo de caso da Central de Compras do Distrito Federal. **Teoria e Prática em Administração**, v. 10, n. 2, p. 124-137, 7 ago. 2020.
- BARBOZA, L. D. S.; FILHO, G. A. D. A. C.; SOUZA, R. Towards legal compliance in IT procurement planning in Brazil's federal public administration. **2016 IEEE 24th International Requirements Engineering Conference Workshops (REW)**, Beijing, China, 2016, pp. 229-238, 1 set. 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BHAL, C. Integrating business process management with public sector. **International Journal of Social Impact**, v. 6, n. 2, p. 1–6, 2021.
- BIAZZI, M. R. de; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. de. Process management in the public sector: a Brazilian case study. In: **PICMET '09 - 2009 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology**, Portland, OR, USA, 2009. Anais [...]. p. 2898-2904.
- BOECHAT, G. Contratações abertas: uma análise da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (nº 14.133/2021) à luz dos princípios de governo aberto. **Revista da CGU**, v. 14, n. 25, p. 63–79, 2022.
- BONELLI, F.; CABRAL, S. Efeitos das competências no desempenho de contratos de serviços no setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 4, p. 487-509, 2018.
- BORELLA, L. *et al.* Experimento de Compartilhamento do Conhecimento para a Gestão do Processo de Compras Públicas. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT**,

v. 19, n. 2, p. 110-129, 2025. Acesso em: 16 fev. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Diário Oficial da União, Brasília, DF.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Guia prático de gestão de processos**. Brasília: MGI, 2024.

CANEDO, E. D.; BANDEIRA, I. N.; GONÇALVES, L. P.; SALES, A. DE V.; MENDONÇA, F.; COSTA, C. A.; DE SOUSA, R. T., JR. Business process modeling supporting the requirements elicitation of an audit system: an experience report. **International Journal of Electronic Government Research**, v. 19, n. 1, p. 1–20, 2023.

COSTA, B. A.; FERREIRA, Y. C. S. M. L.; GOMES, S. C.; SOBRINHO, M. V. Contratações públicas sustentáveis: práticas e influências na gestão municipal. **Faces**, v. 16, n. 2, p. 60–76, 2017.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CZVETKÓ, T.; KUMMER, A.; RUPPERT, T.; ABONYI, J. Data-driven business process management-based development of Industry 4.0 solutions. **CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology**, v. 36, p. 117–132, 2022.

DACHYAR, M.; ZAGLOEL, T. Y. M.; SARAGIH, L. R. Enterprise architecture breakthrough for telecommunications transformation: a reconciliation model to solve bankruptcy. **Heliyon**, v. 6, n. 10, e05273, 2020.

DENARDIN, M. G.; MACIEL, J. da S.; LOPES, L. F. D.; TRAVERSO, L. D. Sentido do trabalho e a escolha pela carreira das armas: um estudo com militares do exército brasileiro. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 15, n. 1, p. 146-166, 2022. Acesso em: 14 fev. 2026.

DIAS, S.; DJRDJRJAN, T. B. Gestão por processos na educação: a experiência do Programa Melhoria da Educação no Município. **Center for Studies and Research in Education, Culture and Community Action**, v. 2, n. 1, 2012.

DUMAS, M.; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. **Fundamentals of business process management**. 2. ed. Berlin: Springer, 2018.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2009.

FRANÇA, A. P. DE; LIMA, G. M. S. M. C. L.; MACHADO, J. A. M.; WELLEN, A. L. R. Análise da gestão por processos para alcançar a eficiência na administração pública: um estudo em Boa Vista/RR. **Revista Eletrônica Ambiente Gestão e Desenvolvimento**, p. 126–151, 2023.

FREITAS, C. C. G.; SEGATTO, A. P. Ciência, tecnologia e sociedade pelo olhar da tecnologia social: um estudo a partir da teoria crítica da tecnologia. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 2, p. 302–320, 2014.

FREITAS, M. DE; MALDONADO, J. M. S. DE V. O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 5, p. 1265–1281, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, D. E. L.; SOARES, C. S.; GONZAGA, R. P. Reflexos dos mecanismos de gestão de riscos da administração pública na gestão organizacional de terceirizadas e implicações na relação contratual. **Revista Gestão Organizacional**, v. 16, n. 1, p. 228-247,

2023.

GUIMARÃES, E. H. R.; SOARES, T. C.; SANTOS, N. A. Gestão de riscos trabalhistas na terceirização de serviços continuados: uma análise na perspectiva de uma autarquia federal. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 40–60, 2021.

HOCHSTETTER, J.; VÁSQUEZ, F.; DIÉGUEZ, M.; BUSTAMANTE, A.; ARANGO-LÓPEZ, J. Transparency and e-government in electronic public procurement as sustainable development. **Sustainability**, v. 15, n. 5, 4672, 2023.

JÚNIOR, C. A. M. D. A.; MARQUES, V. P. O desempenho das contratações de serviços continuados com o pregão eletrônico: o caso da UFT. **Revista Vertentes do Direito**, v. 3, n. 1, p. 76-98, 23 jun. 2016.

KRUDYCYZ, L. C.; RODRIGUEZ, C. M. T.; SANTOS, G. M. Integração da gestão da cadeia de suprimentos verde e compras públicas sustentáveis: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 22, n. 2, p. 173-199, 2025.

LEE, W.-Y.; LEE, S.-H.; JIN, C.; HYUN, C.-T. Development of the RACI model for processes of the closure phase in construction programs. **Sustainability**, v. 13, n. 4, 1806, 2021.

LIRA, L. A. de M.; PINTO, I. M. B. S. Diagnóstico da gestão do conhecimento no setor público: estudo de caso no Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. Especial, p. 35–55, 2021.

LOIJAS, K.; JÄÄSKELÄINEN, A.; KARTTUNEN, E. Dyadic capabilities in implementing performance-based public procurement. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 39, n. 13, p. 128–144, 2024.

LUCIANO, E. M.; WIEDENHÖFT, G.; PINHEIRO DOS SANTOS, F. Barreiras para a ampliação de transparência na administração pública brasileira: questões estruturais e culturais ou falta de estratégia e governança? **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 4, p. 282–291, 2018.

MALACINA, I.; KARTTUNEN, E.; JÄÄSKELÄINEN, A.; LINTUKANGAS, K.; HEIKKILÄ, J.; KÄHKÖNEN, A.-K. Capturing the value creation in public procurement: a practice-based view. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 28, n. 2, 100745, 2022.

MIRANDA, P. R.; NESELLO, P. Melhoria do processo de fiscalização de obras em uma instituição federal de ensino superior baseado no BPM. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 73, n. 3, p. 532–552, 2022.

MOINZAD, H.; AKBARZADEH, M. H. How to improve information technology strategic planning effectiveness using balanced scorecard, risk and maturity analysis, case study health information technology? A qualitative study. **Health Science Reports**, v. 5, n. 6, e926, 2022.

NUNES, A. F.; SANTOS, G. C.; PESSOA, A. N. L. DE S. Nova lei de licitação e contratações públicas: uma análise do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) à luz dos princípios da transparência e eficiência. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 5, p. 4590–4607, 2024.

PARTELOW, S. What is a framework? Understanding their purpose, value, development and use. **Journal of Environmental Studies and Sciences**, v. 13, n. 3, p. 510–519, 2023.

PATRIA, C. E. Y. A. P. D. I. Balance y propuestas para una administración pública al servicio de la comunidad organizada. **Revista Perspectivas de Políticas Públicas**, v. 10, n. 20, p. 493-505, 2021.

PHALADI, M. P. Framework for tacit knowledge loss mitigation in South African public sector

enterprises. **Administrative Sciences**, v. 15, n. 6, 218, 2025.

PROFNIT. **Regimento Nacional do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação**. Maceió: Universidade Federal de Alagoas, 2021.

REIJERS, H. A. Business process management: the evolution of a discipline. **Computers in Industry**, v. 126, 103404, 2021.

RODRIGUES, B. C.; REIS, P. R. DA C. Partes interessadas internas e desempenho em contratações públicas na perspectiva das teorias dos stakeholders e dos custos de transação. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 28, e88342, 2023.

SANTOS, F. S.; MADEIRA, F. N.; ANDRADE, M. M. Governança das Contratações Públicas no Governo Digital. **Controle em Foco: Revista do MPC-MG**, v. 4, n. 7, p. 56-69, 2024.

SANTOS, M. R. DOS; CHAVES, M. R.; SILVA, A. V. DA; NEVES, F. T. Estrutura organizacional e funcionamento das universidades brasileiras: revisão de literatura. In: **Simpósio de Metodologias Ativas – Inovações para o Ensino e a Aprendizagem na Educação Básica e Superior & III Simpósio do Mestrado Profissional em Gestão Organizacional/III CIIE**, 2017, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 2017.

SILVA JUNIOR, A. C. DA; EMMENDOERFER, M. L. Os caminhos para o desenvolvimento de uma gestão pública inovadora no Brasil. **Revista Organizações em Contexto**, v. 17, n. 33, p. 361–369, 2024.

SILVA, L. A. D. da; ALMEIDA, L. A. de; SANÁBIO, M. T. Desafios da gestão de contratos em uma universidade federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, São Paulo, v. 109, 2025.

SILVA, T.; NASCIMENTO, M. G.; VALENÇA, G.; LIRA, B.; FRAGA, G.; MIRANDA, L.; ANDRADE, E. Mapeamento e melhoria de processos no setor público: um relato de experiência no Ministério Público de Contas de Pernambuco. **iSys**, v. 17, n. 1, 2024.

SOUZA, A. S. M. G. D.; SCHREIBER, D.; THEIS, V. Implementação de gestão por processos em uma autarquia municipal. **Revista Inovação, Projetos E Tecnologias**, v. 9, n. 1, p. 1-16, 17 jun. 2021.

SOUZA, W. A. de *et al.* Desbravando Fronteiras: Os Desafios da Gestão de Pessoas em uma Indústria de Confeção no Interior de Rondônia. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 12, n. 2, p. 4-14, 2023.

THAMER, R.; OGASAVARA, M. H. Parcerias público privadas: construindo relações entre sua governança e custos de transação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 22, n. 1, p. 40-65, 2023.

TURE, A. P. Propostas de melhorias na gestão de contratos na Universidade Federal de São Carlos utilizando a gestão por processos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 73, n. 3, p. 532-552, 2022.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VITERI-SÁNCHEZ, C.; NOVILLO-VILLEGAS, S. A framework for a sustainable adoption of business process management. **Sustainability**, v. 17, n. 21, 9827, 2025.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICES

A análise SWOT foi elaborada como instrumento de apoio à construção do framework de gestão de contratos no CBMAC, com o objetivo de identificar fatores internos e externos que podem influenciar sua concepção e implementação. A ferramenta permite antecipar condições favoráveis, riscos potenciais e requisitos institucionais relevantes ao desenvolvimento do modelo.

De forma sintética, a análise indica a existência de pontos fortes associados à motivação institucional para modernização dos processos administrativos e ao alinhamento às diretrizes da Lei nº 14.133/2021, bem como oportunidades relacionadas ao movimento de modernização da gestão pública e ao fortalecimento das políticas de transparência. Também são identificadas fragilidades e ameaças, como a necessidade de capacitação contínua, a presença de rotinas parcialmente informalizadas, a complexidade da reorganização dos fluxos administrativos, além de restrições institucionais e possíveis resistências à mudança.

Como complemento, utilizou-se uma adaptação do Business Model Canvas ao contexto da gestão pública, com a finalidade de organizar, de forma visual, os elementos institucionais envolvidos no desenvolvimento do framework. O modelo contempla aspectos como unidades participantes do fluxo contratual, atividades necessárias à sua estruturação, recursos disponíveis e mecanismos de articulação interna.

O Apêndice A apresenta, de forma detalhada, a análise SWOT, e o Apêndice B apresenta a representação do modelo Canvas adaptado ao contexto institucional analisado.

APÊNDICE A – ANÁLISE DE SWOT

Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
<p>1. Inovação Tecnológica: O desenvolvimento de um <i>framework</i> inovador que alinha práticas modernas de gestão com as novas exigências legais, como a Lei nº 14.133/2021.</p> <p>2. Experiência Organizacional: O Corpo de Bombeiros Militar do Acre já possui uma estrutura organizacional robusta, o que facilita a implementação de novas práticas de gestão.</p> <p>Compromisso com a Conformidade Legal: Foco na garantia de que todos os processos estejam alinhados com as novas diretrizes legais.</p>	<p>1. Necessidade de Capacitação: A adaptação dos servidores às novas práticas sugeridas pelo <i>Framework</i> pode enfrentar resistência ou dificuldade, demandando treinamentos contínuos.</p> <p>2. Complexidade na Implementação: A integração de múltiplas disciplinas e áreas de conhecimento pode tornar o processo de implementação desafiador.</p>
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
<p>1. Modernização da Gestão Pública: Está atuando como modelo por meio da implementação de práticas inovadoras para outras organizações públicas.</p> <p>2. Capacitação de Servidores: A adoção do <i>Framework</i> desenvolve ainda mais as habilidades de gestores e funcionários, abrindo caminho para a melhoria contínua dentro da cultura.</p> <p>Maior Transparência: A nova legislação traz consigo um maior destaque na transparência e no controle social, o que pode ser um diferencial positivo para a instituição.</p>	<p>1. Mudanças Legislativas: Futuras mudanças na legislação podem demandar novos ajustes no <i>Framework</i>; isso pode trazer instabilidade.</p> <p>2. Resistência à Mudança: A implementação de novas práticas pode gerar resistência interna se os gestores e funcionários não contarem com o engajamento adequado.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

APÊNDICE B – MODELO CANVAS

Parcerias Principais	Atividades-Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
Instituições Governamentais (militares e civis); Consultorias Especializadas em Governança com colegas de profissão no Estado do Acre; Servidores/ colaboradores da instituição selecionada para estudo de caso; Universidades e Centros de Pesquisa; Organizações Militares.	Estudos e pesquisas em bases bibliográficas sobre o tema; Elaboração do Projeto de Pesquisa; Estudo de caso sobre a instituição pública selecionada; Elaboração do Produto Tecnológico; desenvolvimento e Customização do <i>Framework</i> ; Reuniões com o Orientador; Entrega do Projeto e do Produto Tecnológico; Defesa de Mestrado.	Relatório técnico contendo protocolo para elaboração de diagnóstico arquivístico que identifique a maturidade da instituição pública na gestão documental; conjunto de ações resultantes do diagnóstico, para melhoria contínua de instituições públicas; Otimização e Eficiência Gerencial com a proposta de desenvolvimento de um <i>Framework</i> robusto que otimiza a gestão de contratos públicos, melhorando a eficiência, reduzindo custos operacionais, e acelerando os processos administrativos.	A análise será baseada em documentos institucionais, regimentos internos e normativas vigentes, assegurando conformidade com os procedimentos estabelecidos pela instituição dos fluxos de processo da gestão de contratos do CBMAC. A documentação também abrangerá procedimentos normativos implementados, garantindo que o <i>Framework</i> evolua conforme as diretrizes institucionais e a necessidade de aprimoramento contínuo da gestão.	Instituições Militares: Foco inicial no Corpo de Bombeiros Militar do Acre, na divisão de contratos; Órgãos Públicos e Governamentais: Expansão para outras instituições públicas, como secretarias estaduais que buscam otimizar sua gestão de contratos e garantir conformidade legal; Instituições de Ensino e Pesquisa: Segmento que inclui universidades e centros de pesquisa interessados em estudar e implementar o <i>Framework</i> para melhorar sua governança interna.
	Recursos-Chave		Canais	
	Especialistas em Gestão Pública; Bases de dados científicas; Conhecimento obtidos junto aos professores e colegas de turma/profissão; Experiência do mestrando na área; Computador com internet.		Bases de dados científicas; Biblioteca Universitária; Eventos; Periódicos Científicos; Plataformas Digitais; Workshops e treinamentos Presenciais; Documentação Técnica e materiais de suporte; Canais de Comunicação Diretos.	
	Estrutura de Custo		Fontes de Receita	
	Computador com internet; Custos com alimentação e deslocamento; Aquisição eventual de livros e periódicos pagos.		Financiamento governamental; Parcerias com instituições de ensino e organizações do setor público; Recursos próprios do Mestrando.	

Fonte: Elaborado pela autora (20

ANEXO QUESTIONÁRIO PARA VALIDAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE CONTRATOS NO SETOR PÚBLICO.

Apresentação do Objetivo, a motivação e figura do *Framework*

Este questionário tem como objetivo avaliar a clareza, a coerência conceitual e a aplicabilidade prática de um modelo de gestão de contratos desenvolvido para organizações públicas.

O modelo foi elaborado a partir de um estudo sobre gestão de contratos administrativos e busca contribuir para o aprimoramento da governança, da padronização de processos, da coordenação institucional e do monitoramento do ciclo contratual.

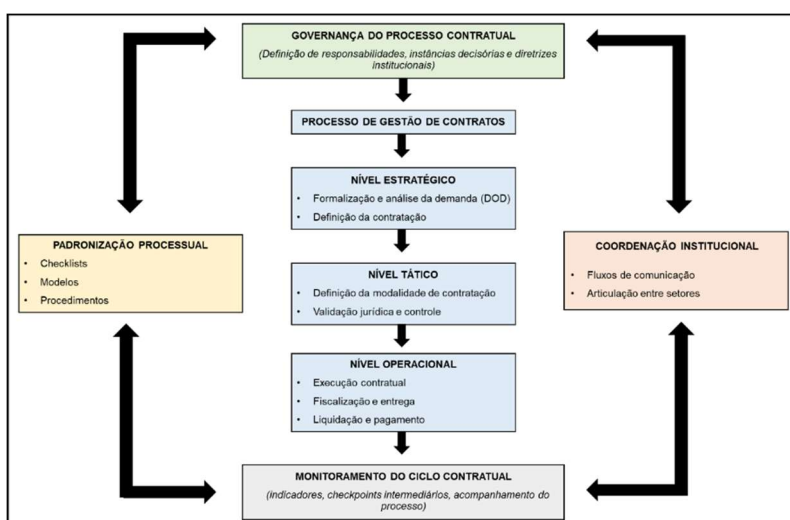
A participação é voluntária, as respostas são anônimas e os dados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Tempo médio de resposta: **10 minutos.**

A figura a seguir apresenta o modelo de gestão de contratos proposto neste estudo. No centro do modelo encontra-se o processo de gestão contratual, organizado em três níveis decisórios, estratégico, tático e operacional, que representam as principais etapas do ciclo de contratação pública.

O modelo é estruturado por quatro dimensões organizacionais: governança do processo contratual, padronização processual, coordenação institucional e monitoramento do ciclo contratual. Essas dimensões buscam apoiar a organização do fluxo administrativo, a definição de responsabilidades institucionais e o acompanhamento das diferentes etapas do processo de contratação pública.

Modelo de gestão de contratos



SEÇÃO 1 — Perfil do respondente

Instituição em que atua: _____

Área de atuação: _____

Função: _____

Tempo de experiência com contratos administrativos:

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

SEÇÃO 2 — Clareza do modelo

Escala Likert 1–5

- 1—Discordo totalmente
- 2—Discordo
- 3—Nem concordo nem discordo
- 4—Concordo
- 5—Concordo totalmente

O modelo apresentado é claro e de fácil compreensão.

- 1—Discordo totalmente
- 2—Discordo
- 3—Nem concordo nem discordo
- 4—Concordo
- 5—Concordo totalmente

A divisão do processo em níveis estratégico, tático e operacional contribui para organizar o entendimento da gestão contratual.

- 1 — Discordo totalmente
- 2 — Discordo
- 3 — Nem concordo nem discordo
- 4 — Concordo
- 5 — Concordo totalmente

SEÇÃO 3 — Coerência com a gestão pública

A representação visual do modelo facilita a compreensão do processo de gestão de contratos na sua instituição.

- 1 — Discordo totalmente
- 2 — Discordo
- 3 — Nem concordo nem discordo
- 4 — Concordo
- 5 — Concordo totalmente

O modelo representa adequadamente o ciclo de gestão de contratos no setor público.

- 1 — Discordo totalmente
- 2 — Discordo
- 3 — Nem concordo nem discordo
- 4 — Concordo
- 5 — Concordo totalmente

As etapas representadas no modelo são compatíveis com as práticas de contratação pública.

- 1 — Discordo totalmente
- 2 — Discordo
- 3 — Nem concordo nem discordo
- 4 — Concordo
- 5 — Concordo totalmente

SEÇÃO 4 — Avaliação das dimensões do modelo

A dimensão governança do processo contratual contribui para esclarecer responsabilidades institucionais.

- 1 — Discordo totalmente
- 2 — Discordo
- 3 — Nem concordo nem discordo
- 4 — Concordo
- 5 — Concordo totalmente

A padronização de procedimentos administrativos pode reduzir inconsistências documentais e retrabalho.

- 1 — Discordo totalmente
- 2 — Discordo
- 3 — Nem concordo nem discordo
- 4 — Concordo
- 5 — Concordo totalmente

A coordenação institucional entre setores pode melhorar a eficiência da gestão de contratos.

- 1 — Discordo totalmente
- 2 — Discordo
- 3 — Nem concordo nem discordo
- 4 — Concordo
- 5 — Concordo totalmente

O monitoramento das etapas do contrato pode contribuir para ampliar o controle e a rastreabilidade da gestão contratual.

- 1 — Discordo totalmente
- 2 — Discordo
- 3 — Nem concordo nem discordo
- 4 — Concordo
- 5 — Concordo totalmente

SEÇÃO 5 — Aplicabilidade do modelo

O modelo apresentado é aplicável ao contexto da sua instituição.

- 1 — Discordo totalmente
- 2 — Discordo
- 3 — Nem concordo nem discordo
- 4 — Concordo
- 5 — Concordo totalmente

O modelo pode apoiar a implementação da Lei nº 14.133/2021 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos).

- 1 — Discordo totalmente
- 2 — Discordo
- 3 — Nem concordo nem discordo
- 4 — Concordo
- 5 — Concordo totalmente

O modelo pode auxiliar na padronização de rotinas administrativas.

- 1 — Discordo totalmente
- 2 — Discordo
- 3 — Nem concordo nem discordo
- 4 — Concordo
- 5 — Concordo totalmente

De forma geral, o modelo apresenta potencial de aplicação.

- 1 — Discordo totalmente
- 2 — Discordo
- 3 — Nem concordo nem discordo
- 4 — Concordo
- 5 — Concordo totalmente

O modelo pode apoiar gestores públicos na tomada de decisões relacionadas à gestão de contratos.

- 1 — Discordo totalmente
- 2 — Discordo
- 3 — Nem concordo nem discordo
- 4 — Concordo
- 5 — Concordo totalmente

SEÇÃO 6 — Sugestões

Quais aspectos do modelo seriam mais difíceis de implementar em sua instituição?

Na sua opinião, que melhorias poderiam ser feitas no modelo proposto?

ANEXO B – Relatório Técnico Conclusivo

O presente Relatório Técnico Conclusivo, intitulado Guia Prático para Gestão dos Processos Contratuais no CBMAC, constitui o produto tecnológico desenvolvido a partir da pesquisa realizada no âmbito desta dissertação. Sua elaboração foi fundamentada no diagnóstico institucional da gestão contratual do Corpo de Bombeiros Militar do Acre (CBMAC), construído por meio da análise documental, observação direta das rotinas administrativas, mapeamento de processos e identificação de fragilidades operacionais. Como produto aplicado, o relatório tem por finalidade transformar os resultados da pesquisa em um instrumento de apoio à gestão, alinhado às diretrizes da Lei nº 14.133/2021 e às necessidades institucionais identificadas no contexto analisado.

O documento reúne um framework gerencial estruturado em quatro dimensões interdependentes (governança, padronização processual, coordenação institucional e monitoramento do ciclo contratual), além de ferramentas operacionais destinadas a apoiar sua implementação, incluindo checklists, modelos documentais, matriz de responsabilidades, quadro de riscos, indicadores de acompanhamento e plano de implementação. Dessa forma, o relatório materializa a contribuição prática da pesquisa ao disponibilizar uma solução gerencial voltada ao fortalecimento da eficiência, da rastreabilidade e da capacidade institucional na gestão dos processos contratuais, com potencial de adaptação a outras organizações públicas que enfrentem desafios semelhantes.

**INSTITUTO FEDERAL DO ACRE - IFAC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO
PROFNIT - PONTO FOCAL IFAC**

SIMONE DE FREITAS FERREIRA ALVES

**RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO
GUIA PRÁTICO PARA GESTÃO DOS PROCESSOS
CONTRATUAIS NO CBMAC**

Rio Branco
2026

SIMONE DE FREITAS FERREIRA ALVES

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**GUIA PRÁTICO PARA GESTÃO DOS PROCESSOS
CONTRATUAIS NO CBMAC**

Relatório técnico conclusivo apresentado como produto aplicado vinculado ao Trabalho de Conclusão de Curso do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação - PROFNIT - Ponto Focal Instituto Federal do Acre - IFAC.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Duarte Soliani.

Rio Branco
2026

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 OBJETIVOS	6
2.1 Objetivos específicos	6
3 CONTEXTO TEÓRICO	6
3.1 Administração pública, contratos e Lei nº 14.133/2021	7
3.2 Gestão por processos e inovação gerencial.....	7
4 METODOLOGIA.....	9
5 RESULTADOS	10
5.1 Apresentação institucional.....	10
5.2 Diagnóstico da gestão contratual no CBMAC	10
5.2.1 Como o processo funciona atualmente	11
5.2.2 Principais setores envolvidos	11
5.3 Fluxos identificados	12
5.4 Gargalos e fragilidades.....	13
5.4.1 Riscos administrativos.....	14
5.5 Síntese dos problemas encontrados	15
5.6 Framework proposto.....	15
5.6.1 Dimensão 1: Governança.....	16
5.6.2 Dimensão 2: padronização processual.....	17
5.6.3 Dimensão 3: coordenação institucional.....	18
5.6.4 Dimensão 4: monitoramento do ciclo contratual.....	19
5.7 Guia prático de aplicação	20
5.7.1 Como usar o guia	20

5.7.2 O que fazer, quem faz e quando fazer	21
5.7.3 Documentos e controles a observar	21
5.8 Ferramentas operacionais.....	22
5.8.1 <i>Checklists</i>	22
5.8.2 Modelos de documentos	23
5.8.3 Matriz de responsabilidades	24
5.8.4 Fluxo de acompanhamento, riscos e indicadores simples	24
5.9 Plano de implementação.....	25
5.9.1 Capacitação, responsáveis e monitoramento.....	26
6 CONCLUSÃO.....	27
7 REFERÊNCIAS.....	28

1 INTRODUÇÃO

A gestão de contratos públicos constitui uma das dimensões mais sensíveis da administração governamental, cuja efetividade está diretamente relacionada à capacidade das organizações de estruturar processos, preservar conhecimento institucional e assegurar a continuidade das rotinas administrativas (Souza; Schreiber; Theis, 2021). No contexto de instituições com forte responsabilidade operacional, como o Corpo de Bombeiros Militar do Acre (CBMAC), esse desafio se intensifica porque as contratações sustentam atividades finalísticas cuja interrupção pode comprometer tanto a eficiência administrativa quanto a capacidade de resposta da corporação à sociedade (Freitas; Maldonado, 2013).

A contratação pública não se encerra na formalização do instrumento contratual. Ela abrange planejamento da demanda, elaboração de documentos técnicos, tramitação entre setores, análise de conformidade, controle de prazos, acompanhamento da execução, fiscalização, atesto, pagamento, registro de ocorrências e arquivamento de evidências. Quando essas etapas não estão integradas por mecanismos de governança, padronização e monitoramento, o processo tende a depender de rotinas informais, conhecimentos tácitos e correções sucessivas, o que reduz a rastreabilidade das decisões e amplia a variabilidade operacional (Dumas et al., 2018).

No CBMAC, o diagnóstico realizado na pesquisa que fundamenta este relatório evidenciou padrões organizacionais que afetam diretamente a eficiência do ciclo contratual, entre os quais se destacam a fragmentação informacional entre unidades, a elevada dependência das instâncias jurídicas e de controle, a recorrência de retrabalho e a ausência de mecanismos intermediários de verificação processual (Ferreira Alves, 2026). Esses padrões indicam que a formalização do fluxo institucional, por si só, não é suficiente para garantir a integração operacional necessária à gestão contratual eficiente.

Este relatório técnico conclusivo apresenta uma proposta aplicada de reorganização da gestão contratual do CBMAC por meio de um *framework* orientado por processos. O produto foi estruturado em conformidade com os requisitos do PROFNIT, articulando inovação gerencial, transferência de conhecimento e aplicabilidade prática. A proposta considera as exigências da Lei nº 14.133/2021,

especialmente no que se refere ao planejamento, à governança das contratações, à gestão de riscos, ao controle, à transparência e à rastreabilidade dos atos administrativos (Brasil, 2021). O relatório, portanto, não se limita ao diagnóstico institucional: ele traduz os achados empíricos em ferramentas operacionais capazes de orientar gestores, fiscais e setores administrativos na organização do ciclo contratual do CBMAC.

2 OBJETIVOS

Este relatório técnico conclusivo tem como objetivo geral disponibilizar ao CBMAC um *framework* gerencial e um guia prático de aplicação orientados à reorganização dos processos contratuais da instituição, fundamentados em diagnóstico empírico, gestão por processos e alinhamento às diretrizes da Lei nº 14.133/2021.

2.1 Objetivos específicos

- ✓ Apresentar um diagnóstico sistematizado da gestão contratual do CBMAC, identificando padrões organizacionais, fragilidades estruturais e riscos administrativos que comprometem a eficiência do ciclo de contratação.
- ✓ Propor um *framework* estruturado nas dimensões de governança, padronização processual, coordenação institucional e monitoramento, capaz de orientar a reorganização dos fluxos de trabalho e a definição de responsabilidades ao longo do ciclo contratual.
- ✓ Disponibilizar ferramentas operacionais de aplicação imediata, incluindo guia prático por etapa, *checklists*, matriz de responsabilidades, quadro de riscos e indicadores de acompanhamento, com vistas a apoiar gestores, fiscais e demais agentes envolvidos nas contratações do CBMAC.

3 CONTEXTO TEÓRICO

Nesta seção terão as abordagens sobre a administração pública, contratos e a lei nº 14.133/2021, e também, a gestão por processos e inovação gerencial. Que esse tópico são as bases teóricas do estudo da pesquisa.

3.1 Administração pública, contratos e Lei nº 14.133/2021

A gestão de contratos públicos envolve um conjunto de atividades técnicas e administrativas destinadas a assegurar que o objeto contratado seja entregue conforme as condições pactuadas, dentro dos prazos, valores e parâmetros de qualidade previstos. Na administração pública, esse processo está diretamente associado aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, planejamento, transparência e accountability (Boechat, 2022). A observância desses princípios não se esgota na conformidade formal dos atos administrativos, mas exige que os processos sejam organizados de forma a garantir rastreabilidade, previsibilidade e capacidade de responsabilização dos agentes envolvidos.

A Lei nº 14.133/2021 ampliou e tornou mais explícitas as exigências de planejamento e controle nas contratações públicas. A norma reforça a centralidade da fase preparatória, a obrigatoriedade da gestão de riscos, a governança das contratações, a responsabilização dos agentes públicos e a produção de registros capazes de demonstrar a regularidade dos atos administrativos (Brasil, 2021). Nesse sentido, a gestão contratual deixa de ser tratada como etapa posterior à licitação e passa a integrar um ciclo contínuo de decisão, execução, verificação e aprendizagem institucional (Hochstetter et al., 2023).

No contexto do CBMAC, essas exigências assumem relevância operacional direta, uma vez que as contratações sustentam atividades finalísticas sensíveis. Equipamentos, manutenção, serviços continuados, insumos e apoio logístico precisam estar disponíveis para que a corporação cumpra sua missão institucional. Uma falha contratual pode comprometer não apenas o funcionamento interno, mas também a capacidade de prestação de serviços à sociedade (Freitas; Maldonado, 2013). Por isso, a gestão contratual deve ser compreendida como processo institucional integrado, no qual a conformidade legal é condição necessária, mas não suficiente para assegurar eficiência administrativa.

3.2 Gestão por processos e inovação gerencial

A gestão por processos permite visualizar a organização como um conjunto de fluxos interdependentes, e não como uma soma de setores isolados (Dumas et al.,

2018). Essa perspectiva é particularmente útil para a gestão contratual porque evidencia entradas, atividades, responsáveis, pontos de decisão, documentos, saídas e mecanismos de controle ao longo de todo o ciclo. Quando o processo é mapeado e analisado de forma sistêmica, torna-se possível identificar onde ocorrem atrasos, retrabalhos, falhas de comunicação e perda de informação, além de orientar intervenções mais precisas e sustentáveis (Reijers, 2021).

A inovação gerencial, no contexto deste relatório, não se refere à criação de tecnologias inéditas ou sistemas de alta complexidade. Ela consiste na reorganização de práticas administrativas para gerar maior previsibilidade, rastreabilidade e capacidade de aprendizagem institucional (Silva; Emmendoerfer, 2021). Nessa perspectiva, inovar significa transformar rotinas fragmentadas em fluxos mais claros, padronizados e passíveis de acompanhamento sistemático, o que está alinhado às exigências da Lei nº 14.133/2021 quanto à governança e ao controle dos processos de contratação.

A adoção de uma lógica processual também contribui para reduzir a dependência de conhecimentos tácitos. Em ambientes marcados por rotatividade de servidores, quando o conhecimento permanece restrito a indivíduos, a instituição torna-se vulnerável a descontinuidades administrativas e à recorrência de erros procedimentais (Souza; Schreiber; Theis, 2021). A transformação desse conhecimento em instrumentos como guias, *checklists*, matrizes e fluxos sistematizados converte o saber individual em patrimônio institucional, ampliando a capacidade de resposta da organização diante de mudanças de pessoal e de contexto normativo.

O *framework* proposto neste relatório cumpre essa função ao estruturar a gestão contratual em quatro dimensões interdependentes: governança, padronização processual, coordenação institucional e monitoramento do ciclo contratual. Essas dimensões foram definidas a partir dos padrões organizacionais identificados no diagnóstico do CBMAC e encontram respaldo na literatura sobre gestão por processos e governança administrativa (Hochstetter et al., 2023; Viteri-Sánchez; Novillo-Villegas, 2025).

4 METODOLOGIA

A elaboração deste relatório técnico conclusivo adotou abordagem aplicada, qualitativa e descritiva, orientada à produção de um produto com finalidade gerencial e institucional (Creswell, 2010; Gil, 2002). A base empírica principal foi a dissertação de Ferreira Alves (2026), que analisou a gestão dos contratos públicos do CBMAC por meio de análise documental, observação direta das rotinas administrativas, mapeamento de processos e análise de conteúdo, resultando no diagnóstico institucional e na proposição do *framework* gerencial aqui apresentados.

A construção do produto seguiu quatro movimentos analíticos complementares. Primeiro, realizou-se a leitura técnica do material-base, com identificação dos elementos institucionais, padrões organizacionais, evidências empíricas e achados relevantes para a gestão contratual. Segundo, os achados foram reorganizados segundo a perspectiva da gestão por processos, de modo a evidenciar interdependências entre etapas, responsáveis e pontos críticos do ciclo contratual. Terceiro, as fragilidades diagnosticadas foram convertidas em dimensões de intervenção, estruturando o *framework* proposto. Quarto, foram elaborados instrumentos operacionais para viabilizar a aplicação prática do modelo no cotidiano do CBMAC.

Quadro 1 - Síntese metodológica do relatório técnico

Elemento	Aplicação no relatório
Natureza	Produto técnico aplicado, com finalidade gerencial e institucional.
Base empírica	Diagnóstico da gestão contratual do CBMAC desenvolvido em Ferreira Alves (2026).
Ênfase profissional	Gestão por processos, padronização, governança e monitoramento contratual.
Produto final	<i>Framework</i> , guia prático, ferramentas operacionais e plano de implementação.
Uso esperado	Apoiar gestores, fiscais e setores administrativos na organização do ciclo contratual.

Fonte: Elaboração própria, 2026.

A partir desse percurso metodológico, os resultados apresentados nas seções seguintes organizam-se em diagnóstico institucional, proposição do *framework*, guia prático de aplicação, ferramentas operacionais e plano de implementação,

constituindo um produto técnico orientado ao aprimoramento da gestão contratual no CBMAC.

5 RESULTADOS

5.1 Apresentação institucional

O CBMAC é uma instituição pública de natureza militar, responsável por ações de prevenção, combate a incêndios, salvamento, defesa civil e apoio à segurança da população. Para manter sua capacidade de atuação, a corporação depende de processos administrativos capazes de garantir aquisição de bens, contratação de serviços, manutenção de equipamentos, suporte logístico e funcionamento das unidades distribuídas no território aereo.

Este relatório tem como finalidade transformar os achados da pesquisa em um instrumento técnico de apoio à gestão contratual, disponibilizando orientações aplicadas e ferramentas operacionais para uso direto pelos servidores e gestores responsáveis pelo ciclo de contratação pública no CBMAC.

Quadro 2 - Finalidade, público-alvo e vínculo institucional

Item	Descrição
Finalidade do relatório	Apoiar a melhoria da gestão contratual do CBMAC por meio de orientações aplicadas e instrumentos operacionais.
Público-alvo	Gestores, fiscais, unidades demandantes, logística, finanças, compras, controle interno, assessoria jurídica e autoridade competente.
Vínculo com o CBMAC	Produto técnico construído a partir de problema institucional observado na gestão de contratos públicos da corporação.
Relação com a Lei nº 14.133/2021	Apoio à governança, planejamento, controle, gestão de riscos, transparência e rastreabilidade dos processos.

Fonte: Elaboração própria, 2026.

O quadro sintetiza os elementos orientadores que estruturam este relatório e delimita o escopo de sua aplicação no contexto institucional do CBMAC.

5.2 Diagnóstico da gestão contratual no CBMAC

Nesta seção será apresentado o diagnóstico da gestão contratual no CBMAC, abordando o funcionamento atual do processo, os setores envolvidos, os fluxos identificados, os principais gargalos, fragilidades e riscos administrativos.

5.2.1 Como o processo funciona atualmente

O processo de gestão contratual do CBMAC envolve uma sequência de atividades que se inicia na identificação da demanda e percorre as fases de planejamento, instrução, contratação, execução, fiscalização, pagamento e encerramento. Essas etapas existem formalmente, mas o diagnóstico evidencia que a articulação entre elas nem sempre ocorre de forma padronizada, previsível e documentada (Ferreira Alves, 2026).

Em muitos casos, a tramitação depende da experiência dos servidores, do histórico de processos anteriores e de comunicações realizadas fora de um fluxo institucional claramente definido. Essa dinâmica compromete a rastreabilidade das decisões, amplia a possibilidade de informações desencontradas e aumenta o risco de retorno do processo para correções (Dumas et al., 2018). A dependência de conhecimentos tácitos torna a instituição vulnerável à rotatividade e aos afastamentos de servidores, uma vez que o conhecimento necessário à continuidade das rotinas não se encontra sistematizado em instrumentos institucionais (Souza; Schreiber; Theis, 2021).

Outro padrão observado é a concentração das verificações nas instâncias de controle final, com ausência de mecanismos intermediários de checagem ao longo do fluxo. Quando inconsistências são identificadas apenas nas etapas avançadas da instrução, os problemas já consumiram tempo e recursos administrativos que poderiam ter sido preservados com pontos de verificação anteriores (Hochstetter et al., 2023). O diagnóstico indica que o CBMAC possui uma base operacional de gestão contratual, mas necessita fortalecer mecanismos de governança, padronização, coordenação e monitoramento para reduzir a variabilidade das rotinas e ampliar a segurança procedimental.

5.2.2 Principais setores envolvidos

A gestão contratual no CBMAC envolve diferentes setores e agentes, cada um com responsabilidades específicas. O desafio institucional não está apenas em definir quem participa, mas em alinhar quando cada setor participa, quais documentos produz, quais informações registra e quais controles precisa observar ao longo do ciclo (Oliveira Bandeira; Silva, 2024).

Quadro 3 - Setores envolvidos no ciclo contratual

Setor ou agente	Responsabilidades predominantes
Unidade demandante	Identifica a necessidade, justifica a demanda, informa especificações técnicas e acompanha a pertinência do objeto.
Área de planejamento	Apoia estudo técnico preliminar, termo de referência, estimativa, análise de riscos e organização da fase preparatória.
DLPF/logística, patrimônio e finanças	Articula demandas administrativas, patrimoniais e financeiras ligadas ao ciclo contratual.
Compras/licitação	Conduz procedimentos de seleção do fornecedor conforme legislação, modalidade e rito aplicável.
Gestão de contratos	Acompanha formalização, vigência, aditivos, registros, prazos e documentação contratual.
Fiscal e gestor do contrato	Verificam execução, registram ocorrências, acompanham entregas, solicitam providências e atestam quando cabível.
Controle interno e assessoria jurídica	Analisa conformidade, riscos e segurança dos atos administrativos quando demandados.
Autoridade competente	Autoriza, decide, homologa, ratifica ou delibera conforme competência legal e institucional.

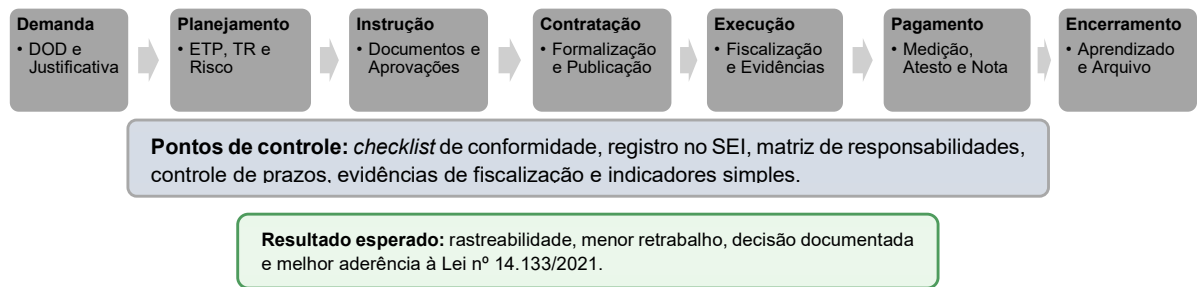
Fonte: Elaboração própria, 2026.

A clareza sobre as atribuições de cada setor é condição prévia para a organização dos fluxos e para a definição dos pontos de controle que serão detalhados nas seções seguintes.

5.3 Fluxos identificados

O fluxo identificado pode ser representado como um ciclo que reúne demanda, planejamento, instrução, contratação, execução, pagamento e encerramento. A leitura processual permite compreender que cada fase depende da anterior e gera insumos para a etapa seguinte. Assim, uma falha na fase de demanda pode repercutir no planejamento; uma especificação incompleta pode gerar aditivo; uma fiscalização frágil pode comprometer o pagamento; e um arquivo incompleto pode reduzir a capacidade de aprendizado institucional (Dumas et al., 2018).

Figura 1 - Fluxo prático de acompanhamento do ciclo contratual



Fonte: Elaboração própria, 2026.

A representação visual do fluxo evidencia que o ciclo contratual não é linear apenas na forma, mas também nas suas interdependências: falhas em qualquer etapa tendem a se propagar para as seguintes, reforçando a necessidade de controles preventivos distribuídos ao longo do processo.

5.4 Gargalos e fragilidades

Os gargalos identificados indicam que a principal dificuldade não reside em uma única etapa isolada, mas na forma como as etapas se conectam. Quando a informação não flui de maneira formalizada, o processo é interrompido e a continuidade administrativa se compromete. Quando os documentos não seguem um padrão mínimo, diferentes setores produzem interpretações divergentes sobre os mesmos requisitos, ampliando inconsistências e o tempo de tramitação (Ferreira Alves, 2026).

As principais fragilidades identificadas abrangem a ausência de modelos documentais padronizados, a inexistência de *checklists* institucionalizados, a indefinição dos pontos intermediários de verificação, a dispersão de documentos entre diferentes sistemas e canais, e a concentração das correções nas etapas finais do fluxo. Esses fatores, de forma combinada, contribuem para o aumento do tempo de processamento e para a recorrência de retrabalho entre unidades administrativas (Hochstetter et al., 2023). Entre as manifestações mais frequentes desses problemas, identificam-se:

- ✓ inconsistência na instrução de processos de natureza semelhante entre diferentes servidores;

- ✓ dificuldade na localização de comprovantes, pareceres e documentos dentro dos prazos necessários;
- ✓ orientações e encaminhamentos transmitidos por canais informais sem registro no processo administrativo;
- ✓ retornos sucessivos de processos para ajustes documentais ou complementações técnicas;
- ✓ dependência de servidores específicos para a interpretação de normas e procedimentos internos;
- ✓ verificação concentrada nas etapas finais do fluxo, com ausência de controles preventivos intermediários.

Esses padrões reforçam a necessidade de uma gestão contratual de caráter preventivo, orientada pela identificação antecipada de inconsistências antes que o processo avance para etapas de maior complexidade e custo de correção (Reijers, 2021).

5.4.1 Riscos administrativos

Os riscos administrativos decorrem da combinação entre fragilidade documental, indefinição de responsabilidades, falhas de comunicação e baixa rastreabilidade. Quando esses riscos não são tratados, o processo contratual pode gerar atrasos, inconsistências, pagamentos indevidos, responsabilização de agentes, perda de prazos e fragilização do controle (Brasil, 2021).

Quadro 4 - Quadro de riscos administrativos

Risco	Causa provável	Efeito administrativo	Controle recomendado
Processo incompleto	Ausência de <i>checklist</i> inicial	Retorno para correção e atraso	<i>Checklist</i> obrigatório antes do envio.
Baixa rastreabilidade	Registros dispersos ou informais	Dificuldade de comprovar decisões	Registro formal no SEI e controle de evidências.
Retrabalho entre setores	Falta de padrão documental	Revisões sucessivas	Modelos padronizados e validação intermediária.
Perda de prazo contratual	Controle manual ou não compartilhado	Aditivos tardios ou descontinuidade	Painel de prazos e alertas internos.
Fiscalização frágil	Falta de orientação ao fiscal	Atesto inseguro ou insuficiente	Roteiro de fiscalização e evidências mínimas.
Dependência de controle final	Ausência de prevenção no fluxo	Sobrecarga jurídica/controle	Pontos de controle por fase.

Fonte: Elaboração própria, 2026.

O conjunto de riscos mapeados demonstra que a fragilidade da gestão contratual não se concentra em um único ponto, mas se distribui ao longo do fluxo, tornando necessária uma abordagem preventiva e integrada de controle.

5.5 Síntese dos problemas encontrados

A síntese dos problemas permite converter o diagnóstico em uma agenda de intervenção estruturada. Os achados não refletem falhas individuais de servidores, mas indicam a necessidade de instrumentos institucionais mais claros e integrados. A abordagem orientada por processos parte da identificação de causas, interdependências e oportunidades de melhoria, e não da atribuição de responsabilidades pessoais (Dumas et al., 2018).

Quadro 5 - Problemas encontrados e implicações práticas

Problema	Como aparece na rotina	Implicação para a gestão
Fragmentação das informações	Dados e documentos ficam distribuídos entre setores, mensagens, pastas e processos.	Dificulta a rastreabilidade e o controle do ciclo contratual.
Ausência de padronização	Processos semelhantes são instruídos de formas diferentes.	Aumenta dúvidas, inconsistências e tempo de análise.
Retrabalho	Processos retornam para correções ou complementações sucessivas.	Consome tempo, reduz eficiência e sobrecarrega servidores.
Comunicação informal	Orientações e decisões circulam por canais não formalizados.	Reduz memória institucional e segurança documental.
Dependência de controle	Problemas são identificados tardiamente por instâncias de controle.	Gera concentração de correções em fases avançadas.
Baixa rastreabilidade	Dificuldade de localizar quem decidiu, quando decidiu e com base em qual documento.	Enfraquece accountability e aprendizagem institucional.

Fonte: Elaboração própria, 2026.

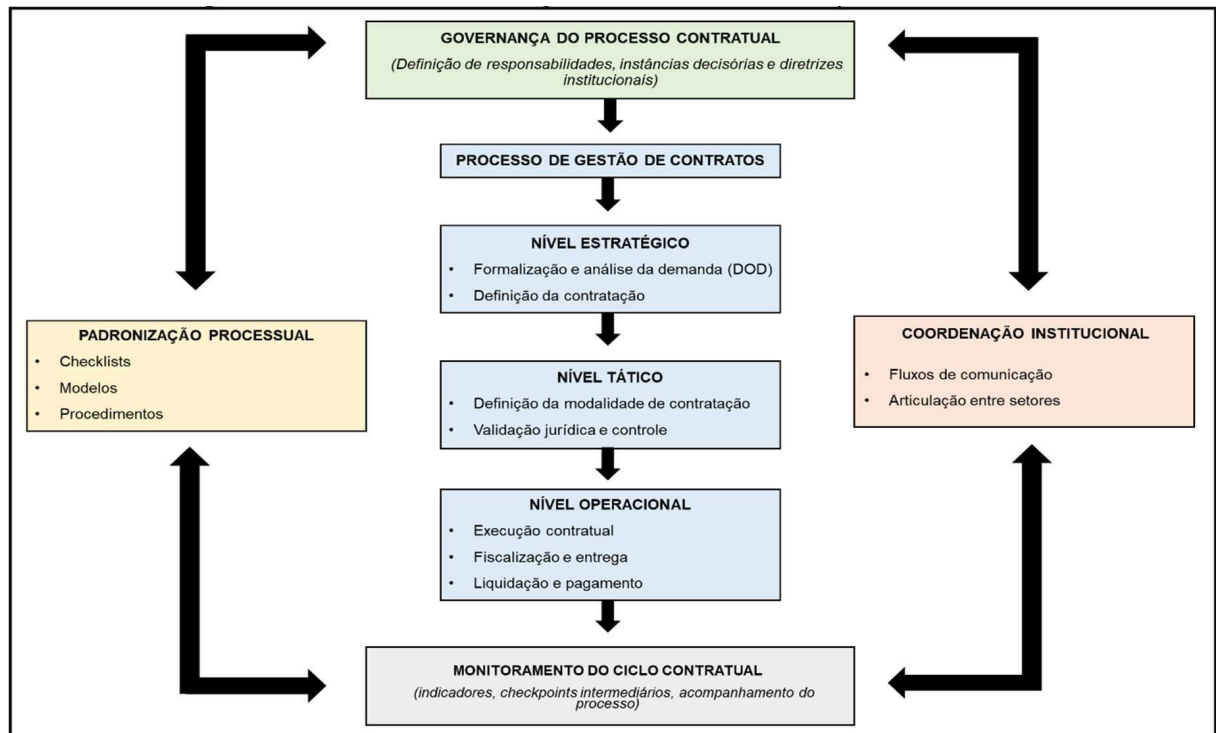
A identificação desses padrões constitui a base empírica que orienta a construção do *framework* proposto na seção seguinte, estabelecendo uma correspondência direta entre os problemas diagnosticados e as dimensões de intervenção propostas.

5.6 Framework proposto

O *framework* proposto organiza a gestão contratual do CBMAC em quatro dimensões interdependentes: governança, padronização processual, coordenação

institucional e monitoramento do ciclo contratual. Essas dimensões foram estruturadas a partir dos padrões organizacionais identificados no diagnóstico e orientam a reorganização do ciclo contratual segundo uma lógica integrada (Ferreira Alves, 2026).

Figura 2 - Framework de gestão contratual por processos no CBMAC



Fonte: Elaboração própria, 2026.

A governança define papéis e instâncias decisórias; a padronização organiza documentos e rotinas; a coordenação conecta os setores ao longo do fluxo; o monitoramento acompanha prazos, riscos e resultados. Articuladas, essas dimensões formam a base para tornar o processo contratual mais previsível, rastreável e aderente às exigências da Lei nº 14.133/2021.

5.6.1 Dimensão 1: Governança

A governança corresponde ao conjunto de regras, papéis, responsabilidades e instâncias decisórias que orientam a gestão contratual. Sua função é reduzir ambiguidades e definir com clareza quem decide, quem executa, quem acompanha,

quem valida e quem responde por cada etapa do ciclo (Boechat, 2022). No CBMAC, a governança contratual deve considerar a hierarquia institucional, a distribuição das unidades, a participação de áreas técnicas e administrativas e a necessidade de conformidade com a Lei nº 14.133/2021. Uma governança bem definida reduz a dependência de interpretações individuais e contribui para a consistência dos procedimentos ao longo do tempo (Oliveira Bandeira; Silva, 2024).

As ações recomendadas para o fortalecimento desta dimensão incluem:

- ✓ definir papéis formais para demandante, área técnica, gestor, fiscal, gestão de contratos, controle e autoridade competente;
- ✓ estabelecer pontos decisórios claros para autorização, validação, correção e encaminhamento;
- ✓ criar rotina de verificação intermediária antes do envio a instâncias jurídicas ou de controle;
- ✓ registrar decisões e justificativas em ambiente institucional, preferencialmente no processo eletrônico;
- ✓ garantir que a responsabilidade seja distribuída conforme a etapa, evitando concentração indevida em um único setor.

A governança também cumpre função de preservação do conhecimento institucional. Quando as responsabilidades estão claramente definidas e registradas, a capacitação de novos servidores torna-se mais ágil e a continuidade administrativa menos dependente de vínculos pessoais (Souza; Schreiber; Theis, 2021).

5.6.2 Dimensão 2: padronização processual

A padronização tem como objetivo reduzir a variabilidade desnecessária entre processos semelhantes. Ela não elimina a análise técnica nem a necessidade de adaptar documentos ao caso concreto, mas define um padrão mínimo de qualidade documental, sequência lógica e evidências exigidas. Na gestão contratual do CBMAC, a padronização deve abranger modelos de documentos, *checklists* por etapa, roteiros de fiscalização, formulários de ocorrência, registros de medição, controle de prazos e orientações para arquivamento. Instrumentos padronizados reduzem o retrabalho e permitem a identificação antecipada de falhas antes que o processo avance para etapas críticas (Hochstetter et al., 2023).

Quadro 6 - Elementos mínimos de padronização

Elemento	Função prática
Modelo de DOD	Garantir justificativa clara da demanda, vinculação institucional e informações essenciais.
Modelo de ETP	Organizar necessidade, alternativas, riscos, estimativa e solução proposta.
Modelo de TR	Padronizar especificações, critérios de aceite, obrigações e condições de execução.
<i>Checklist</i> de instrução	Verificar documentos obrigatórios antes do envio para análise.
Roteiro de fiscalização	Orientar o fiscal sobre registros, evidências, ocorrências e comunicação formal.
Controle de prazos	Evitar vencimentos, aditivos tardios e descontinuidade contratual.

Fonte: Elaboração própria, 2026.

A adoção desses elementos de forma integrada contribui para que diferentes servidores e setores operem com referências comuns, reduzindo a variabilidade dos processos e aumentando a previsibilidade do ciclo contratual.

5.6.3 Dimensão 3: coordenação institucional

A coordenação institucional trata da integração entre os setores envolvidos no ciclo contratual. Como a contratação pública percorre diferentes unidades, a eficiência depende da capacidade de comunicação formal, alinhamento de informações e acompanhamento conjunto das etapas críticas (Rodrigues; Reis, 2023). A comunicação informal, identificada no diagnóstico como fragilidade recorrente, tende a resolver dúvidas imediatas sem produzir memória institucional. A coordenação proposta não exclui interações informais, mas exige que as decisões relevantes, os encaminhamentos e os ajustes sejam formalmente registrados no processo administrativo.

As ações recomendadas para esta dimensão incluem:

- ✓ realizar reunião de alinhamento para contratações críticas, complexas ou de maior impacto operacional;
- ✓ definir canal institucional para dúvidas técnicas e encaminhamentos, com registro das decisões relevantes;
- ✓ criar pontos de passagem entre setores com indicação dos documentos mínimos e responsáveis por conferência;
- ✓ manter painel compartilhado de prazos, pendências e responsáveis;

✓ adotar devolutivas padronizadas quando o processo retornar para correção, identificando com clareza os ajustes necessários.

O fortalecimento da coordenação institucional reduz a dependência de arranjos informais de comunicação e contribui para que o ciclo contratual avance com maior consistência entre os setores, preservando a rastreabilidade das decisões e a continuidade administrativa dos processos.

5.6.4 Dimensão 4: monitoramento do ciclo contratual

O monitoramento tem a finalidade de acompanhar o ciclo contratual de forma contínua, permitindo identificar atrasos, riscos, pendências e oportunidades de melhoria. Deve ser suficientemente simples para ser incorporado à rotina administrativa, mas consistente o bastante para produzir evidências úteis à tomada de decisão (Reijers, 2021). No CBMAC, o monitoramento deve abranger prazos de vigência, aditivos, garantias, entregas, medições, notificações, ocorrências, pagamentos, saldos e encerramentos. A ausência desse acompanhamento tende a produzir ações reativas, com risco de perda de prazo e fragilização documental.

Quadro 7 - Monitoramento do ciclo contratual

Objeto de monitoramento	Informação mínima	Periodicidade sugerida
Vigência contratual	Data inicial, data final, possibilidade de prorrogação e responsável	Mensalmente e com alerta a cada 90/60/30 dias
Execução do objeto	Entrega, serviço prestado, comprovação e conformidade	Conforme contrato e medição
Ocorrências	Falhas, atrasos, notificações e providências adotadas	Sempre que acontece
Pagamentos	Nota fiscal, atesto, medição, saldo e ordem cronológica, quando aplicável	A cada solicitação de pagamento.
Riscos	Probabilidade, impacto, controle e responsabilidade	Revisão trimestral ou por evento crítico.
Encerramento	Relatório final, pendências, arquivamento e lições aprendidas	Ao final da execução.

Fonte: Elaboração própria, 2026.

O conjunto de objetos de monitoramento proposto permite que a gestão de contratos mantenha uma visão atualizada do ciclo contratual, antecipando problemas e orientando decisões com base em informações sistematizadas.

5.7 Guia prático de aplicação

O guia prático traduz o *framework* em orientações operacionais. A proposta é facilitar a rotina dos agentes envolvidos no ciclo contratual, indicando o que fazer, quem faz, quando fazer, quais documentos utilizar e quais controles observar em cada etapa. Com isso, o relatório deixa de ser apenas diagnóstico e se torna instrumento de trabalho de uso direto pela instituição.

5.7.1 Como usar o guia

O guia deve ser aplicado preferencialmente desde a fase de planejamento da contratação. Quanto mais cedo o processo for organizado, menor será a probabilidade de correções tardias. A unidade demandante inicia a solicitação com justificativa clara e documentação adequada; a área técnica apoia a definição do objeto; a gestão de contratos monitora documentos, prazos e responsabilidades; o fiscal registra evidências durante a execução; e as instâncias de controle recebem processos completos e devidamente instruídos.

A aplicação do guia deve observar os seguintes momentos-chave:

- ✓ **antes de iniciar:** confirmar a necessidade, a disponibilidade das informações mínimas e quem é o responsável pela solicitação.
- ✓ **durante o planejamento:** utilizar os modelos DOD, ETP e TR e a matriz de riscos.
- ✓ **antes de encaminhar:** aplicar uma lista de verificação de instruções de procedimento.
- ✓ **durante a execução:** registrar evidências; registrar ocorrências, medições e comunicações formais.
- ✓ **antes do pagamento:** verificar a atestação, a fatura, a execução e as pendências.
- ✓ **no encerramento:** consolidar as lições aprendidas e organizar o arquivo contratual.

A adoção do guia deve ser progressiva: primeiro aplicado em contratos prioritários, depois ajustado com base na experiência prática e, por fim, institucionalizado como referência administrativa do CBMAC.

5.7.2 O que fazer, quem faz e quando fazer

Quadro 8 - Guia prático por etapa do ciclo contratual

Etapa	O que fazer	Quem faz	Quando fazer
Demanda	Formalizar necessidade, justificativa, vínculo institucional e resultado esperado.	Unidade demandante.	Antes de iniciar a contratação.
Planejamento	Elaborar ETP, TR, estimativa, análise de riscos e requisitos de execução.	Área técnica, planejamento e demandante.	Na fase preparatória.
Instrução	Conferir documentos, assinaturas, autorizações e registros necessários.	Gestão de contratos e setor responsável.	Antes de encaminhar para análise.
Contratação	Formalizar instrumento, publicar quando necessário e organizar documentos.	Compras/licitação e autoridade competente.	Após seleção ou procedimento aplicável.
Execução	Acompanhar entrega, registrar evidências, ocorrências e comunicar falhas.	Fiscal e gestor do contrato.	Durante toda a vigência.
Pagamento	Verificar nota fiscal, atesto, medição, saldo e pendências.	Fiscal, gestor, finanças e gestão de contratos.	A cada solicitação de pagamento.
Encerramento	Consolidar relatório final, arquivar evidências e registrar lições aprendidas.	Gestão de contratos e fiscal.	Ao término do contrato.

Fonte: Elaboração própria, 2026.

A instituição pode detalhar cada etapa conforme seu regimento interno, sistema eletrônico e normas vigentes.

5.7.3 Documentos e controles a observar

A qualidade da gestão contratual está diretamente relacionada à qualidade dos documentos produzidos e dos controles aplicados em cada etapa. Documentos incompletos geram dúvidas interpretativas; controles frágeis aumentam o tempo de tramitação; registros ausentes comprometem a rastreabilidade e a segurança documental (Boechat, 2022).

Quadro 9 - Documentos e controles essenciais

Etapa	Documentos sugeridos	Controles mínimos
Demanda	DOD, justificativa, descrição da necessidade e indicação do setor interessado.	Vínculo com finalidade institucional e clareza do objeto.

Planejamento	ETP, TR, pesquisa de preços, análise de riscos, autorização e dotação quando aplicável.	Coerência entre necessidade, solução, custo e risco.
Contratação	Editais ou instrumentos equivalentes, proposta, homologação, contrato, publicação e empenho.	Conformidade formal e registro das decisões.
Execução	Ordem de serviço, relatórios, medições, fotos, listas, ocorrências e notificações.	Evidências suficientes da entrega ou serviço.
Pagamento	Nota fiscal, atesto, medição, certidões quando cabíveis e autorização de pagamento.	Compatibilidade entre execução, nota e saldo contratual.
Encerramento	Relatório final, termo de recebimento, pendências e arquivo consolidado.	Baixa de pendências e lições aprendidas.

Fonte: Elaboração própria, 2026.

A combinação entre documentos adequados e controles aplicados em cada etapa reduz a dependência de correções tardias e fortalece a rastreabilidade das decisões ao longo de todo o ciclo contratual.

5.8 Ferramentas operacionais

Nesta seção serão apresentadas as ferramentas operacionais propostas para apoiar a gestão contratual no CBMAC, incluindo *checklists*, modelos de documentos, matriz de responsabilidades, fluxo de acompanhamento, quadro de riscos e indicadores simples de controle.

5.8.1 Checklists

Os *checklists* funcionam como barreiras preventivas, evitando que processos incompletos avancem para etapas subsequentes do fluxo contratual. Sua eficácia reside na simplicidade e na obrigatoriedade de aplicação nos pontos críticos do ciclo. Recomenda-se que o CBMAC adote *checklists* curtos, objetivos e formalmente vinculados ao encaminhamento do processo.

Quadro 10 - Checklist mínimo de instrução processual

Item de verificação	Sim/Não	Observação
A demanda está formalizada com justificativa clara?		
O objeto está descrito de forma suficiente e sem ambiguidade?		
Há ETP ou justificativa técnica conforme o caso?		
O TR contém critérios de execução, aceite e obrigações?		
A pesquisa de preços e a estimativa estão documentadas?		
A análise de riscos foi registrada?		

Há indicação de fiscal/gestor ou necessidade de designação?		
Os documentos estão assinados e vinculados ao processo correto?		
As pendências foram sanadas antes do envio à análise?		

Fonte: Elaboração própria, 2026.

O *checklist* pode ser revisado e ampliado pela instituição conforme a experiência prática de sua aplicação, incorporando itens específicos identificados em contratos de maior complexidade ou recorrência.

5.8.2 Modelos de documentos

Os modelos de documentos devem ser desenvolvidos e periodicamente atualizados pela instituição, em conformidade com a legislação vigente, as normas internas e as orientações dos órgãos de controle. Recomenda-se que cada modelo seja acompanhado de instruções objetivas de preenchimento, de modo a garantir seu uso consistente por servidores com diferentes níveis de experiência na área de contratos.

Quadro 11 - Modelos documentais recomendados

Modelo	Campos mínimos recomendados	Uso esperado
DOD	Solicitante, necessidade, justificativa, resultado esperado, urgência, responsabilidade e anexos	Iniciar procedimentos legais de forma verificável
ETP	Problema, alternativas, solução planejada, estimativa, riscos e justificativa técnica.	Justificar a necessidade do planejamento.
TR	Objeto, especificações, obrigações, método de execução, óleo, período e inspeção	Direcionar o processo de contratação e execução
Matriz de riscos	Risco, causa, impacto, probabilidade, controle e responsável.	Prevenir falhas e orientar decisões.
Relatório de fiscalização	Execução observada, evidências, ocorrências, conformidade e providências.	Registrar acompanhamento do contrato.
Termo de encerramento	Resumo da execução, pendências, lições aprendidas e arquivo final.	Fechar contrato com memória institucional.

Fonte: Elaboração própria, 2026.

Os modelos listados não esgotam o conjunto de documentos necessários ao ciclo contratual, mas estabelecem uma base mínima a partir da qual a instituição pode desenvolver instrumentos mais detalhados conforme suas especificidades operacionais.

5.8.3 Matriz de responsabilidades

A matriz de responsabilidades contribui para eliminar ambiguidades sobre atribuições ao longo do ciclo contratual. Este relatório recomenda o uso da matriz RACI, em que R indica o responsável pela execução da atividade, A indica a autoridade que aprova ou responde pelo resultado, C indica os agentes que devem ser consultados e I indica os que devem ser informados. A matriz pode ser adaptada às competências formais definidas no regimento do CBMAC.

Quadro 12 - Matriz RACI simplificada para gestão contratual

Atividade	Demandante	Área técnica	Gestão contratos	Fiscal/gestor	Controle/Jurídico	Autoridade
Formalizar demanda	R	C	I	I	I	A
Elaborar ETP/TR	C	R	C	C	I	A
Aplicar <i>checklist</i> de instrução	I	C	R	C	I	A
Analisar conformidade	I	C	C	I	R	A
Formalizar contrato/aditivo	I	C	R	I	C	A
Acompanhar execução	I	C	C	R	I	I
Atestar entrega/serviço	I	C	I	R	I	A
Monitorar prazos e riscos	I	C	R	R	I	I
Encerrar e arquivar	I	C	R	R	I	A

Fonte: *Elaboração própria, 2026.*

A matriz deve ser compreendida como referência orientadora, não como instrumento rígido. Sua utilidade está na clareza que proporciona sobre atribuições e fluxos de decisão, cabendo à instituição adaptá-la conforme as competências formais definidas em seu regimento interno.

5.8.4 Fluxo de acompanhamento, riscos e indicadores simples

O acompanhamento do ciclo contratual deve combinar controle de prazos, gestão de riscos e indicadores de desempenho. Para a realidade institucional do CBMAC, recomenda-se iniciar com um conjunto reduzido de indicadores, de fácil coleta e interpretação direta pelos gestores responsáveis.

Quadro 13 - Indicadores simples de gestão contratual

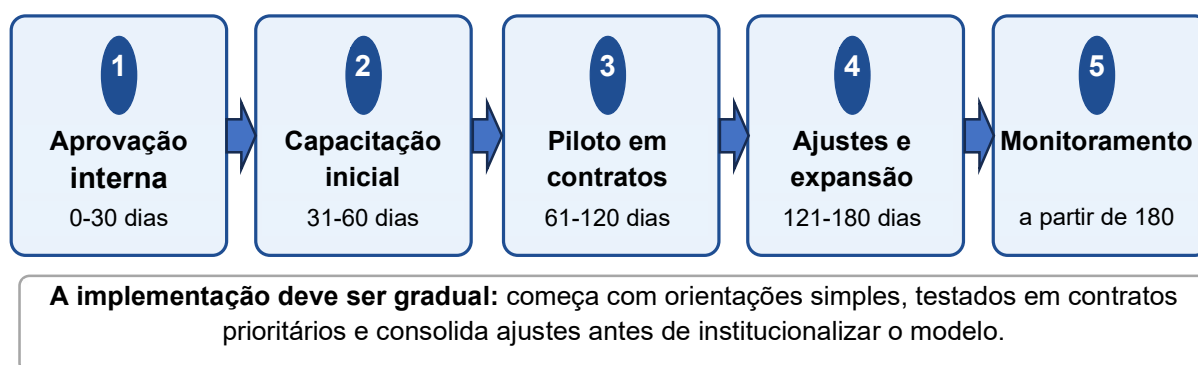
Indicador	Como calcular	Finalidade gerencial
Tempo médio de tramitação	Data final da etapa menos data inicial da etapa.	Identificar gargalos e atrasos recorrentes.
Percentual de processos devolvidos	Processos devolvidos / processos analisados x 100.	Medir retrabalho e qualidade da instrução.
Contratos com alerta de vencimento	Contratos a vencer em 90, 60 e 30 dias.	Prevenir perda de prazo e descontinuidade.
Ocorrências por contrato	Número de registros de falha, atraso ou inconformidade.	Apoiar fiscalização e gestão de riscos.
Pagamentos com pendência	Pagamentos pendentes por falta documental ou inconformidade.	Melhorar fluxo financeiro e controle.
Checklist aplicado	Processos com <i>checklist</i> / total de processos x 100.	Avaliar aderência ao modelo padronizado.

Fonte: Elaboração própria, 2026.

Esses indicadores podem ser acompanhados mensalmente pela gestão de contratos e apresentados em relatório sintético à chefia responsável, permitindo ação preventiva e suporte à melhoria contínua dos processos.

5.9 Plano de implementação

A implementação do *framework* deve ocorrer de forma progressiva, evitando mudanças que gerem resistência ou sobrecarga administrativa. O plano recomendado parte da aprovação interna, avança para a capacitação, testa o modelo em contratos prioritários e consolida ajustes antes da expansão institucional (França et al., 2023).

Figura 3 - Roteiro de implementação progressiva

Fonte: Elaboração própria, 2026.

O quadro a seguir detalha cada etapa do roteiro, indicando os responsáveis sugeridos e os produtos esperados ao final de cada fase.

Quadro 14 - Etapas de adoção do *framework*

Etapa	Responsável sugerido	Produto esperado
Aprovação e validação interna	Comando, DLPF e gestão de contratos.	Documento orientador aprovado para uso inicial.
Capacitação inicial	Gestão de contratos, área técnica e apoio jurídico/controle.	Servidores orientados sobre fluxo, <i>checklists</i> e responsabilidades.
Projeto-piloto	Gestão de contratos e fiscais selecionados.	Aplicação em contratos críticos ou recorrentes.
Ajustes progressivos	Equipe responsável pela implementação.	Revisão dos instrumentos conforme experiência prática.
Institucionalização	Autoridade competente e setores envolvidos.	Rotina incorporada ao ciclo contratual do CBMAC.

Fonte: Elaboração própria, 2026.

A progressividade do plano é essencial para que o modelo seja incorporado de forma sustentável, permitindo ajustes antes que o *framework* seja formalmente adotado como referência institucional do CBMAC.

5.9.1 Capacitação, responsáveis e monitoramento

A capacitação deve priorizar exemplos extraídos da realidade institucional e demonstração prática dos instrumentos propostos. Recomenda-se capacitar prioritariamente os setores mais diretamente envolvidos no ciclo contratual: unidades demandantes, gestão de contratos, fiscais, gestores, logística, finanças e controle interno. A formação pode ser progressivamente ampliada para novos servidores e demais unidades à medida que o modelo se consolida.

Os responsáveis pela implementação devem atuar como multiplicadores institucionais. A gestão de contratos pode coordenar o processo, mas a efetividade depende da participação ativa das áreas técnicas, das unidades demandantes, dos fiscais e da autoridade competente. O modelo deve ser compreendido como responsabilidade institucional compartilhada, e não como atribuição exclusiva de um único setor.

As ações recomendadas para esta etapa incluem:

- ✓ Definir equipe responsável pela implementação e atualização dos instrumentos.
- ✓ Realizar capacitação inicial com simulação de processos reais.
- ✓ Selecionar contratos-piloto com maior impacto ou maior recorrência.
- ✓ Registrar dificuldades encontradas durante o teste do modelo.

- ✓ Ajustar *checklists* e modelos documentais conforme a prática.
- ✓ Criar rotina mensal de monitoramento dos indicadores simples.
- ✓ Apresentar resultados e lições aprendidas à chefia responsável.

O monitoramento deve ser tratado como mecanismo de aprendizagem institucional. A cada ciclo, o CBMAC poderá identificar onde o processo evoluiu, onde persistem gargalos e quais instrumentos precisam de simplificação ou atualização. Dessa forma, o *framework* não se torna um modelo estático, mas amadurece progressivamente com a prática administrativa da corporação.

6 CONCLUSÃO

Este relatório técnico conclusivo apresentou uma proposta aplicada para o aprimoramento da gestão dos processos contratuais no CBMAC, fundamentada em diagnóstico institucional, gestão por processos e alinhamento às diretrizes da Lei nº 14.133/2021. A análise evidenciou que os principais desafios identificados não decorrem exclusivamente da complexidade normativa, mas da forma como informações, responsabilidades, documentos e controles estão organizados ao longo do ciclo contratual. Processos formalmente definidos podem operar com baixa eficiência quando não acompanhados por mecanismos institucionais de governança, padronização, coordenação e monitoramento.

O *framework* proposto organiza a gestão contratual em quatro dimensões interdependentes, voltadas à conversão de práticas fragmentadas em um fluxo mais integrado, rastreável e orientado à prevenção de falhas. O modelo é acompanhado por um guia prático e por ferramentas operacionais de aplicação direta, incluindo *checklists*, modelos documentais, matriz de responsabilidades, quadro de riscos e indicadores de acompanhamento. Esses instrumentos foram concebidos para uso imediato pelos servidores do CBMAC, sem exigir estrutura tecnológica adicional para sua adoção inicial.

Como produto vinculado ao PROFNIT, o relatório contribui para a inovação gerencial no setor público ao converter conhecimento acadêmico em solução institucional aplicável, com potencial de apoiar a capacitação de servidores, reduzir o retrabalho, fortalecer a memória organizacional e ampliar a segurança procedimental das contratações. Sua validade empírica foi sustentada pela avaliação de

especialistas e gestores públicos, que indicaram níveis consistentes de concordância quanto à clareza, coerência e aplicabilidade do modelo. Conforme registrado por Ferreira Alves (2026), os resultados obtidos indicam que o *framework* "apresenta nível consistente de validação empírica junto a especialistas e gestores públicos, sendo percebido como coerente, compreensível e aplicável ao contexto da gestão contratual na administração pública".

Cabe reconhecer que o *framework* foi desenvolvido a partir de um contexto institucional específico, e que sua implementação no CBMAC dependerá de fatores como disponibilidade de recursos, maturidade administrativa dos setores envolvidos e comprometimento institucional com o processo de mudança. A adoção progressiva, conforme o plano de implementação proposto, permite ajustes baseados na experiência prática antes da institucionalização do modelo. Estudos futuros poderão explorar sua aplicação em outros contextos organizacionais, contribuindo para a construção de referências comparativas sobre gestão contratual em instituições públicas com características semelhantes.

7 REFERÊNCIAS

ABEN, T. A. E.; VAN DER VALK, W.; ROEHRICH, J. K.; SELVIARIDIS, K. Managing information asymmetry in public–private relationships undergoing a digital transformation: the role of contractual and relational governance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 41, n. 7, p. 1145–1191, 2021.

AHMI, A. **Bibliometric Analysis for Beginners**. UUM Press, 2022.

ALECRIM, J. S. C.; BALANIUK, R.; PRADO, H. A. DO; FERNEDA, E. A sistemática de compras governamentais pela perspectiva de contratos inteligentes. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. 3, p. 79–96, 2021.

ALENCAR, Cícero Oliveira de; FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte da. Excelência na gestão pública: a contribuição do controle interno da Marinha do Brasil. **REGE Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 172–184, 2016.

ALMEIDA, W. Washington Henrique. A model using agile methodologies for defining metrics to be used by the public sector in Brazil to set remuneration for outsourced software development. In: **2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Companion Proceedings (ICSE- Companion)**. IEEE, maio 2021. p. 272-274.

AMURIM, E. P. DA S. DE; MUTTI, C. S. T.; RAMOS, F. M.; MACAGNAN, C. B. Análise

da complexidade contratual em aquisição de bens e serviços públicos. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 26, n. 3, p. 3–17, 2021.

ARAUJO JÚNIOR, C. A. M. D.; MARQUES, V. P. O desempenho das contratações de serviços continuados com o pregão eletrônico: o caso da UFT. **Revista Vertentes do Direito**, v. 3, n. 1, p. 76-98, 23 jun. 2016. Disponível em:

ARAÚJO, G. B. P. D.; LEMOS, L. B. A gestão de compras públicas: um estudo de caso da Central de Compras do Distrito Federal. **Teoria e Prática em Administração**, v. 10, n. 2, p. 124-137, 7 ago. 2020.

BARBOZA, L. D. S.; FILHO, G. A. D. A. C.; SOUZA, R. Towards legal compliance in IT procurement planning in Brazil's federal public administration. **2016 IEEE 24th International Requirements Engineering Conference Workshops (REW)**, Beijing, China, 2016, pp. 229-238, 1 set. 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BHAL, C. Integrating business process management with public sector. **International Journal of Social Impact**, v. 6, n. 2, p. 1–6, 2021.

BIAZZI, M. R. de; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. de. Process management in the public sector: a Brazilian case study. In: **PICMET '09 - 2009 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology**, Portland, OR, USA, 2009. Anais [...]. p. 2898-2904.

BOECHAT, G. Contratações abertas: uma análise da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (nº 14.133/2021) à luz dos princípios de governo aberto. **Revista da CGU**, v. 14, n. 25, p. 63–79, 2022.

BONELLI, F.; CABRAL, S. Efeitos das competências no desempenho de contratos de serviços no setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 4, p. 487-509, 2018.

BORELLA, L. *et al.* Experimento de Compartilhamento do Conhecimento para a Gestão do Processo de Compras Públicas. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT**, v. 19, n. 2, p. 110-129, 2025. Acesso em: 16 fev. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Diário Oficial da União, Brasília, DF.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Guia prático de gestão de processos**. Brasília: MGI, 2024.

CANEDO, E. D.; BANDEIRA, I. N.; GONÇALVES, L. P.; SALES, A. DE V.; MENDONÇA, F.; COSTA, C. A.; DE SOUSA, R. T., JR. Business process modeling supporting the requirements elicitation of an audit system: an experience report. **International Journal of Electronic Government Research**, v. 19, n. 1, p. 1–20,

2023.

COSTA, B. A.; FERREIRA, Y. C. S. M. L.; GOMES, S. C.; SOBRINHO, M. V. Contratações públicas sustentáveis: práticas e influências na gestão municipal. **Faces**, v. 16, n. 2, p. 60–76, 2017.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CZVETKÓ, T.; KUMMER, A.; RUPPERT, T.; ABONYI, J. Data-driven business process management-based development of Industry 4.0 solutions. **CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology**, v. 36, p. 117–132, 2022.

DACHYAR, M.; ZAGLOEL, T. Y. M.; SARAGIH, L. R. Enterprise architecture breakthrough for telecommunications transformation: a reconciliation model to solve bankruptcy. **Heliyon**, v. 6, n. 10, e05273, 2020.

DENARDIN, M. G.; MACIEL, J. da S.; LOPES, L. F. D.; TRAVERSO, L. D. Sentido do trabalho e a escolha pela carreira das armas: um estudo com militares do exército brasileiro. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 15, n. 1, p. 146-166, 2022. Acesso em: 14 fev. 2026.

DIAS, S.; DJRDJRJAN, T. B. Gestão por processos na educação: a experiência do Programa Melhoria da Educação no Município. **Center for Studies and Research in Education, Culture and Community Action**, v. 2, n. 1, 2012.

DUMAS, M.; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. **Fundamentals of business process management**. 2. ed. Berlin: Springer, 2018.

FERREIRA ALVES, Simone de Freitas. **Inovação Gerencial dos Contratos Públicos do Corpo de Bombeiros Militar do Acre**. Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação). IFAC, Rio Branco, 2026

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2009.

FRANÇA, A. P. DE; LIMA, G. M. S. M. C. L.; MACHADO, J. A. M.; WELLEN, A. L. R. Análise da gestão por processos para alcançar a eficiência na administração pública: um estudo em Boa Vista/RR. **Revista Eletrônica Ambiente Gestão e Desenvolvimento**, p. 126–151, 2023.

FREITAS, C. C. G.; SEGATTO, A. P. Ciência, tecnologia e sociedade pelo olhar da tecnologia social: um estudo a partir da teoria crítica da tecnologia. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 2, p. 302–320, 2014.

FREITAS, M. DE; MALDONADO, J. M. S. DE V. O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 5, p. 1265–1281, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, D. E. L.; SOARES, C. S.; GONZAGA, R. P. Reflexos dos mecanismos de gestão de riscos da administração pública na gestão organizacional de terceirizadas e implicações na relação contratual. **Revista Gestão Organizacional**, v. 16, n. 1, p. 228-247, 2023.

GUIMARÃES, E. H. R.; SOARES, T. C.; SANTOS, N. A. Gestão de riscos trabalhistas na terceirização de serviços continuados: uma análise na perspectiva de uma autarquia federal. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 40–60, 2021.

HOCHSTETTER, J.; VÁSQUEZ, F.; DIÉGUEZ, M.; BUSTAMANTE, A.; ARANGO-LÓPEZ, J. Transparency and e-government in electronic public procurement as sustainable development. **Sustainability**, v. 15, n. 5, 4672, 2023.

JÚNIOR, C. A. M. D. A.; MARQUES, V. P. O desempenho das contratações de serviços continuados com o pregão eletrônico: o caso da UFT. **Revista Vertentes do Direito**, v. 3, n. 1, p. 76-98, 23 jun. 2016.

KRUDYCYZ, L. C.; RODRIGUEZ, C. M. T.; SANTOS, G. M. Integração da gestão da cadeia de suprimentos verde e compras públicas sustentáveis: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 22, n. 2, p. 173-199, 2025.

LEE, W.-Y.; LEE, S.-H.; JIN, C.; HYUN, C.-T. Development of the RACI model for processes of the closure phase in construction programs. **Sustainability**, v. 13, n. 4, 1806, 2021.

LIRA, L. A. de M.; PINTO, I. M. B. S. Diagnóstico da gestão do conhecimento no setor público: estudo de caso no Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. Especial, p. 35–55, 2021.

LOIJAS, K.; JÄÄSKELÄINEN, A.; KARTTUNEN, E. Dyadic capabilities in implementing performance-based public procurement. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 39, n. 13, p. 128–144, 2024.

LUCIANO, E. M.; WIEDENHÖFT, G.; PINHEIRO DOS SANTOS, F. Barreiras para a ampliação de transparência na administração pública brasileira: questões estruturais e culturais ou falta de estratégia e governança? **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 4, p. 282–291, 2018.

MALACINA, I.; KARTTUNEN, E.; JÄÄSKELÄINEN, A.; LINTUKANGAS, K.; HEIKKILÄ, J.;

KÄHKÖNEN, A.-K. Capturing the value creation in public procurement: a practice-based view. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 28, n. 2, 100745, 2022.

MIRANDA, P. R.; NESELLO, P. Melhoria do processo de fiscalização de obras em uma instituição federal de ensino superior baseado no BPM. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 73, n. 3, p. 532–552, 2022.

MOINZAD, H.; AKBARZADEH, M. H. How to improve information technology strategic planning effectiveness using balanced scorecard, risk and maturity analysis, case study health information technology? A qualitative study. **Health Science Reports**, v. 5, n. 6, e926, 2022.

NUNES, A. F.; SANTOS, G. C.; PESSOA, A. N. L. DE S. Nova lei de licitação e contratações públicas: uma análise do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) à luz dos princípios da transparência e eficiência. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 5, p. 4590–4607, 2024.

PARTELOW, S. What is a framework? Understanding their purpose, value, development and use. **Journal of Environmental Studies and Sciences**, v. 13, n. 3, p. 510–519, 2023.

PATRIA, C. E. Y. A. P. D. I. Balance y propuestas para una administración pública al servicio de la comunidad organizada. **Revista Perspectivas de Políticas Públicas**, v. 10, n. 20, p. 493-505, 2021.

PHALADI, M. P. Framework for tacit knowledge loss mitigation in South African public sector enterprises. **Administrative Sciences**, v. 15, n. 6, 218, 2025.

PROFNIT. **Regimento Nacional do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação**. Maceió: Universidade Federal de Alagoas, 2021.

REIJERS, H. A. Business process management: the evolution of a discipline. **Computers in Industry**, v. 126, 103404, 2021.

RODRIGUES, B. C.; REIS, P. R. DA C. Partes interessadas internas e desempenho em contratações públicas na perspectiva das teorias dos stakeholders e dos custos de transação. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 28, e88342, 2023.

SANTOS, F. S.; MADEIRA, F. N.; ANDRADE, M. M. Governança das Contratações Públicas no Governo Digital. **Controle em Foco: Revista do MPC-MG**, v. 4, n. 7, p. 56-69, 2024.

SANTOS, M. R. DOS; CHAVES, M. R.; SILVA, A. V. DA; NEVES, F. T. Estrutura organizacional e funcionamento das universidades brasileiras: revisão de literatura. In: **Simpósio de Metodologias Ativas – Inovações para o Ensino e a Aprendizagem na Educação Básica e Superior & III Simpósio do Mestrado Profissional em Gestão Organizacional/III CIIIE**, 2017, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 2017.

SILVA JUNIOR, A. C. DA; EMMENDOERFER, M. L. Os caminhos para o

desenvolvimento de uma gestão pública inovadora no Brasil. **Revista Organizações em Contexto**, v. 17, n. 33, p. 361–369, 2024.

SILVA, L. A. D. da; ALMEIDA, L. A. de; SANÁBIO, M. T. Desafios da gestão de contratos em uma universidade federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, São Paulo, v. 109, 2025.

SILVA, T.; NASCIMENTO, M. G.; VALENÇA, G.; LIRA, B.; FRAGA, G.; MIRANDA, L.; ANDRADE, E. Mapeamento e melhoria de processos no setor público: um relato de experiência no Ministério Público de Contas de Pernambuco. **iSys**, v. 17, n. 1, 2024.

SOUZA, A. S. M. G. D.; SCHREIBER, D.; THEIS, V. Implementação de gestão por processos em uma autarquia municipal. **Revista Inovação, Projetos E Tecnologias**, v. 9, n. 1, p. 1-16, 17 jun. 2021.

SOUZA, W. A. de *et al.* Desbravando Fronteiras: Os Desafios da Gestão de Pessoas em uma Indústria de Confecção no Interior de Rondônia. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 12, n. 2, p. 4-14, 2023.

THAMER, R.; OGASAVARA, M. H. Parcerias público privadas: construindo relações entre sua governança e custos de transação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 22, n. 1, p. 40-65, 2023.

TURE, A. P. Propostas de melhorias na gestão de contratos na Universidade Federal de São Carlos utilizando a gestão por processos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 73, n. 3, p. 532-552, 2022.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VITERI-SÁNCHEZ, C.; NOVILLO-VILLEGAS, S. A framework for a sustainable adoption of business process management. **Sustainability**, v. 17, n. 21, 9827, 2025.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.