



CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS

Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação

Programa de Pós-Graduação em Administração

Polyane Avelar Rezende

**O EMPREGO DA GESTÃO DE PROCESSOS PARA A MELHORIA DA TOMADA
DE DECISÃO NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES EM UMA
FUNDAÇÃO PÚBLICA**

Belo Horizonte

2021

Polyane Avelar Rezende

**O EMPREGO DA GESTÃO DE PROCESSOS PARA A MELHORIA DA TOMADA
DE DECISÃO NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES EM UMA
FUNDAÇÃO PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Processos e Sistemas Decisórios em Arranjos Organizacionais.

Orientador: Fabrício Molica de Mendonça

Belo Horizonte

2021

Rezende, Polyane Avelar

R467e O emprego da gestão de processos para a melhoria da tomada de decisão no processo de avaliação de fornecedores em uma fundação pública / Polyane Avelar Rezende. – 2021.
176 f.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração.

Orientador: Fabrício Molica de Mendonça.

Dissertação (mestrado) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.

1. Fornecedores – Avaliação – Teses. 2. Controle de processo – Teses. 3. Negócios – Administração – Teses. 4. Fundações públicas (Direito administrativo) – Teses. 5. Processo decisório – Teses. I. Mendonça, Fabrício Molica de. II. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. III. Título.

CDD 658.56



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - NG



ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO Nº 14 / 2021 - PPGA (11.52.13)

Nº do Protocolo: 23062.038115/2021-81

Belo Horizonte-MG, 27 de agosto de 2021.

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora Polyane Avelar Rezende. No dia 27 de agosto de 2021, às 14h00min, reuniu-se em videoconferência a Banca Examinadora de dissertação designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração do CEFET-MG para julgar o trabalho final intitulado "**O Emprego da Gestão de Processos para a Melhoria da Tomada de Decisão no Processo de Avaliação de Fornecedores em uma Fundação Pública**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Processos e Sistemas Decisórios em Arranjos Organizacionais**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Banca, Prof. Dr. Fabrício Molica de Mendonça, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da aluna. Logo após, a Banca se reuniu, sem a presença da aluna e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: Aprovação. O resultado final foi comunicado publicamente à aluna pelo Senhor Presidente da Banca. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Banca Examinadora.

(Assinado digitalmente em 01/09/2021 13:55)

LILIAN BAMBIRRA DE ASSIS
COORDENADOR - TITULAR
PPGA (11.52.13)
Matrícula: 1494784

(Assinado digitalmente em 28/08/2021 11:46)

SAULO BARBARA DE OLIVEIRA
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 244.340.867-15

(Assinado digitalmente em 31/08/2021 22:43)

FABRÍCIO MOLICA DE MENDONÇA
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 830.338.236-53

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sig.cefetmg.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **14**, ano: **2021**, tipo: **ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO**, data de emissão: **27/08/2021** e o código de verificação: **a421ff493a**

Dedico este trabalho à minha mãe e avó,
Eufrásia Moreira da Silva (*in memoriam*), que
me deu todo o amor de mãe e avó e a quem
sou eternamente grata. Dedico também ao meu
esposo, Fred, e à minha filha, Júlia, pelo apoio
e amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, meu guia e autor da minha trajetória, fonte de misericórdia e a quem eu recorro em vários momentos de angústias e alegrias.

Ao meu esposo, Fred e à minha filha Júlia, que me acompanharam durante toda essa caminhada e suportaram com muito carinho e paciência as minhas ausências, me apoiando com todo o amor diariamente. Ao Fred, por ter sido o meu apoio e parceiro nos cuidados com a Júlia durante toda essa trajetória, por sempre me incentivar em todos os meus sonhos e por ser esse parceiro com quem eu sempre posso contar. Júlia, você foi a minha força, força essa que não sabia que existia dentro de mim. Obrigada, minha filha, por me tornar uma pessoa melhor a cada dia.

Aos meus familiares pelas orações e palavras de carinho, sempre me incentivando na conquista dos meus sonhos. Em especial agradeço às minhas tias Eliane, Zoraida e Elizabeth e à minha sogra, Ana Maria, que não mediram esforços para me ajudar nos cuidados com a Júlia durante esse percurso. Sou eternamente grata a vocês por tudo que fizeram e fazem por nós (eu e Júlia). Agradeço também à minha irmã Ryane, aos meus primos e irmãos, Jakson, Priscila e Rafael e aos meus tios Jarbas e Rubênio por todo apoio e incentivo, sempre acreditando em mim em todos os momentos e estando presente de forma tão carinhosa na minha jornada de vida e acadêmica.

Ao meu orientador, Professor Fabrício Molica Mendonça, que, com sabedoria e paciência, e sempre tão acessível, me guiou no desenvolvimento deste trabalho. Obrigada pelas observações tão pertinentes e pelo companheirismo e parceria. Desejo que este estudo não seja apenas um objetivo alcançado, mas que nos possibilite novas interações e pesquisas.

Aos professores do mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração do CEFET-MG que ajudaram na minha formação teórica, por meio dos inúmeros ensinamentos transmitidos. De forma especial agradeço à Professora Ludmila Guimarães por se mostrar tão humana e acolhedora (comigo e com a Júlia) nas suas aulas de Metodologia Qualitativa, expressando tamanha empatia com uma puérpera insegura. Agradeço também à secretária do curso, Patrícia Fonseca, por sempre ser tão solista, paciente e disposta a ajudar, me auxiliando em vários momentos de dúvidas e dificuldades durante o percurso dentro do CEFET.

Aos colegas do curso, com os quais eu pude compartilhar ideias, conhecimentos e vários momentos de descontração que me ajudaram a superar as dificuldades e inseguranças. Vocês

representaram uma grande rede de apoio psicológica e física e sou eternamente grata pelo acolhimento (meu e da Júlia) de forma tão amorosa e empática.

Aos amigos conquistados neste percurso e que foram essenciais para a conclusão deste trabalho: Crys Ferreira, Solange Diniz, Thiago Ramos, Joseane Viola, Hellen Alves e Fernanda Costa. Obrigada por tantas dicas preciosas e incentivos que fizeram essa caminhada se tornar mais leve.

À minha chefe e amiga, Juliana Ramos, que foi a minha primeira incentivadora para a realização do mestrado e a quem sou eternamente grata. Obrigada por todo o incentivo durante o mestrado, com dicas essenciais para a concretização desta pesquisa. Aos demais servidores da Unidade de Gestão de Processos de Negócio da Funed e estagiários (em especial ao João Orsine) que por aqui passaram e também me apoiaram na concretização deste trabalho.

À Fundação Ezequiel Dias e todos os servidores que participaram de alguma forma da minha pesquisa e se prontificaram a fornecer informações essenciais em relação ao tema de estudo, descrevendo experiências e percepções.

À Chasllene, que me apoiou com tanto carinho nos cuidados com a minha filha Júlia em vários momentos de dedicação ao mestrado.

Ao Professor Raoni Barros Bagno, que foi uma das minhas primeiras referências de professores e ouvinte da área acadêmica em relação à pós-graduação *stricto sensu* e me deu dicas de grande importância que sustentaram a minha escolha em relação à realização do mestrado.

*“Ensina-me o bom senso e o conhecimento,
pois confio em teus mandamentos”.*

Salmos 119:66

RESUMO

Esta pesquisa teve por finalidade avaliar como a gestão de processos pode contribuir para a melhoria da tomada de decisão no processo de avaliação de fornecedores de uma Fundação Pública do Estado de Minas Gerais. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo e analítico, tendo como estratégia o estudo de caso na Fundação Ezequiel Dias (FUNED). O percurso metodológico proporcionou o levantamento do contexto da temática abordada, por meio da investigação das experiências dos servidores na execução do processo estudado, bem como a avaliação das documentações já existentes na instituição e ou arcabouço legal relacionado ao tema. A gestão de processos, baseada na execução de algumas etapas do ciclo Business Process Management (BPM), mostrou-se como uma oportunidade para a melhoria e otimização do processo estudado. O mapeamento *as-is* permitiu uma análise aprofundada do processo estudado, evidenciando que a Fundação possui lacunas de processo relacionadas à avaliação de fornecedores institucional, dentre elas: comunicação entre os atores e entre processos correlacionados, ineficiência dos treinamentos realizados, existência de atividades que são efetuadas pelos atores e que não possuem finalidade específica, causando desmotivação e superficialidade na consecução do processo, falta de definição de responsabilidades e do dono do processo, despadronização, ineficiência no sistema utilizado, não seguimento à legislações que regulam a temática. A identificação dos problemas existentes e a proposição das melhorias, com a adequada definição de responsabilidades e o desenho do processo futuro (*to-be*), se deram de forma participativa e colaborativa, por meio dos grupos focais realizados com participantes de todas as Diretorias na Fundação, facilitando uma futura implementação pela Funed. A temática gestão de processos, associada à teoria da racionalidade limitada dentro da abordagem de processos decisórios, ampliou a visão sistêmica em relação ao processo de avaliação de fornecedores da instituição estudada, aumentando as alternativas de escolha no processo redesenhado, dando base para a tomada de decisão. Como etapa futura, sugere-se a efetiva implementação das proposições realizadas nesta pesquisa.

Palavras-chave: Avaliação de Fornecedores, Gestão de Processos de Negócio, Fundação Pública, Tomada de Decisão.

ABSTRACT

The presented research aimed to evaluate how process management can contribute to improve decision-making on supplier's evaluation process of a Public Institution of the State of Minas Gerais. In this regard a qualitative research with descriptive and analytical basis was conducted, taking as a strategy the case study developed on Fundação Ezequiel Dias (FUNED). The methodological roadmap allowed to gather the discussed theme's background by exploring employee's experience on running the studied process as well as evaluating available documentation of the institution and the statutory framework related to the theme. Process management supported by the execution of some stages of the Business Process Management (BPM) cycle was shown a way for the improvement and optimization of the studied process. The 'as-is' mapping allowed a deep analysis of the process under study emphasizing that the Foundation has process gaps related to institutional supplier's evaluation such as: communication between actors and between correlated process, inefficiency of training carried out, existence of activities that are performed by actors and don't have specific goal therefore leading to demotivation and superficiality on carrying out the process, lack of accountability definition and process' owner, de-standardization, inefficiency on the system in use, unfollowing of legislation that regulates the theme. The identification of the existing problems and the proposal of improvements with the proper definition of responsibilities and the design of the 'to-be' process has been done in a participatory and collaborative way by means of focal groups performed by participants of all Foundation's boards enabling for a further implementation by Funed. The process management topic associated with rationality theory limited by decision-making approach has extended the systemic view regarding the supplier's evaluation process of the institution under study therefore increasing the possible options to redesign the process and supporting decision-making. It is suggested as future work the effective implementation of the proposals made in this research.

Keywords: Supplier evaluation, Business Process Management, Public Foundation, Decision Making.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Valor homologado para compra por órgão de MG em de 2019.....	69
Tabela 2 - Quantidade de contratos firmados com a Administração Pública em 2019.....	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos modelos de administração pública	28
Quadro 2 - Sinóptico demonstrativo das diferenças dos modelos de compras	38
Quadro 3 - Fatores de certeza da idoneidade do fornecedor	43
Quadro 4 - Critérios e pontuações para a avaliação de fornecedores nos órgãos de MG	46
Quadro 5 - Critério "Prazo" na avaliação de fornecedores de Minas Gerais.	47
Quadro 6 - Critério "Quantidade" na avaliação de fornecedores de Minas Gerais.	48
Quadro 7 - Critério "Qualidade" na avaliação de fornecedores de Minas Gerais	48
Quadro 8 - Critério "Verificação Documental" na avaliação de fornecedores de Minas Gerais	49
Quadro 9 - Conceitos recebidos pelos fornecedores avaliados e ações a serem tomadas	50
Quadro 10 - Fatores de sucesso e barreiras à implantação do BPM	54
Quadro 11 – Fatores que influenciam a execução eficiente dos processos no setor público ...	55
Quadro 12 - Fatores fixos presentes nas organizações públicas e suas possíveis implicações na gestão dos processos.....	57
Quadro 13 – Notações de modelagem de processos geralmente utilizadas	62
Quadro 14 - Principais componentes do padrão BPMN	63
Quadro 15 - Termos utilizados no contexto desta pesquisa	64
Quadro 16 - Quantidade de entrevistados por Diretoria.....	73
Quadro 17 - Categorização na pesquisa	75
Quadro 18 - Lacunas na Comunicação.....	87
Quadro 19 – Informações preenchidas sem finalidade específica.....	98
Quadro 20 – Falta de suporte das áreas envolvidas.....	104
Quadro 21 – Atividade realizada de forma superficial ou mecanicista.....	107
Quadro 22 – Despadronização na execução das atividades	110
Quadro 23 – Lacunas de treinamento	115
Quadro 24 – Lacunas no sistema utilizado.....	119
Quadro 25 - Ações necessárias para a reestruturação do Portal de Compras.....	121
Quadro 26 – Aspectos regulatórios	123
Quadro 27 – Dificuldade no angariamento de fornecedores	127
Quadro 28 - Síntese dos problemas identificados e soluções propostas.....	129

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Avaliação de fornecedores no macroprocesso de compras	22
Figura 2 - Situações de Problemas ou oportunidades que exigem decisão	31
Figura 3 - O processo de tomada de decisão	33
Figura 4 – Hierarquia tradicional de processos	51
Figura 5 - Visão funcional e visão por processos em uma organização.....	54
Figura 6 - Ciclo do BPM Unificado	59
Figura 7 - Ciclo de vida do BPM (ABPMP)	60
Figura 8 - Síntese do delineamento da pesquisa.....	65
Figura 9 - Estrutura interna da Funed.....	68
Figura 10 - Atividades desenvolvidas ao longo da pesquisa	70
Figura 11 – Fases da análise de conteúdo.....	74
Figura 12 – Execução da despesa	81
Figura 13 – Publicação na intranet da compilação da avaliação de fornecedores.....	89
Figura 14 – Desconexão entre a execução do serviço, avaliação e compilação dos dados.....	90
Figura 15 - Cobrança realizada pelo dono do processo por e-mail - processo to-be.....	91
Figura 16 – Lacunas na comunicação entre solicitante e o fiscal de contrato.....	92
Figura 17 – Reagendamento no Portal de Compras	95
Figura 18 – Avaliação do serviço pelo receptor	96
Figura 19 - Inserção da avaliação do receptor do serviço na avaliação de fornecedores realizada pelo fiscal - processo to-be.....	97
Figura 20 - Realização de seminários semestrais com os fornecedores - Processo to-be	100
Figura 21 – Avaliação de fornecedores e a não utilização dos dados gerados.....	102
Figura 22 – Ineficiência no gerenciamento do processo de avaliação de fornecedores	106
Figura 23 – Avaliação de Fornecedores no Portal de Compras	108
Figura 24 - Responsável pelo reagendamento da entrega no Portal - Processo to-be	114
Figura 25 - Realização de treinamentos eficientes - processo to-be.....	117
Figura 26 - Avaliação como pré-requisito para liquidação - Processo to-be.....	125

LISTA DE SIGLAS

ABPMP: *Association of Business Process Management Professionals*

AF: Autorização de Fornecimento

AP: Administração Pública

ART.: Artigo

BPM: *Business Process Management*

BPMN: *Business Process Model and Notation*

CAGEF-MG: Cadastro Geral de Fornecedores de Minas Gerais

CBOK: *Business Process Management Common Book of Knowledge*

CEFET-MG: Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

CEP: Comitê de Ética em Pesquisa

CONEP: Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

DASP: Departamento Administrativo de Serviços Públicos

DCGC: Divisão de Compras e Gestão de Contratos

DI: Diretoria Industrial

DIOM: Diretoria do Instituto Otávio Magalhães

DOC: Documento

DPD: Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento

DPGF: Diretoria de Planejamento e Gestão Financeira

E: Entrevistado

EPC: *Event-driven Process Chain*

FUNED: Fundação Ezequiel Dias

GESPÚBLICA: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

IDEF: *Integrated Definition Language*

IDF-AF: Indicador de Desempenho do Fornecedor por Autorização de Fornecimento

IDF-C: Indicador de Desempenho do Fornecedor por Contratação

IDF-G: Indicador de Desempenho do Fornecedor Geral

IDF-O: Indicador de Desempenho do Fornecedor por Órgão

ISO: Organização Internacional de Normalização

MG: Minas Gerais

MEGP: Modelo de Excelência em Gestão Pública

MPOG: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

NF: Nota fiscal

OS: Ordem de Serviço

PPGA: Programa de Pós-Graduação em Administração

SCONTR: Serviço de Contratos

SEPLAG: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SES/MG: Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais

SUS: Sistema Único de Saúde

TCLE: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UML: *Unified Modeling Language*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 <i>Objetivo Geral e Específicos</i>	20
1.2 <i>Relevância e justificativa.....</i>	20
1.3 <i>Adequação à linha de pesquisa</i>	22
1.4 <i>Delimitação da Pesquisa</i>	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 <i>A evolução histórica da Administração Pública</i>	23
2.2 <i>O Processo Decisório e a Tomada de Decisão</i>	30
2.2 <i>Compras Públicas</i>	34
2.2.1 <i>Gestão de Contratos Públicos e a Avaliação de Fornecedores</i>	39
2.2.1.1 <i>A avaliação de fornecedores nas organizações públicas de Minas Gerais</i>	45
2.3 <i>A Gestão de Processos de Negócio e a aplicação nas organizações públicas</i>	50
2.3.1 <i>Ciclo de vida da Gestão de Processos.....</i>	57
2.3.2 <i>Mapeamento de processos e a Linguagem BPMN</i>	61
2.3.3 <i>Normalização dos termos utilizados.....</i>	64
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.1 <i>Caracterização da pesquisa</i>	66
3.2 <i>Caracterização da organização estudada</i>	67
3.4 <i>Coleta e análise dos dados</i>	69
3.5 <i>Análise dos dados</i>	74
3.4. <i>Aspectos Éticos.....</i>	76
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	78
4.1 <i>Macroprocesso de compras e o processo de avaliação de fornecedores na Funed</i>	79
4.2 <i>Problemas identificados no processo</i>	83
4.2.1 <i>Falta de visão sistêmica</i>	86
4.2.1.1 <i>Lacunas na comunicação</i>	86
4.2.1.2 <i>Informações preenchidas sem finalidade específica</i>	97
4.2.1.3 <i>Falta de suporte das áreas</i>	104
4.2.2 <i>Lacunas na execução da rotina</i>	106
4.2.2.1 <i>Atividade realizada de forma superficial ou mecanicista</i>	107
4.2.2.2 <i>Despadronização na execução das atividades</i>	109

4.2.2.3	<i>Lacunas de treinamento</i>	114
4.2.3	<i>Aspectos externos influenciadores</i>	118
4.2.3.1	<i>Lacunas no sistema utilizado</i>	118
4.2.3.2	<i>Aspectos regulatórios</i>	123
4.2.3.3	<i>Dificuldades no angariamento de fornecedores</i>	127
4.2.4	<i>Síntese dos problemas identificados com a análise dos processos e das soluções propostas</i>	129
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
	REFERÊNCIAS	136
	APÊNDICES	153
	<i>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA DIAGNÓSTICO INICIAL (FASE PLANEJAR BPM)</i>	153
	<i>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA MAPEAMENTO DO PROCESSO (FASE ANALISAR, MODELAR E OTIMIZAR PROCESSO - ETAPA 1)</i>	155
	<i>APÊNDICE C – ROTEIRO PARA PRIMEIRA REUNIÃO DO GRUPO FOCAL – VALIDAÇÃO DO PROCESSO AS-IS (FASE ANALISAR, MODELAR E OTIMIZAR PROCESSO - ETAPA 1)</i>	156
	<i>APÊNDICE D – ROTEIRO PARA SEGUNDA REUNIÃO DO GRUPO FOCAL – VALIDAÇÃO DO PROCESSO TO-BE (FASE ANALISAR, MODELAR E OTIMIZAR PROCESSO - ETAPA 2)</i>	157
	<i>APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)</i>	158
	<i>APÊNDICE G - MACROPROCESSO DE SUPRIMENTOS</i>	163
	<i>APÊNDICE H – PROCESSO AS-IS: RECEBER MATERIAIS E AVALIAR FORNECEDOR</i>	164
	<i>APÊNDICE I - PROCESSO AS-IS: AGENDAR ENTREGA DE MATERIAL NO PORTAL DE COMPRAS</i>	165
	<i>APÊNDICE J - PROCESSO AS-IS: RECEBER E CONFERIR MATERIAL</i>	166
	<i>APÊNDICE K - PROCESSO AS-IS: EXECUTAR SERVIÇO E AVALIAR FORNECEDOR</i>	167
	<i>APÊNDICE L - PROCESSO AS-IS: COMPILAR DADOS DA AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES</i>	168
	<i>APÊNDICE M – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS UTILIZADOS NA ANÁLISE DOCUMENTAL</i>	169
	<i>APÊNDICE N – PROCESSO TO -BE: EXECUTAR DESPESA</i>	172
	<i>APÊNDICE O – PROCESSO TO-BE: RECEBER MATERIAIS E AVALIAR FORNECEDOR</i>	173

<i>APÊNDICE P – PROCESSO TO-BE: AGENDAR ENTREGA NO PORTAL DE COMPRAS</i>	
.....	174
<i>APÊNDICE Q – PROCESSO TO-BE: RECEBER E CONFERIR MATERIAL</i>	175
<i>APÊNDICE R – PROCESSO TO-BE: EXECUTAR SERVIÇO E AVALIAR FORNECEDOR</i>	
.....	176

1 INTRODUÇÃO

A preocupação em trazer eficiência à Administração Pública, remonta à década de 1990, com a reforma gerencial, seguida de iniciativas atreladas a ela, como o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), criado em 2005 pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) com a finalidade de incentivar órgãos públicos a aprimorarem a qualidade de seus serviços ao implementarem novos sistemas de gestão, o Guia de Gestão de Processos do Governo, publicado em 2011 e o Modelo de Excelência em Gestão Pública, de 2014.

Entretanto, apesar da existência de iniciativas de caráter gerencial, o Estado brasileiro ainda é permeado fortemente por características de Estado burocrático (ANDRADE, 2017). De acordo com Batista e Maldonado (2008), essas características são claramente visíveis no processo de compras públicas, que, em geral, está atrelado à adoção de estruturas tradicionais, funcionais e departamentalizadas. Esse processo é disciplinado por regulamentações que trazem uma rigidez ao seu processo decisório, além de torná-lo moroso e restringir possibilidade de contratação, gerando perda de eficiência (TADELIS, 2012).

Em virtude dessa morosidade e ineficiência e da grande importância da função compras no setor público, há a preocupação de estudiosos e profissionais da área em buscar soluções para a melhoria do modelo decisório relacionado ao processo de compras públicas (ANDRADE, 2017; ARAÚJO, 2014; COSTA, 2012; GUIZZARDI, 2014; KARIYADO, 2016; MACHADO, 2019; NISHIYAMA, 2016; SOUZA, 2016; TONINI, 2017).

A gestão de suprimentos representa uma função relevante para a Administração Pública (AP), uma vez que impacta tanto a qualidade dos produtos e serviços prestados, quanto os gastos públicos (VAZ; LOTTA, 2011). Nessa perspectiva, é válido destacar a importância da avaliação de fornecedores dentro da gestão de suprimentos para a qualidade das aquisições e dos gastos, já que representa, ao mesmo tempo, o fechamento do ciclo do processo de compras e a retroalimentação desse ciclo, e o resultado dessa avaliação suportará as decisões de escolha de fornecedores, e, em consequência, a escolha dos materiais e serviços adquiridos pela Administração Pública. Além disso, a avaliação de fornecedores, descrita como um subprocesso da gestão de suprimentos, se realizada de forma adequada, permite determinar se o fornecimento é capaz de atender às necessidades atuais e futuras do negócio (PRAHINSKI; BETON, 2004).

De acordo com Drumond. *et. al.* (2013), uma sistemática de avaliação de fornecedores contínua e instrumentalizada por indicadores auxilia na melhoria na qualidade do gasto público, por meio da melhoria da qualidade dos materiais, produtos e bens adquiridos, bem como da racionalização de custos gerados por economia de escala e otimização dos processos envolvidos nas atividades do Estado, refletindo, assim, na melhoria no atendimento ao cidadão. Portanto, oferecer um serviço público de qualidade e eficiente exige capacidade de gestão das atividades de compras, com destaque ao processo de avaliação de fornecedores.

Frente à pressão social e a constante cobrança dos cidadãos por transparência, eficiência e qualidade dos serviços públicos, surge a necessidade de mudanças organizacionais e culturais para a modernização da máquina pública (SCHLESINGER *et. al.*, 2008). Todo esforço governamental para a melhoria da qualidade dos gastos do setor público está atrelado à modernização da gestão da cadeia de suprimentos e esse esforço, em grande parte dos casos, pode-se resumir a uma parte do processo (TRIDAPALLI, FERNANDES E MACHADO, 2011), como a etapa de avaliação de fornecedores.

Nessa perspectiva, a utilização da Gestão por Processos ou *Business Process Management* (BPM) surge como uma oportunidade ao setor público para a melhoria e otimização de seus processos, a ser implementada no âmbito dos vários níveis de governo e esferas de poder da União (BRASIL, 2006, 2016). A orientação por processos permite um melhor planejamento e execução das atividades por meio da definição adequada de responsabilidades, uso dos recursos de forma mais eficiente, eliminação de atividades redundantes, realização de prevenção e solução de problemas, aumentando a produtividade e agregando valor à prestação dos serviços públicos e aos resultados do exercício do poder de Estado (BRASIL, 2014). Ainda, o BPM, por meio do mapeamento do processo *as-is*, permite a ampliação da visão sistêmica em relação ao processo e, com isso, o aumento das alternativas para o processo decisório de forma assertiva. De acordo com Simon, (1956), a falta de visão sistêmica corrobora por diminuir as possibilidades e alternativas que darão base para a tomada de decisão, deixando, dessa forma, mais evidente a racionalidade limitada, uma vez que a tomada de decisão representa um “processo de escolhas voltado para a resolução de um problema a partir da maior quantidade de informações possíveis, reunidas e processadas pelo agente tomador da decisão” (COSTA JÚNIOR, 2014, p.289).

Tendo como base a necessidade da realização de melhorias na Administração Pública, a importância da avaliação de fornecedores no contexto de compras públicas para a melhoria da

qualidade das aquisições e gastos públicos, bem como a relevância da adoção da Gestão de Processos para a otimização e melhoria dos processos organizacionais, apresenta-se a questão direcionadora do presente estudo: como a gestão de processos pode contribuir para a melhoria da tomada de decisão no processo de avaliação de fornecedores na esfera pública?

Essa pesquisa foi realizada em uma Fundação Pública do Estado de Minas Gerais (MG), vinculada à Secretaria de Saúde, a Fundação Ezequiel Dias (FUNED), que possui uma grande relevância social por trabalhar na busca de soluções em saúde para o fortalecimento do SUS (FUNED, 2018).

1.1 Objetivo Geral e Específicos

O objetivo geral desta pesquisa é avaliar como a gestão de processos pode contribuir para a melhoria da tomada de decisão no processo de avaliação de fornecedores de uma Fundação Pública do Estado de Minas Gerais.

Os objetivos específicos, decorrentes do desdobramento do objetivo geral são:

- a) Levantar o processo de avaliação de fornecedores na fundação pública estudada;
- b) Identificar os problemas existentes no modelo atual de avaliação de fornecedores na Fundação Pública estudada;
- c) Propor melhorias ao processo de avaliação de fornecedores, objetivando aumentar sua eficiência, eficácia e efetividade na tomada de decisão.

1.2 Relevância e justificativa

A relevância desta pesquisa baseia-se nas seguintes perspectivas: teórica e prática.

Em relação à perspectiva teórica, o estudo traz a contribuição de inter-relacionar o termo compras públicas com a gestão de processos. Fenili (2016) destaca que os estudos relacionados ao desempenho estatal usualmente são limitados à contraposição entre as práticas de gestão do modelo burocrático e as do modelo pós-burocrático ou gerencial. Nesse sentido, os resultados alcançados e as discussões teóricas trazidas nesta pesquisa superam tal perspectiva, uma vez que poderão contribuir para a ampliação da compreensão do potencial da aplicação de gestão de processos para

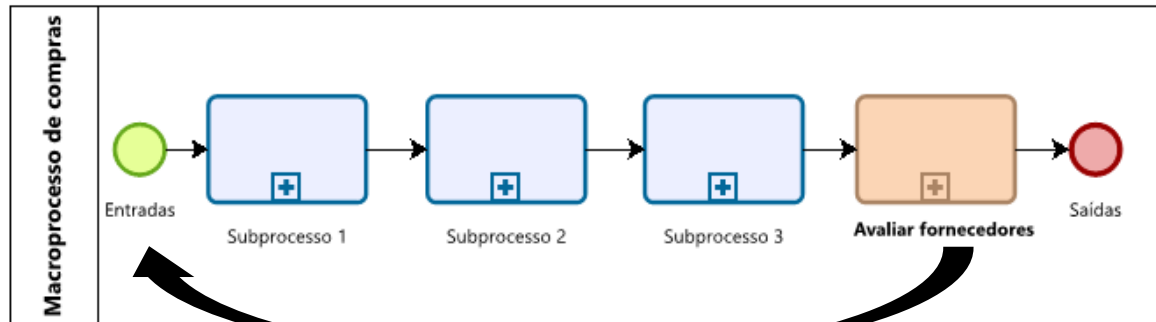
a melhoria da tomada de decisão relacionada ao processo de avaliação de fornecedores de uma Fundação Pública.

Quanto à perspectiva prática, pode-se considerar duas vertentes: a contribuição gerencial e a contribuição social. No que concerne à contribuição gerencial, o presente estudo pretende abordar o processo de avaliação de fornecedores que se encontra dentro do macroprocesso de compras públicas, sob uma abordagem da gestão, extrapolando, assim, reflexões sobre aspectos legais. De acordo com Fenili (2016, p.28), a literatura que aborda a temática de compras públicas comumente retrata a definição do assunto com base no princípio da Legalidade, focado na “instrução processual, no controle e na harmonia com o estado da arte da jurisprudência correlata”. Ainda em relação à contribuição gerencial, a justificativa para a escolha do tema e do objeto da pesquisa pode ser observada nos motivos expostos a seguir:

- As organizações bem-sucedidas fazem avaliação formal de seus fornecedores e em ciclos de tempo predeterminados; há, nesses casos, um processo de avaliação formalizado que considera vários aspectos inerentes ao negócio e ao mercado (HANDFIELD *et. al* 1999).
- É fundamental certificar-se de que produtos desenvolvidos com base em um bom projeto e um adequado processo de execução possam ser mensurados por um sistema de avaliação bem estruturado e com a capacidade de mostrar a efetiva potencialidade do fornecedor (FINGER, 2002);
- Fornecedores bem avaliados geram ações que desencadeiam na melhoria dos processos das empresas, permitindo a redução de custos, o desenvolvimento de produtos, a realização de entregas mais pontuais, a obtenção de menor número de produtos defeituosos e o desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua na organização (BAILY *et. al*, 2015);

Quanto à contribuição social, essa pesquisa reveste-se de importância, uma vez que os resultados esperados com a aplicação da gestão de processos nas organizações públicas alinham-se às expectativas da sociedade ao promover a transparência, otimização dos processos de trabalho e redução de custos, refletindo diretamente na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão (KARIYADO, 2016). Tal visão e importância também estão diretamente relacionadas ao objeto da pesquisa, pois a avaliação de fornecedores, que faz parte do macroprocesso de compras, representa um processo extremamente importante e que impacta diretamente toda a estrutura da Administração Pública (Figura 1).

Figura 1 - Avaliação de fornecedores no macroprocesso de compras



Fonte: Elaboração própria, 2020.

Conforme apresentado na Figura 1, o resultado gerado pelo processo de avaliação de fornecedores retroalimenta o macroprocesso de compras e repercute, diretamente, na qualidade dos produtos e serviços entregues à sociedade, bem como nos gastos públicos.

1.3 Adequação à linha de pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida dentro da linha de pesquisa “Processos e sistemas decisórios em arranjos organizacionais” do Programa de Pós-graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG). Por esse motivo, o cerne deste estudo é a tomada de decisão relacionada ao processo de avaliação de fornecedores relativa à área pública. Esse processo representa, ao mesmo tempo, o fechamento do ciclo do processo de processo de compras e a sua retroalimentação, já que o resultado dessa avaliação suportará as decisões de escolha de fornecedores, e, em consequência, a escolha dos materiais e serviços adquiridos pela Administração Pública, conforme apresentado na figura 1. Assim, espera-se que a melhoria dessa etapa possa impactar positiva e substancialmente na tomada de decisão relacionada a todo o processo de compras públicas. A temática processo decisório mostrou-se relacionada à gestão de processos, uma vez que o BPM, por meio do mapeamento do processo *as-is*, permitiu a ampliação da visão sistêmica em relação ao processo de avaliação de fornecedores da fundação pública pesquisa e, com isso, e aumento das alternativas para as escolhas que refletiram no processo *to-be* desenhado e exposto no apêndice deste estudo.

1.4 Delimitação da Pesquisa

Esta pesquisa está circunscrita ao estudo do processo de avaliação de fornecedores de uma Fundação Pública da área da saúde, com foco na proposição de melhorias na tomada de decisão relacionada a esse processo, utilizando, para isso, ferramentas da gestão de processos. A coleta de dados foi realizada entre os meses de fevereiro a junho do ano de 2021.

Vale ressaltar que não é o intuito desta pesquisa a implementação do novo processo definido ao final do estudo, mas a proposição de melhorias visando o aumento da eficiência, eficácia e efetividade na tomada de decisão relativa à avaliação de fornecedores da instituição estudada.

Apesar do processo de avaliação de fornecedores fazer parte do macroprocesso de compras e, por esse motivo, ser necessário, para entendimento e análise do problema, a retomada de conceitos, *insights* e a abordagem de aspectos relacionados a esse macroprocesso, é importante ressaltar que o foco desta pesquisa é a avaliação de fornecedores e não o processo de compras por completo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados a fundamentação teórica e os conceitos que embasam o estudo. Discute-se aqui a evolução histórica da Administração Pública, o processo decisório e a tomada de decisão, o processo de compras no setor público, apresentando a diferenciação entre a abordagem pública e privada, os aspectos gerais da gestão de contratos públicos e a avaliação de fornecedores no Estado de Minas Gerais e, por fim, os conceitos relacionados à gestão de processos.

2.1 A evolução histórica da Administração Pública

A fim de se atingir o objetivo maior deste trabalho, faz-se necessário a construção de um entendimento dos caminhos percorridos pela Administração Pública no Brasil. Tal conhecimento é importante para a compreensão dos legados deixados por cada modelo apresentados e os desafios encontrados para a implantação de inovações e gestão. Conforme Drucker (2015), a gestão diz

respeito à capacidade de estimular a inovação sistemática do saber e maximizar o rendimento da aplicação dessa inovação.

Para Carvalho Filho (2018), a definição de Administração Pública (AP) não é um consenso entre os autores em função da amplitude de tarefas e atividades que compõem o objetivo do Estado. Mesquita e Santos (2015) conceituam a AP como o conjunto de órgãos, agentes do Estado, serviços e demais entidades públicas que asseguram, em nome da coletividade, a satisfação das necessidades de segurança, cultura e bem-estar econômico e social, totalmente subordinada à lei.

Segundo Sobrinho e Silva (2015), a Administração Pública evoluiu historicamente, perpassando por 3 modelos diferentes: Patrimonialista, Burocrático e Gerencial. Silva (2013) explana o conceito dessa evolução:

[...] é um processo de aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo Estado à população e essa pode ser representada por três modelos: administração pública patrimonial, administração pública burocrática e administração pública gerencial. Nesses modelos, o objetivo é suprir uma deficiência do modelo anterior, introduzindo novos conceitos ou mudando conceitos ineficientes ou nocivos ao aparelhamento do Estado. (SILVA, 2013, p. 2)

O modelo Patrimonialista chegou ao Brasil junto coma família Real Portuguesa (1808) e perdurou até 1930, quando se iniciou a Era Vargas. Costa e Costa (2016) enfatizam que a existência de tênues limites entre a propriedade pública e a propriedade privada fundamenta esse modelo, em que o Estado se submete a interesses econômicos particulares. Não havia separação entre bens públicos e bens privados: “tudo que existia nos limites territoriais de seu “reinado” era tido como domínio do soberano, que podia utilizar livremente os bens sem qualquer prestação de contas à sociedade” (PALUDO, 2012, p. 50). A corrupção, o nepotismo e o empreguismo são características deste modelo (SOBRINHO e SILVA, 2015).

O modelo burocrático, idealizado pelo sociólogo alemão Max Weber, veio com o objetivo de combater o patrimonialismo e modernizar a máquina administrativa. Iniciou-se com o Governo de Getúlio Vargas em 1930, apresentando como um marco importante a criação do Departamento Administrativo de Serviços públicos – DASP, em 1938. Tal departamento era responsável pela organização do Estado em relação ao planejamento, orçamento e administração de pessoal (SARAIVA, 2019). Para Secchi (2009) o ideal burocrático é marcado pelo formalismo, a impessoalidade, a hierarquia e o profissionalismo.

No entanto, os resultados da reforma administrativa do Estado Novo (1937-45), embora importante para a superação do patrimonialismo que existia por um padrão de administração pública mais racional e eficiente, não alcançaram os objetivos preestabelecidos (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). Várias questões caracterizaram disfunções desse modelo burocrático, conforme apresentado por Damasceno (2011): Internalização das regras e exagero apego aos regulamentos; o excesso de formalismo e de papelório; a sistemática divisão do trabalho; despersonalização do relacionamento; exibição de sinais de autoridade; rígida hierarquização, resistência às mudanças; categorização como base do processo decisório; dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.

O Plano Diretor de Reforma do Estado (1995) critica o modelo Burocrático e o não cumprimento do objetivo maior do Estado, que é o de servir à sociedade:

Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. A qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a autorreferência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes”. (BRASIL, 1995, p.15).

Como alternativa ao modelo burocrático surge o modelo gerencial pautado na utilização de ferramentas de gestão originadas da administração privada e pensamentos neoliberais que defendem o estado mínimo, a busca pela padronização (racional) de procedimentos e a otimização de tempo e volume de recursos (SANTOS, 2018).

Para Bresser-Pereira (1996) enumera as principais características desse novo modelo:

(1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal, (4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (5) controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.6)

De forma complementar, Bresser-pereira (2017) salienta que o modelo gerencial discursava em torno da melhoria da abrangência e qualidade dos serviços públicos. O autor apresenta ainda, algumas implicações ou resultados desse novo modelo: (a) torna os gerentes dos serviços responsáveis por resultados, ao invés de serem obrigados a seguir regulamentos rígidos; (b) premia os servidores por bons resultados e os pune pelos maus; (c) realiza serviços que envolvem poder

de Estado por meio de agências executivas e reguladoras e (d) mantém gratuitos os grandes serviços de consumo coletivo, porém transfere sua oferta para organizações sociais.

Essa nova forma de AP se consolidou no Brasil na década de 90 (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014), no governo de Fernando Henrique Cardoso, com a realização de várias ações que deram base para concretização das mudanças que ocorreram: em 1995 foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, assumindo como Ministro, Luiz Carlos Bresser-Pereira; ainda nesse ano houve a elaboração do Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado, documento que estabeleceu os conceitos e diretrizes para realização da Reforma Gerencial no país.

Apesar da consolidação da Administração Gerencial no Brasil ocorrer apenas na década de 90, Bresser-Pereira (1997) destaca uma crise do modelo burocrático já nos anos 70:

[...] a partir dos anos 70, porém, face ao seu crescimento distorcido e ao processo de globalização, o Estado entrou em crise e se transformou no principal causa de redução das taxas de crescimento econômico, da elevação das taxas de desemprego e do aumento da taxa de inflação que, desde então, ocorreram em todo o mundo. (...) esta grande crise teve como causa fundamental a crise do Estado – uma crise fiscal no Estado, uma crise do modo de intervenção do Estado no econômico e no social, e uma crise da forma burocrática de administrar o Estado (...). (BRESSER-PEREIRA, 1997, p.7-9)

O Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967 é considerado a primeira ação em direção à implementação do modelo Gerencial no Brasil, objetivando acabar com a rigidez e formalismo exagerado da Administração Burocrática. Por meio desse decreto, realizou-se a descentralização de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, objetivando dinamizar todo o sistema, além de institucionalização do planejamento e orçamento, como princípios de racionalidade administrativa (Brasil, 1995). No entanto, o Plano Diretor de Reforma do Estado também afirma a não efetividade desse decreto frente a outras ações realizadas pelo Governo na época:

Entretanto, as reformas operadas pelo Decreto-Lei 200/67 não desencadearam mudanças no âmbito da administração burocrática central, permitindo a coexistência de núcleos de eficiência e competência na administração indireta e formas arcaicas e ineficientes no plano da administração direta ou central. O núcleo burocrático foi, na verdade, enfraquecido indevidamente através de uma estratégia oportunista do regime militar, que não desenvolveu carreiras de administradores públicos de alto nível, preferindo, ao invés, contratar os escalões superiores da administração através das empresas estatais (BRASIL, 1995).

A crise de Estado dos anos 80 fez surgir a necessidade de reconstruir e reformar o Estado e com a globalização tornou essencial redefinir as suas funções. Bresser-Pereira (2017) afirma que “a reforma gerencial nasceu da pressão por maior eficiência e menores custos que se seguiu à transformação do estado democrático liberal em estado democrático social”.

Uma das grandes diferenças desse modelo gerencial em relação aos outros modelos é a forma de controle, que passa a dar mais atenção aos fins (resultados) que os meios:

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e (3) para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados. (BRASIL, 1995)

Chaves e Silva (2010, p. 3) enfatizam a importância dessa evolução da Administração Pública, além de citar características da reforma gerencial:

[...] constitui uma evolução na história da administração pública, por enfocar aspectos de eficiência e eficácia, da necessidade de se reduzir o custo da máquina do Estado e aumento da qualidade dos serviços públicos. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de ser no processo para se concentrar no resultado. Assim sendo, em vez de privilegiar a eficácia (utilização dos meios e recursos disponíveis), privilegiasse a eficiência (resultados previstos X resultados alcançados) (CHAVES; SILVA, 2010, p.3).

Seguindo essa evolução da AP, a década de 2000, em um novo contexto, é marcada pelo fortalecimento de um novo modelo de Administração Pública, a Governança Pública. Apesar desse modelo ter começado a ser desenhado a partir da crise fiscal dos anos 1980, juntamente com o modelo gerencial, quando existiu a necessidade de novos arranjos econômicos e políticos que tornassem o Estado mais eficiente (CASTRO; SILVA, 2016), foi na década de 2000 que surgiram vários instrumentos que auxiliaram no fortalecimento da Governança Pública. Teixeira e Gomes (2019) citam os principais instrumentos relacionados a esse fortalecimento:

[...] os sistemas de freios e contrapesos e as estruturas de controle interno e externo instituídos na CF de 1988; os Códigos de Ética Profissional dos Servidores Públicos; a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) (Lei Complementar – LC – nº 101, de 04 de maio de 2000); o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), instituído em 2005, cujos fundamentos têm por base os princípios da excelência gerencial pública contemporânea; os instrumentos de transparência, como, por exemplo, a Lei de Acesso à Informação (LAI) (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011), que assegura o direito fundamental de acesso às informações e facilita o controle da conduta dos agentes públicos, etc. (TEIXEIRA; GOMES, 2019, p. 536).

De acordo com Martins e Marini (2014), essa nova abordagem caracteriza-se pelo pluralismo, complexidade, ambiguidade e fragmentação. Lynn e Malinowska (2018) salientam que esse novo modelo de Administração Pública é uma área de estudo interdisciplinar com foco nas relações de poder entre as autoridades governamentais, a sociedade e o mercado, em um cenário de transformações na capacidade das comunidades políticas se governarem e agirem efetivamente de forma legítima.

De forma objetiva, o Tribunal de Contas da União (2014, p. 9), define a Governança Pública como “um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. Já para Dias e Cario (2014), esse novo modelo representa não apenas um simples artifício da administração pública, mas um movimento de reforma da gestão pública que pode ser definida como uma estratégia desenvolvimentista empregada no relacionamento entre o Estado e a sociedade, objetivando a o envolvimento do público na construção dos seus próprios interesses, por meio de plataformas organizacionais e fazendo uso de mecanismos de democracia deliberativa e redes de políticas pública (SECCHI, 2009). Por fim, Pedersen e Johannsen (2018) evidenciam que com a Governança Pública é possível a construção de serviços mais eficientes e melhores resultados, por meio de processos administrativos flexíveis baseados na confiança e a inclusão de cidadãos.

O Quadro 1 apresenta a as diferenças básicas entre os 4 modelos da Administração Pública:

Quadro 1 - Síntese dos modelos de administração pública

Modelo	Origem	Características
Administração Patrimonial	1808 – Chegada da Família Real Portuguesa	Nepotismo; empreguismo; não separação entre bem público e privado; corrupção; caráter arbitrário das decisões; descaso pelos cidadãos e pelas demandas sociais;
Administração Burocrática	1930 – Era Getúlio Vargas	Formalismo; impessoalidade; hierarquia; subordinação à normas e procedimentos; profissionalismo; atendimento e operação ineficazes e ineficientes; falta de flexibilidade.
Administração Gerencial ou Nova Administração Pública	1990 – Era Fernando Henrique Cardoso	Descentralização; flexibilização; orientação das ações para resultados visando o interesse público; modernização; redução das funções de Estado, com transferências, descentralizações e terceirizações; valores são eficiência, eficácia e competitividade.

Continua...

Quadro 1 - Síntese dos modelos de administração pública

(conclusão)

Modelo	Origem	Características
Governança Pública	1998	Abordagem relacional; democracia deliberativa e redes de políticas públicas; ênfase na interação, intersectorialidade e transversalidade das ações públicas; atenção à complexidade dos problemas públicos; ênfase na ética e nos valores públicos; enxerga o governo como um processo amplo, plural e complexo da sociedade

Fonte: Elaboração própria (2020) com base em Bresser-Pereira (1996), Martins e Marini (2014), Neves, Guimarães e Junior (2017), Pisa (2014), Ribeiro Filho e Valadares (2017) e Sobrinho e Silva (2013).

Em relação à forma de tratamento do cidadão, é nítida a grande diferença entre os paradigmas da Administração Pública, ao longo dessa evolução histórica: o modelo burocrático enxerga o cidadão como um usuário de serviços públicos, já o Gerencial vê o cidadão como um cliente e, por fim, a Governança Pública, considera os cidadãos e outras organização como *stakeholders* (SECCHI, 2009).

Um dos acontecimentos marcantes na Administração Pública que evidencia a gestão de processos como instrumento importante dentro dos órgãos públicos foi o lançamento em 2005, pelo Governo Federal do Programa Nacional Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), que ocorreu por meio do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, agregando em um mesmo documento o Programa da Qualidade e o Programa Nacional de Desburocratização (BRASIL, 2005).

“O Gespública constituiu-se como um novo modelo de gestão, desenhado para promover excelência em gestão pública. Dentro de seu campo de ações, encontram-se os processos, compreendidos pelo programa como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos em produtos/serviços com alto valor agregado para as partes interessadas, sendo a medição e a análise de desempenho a base para a tomada e decisões e a execução de ações, considerando para isso as informações disponíveis.” (ALBUQUERQUE E SANTA RITA, 2019, p.128)

Albuquerque e Santa Rita (2019) pontuam, no entanto, que o Gespública foi revogado em 2017 pelo decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017 objetivando sanar a sobreposição de programas e acompanhar os diversos esforços de melhoria da gestão pública. Esse novo decreto dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País, institui a Carta de Serviços, dentre outros, com o objetivo, além de outras diretrizes, a aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificação de processos e procedimentos relacionados ao atendimento

dos usuários dos serviços públicos e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações (BRASIL, 2017). Adicionalmente, Albuquerque e Santa Rita (2019) afirmam que esse novo decreto não deixou de lado os preceitos do Gespública, mas trouxe um avanço para a prestação de serviços públicos, incorporando a simplificação de processos na melhoria da qualidade dos serviços públicos, de acordo com o que é defendido pela gestão de processos.

Por fim, apesar da administração gerencial ter início na era de Fernando Henrique Cardoso, apresentando como características a orientação para resultados e valores como eficácia, eficiência e competitividade, conforme apresentado no Quadro 1 e o lançamento da Gespública em 2005, que estão em consonância à gestão de processos (base dessa pesquisa), Andrade (2017) salienta que os estudos envolvendo a Gestão de Processos e a Administração Pública no Brasil são relativamente recentes, com data a partir de 2012.

2.2 O Processo Decisório e a Tomada de Decisão

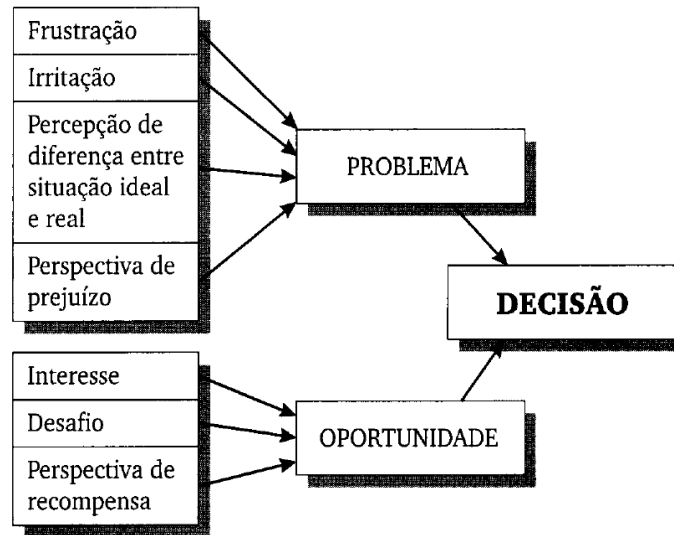
Durante toda a trajetória o ser humano vivencia um processo de tomada decisões, ou por meio de alternativas percebidas, ou buscando atender a um determinado objetivo (FOGUESATTO e MACHADO, 2017). O processo decisório, pode ser definido, então, como "o processo de pensamento e ação que culminará com uma escolha" (KLADIS e DE FREITAS, 1995, p. 4) e é essencial para as organizações. Ele acontece, de forma frequente, em todos os níveis, influenciando diretamente o desempenho organizacional (KLADIS e DE FREITAS, 1995).

Conforme Howard e Abbas (2016, p. 8), “decisão é uma escolha entre duas ou mais alternativas que envolve o comprometimento de recursos”. De acordo com Maximiano (2000) as tomadas de decisões ocorrem objetivando a resolução de algum problema ou o aproveitamento de oportunidades:

“Decisões são escolhas que as pessoas fazem para resolver problemas e aproveitar oportunidades. Tomar decisões para resolver problemas e aproveitar oportunidades é um ingrediente importante do trabalho de administrar”. Muito do que os gerentes fazem é resolver problemas e enfrentar outros tipos de situações que exigem escolhas.” (MAXIMIANO, 2000, p. 139)

A Figura 2 apresenta as principais situações que se caracterizam como problemas ou oportunidades que exigem a tomada de decisão:

Figura 2 - Situações de Problemas ou oportunidades que exigem decisão



Fonte: Maximiano, 2000, p. 140

Na discussão existente sobre os processos decisórios, destaca-se que, nos primórdios da estruturação da Administração como uma ciência, o agente administrativo aparece como um ser racional e tecnicista, sendo pontuado como um excelente tomador de decisões, agindo racionalmente e de forma sistematizada (SANTANA E GOMES, 2008).

Na década de 1940, no entanto, Herbert Simon contrapôs essa visão reducionista, que se baseava em um modelo de racionalidade plena, com decisão perfeita e a escolha de uma solução ótima (SANTANA e GOMES, 2008). Simon “preocupou-se em considerar a importância dos aspectos cognitivos envolvidos no processo decisório tendo em vista os limites da racionalidade humana” (PEREIRA, LOBLER e SIMONETTO, 2010, p.263) Consequentemente, uma decisão não é perfeita, mas satisfatória (SIMON, 1979). Em função da importância de seu trabalho, em 1978, Herbert Simon recebeu o prêmio Nobel de Economia, por sua “teoria da racionalidade limitada” (PEREIRA, LOBLER e SIMONETTO, 2010, p.263).

Segundo Simon (1979), todo o indivíduo é um tomador de decisão e essa ação se baseia nas informações que recebe, no ambiente que habita e nas experiências que vive, representando uma atividade que não é fácil. O autor também apresenta o conceito de hierarquia das decisões, classificando as decisões em programadas e não programadas. As decisões programadas são aquelas decisões tomadas rotineiramente, em que já foram elaborados procedimentos e normas para sua execução. “Quanto às decisões não-programadas ou a programar, são pouco estruturadas,

cheias de novidades, relevantes e de natureza complexa, de tal modo que não existe um método predeterminado para aplicar ou executá-las” (MEDEIROS, 1999, p. 113).

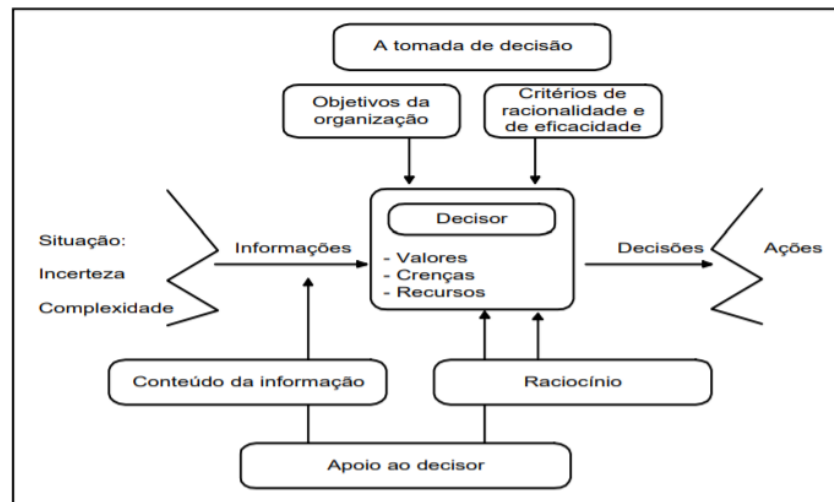
Adicionalmente, March (2009) enfatiza que no momento da decisão estão envolvidos riscos e incertezas, devendo-se avaliar a alternativa a ser escolhida, observando-se, além do seu valor esperado, a incerteza inerente. Dessa forma, “a dificuldade para tomar decisão está relacionada à quantidade de fatores envolvidos, quais sejam: complexidade da situação-problema, escassez ou inexistência de informações, incertezas, desconhecimento de decisões anteriores dentre outros” (PASSOS DA SILVA, 2013, p. 31). De forma complementar Neto *et. al.* (2017) apontam o gráfico de Diagrama de Pareto como uma ferramenta auxiliadora do gestor para a tomada de decisão nas organizações quando a quantidade de fatores a ser avaliado é grande, uma vez que possui como objetivo ordenar as frequências de atividades ocorridas, em ordem decrescente, facilitando a identificação e visualização dos principais problemas, podendo assim priorizá-los para depois propor soluções a esses problemas. O autor destaca o uso da ferramenta como forma de se obter muito mais com menos esforços

Além disso, Mortiz e Pereira (2015) salientam a necessidade de se ter uma visão sistêmica nos processos decisórios, uma vez que os problemas podem ter mais de uma causa e mais de uma solução, e estão interrelacionados com o restante da organização:

“O processo de seleção de soluções visto pelo pensamento sistêmico caracteriza uma avaliação dos efeitos de qualquer solução na organização como um todo, não apenas na área onde aconteceu o problema. O pensamento sistêmico também supõe que os problemas e suas soluções sequentes não são constantes, mas estão em contínua transformação.” (PEREIRA, 2015, p. 47)

De acordo com Simon (1967), o processo decisório vai muito além do momento de escolha da decisão a ser tomada e envolve diversos fatores. Freitas (1993) esquematiza o processo de tomada de decisão, enfatizando as variáveis mais importantes que interferem nesse processo (Figura 3)

Figura 3 - O processo de tomada de decisão



Fonte: Freitas, 1993, p. 74.

Como apresentado na Figura 3, de acordo com Freitas (1993) o decisor deve se encontrar no centro do processo e todos os esforços devem ser realizados para auxiliá-lo nesse processo de tomada de decisão. Corroborando com essa afirmação, Oliveira (2004) destaca a informação dotada de relevância como um dos principais patrimônios da organização e como uma importante ferramenta de suporte às decisões organizacionais.

Kladis e Freitas (1995) apresentam o modelo de decisão de Simon (1975, 1977) baseado em três grandes fases com uma constante revisão entre essas fases (*feedback*):

“Inteligência ou investigação: nesta fase acontece a exploração do ambiente e é feito o processamento dos dados em busca de indícios que possam identificar os problemas e oportunidades. As variáveis relativas à situação são coletadas e postas em evidência;
Desenho ou concepção: nesta fase acontece a criação, desenvolvimento e análise dos possíveis cursos de ação. O tomador de decisão formula o problema e constrói e analisa as alternativas disponíveis com base em seu potencial aplicabilidade;
Escolha: Nesta fase acontece a seleção da alternativa ou curso de ação entre aquelas que estão disponíveis. Esta escolha acontece após a fase de desenho, onde o decisor busca informações para tentar garantir a melhor opção;
Feedback: Entre as fases que constituem o modelo, podem acontecer eventos em que fases já vencidas do processo sejam resgatadas.” (KLADIS E FREITAS, 1995, p. 12)

De acordo com Simon (1967), cada uma dessas etapas representa um processo complexo, consumindo grande parte do tempo disponível dos gestores. Essa complexidade no processo decisório não é diferente na administração pública, que de acordo com Passos da Silva (2013), que se difere do processo decisório em uma organização privada pelo fato da decisão ser resultante de compromisso, negociação e política. A autora afirma ainda que “no setor público, políticos e

administradores parecem ter menos flexibilidade e autonomia para identificar um problema que requer decisão” (PASSOS DA SILVA, 2013, p. 90). Ainda, de acordo com Andersson, Grönlund e Aström (2012) a complexidade da decisão no setor público é nítida por possuir muitos aspectos. Araújo *et. al.* (2020) corrobora com essa afirmação quando salienta que essa complexidade do processo decisório nos órgãos públicos se manifesta em função da participação de diferentes grupos de interesses e também em função da limitação de recursos. Os autores salientam ainda a necessidade de cautela na decisão pela administração Pública, a fim de se atender às legislações, ou seja, o atendimento às legislações surge como mais um aspecto a ser analisado nesse processo decisório.

Outra característica intrínseca à tomada de decisão pelo gestor público apresentada por Siqueira (2011) é a burocracia racional legal, que, de acordo com a autora, deveria apenas ser um meio funcional de organização, e, no entanto, muitas vezes assume uma função central na estrutura do Estado e pode orientar, de forma considerável, as tomadas de decisões.

2.2 Compras Públicas

Não é o objetivo deste trabalho detalhar todas as especificidades da Lei 14.133/2021¹, atual lei de licitação, e a Lei 8.666/93, que se encontra em vigor até o ano de 2023, e outras legislações que regem o processo de compras públicas. No entanto, entende-se necessário a explanação de alguns pontos específicos da legislação, que interferem diretamente na tomada de decisão do gestor público. Por isto, neste tópico serão abordadas as diferenças entre as compras públicas e privadas, apresentando um panorama geral do processo de compras públicas, e, ainda, será abordada de forma mais detalhada, a etapa de avaliação de fornecedores, que é a etapa final do processo de compras e foco principal desta pesquisa.

O processo de compras pode ser considerado uma função estratégica nas organizações (ALMEIDA; SANO, 2018) e, por isso, deve estar integrado com a organização, uma vez que recebe e processa informações de toda a instituição, além de alimentar outros departamentos com informações úteis à tomada de decisão. Esse processo apresenta como responsabilidade, de acordo

¹ A Lei 14.133/2021, art. 193 revogou: I - os arts. 89 a 108 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, na data de publicação desta Lei (01/04/2021); II - a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, e os arts. 1º a 47-A da Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, após decorridos 2 (dois) anos da publicação oficial desta Lei.

Baily *et. al* (2015), a coordenação da aquisição de serviços e bens no momento apropriado, quantidade e qualidade corretas, dos fornecedores apropriados e ao preço vantajoso para garantir o fluxo de materiais e serviços necessários para o cumprimento da missão da organização.

A função compras desenvolve-se de forma diferente no setor público e privado. De forma geral, só é permitido à Administração fazer o que a lei autoriza, diferentemente da esfera particular, onde será permitida a realização de tudo que a lei não proíba (MORAES, 2020). Os particulares podem escolher de forma livre os seus contratantes, enquanto a Administração não tem liberdade de escolha, estando vinculada à legislação.

De acordo com Schmidt e Assis (2011), as compras públicas podem ser definidas como:

o processo por meio do qual o governo busca obter serviços, materiais e equipamentos necessários ao seu funcionamento em conformidade com as leis e as normas em vigor. As aquisições e as contratações visam à manutenção e ao investimento em infraestrutura física e ao fortalecimento das capacidades humanas que, assim, constituem a base para o desenvolvimento de um país” (SCHMINDT E ASSIS, 2011)

O art.37, inciso XXI, da Constituição Federal, traz que as obras, serviços, compras e alienações, ressalvadas os casos previstos em lei de dispensa e inexigibilidade, devem ser contratados por meio de licitação, assegurando igualdade de condições a todos os concorrentes. (BRASIL, 1988). Meirelles (2018) define licitação como sendo:

[...] procedimento administrativo mediante a qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de interesse. Tem como pressuposto a competição. Por isso visa propiciar iguais oportunidades aos que desejam contratar com o Poder Público, dentro dos padrões previamente estabelecidos pela Administração, e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos. É um meio técnico-legal de verificação das melhores condições para execução de obras e serviços, compra de materiais e alienação de bens públicos [...] (MEIRELLES, 2018, p. 28)

Assim, pode-se dizer que a licitação objetiva selecionar a proposta mais vantajosa, oferecendo oportunidades iguais para os que almejam contratar com a Administração Pública. Para que isso ocorra, os procedimentos licitatórios devem ser norteados pelos seguintes princípios: legalidade, isonomia, impessoalidade e moralidade, probidade administrativa, publicidade, vinculação ao instrumento licitatório e o princípio do julgamento objetivo (KARIYADO, 2016).

O processo de compras públicas é descrito por Costa (1998) em 10 etapas: a) requisição e objeto da licitação; b) pesquisa de mercado (preço provável); c) previsão orçamentária; d) elaboração do edital; e) publicação do edital; f) prazo de apresentação das propostas; g) habilitação;

h) julgamento; i) adjudicação; homologação; j) contrato; l) entrega. Tonini (2017) complementa essa descrição, salientando que o processo de compras públicas em todo o mundo passa pelos seguintes estágios: definição consensual interna sobre o padrão da compra (especificações), identificação de potenciais fornecedores, celebração do contrato e avaliação pós contratual. A autora afirma, entretanto, que existem muitos passos envolvidos em cada um desses estágios. Enquanto o processo das compras privadas é descrito por Heinritz e Farrell (1983) em 5 etapas: a) emissão da requisição b) levantamento ou pesquisa básica; c) averiguação ou estudo de fornecedores; d) estágio da negociação e da seleção; e) estágio de experiência ou avaliação de fornecedor.

Muitas diferenças podem ser apontadas entre o processo de compras pública e privada. Costa (2000) sintetiza as principais diferenças em 10 itens: (1) seleção de fornecedores; (2) avaliação de fornecedores; (3) custo do pedido; (4) tamanho do lote de compra; (5) tempo de reposição; (6) preço e concorrência; (7) especificação do produto; (8) inspeção de qualidade; (9) contratos; e (10) controle sobre a função. Apesar do autor não citar a avaliação de fornecedor como uma das etapas do processo de compras públicas, ao longo do seu estudo ele coloca essa atividade como parte desse processo e descreve a diferença dessa etapa nas compras públicas e privadas.

Em relação à etapa de seleção de fornecedores, no setor privado há a avaliação prévia do fornecedor objetivando levantar informações a respeito dos potenciais fornecedores, já que esses apresentam desempenho, comportamentos, produtos e serviços distintos. Já no setor público, a seleção de fornecedores acontece posteriormente, após o fornecedor já ter enviado sua proposta e é avaliado na fase de habilitação. Então, a legislação adota o princípio de que o mercado possui uma capacidade ampla de fornecer os materiais e serviços necessários para a organização pública e que todos os fornecedores são homogêneos (NISHIYAMA, 2016).

Carvalho (2012) cita que em grande parte das licitações a seleção de fornecedores ocorre levando-se em conta o menor preço ofertado, enquanto nas empresas privadas a compra é decidida por meio de negociação com base em vários critérios como qualidade, confiabilidade, proximidade e entregas passadas. Com isso, há a possibilidade de se construir parcerias de longo prazo e o desenvolvimento de fornecedores. Ainda, o tempo de reposição do setor público é maior, levando-se à necessidade de um maior estoque.

Em relação à avaliação de fornecedores, nas compras públicas ela se dá apenas pelo cumprimento do contrato, levando-se em consideração o que está previsto em Lei. Costa (2000)

salienta que nesse caso, não existe diferença entre uma execução sofrível e uma execução satisfatória, sendo que nos dois casos ocorreu o fornecimento. Como resultado dessa avaliação no setor público tem-se uma qualificação ou desqualificação do fornecedor e este ainda pode recorrer da decisão, administrativa e judicialmente. Já no setor privado a avaliação está relacionada ao processo de seleção, podendo o fornecedor ser substituído no caso de descumprimento dos critérios preestabelecidos (CARVALHO, 2012).

Em relação ao custo do pedido, sabe-se que no setor público os custos para a efetivação de uma compra são mais altos que no setor privado. Isso ocorre, de acordo Nishiyama (2016), em função da existência de inúmeras etapas do processo, a necessidade de uma equipe maior e com conhecimentos especializados em legislação e, ainda, despesas adicionais que não existem no setor privado, como, por exemplo, a necessidade de publicar o edital de licitação em jornais de grande circulação.

Outra característica marcante das licitações é a rigidez da especificação (Costa 2000). O edital de licitação é o documento que define as características do produto ou serviço a ser adquirido e é a base para a elaboração do futuro contrato; e qualquer alteração durante a vigência do contrato pode ser considerada como uma ofensa ao princípio da isonomia. Na empresa privada, no entanto, o contrato pode ser renegociado durante sua vigência, criando condições para flexibilizar essas especificações.

Ainda em relação aos contratos, no setor público há uma relação de curta duração e é centrado na execução do contrato, não existindo garantia para o fornecedor do vencimento de outros certames. Já no setor privado, existe o relacionamento no longo prazo entre contratante e fornecedor (NISHIYAMA, 2016). Meirelis (2018) salienta também a questão da supremacia da Administração Pública sobre as organizações privadas, podendo o setor público, unilateralmente, reajustar preços e tarifas, aplicar penalidades contratuais, reincidir e controlar contratos, dentre outras atividades. Essa supremacia do interesse público também pode ser visualizada no art. 104 da nova Lei de Licitações (Lei 14.133/2021).

Outra diferença marcante entre a administração pública e as organizações privadas é em relação à inspeção de qualidade. As empresas privadas controlam a qualidade de seus insumos na origem (processo de fabricação), sendo necessário que os fornecedores atendam a normas e certificações de qualidade, enquanto no setor público essas inspeções são realizadas no momento

do recebimento dos produtos. Costa (1998) traz, de forma bem detalhada, essa situação da Administração Pública:

“... a Lei nº 8 666/93 determina que a inspeção deve ser feita no recebimento. Os artigos 73 e 74 disciplinam seu recebimento, que pode ser provisório, para eventuais testes de conformação à especificação, ou definitivo. De toda maneira, nada legalmente impede a utilização, pelo setor público, de normas que visem a garantir a qualidade do sistema organizacional e técnico do fornecedor. O que é difícil no setor público, em licitação de compras, é o estreito relacionamento de trabalho, já que contratos de curta duração e dificuldades em modificar o objeto durante sua vigência, tornam conflituoso o relacionamento comprador/fornecedor” (COSTA, 1998, p. 11).

A nova Lei de Licitações (Lei 14.133/2021), de forma análoga, também traz a situação do recebimento provisório e definitivo em seu artigo 140.

Por fim, outra diferença existente é em relação ao grau de controle, já que a Administração Pública possui uma formalidade e burocracia muito maiores que no setor privado, sendo necessário a documentação e o registro de todas as decisões e procedimentos, objetivando proteger o princípio da isonomia.

O quadro 2 sintetiza as principais diferenças apresentadas neste trabalho entre compras públicas e aquelas realizadas por instituições privadas.

Quadro 2 - Sinóptico demonstrativo das diferenças dos modelos de compras

Parâmetro	Compras	Licitação
Seleção de Fornecedores	Critério de seleção centrado no fornecedor	Critério de seleção centrado no produto
	Negociação	Cotação
	Possibilidade de parcerias	Impossibilidade de Parcerias
	Critério de seleção com base no custo do ciclo de vida	Critério de seleção com base no preço
Avaliação dos fornecedores	Facilidade de usar como critério os fornecimentos passados	Dificuldade de usar como critério os fornecimentos passados
Tamanho do lote de compra	Pequenos lotes de produtos	Grandes lotes de produtos
	Entregas constantes (JIT)	Entregas constantes só com Registro de Preço ou Padronização
Tempo de Reposição	Pequeno	Grande
	Tende a zero com os sistemas eletrônicos, Kanban e JIT	Processo obedece a ordem cronológica
		Apelação jurídica dos participantes pode estender ainda mais
Preço e concorrência	Concorrência centrada em qualidade, entrega, serviços, preços, tempo de vida do produto	Concorrência centrada no preço

Continua...

Quadro 2 - Sinóptico demonstrativo das diferenças dos modelos de compras
(conclusão)

Parâmetro	Compras	Licitação
Especificação do Produto	Especificação mais flexível	Comprador fornece especificação formal no início do processo de compras que tende, em regra, a ser seguida rigorosamente
	Fornecedor pode participar do Projeto do Produto (JIT)	
	Modificação na especificação com curva de aprendizado de fabricação	
Inspecção de Qualidade	Pode ser no próprio fornecedor, qualidade garantida (JIT)	Dificuldade de trabalhar com qualidade garantida
	Inspecção de recebimento feita pelo controle de qualidade	Recebimento feito por uma comissão
Contratos	Longa duração (JIT)	Curta duração
	Flexível na especificação do produto	Na prática, mais rígido
	Incorpora melhoria técnica e qualidade	Especificação formal
	Modificações por negociação	Dificuldade por incorporar melhoras técnica
	Troca de informações técnica durante o contrato	Dificuldade na troca de informações técnica
Controle sobre a Função	Pequeno nível de formalismo	Grande nível de formalismo; tudo deve ser documentado
	Controle genérico sobre a função	Controle sobre cada processo

Fonte: Costa (2000) baseado no modelo de Ansare & Modarres (1990).

Nesse quadro, o termo "compras" foi utilizado para se referir ao processo de aquisição das empresas privadas e "licitação" àquele utilizado pelas organizações públicas.

De forma geral, Costa (2000) salienta que as diferenças nos procedimentos e na forma de organização de algumas funções das empresas públicas e privadas podem explicar, mesmo que em pequena escala, diferenças de rendimento entre as duas organizações. A administração pública, no entanto, deve buscar gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos eficientemente (BRASIL, 2014)

2.2.1 Gestão de Contratos Públicos e a Avaliação de Fornecedores

A Lei nº 8.666/93 traz, em seus artigos 58 e 67, a necessidade de fiscalização e acompanhamento dos contratos administrativos, objetivando garantir eficiência satisfatória em prol

do interesse público. De forma análoga, a lei 14.133/2021 aborda o assunto em seus artigos 104 e 117. Almeida (2009, p.53) diz que “não se insere na esfera de discricionariedade do gestor a decisão de fiscalizar ou não, sendo o não-exercício desse poder-dever uma falta grave”.

A execução do contrato deverá ser acompanhada por um representante da Administração Pública designado especialmente para tal função, conforme prevê o artigo 67 da Lei nº 8666/1993:

A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assistilo de informações pertinentes a essa atribuição (BRASIL, 1993, art. 67).

Essa situação também é abordada de maneira semelhante no art. 117 da Lei 14.133/2021:

A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por 1 (um) ou mais fiscais do contrato, representantes da Administração especialmente designados conforme requisitos estabelecidos no art. 7º desta Lei, ou pelos respectivos substitutos, permitida a contratação de terceiros para assisti-los e subsidiá-los com informações pertinentes a essa atribuição (BRASIL, 2021, art. 117)

De acordo com Almeida (2009, p.54), esse representante possui uma posição de autoridade sobre o executor e deve sempre atuar objetivando garantir a qualidade na execução do contrato. Costa (2013) complementa que o fiscal tem a responsabilidade de se certificar do cumprimento das condições fixadas no edital durante a execução do contrato, para que os objetivos da licitação sejam materialmente concretizados.

Já o artigo 87 da Lei 8.666/93 e o artigo 156 da Lei 14.133/2021 preveem a aplicação de sanções administrativa quando houver o descumprimento total ou parcial das responsabilidades assumidas pela contratada: advertência, multa, impedimento de licitar e contratar e declaração de inidoneidade para licitar ou contratar (BRASIL, 2021).

Apesar da fundamental importância do papel do fiscal do contrato para se ter economicidade e eficiência na utilização dos recursos públicos, observa-se que na maioria das vezes, na prática, essa “fiscalização” ocorre mais como uma formalidade a ser cumprida durante a execução dos contratos e é colocada como uma atividade acessória que se soma a outras atividades ordinárias do servidor, ficando, assim, em segundo plano (SANTOS, 2017). O autor complementa que quando há uma falha na fiscalização do contrato, todos os objetivos buscados por meio de um processo licitatório correto e competitivo são prejudicados.

A avaliação de fornecedores surge, então, como um instrumento que possibilita o fiscal do contrato na efetivação e formalização dessa atividade tão importante de fiscalização. De forma geral, a avaliação de desempenho é um recurso extremamente valioso dentro das organizações pois possibilita a melhoria contínua do que está sendo avaliado e da empresa como um todo. Muller (2007) conceitua em sua pesquisa o termo avaliação:

Avaliação é um processo sistemático e metodológico que através da atribuição de um juízo de valor, visa explicar e compreender fenômenos com o intuito de refletir, rever conceitos, redefinir estratégias, superar dificuldades, transformar, acompanhar, adequar necessidades ao meio, impulsionar a melhoria da qualidade, constatar conhecimentos, interpretar estruturas, verificar processos ou situações que ocorrem com indivíduos ou objetos nas várias áreas do conhecimento (MULLER, 2007, p. 1).

A partir dessa conceituação a autora traz a importância da avaliação de fornecedores para a sustentabilidade das organizações, pois tal sistemática assegura às empresas uma melhoria substancial no processo de produção, garantindo uma melhor qualidade dos insumos e redução dos prazos de entrega. Esse processo de avaliação permite ainda que a empresa compradora consiga determinar se o fornecimento é capaz de atender às necessidades atuais e futuras do negócio (PRAHINSKI; BENTON, 2004). No entanto, Merli (1998) salienta que ele deve ser alinhado ao planejamento estratégico das organizações e esse alinhamento, formando cadeias de valor, permite que as organizações se estruturam de tal forma que poderão oferecer suporte umas às outras.

É de grande importância, então, que as organizações utilizem uma sistemática de avaliação de fornecedores condizentes com os objetivos estratégicos dessas empresas, objetivando identificar parceiros e a melhoria contínua dos produtos e serviços prestados. De acordo com Finger (2002) cabe às organizações, e mais especificamente aos departamentos de compras, a instituição de ferramentas eficazes de avaliação, possibilitando um diagnóstico mais adequado de quais fornecedores são considerados potenciais e quais podem ser caracterizados como parceiros.

A avaliação de desempenho gera indicadores que permitem classificar o fornecedor em níveis (MOURA, 2009). Com isso, objetiva-se monitorar os resultados dessa avaliação, apresentando-os aos fornecedores para que, em caso de avaliação inadequada, eles possam realizar a melhoria de seus produtos e processos.

Marinho, Correia e Amato (2014) afirmam que um sistema de avaliação de fornecedores deve medir os aspectos-chave de conformidade e, também, deve ser simples, permitindo que os fornecedores entendam facilmente a forma como serão avaliados. Essa simplicidade contribuirá na

comunicação entre os envolvidos, e, com isso, agilizará os processos de negociação que se fazem necessários durante a vigência do contrato. Ainda, com o conhecimento acerca da avaliação e a sua classificação, o fornecedor conseguirá enxergar as necessidades prioritárias do comprador, realizar uma autoavaliação e, então, adotar as ações corretivas. Além disso, essa sistemática de avaliação também deve ser de fácil compreensão para as pessoas da organização compradora que possuem a competência de alimentação do sistema e para aquelas que utilizam informações geradas pelo processo para tomarem decisões de aquisições.

Finger (2002) reforça a necessidade de realização de *feedbacks* nessa comunicação, não se limitando à expressão de insatisfação, mas contemplando também as experiências positivas ou mesmo o auxílio para as melhorias contínuas dos processos e sistemas organizacionais. O autor salienta ainda que é necessário a manutenção de um acompanhamento contínuo dos fornecedores, com uma agilidade na troca de informações, objetivando prevenir ou corrigir qualquer situação indesejada. É importante que o sistema de avaliação contemple indicadores de desempenho adequados para que se possa constituir uma base de dados a fim de se obter um diagnóstico o quanto mais real possível da capacidade e desempenho do fornecedor. Esta é, então, uma tarefa desafiadora para as empresas:

O desafio às empresas é desenvolver uma sistemática apoiada em resultados e desempenhos consistentes, oportunizando cada vez mais melhorias para os clientes e, conseqüentemente, para os próprios fornecedores, concentrando desta forma o foco nas relações do tipo ganha-ganha (FINGER, 2002, p. 29).

Baily *et. al* (2015) sugerem uma lista de atributos que um bom fornecedor deve possuir:

- Realizar entregas de forma pontual;
- Entregar com uma qualidade consistente;
- Cumprir com o que foi prometido;
- Oferecer apoio técnico;
- Fornecer com bom preço;
- Informar o comprador sobre o andamento do pedido;
- Ter antecedentes estáveis;
- Ser responsivo às necessidades do cliente.

Esses atributos devem estar intimamente relacionados aos parâmetros utilizados pelas organizações para avaliação dos fornecedores. Nesse sentido, Marinho, Correia e Amato (2014)

apresentam os seguintes critérios normalmente empregados nos sistemas de avaliação de fornecedores, podendo ser utilizado a combinação destes:

- ✓ **pontualidade na entrega:** avalia se o fornecedor consegue atender a data de entrega acordada, analisando atrasos e adiantamento no fornecimento;
- ✓ **correção na quantidade de entrega:** avalia a precisão na quantidade entregue, realizando a comparação entre quantidade entregue e quantidade solicitada;
- ✓ **qualidade:** mede a conformidade com as especificações contratadas;
- ✓ **conformidade da documentação:** analisa a conformidade dos documentos envolvidos nas transações (como por exemplo, notas fiscais e certificados), computando os problemas ocorridos nessa tramitação de documentos necessários para o fornecimento.

A avaliação desses critérios deverá servir como um guia, fazendo com que os gestores e tomadores de decisão consigam ter uma visão estratégica e abrangente na gestão da cadeia de fornecedores da empresa.

Outros autores, porém, estratificam ainda mais esses critérios, como é o caso do modelo apresentado por Merli (1998). Finger (2002) traz em sua pesquisa, com base no modelo de Merli (1998) os fatores a serem examinados para a realização de uma adequada avaliação de fornecedores (Quadro 3).

Quadro 3 - Fatores de certeza da idoneidade do fornecedor

Classe III (Fornecedor normal)	
Avaliação técnica das saídas do fornecedor	1) Preço 3) Qualidade 4) Tempos de entrega 5) Confiabilidade das entregas
Classe II (Fornecedor integrado)	
Avaliação global do desempenho do fornecedor (a custos totais)	Além dos fatores da classe III, considerar: 1) Custos totais do produto fornecido (Custos da qualidade, estoques, programações, etc.); 2) Capacidade de processos; 3) Sistema de garantia de qualidade; 4) Nível tecnológico; 5) Nível de recursos humanos; 6) Sistema gerencial; 7) Flexibilidade/ elasticidade; 8) Capacidade e tendência de melhoria
Classe I (Fornecedor parceiro nos negócios)	
Avaliação estratégica do fornecedor	Além dos fatores da classe II, considerar: 1) Capacidade de desenvolvimento tecnológico; 2) Coerência com as estratégias do cliente; 3) Capacidade do negócio;

Fonte: FINGER, 2002, p. 30, baseado em Merli (1998).

Segundo Finger (2002), os sistemas de avaliação de fornecedores estão se desenvolvendo em consonância às mudanças nas estratégias e nos princípios de gestão de suprimentos. O autor afirma que os aspectos a serem avaliados estão evoluindo, aumentando seu nível lógico de abrangência e de integração, com base em 3 níveis:

- Nível I: avaliação de fornecedores baseada apenas nas saídas do fornecedor (características do que é fornecido);
- Nível II: avaliação de fornecedores pelo exame das capacidades internas do fornecedor (como os processos do fornecedor podem garantir bons produtos/serviços ao cliente);
- Nível III: avaliação de fornecedores pelo exame global do potencial de relacionamento cliente-fornecedor existente (como o fornecedor pode contribuir no negócio do cliente). (FINGER, 2002, p. 30-31)

Anteriormente, Harrington (1997) apresenta outra maneira de avaliar o fornecedor: por meio das normas ISO, série 9.000. Essa avaliação, de acordo com o autor, permite a realização de um diagnóstico estruturado e identificação de ações preventivas e corretivas a serem realizadas visando a manutenção do sistema. A adoção das normas ISO (série 9.000) tem possibilitado às organizações um reconhecimento da importância de atingir e ultrapassar as expectativas do cliente (FINGER, 2002). Essa abordagem foi utilizada nos estudos de Santos, Lopes e Magalhães (2013) que apresentaram um modelo de avaliação e qualificação de fornecedores de uma empresa do ramo eletrônico segundo os padrões de qualidade ISO 9001.

Zerbine (2006), por sua vez, citando Donovan e Maresca (1999), sugerem que a avaliação de fornecedores seja dividida em 3 tipos: avaliação do sistema da qualidade do fornecedor; avaliação da gestão empresarial empreendida pelo fornecedor; e a avaliação da adequação ao uso do produto ou serviço fornecido. O autor acrescenta, ainda, a necessidade de se realizar uma avaliação do relacionamento entre a empresa e o fornecedor.

As empresas bem-sucedidas normalmente fazem uma avaliação formal e em ciclos pré-estabelecidos, mensurando continuamente a capacidade dos seus fornecedores (FINGER, 2002). O autor salienta ainda que a avaliação de fornecedores deve ser conduzida por uma equipe multifuncional (compras, operações, engenharia de produtos, engenharia de fabricação e garantia da qualidade), vinculando os objetivos da organização com as atividades realizadas pelos fornecedores e objetivando criar parcerias.

Apesar dessa variedade de critérios existentes na literatura a fim de se realizar uma avaliação de desempenho satisfatória nas organizações, Verão (2016) afirma que na administração pública,

a gestão de fornecedores exige uma análise específica, diferente da abordagem do setor privado. O autor pontua que no setor público a avaliação de desempenho do fornecedor deve basear-se em aspectos possíveis de mensuração, a partir das possibilidades existentes e com base no processo formal de compras e seleção de fornecedores, o que cria dificuldades para administração pública na gestão da qualidade dos fornecedores. Apesar dessa dificuldade, o autor destaca a importância de se realizar essa avaliação na administração pública objetivando auxiliar na resolução de problemas estratégicos, apontando caminhos e apoiando a tomada de decisão na organização pública.

2.2.1.1 A avaliação de fornecedores nas organizações públicas de Minas Gerais

Tendo como base os projetos Pré-Compras e Gestão de Estoques realizados pelo Governo de Minas Gerais, além de melhorias verificadas com a experiência prática de alguns órgãos estaduais, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) disponibilizou, no final de novembro de 2012, uma metodologia de Avaliação de Desempenho de Fornecedores, operacionalizada no Portal de Compras MG² pelos servidores responsáveis pelo recebimento dos materiais adquiridos nos órgãos e entidades do Governo de Minas Gerais (SEPLAG, 2013). O projeto pré-compras iniciou-se em 2009 e teve como objetivo a ampliação da eficiência e eficácia da política de aquisições e de contratações de bens e serviços da Administração Pública Estadual, além da promoção de uma maior integração entre os setores envolvidos nessas aquisições e contratações. Já o Projeto Gestão de Estoque teve como “objetivo principal o desenvolvimento de um modelo de gestão de estoques para a Administração mineira, buscando uma melhor definição dos níveis de estoque e um aprimoramento das rotinas necessárias para a operação e o gerenciamento dos almoxarifados” (Drumond *et. al*, 2013, p. 15).

De acordo com a SEPLAG (2013) a aplicação dessa metodologia permitiu a geração de indicadores para os fornecedores do Estado, de acordo com seu desempenho em cada entrega

² Sistema eletrônico, desenvolvido em ambiente web, com acesso por meio do endereço eletrônico www.compra.mg.gov.br, que possui como objetivo permitir o acesso público a todas as contratações de suprimentos do Estado em um único sítio, aumentando ainda mais a transparência dos processos licitatórios estaduais. Além disso, possui diversos recursos para gerenciamento das contratações pelos gestores públicos (SEPLAG, 2009). O fluxo das compras no Portal de Compras MG é regulamentado pela Resolução SEPLAG nº 036, de 05 de maio de 2009 (HIRLE *et. al*, 2013).

realizada e a tomada de ações objetivando a resolução dos principais gargalos e aprimoramento da relação entre os compradores e fornecedores do Governo de Minas.

Só no início de 2014, no entanto, essa avaliação de fornecedores foi regulamentada no Estado, por meio da Resolução 13 de 07 de fevereiro de 2014, que “Regulamenta, os procedimentos de avaliação de desempenho de fornecedores de materiais dos órgãos e entidades do Poder Executivo dependentes de recursos do Tesouro Estadual” (MINAS GERAIS, 2014). Essa resolução apresenta também todos os critérios e pontuações definidas na metodologia (Quadro 4):

Quadro 4 - Critérios e pontuações para a avaliação de fornecedores nos órgãos de MG

Critérios	Subcritérios	Pontuação
Prazo	Cumprimento de prazos de entrega	30 pontos
Quantidade	Cumprimento de quantidades	30 pontos
Qualidade	Correspondência entre item e especificações do objeto	30 pontos
	Integridade e condições de embalagem	
Documentação	Regularidade da Nota Fiscal	10 pontos
	Apresentação da documentação exigida	

Fonte: Adaptado de Minas Gerais, 2014.

Drumond *et. al* (2013) afirmam que esses critérios da avaliação de fornecedores não inovam em relação às obrigações estabelecidas no instrumento convocatório ou contrato, uma vez que o fornecedor deve entregar o objeto conforme qualidade exigida em sua especificação técnica, assim como nos prazos, quantidades e contendo os documentos previamente definidos. Os autores pontuam ainda que os critérios e a metodologia de apuração do desempenho do fornecedor devem estar explícitos no instrumento convocatório da licitação, objetivando informar ao fornecedor a forma como ele será avaliado nas entregas realizadas. Essa situação também é expressa na Resolução 13 de 2014 da SEPLAG:

Art. 2º Os critérios de avaliação de desempenho dos fornecedores deverão ser previstos no instrumento convocatório, contrato administrativo, se houver, e/ou autorização de fornecimento.

Parágrafo único. Nas hipóteses de dispensa e inexigibilidade de licitação, inclusive por Cotação Eletrônica de Preços – COTEP, os critérios de avaliação de desempenho deverão ser previstos no respectivo pedido de compras, contrato administrativo, se houver, e/ou autorização de fornecimento. (MINAS GERAIS, 2014)

Após a conclusão da licitação e contratação, ocorre a emissão da autorização de fornecimento (AF) ou autorização de compras, que é o documento emitido a partir de previsão em edital e contrato administrativo, ou mesmo em substituição a este último, no qual serão reiteradas as obrigações estabelecidas no instrumento convocatório. Após a emissão da AF, o responsável pelo recebimento dos materiais no órgão em questão deverá agendar a entrega do material (Drumond *et. al.*, 2013). A Resolução 3 de 2014 da SEPLAG também traz essa situação, acrescentando a necessidade de realizar o agendamento junto ao fornecedor e registrar no Portal de Compras a data e o turno para entrega. A Resolução também coloca a avaliação de fornecedores, que deverá ocorrer após o recebimento do material, como pré-requisito para a liquidação de despesas³ (Minas Gerais, 2014, art. 8º), além de detalhar os critérios e pontuações para a realização da avaliação.

O critério intitulado “prazo” (Quadro 5) possui como objetivo a mensuração do cumprimento das datas previamente definidas na AF e nos respectivos agendamentos para a entrega do objeto:

Quadro 5 - Critério "Prazo" na avaliação de fornecedores de Minas Gerais.

Prazo = 30 % da nota global (30 pontos)	
Critérios	Pontuação
Na data agendada	30 pontos
Fora da data agendada, mas dentro do prazo da AF	28 pontos
Entre 1 e 15 dias de atraso (a partir do final do prazo da AF)	22 pontos
Entre 16 e 30 dias de atraso (a partir do final do prazo da AF)	10 pontos
Mais de 30 dias de atraso (a partir do final do prazo da AF)	0 pontos

Fonte: Adaptado de Minas Gerais, 2014, art. 10º.

³ De acordo com o art. 63 da Lei 4320/64, citado nas Leis 8666/93 e 14.133/21 (artigos 54 e 146, respectivamente), a liquidação da despesa consiste na verificação do direito adquirido pelo credor, tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito, com o objetivo de apurar a origem e o objeto do que se deve pagar, a importância exata a pagar e a quem se deve pagar a importância para extinção da obrigação. O artigo da referida Lei ainda menciona que essa liquidação de despesa terá por base o contrato, ajuste ou acordo respectivo, a nota de empenho e os comprovantes de entrega de material ou prestação efetiva do serviço.

A legislação afirma ainda que no caso de descumprimento pelo fornecedor da data agendada no Portal de Compras, ele deverá justificar esse atraso. Se essa justificativa for aceita pelo contratante, o fornecedor será pontuado com a totalidade dos pontos (MINAS GERAIS, 2014)

Já o critério “quantidade” aborda o cumprimento da entrega no que tange à quantidade definida na AF (Quadro 6):

Quadro 6 - Critério "Quantidade" na avaliação de fornecedores de Minas Gerais.

Quantidade = 30 % da nota global (30 pontos)	
Critérios	Pontuação
Quantidade correta	30 pontos
Quantidade maior	28 pontos
Quantidade $\geq 75\%$	22 pontos
Quantidade $\geq 50\%$ e 75%	10 pontos
Quantidade $< 50\%$	0 pontos

Fonte: Adaptado de Minas Gerais, 2014, art. 11º.

Ainda, a Legislação apresenta o critério “Qualidade” que tem o propósito de medir o cumprimento da entrega do objeto com base nas exigências de especificação técnica e embalagem, sendo que quando o subcritério “embalagem” não for aplicável, toda a pontuação será atribuída ao critério “especificação técnica”. O Quadro 7 retrata todo esse cenário:

Quadro 7 - Critério "Qualidade" na avaliação de fornecedores de Minas Gerais

Qualidade = 30 % da nota global -Especificação (20 pontos) + Embalagem (10 pontos)		
Especificação		
Critérios	Quando embalagem aplicável	Quando Embalagem não aplicável
Aprovação total	20 pontos	30 pontos
Aprovação com ressalva (baixa criticidade)	15 pontos	22,5 pontos
Aprovação com ressalva (alta criticidade)	6,6 pontos	10 pontos
Reprovação	0 pontos	0 pontos
Embalagem		
Aprovação	10 pontos	-
Aprovação com ressalvas	5 pontos	-
Reprovação	0 pontos	-

Fonte: Adaptado de Minas Gerais, 2014, art. 12º e art. 13º.

Por fim, art. 15º da Resolução 13 de 2014 da SEPLAG apresenta o critério “documentação”, que objetiva medir o cumprimento da entrega com relação à regularidade dos documentos apresentados, subdivididos em “nota fiscal” e “documentos adicionais”. Assim como ocorre no critério “qualidade”, quando o subcritério “documentos adicionais” não for aplicável, toda a pontuação será atribuída ao subcritério “nota fiscal” (Quadro 8).

Quadro 8 - Critério "Verificação Documental" na avaliação de fornecedores de Minas Gerais

Verificação documental = 10 % da nota global - Nota fiscal (5 pontos) + Documentos exigidos (5 pontos)		
Nota Fiscal		
Critérios	Quando Documentos Exigidos aplicável	Quando Documentos exigidos não aplicável
Nota fiscal OK	5 pontos	10 pontos
Nota fiscal com problemas	0 pontos	0 pontos
Documentos Exigidos		
Documentos exigidos OK	5 pontos	-
Documentos exigidos com problemas	0 pontos	-

Fonte: Adaptado de Minas Gerais, 2014, art. 15º e art. 16º.

A legislação afirma ainda que os documentos adicionais mencionados não se referem àqueles exigidos na fase de habilitação, e sim aos que se fazem necessários em função da natureza do objeto (Minas Gerais, 2014, art. 17º). Além disso, para o subcritério “nota fiscal”, Drumond *et. al.* (2013) apresentam os pontos que devem ser observados pelo executor da ação no momento da conferência do documento:

- a) Correção dos dados do órgão/entidade que realizou a compra;
- b) Valores unitários e totais;
- c) Descrição do produto em conformidade com o item de material solicitado e com o material entregue;
- d) Quantidade constante na nota em conformidade com a quantidade solicitada e com a quantidade entregue; e
- e) Inexistência de rasuras. (DRUMOND *et. al.*, 2013, p. 20 e 21)

Os autores afirmam que ao final da avaliação realizada obtém-se como resultado no Portal de Compras o Indicador de Desempenho do Fornecedor por Entrega (IDF-E) e, a partir dessa primeira avaliação, poderão ser obtidos outros indicadores em outros níveis como o Indicador de Desempenho do Fornecedor por Autorização de Fornecimento (IDF-AF), por Contratação (IDF-C), por Órgão (IDF-O) e Geral (IDF-G). A partir dos resultados do Indicador de Desempenho do

Fornecedor por Contratação (IDF-C), os fornecedores são classificados dentro de alguns conceitos (A, B ou C) e algumas ações são sugeridas aos contratantes de acordo com cada conceito recebido pelo fornecedor (MINAS GERAIS, 2014, art. 21º - 24º). O Quadro 9 apresenta esses cenários:

Quadro 9 - Conceitos recebidos pelos fornecedores avaliados e ações a serem tomadas

Conceito	Critério	Ações
Conceito A	se o aproveitamento for maior que 90%	Avaliar a possibilidade de gerar atestado de capacidade técnica;
Conceito B	se o aproveitamento for maior que 70 e menor ou igual a 90%	Notificar o fornecedor para correção da(s) falta(s) e/ ou realizar reuniões com o fornecedor para analisar as causas do baixo desempenho, bem como solicitar que o fornecedor elabore proposta de plano de ação corretivo para validação da Administração;
Conceito C	C”, se o aproveitamento for menor ou igual a 70%	Além das medidas previstas para o fornecedor com conceito “B”, avaliar a possibilidade de abertura de processo administrativo punitivo.

Fonte: Adaptado de Minas Gerais, 2014, art. 21º ao art. 24º.

Além das ações apresentadas no Quadro 9, o legislador ressalta ainda a necessidade de anexação ao processo administrativo ao fornecedor (caso necessário) dos relatórios gerados pelo Portal de Compras, além de outras provas de descumprimento contratual, se houver.

2.3 A Gestão de Processos de Negócio e a aplicação nas organizações públicas

O presente estudo está baseado nos preceitos da gestão de processos de negócios, que, por apresentar uma literatura vasta, foi necessário a escolha de determinados pontos específicos para compor esta pesquisa, levando-se em consideração o contexto da Instituição em estudo e do assunto abordado. De acordo com De Sordi (2008), essa variedade de vertentes se dá em função da constante evolução da tecnologia da informação, da globalização, das diferentes maneiras de comunicação e da visão mecanicista existente nas organizações que gera uma necessidade de redução dos tempos dos processos organizacionais com maior agilidade.

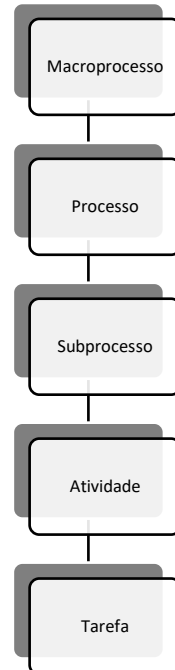
Grande parte das organizações estão em busca de metodologias de gestão que auxiliem na melhoria de seus resultados e no alcance dos seus objetivos estratégicos, em função da globalização e constantes e rápidas mudanças no cenário empresarial (PRADELLA *et al.*, 2012).

O paradigma tradicional das organizações baseado na gestão por funções, com uma visão departamental e hierárquica vem dando lugar à gestão por processos. A Gestão de Processos de Negócios ou *Business Process Management* (BPM) representa uma proposta que possibilita o alcance da qualidade nos produtos e/ou serviços ofertados aos clientes, promovendo, assim, a melhoria contínua dos processos organizacionais (MACIEIRA; JESUS, 2013).

Primeiramente, é fundamental a conceituação do termo processos objetivando o entendimento do significado de gerenciamento de processos. Para Oliveira *et. al.* (2012), processos organizacionais podem ser definidos como um fluxo de atividades que envolvem e integram a estrutura e recursos organizacionais, objetivando um fim produtivo específico e apresentam como resultados produtos, serviços e informações. Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) corroboram com a conceituação trazendo que o propósito de qualquer processo é transformar uma entrada em uma ou mais saídas, com maior valor econômico ou social. Os autores salientam ainda que “uma boa gestão dos processos serve, antes de tudo, para dar maior transparência à organização”.

Capote (2015) apresenta a hierarquia tradicional em relação à visão de processos, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Hierarquia tradicional de processos



Fonte: Capote, 2015, p. 86.

Para Baldam, Valle e Rozenfeld (2014, p.4), macroprocesso “representa uma visão geral de um conjunto de processos e normalmente é o maior nível na estrutura de processos de uma organização”. Processo, segundo os autores, é um conjunto de atividades interrelacionadas que transformam entradas em saídas e normalmente possui como característica a repetitividade; por fim, subprocesso representa um processo embutido dentro de outro processo. Em relação ao conceito de atividade, Harrington (1993) a define como ações que fazem parte de um processo ou subprocesso, destinadas a produzir um resultado específico dentro da organização e a tarefa, para o autor, constitui o nível mais detalhado das atividades, podendo constituir a própria atividade.

De forma diferente da visão tradicional apresentada na Figura 2, alguns autores conceituam atividade como uma generalização de processos, subprocessos e tarefas, representando todo o trabalho que é realizado em uma organização (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014; PAIM *et al.*, 2009).

O CBOK, uma das principais referências sobre o Gerenciamento de Processos de Negócio, apresenta a classificação de processos em 3 tipos (ABPMP, 2021):

- Processos primários: São frequentemente referenciados como processos principais, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão; agregam valor diretamente para o cliente.
- Processos de suporte: Existem para prover suporte a processos primários, muitas vezes através da gestão de recursos e/ou infraestruturas. Eles não geram valor diretamente para os clientes e sim para outros processos, o que não significa que não sejam importantes para a organização.
- Processos de gerenciamento: tem o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar as atividades corporativas. São necessários para assegurar que a organização opere de forma eficaz e eficiente e, assim como os processos de suporte, também não agregam valor diretamente para o cliente.

A partir dessa classificação, O CBOK traz também a definição do termo Gestão por processos de Negócio (ou *Business Process Management* – BPM) como sendo:

"uma abordagem de gestão disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorizar e controlar, processos de negócios automatizados e não automatizados, para alcançar resultados consistentes e direcionados, alinhados com os objetivos estratégicos de uma Organização. O BPM envolve a definição, melhoria, inovação e gestão deliberada, colaborativa e cada vez mais apoiada pela tecnologia dos processos de negócio numa orientação ponta a ponta que impulsionam os resultados do negócio, criam

valor para os clientes e permitem que uma organização atinja os seus objetivos de negócio com mais agilidade” (ABPMP, 2021, p. 39).

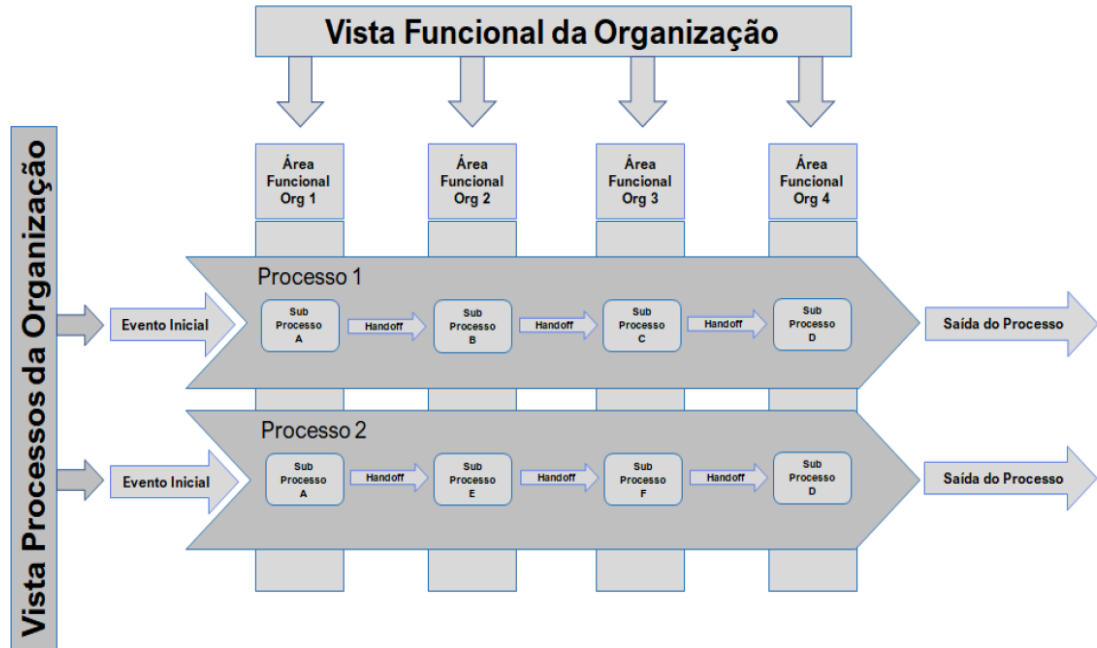
De acordo com De Sordi (2012) o BPM tem sua origem na Teoria Geral dos Sistemas (TGS), que trabalha o todo a partir da observação e relação entre as partes, por meio das suas interações e interconecções. O autor considera Hammel e Davenport como os precursores da gestão por processos quando publicaram os seus trabalhos relativos à reengenharia na década de 1990. Hammer (2014), por sua vez, afirma que o BPM possui como antecedentes o Controle Estatístico de Processos, baseado em Shewhart e Deming, que refletiu no movimento da qualidade total e Seis Sigma (*Six Sigma*), trabalhando a análise criteriosa de processos com a identificação das causas dos problemas e, como segundo antecedente, o seu próprio trabalho em conjunto com Champy (HAMMER; CHAMPY, 1994) que abordou a reengenharia de processos. Adicionalmente, Ziemba e Oblak (2013) afirmam que o BPM é intimamente relacionado a outros conceitos de gestão, como gestão de mudanças e gestão de recursos humanos.

Em meados da década de 1990 o cenário mundial também começou a perceber a possibilidade de aplicação do BPM na administração pública, o que ficou evidenciado com o surgimento das primeiras publicações relacionadas a esta temática no setor público (HOUY, FETTKE e LOOS, 2014)

Britto (2012) destaca que o Gerenciamento de Processos de Negócio representa uma mudança essencial de mentalidade para as organizações, independente da sua finalidade ou natureza, uma vez que reconhece a importância dos processos para um bom planejamento e que um bom planejamento pode levar a melhores resultados organizacionais.

Adicionalmente, a ABPMP (2021) afirma que nas organizações tradicionais, geridas funcionalmente, as tomadas de decisões estratégicas ficam restritas às funções corporativas ao nível de unidade de negócio e como resultado aparecem as ineficiências e mau desempenho, além da ocorrência de rupturas com maior frequência durante as transferências de propriedade (*handoffs*) entre as funções. Essas falhas ficam mais visíveis uma vez que os gestores são avaliados pelo desempenho das suas funções de silo ao invés do desempenho dos processos interfuncionais. Da mesma forma, Rummler e Brache (2005) consideram que as maiores oportunidades de melhorias dos processos estão nessas interfaces funcionais (ou pontos em que o bastão é passado de um departamento para outro). A Figura 5 apresenta a visão funcional e a visão de processos em uma organização.

Figura 5 - Visão funcional e visão por processos em uma organização



Fonte: ABPMP, 2021, p. 45.

Uma visão por processos adiciona na organização novas funções responsáveis por gerir processos ponta a ponta, por meio de fronteiras funcionais como uma solução para as lacunas de comunicação nos *handoffs* e ineficiências dos processos (ABPMP, 2021)

Oliveira e Neto (2009) salientam que muitas ações de BPM são importantes, pois possibilitam a consolidação de um modelo de processos com a geração de diagramas operacionais, com a descrição do estado atual do negócio (*as-is*), a idealização do melhor cenário (*should be*) e a proposição da implementação mais adequada para a organização (*to-be*).

Adicionalmente, Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) apontam alguns fatores críticos de sucesso e barreiras à implantação do BPM nas organizações (Quadro 10).

Quadro 10 - Fatores de sucesso e barreiras à implantação do BPM

Fatores críticos de sucesso
Apoio da alta direção, incluindo a presidência e alto escalão
Alinhamento das iniciativas de BPM à estratégia da organização
Estratégias para tratar a gestão da mudança
Capacitação das pessoas envolvidas
Informatização, automação e nível de investimento em TI

Continua...

Quadro 10 - Fatores de sucesso e barreiras à implantação do BPM
(conclusão)

Fatores críticos de sucesso
Definição clara do dono do processo
Conclusão de projetos de processos que devem ser iniciados e finalizados, não deixando a percepção de que não adiantou o esforço aplicado
Cultura de padronização de processos
Percepção que nenhum processo é estático
Barreiras na implementação do BPM
Falta de informações dos profissionais
Falta de metodologias adequadas
Não definição de métricas de sucesso
Desinformação quanto às ferramentas necessárias

Fonte: Adaptado de Baldam, Valle e Rozenfeld, 2014, p. 79.

Os autores afirmam que apesar das vantagens advindas com a implantação do BPM, algumas iniciativas podem não atingir por completo os objetivos esperados em função da não observância aos fatores críticos de sucesso apresentados no Quadro 10 e salientam a importância de um planejamento adequado e um bom direcionamento das atividades.

Raczyńska (2015) aponta ainda outros dificultadores na implantação do BPM nas organizações públicas, como as condições regulatórias existentes, que são difíceis de mudar, a estrutura organizacional dos órgãos públicos, que não são orientadas para o cliente e sim para a hierarquia, impactando na transferência de competências e fluxo horizontal de informações, o grande número de procedimentos rígidos, resistência à mudanças pelos servidores, turbulência política no ambiente e a falta de um modelo consistente de implementação da gestão de processos nas organizações. Adicionalmente, Hall (2007), Korenova e Cepelova (2016) e Ziemba e Oblak (2013) descrevem os principais fatores que influenciam a gestão e a execução eficiente dos processos na administração pública (Quadro 12):

Quadro 11 – Fatores que influenciam a execução eficiente dos processos no setor público

	Fatores que influenciam a gestão dos processos no setor público
1	Ambiente legislativo rigoroso
2	Tendência para a ineficiência
3	Inadequado tempo de um processo
4	Burocracia forte
5	Falta de sanções pelo não cumprimento das obrigações

Continua...

Quadro 11 – Fatores que influenciam a execução eficiente dos processos no setor público
(conclusão)

	Fatores que influenciam a gestão dos processos no setor público
6	Recursos humanos insuficientes
7	Falta de fundos
8	Documentação ausente / insuficiente que descreve o processo
9	Implementação insuficiente de tecnologias de informação
10	Falta de critérios mensuráveis para resultados
11	Financiamento de fontes públicas
12	Baixa motivação dos funcionários
13	Baixo nível de conscientização pública sobre a essência e importância da administração pública
14	Remuneração por escalas salariais
15	Ambiente marcado pela política
16	Procedimentos administrativos complexos e que mudam com frequência
17	Competição por recursos financeiros

Fonte: Elaboração própria, baseado em Hall (2007), Korenova e Cepelova (2016) e Ziemba, Oblak (2013).

No entanto, um planejamento adequado e o envolvimento dos funcionários na concepção do projeto de melhoria podem minimizar essa situação e fornecer resultados muito satisfatórios na implantação do BPM nas organizações públicas (FITZPATRICK E VALSKOV, 2014; RACZYŃSKA, 2015).

Dentre os elementos apontados por Korenova e Cepelova (2016), extraídos do Quadro 12, os autores os classificam em fatores fixos e variáveis: fatores fixos são resultantes do ambiente em que as organizações públicas estão inseridas e podem não ser corrigidos significativamente pelos gestores mesmo com a aplicação do BPM; fatores variáveis são mais sensíveis às mudanças, o que significa que com o ajuste intencional deles, há a possibilidade de um efeito positivo maior na melhoria dos processos dentro das organizações públicas. Os autores afirmam ainda que a difícil eliminação dos fatores variáveis podem gerar consequências para o gerenciamento dos processos, conforme apresentado no Quadro 12:

Quadro 12 - Fatores fixos presentes nas organizações públicas e suas possíveis implicações na gestão dos processos

Características do ambiente da organização pública	Possíveis consequências para a gestão do processo
Ambiente legislativo rigoroso	Limitações na tomada de decisão
Tendência para a ineficiência	Desperdício de recursos
Falta de critérios mensuráveis para resultados	Identificação pouco clara de responsabilidades e desenvolvimento problemático de companheirismo com funcionários
Sistema problemático de motivação	Flutuação de funcionários
Ambiente marcado pela política	Flutuação de funcionários, clientelismo, corrupção
Remuneração por escalas salariais	Falta de profissionais qualificados, falta de interesse trabalhar em organizações públicas
Financiamento de fontes públicas	Controle estrito, liberdade limitada no uso de fundos
Baixo nível de conscientização pública sobre a essência e importância da administração pública	Imagem negativa da administração pública

Fonte: Adaptado de Korenova e Cepelova, 2016.

Ziemba e Oblak (2013) afirmam que, apesar das barreiras existentes, a gestão de processos é fundamental para o desenvolvimento de uma administração pública responsável, transparente e ágil e que os órgãos governamentais já estão cientes da importância e necessidade de se melhorar os processos governamentais por meio da implantação do BPM. No entanto, os autores destacam que a aplicação do BPM na administração pública tem um caráter e velocidade completamente diferentes do que ocorre em organizações empresariais, onde um processo pode ser melhorado quase dia a dia.

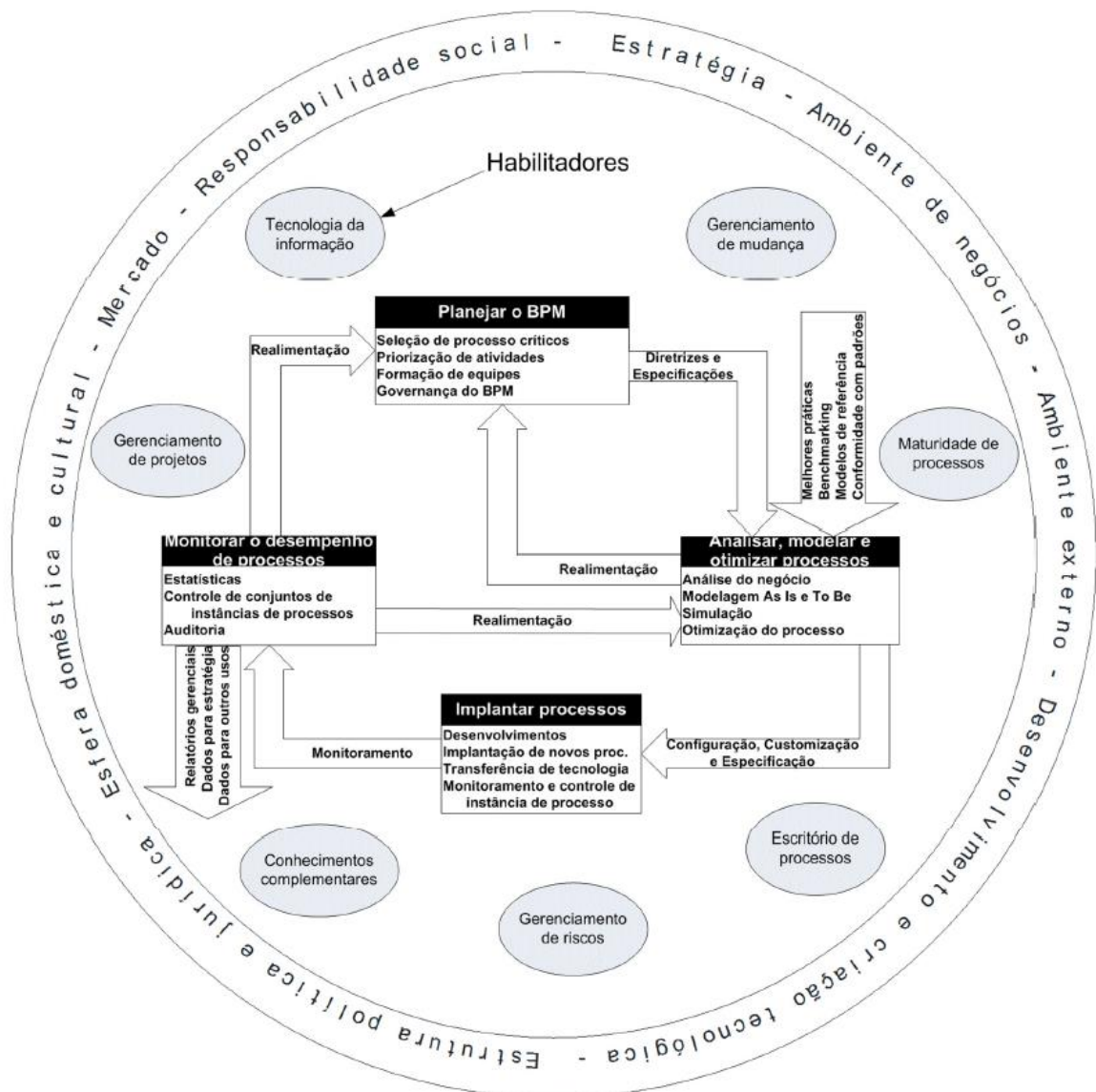
2.3.1 Ciclo de vida da Gestão de Processos

Com a necessidade de se gerenciar os processos organizacionais, as metodologias de mapeamento e gestão de processos surgem como uma das opções de auxiliar os gestores a conseguir alcançar os melhores resultados e aperfeiçoar suas operações (PRADELLA *et al.*, 2012). Existem várias propostas de como aplicar a Gestão de Processos em uma organização. A maior parte desses modelos apresenta uma forma cíclica, por isso são conhecidos como ciclo de vida da gestão de processos.

Um dos modelos clássicos presentes na literatura, orientado pelo BPM, é o de Smith e Fingar (2006), que propõem um modelo baseado em 7 etapas: descoberta, design, desenvolvimento, execução, interação, monitoramento e controle, análise e, por fim, otimização. Jost e Scheer (2002), por sua vez, trazem uma proposta de ciclo de vida baseada em 3 etapas: design, implantação e controle. Havey (2006) apresenta um modelo de gerenciamento de processos baseado em seis fases: obtenção de requisitos, documentação de casos de uso, arquitetura e design, desenvolvimento, testes e produção. Apesar da variedade de modelos existente, observa-se que todos eles apresentam vários pontos de convergência desde o conteúdo até a sequência de aplicação, variando, porém, na ênfase que é dada em cada etapa.

Com o objetivo de simplificar a aplicação do BPM e apresentar um conjunto de etapas e ferramentas necessárias para essa aplicação, Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) baseado em vários modelos existentes, trazem uma proposta composta por quatro etapas (modelo adotado nesta pesquisa), conforme apresentado na figura abaixo (Figura 6):

Figura 6 - Ciclo do BPM Unificado



Fonte: Baldam, Valle e Rozenfeld, 2014, p 77.

As etapas desse ciclo estão descritas a seguir:

- **Planejar o BPM:** definir as atividades de BPM que contribuirão para o alcance das metas organizacionais e criar condições para a condução do BPM (como exemplo tem-se o entendimento do ambiente externo e interno e a estratégia, formar equipes de trabalho, indicar recursos necessário);
- **Analisar, modelar e otimizar processos:** Engloba atividades que possibilitam o entendimento de toda a organização, com a geração de informações sobre o processo atual (*as-is*) e/ou proposta do processo futuro (*to-be*), a partir da análise e verificação de lacunas

e desempenho. Inclui, nesse sentido, atividades como a modelagem do estado atual do processo (*as-is*), realização da análise e a otimização com a modelagem *to-be*. A coleta de dados, nessa etapa, poderá ocorrer por meio de entrevistas, observação, análise documental, entre outros, ou mesmo a combinação de recursos.

- Implantar processos: inclui atividades que garantirão a implantação e a execução dos processos, como testes e treinamentos;
- Monitorar o desempenho de processos: engloba atividades relacionadas ao controle geral do processo, gerando informações que posteriormente realimentarão as demais fases do ciclo, como auditorias e o apoio no registro de desempenho dos processos ao longo do tempo.

De forma semelhante, a ABPMP (2021) apresenta um ciclo de vida do BPM (Figura 7), com acréscimo da fase 3 (desenvolver iniciativas) que se refere ao desenvolvimento de planos de implementação relacionado às mudanças necessárias verificadas, fase essa já incluída na etapa de implantar processos proposta por Baldam, Valle e Rozenfeld (2014).

Figura 7 - Ciclo de vida do BPM (ABPMP)



Fonte: ABPMP, 2021, p. 75.

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) salientam que a necessidade de seguimento de todas as fases dependerá do estágio de maturidade da organização em análise. Partes da organização, por exemplo, precisarão ter processos plenamente modelados; outras não terão essa necessidade, mas

terão que entender o ambiente organizacional. Outras vezes, pode ser que o processo em estudo já esteja em execução de modo satisfatório e só será necessário, à princípio, seu controle. Por fim, Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) afirmam que o ciclo apresentado não implica em um ambiente com prescrições rígidas, mas sim uma estrutura para situar em qual estágio um dado processo se encontra, naquele momento.

Com base nos objetivos propostos para esta pesquisa, não será o foco aqui as fases de implantação e monitoramento do desempenho do processo descritas na Figura 6 (ou fases de implementar mudanças e medir o sucesso descritas no ciclo de vida do BPM da ABPMP – Figura 7), etapas que poderão ser base para os trabalhos futuros advindos deste estudo.

2.3.2 Mapeamento de processos e a Linguagem BPMN

Dentro da gestão de processos, o mapeamento surge, então, como uma importante ferramenta de controle e acompanhamento dos processos nas organizações. Com a realização do mapeamento, as organizações podem obter ganhos consideráveis, uma vez que ele permite o controle dos processos, a compreensão dos atores, atividades e fluxos de trabalho, melhora a comunicação interna e externa, além de fornecer uma base sólida para a transferência de conhecimento (KOCBEK et al., 2015). Oliveira (2012) corrobora com esse pensamento ao salientar que a modelagem de processos, além de proporcionar a padronização de conceitos, permite também melhorar a qualidade e produtividade de produtos e serviços e facilitar a identificação e solução de problemas.

De acordo com Brito (2015), a modelagem de processos “nada mais é que um conjunto de atividades necessárias para a criação de representações de processos existentes. Ou que ainda estão em planejamento ou sendo projetados.” Nessa modelagem, a informação repassada, o nível de detalhamento e o tipo específico do modelo criado dependerão do objetivo que se espera. “Um diagrama simples pode ser suficiente para um projeto, enquanto um modelo totalmente desenvolvido pode ser necessário para outro” (ABPMP, 2021, p. 95).

Bueno (2020) afirma que em função das diferenças de gestão existentes nas organizações públicas e privadas, acredita-se que há também diferenças no uso que está sendo feito do mapeamento de processos com a utilização do BPM. O autor pontua que na administração pública o mapeamento dos processos visando a análise e o redesenho é realizado tendo como base a

existência de entraves e dificuldades na execução dos processos, com ênfase nos prazos. Já no setor privado é adotada uma abordagem econômica, com foco nos custos e produtividade.

Existem várias notações para a representação do modelo do processo e o que irá determinar a escolha da notação a ser utilizada é a forma como a informação pretende ser representada. A ABPMP (2021) traz uma descrição resumida das notações de modelagem mais comumente encontradas (Quadro 13):

Quadro 13 – Notações de modelagem de processos geralmente utilizadas

Notações para Modelação	Descrição
<i>Business Process Model and Notation (BPMN) 2.0</i>	Norma criada pelo <i>Object Management Group</i> ; 103 ícones, úteis para apresentar um modelo a múltiplos públicos.
<i>Event-driven process chain (EPC)</i>	Desenvolvido no âmbito da arquitetura ARIS, considera os eventos como estímulos (<i>triggers</i>) ou resultados de uma etapa do processo; útil para a modelação de conjuntos complexos de processos.
<i>Flowcharting</i>	Originalmente aprovado como uma norma ANSI, inclui um conjunto muito simples e pequeno de símbolos que não são padronizados; facilita a captura rápida do fluxo de processos.
<i>Swim lanes</i>	Não é uma notação distinta, mas uma adição à maioria dos outros sistemas de notação; ajuda a identificar <i>handoffs</i> num processo.
<i>Unified Modeling Language (UML)</i>	Mantido pelo <i>Object Management Group</i> , é um conjunto padrão de técnicas com diagramas cuja notação é principalmente utilizada para descrever os requisitos dos sistemas de informação.
<i>Value stream mapping</i>	Utilizada a partir do <i>Lean Manufacturing</i> é um conjunto muito simples de símbolos; usado para adicionar custos de recursos e elementos de tempo de processos a um modelo de processos serve para retratar claramente a eficiência dos processos.

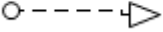
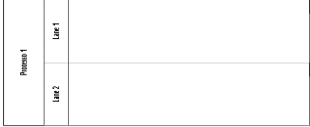
Fonte: ABPMP, 2021, p. 97.

Para este estudo a notação escolhida foi a BPMN, devido a sua facilidade de compreensão, versatilidade e fornecimento de um conjunto robusto de símbolos para a realização da modelagem de diferentes aspectos dos processos de negócio (ABPMP, 2021). Também serve como padrão para a importação e exportação de diagramas desenhados em diferentes softwares por suportarem a notação (REZENDE *et. al.*, 2019, p. 5), sendo alguns gratuitos, como é o caso do Bizagi, que foi utilizado para a realização da modelagem nesta pesquisa. Ainda, para a utilização da notação não é necessário o pagamento de taxas iniciais ou *royalties* (SILVER, 2017).

Com o padrão BPMN é possível também criar modelos mais complexos e detalhados utilizando diferentes elementos disponibilizados na notação (TELES, 2017), abrangendo grande

variedade de tipos de modelagem (KOCBEK *et al.*, 2015). Todos esses benefícios, de acordo com Valle e Oliveira (2009) fazem com que esse padrão de linguagem apresente a tendência de permanecer líder no mercado e atualmente é o mais utilizado pelas organizações. O Quadro 14 apresenta os principais componentes disponíveis no padrão BPMN:

Quadro 14 - Principais componentes do padrão BPMN

Componente	Descrição	Notação
Eventos	Um evento é um gatilho dentro da execução do processo de negócio, o qual tem uma causa ou impacto que afeta o modelo. Existem três tipos de eventos, baseados no momento em que afetam o fluxo: Início, Intermediário e Final.	
Atividade/ subprocesso	É o termo utilizado para representar o trabalho executado na organização. Atividades podem ser atômicas (tarefas) ou não atômicas (subprocessos).	
Decisões	Usado para controlar o direcionamento do fluxo das atividades, convergindo ou divergindo de acordo com as expressões descritas no componente.	
Fluxo de sequência	Utilizado para definir a ordem de execução do fluxo de atividades	
Fluxo de mensagem	Utilizado para trocar mensagens entre dois participantes em um processo.	
Piscina	Representação gráfica de um participante colaborador do processo.	
Raias	Subdivisão de uma piscina, comumente utilizado para representar diferentes categorias ou papéis envolvidos no processo.	
Objeto de dados	Representa as informações que as atividades necessitam ou produzem durante sua execução.	
Grupo	Artefato utilizado para facilitar o entendimento do modelo, agrupando elementos em uma categoria de acordo com as regras do negócio. Não afeta o fluxo de sequência das atividades.	
Anotações	Usado para acrescentar qualquer tipo de informação necessária para melhorar a documentação do processo de negócio.	

Fonte: Adaptado de Teles (2017, p. 30).

De acordo com Campos (2014), a notação BPMN é muito utilizada na modelagem de processos, tanto na academia quando no mercado e foi recomendado o seu uso nos projetos do governo.

2.3.3 Normalização dos termos utilizados

De acordo com Andrade (2017) diferentes significados podem ser utilizados para termos iguais e nem sempre há consenso na definição de termos e conceitos. Essas distinções podem ser reflexo de uma opção ideológica e filosófica, podendo não representar uma taxonomia correta ou errada, mas apenas uma classificação em conformidade com um determinado contexto. (AQUINO; CARLAN; BRASCHER, 2009).

No Quadro 15 estão estabelecidos conceitos comumente utilizados nesta pesquisa, a fim de se evitar que as definições sejam tomadas de forma inadequada para o contexto estudado.

Quadro 15 - Termos utilizados no contexto desta pesquisa

Termo	Definição
Agregação de valor	Atividades de valor agregado são aquelas que contribuem para o resultado do processo de forma positiva
Análise dos processos	Criação de uma compreensão comum do estado atual dos processos e de como os processos atingem os objetivos declarados
<i>As-is</i>	Estado atual dos processos de negócio.
Ator de processo	Executores, gestores, fornecedores, clientes ou sistemas que contribuem diretamente para a realização das atividades do fluxo do processo.
Canal de comunicação	Ferramenta ou meio utilizado pela organização para se comunicar com o público externo e/ou atores dos processos organizacionais.
Desenho de processos	Envolve a criação do estado futuro do processo
Dono do processo	Pode ser uma pessoa ou um grupo de pessoas com a responsabilidade e a prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processos de negócio.
Eficiência	Conjunto resultante entre a eficiência econômica, administrativa ou de gestão, política e de serviço prestado, tendo sempre em vista a satisfação dos cidadãos usuários. Assim, mais do que produtividade, deve considerar também a satisfação dos usuários do serviço público
<i>Handoffs</i>	Qualquer ponto em um processo no qual o trabalho ou a informação passa de uma função para outra.
<i>Input</i>	Representam as entradas ou os recursos utilizados pela organização
Modelagem de processos	O conjunto de atividades envolvidas para criação de representações de processos existentes ou propostos. Pode prover uma perspectiva de ponta a ponta ou uma porção de processos primários, de suporte ou de gerenciamento

Continua...

Quadro 16 - Termos utilizados no contexto desta pesquisa

(conclusão)

Termo	Definição
Processo de negócio	No contexto de BPM, um processo de negócio é definido como um trabalho para produzir e entregar um resultado, produto ou serviço, independentemente de onde as atividades são realizadas. Pode ser interfuncional ou intrafuncional.
Output	São as saídas do processo ou produtos e serviços produzidos
To-be	Representa o estado futuro de processos de negócio. Visa produzir alternativas para o estado atual e incorpora melhores práticas, redesenho, reengenharia e/ou mudança de paradigma.

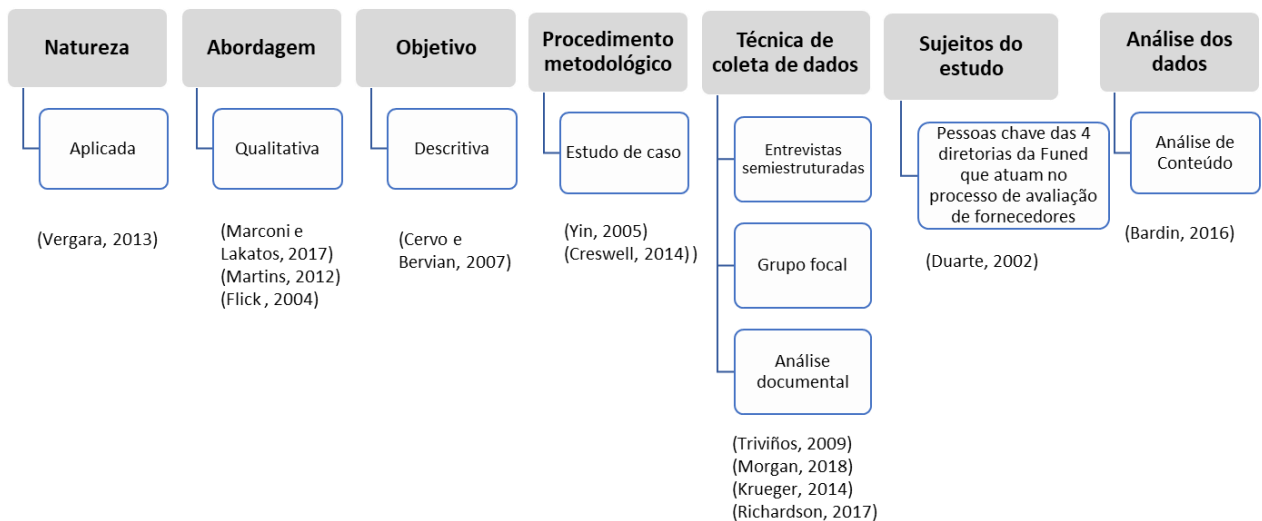
Fonte: Elaboração própria, com base em ABPMP (2021) e Andrade (2017).

Vale destacar que outros conceitos não presentes nesse quadro e utilizados no estudo estão descritos no corpo da dissertação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo abordar os aspectos relativos ao método e procedimentos empregados no desenvolvimento deste estudo, perpassando pelo caminho investigativo e os instrumentos utilizados para a consecução dos objetivos propostos e resolução do problema de pesquisa. A Figura 8 apresenta uma síntese do delineamento da pesquisa:

Figura 8 - Síntese do delineamento da pesquisa



Fonte: Elaboração própria, 2021.

Todo o detalhamento dos procedimentos metodológicos sintetizados na Figura 8 estão descritos nos tópicos seguintes (3.1 a 3.6).

3.1 Caracterização da pesquisa

Este estudo constitui uma pesquisa de natureza aplicada. Nesse tipo de pesquisa, os problemas precedem, muitas vezes, do ambiente profissional e objetivam resolver problemas concretos, imediatos ou não (VERGARA, 2013). Este é o caso desta pesquisa, uma vez que pretende, por meio da gestão de processos, propor melhorias na tomada de decisão do processo de avaliação de fornecedores da Fundação Ezequiel Dias, que apresenta problemas que afetam a concretização das atividades de forma eficiente e efetiva.

Em relação à abordagem, esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa. Marconi e Lakatos (2017) afirmam que esse tipo de pesquisa consiste em analisar e interpretar as questões mais profundas, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento. Martins (2012) corrobora com essa definição salientando que nos estudos qualitativos há uma preocupação pela interpretação do ambiente estudado e a busca de informações com base na perspectiva dos indivíduos envolvidos na pesquisa. A utilização desse tipo de pesquisa pode ser justificada neste estudo, uma vez que foi realizada uma análise aprofundada do ambiente estudado (Funed), com foco no processo de avaliação de fornecedores, tendo como base a perspectiva dos servidores envolvidos nas atividades do processo, por meio de entrevistas e grupo focal. Além disso, este estudo está pautado na diversidade de participantes, reflexividade do pesquisador e variedade de métodos de coleta de dados (entrevista, grupo focal e análise documental), características típicas da pesquisa qualitativa (FLICK, 2004).

Quanto aos objetivos, essa pesquisa possui um caráter descritivo, uma vez que permite a descrição e análise do processo de avaliação de fornecedores na Funed, por meio de dados colhidos na própria fundação, advindos de entrevistas e grupo focal com servidores, bem como análise de documentos fornecidos pela própria Fundação, em que foi tomado o cuidado para não manipular os dados coletados. Para Cervo e Bervian (2007) na pesquisa descritiva há a observação, registro, análise e definição de correlação entre variáveis, sem a finalidade de manipular as informações, utilizando-se de dados e fatos colhidos da própria realidade.

Em relação aos procedimentos metodológicos, essa pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso. Yin (2005) afirma que esse tipo de pesquisa permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando nuances difíceis de serem enxergadas “a olho nu”. O autor também destaca que o estudo de caso possui capacidade de utilizar uma ampla variedade de evidências, tais como: entrevistas, documentos e observações. Corroborando com esse conceito, Creswell (2014) salienta que o estudo de caso deve ser utilizado quando o pesquisador está trabalhando com casos claramente identificáveis e delimitados, buscando uma profundidade na compreensão da situação. Essa pesquisa, com base nessas perspectivas, atende aos requisitos de um estudo de caso, visto que teve como propósito explorar um caso, situado em um órgão público delimitado (Funed), por meio de coleta de dados com uma variedade de métodos (entrevistas, grupo focal, análise documental) e buscando a compreensão, em profundidade, do processo de avaliação de fornecedores da instituição em estudo.

3.2 Caracterização da organização estudada

A Fundação Ezequiel Dias (Funed), fundada em 1907, é uma entidade vinculada à Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES/MG) que trabalha na busca de soluções em saúde para o fortalecimento do SUS (FUNED, 2018).

Atuando em três áreas relacionadas à saúde pública, a Funed é reconhecida como um importante Instituto de Ciência e Tecnologia do estado de Minas Gerais (FUNED, 2018). A Figura 5 apresenta as quatro Diretorias que compõe Fundação, sendo que a Diretoria Industrial (DI) possui foco na produção de medicamentos, a Diretoria do Instituto Otávio Magalhães (DIOM) é responsável pela realização das análises laboratoriais relacionadas à saúde pública, a Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento (DPD) tem foco na realização de pesquisas científicas na área da saúde e, por fim, a Diretoria de Planejamento e Gestão Financeira (DPGF) representa a diretoria meio que dá apoio a todas as atividades das outras diretorias (onde se encontra a área de compras, setor financeiro, recursos humanos, entre outros).

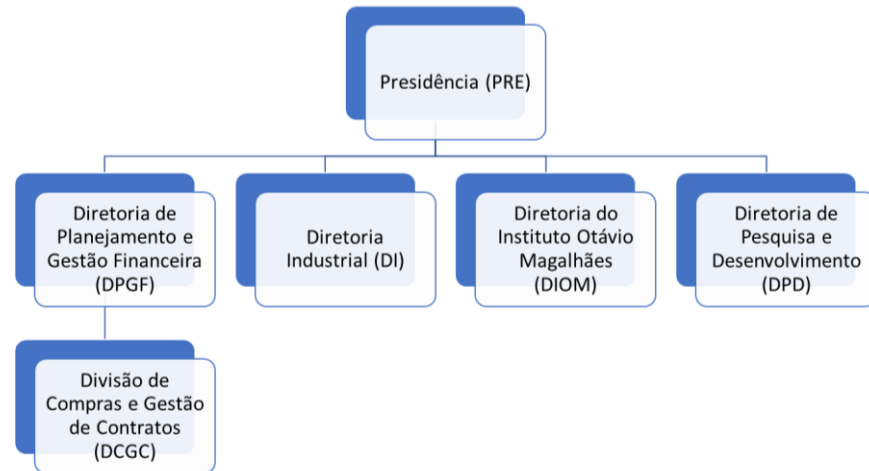
O decreto n.º 47.910, de 7 de abril de 2020 que contém o estatuto da Fundação define as competências do órgão:

“Art. 2º – A Funed tem como competência realizar pesquisas para o desenvolvimento científico e tecnológico no campo da saúde pública, pesquisar e produzir medicamentos,

bem como realizar análises laboratoriais no campo dos agravos à saúde coletiva em consonância com as diretrizes estabelecidas pela política estadual de saúde” (MINAS GERAIS, 2020)

A Figura 9 apresenta, de forma esquematizada, a estrutura da atual da Funed:

Figura 9 - Estrutura interna da Funed



Fonte: Elaboração própria, 2020.

Além das diretorias da Fundação (DPGF, DI, DPD e DIOM), a Figura 9 apresenta também a área responsável pelo acompanhamento do processo de avaliação de fornecedores na Instituição, a Divisão de Compras e Gestão de Contratos (DCGC), subordinada à DPGF, e o Serviço de Contratos (SCONTR), responsável pela gestão do processo de geração de contratos, que possui relação direta também com a fiscalização dos contratos e avaliação de fornecedores, tratados nesta pesquisa.

Além da relevância social que a atividade da Funed possui, que ficou mais evidente ainda no ano de 2020, com a atuação da fundação no combate à Covid-19 no Estado de Minas Gerais (FUNED, 2021), a escolha da fundação como base para realização da pesquisa se justifica também pelo grande impacto financeiro que o órgão representou no Estado de Minas Gerais nos últimos anos com a compra de materiais e serviços para o desenvolvimento de suas atividades, dado esse estreitamente interligado ao cerne desta pesquisa. De acordo com o Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais, dentre os 72 órgãos vinculados ao governo estadual, a Fundação Ezequiel Dias ocupa posição 14 em relação ao valor homologado relativo ao gasto do órgão com a compra de materiais e serviços no ano de 2019 (Tabela 1).

Tabela 1 - Valor homologado para compra por órgão de MG em de 2019

	Órgão demandante	Valor homologado (R\$)
1	Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais	1.635.930.407,87
2	Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais	585.828.608,71
3	Secretaria de Justiça e Segurança Pública	541.754.429,13
4	Secretaria de Estado da Saúde	409.376.982,45
5	Polícia Militar de Minas Gerais	247.599.268,34
6	Procuradoria Geral de Justiça	213.956.723,85
7	Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais	201.930.177,20
8	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão	183.419.442,38
9	Polícia Civil do Estado de Minas Gerais	176.854.126,35
10	Departamento de Edificações e Estradas de Rodagem	143.054.162,71
11	Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais	110.381.029,06
12	Inst. de Previdência dos Servidores de MG	96.177.325,37
13	Inst. de Previdência dos Militares de MG	53.348.875,56
14	Fundação Ezequiel Dias	53.261.742,37

Fonte: Minas Gerais, 2019.

Ainda, de acordo com a Tabela 1, a Fundação Ezequiel Dias ocupa o terceiro lugar em relação aos órgãos vinculados à área da saúde que apresentou maior valor homologado com procedimentos de contratações no âmbito do Estado de Minas Gerais no ano de 2019, ficando atrás apenas da Secretaria de Estado da Saúde (SES) e da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG). No entanto, dentre esses 3 órgãos, a Funed é o que possui maior quantidade de contratos firmados no ano de 2019 (156 contratos firmados). A Tabela 2 apresenta essa situação:

Tabela 2 - Quantidade de contratos firmados com a Administração Pública em 2019

	Órgão demandante	Quantidade de contratos firmados
1	Fundação Ezequiel Dias	156
2	Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais	145
3	Secretaria de Estado da Saúde	72

Fonte: Minas Gerais, 2019.

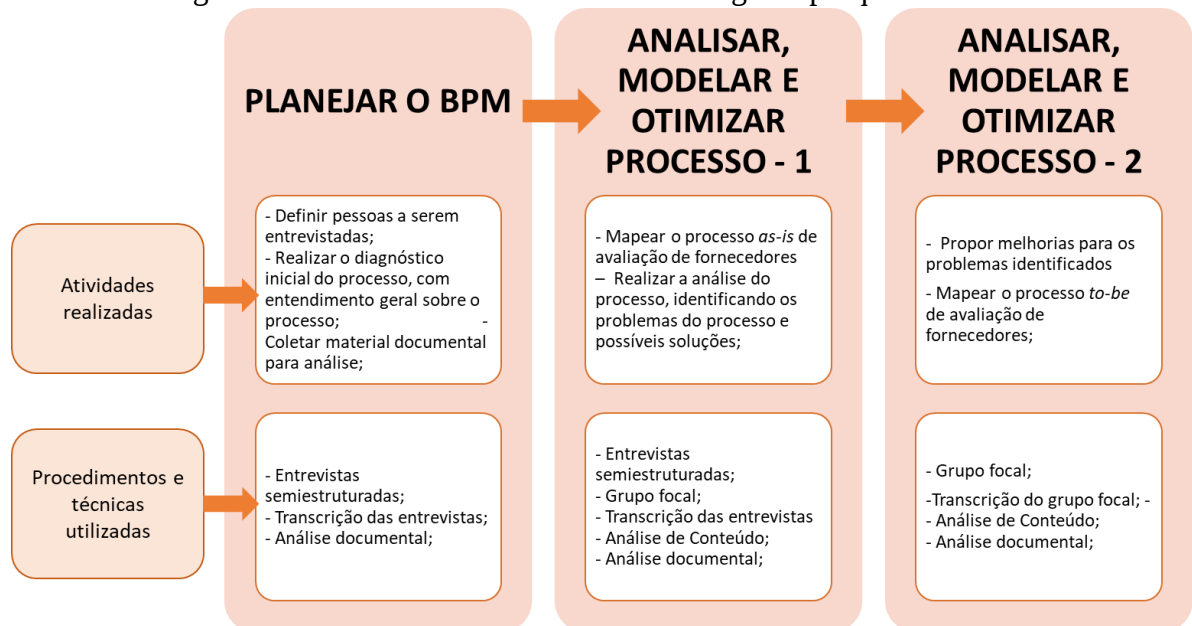
Essa informação mostra a relevância da escolha da Funed para o estudo do problema desta pesquisa, uma vez que a quantidade de contratos firmados impacta diretamente na importância na tomada de decisão relacionada ao processo de avaliação de fornecedores.

3.4 Coleta e análise dos dados

Todo o procedimento para coleta de dados, bem como os roteiros de entrevistas seguidos foram submetidos à análise do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do CEFET-MG e todas as atividades que envolveram coleta de dados com seres humanos só foram inicializadas após o parecer favorável desse Comitê, que ocorreu em 14 de dezembro de 2020 (Projeto CAAE: 40163520.0.0000.8507).

O desenvolvimento da pesquisa se baseou nas etapas do ciclo BPM (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014) que foram apresentadas no referencial teórico deste estudo (Figura 3). No entanto, em função dos objetivos e limitação desta pesquisa, não foi realizado, de fato, a implantação das melhorias propostas com a análise do processo e sim a proposição das melhorias e o desenho do processo *to-be*, que poderá ser implementado pela Fundação posteriormente ou servirá como base para uma nova pesquisa. Pelo mesmo motivo apresentado (a não implantação das ações de melhorias propostas) a última etapa do ciclo BPM (Figura 3) intitulada de “Monitorar o desempenho de processos” não representa o foco desta pesquisa, podendo ser desenvolvida posteriormente como continuação a este estudo. A Figura 10 apresenta uma síntese das atividades que foram realizadas ao longo do desenvolvimento da pesquisa, tendo como os base nos objetivos deste estudo.

Figura 10 - Atividades desenvolvidas ao longo da pesquisa



Fonte: Elaboração própria, 2021.

Conforme apresentado na Figura 10, esta pesquisa foi realizada por meio dos seguintes tipos de coleta de dados:

- a) Entrevistas semiestruturadas;
- b) Análise documental;
- c) Grupo focal;

Na primeira etapa do estudo (planejar o BPM), foi realizada, primeiramente, uma entrevista semiestruturada (por meio do roteiro estruturado apresentado no Apêndice A) com servidor da área de compras (Divisão de Compras e Gestão de Contratos – DCGC) e outra entrevista com um servidor de um dos almoxarifados da fundação, que representa a área responsável pelo recebimento da maioria dos materiais que chegam na instituição, tendo as duas entrevistas o foco na realização de um diagnóstico inicial da situação relacionada ao processo de avaliação de fornecedores estudado. De acordo com Triviños (2009, p. 152) a entrevista semiestruturada “favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade”, além de manter a presença do pesquisador no processo de coleta de informações de forma consciente e atuante.

Por meio dessas entrevistas foi possível a identificação de outras pessoas-chaves das quatro diretorias que são responsáveis pela realização da avaliação de fornecedores nas suas áreas e/ou atuam como fiscais de contrato, além da coleta de documentos institucionais relacionados ao processo de avaliação de fornecedores disponibilizados pelos entrevistados e a identificação de legislações que abordam sobre o assunto estudado. De acordo com Duarte (2002, p.41) a escolha dos sujeitos que vão compor o universo de investigação é algo primordial, “pois interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado”.

A análise documental realizada culminou no montante de 11 documentos, conforme pode ser observado no Apêndice M. Foram analisados, neste trabalho, documentos tais como procedimentos, formulários institucionais e mapa de processo institucionais, além de legislações que abordam questões relacionadas à avaliação de fornecedores e fiscalização de contratos. De acordo com Richardson (2017), essa técnica consiste em uma série de operações com a finalidade de estudar documentos para a compreensão de circunstâncias sociais e econômicas. A análise documental facilitou, assim, o entendimento do processo de avaliação de fornecedores dentro da Funed e possibilitou a identificação de problemas existentes que afetam a operação do processo em estudo.

Na segunda etapa da pesquisa, intitulada de “Analisar, modelar e otimizar processo (etapa 1)”, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (por meio do roteiro de entrevista exposto no Apêndice B) com o total de 15 pessoas que atuam diretamente no processo de avaliação de fornecedores da Funed. Essas entrevistas objetivaram o mapeamento *as-is* do processo em estudo, bem como a identificação de problemas que afetam a efetividade e eficiência na operacionalização dessas atividades. Além das pessoas entrevistadas na primeira etapa do estudo (planejar o BPM), nesta segunda etapa foram entrevistadas também as pessoas indicadas pelo servidor da área de compras atuante nas atividades relacionadas, além de pessoas indicadas por esses últimos atores mencionados, que alegaram que essas indicações poderiam contribuir de forma considerável com a pesquisa por se tratar de pessoas com uma grande experiência na operacionalização do processo.

Com base nas entrevistas realizadas e documentos analisados, foi elaborado, nesta etapa, o mapeamento *as-is* do processo de avaliação de fornecedores da Funed (exposto nos apêndices H ao L), que foi validado por meio de uma reunião com um grupo focal (por meio do roteiro exposto no Apêndice C) com alguns dos participantes das entrevistas realizadas anteriormente. Vale ressaltar, no entanto, que apesar de todos os entrevistados na etapa anterior terem sido convidados (15 servidores), 10 servidores, participaram, de fato, desse grupo focal que ocorreu em meados de maio de 2021 de forma virtual, por meio do *google meet*. Morgan (2018) define o grupo focal como um instrumento para coletar dados por meio da interação do grupo sobre um tópico determinado pelo pesquisador. Krueger (2014) afirma que as características principais dos grupos focais são: o envolvimento de pessoas, a homogeneidade dos participantes quanto aos aspectos de interesse da pesquisa, a geração de dados, a natureza qualitativa e a discussão com foco baseado no propósito da pesquisa. Nessa reunião do grupo focal realizada, além da validação dos mapas de processos *as-is* elaborados, foram apresentados os resultados da análise de conteúdo das entrevistas realizadas na fase anterior com os problemas identificados relacionados ao processo e os participantes puderam acrescentar e discutir sobre outros problemas não apresentados pela pesquisadora, além de propor soluções para a melhoria do processo de avaliação de fornecedores da Funed.

Após mapeamento *as-is* validado, realização da análise das entrevistas e processo, e a identificação dos problemas advindos com a operacionalização do processo, foi realizada outra reunião com o grupo focal (segunda reunião com o grupo focal), objetivando a apresentação dos resultados e soluções propostas, bem como o a apresentação do processo *to-be* construído. Nesta reunião, os participantes puderam contribuir com as soluções propostas e com o processo *to-be*

apresentado. A condução dessa segunda reunião do grupo focal foi realizada com o auxílio de roteiro de entrevista (Apêndices D), objetivando facilitar e guiar a dinâmica do trabalho.

Vale destacar que, apesar das duas reuniões do grupo focal terem sido realizadas de forma virtual, os participantes tiveram uma participação detalhada e ativa, com a discussão dos pontos levantados, ambiente em que expressaram suas opiniões, ouviram e viram os demais participantes, minimizando, dessa forma, a perda de conteúdo.

O Quadro 16 apresenta, de forma sistemática, a quantidade de entrevistados em cada etapa do trabalho, bem como a Diretoria em que esses entrevistados atuam dentro da Funed.

Quadro 16 - Quantidade de entrevistados por Diretoria

Etapa do ciclo BPM	Tipo de coleta de dados	Pessoas por Diretoria			
		DPGF	DI	DIOM	DPD
1. PLANEJAR O BPM	Entrevistas	2	0	0	0
2. ANALISAR, MODELAR E OTIMIZAR PROCESSO	Entrevistas	5	4	4	2
	Grupo Focal	3	3	2	2
3. IMPLANTAR PROCESSO	Grupo Focal	0	3	2	1

Fonte: Elaboração própria, 2021.

É importante salientar que todas as pessoas participantes das entrevistas nas etapas 1 e 2, conforme apresenta o Quadro 16, foram convidadas a participarem das duas reuniões do grupo focal nos dois momentos posteriores. Após a finalização das entrevistas e reuniões do grupo focal (que foram gravadas com consentimento dos participantes), ocorreu a transcrição dos arquivos de vídeo, objetivando facilitar a análise dos dados. As falas dos entrevistados (E) foram inseridas ao longo da análise e discussão dos resultados, seguidas de uma numeração representando todos os participantes das entrevistas (E1 a E15), de forma a sustentar os achados da pesquisa. Com base nas considerações apontadas por esses participantes nas duas reuniões do grupo focal, foi necessário a adequação do *processo to-be* inicialmente proposto, que se encontra de forma detalhada nos apêndices M, N, O, P e Q.

Destaca-se, ainda, que não foi possível a qualificação dos participantes das entrevistas e grupo focal com a atribuição de maiores detalhes sobre os entrevistados, em função da necessidade

de preservação do anonimato destes. Qualquer outro detalhe atribuído poderia ensejar na identificação dos participantes, infringindo os aspectos éticos da pesquisa.

3.5 Análise dos dados

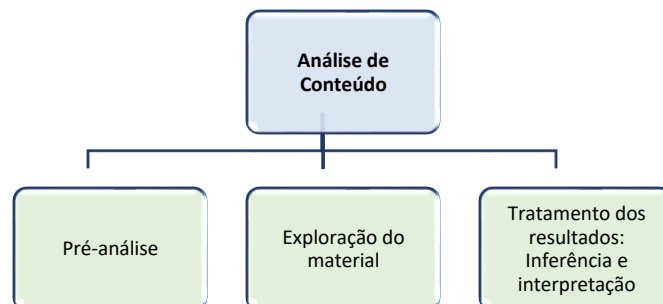
Para a análise dos dados, foi utilizada uma das técnicas mais aplicáveis em pesquisas qualitativas: a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2016) a análise de conteúdo pode ser definida como:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens, inferências essas que recorrem a indicadores (quantitativos ou não)” (BARDIN, 2016, P. 41).

Chizzotti (2013) corrobora com essa definição salientando que a análise de conteúdo objetiva decompor o texto em categorias para a realização da enumeração das unidades e as inferências que possam ser visíveis ou não. Por meio dessa categorização é possível extrair os significados temáticos, a frequência da citação de palavras ou temas, atribuindo à pesquisa uma certa imparcialidade e objetividade. O pesquisador, porém, deve buscar a compreensão dos significados que estão por trás das mensagens analisadas, objetivando enxergar um sentido diferente.

Bardin (2016) apresenta três fases fundamentais da análise de conteúdo, conforme o apresentado na Figura 11: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação.

Figura 11 – Fases da análise de conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin (2016).

A fase de pré-análise é a fase de organização, em que ocorre a leitura flutuante, ou seja, o primeiro contato com os documentos que serão submetidos à análise. Nesta etapa foram realizadas as leituras dos documentos coletados nas entrevistas realizadas e outros correlacionados ao assunto do estudo (apresentados no apêndice M) e das transcrições das entrevistas realizadas.

Já a segunda etapa, intitulada de fase da exploração do material, consiste na realização de operações de codificação, com o recorte do texto analisado em unidades de registro e a definição das categorias. Nessa categorização há a classificação dos elementos constitutivos do texto analisado de modo a permitir um agrupamento por analogia, com base em critérios previamente definidos, objetivando a realização da inferência (BARDIN, 2016). A autora pontua ainda que a definição das categorias de análise pode ocorrer a partir dos conceitos do referencial teórico ou das verbalizações referentes aos temas. A categorização realizada nesta pesquisa, conforme apresentado no Quadro 17

Quadro 17, foi realizada posteriormente à realização das entrevistas, tendo como base as verbalizações dos entrevistados, que permitiu a identificação de elementos comuns relacionados aos problemas existentes no processo de avaliação de fornecedores da Funed.

Quadro 17 - Categorização na pesquisa

Categoria	Subcategoria
Falta de visão sistêmica	Lacunas na comunicação
	Informações preenchidas sem finalidade específica
	Falta de suporte das áreas envolvidas
Problemas na Execução da rotina	Atividade realizada de forma superficial ou mecanicista
	Despadronização na execução da atividade
	Lacunas de treinamento
Aspectos externos influenciadores	Lacunas no sistema utilizado
	Dificuldade no angariamento de fornecedores
	Aspectos regulatórios

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

A análise de conteúdo foi realizada com o apoio do software Maxqda, que auxiliou na organização e visualização dos dados. Bardin (2016, p.175) aponta que a utilização de softwares

como auxiliares na realização da análise de conteúdo é interessante quando “a análise é complexa e comporta um grande número de variáveis a tratar em simultâneo” (BARDIN, 2016, p. 175).

Por fim, na terceira fase do processo de análise do conteúdo (tratamento dos resultados – a inferência e interpretação), de acordo com Bardin (2016) o pesquisador procurara tornar os dados significativos e válidos. Esta interpretação ou inferência deverá ir além do conteúdo manifesto dos documentos, pois, interessa ao pesquisador o conteúdo latente, o sentido que se encontra por trás do imediatamente apreendido (CÂMARA, 2013). Toda a análise (inferência e interpretação) está descrita no tópico 4, que trata da apresentação dos resultados.

Todas as transcrições das entrevistas e reuniões do grupo focal, bem como os documentos identificados para análise documental (apêndice M) foram inseridos no sistema utilizado (Max QDA), que, com a inserção também das categorias e subcategorias identificadas, foi possível, ao longo da leitura e análise, a atribuição a cada parágrafo, frase ou palavra do texto (da transcrição ou documento) à categoria e subcategoria criada. O sistema auxiliou, dessa forma, na organização dos dados, facilitando as alterações de categorias quando necessário, a criação e exclusão de novas categorias e subcategorias e, por fim, a contagem das ocorrências por categoria e subcategoria, de forma a quantificar os dados obtidos, facilitando a interpretação e suportando as inferências realizadas ao longo da pesquisa.

3.4. Aspectos Éticos

Em função das circunstâncias impostas pelo momento e necessidade da restrição de contato físico e isolamento social, todas as entrevistas, bem como as reuniões do grupo focal foram realizadas online, por videoconferências, por meio da plataforma *google meet*.

Os participantes da pesquisa foram escolhidos por trabalharem diretamente no processo de avaliação de fornecedores da Fundação Ezequiel Dias e se mostrarem interessados em participar da pesquisa. Não foram entrevistados menores de 18 anos (menores aprendizes e/ou estagiários) e pessoas que possuíam menos que 2 meses de experiência no processo de avaliação de fornecedores da Fundação, objetivando, assim, a obtenção de informações mais sólidas relacionadas ao processo.

As entrevistas e as reuniões do grupo focal foram agendadas por telefone e/ou e-mail em horário acordado com os participantes (com o *link* da reunião pelo *google meet* enviado ao e-mail dos participantes) e estes foram informados sobre o objetivo, relevância e benefícios da pesquisa,

bem como dos riscos envolvidos, sua gradação e forma de mitigação. Todos os entrevistados receberam também, previamente, por e-mail, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE – Apêndice E) para a realização da leitura e aceite para participação da pesquisa, que foi assinado e enviado para a pesquisadora antes da realização da entrevista e/ou grupo focal. Neste termo também consta o aceite da gravação da videoconferência. Além disso, os participantes também receberam por e-mail, previamente, o termo de autorização para uso de voz e/ou imagem, que também foi assinado e enviado por e-mail à pesquisadora (Apêndice F).

Os participantes foram informados da possibilidade de desistir de sua participação na pesquisa a qualquer momento, inclusive após finalizada a entrevista/ grupo focal. A duração das entrevistas e ou reuniões do grupo focal duraram, em média, 45 minutos, não ultrapassando o total de 60 minutos.

Os riscos decorrentes aos sujeitos participantes para a participação nesta pesquisa estão especificados a seguir e constam no TCLE:

1. Cansaço e desconforto: esse é um risco de grau mínimo, que será minimizado por meio de uma negociação coletiva para que as reuniões sejam feitas no melhor dia e horário para todos, respeitando o tempo máximo de duração de 1h. Além disso a pesquisadora estará atenta aos sinais verbais e não verbais de desconforto físico e poderá propor uma pausa, caso o participante deseje.
2. Possibilidade de constrangimento ao responder alguma questão: risco de grau mínimo, que será minimizado pela possibilidade de o participante não responder questões que não queira, bem como possa desistir da participação, sem prejuízo algum.
3. Estresse causado pelo uso da modalidade de videoconferência ou possível desconforto por dificuldades em lidar com a tecnologia utilizada: esse também é um risco de grau mínimo, que será reduzido a partir da escolha de uma plataforma para videoconferências estável, uso de internet cabeada pela pesquisadora para melhor conexão. Caso problemas técnicos permaneçam as reuniões podem ser remarcadas.
4. Quebra de sigilo e de anonimato, devido a possibilidade de extravio ou exposição indevida da gravação da videoconferência: esses são riscos de grau máximo, em relação aos quais a pesquisadora tomará as providências cabíveis, como restrição de acesso ao conteúdo apenas à pesquisadora e orientador, cuidados com o armazenamento seguro do material e utilização de códigos para identificação dos participantes visando a proteção do anonimato. Assim

que finalizadas as transcrições e análises, o material audiovisual produzido nos encontros será registrado em formato digital e guardados pela pesquisadora em local seguro, se comprometendo a mantê-lo pelo período de 5 anos. Após esse período os arquivos da gravação de imagem e voz serão destruídos. Os entrevistados ainda podem se recusar a participar ou ainda solicitar a exclusão dos dados, mesmo que a entrevista já tenha acontecido.

O registro desse consentimento do participante foi de suma importância para o cumprimento dos requisitos éticos, já que garantiu que os direitos do participante fossem respeitados e fornecidas todas as informações a respeito do andamento e condução da pesquisa. A coleta de dados envolvendo a participação de seres humanos somente ocorreu após o parecer favorável desse Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do CEFET-MG, que ocorreu em 14 de dezembro de 2020 (Projeto CAAE: 40163520.0.0000.8507).

Quanto aos benefícios da pesquisa estes foram diretos para o participante, uma vez que foi proposto um novo processo de avaliação de fornecedores (processo em que eles atuam) com melhorias que auxiliarão no aumento da efetividade, eficiência e eficácia do processo estudado. Com a realização da pesquisa, foi realizado o levantamento do processo atual de avaliação de fornecedores da fundação estudada com o mapeamento *as-is*, a análise do processo e a proposição de um novo processo (desenho - processo *to-be*), objetivando também promover benefícios à sociedade, com a promoção da transparência, otimização do processo trabalhado, redução de custos, refletindo diretamente na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

Ressalta-se ainda que os participantes terão acesso aos resultados da pesquisa de forma direta e por meio das publicações que surgirem destes. E que o relatório final, tratando dos aspectos éticos desta pesquisa será devidamente protocolado na Plataforma Brasil.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo é realizada uma análise dos resultados encontrados apoiada no referencial teórico utilizado nesta pesquisa. Inicialmente é contextualizado o momento de ocorrência do processo de avaliação de fornecedores estudado em relação ao macroprocesso de suprimentos da Funded e apresentado, de forma geral, como funciona o processo de recebimento de materiais ou execução de serviços e a avaliação de fornecedores na Fundação em estudo, com base no

mapeamento “*as-is*” elaborado por meio das entrevistas realizadas. Em seguida são apresentados os problemas identificados no processo com base nas categorias definidas com a análise de conteúdo das entrevistas: (4.1) Falta de visão sistêmica, (4.2) Problemas na execução da rotina e (4.3) Aspectos externos influenciadores. As categorias foram divididas em subcategorias que representam de forma mais detalhada esses problemas identificados.

À medida em que os resultados são analisados, são estabelecidas as relações deles com a discussão teórica acerca da utilização da gestão de processos para a melhoria dos processos e os impactos dos problemas encontrados nos processos decisórios da administração pública. Ao longo da discussão também são apresentados as melhorias propostas e o processo *to-be* (descrito de forma integral nos apêndices N ao R) com base nessas melhorias.

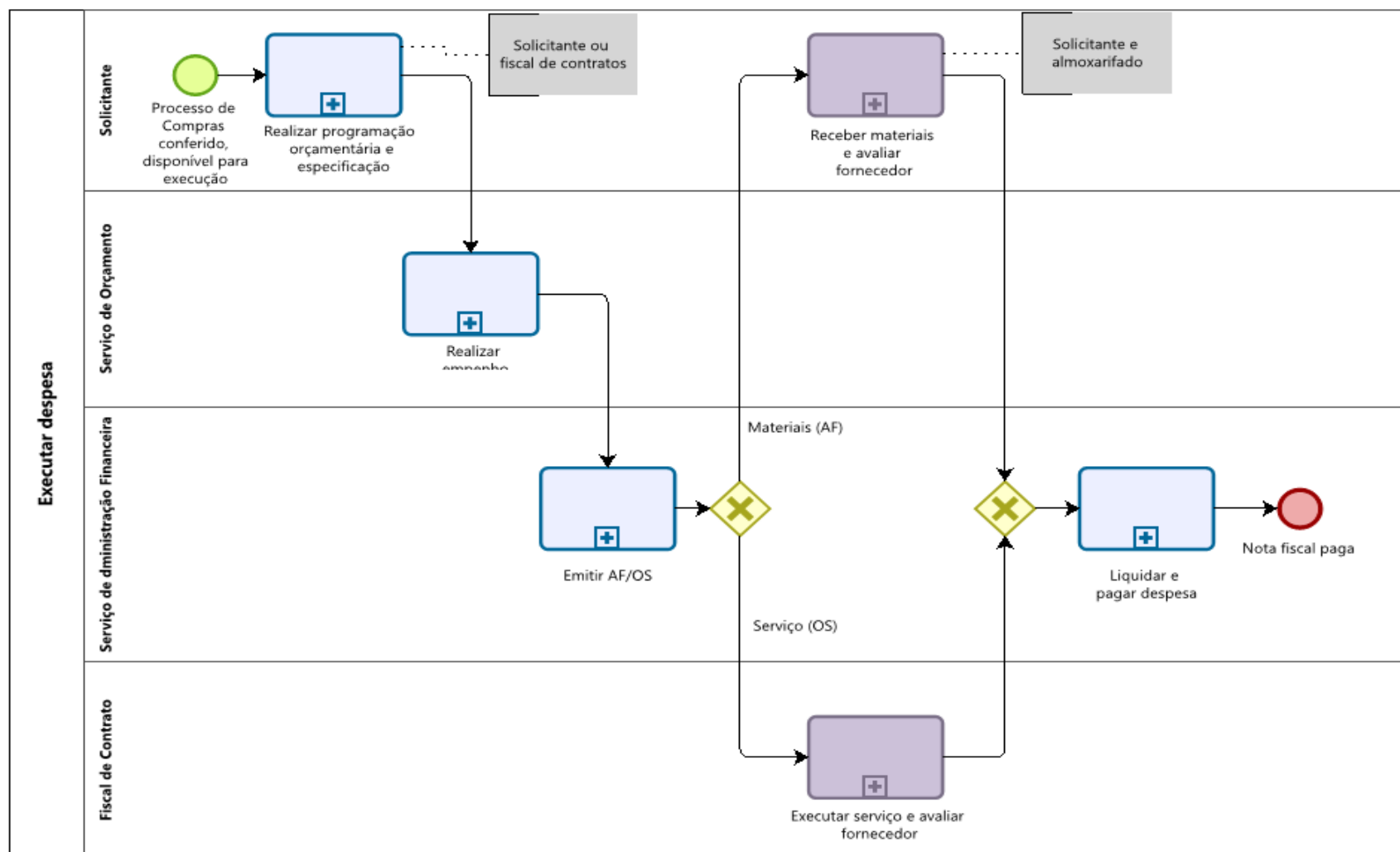
4.1 Macroprocesso de compras e o processo de avaliação de fornecedores na Funed

Com base na análise documental dos mapas de processos já existente na instituição relacionado ao processo de compras foi possível a construção de um macroprocesso de suprimentos (Apêndice G), a fim de contextualizar o processo em estudo nesta pesquisa. Apesar do processo de avaliação de fornecedores, que é o foco deste trabalho, fazer parte do macroprocesso de suprimentos e ter relação direta com este, não é o objetivo aqui o detalhamento das outras etapas desse macroprocesso. Afirma-se, no entanto, que esse macroprocesso está em consonância às etapas do processo de compras públicas definidas por vários autores (BORGES, WALTER E SANTOS, 2016; MEIRELLES, 2005; FARIA, 2017).

Anterior à explanação sobre o processo de suprimentos (ou execução da despesa), conforme apresentado no próximo parágrafo, é importante destacar que o cadastro dos fornecedores não é gerenciado pela Funed e sim pela SEPLAG. A inscrição do fornecedor no Cadastro Geral de Fornecedores de Minas Gerais (Cagef-MG) é pré-requisito para que o interessado seja contratado pelos órgãos de Minas Gerais, além de permitir a participação do fornecedor nos procedimentos de compras eletrônicas.

A última etapa do macroprocesso de suprimentos refere-se à execução da despesa, conforme descrito no Macroprocesso de compras exposto no Apêndice G. Nessa etapa, toda a formalização da compra já ocorreu e o fornecedor já está cadastrado no cagef-MG. O detalhamento

um pouco maior desse processo de execução se faz importante para entendimento do momento em que ocorre a avaliação de fornecedores na Funed. No entanto, conforme apresentado na Figura 12, optou-se por representar as etapas desse processo em forma de “subprocesso” com base na linguagem BPMN, uma vez que existem várias atividades que compõem cada etapa descrita que não foram detalhadas nesta pesquisa por não representarem o cerne deste trabalho. O detalhamento maior se fez necessário nos subprocessos relacionados diretamente à avaliação de fornecedores (que aparecem em destaque na Figura 12): o subprocesso denominado “Receber materiais e avaliar fornecedores, exposto nos apêndices H, I e J, e o subprocesso “Executar serviços e avaliar fornecedores”, mostrado de forma detalhada no apêndice K. Esses subprocessos (*as-is*) foram mapeados com base nas entrevistas realizadas com atores das atividades descritas nesses mapas.

Figura 12 – Execução da despesa⁴

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

⁴ Os subprocessos em destaque representam subprocessos diretamente relacionados com a avaliação de fornecedores, e que, por isso, foram detalhados nesta pesquisa (nos apêndices H, I, J e K)

Conforme apresentado na Figura 12 e Apêndices H, I e J, no caso de materiais, após emissão do Aviso de Fornecimento (AF) e recebimento desse documento pelo Almojarifado, há o envio dessa AF ao fornecedor requisitando a entrega e ao solicitante. Em posse da confirmação do recebimento dessa AF pelo fornecedor, o almojarifado agenda no Portal de Compras a entrega do material em até 30 dias corridos. Nesse período, caso verifique a necessidade de reagendamento de entrega, o solicitante poderá entrar em contato com o contratado e negociar uma nova data para a entrega, devendo, porém, realizar o reagendamento no Portal de Compras.

Quando o material chega na instituição, ele é recebido pelo almojarifado, que é responsável também por realizar a conferência do material com AF e Nota Fiscal (NF). Nos casos em que os materiais são armazenados na área do solicitante, há o envio desses materiais e NF para a área correspondente, onde o responsável realiza a conferência de forma mais técnica do material e o recebimento e armazenagem desse insumo. Como atividades subsequentes encontram-se o ateste da nota fiscal e avaliação de fornecedores utilizando-se o Portal de Compras e por meio do preenchimento de formulários próprios institucionais (DOC 5 e 6 – Apêndice M). Qualquer intercorrência existente no processo em relação à não conformidade de itens, atrasos ou não entregas é gerenciada, à princípio, pelos solicitantes e almojarifado em contato com os fornecedores. Caso essas situações não sejam resolvidas, o solicitante comunica ao fiscal de contrato o ocorrido e esse notifica formalmente o fornecedor utilizando-se, para isso, um formulário próprio da instituição (DOC 4 – Apêndice M). Se, apesar dessa notificação, não houver a resolução dessas intercorrências pelo contratado, o fiscal encaminha o processo de compras para a Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças (DPGF), responsável por avaliar a possibilidade de apuração de irregularidade e indicação de penalidade.

Um subprocesso correspondente ocorre no caso de execução de serviços, conforme apresentado no Apêndice K. Nesse novo contexto, o fiscal de contrato acompanha, de forma mais constante, a prestação do serviço pelo fornecedor, sendo responsável também pela medição do serviço prestado, o ateste da nota fiscal, a notificação ao fornecedor pelas intercorrências e, por fim, a avaliação de fornecedores. Essa última etapa, diferente do processo relacionado a materiais em que o fornecedor é avaliado no Portal de Compras de forma tempestiva (após o recebimento do material), no caso de serviços é realizada por meio de uma planilha institucional (DOC 7 -Apêndice M) enviada à área de compras semestralmente e não há um agendamento do início da execução no Portal de Compras. Além disso, quando se trata de serviços contínuos em que há um contrato

contínuo na Instituição, há uma requisição pelo solicitante em um sistema interno da instituição (SESUITE), solicitando o serviço em questão (ex: Limpeza interna, serviços de chaveiro, entre outros).

Por fim, a área de compras é responsável pela compilação dos dados de avaliação de fornecedores (tanto de materiais quanto de serviços) realizado no Portal de Compras e disponibilização desses dados na Intranet da Fundação. Esse subprocesso é apresentado no Apêndice L, com base em entrevistas realizadas com atores do processo.

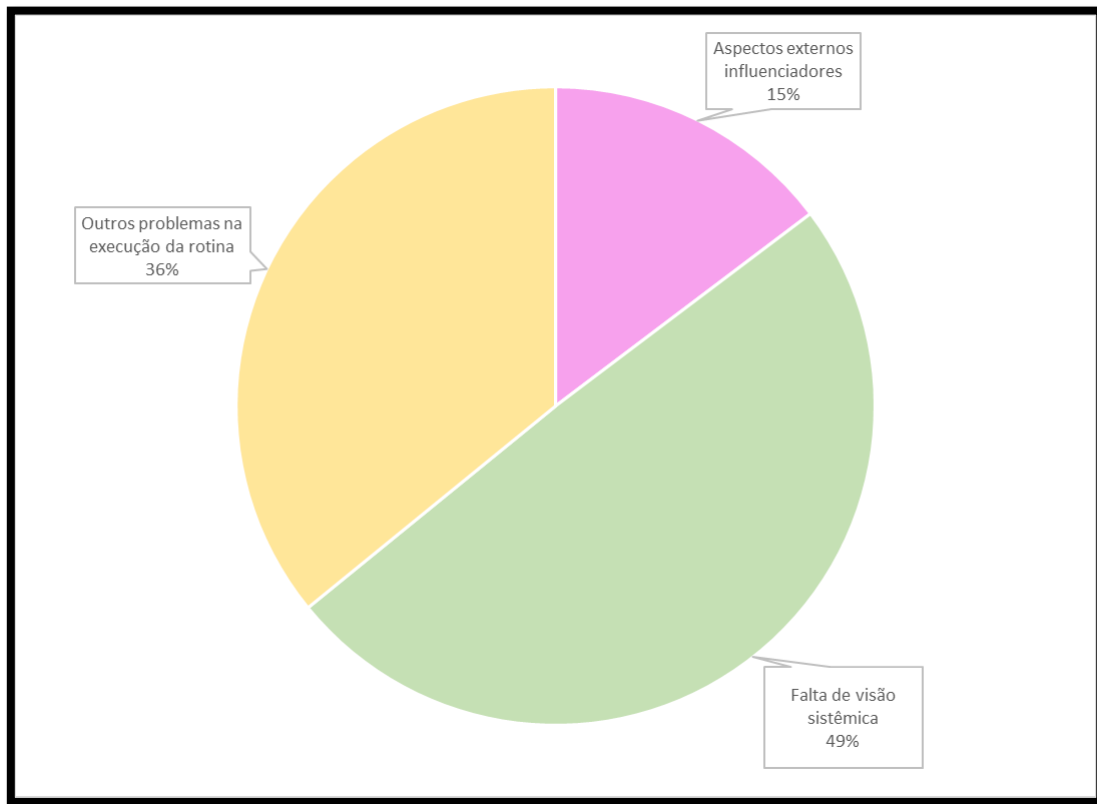
Os mapeamentos *as-is* do processo de avaliação de fornecedores elaborados e apresentadas nesta pesquisa representaram um instrumento de grande importância para a análise das soluções e propostas de melhorias. De acordo com Simon (1965), a solução de problemas consiste em avaliar e escolher (por intermédio do planejamento) entre as alternativas disponíveis, a projeção de cursos satisfatórios de ação. Quando se decide, há o corte de alguns possíveis futuros e a criação da possibilidade de outros (HOWARD; ABBAS, 2018). Assim, o planejamento requer detalhes de conhecimento e esses detalhes puderam ser obtidos por meio dos mapas de processo da avaliação de fornecedores desenhados neste trabalho, que representaram subsídios para a transformação dos processos na situação *to-be*.

De acordo com Costa Júnior (2014) o modelo da racionalidade limitada tem como pressuposto a limitação física do tomador da decisão em obter e processar todas as informações necessárias à tomada da melhor decisão. Dessa forma, todo o mapeamento realizado auxiliará os tomadores de decisões da organização em estudo no aumento da visão sistêmica e, dessa forma, no auxílio do processamento das informações para se escolher uma alternativa no processo decisório mais próxima da “ótima” ou mais “satisfatória”.

4.2 Problemas identificados no processo

Com base na análise de conteúdo das entrevistas realizadas constatou-se que a falta de visão sistêmica representou a categoria com maior representatividade dentre as 3 categorias elencadas no trabalho, conforme apresentado no Gráfico 1, constando quase metade das pontuações realizadas pelos entrevistados.

Gráfico 1 - Categorias dos problemas identificados no Processo



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

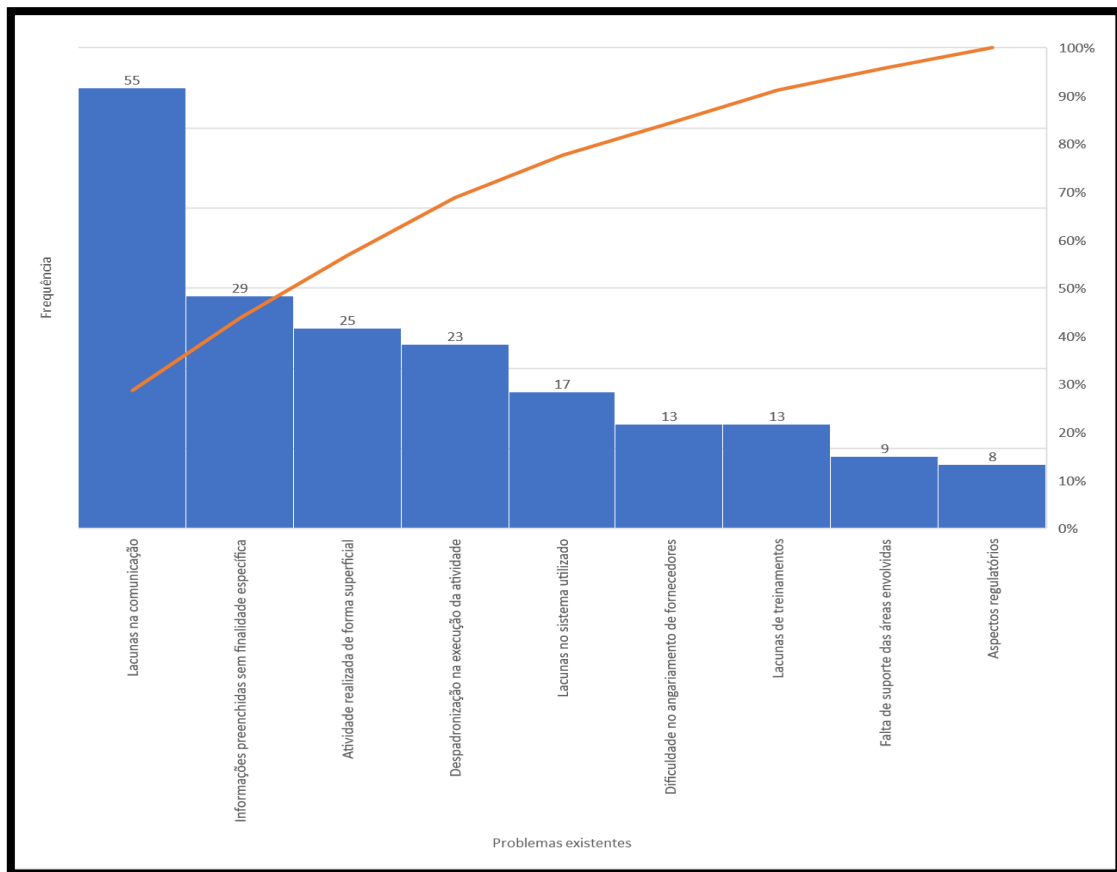
A visão sistêmica influencia de forma considerável o processo decisório, uma vez que a organização é composta de sistemas e processos interrelacionados e qualquer mudança em um dos aspectos organizacionais afetará todos os outros fazendo com que a seleção de soluções seja mais assertiva para toda a organização (PEREIRA, 2015). Dessa forma, é válida essa representatividade da categoria intitulada “falta de visão sistêmica” relacionado ao processo de avaliação de fornecedores da Instituição estudada.

Por outro lado, a categoria intitulada “aspectos externos influenciadores” apresentou um menor índice de ocorrência, possuindo apenas 15% de situações pontuadas. Vale ressaltar, no entanto, que essa porcentagem inferior não representa menor importância, uma vez que o não seguimento de legislações, por exemplo, um dos pontos abordados nesse tópico denominado “aspectos externos influenciadores” representa uma infração grave, podendo resultar em responsabilização do gestor (PASSOS DA SILVA, 2013).

Essas categorias definidas foram subdivididas em 9 problemas (3 em cada categoria) objetivando apresentar de forma mais pontual os problemas encontrados com a análise do processo

de avaliação de fornecedores da Funed. Tendo como base essa subdivisão e as frequências dos problemas pontuados pelos entrevistados foi possível a construção de um gráfico de Pareto que retrata a situação da análise de conteúdo das entrevistas realizadas (Gráfico 2)

Gráfico 2 - Problemas do processo de avaliação de fornecedores da Funed obtidos com a análise de conteúdo das entrevistas realizadas



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Com base no gráfico, observa-se que os problemas intitulados “Lacunas na comunicação” e “Informações preenchidas sem finalidade específica” representam cerca de 50% das situações apontadas pelos entrevistados no processo de avaliação de fornecedores da Funed. De acordo com Neto *et. al.* (2017) o gráfico de Pareto auxilia o tomador de decisão na identificação, de uma maneira simples, dos principais problemas que estão afetando o processo e facilita a concentração de esforços para análise do processo e problemas. O processo final resulta em uma ilustração simples e que facilita a concentração de esforços para a análise de problemas (VIEIRA, 2014).

4.2.1 Falta de visão sistêmica

Este tópico retrata problemas relacionados à falta de visão sistêmica no processo estudado, tanto no que se refere às lacunas na comunicação (entre pessoas e processos correlatos) e também informações preenchidas ou atividades realizadas sem uma finalidade específica, causando, assim, problemas em todo o processo e gerando ineficiências, desmotivação e retrabalhos.

O pensamento sistêmico, de acordo com Senge (2004), refere-se à capacidade de perceber as interligações e influências existentes entre as partes de um sistema, enxergando as coisas não como peças-isoladas, mas como partes de um todo. O autor pontua que quanto maior for a consciência das organizações sobre o todo, mais as ações de melhorias irão beneficiar esse todo; daí a importância de realizar ações para aumentar a visão sistêmica do processo de avaliação de fornecedores pela instituição em estudo para uma melhoria significativa no processo trabalhado e em outros processos relacionados.

Mortiz e Pereira (2015) destacam a importância do pensamento sistêmico no processo decisório, uma vez que, um pensador sistêmico deve considerar o inter-relacionamento entre os sistemas e os processos de uma organização antes de programar uma solução. As constatações elencadas neste tópico estão em consonância à teoria da “racionalidade limitada” proposta por Simon (1956), já que a falta de visão sistêmica corrobora por diminuir ainda mais as possibilidades e alternativas que darão base para a tomada de decisão. Apenas uma fração de todas as alternativas possíveis são levadas em consideração no momento da tomada de decisão. O mapeamento do processo *as-is* realizado contribuiu, no entanto, para aumentar a visão sistêmica do processo e aumentar as alternativas para as escolhas que refletiram no processo *to-be* desenhado.

.

4.2.1.1 Lacunas na comunicação

Lacunas na comunicação referem-se, nesta pesquisa, às desconexões do processo causadas no momento da transferência de informações ou atividades de uma pessoa para outra.

Observou-se, com a análise de conteúdo realizada, como apresentado no Gráfico 2 que problemas relacionados à comunicação no processo estudado são fatores mais pontuados pelos entrevistados, representando cerca de 29 % de todas as situações identificados.

Essa constatação vem ao encontro da definição existente no CBOK (2021) que diz que as ineficiências e rupturas do processo são comuns e ocorrem, de forma mais frequente, durante as transferências existentes entre os atores do processo (ou *handoffs*). De acordo com a ABPMP (2021), esses problemas nos *handoffs* são ainda mais visíveis nas organizações funcionais, que é o caso de grande parte dos órgãos públicos (ZIEMBA, OBLAK, 2013), uma vez que os gestores são avaliados pelo desempenho das suas funções e não dos processos. Rummler e Brache (2005), afirmam, em consonância a essa situação apresentada, que as maiores oportunidades de melhorias dos processos se encontram nessas interfaces funcionais e que, nesses casos, muitas vezes é o organograma que é gerenciado ao invés do negócio da organização. A importância da comunicação organizacional também é apontada por Nogueira e Cosato (2019) que salientam que ela é um fator essencial para se garantir produtividade e eficiência dos processos.

O Quadro 18 retrata as inferências realizadas em relação às verbalizações dos entrevistados quanto à subcategoria intitulada “lacunas na comunicação” e alguns exemplos das falas dos entrevistados que exemplificam esse problema apontado.

Quadro 18 - Lacunas na Comunicação

Categoria: Falta de visão sistêmica
Subcategoria: Lacunas na comunicação
Inferências das verbalizações
1) A maioria da comunicação existente entre o Dono do Processo e os outros atores é realizada por meio da intranet e essa comunicação se mostra, muitas vezes, ineficiente; 2) Não existe cobrança formal às áreas para realização da avaliação de fornecedores; 3) A comunicação entre o solicitante que realiza a avaliação do fornecedor e o fiscal do contrato só ocorre quando há algum problema com o material, depois de muitas tentativas de resolução pelo solicitante com o fornecedor (falta de relação entre o processo de avaliação de fornecedores e fiscalização de contrato); 4) Algumas vezes a pessoa que realiza a avaliação de fornecedores é diferente da pessoa que utiliza o produto e a comunicação entre esses dois atores ocorre apenas quando existe algum problema com o material; 5) Quando há reagendamento pelo solicitante da entrega no Portal de compras, algumas vezes não existe comunicação da situação ao almoxarifado; 6) Falta de comunicação entre a avaliação realizada pelos receptores do serviço após a execução deste e a avaliação formal institucional do serviço realizada pelo fiscal de contratos.
Exemplos das verbalizações
E2: (...) isso não tinha antes, mas agora, periodicamente, tem sido publicado no site da Intranet esses resultados. Mas, na prática, a gente quase não acompanha: essa é a verdade! E3: Geralmente, as comunicações, elas são institucionais. Eu, pessoalmente, nunca vi nenhuma comunicação pontual. E7: Ó, o que eu percebo é que às vezes é quando tem algum atraso, às vezes cobra o fornecedor, o reagendamento. Muitas vezes não nos coloca em cópia. E8: Como a gente recebe muita coisa aqui, a gente tem quase que entrega diária, eu aguardo esse período e o pessoal não me costuma me passar se tá OK ou não, pra eu poder fazer avaliação. Então, eu acredito que esse período, que eu espero, se eles não entram em contato comigo, até pra poder fazer esse bate-volta com o fornecedor, então eu acredito que tá OK, então, dessa forma eu avalio.

Continua...

Quadro 18 - Lacunas na Comunicação

(conclusão)

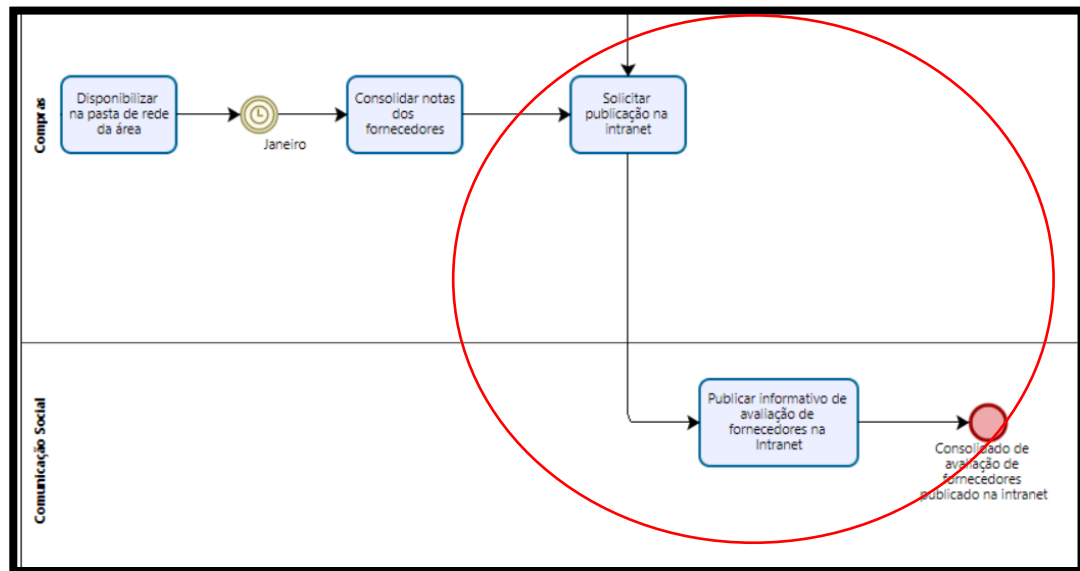
Exemplos das verbalizações
E10: A gente tem que ter um jogo de cintura com ele, ou seja, muitas vezes eles cometem faltas passíveis de punição, mas a gente prefere conversar, dialogando mesmo. Porque é difícil de achar um outro fornecedor que ofereça a mesma coisa e um outro processo licitatório, tudo é muito complicado. E14: Geralmente não existe uma comunicação entre quem faz a avaliação e o fiscal de contratos. Pelo menos no nosso serviço, não.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Um dos problemas identificados no processo com a análise das entrevistas realizadas, conforme mostra o Quadro 18, é a utilização da Intranet como forma principal de comunicação entre os atores do processo, que, muitas vezes representa um canal ineficiente, como apresentado na fala de um dos entrevistados, que salienta que “agora, periodicamente, tem sido publicado no site da Intranet esses resultados. Mas na prática a gente quase não acompanha, essa é a verdade” (E2, 2021). Da mesma forma, outro entrevistado apontou que as comunicações do processo são realizadas de forma genérica e não pontual, quando diz que “as comunicações são feitas de forma genérica e, de fato, não há um monitoramento, vamos colocar assim, pontual” (E3, 2021). Carramenha, Cappellano e Mansi, (2013) salientam a importância da escolha dos canais de comunicação nas instituições, devendo ser encarados como instrumentos poderosos para contribuir que os objetivos sejam atingidos e não como objetivos em si. Da mesma forma, Acocella (2015) corrobora com essa definição trazendo que a escolha do canal dentro das organizações deve ser pensada para que haja certeza de que a mensagem chegará até o público-alvo.

Essa situação relacionada à intranet pode ser constatada também na Figura 13, que retrata parte do subprocesso denominado “consolidação da avaliação de fornecedores” que se encontra na totalidade no Apêndice L desta pesquisa e que foi construído com base nas entrevistas realizadas e validado pelos executores.

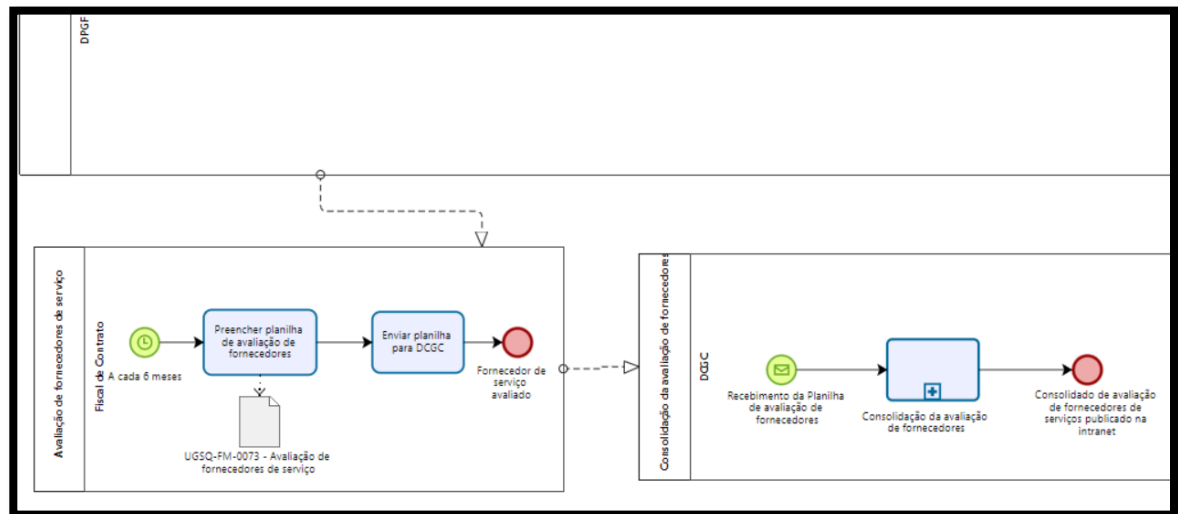
Figura 13 – Publicação na intranet da compilação da avaliação de fornecedores



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Nessa etapa do processo, a comunicação da avaliação e da não avaliação de fornecedores ocorre somente com a publicação das informações na intranet da instituição. Vale ressaltar ainda que essa não avaliação publicada é relacionada apenas ao processo de avaliação de fornecedores de material de consumo ou equipamento e não ocorre para o processo de avaliação de serviços. Dessa forma, não existe uma cobrança pontual pelo dono do processo para a realização da avaliação aos executores, o que pode gerar a não concretização da atividade, conforme relatado por um dos entrevistados, que pontua que nos últimos meses não enviou a planilha com a avaliação de fornecedores de serviços por não ter sido cobrado pela área coordenadora do processo: “nos últimos seis meses eu nem mandei, pra você ter ideia, que eu tinha até me esquecido. Quando você me chamou pra gente se reunir, você lembra que eu falei: nossa, inclusive eu não tô nem mandando, será que acabou isso? Eu não mandei e também não fui cobrada” (E13, 2021). A desconexão entre o processo da execução dos serviços, do envio da planilha semestral ao dono do processo e da compilação das informações sem alguma cobrança da avaliação do fornecedor pelo dono do processo pode ser visualizada na Figura 14 (mapa detalhado no Apêndice K).

Figura 14 – Desconexão entre a execução do serviço, avaliação e compilação dos dados



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

A Figura 14 retrata a independência ou desconexão entre os processos de execução de serviços, avaliação de fornecedores e compilação dos dados, que, apesar de um alimentar o outro (execução do serviço alimenta a avaliação de fornecedores que, por fim, alimenta a compilação dos dados), não existe um vínculo forte entre eles, que os coloquem em um mesmo processo, como deveria ocorrer.

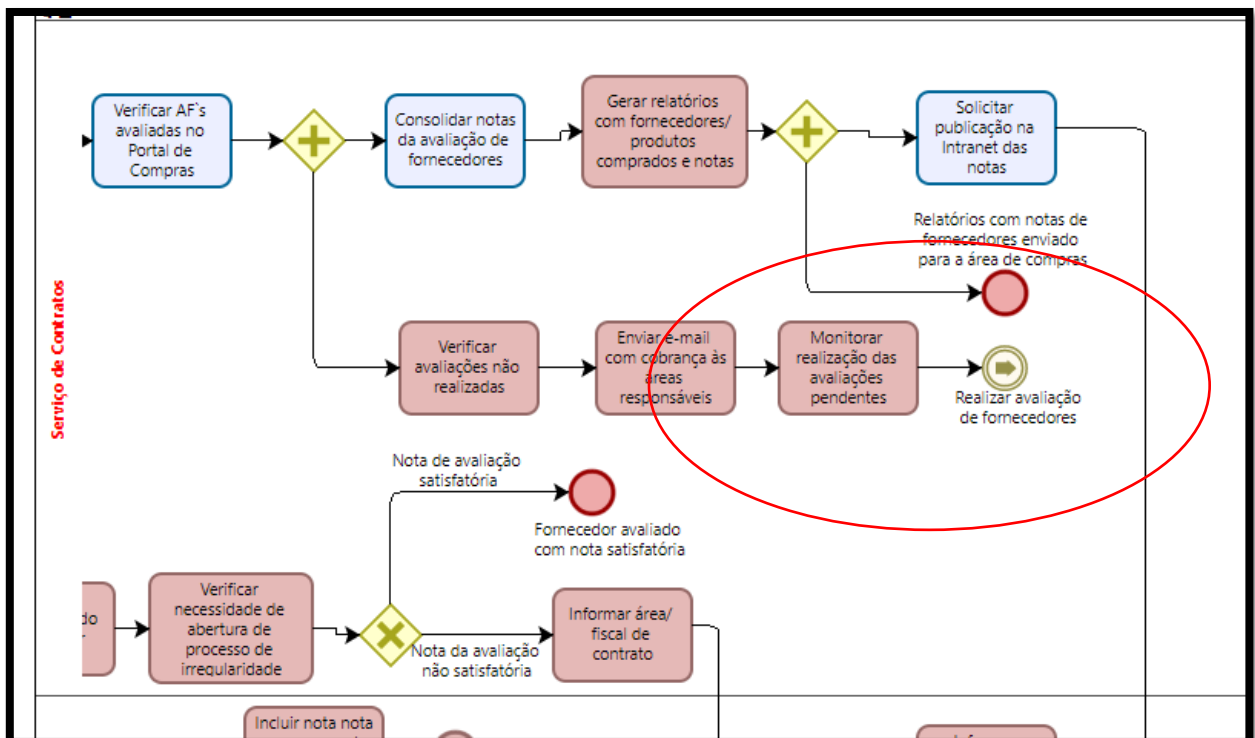
Simon (1965) afirma que os processos administrativos são processos decisórios compostos pelo assessoramento e pela informação (dentre outros elementos) que circulam dentro da hierarquia da organização. Sendo assim, é nítida a importância de um sistema de comunicação eficiente dentro da hierarquia administrativa para que as decisões sejam tomadas com maior possibilidade de acerto. No caso do processo em estudo, e levando-se em consideração a existência da racionalidade limitada dentro do processo de tomada de decisão (em que mesmo se conhecendo grande parte das informações não é possível se obter uma solução ótima, mas satisfatória), a comunicação ineficiente dentro do processo de avaliação de fornecedores aumenta a possibilidade de tomada de decisão equivocada.

Além disso, a falta da cobrança formal para execução da avaliação pode gerar, também, uma desmotivação dos servidores na execução da atividade, uma vez que eles possuem outras atividades a serem realizadas vinculadas às metas do setor e que, por estarem sendo cobradas de alguma forma, são, na visão dos executores, classificadas como mais importantes do que aquelas que não são cobradas. Essa situação está em acordo com Acocella (2015) que apresenta que a falta

de comunicação formal (aquela produzida institucionalmente pela empresa) pode promover um sentimento de desmotivação, desconfiança e insegurança dos empregados.

De acordo com o segundo grupo focal realizado, foi constatado que o e-mail se apresenta como a ferramenta de comunicação institucional mais utilizada entre os entrevistados, com consulta diária e frequente pelos servidores. Sendo assim, a utilização da cobrança para a realização das entrevistas e a divulgação das informações relativas ao processo por e-mail poderia minimizar esses problemas relacionados a essas lacunas de comunicação apresentadas, juntando-se a outros fatores como treinamentos e monitoramento do processo por um dono do processo formalmente definido. Essa situação pode ser visualizada na Figura 15. Todas as figuras presentes nesta pesquisa que retratam o processo *to-be* possuem atividades em destaque (com cor diferente) que representam aquelas atividades inseridas e/ou alteradas em função das melhorias propostas no processo em questão.

Figura 15 - Cobrança realizada pelo dono do processo por e-mail - processo *to-be*



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

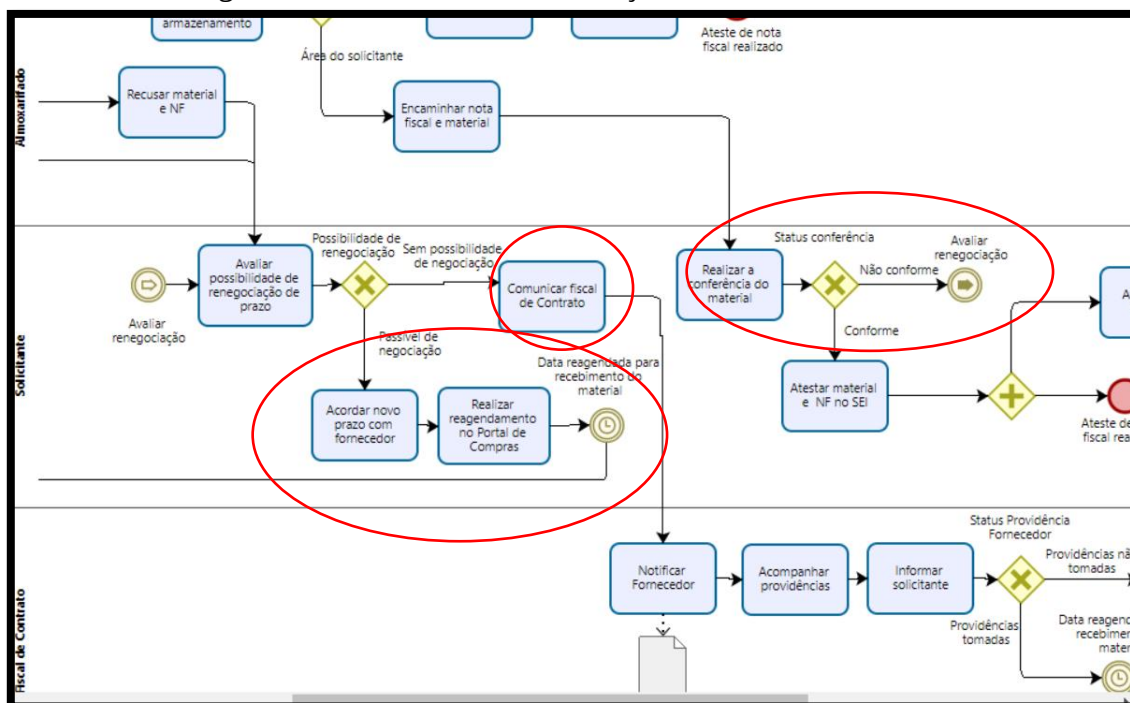
Outro fator relevante na análise das entrevistas realizadas é a desconexão entre a avaliação de fornecedores e o processo de fiscalização de contrato, não existindo, na maioria dos casos, uma

comunicação entre o responsável por realizar a avaliação de fornecedores e a figura do fiscal de contrato. Tal situação é constatada na fala de um dos entrevistados que afirma: “os processos são independentes, eu posso fazer qualquer coisa aqui, avaliar, se tem um problema e preencher toda a documentação, fazer avaliação no portal, fazer avaliação de fornecedor e não comunicar o fiscal do contrato” (E5, 2021).

Outros relataram, no entanto, que essa comunicação ocorre apenas quando há algum problema com o fornecedor ou com o produto entregue, como apresentado na verbalização de um dos entrevistados: “no meu caso, né, eu procuro o fiscal, por exemplo, quando dá algum problema” (E8, 2021). Essa desconexão dos processos de fiscalização de contrato e avaliação de fornecedores está em desconformidade à prerrogativa atribuída por lei à fiscalização pela administração pública, que, de acordo com Lima (2017) consiste em acompanhar a execução do contrato, com a finalidade de verificar o cumprimento das disposições contratuais, técnicas e administrativas e, assim, garantir o melhor aproveitamento dos recursos públicos e a qualidade dos serviços prestados.

Tal situação fica também evidente com o mapeamento *as-is* realizado com base nas entrevistas e validado com os executores do processo, apresentado na Figura 16 que representa parte do processo mapeado, descrito, em sua totalidade no Apêndice J.

Figura 16 – Lacunas na comunicação entre solicitante e o fiscal de contrato



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Conforme apresentado na Figura 16, as situações de não conformidade dos produtos ou outras inadimplências do contratado só são comunicadas ao fiscal de contrato após realização de algumas tentativas junto ao fornecedor e, de acordo com um dos entrevistados, muitas vezes essas tentativas são demoradas e afetam outras atividades fins do setor:

“A gente vira e mexe tá tendo aqui que entrar em contato com o fornecedor, pra ele enviar o certificado de análise, sendo que tá lá no edital que o produto deve vir acompanhado da ficha técnica e da ficha de segurança. Não vem. Maioria não manda. Manda o insumo dentro da caixa. Aí você tem que mandar e-mail ou entrar no site deles e colocar no lugar de quem trabalha lá, procurar aonde sai essa informação (...). Então, cê perde muito tempo. A gente gasta muito tempo todo dia com compras” (E11, 2021).

Outra situação verificada é que, algumas vezes, quem realiza a avaliação de fornecedores é uma pessoa designada para isso, diferente do solicitante que irá utilizar o produto e do próprio fiscal de contrato, e, também, não existe essa comunicação entre as áreas, fazendo com que a pessoa que realiza a avaliação tenha que inferir que o produto está adequado quando não há nenhuma reclamação por parte do usuário, como relatado por um dos entrevistados:

“Como a gente recebe muita coisa aqui, a gente tem quase que entrega diária, eu aguardo esse período e o pessoal não costuma me passar se tá OK ou não, pra eu poder fazer avaliação. Então, eu acredito que esse período, que eu espero, se eles não entram em contato comigo, até pra poder fazer esse bate-volta com o fornecedor, então eu acredito que tá OK, então, dessa forma eu avalio” (E8, 2011).

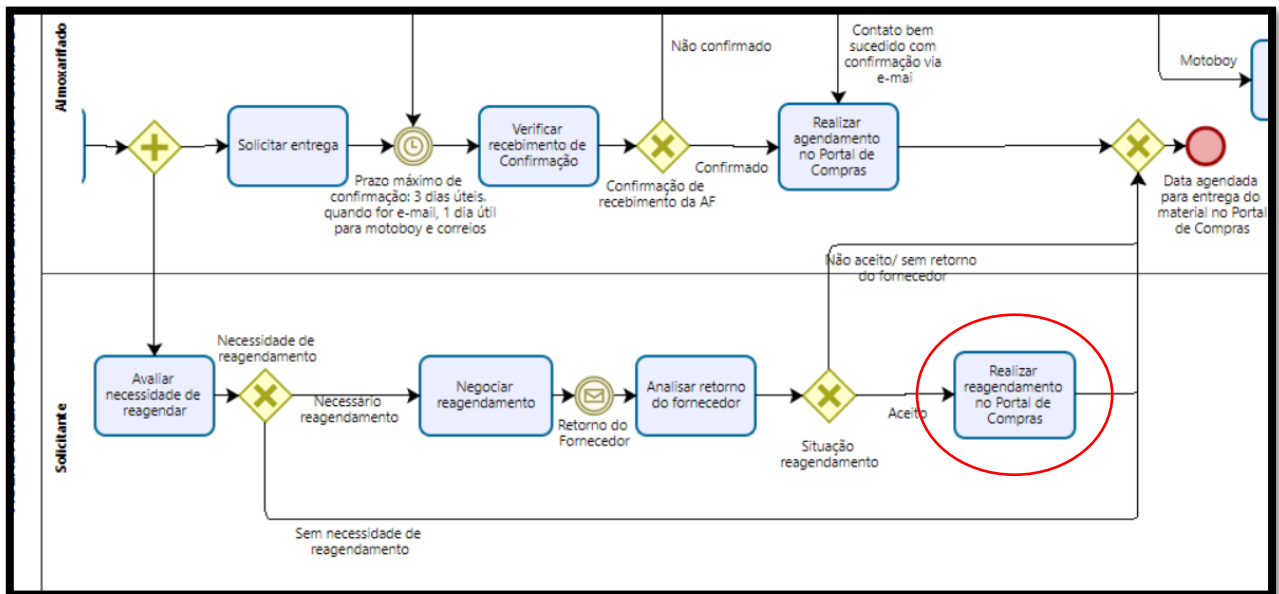
Segundo Hahn (2011, p. 2). “Fiscalizar significa verificar se o contrato está sendo executado de acordo com o que foi pactuado”. Pelegrini (2013) corrobora com essa definição salientando que a figura do fiscal de contratos deve exigir a fiel execução contratual com a verificação da “qualidade nos bens ou serviços entregues, com base no termo de referência e nas cláusulas estabelecidas no contrato” (PELEGRINI; 2013, p. 6). Dessa forma, fica evidente a necessidade de comunicação entre os processos de recebimento de materiais, fiscalização de contratos e avaliação de fornecedores, uma vez que o primeiro e o segundo aqui mencionados são subsídios essenciais para a realização da avaliação. A desconexão entre esses processos pode afetar significativamente na qualidade e veracidade das informações geradas relacionadas à avaliação de fornecedores, já que intercorrências com a entrega e utilização do produto podem não ser contabilizadas nesse processo. A importância da qualidade de informações geradas nas organizações para tomada de decisões, é apontada por Abib (2010) que salienta que as informações geradas nos processos

organizacionais irão subsidiar os gestores na tomada das melhores decisões e que a qualidade dessas informações está diretamente relacionada ao resultado das ações advindas das decisões, podendo trazer rapidez na resolução de problemas e melhor desempenho organizacional. Nessa situação é necessário que a obrigatoriedade dessa comunicação entre os atores seja definida nos processos na fundação e procedimentos existentes, e, ainda, que sejam realizados treinamentos frequentes com os atores participantes enfatizando essa situação e um monitoramento constante pela área coordenadora do cumprimento desses requisitos. Toda a comunicação realizada com o fornecedor, intercorrências existentes e mesmo as avaliações positivas precisam ser relatadas aos fiscais (e executor da avaliação no portal, quando o responsável por realizar a avaliação representar um terceiro ator) para subsídio na atividade de fiscalização de contratos e/ ou avaliação. Essa situação e necessidade também ficou evidenciada na segunda reunião realizada com o grupo focal, que destacou também a necessidade de se definir de forma clara o responsável por realizar a avaliação de fornecedores, apontando o solicitante como a pessoa mais adequada por possui um maior conhecimento técnico sobre o produto e por ser o responsável pela utilização daquele item adquirido. Toda essa situação pode ser visualizada nos processos *to-be* desenhados, mostrados nos apêndices N, O, P, Q e R.

Outro problema constatado foi em relação à falta de comunicação existente entre o solicitante e o almoxarifado quando ocorre o reagendamento da entrega de algum produto. Isso gera, de acordo com um dos entrevistados, cobranças desnecessárias ao fornecedor e um desgaste na relação entre a Instituição e fornecedor (Figura 17)

Como apresentado na Figura 17, esse reagendamento também não é informado ao fiscal de contratos. Miguel, Seixas e Barbieri (2015), atribuem, no entanto, a responsabilidade dessa comunicação com o contratado ao fiscal de contrato, devendo este, de acordo com os autores, estabelecer um canal de comunicação com o fornecedor e notificá-lo na existência de qualquer inadimplemento, além de solicitar correções e negar-se a receber o objeto contratado quando em desacordo com o instrumento contratual.

Figura 17 – Reagendamento no Portal de Compras

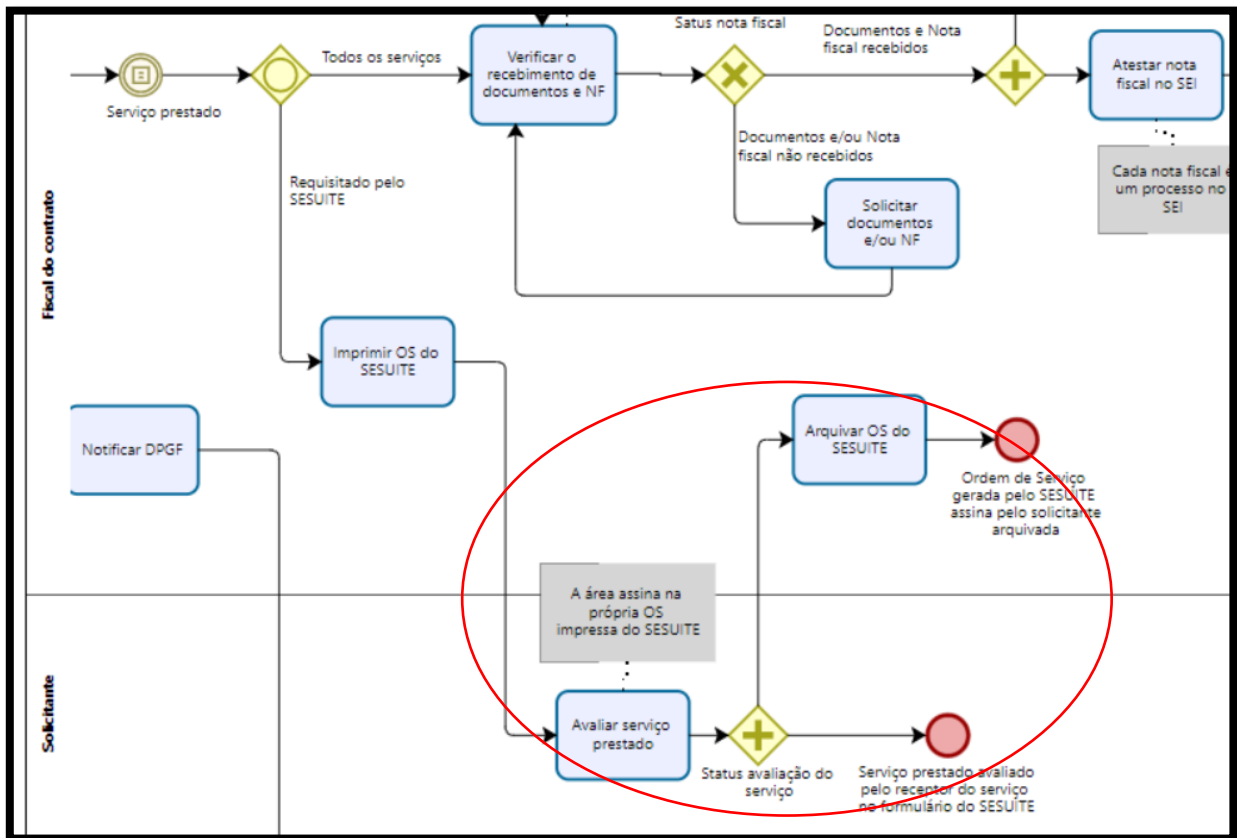


Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Toda essa necessidade de comunicação entre os atores (almoxarifado, solicitante, fiscal de contrato) foi, no entanto, reafirmada pelos participantes do grupo focal e inserida em todos os *handoffs* do processo *to-be* mapeado exposto nos apêndices O, P, Q e R.

Por fim, observou-se que não existe conexão entre o processo de avaliação de fornecedores de serviços, que ocorre por meio do preenchimento pelo fiscal de contrato de uma planilha padronizada e a avaliação da prestação do serviço realizada pelo receptor (solicitante) do serviço prestado (Figura 18):

Figura 18 – Avaliação do serviço pelo receptor



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Essa última avaliação é realizada após a prestação do serviço, por meio da marcação em um documento físico se o serviço foi realizado à contento ou não assinatura deste documento pelo receptor do serviço, confirmando a execução pelo fornecedor.

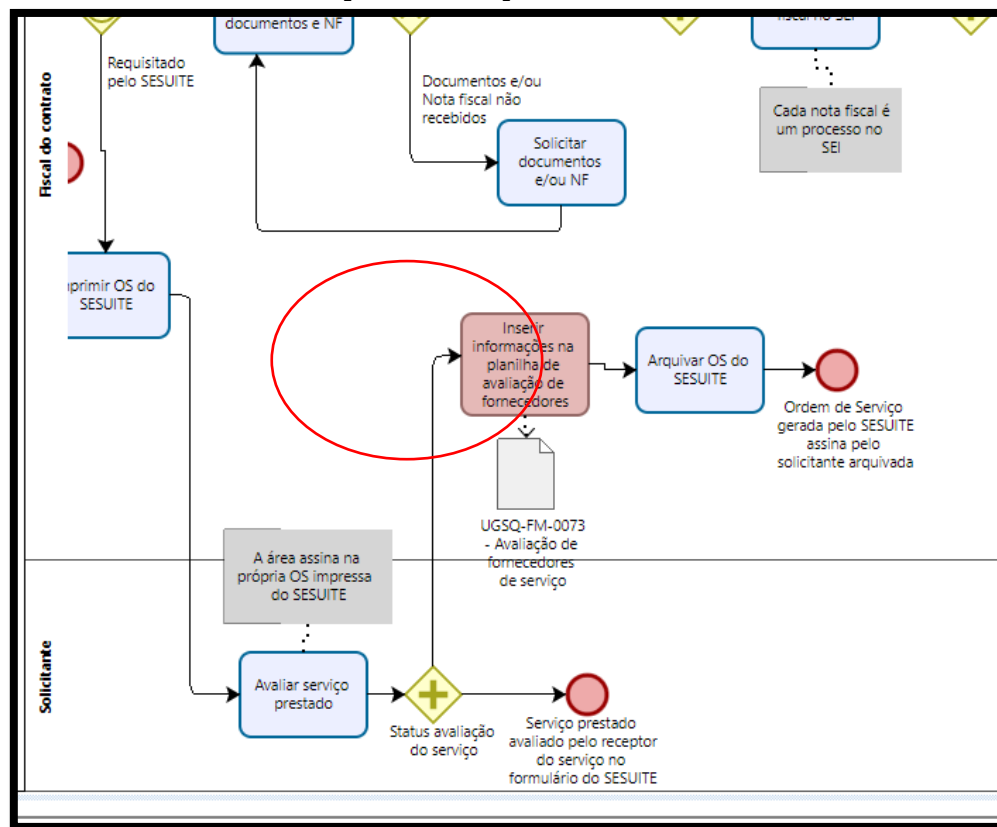
Conforme apresentado na Figura 18 (com o processo detalhado no Apêndice K), após assinatura, esse documento é arquivado na área do fiscal responsável e não é utilizado para a realização da avaliação de fornecedor institucionalmente formalizada. Essa situação também pode ser visualizada com a fala de um dos entrevistados:

“o prestador vai até a área, presta o serviço e assim que ele termina a área, assina na ordem de serviço, marcando se o serviço foi feito a contento ou não. Esse documento fica aqui arquivado com a gente e é planilhado também. A gente também tem uma planilha que a gente coloca avaliação lá, pra gente se fechar o controle mensal. Mas não tem relação com a avaliação de fornecedores não” (E13, 2021).

Com base na situação exposta, pontua-se a necessidade de se ter uma comunicação entre esses dois processos apresentados, uma vez que a avaliação de fornecedores realizada pelo receptor

do serviço representa um *input* relevante para a realização da avaliação do fornecedor de serviços pela instituição. A necessidade da conexão dos processos organizacionais também é ressaltada pela ABPMP (2021), que aponta a gerência ponta-aponta dos processos com a visão sistêmica e a ultrapassagem das fronteiras funcionais como uma solução para a questão das ineficiências dos processos e lacunas de comunicações existentes nas organizações. Nessa situação é necessário, então, que a avaliação do serviço pelo receptor do serviço seja inserida como um dos itens que computam a nota do fornecedor de serviço no instrumento utilizado pela instituição e preenchido pelo fiscal de contrato. Essa situação apresenta-se desenhada no mapa do processo *to-be* exposto no apêndice R e apresentado, de forma pontual, na Figura 19.

Figura 19 - Inserção da avaliação do receptor do serviço na avaliação de fornecedores realizada pelo fiscal - processo *to-be*



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

4.2.1.2 Informações preenchidas sem finalidade específica

Este tópico retrata a realização de atividades dentro do processo de avaliação de fornecedores pelos atores do processo sem uma finalidade específica, o que gera uma desmotivação visível pelos executores e interfere na qualidade das atividades realizadas. Essa situação é descrita por Bartolomé, Argyris e Rogers (1999) que salientam a existência de um excesso de dados nas organizações, sem a devida transformação em informações e conhecimentos auxiliares na tomada de decisão. Lira *et. al* (2008) reforça essa ideia e afirma esse cenário reflete numa reação de estresse e perda de eficiência no trabalho.

O Quadro 19 apresenta as inferências do autor correlatas à subcategoria definida intitulada como “informações preenchidas sem finalidade específica”, advindas da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, bem como alguns exemplos de falas dos entrevistados relacionadas ao tema.

Quadro 19 – Informações preenchidas sem finalidade específica

Categoria: Falta de visão sistêmica
Subcategoria: Informações preenchidas sem finalidade específica
Inferências das verbalizações
1) Não há um retorno da avaliação de fornecedores para os solicitantes que realizam as atividades e nem para os fornecedores que são avaliados; 2) Não existe ação de melhorias do processo com os dados obtidos com a avaliação de fornecedores realizada e isso gera uma frustração e desmotivação dos executores do processo. 3) Além da avaliação de fornecedores realizada no Portal de Compras, há também o preenchimento de formulários pelas áreas e esses formulários são arquivados nas próprias áreas.
Exemplo das verbalizações
E3: É que os dados que são produzidos não são demonstrados, ou seja, nós não vemos a utilização prática daqueles dados que nós estamos gerando. E4: Até o momento, essa ferramenta não interferiu nas minhas compras não. E5: oh, inicialmente quando o formulário foi criado ele passava pelo almoxarifado, né? Mas assim, o fluxo hoje, é apenas na área, e é arquivado na área, não segue um fluxo pra ser complicado. E10: O que fazer com aquela notinha, né? É. Cê chegou, foi avaliado, tudo bem? Tá, mas foi dado uma nota, mas o que fazer com aquilo, entendeu? O que é que vai ser feito daquilo depois que vai lá? A gente mandava lá pra qualidade, me parece que agora a gente tem que mandar lá pro serviço, pra divisão de compras e licitações. Aí francamente eu não sei o que que ela vai fazer com essa informação. Se ali vai ser criado um banco de dados de maus fornecedores, bons fornecedores, se isso vai impactar na hora da gente fazer novas licitações e onde esses fornecedores participarão ou se vai servir internamente pra gente de como lidar com a situação, francamente isso aí eu num não faço ideia o que é que vai ser feito com isso. E13: Eu tenho só crítica a fazer. Infelizmente eu não tenho elogio a fazer porque não é algo que que a gente tem retorno (...).

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Com a análise das entrevistas realizadas, ficou evidente que não existe um retorno da avaliação de fornecedores para os servidores que realizam a avaliação e nem para os fornecedores que são avaliados, como pode ser visto na fala de um dos entrevistados: “É que os dados que são

produzidos não são demonstrados, ou seja, nós não vemos a utilização prática daqueles dados que nós estamos gerando” (E3, 2021). Essa situação vem de encontro ao fato apresentado por Bazerman (2004) que aponta que a melhoria da tomada de decisão ocorrerá de forma natural quando os indivíduos receberem retorno sobre suas decisões anteriores. Da mesma forma, dentro da teoria da racionalidade limitada, March e Simon (1967) afirmam que a tomada de decisão vai muito além do momento de escolha, compreendendo dentre algumas etapas importantes, a avaliação de escolhas passadas, e os tomadores de decisão despendem um tempo moderado com a avaliação de decisões já tomadas, como parte de um ciclo repetitivo que os leva a novas decisões. Assim, a falta de retorno das avaliações realizadas culminará em uma estagnação do processo decisório na Fundação em estudo, uma vez que os executores do processo não irão adquirir conhecimento quanto à eficácia das suas avaliações realizadas e ou a necessidade de mudança na forma de avaliação.

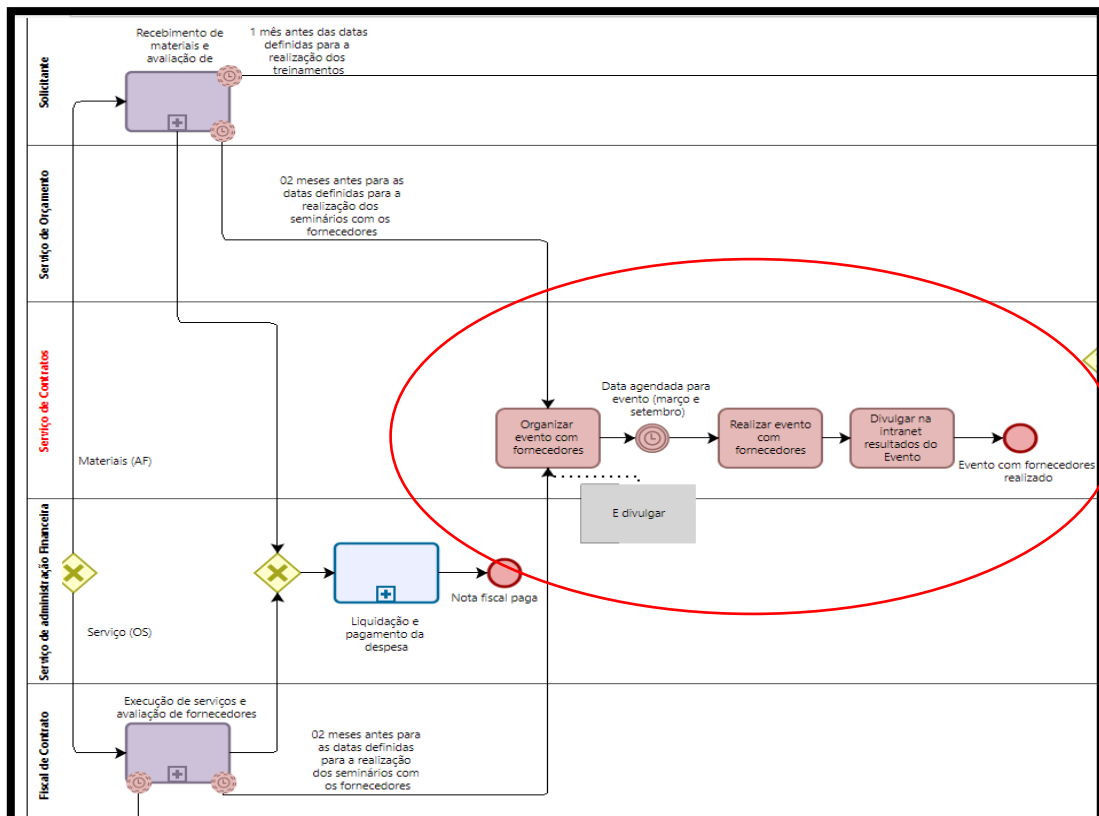
Essa situação gera, muitas vezes, desmotivação dos executores com a realização do processo, uma vez que não existe uma ação de melhoria do processo com os dados obtidos pela avaliação realizada. Esse aspecto retrata a importância de se ter uma visão sistêmica do processo, transpondo as barreiras funcionais existentes e fazendo com que os dados obtidos em uma parte do processo se transformem em *input* para a melhoria de toda a organização. Da Silva e Pereira (2006) salientam que a principal condição para que o processo de negócio seja integrado é entender a empresa na sua totalidade e assim transpor as barreiras organizacionais, adquirindo o conhecimento de organização por processos, sobrepondo o entendimento de hierarquia funcional (DA SILVA; PEREIRA, 2006). Além disso

Para Howard e Abbas (2018) as decisões proativas podem ser tomadas de forma antecipada, anterior ao acontecimento de qualquer estímulo externo. Dessa forma, as informações geradas pelo processo de avaliação de fornecedores, se utilizadas de forma adequada para geração de conhecimento institucional, poderiam auxiliar em decisões proativas dentro da fundação, objetivando a melhoria do processo de compras, como, por exemplo, uma listagem dos melhores fornecedores por itens para nortear as próximas pesquisas de mercado e um *feedback* da avaliação ao fornecedor, objetivando a melhoria do processo desse fornecedor.

Com base nessa situação apresentada, é necessário que o dono do processo formalmente instituído atue no processo de forma proativa, objetivando a melhoria do processo institucional. Uma das ações necessárias evidenciada e que foi validada pelos participantes da segunda reunião

do grupo focal foi a realização de seminários com os fornecedores para o repasse de certificações para aqueles melhores avaliados, o fornecimento de informações relativas às dificuldades enfrentadas pela instituição em relação aos fornecedores, além de feedback dos fornecedores em relação ao processo realizado pela Funed, objetivando a melhoria do relacionamento com os fornecedores, além da captação de novos fornecedores para a participação dos processos licitatórios da Fundação. Os entrevistados participantes da segunda reunião do grupo focal apontaram a necessidade desses encontros acontecerem de forma semestral e, de preferência, nos meses de março e setembro, uma vez que nesses meses há uma menor taxa de pessoas de férias (tanto na Funed quanto dentro das empresas fornecedoras) e também em função do mês de março representar um mês que se costumam iniciar as execuções contratuais em função da liberação do orçamento para tais execuções e setembro ser o mês que antecede o planejamento de compras definido na instituição, possibilitando, dessa forma, um maior planejamento das ações pelos executores com base nos resultados dos eventos. Essa situação pode ser visualizada no subprocesso exposto no apêndice N (e Figura 20):

Figura 20 - Realização de seminários semestrais com os fornecedores - Processo *to-be*



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Outro entrevistado pontuou a falta de governabilidade dos dados inseridos no Portal de Compras relativa à avaliação de fornecedores e o impacto na tomada de decisões utilizando esses dados:

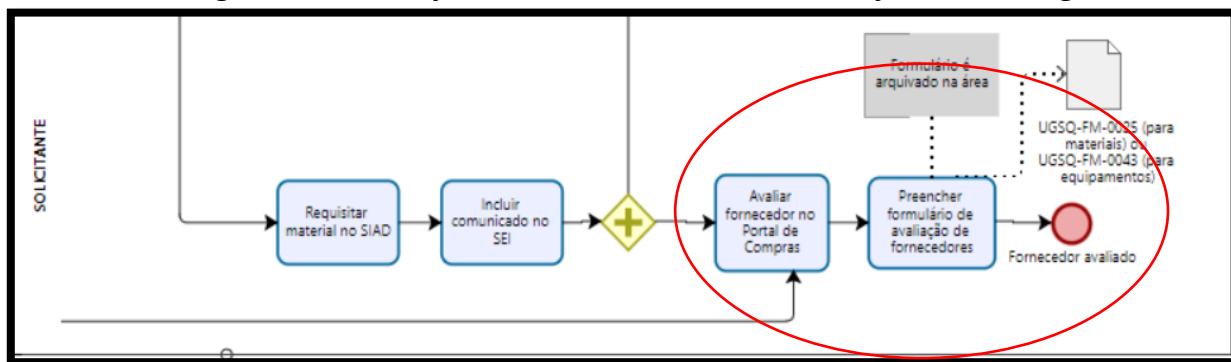
“(...) no momento que eu insiro a minha avaliação, né, de fornecimento pelo portal de compras, ela vai ficar restrito àquele sistema do portal, perfeito? Agora, a extração dos dados, a governabilidade muitas vezes não nos permite uma visualização maior, né? Não permite o cruzamento com outros dados, né? Não nos permite transformar aqueles dados em informações. E mais a frente em informações passíveis de tomada de decisão” (E3, 2021).

Essa situação descrita vem ao encontro do posicionamento de McGee e Prosak (1994) que afirmam que a informação não se limita à coleta de dados e que para que os dados se tornem úteis como informação no processo decisório organizacional é necessário que sejam apresentados de tal forma que possibilite relacioná-los e atuar sobre eles. O uso do Portal de Compras nesse processo, da forma como ocorre atualmente, faz com que o sistema utilizado seja classificado apenas como “tecnologia de dados”, conforme salienta Lira *et. al.* (2008):

“A inexistência de intervenção humana faz com que a maior parte do que experimentamos seja apenas dado, e a maioria do que é chamado de tecnologia da informação seja, de fato, apenas tecnologia de dados, porque não trata da compreensão, construção ou comunicação da informação.” (LIRA *et. al.*, 2008, P. 171)

Outro entrevistado afirma não existe uma compilação das informações preenchidas e geração de informação para a instituição e nenhum retorno dessas informações de alguma forma para a melhoria do processo de compras (E5, 2021). Essa situação pode ser visualizada na Figura 21, que retrata parte do processo *as-is* mapeado, exposto no Apêndice H.

Figura 21 – Avaliação de fornecedores e a não utilização dos dados gerados



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Essa situação poderia ser minimizada com a inclusão de uma funcionalidade no Portal de Compras para a geração de relatórios quanto a avaliação de fornecedores e a atuação do dono do processo na divulgação desses dados de forma a auxiliar a área de compras na realização da pesquisa de mercado e nas seções de pregão. O processo *to-be* que retrata a geração desses relatórios para a utilização no processo de compras está descrita nos apêndices O e R.

A área de compras poderá informar de forma pontual esses fornecedores mais avaliados, após a divulgação pública do edital, sobre a publicação desse edital, objetivando que esses fornecedores participem do processo de licitação. O dono do processo também deve enviar as notas para os respectivos fornecedores avaliados, com sugestões de melhorias dos processos, com base nas notas recebidas por esses fornecedores. Essas ações também foram validadas pelos participantes da segunda reunião do segundo grupo focal.

Outro fato notório no processo foi o preenchimento de formulários referentes à avaliação de fornecedores (um modelo para a avaliação de equipamentos e outro para outros materiais – DOC 5 e DOC 6), além da avaliação realizada no Portal de Compras, que são arquivados na própria área preenchedora, restringindo a informação à própria área que preencheu o documento. Essa situação pode ser evidenciada na fala de um dos entrevistados - “Inicialmente quando o formulário foi criado ele passava pelo almoxarifado. Mas o fluxo hoje é apenas na área, e é arquivado na área, não segue um fluxo pra ser compilado. Nós fazemos a avaliação e fica somente arquivada na área” (E5, 2021). É preciso, nessa situação, a reformulação do Portal de Compras para contemplação das informações existentes nos formulários utilizados, objetivando deixar apenas um instrumento que contemple todas as informações necessárias. Observou-se também, com a análise de conteúdo realizada, que esses formulários utilizados pelas áreas apresentam informações mais completas em relação às

perguntas existentes no Portal de Compras. Essa solução foi validada pelos participantes da segunda reunião do grupo focal realizado. Todas as soluções propostas para a melhoria do Portal de Compras estão descritas no Quadro 25, no tópico destinado às discussões sobre o sistema utilizado.

No caso de serviços, o formulário de avaliação de serviços (DOC 7) é enviado para o dono do processo a cada 6 meses, mas essas informações são apenas compiladas e publicadas na intranet na instituição, sem a utilização dessas informações para a tomada de decisão pelas áreas. Diferentemente do procedimento que trata sobre o assunto na instituição (DOC2), que atribui como competência do dono do processo “Realizar comunicação com os usuários, quando for o caso, para avaliação de possibilidade de abertura de Processo Administrativo Punitivo” (DOC 2), essa não é uma atividade usual no caso de avaliações negativas, mas somente a publicação dessas notas na intranet. O que ocorre, no entanto, é a notificação do fornecedor (por meio do formulário institucional apropriado – DOC 7) pelo fiscal nos casos de alguma intercorrência durante a execução contratual, mas sem relação direta com a avaliação de fornecedores realizada semestralmente. Nesse sentido, é importante que treinamentos sejam realizados de forma frequente, objetivando que os atores do processo atuem conforme os procedimentos e o monitoramento desse processo pelo responsável pelo desempenho, a fim de garantir a correta execução. Além disso, a conexão entre os processos é de grande importância para se alcançar os objetivos propostos. Essa conexão, diferentemente do que foi apresentado no processo *as-is* apresenta-se descrita no processo *to-be* desenhado relacionado à execução dos serviços e exposto no apêndice R.

Essas situações apresentadas corroboram com a afirmação de Lira *et. al.* (2008) que salientam que a maioria das instituições trabalham com uma grande quantidade de dados em estado bruto, sem geração de valor agregado e conhecimento para a tomada de decisão. Os autores enfatizam, no entanto, a importância do gerenciamento adequado dessas informações, por meio do processo de busca, seleção, análise, disseminação e transformação da informação em conhecimento, objetivando oferecer subsídio para a melhoria dos processos e melhor adaptação às exigências do ambiente no qual as organizações estão inseridas. Da mesma forma, Oliveira (2004) e Silva (2017) apontam a importância das informações relevantes e com valor agregado para a tomada de decisão nas organizações.

Ainda, de forma a preservar e perpetuar o capital intelectual da organização em estudo, aproveitando e utilizando todas essas informações geradas no processo e conhecimento dos atores

participantes, propõe-se, nesta pesquisa, a criação de uma memória organizacional dentro da Funed, que, de acordo com Teixeira Filho (2000) representa registrar todos os processos organizacionais, responsabilidades, tecnologias empregadas e informações geradas, objetivando utilizar de forma acessível o acervo de conhecimento da instituição. Essa memória organizacional visa “abastecer o motor do conhecimento e propiciar maior compartilhamento e reuso do conhecimento corporativo, do conhecimento individual e das lições aprendidas, utilizando informações e experiências passadas na execução de tarefas futuras” (SHIRADO *et. al*, 2012), auxiliando, dessa forma, nas tomadas de decisões relacionada ao processo e melhoria do processo de compras institucional

4.2.1.3 Falta de suporte das áreas

Esse tópico se refere à falta de suporte das áreas envolvidas com o processo aos executores do processo de avaliação de fornecedores, tanto no que se refere ao dono do processo, quanto outras áreas com competências já definidas institucionalmente relacionadas a algum assunto correlato ao processo.

O Quadro 20 apresenta as inferências realizadas com base nas verbalizações dos entrevistados e exemplificações da subcategoria dessas verbalizações relacionadas à falta de suporte das áreas envolvidas.

Quadro 20 – Falta de suporte das áreas envolvidas

Categoria: Problema na execução da rotina
Subcategoria: Falta de suporte das áreas envolvidas
Inferências das verbalizações
1) Não há uma definição clara do dono do processo e nenhuma atribuição de responsabilidade de gerenciamento do processo a esse dono.
Exemplos das verbalizações
E4: e as vezes nem sempre eu encontro pessoas pra me ajudar [para retirar dúvidas sobre a fiscalização de contratos]. E11: E eu nunca tinha feito isso [o atestado de capacidade técnica]. E o setor responsável sequer quis me ajudar E13: Acho que tinha que ter uma área responsável, uma pessoa que desse maior suporte quando avaliação não fosse satisfatória. Mas-isso não é pedido, fica por conta do fiscal. Se o fiscal fizer bem, se não fizer também amém.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

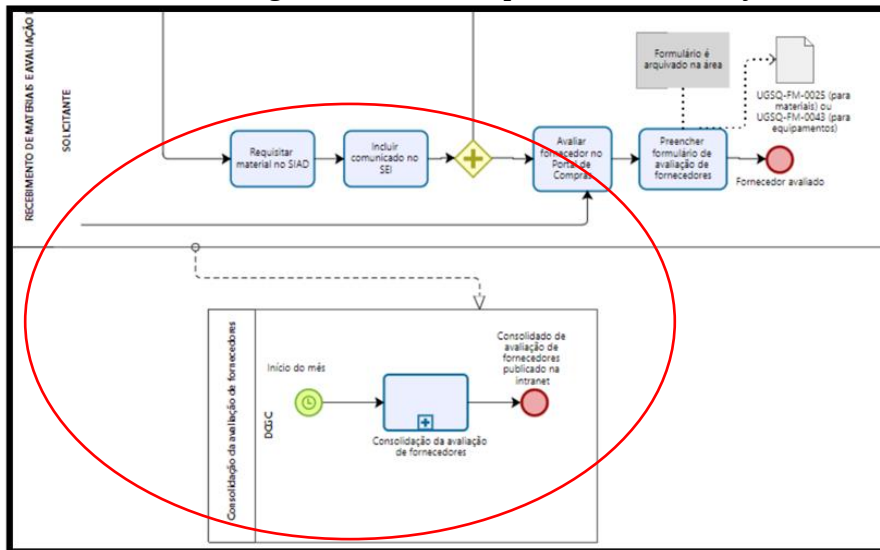
Com a análise das entrevistas realizadas, conforme apresentado no Quadro 21, ficou evidente que não existe uma definição na instituição das competências designadas ao Dono do Processo e uma falta de consciência desse dono do seu papel.

Apesar do entendimento da importância da avaliação de fornecedores para a instituição, na entrevista realizada com o dono do processo, ele se intitula como a pessoa não adequada para o papel, salientando que não possui mão de obra disponível para auxiliar no gerenciamento do processo, e com isso, alega que a atividade deveria ser coordenada por outra área.

De acordo com a ABPMP (2021), “o dono do processo é o responsável pelo desempenho corporativo do processo”. Andrade (2017) corrobora com essa definição salientando que o dono de processos é uma pessoa ou um grupo de pessoas responsável pela prestação de contas do desenho, execução e desempenho de um ou mais processos de negócio, com responsabilidades em tempo integral ou parcial. Sendo assim, essa definição e conscientização desse papel se torna um fator primordial para a realização de melhorias no processo. O CBOK deixa claro essa importância quando afirma que “um plano de melhoria contínua é implementado com o dono do processo, assumindo uma vez que a iniciativa geral chegue até ao encerramento do projeto” (ABPMP, 2021).

O subprocesso exposto no apêndice L, intitulado “Consolidação de avaliação de fornecedores”, afirma a falta de gerenciamento do processo pelo dono, que atua apenas na compilação e publicação dos dados do Portal de Compras (quando se trata de materiais) ou dos dados das Planilhas recebidas (nos casos de serviços). Objetivando reafirmar essa situação, optou-se pela inserção desse subprocesso dentro do Processo “Recebimento de Materiais e avaliação de fornecedores” (Apêndice), como processo independente, apenas com o primeiro recebendo informações do outro, sem qualquer outra intervenção, conforme apresentado na Figura 22:

Figura 22 – Ineficiência no gerenciamento do processo de avaliação de fornecedores



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

A situação descrita na Figura 22 também pode ser observada quando se trata de serviços, conforme já apresentado na Figura 14. Sendo assim, a definição do dono do processo e a conscientização desse dono da sua responsabilidade no processo de avaliação de fornecedores da Funed é uma ação primordial para o início da implantação das melhorias propostas. Uma solução proposta e validada pelos participantes da segunda reunião do grupo focal, com base na análise do organograma da instituição, disponível na intranet da Fundação (DOC 11) e estatuto da Fundação (MINAS GERAIS, 2020), foi a definição do Serviço de Contratos como dono do processo, área vinculada à Divisão de Compras, responsável pela elaboração do instrumento contratual, momento em que ocorre a definição do fiscal de contratos pelas áreas. Uma situação pontuada por um dos participantes do grupo focal (E3, 2021), entretanto, foi a questão que nem todas as compras executadas geram contratos e possuem, de fato, um fiscal de contratos, mas que nessas situações o solicitante responde pela compra realizada. Porém, essa situação apontada não invalidou a proposta do dono do processo como o Serviço de Contratos, fato este reafirmado pelo participante que pontuou o fato em questão, mas ressaltou a necessidade da visão sistêmica dessa área para a gestão do processo. Os processos *to-be* expostos nos apêndices N, O e R, encontram-se já desenhados o Serviço de Contratos como o dono do Processo, com atribuições expressas no mapeamento.

4.2.2 Lacunas na execução da rotina

Este tópico retrata outras lacunas existentes na execução da rotina de trabalho atrelada ao processo de avaliação de fornecedores no que se refere à forma de preenchimento dos dados, à despadronização das atividades realizadas e lacunas nos treinamentos vinculados ao processo estudado.

4.2.2.1 Atividade realizada de forma superficial ou mecanicista

Essa subcategoria refere-se à discursão das situações apontadas pelos entrevistados em que as atividades relacionadas ao processo de avaliação de fornecedores são realizadas de forma superficial ou mecanicista, afetando, assim, a qualidade das informações geradas no processo.

O Quadro 21 apresenta as inferências realizadas com base nas verbalizações dos entrevistados e algumas dessas verbalizações extraídas das entrevistas que exemplificam essa situação.

Quadro 21 – Atividade realizada de forma superficial ou mecanicista

Categoria: Problema na execução da rotina
Subcategoria: Atividade realizada de forma superficial ou mecanicista
Inferências das verbalizações
1) O processo de avaliação de fornecedores é realizado, muitas vezes, de forma mecanicista e automática; 2) A qualidade do material recebido de fato não é avaliada no processo de avaliação de fornecedores existente; 3) O processo de avaliação de fornecedores no Portal de Compras é simplista, com poucas perguntas e sem opção de inclusão de justificativas ou outros detalhamentos; 4) Os solicitantes muitas vezes não realizam a avaliação de forma adequada, por medo de penalizarem o fornecedor e esse não poder fornecedor mais para a Instituição e não encontrarem outro fornecedor daquele produto.
Exemplos das verbalizações
E1: (...)as vezes ela fica muito no automatismo, a avaliação de fornecedores. E a questão assim, da fiscalização, o acompanhamento ali, independente, as vezes é uma aquisição simples, mas que deveria ser acompanhada bem de perto pelo fiscal, vamos dizer assim, e não acontece. Então, eu acho que ela é muito automática. E2: Vamos lá, essa parte da avaliação da qualidade, digamos assim, de forma bem técnica, de testar, o que funcionou e o que não funcionou, ele acaba ficando descolado dessa avaliação de fornecedor em termos de tempo né? Pode ser que eu vá usar daqui a 3 / 4 meses. E6: Então a gente, porque a gente não consegue, mas imagina, vamos supor, eu peço cinco mil canetas. Eu vou pegar aquelas canetas e sair riscando. A gente não tem condições de fazer isso E11: Olha, são pouquíssimas perguntas, são pouquíssimas perguntas, é sim ou não. Não tem nem meio termo, entendeu? Eu acho que a avaliação é bem falha.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

De acordo com os dados analisados, observou-se que, muitas vezes, o processo de avaliação de fornecedores é realizado de forma mecanicista ou automática. Isso pode se dar em função de

realização da avaliação de forma automática e superficial se dá em função da desmotivação dos executores em relação ao não retorno dos dados para a melhoria do processo e por não enxergarem uma finalidade concreta para a realização do processo, conforme pode-se verificar na fala de um dos entrevistados:

“É tudo bem no automático. Eu tenho só crítica a fazer. Infelizmente eu não tenho elogio a fazer porque não é algo que a gente tem retorno. Na verdade, eu nem sei te falar, desculpe se eu tô sendo um pouco, talvez ignorante, né, enquanto chefe de serviço, mas eu nem sei te falar o porquê que isso é feito no caso de serviço. Por quê? É o que? Simplesmente a gente preencher uma planilha e mandar pra área pra constar? É esse entendimento que eu tenho” (E13, 2021)

Essa questão também é abordada no tópico 4.1.2. Motta e Vasconcelos (2013) apontam, com base na racionalidade limitada, aspectos motivacionais (além de fatores psicológicos e emocionais) como fatores importantes que atuam sobre o tomador de decisão, podendo, dessa forma, impactar a realização da avaliação de fornecedores pelos atores atuantes no processo. Como já mencionado anteriormente, a atuação de forma contundente do dono do processo na transformação dos dados da avaliação de fornecedores para a tomada de decisão e melhoria do processo de compras poderia minimizar essa situação. Além disso, a criação de indicadores de desempenho relacionados à avaliação de fornecedor, atrelados às metas das áreas, poderia aumentar o compromisso dos atores na qualidade das informações prestadas no processo. De acordo com Manchini (2019), a adoção de um processo de gerenciamento de indicadores de desempenho nas organizações auxilia no aumento do compromisso da equipe na execução das atividades, especialmente com qualidade e confiabilidade.

4.2.2.2 Despadronização na execução das atividades

Esse segundo código trabalhado refere-se à falta de padronização formal das atividades realizadas (falta de procedimento ou informações no procedimento existente) e à execução de atividade de forma diferente pelas áreas, mesmo com uma definição explícita nas diretrizes dadas pela organização estudada. Korenova e Cepelova (2016) classificam a ausência ou insuficiência de documentação que descrevam o processo de trabalho como um dos fatores que causam o a ineficiência da execução desse processo. Os documentos escritos ajudam os colaboradores a evitar erros e assegurar a consistência (ABPMP, 2021)

O Quadro 22 apresenta as inferências realizadas com base nas verbalizações dos entrevistados relacionado à despadronização na execução das atividades.

Quadro 22 – Despadronização na execução das atividades

Categoria: Problema na execução da rotina
Subcategoria: Despadronização na execução das atividades
Inferências das verbalizações
1) Não existe prazo definido para a realização das avaliações de fornecedores; 2) Não existe definição da forma de realizar a avaliação, se é por item que chega ou por aviso de fornecimento gerado (que pode conter vários itens) e as áreas fazem de forma diferente; 3) Não existe uma definição da área responsável por realizar o reagendamento da entrega do material quando necessário (se é o almoxarifado ou o solicitante); 4) Não existe uma padronização do atestado de capacidade técnica gerado para o fornecedor, os requisitos para emissão desse documento e nem o responsável por emitir para o fornecedor tal documento
Exemplos das verbalizações
E3: Não, não tem prazo [para realização da avaliação de fornecedor]. E8: Normalmente, antes de avaliar, eu espero em torno de uma semana, mais ou menos, sabe? Mas-isso não é padrão, não. E5: a gente faz por AF né [a avaliação de fornecedores é feita por aviso de fornecimento e não por item]. AF que chega aqui no setor, é feito por essa forma. Quando existem insumos que eventualmente possam ser adquiridos em conjunto né, particularmente a gente fica assim, o solicitante que tem maior quantidade fica responsável por fazer o acompanhamento então a AF vai pra aquele setor, então aquele solicitante que tem maior quantidade é feito a avaliação desse insumo quando é compartilhado. E7: Então, eu faço por item [a avaliação de fornecedores é feita por item e não por AF]. E8: Ah, outra coisa, quando eu vou avaliar, eu só avalio a partir da última nota fiscal, por exemplo, aquela AF tem cinco itens em produto qualquer e foi me entregue dois itens então, eu espero pra fazer a avaliação quando chegar o total dos cinco itens. E3: Esse atestado de capacidade técnica é gerado pelo Portal de Compras quando o fornecedor possui mais de 90 pontos na avaliação de fornecedores E11: [o atestado de capacidade técnica] é uma declaração feita no Word, eu assino e libero e mando pro fornecedor. E9: às vezes eles pedem prorrogação, almoxarifado pega esses documentos que ele enviou, entra no portal de compras, e faz o reagendamento. E14: Então, isso é uma que não é estabelecido, sabe? Eu acho que quem deveria fazer [o reagendamento no portal de compras] é almoxarifado, por quê? Porque ele tá em constante contato com o fornecedor. Mas, assim, acaba que, muitas vezes, o solicitante que faz.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

De acordo com a maioria dos entrevistados, não existe um prazo determinado para a realização da avaliação de fornecedores após a chegada do material na instituição, conforme relatado por um dos entrevistados – “Não, não existe o prazo definido” [para realização da avaliação de fornecedores] (E6, 2021). Alguns, no entanto, alegaram que realizam essa atividade de forma tempestiva, conforme verbalização de outro entrevistado: “Se tem um procedimento institucional eu te falo que eu desconheço esse prazo, mas eu faço tão logo eu recebo o insumo” (E7, 2021). No entanto, de acordo com a discussão ocorrida na segunda reunião do grupo focal, os

participantes pontuaram que não seria viável a definição de um prazo fechado para a realização da avaliação de fornecedores, mas sim a definição de parâmetros dependendo do tipo e/ou criticidade dos materiais comprados pela Funed. Um dos participantes justificou essa situação tendo como base a variabilidade de itens adquiridos na Funed:

Na maioria dos produtos, especialmente produtos simples tem como a gente avaliar sem muitos problemas. Agora alguns produtos um pouco mais complexos, dependendo do tipo de negócio, dependendo do tipo de ativo que aquele negócio vai gerar, igual na minha experiência: o nosso produto esbarra ali em ativos contábeis intangíveis, ou seja, nos processos de experimento científico, muitos itens com o planejamento anual não podem ser utilizados imediatamente e eles são muitos caros para se contingenciar uma amostra ali para se fazer um teste metodológico. Dessa forma, alguns itens demoram ali 3 meses, 4 meses para serem abertos. Só após a efetiva utilização desses itens é possível se fazer, de forma motivada e de forma legal e responsável, a execução da avaliação de fornecimento. (E3, 2021).

Como resultado dessa pesquisa, não foi proposto, no entanto, a definição desses parâmetros, em função da complexidade e variedade dos itens comprados pela Fundação. Como proposta realizada pelo grupo focal, será necessário, em um novo estudo, a consulta a toda instituição, objetivando, dessa forma, a contemplação de todas as especificidades existentes relacionadas aos materiais e serviços adquiridos na Instituição.

De acordo com Howard e Abbas (2018), no processo decisório deve-se considerar a incerteza do futuro e o propósito da análise da decisão é permitir que um tomador de decisão obtenha uma clareza em relação a sua ação. Nesse sentido, há a possibilidade de errar, mas conhecendo-se os caminhos a serem seguidos, reduz-se a possibilidade disso ocorrer, ou seja, a procedimentação e o seguimento a esses procedimentos são importantes para a redução dos erros dentro do processo. A correta procedimentação auxilia, dessa forma, nas decisões programadas dentro das organizações, que são aquelas decisões tomadas rotineiramente. Esse é um ponto importante e que necessita ser reavaliado no processo estudado, com a melhoria dos procedimentos existentes nos tópicos relacionados ao momento da realização da avaliação de fornecedores, a forma da avaliação realizada, definição dos atores responsáveis por cada etapa do processo, entre outros pontos levantados e apresentados nesta pesquisa. No entanto, mesmo com a existência de procedimentos operacionais coerentes dentro do processo, a teoria da racionalidade limitada pressupõe a existência de fatores subjetivos na tomada de decisão, relacionados às limitações do processo cognitivo, como experiências anteriores e elementos emocionais, que podem influenciar

o indivíduo a “decidir sobre essa ou aquela opção mesmo que sejam contrárias às informações das quais dispõem no momento” (JÚNIOR COSTA, 2014).

Além disso, observou-se que não há uma padronização na forma de avaliação realizada, uma vez que alguns dos entrevistados alegaram realizar uma avaliação de fornecedores por aviso de fornecimento gerado (AF), ou seja, uma única avaliação é realizada para vários itens existentes num mesmo aviso de fornecimento (que é gerado para cada fornecedor) e outros alegaram fazer por entrega, ou seja, se em um mesmo aviso de fornecimento constar 5 itens diferentes, essa avaliação é realizada para cada quantitativo de item recebido por vez. Ainda, além dessas variações, observou-se ainda a existência de entrevistados que realizam a avaliação de fornecedores por item, mas esperam chegar todos os itens daquela AF para finalizar a avaliação daquele item específico. Observou-se, no entanto, com a análise documental realizada, que na Resolução da SEPLAG que trata do assunto (DOC 1 – APÊNDICE M), é expressa a necessidade de realização da avaliação de fornecedores por entrega e não por AF, uma vez que o indicador de desempenho calculado pelo sistema que dará base para o cálculo dos outros indicadores também apresentado na resolução é o Indicador de Desempenho do Fornecedor por Entrega (IDF-E). Além disso, todas as descrições existentes na resolução em questão que tratam da atribuição das pontuações com base nos critérios estabelecidos, mencionam a pontuação por entrega e não por AF:

Art. 10. O critério Prazo objetiva mensurar o cumprimento das datas previamente definidas na autorização de fornecimento e nos respectivos agendamentos para a **entrega** do objeto.

§ 1º O responsável pela avaliação deverá registrar no Portal de Compras MG a data efetiva do recebimento provisório do objeto, em relação à qual o fornecedor será pontuado conforme as seguintes regras:

I - 30 (trinta) pontos, se a **entrega** for realizada na data agendada e conforme prazo previsto na autorização de fornecimento;

II - 28 (vinte e oito) pontos, se a **entrega** for realizada em desacordo com a data agendada, mas ainda conforme prazo previsto na autorização de fornecimento;

III - 22 (vinte e dois) pontos, se a **entrega** for realizada com atraso de até 15 (quinze) dias, contados a partir do término do prazo previsto na autorização de fornecimento;

IV - 10 (dez) pontos, se a **entrega** for realizada com atraso de 16 (dezesesseis) a 30 (trinta) dias, contados a partir do término do prazo previsto na autorização de fornecimento; ou

V - 0 (zero) ponto, se a **entrega** for realizada com atraso superior a 30 (trinta) dias, contados a partir do término do prazo previsto na autorização de fornecimento. (DOC 1)

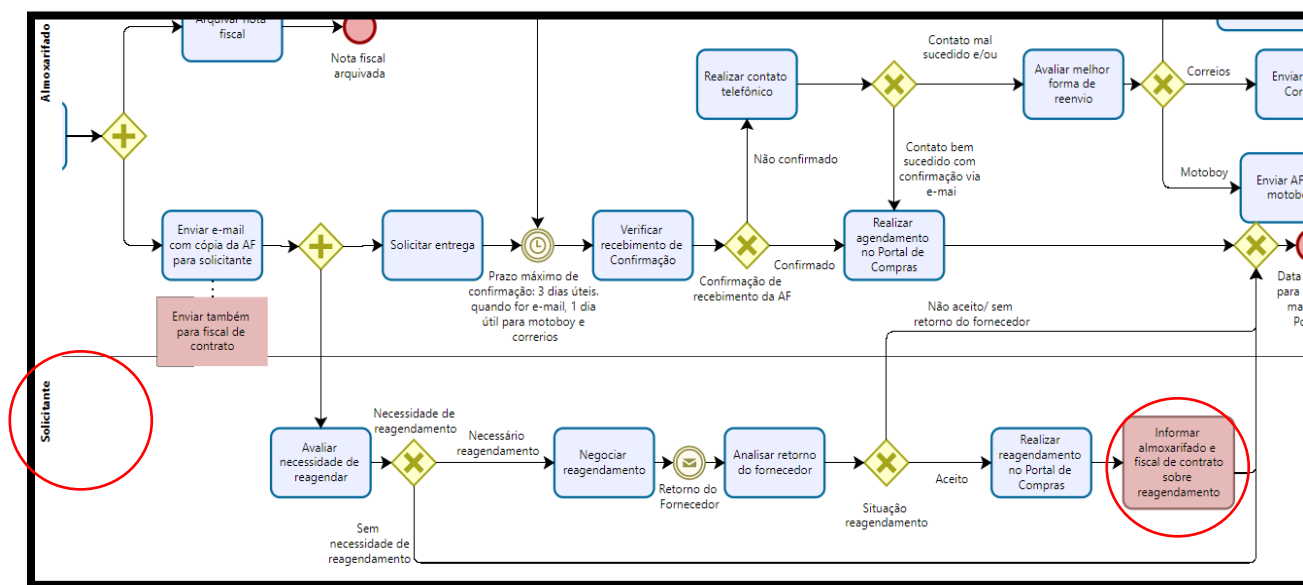
Outra variação identificada é em relação ao documento gerado quando solicitado pelo fornecedor para atestar a capacidade técnica dele (muitas vezes esse documento é cobrado para participar de licitações de outros órgãos ou mesmo para empresas privadas). Apesar do procedimento existente na instituição citar como responsabilidade do fiscal do contrato a emissão

desse documento, conforme evidenciado na análise documental realizada, observou-se, que muitas vezes são os solicitantes que emitem (e não os fiscais), conforme apresentado na fala de um dos participantes que se enquadra como um dos solicitantes de materiais: “E eu nunca tinha feito isso. E o setor responsável quis me ajudar. Eu falei, gente, como que eu vou fazer um atestado de capacidade técnica sendo que o fornecedor só me entregou um produto” (E11, 2021). Além disso, os dois procedimentos existentes relacionados aos assunto avaliado na análise documental realizada (DOC 2 e DOC 3) apresentam a informação de que esse atestado poderá ser emitido pelo fiscal de contrato nos casos em que o fornecedor obtenha uma nota superior a 90 %, mas ficou evidente que essa não é uma regra observada por alguns dos entrevistados que alegaram não representarem fiscais de contratos e sim solicitantes e fornecer o documento ao contratado quando solicitado se a entrega foi efetiva (sem observar a pontuação de 90 %). Ainda, o procedimento não trás informações da forma de como será o documento, deixando margem para essa variação na forma de elaboração: “Neste caso, o responsável pela contratação poderá avaliar a possibilidade de gerar atestado de capacidade técnica” (DOC 3). Com base na segunda reunião do grupo focal, ficou evidente a definição do responsável pela geração do atestado de capacidade técnica, além de treinamentos eficientes para a reafirmação dessa questão à instituição. A maioria dos participantes apontaram o Serviço de Contratos (após a definição da área como dono do processo) como o setor responsável para a emissão desse documento, uma vez que a área possuirá uma visão mais ampla em relação a todas as entregas realizadas por aquele fornecedor, permitindo, dessa forma, a avaliação da possibilidade de geração desse documento de acordo com o que está definido na legislação.

Outra situação observada é em relação à falta de definição do responsável por reagendar a entrega do material no Portal de Compras, quando necessário. Tal situação pode ser observada na afirmação de um dos entrevistados: “Então, isso é uma que não é estabelecido, sabe? Eu acho que quem deveria fazer [o reagendamento no portal de compras] é almoxarifado, por quê? Porque ele tá em constante contato com o fornecedor . Mas, assim, acaba que, muitas vezes, o solicitante que faz” (E14, 2021). Essa indefinição gera outros problemas como lacunas na comunicação (abordado no tópico 4.2.2.1), uma vez que quando o solicitante realiza o reagendamento, algumas vezes não avisa o almoxarifado, que não sabendo, entra em contato com o fornecedor cobrando a entrega, desgastando a relação entre as partes. Com base nessa informação, os participantes da segunda reunião do grupo focal apontaram o solicitante como o responsável pelo reagendamento, como

forma de padronização do processo, afirmando, no entanto, a necessidade de comunicação com o almoxarifado e fiscal de contrato quando ocorrer a necessidade do reagendamento. A Figura 24, extraída do processo *to-be* exposto no apêndice P, retrata essa situação:

Figura 24 - Responsável pelo reagendamento da entrega no Portal - Processo *to-be*



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Além disso, apesar de um dos procedimentos existentes (DOC 3) citar os formulários para preenchimento da avaliação (DOC 5 e DOC 6), observou-se que algumas áreas não realizam o preenchimento deles e o procedimento não apresenta a maneira como preenchê-los, reafirmando, assim, apesar da existência formal do procedimento, a falta de padronização na execução prática do processo pelos atores. Essa situação retrata a necessidade de realização de treinamentos eficientes, fato que será abordado no próximo tópico desta pesquisa.

4.2.2.3 Lacunas de treinamento

Essa tópico relaciona-se à falta de treinamentos ou ineficiência dos treinamentos que ocorrem na instituição relacionado à avaliação de fornecedores e fiscalização dos contratos.

De acordo com Silva, Roglio e Silva (2010), apesar da aumento da utilização de ferramentas de apoio à decisão, elas não dão conta da complexidade dos fatores que compõem as decisões não programadas, e o conhecimento, além de outros fatores como habilidades e atitudes do sujeito,

impactam a efetividade do processo decisório. Dessa forma, destaca-se aqui a importância dos treinamentos eficientes para a melhoria da tomada de decisão no processo de avaliação de fornecedores da instituição estudada e a ineficiência ou ausência dos treinamentos realizados como fator que afeta diretamente a eficiência, eficácia e efetividade do processo analisado.

O Quadro 23 retrata as inferências realizadas pelo autor relacionadas a lacunas de treinamentos existentes no processo com base nas verbalizações dos entrevistados que também está expressa de forma exemplificativa no quadro abaixo.

Quadro 23 – Lacunas de treinamento

Categoria: Problema na execução da rotina
Subcategoria: Lacunas de treinamentos
Inferências das verbalizações
1) Os treinamentos relacionados ao processo de avaliação de fornecedores e fiscalização de contratos na Fundação são ineficientes. 2) Há uma carência de treinamentos sobre o processo.
Exemplos das verbalizações
E4: eu achei muito superficial [o treinamento realizado sobre avaliação e fiscalização de contrato], sabe? o treinamento é como se fosse sempre um treinamento introdutório, eu acho que tinha que ser mais avançado E9: já fiz um treinamento, mas tem muito tempo. Foi logo quando começou a avaliação de fornecedores, mas tem muitos anos. E11: Tem treinamento que eu recebi pra fiscais de contrato, mas os treinamentos são cansativos, treinamentos são burocráticos. E13: A gente vai aprendendo é na prática, é nos erros mesmo.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Com a análise das entrevistas realizadas ficou claro o descompasso existente entre as atribuições elencadas aos atores do processo de avaliação de fornecedores na instituição estudada e a quantidade e qualidade de treinamentos realizados pelos servidores em relação às atividades desse processo.

A falta de treinamento é evidenciada por alguns dos entrevistados que salientaram que a maioria da aprendizagem relacionado ao processo de avaliação de fornecedores e fiscalização de contratos ocorre na prática, com a execução diária das atividades - “A gente vai aprendendo é na prática, é nos erros mesmo” (E5, 2021). Corrêa Júnior, Vosgerau e Martins (2020) pontuam que essa forma de aprendizagem, também conhecida como *learning by doing*, é advinda da corrente pragmatista de John Dewey. Morin (2000) afirma que todo conhecimento está ameaçado em algum nível de erro. Sendo assim fica evidente na pesquisa a possibilidade da reprodução de forma errada

das atividades relacionadas ao processo de avaliação de fornecedores na Fundação em estudo, uma vez que os atores não possuem informações na totalidade de como realizar essas atividades de forma a tornar o processo eficiente.

Da mesma forma, evidenciou-se também que a maioria dos treinamentos existentes relacionados ao assunto são ineficientes, como apresentado por um dos entrevistados que critica o treinamento recebido - “eu achei muito superficial, sabe? o treinamento é como se fosse sempre um treinamento introdutório, eu acho que tinha que ser mais avançado” (E4, 2021). Sabe-se, no entanto, a importância de realização de treinamentos eficientes para a melhoria e o desenvolvimento dos processos organizacionais, como aponta Salas *et. al.* (2012). De acordo com os autores os treinamentos aplicados eficientemente são fundamentais para o atingimento das metas das instituições, bem como permitem que as organizações se adaptem a mudanças, inovem e mantenham as equipes de trabalho motivadas. Além disso, Lima (2017) relata a importância da figura do fiscal de contratos para a Administração Pública, salientando a necessidade desse ator realizar treinamentos que o auxiliem na execução de suas atividades. Segundo o autor, no entanto, a Administração não deve permanecer inerte e transferir ao servidor a total responsabilidade de se aprimorar tecnicamente. Ao contrário, Lima (2017) salienta que a Administração deve adotar uma postura proativa e investir no aperfeiçoamento do servidor.

A importância da figura do fiscal do contrato e a necessidade de pessoal qualificado para exercer tal função também é apontado por Hahn (2011) que aponta que dos um dos pontos críticos da Administração Pública em relação à execução contratual é a carência de pessoal em capacitação de conhecimentos específicos relacionados à função.

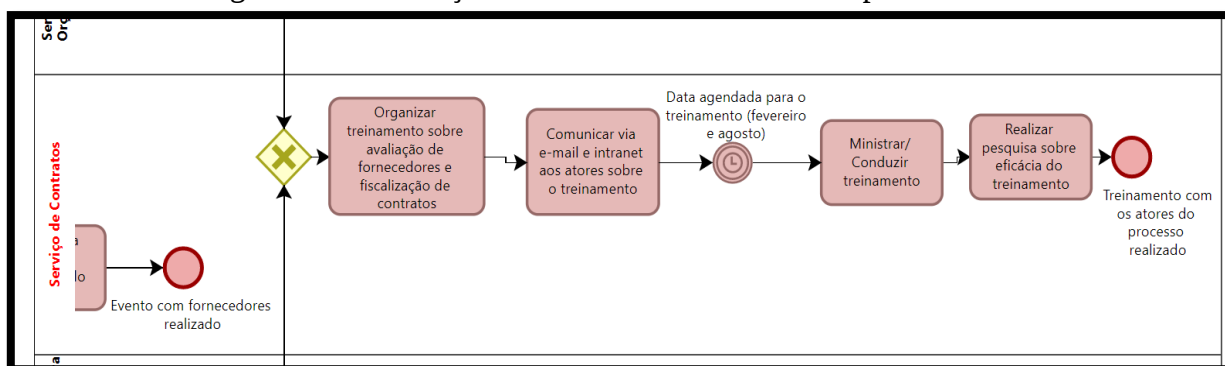
A ineficiência dos treinamentos também é evidenciada com a realização da comparação entre os procedimentos existentes sobre o processo na instituição (DOC 2 e DOC 3) e a execução prática das atividades, contento várias divergências entre as duas situações. Como exemplo, observou-se a existência definida no procedimento avaliado na análise documental em relação à responsabilidade do fiscal do contrato em “Emitir Atestado de Capacidade Técnica, se for o caso” (DOC 3, 2019), no entanto, como apresentado no tópico 4.1, essa é uma atividade realizada pelo solicitante que, na maioria das vezes, difere da figura do fiscal de contratos legalmente instituído. Da mesma forma, os procedimentos existentes relacionados à avaliação de serviços e materiais (DOC 2 e DOC 3) também atribuem a competência de avaliar o fornecedor para o fiscal de contratos – “Avaliar os fornecedores com base na análise crítica do processo e das infrações

cometidas por ele” (DOC 3), mas essa avaliação é realizada atualmente pelo solicitante ou por um terceiro da área responsável por realizar a avaliação de toda a área, como relatado no tópico 4.1.1. A importância da realização de treinamentos e alinhamento dos executores aos procedimentos institucionais é abordada por Back e Daniel (2011) que afirmam que a os procedimentos e os treinamentos destes devem ir além de simplesmente transmitir as habilidades e competências relevantes, mas também definir responsabilidades individuais de todas as partes envolvidas e promover um alto grau de motivação dos executores.

Por fim, com base no objetivo dessa pesquisa que visa avaliar como a gestão de processos poderia contribuir para a melhoria da tomada de decisão no processo de avaliação de fornecedores de uma Fundação Pública do Estado de Minas Gerais, ressalta-se a importância na realização de treinamentos para a melhoria dos processos organizacionais com base no novo processo proposto (*to-be*) no apêndice N. Moraes e Lopes (2018) reforçam essa necessidade quando pontuam que “Para introduzir novos processos de trabalho ou novas formas de comportamento, respectivamente, é importante construir sobre o atual modelo mental e mudá-lo gradualmente, realizada por meio de treinamento” (MORAES, LOPES, 2018, p. 113).

Tendo como base a segunda reunião do grupo focal realizada nessa pesquisa, a totalidade dos participantes concordaram com a necessidade de realização de treinamentos eficientes. Além disso, a periodicidade e melhor período para a realização desses treinamentos foram discutidos e os participantes apontaram a necessidade de realização semestral dessas atualizações e os meses de fevereiro e agosto como o período mais apropriado (Figura 25) para a concretização, além de treinamentos de acordo com a necessidade (como mudanças de áreas dos servidores que executarão a atividade):

Figura 25 - Realização de treinamentos eficientes - processo *to-be*



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

De acordo com os participantes, a definição desses meses se justifica por representarem meses em que se iniciam, de fato, os semestres na Instituição para muitos servidores, uma vez que nos meses de janeiro, junho e julho, muitos estão de férias em função de férias escolares dos filhos.

4.2.3 Aspectos externos influenciadores

Aqui serão abordados os problemas relacionados aos aspectos externos à instituição estudada que afetam na eficiência do processo. Essa definição corrobora com os achados de Korenova e Cepelova (2016) que denominam esses aspectos como “fatores fixos” e os classificam como fatores resultantes do ambiente em que as organizações públicas estão inseridas e sua presença não podem ser corrigidas significadamente pelos gestores.

No entanto, um dos fatores incluídos neste tópico refere-se às lacunas no sistema utilizado e vem de encontro à classificação relacionada a esse aspecto realizada por Korenova e Cepelova (2016). Para esses autores, problemas relacionados a implantação de tecnologias são classificados como “fatores variáveis” que afetam a eficiência dos processos e não como fatores externos ou fixos. Tal classificação, porém, foi realizada nesta pesquisa tendo como base o fato de que o sistema utilizado pelo Estado de Minas Gerais como obrigatório para a realização da avaliação de fornecedores pelos órgãos do Estado, o Portal de Compras, ter sido criado pela SEPLAG e toda a manutenção e alterações do sistema ser operacionalizada por esse órgão, que apesar de possuir um vínculo administrativo com a Funed, é um órgão externo e diferente da fundação estudada.

4.2.3.1 Lacunas no sistema utilizado

Esse tópico aponta problemas encontrados com a operacionalização do Portal de Compras, que representa o sistema utilizado pelo Estado de Minas Gerais de forma obrigatória para a realização da avaliação de fornecedores, além de outros trâmites, conforme apresentado no artigo 8 da resolução 13 da SEPLAG de 07 de fevereiro de 2014: “A Avaliação de Desempenho do Fornecedor será registrada Portal de Compras MG” (DOC 1).

Morgan (1996), com base na teoria de racionalidade limitada de Simon, afirma que as organizações nunca podem ser perfeitamente racionais, porque os seus atores possuem habilidades

limitadas no processamento das informações. Dessa forma, a utilização de um sistema de informação eficiente nos processos organizacionais poderá melhorar o processo decisório, uma vez que auxiliará no processamento dessas informações que darão base à tomada de decisão.

O Quadro 24 apresenta as inferências realizadas com base nas verbalizações dos entrevistados e exemplificações da subcategoria dessas verbalizações relacionadas à lacunas do software utilizado.

Quadro 24 – Lacunas no sistema utilizado

Categoria: Aspectos externos influenciadores	
Subcategoria: Lacunas no sistema utilizado	
Inferências das verbalizações	
1)	A plataforma (Portal de Compras) não reconhece um reagendamento de data de entrega (mesmo quando solicitado pela organização) e isso afeta a nota do fornecedor, que perde ponto no critério “data de entrega”. Esse não reconhecimento da data de reagendamento faz com que o sistema envie e-mails aos fiscais de contrato desnecessariamente.
2)	Quando um mesmo aviso de fornecimento consta produtos de áreas diferentes, apesar das áreas realizarem suas avaliações no sistema, essa avaliação só fica disponível para visualização após todas as áreas que constam na AF realizarem suas avaliações.
3)	Quando é realizado o reagendamento no Portal de compras, o sistema não reconhece a nova data e continua enviando e-mails automáticos para o solicitante e fiscal do contrato informando o atraso na avaliação de fornecedores;
4)	O sistema não contempla a avaliação de fornecedores de serviços;
5)	Os critérios e perguntas existentes no sistema para a realização da avaliação são simplistas e não contemplam todas as especificidades do processo;
6)	O Portal não permite a avaliação em uma mesma entrega com itens defeituosos e itens bons.
Unidade de registro das verbalizações	
E2:	ele [fornecedor] me mandou justificativa falando de um atraso e foi autorizado né, e a pontuação do fornecedor abaixa e então não é culpa dele.
E5:	Foi emitida hoje [o aviso de fornecimento]. Aí o fornecedor teria até dia 21/02 pra entregar. Se ele entrega dia 20 e eu lanço essa data, dia 20, ele é penalizado no portal.
E9:	Quando a gente faz um reagendamento, pela lógica, esse e-mail que o portal de contas manda pra gente todo dia, enquanto ele não faz avaliação do fornecedor, quando chega em atraso era pra parar de receber. Só que tem um erro, tá ocorrendo um erro no portal de compras que esse e-mail não para, não para, mesmo que você reagendou. O portal de compras continua mandando e-mail todo dia até você conseguir fazer a avaliação.
E11:	Só assim, só consta a avaliação, depois que o último item que chegou. Ah...depois, assim, eu avaliei as garrafas primeiro, elas chegaram dentro do prazo, mas não constou no histórico do portal de compras, só consta depois que todos os produtos chegaram. Eu acho que deveria constar porque foi realizada.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Um dos problemas advindos do sistema utilizado se refere ao não reconhecimento do Portal de compras em relação ao reagendamento para entrega do produto. Quando o fornecedor solicita alteração da data de entrega por qualquer problema existente ou mesmo a Funed, em acordo com o fornecedor, solicita a entrega em uma data diferente daquela previamente agendada, o

responsável deverá entrar no Portal de Compras e realizar o reagendamento da entrega. No entanto, esse reagendamento (ou nova data agendada) não é contabilizada para no cálculo da nota atribuída ao fornecedor no quesito “data de entrega”, uma vez que o Portal de Compras considera apenas a data inicial agendada para entrega, afetando, assim, a nota final atribuída ao fornecedor, mesmo quando há o aceite pela Funed do pedido realizado pelo fornecedor. Essa situação pode ser visualizada na fala de um dos entrevistados - “só que, por exemplo, todo fornecedor, quando ele entrega atrasado eles têm a nota deles diminuídas. Mesmo acontecendo o reagendamento, o sistema não aceita” (E6, 2021). Esse não reconhecimento do reagendamento não se dá apenas quando o pedido de reagendamento é solicitado pelo fornecedor (e aceito pela instituição), mas também quando o pedido é realizado pela própria Funed. Além disso, quando o fornecedor antecipa a entrega ele também é penalizado em relação à data de entrega. Essa questão é apresentada por um dos entrevistados – “Se a AF foi emitida hoje. Aí o fornecedor teria até dia 21/02 pra entregar. Se ele entrega dia 20 e eu lanço essa data, dia 20, ele é penalizado no portal” (E5, 2021).

Outro ponto apresentado por um dos entrevistados impactado também pelo não reconhecimento da nova data reagendada no Portal de Compras é em relação ao envio de e-mails de forma automática ao fiscal pelo sistema informando a pendência para avaliação. Esses e-mails continuam a ser enviados mesmo com o reagendamento da entrega do produto:

“Quando a gente faz um reagendamento, pela lógica, esse e-mail que o portal de compras manda pra gente todo dia, enquanto não se faz a avaliação fornecedor era pra parar de receber. Só que tem um erro, tá ocorrendo um erro no portal de compras que esse e-mail não para mesmo que você reagendou. O portal de compras continua mandando e-mail todo dia até você conseguir fazer a avaliação” (E9, 2021)

Além disso, de acordo com outro entrevistado, quando existe itens comuns (de um mesmo fornecedor) para áreas diferentes dentro da instituição, apenas uma pessoa que recebeu o produto consegue realizar a avaliação dentro do Portal de Compras. Além de não existir uma definição expressa de quem realizará a avaliação no Portal, nesses casos, existe uma insegurança por parte do executor, uma vez que o processo de recebimento de materiais é realizado por área, do seu quantitativo específico, e não existe uma comunicação entre essas áreas.

Ziemba e Oblack (2013) salientam a importância de se melhorar os processos antes da implantação de qualquer automação, para não se automatizar o erro. Apesar das organizações entenderem a importância da tecnologia da informação, é grande a incidência de insucessos na

implantação de sistemas (LOWE E MACINTOSH, 2007; MALANOVICZ, 2021; SANTOS E BRETERNITZ, 2016; VARGAS E MACHADO, 2019;). Adicionalmente, Rezende e Abreu (2009) afirmam que o retorno desejado pelas empresas com investimentos em tecnologia da informação não está sendo satisfatório em função da não observação de aspectos políticos, sociais e comportamentais envolvidos na implantação do sistema, bem como a falta de estratégia de desenvolvimento e implantação.

Dessa forma, apesar da importância e necessidade de um sistema para apoio à decisão no processo de avaliação de fornecedores da Funed, observou-se a necessidade de reestruturação do sistema atualmente utilizado (Portal de Compras), a fim de adequar o sistema ao processo e negócio da Fundação. Melo (2006) e Dos Santos, Pereira e Silveira (2017) concordam sobre a importância de se ter um sistema de apoio à decisão para o auxílio aos gestores na tomada de decisão, entretanto, argumentam a necessidade desse sistema possuir informações adequadas e que levem segurança que o administrador precisa para escolher qual a melhor decisão para a organização. Sendo assim, é importante que a alta Direção da Fundação apresente a demanda para reestruturação do Portal de Compras à SEPLAG, responsável por gerenciar o sistema, objetivando o atendimento do sistema ao negócio da Instituição. Abaixo (Quadro 25) encontram-se os pontos necessários para alteração no Portal de Compras, validados pelos participantes dos grupos focais. Os itens 8, 9 e 10 representam propostas realizadas pelos participantes nos grupos focais realizados.

Quadro 25 - Ações necessárias para a reestruturação do Portal de Compras

	Ações necessárias para a reestruturação do Portal de Compras em relação à avaliação de fornecedores	Observações
1	Reconhecimento do campo "reagendamento de data" para a computação da nota do fornecedor	Necessário que o sistema diferencie o reagendamento que foi aceito pelo contratante (para utilizar para o cálculo da nota a nova data agendada) daquele que não foi aceito (que deverá afetar a nota do fornecedor)
2	Não diminuir a nota do fornecedor quando o fornecedor entrega antes	Entregas dentro do período definido na AF (ex: em até 30 dias da data de recebimento da AF pelo fornecedor) o fornecedor não poderá ser penalizado no critério "prazo de entrega"
3	Reconhecimento do campo "reagendamento de data" para o envio de e-mails aos fiscais de contrato/ solicitante	Quando for realizado reagendamento no Portal de compras (nova datas para entrega do item) o Portal só deverá enviar e-mails aos solicitantes e/ou fiscais quando houver atrasos com base nessa nova data inserida no sistema
4	Reestruturação das perguntas da avaliação com base nos formulários já existentes e utilizados pela Funed	-

Continua...

Quadro 25 - Ações necessárias para a reestruturação do Portal de Compras

(conclusão)

	Ações necessárias para a reestruturação do Portal de Compras em relação à avaliação de fornecedores	Observações
6	Incorporação da avaliação de serviços no sistema	-
	Geração de relatórios para auxílio do dono do processo na gestão do processo e transformação e utilização das informações na melhoria do processo de compras	-
7	Possibilidade de realização da avaliação de forma fracionada (cada área conseguir realizar a avaliação do seu quantitativo de um mesmo produto de uma mesma AF)	No processo da Funed, em uma mesma AF possui itens de áreas diferentes e cada área deve conseguir realizar a avaliação desses itens de forma independente (por entrega)
8	Inclusão da pergunta sobre a quantidade de notificações realizadas ao fornecedor e tempo de resposta do fornecedor	Essa informação será importante para contabilizar a quantidade de notificações realizadas pelo contratante e o tempo de resposta do fornecedor. Essas notificações são realizadas de forma frequente e muitas vezes há uma demora do fornecedor na resposta à instituição e em nenhum momento essa situação é contabilizada para o cálculo da nota ao fornecedor. Para a concretização dessa questão, deve-se ter uma relação forte os processos de fiscalização de contratos e avaliação de fornecedores
9	Permitir avaliar uma mesma entrega com itens "bons" e itens "ruins"	Em uma mesma entrega pode conter itens defeituosos e itens bons. Atualmente o sistema permite avaliar a entrega total, não possuindo opção para inserção dessa separação no momento da avaliação (avaliar alguns itens como bons e outros como ruins).
10	Permitir substituir a pessoa (e-mail) do solicitante cadastrado no processo	O cadastro do processo de compras é realizado na fase interna do processo, em que é inserido o solicitante responsável pela compra (e o e-mail desse solicitante). A partir daí não há a opção de troca desse responsável, mesmo com a mudança da pessoa de área e o sistema continua a enviar e-mails para esse responsável cadastrado inicialmente

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Destaca-se aqui a importância da alta gestão no processo de implantação das melhorias propostas, com a necessidade de intermediação dessa gestão na solicitação à SEPLAG para a realização da reestruturação necessária, conforme apresentado no Quadro 26. De acordo com a ABPMP (2021), um dos fatores mais importantes para se garantir o sucesso na implementação do processo *to-be* é o incentivo direto da equipe de liderança executiva, que deve ser o principal patrocinador na retaguarda do projeto de melhoria de processos.

Costa Júnior (2014) aponta que vários estudiosos têm levantado dados que comprovam a contribuição dos sistemas de informação inteligentes no processo de tomada de decisão e reflete

sobre a possibilidade do desenvolvimento em hardware e software levar o homem a decidir por uma racionalidade absoluta ao invés da racionalidade limitada. Assim, ressalta-se a importância da melhoria do Portal de compras no processo de avaliação de fornecedores da Funed para, dessa forma, contribuir para a qualidade das informações geradas no processo, objetivando a melhoria da tomada de decisão no processo de compras públicas da Fundação.

4.2.3.2 Aspectos regulatórios

Esse tópico retrata a influência dos aspectos regulatórios no processo em questão, tanto no que se refere à existência de legislações limitantes, quanto na verificação de descumprimento da legislação existente com base no processo atual de avaliação de fornecedores realizado pela instituição em estudo. A análise de conteúdo das entrevistas realizadas na pesquisa foi atrelada, neste tópico, à análise documental das legislações existentes que tratam da avaliação de fornecedores, conforme apresentado no Apêndice M.

Raczyńska (2015) e Ziemba e Oblak (2013) apontam o estabelecimento de leis e regulamentos pelos legisladores como uma das barreiras para a melhoria dos processos na administração pública. Korenova e Cepelova (2016) corroboram com essa exposição afirmando que um dos problemas em gestão de processos na administração pública é um ambiente legislativo estrito (o extenso sistema jurídico estabelecido em cada país, constituição, atos jurídicos e assim por diante).

O Quadro 26 retrata as inferências realizadas relacionadas à subcategoria intitulada “aspectos regulatórios” com base nas verbalizações dos entrevistados que também são apresentadas no esquema.

Quadro 26 – Aspectos regulatórios

Categoria: Aspectos externos influenciadores	
Subcategoria: Aspectos regulatórios	
Inferências das verbalizações	
1)	Existem legislações limitantes que dificultam a cobrança de documentos ao fornecedor e, com isso, a inclusão de mais critérios para avaliação desse fornecedor;
2)	No processo atual não existe uma vinculação da realização da avaliação de fornecedores com a liquidação da despesa, o que representa um descumprimento da legislação atual existente;

Continua...

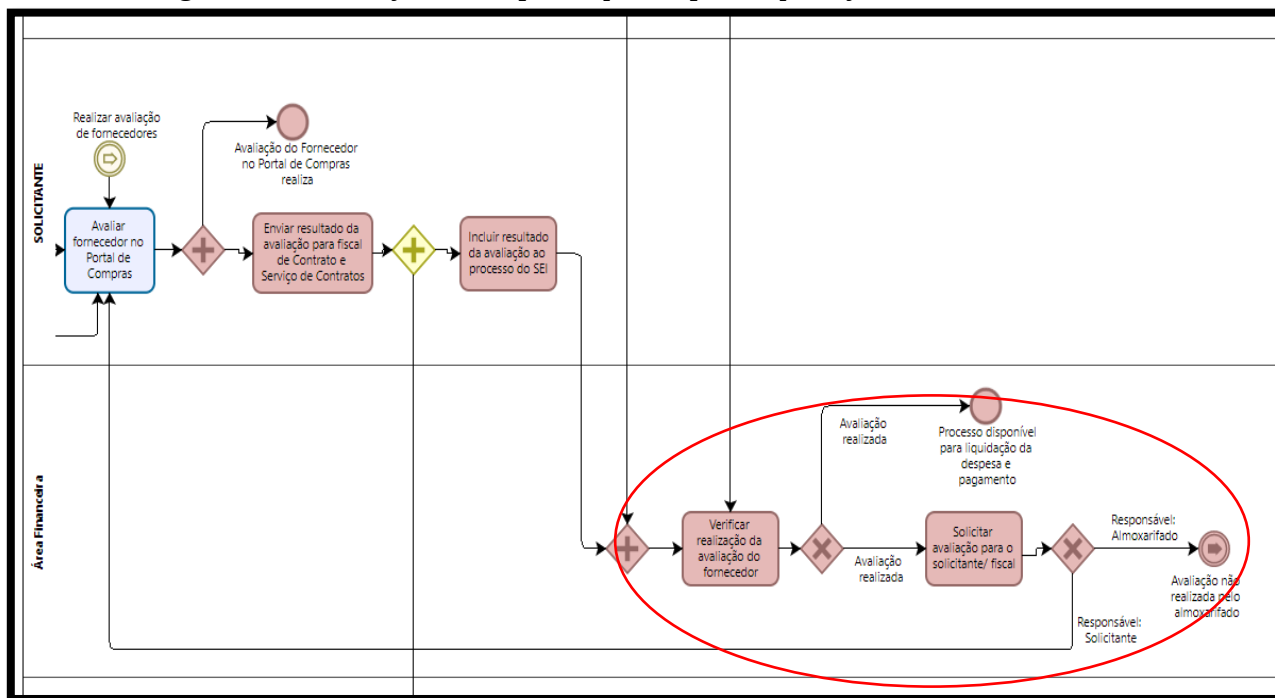
Quadro 26 – Aspectos regulatórios

(conclusão)

Categoria: Aspectos externos influenciadores
Subcategoria: Aspectos regulatórios
Unidade de registro das verbalizações
E12: Mas é uma restrição da legislação. A gente tem dificuldade, às vezes, de colocar algumas exigências, a cobrança de alguns documentos e a aceitação da regularidade de requisição daquele determinado documento.
E13: Se ele cumpriu as regras, tá previsto em contrato, isso é nada mais nada menos do que o quê: Avaliar o nosso fornecedor, certo? E isso tinha que vir em qual momento? No momento de lançar a nota, por quê? Se fizesse isso, isso seria passado pela área responsável por avaliar o fornecedor e ele a tomar suas providências junto a área fiscal, né? Olha, o fornecedor entregou a documentação? Não, não entregou, ou seja, ele não prestou o que tava previsto em contrato. Então, enquanto ele não prestar ele não recebe. Eu não sei se eles poderiam ter feito isso, mas tenta isso aqui, talvez seria uma lógica que, realmente, faria efeito. Coisa paralela. Se o fornecedor não prestou, nós vamos colocar a nota fiscal que ele vai receber do mesmo jeito? Isso não é cobrado pra gente.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

De acordo com a análise de conteúdo das entrevistas realizadas e legislações apontadas descritas no Quadro 27, ficou evidente o descompasso entre a finalização do processo de avaliação de fornecedores na instituição estudada e o objetivo descrito por lei para essa avaliação. A legislação existente que trata do processo de avaliação de fornecedores atrela o resultado dessa avaliação à liquidação da despesa nos órgãos públicos do Estado de Minas Gerais, como é apontado no artigo 8 da resolução da SEPLAG (DOC 1): “A Avaliação de Desempenho do Fornecedor será registrada no Portal de Compras MG após o recebimento definitivo do material, e será pré-requisito para a liquidação da despesa” (DOC 1). No entanto, no processo que ocorre atualmente na instituição estudada, não existe esse pré-requisito para a realização da liquidação da despesa, e sim o ateste da nota fiscal (que são etapas diferentes dentro do processo). A Figura 26, extraída do processo *to-be* desenhado e validado pelos participantes da segunda reunião do grupo focal (Apêndice O), contém essa vinculação, objetivando o seguimento à legislação que trata do assunto:

Figura 26 - Avaliação como pré-requisito para liquidação - Processo *to-be*

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Outra situação evidenciada que está em desacordo com a legislação existente, foi em relação à nota final do fornecedor no quesito “prazo de entrega” quando existe atraso fundamentado pelo fornecedor com o aceite da justificativa pelo solicitante. De acordo com a legislação, nessa situação descrita, o fornecedor deverá ser pontuado com a, totalidade dos pontos. “Na hipótese de a justificativa mencionada no parágrafo anterior ser aceita pelo responsável pelo recebimento, o fornecedor será pontuado com a totalidade dos pontos” (DOC 1). Porém, conforme relatado no tópico 4.3.1, o sistema utilizado para a realização da avaliação (Portal de Compras) não considera essa justificativa e a nota final do fornecedor se baseia na data inicialmente lançada no sistema para a entrega do fornecedor, ou seja, para cálculo da nota de avaliação do fornecedor o Portal de Compras não considera qualquer reagendamento realizado. Em relação a essa situação, uma das ações a ser realizada pela instituição em estudo é o alinhamento com a SEPLAG para a adequação do sistema utilizado (Portal de Compras) para atendimento da legislação criada pela própria SEPLAG, conforme descrito na sessão anterior.

Um dos entrevistados destacou que há a dificuldade advinda das legislações existentes da inserção de outros requisitos na avaliação de fornecedores e da criação de um programa de pré-qualificação na instituição, uma vez que são questionados pelo setor jurídico (Procuradoria ou

AGE) de exigências ou documentos solicitados: “É uma restrição da legislação. A gente tem dificuldade, às vezes, de colocar algumas exigências, a cobrança de alguns documentos e a aceitação da regularidade de requisição daquele determinado documento” (E12, 2021). Essa situação vai ao encontro à pesquisa de Korenova e Cepelova (2016), que apontam que o ambiente em que se encontra a administração pública, regido por legislações rígidas, gera uma limitação no processo decisório que pode impactar a melhoria dos processos de trabalho nesses tipo de instituição.

De acordo com Simon (1979), dentro da racionalidade limitada, aspectos relacionados ao ambiente em que o tomador de decisão está inserido reflete, de forma considerável, na tomada de decisão. Dessa forma, “qualquer ação do tomador de decisão só pode ser vista e entendida no contexto no qual a ação se desenrola” (JUSTA, 2011, p. 8). Nessa perspectiva, a instituição estudada, uma fundação pública, está inserida num ambiente burocrático em que “as competências são racionalmente definidas e rigorosamente determinadas por leis ou regulamentos” (JUSTA, 2011, p. 8), que resulta em uma redução de autonomia em relação à gestão das organizações privadas (SHEPHERD, 2003).

Outro ponto verificado e já abordado neste estudo foi a questão da avaliação de fornecedores que é realizada por AF e não por entrega, contrariando o que se encontra descrito no arcabouço legal. A realização de treinamento eficientes e a inserção de lembretes nas telas dos servidores com o tema poderia minimizar a situação.

Tendo como base problemas elencados neste tópico, é necessário o alinhamento dos processos de negócios da Funed às legislações existentes, visando o cumprimento do princípio da Legalidade e consequente apoio e embasamento para as tomadas de decisões no órgão público. Apesar das legislações existentes na administração pública representarem restrições aos processos de negócios, conforme apontado pelo CBOK que classifica essas restrições como regras de negócio e salienta que essas regras “impõem restrições e impulsionam decisões que afetam a natureza e o desempenho de um processo” (ABPMP, 2021, p. 140), uma das responsabilidades e desafio do BPM nas organizações públicas é a observância ao devido cumprimento legal, se atentando, simultaneamente, ao princípio da eficiência (BORGES, WALTER E SANTOS, 2016). Sendo assim, é de grande importância que se consiga implementar uma melhoria do processo de avaliação de fornecedores na Funed, se atentando para as legislações existentes sobre o assunto.

Lemos *et. al.* (2018) salienta o desafio da gestão de processos nos órgãos públicos de implantar metodologias que atendam às metas da gestão e à legislação de forma harmoniosa.

Ademais, é de grande importância a observação da legislação para o processo decisório na Administração Pública e os danos resultantes de uma decisão que descumprem esses instrumentos pode resultar em responsabilização do gestor (PASSOS DA SILVA, 2013). Dessa forma, os procedimentos, os processos e sistema relacionados à avaliação de fornecedores da Fundação em estudo devem ser reestruturados, a fim de adequar todos esses instrumentos às legislações existentes que tratam do assunto pesquisado. Reafirma-se aqui a necessidade de realização de treinamentos eficientes, objetivando o seguimento dos procedimentos existentes e do processo *to-be* proposto.

4.2.3.3 Dificuldades no angariamento de fornecedores

Esse tópico retrata o problema relacionado a dificuldades na captação de fornecedores para participação dos processos licitatórios, o que impacta a qualidade e veracidade da avaliação de fornecedores. O Quadro 27 apresenta as inferências realizadas pelo pesquisador em relação ao assunto abordado nesse tópico com base nas verbalizações dos entrevistados descritas no quadro.

Quadro 27 – Dificuldade no angariamento de fornecedores

Categoria: Aspectos externos influenciadores
Subcategoria: Dificuldade no angariamento de fornecedores
Inferências das verbalizações
1) Muitas avaliações de fornecedores são realizadas de forma irreal, uma vez que os solicitantes temem avaliar negativamente o fornecedor e este sofrer alguma penalidade e não poder participar de outras licitações e fornecer para a Fundação.
Unidade de registro das verbalizações
E4: A gente geralmente acaba não penalizando o fornecedor, assim colocando uma nota tão baixa que a gente sabe que aquela nota ela pode impactar o fornecedor talvez, pode não fornecer pro Estado né
E5: saber que aquela avaliação pode gerar uma penalidade pra aquele fornecedor, sabendo que a gente só tem aquele fornecedor, a gente não vai fazer isso, então realmente esse é um problema muito sério que a gente tá tendo ultimamente.
E7: Então, se a gente for penalizando os fornecedores, a ponto deles não poderem nos fornecer, nos limita muito.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Essa relação entre os processos de licitação e avaliação de fornecedores é nítida uma vez que a maioria dos entrevistados relatou que, em algumas situações, o fornecedor não é avaliado de

forma realista, já que ficam com receio dele tirar uma nota “muito baixa” e ficar impedido de participar das legislações subsequentes e, com isso, não poder mais fornecer para a Fundação e a área ficar desabastecida. Tal situação pode ser visualizada com a fala de um dos entrevistados - “A gente geralmente acaba não penalizando o fornecedor, assim colocando uma nota tão baixa que a gente sabe que aquela nota ela pode impactar o fornecedor talvez, pode não fornecer pro Estado né” (E4, 2021). Nesse contexto, alguns dos entrevistados pontuaram também que já presenciaram desabastecimento em função dessa situação, o que vem ao encontro da afirmação de Motta e Vasconcelos (2013), que apontam que experiências anteriores dos tomadores de decisão afetam a decisão tomada, com base na racionalidade limitada.

Observa-se, então, que apesar de alguns solicitantes relatarem a desconexão entre a aplicação de penalidades e a avaliação de fornecedores no processo analisado, além da falta de comunicação entre fiscal e avaliador, como apresentado nos tópicos anteriores, a preocupação em relação à penalização do fornecedor é válida uma vez que as Leis 8.666/1993 e 14.133/2021 (DOC 9 e 10) abordam a temática. De acordo a Lei 14.133/2021, serão aplicadas sanções aos responsáveis pelo cometimento de infrações descritas na referida Lei:

Art. 156 - Serão aplicadas ao responsável pelas infrações administrativas previstas nesta Lei as seguintes sanções:
 I - advertência;
 II - multa;
 III - impedimento de licitar e contratar;
 IV - declaração de inidoneidade para licitar ou contratar (BRASIL, 2021)

Além disso, o risco do não recebimento e da possibilidade de sofrer as sanções descritas no art. 86 da Lei 8666/1993 (DOC 9) e artigos 156 e 162 da Lei 14.133/2021, como multa, e as cláusulas exorbitantes definidas na Lei 8666/1993 e no art. 104 da lei 14.133/2021 geram um cenário de insegurança de alguns fornecedores quanto ao fornecimento para a administração pública (PÉRCIO, 2020), o que aumenta o número de pregões fracassados e a dificuldade em se conseguir com facilidade fornecedores para determinados produtos.

Por fim, Howard e Abbas (2018) argumentam que para a tomada de decisão, os gestores consideram as alternativas que estão acessíveis no momento da escolha. Se eles não possuem alternativas ou têm apenas uma, então não há escolha sobre o que fazer e não há nenhuma decisão a se tomar. Os autores afirmam ainda que encontrar alternativas exige tempo e esforço. Sendo assim, é importante aqui um esforço maior do setor de compras na captação de fornecedores,

objetivando fornecer alternativas aos atores do processo quanto à compra e quanto às possibilidades de realização de uma avaliação real dos fornecedores na Fundação estudada.

Os participantes da segunda reunião do grupo focal realizado apontaram em relação a essa situação, a necessidade de realização de seminários periódicos com os fornecedores, conforme já descrito anteriormente nesta pesquisa. Esse estreitamento na relação entre Fundação e fornecedores possibilitará um aumento na captação de fornecedores e uma consequente diminuição do quantitativo de processos desertos e fracassados e, com isso, uma segurança e consciência maior dos solicitantes quanto à realização da avaliação de forma realista.

4.2.4 Síntese dos problemas identificados com a análise dos processos e das soluções propostas

O Quadro 28 apresenta uma síntese dos principais problemas identificados no processo de avaliação de fornecedores da Funed e as soluções propostas em relação a esses problemas:

Quadro 28 - Síntese dos problemas identificados e soluções propostas

Problemas identificados	Soluções propostas
Falta de visão sistêmica	
Lacunas na comunicação	
1) Comunicação entre o responsável pelo processo e os outros atores é realizada por meio da intranet (comunicação ineficiente) 2) Não existe cobrança formal às áreas para realização da avaliação; 3) Comunicação entre o solicitante que realiza a avaliação do fornecedor e o fiscal do contrato só ocorre quando há algum problema com o material, depois de muitas tentativas de resolução pelo solicitante com o fornecedor (falta de relação entre o processo de avaliação de fornecedores e fiscalização de contrato); 4) Em algumas áreas a pessoa que realiza a avaliação de fornecedores é diferente da pessoa que utiliza o produto e a comunicação entre esses dois atores ocorre apenas quando existe algum problema com o material; 5) Quando há reagendamento pelo solicitante da entrega no Portal de compras, algumas vezes não existe comunicação da situação ao almoxarifado; 6) Falta de comunicação entre a avaliação realizada pelos receptores do serviço após a execução deste e a avaliação formal institucional do serviço realizada pelo fiscal de contratos.	1) O dono do processo deverá gerenciar o processo, verificando de forma constante as áreas que não realizaram essa avaliação e cobrando, via <i>e-mail</i> , e monitorando a efetivação da atividade pelos atores; 2) Reestruturação do processo e procedimentos, de forma que contemple a obrigatoriedade em se comunicar todas as intercorrências no processo ao almoxarifado e fiscal de contrato e/ou outra pessoa responsável por realizar a avaliação, e o fiscal, com responsabilidade em notificar o fornecedor em todos os momentos em que ocorrer tais intercorrências e inserir essas informações nos controles relativos à fiscalização de contrato; 3) Comunicação ao Fiscal, Dono do Processo e Almoxarifado sobre as avaliações positivas e negativas, bem como reagendamentos de entregas ocorridos; 4) Avaliação realizada pelos receptores do serviço representarão entradas para a avaliação institucional dos fornecedores de serviços.
Informações preenchidas sem finalidade específica	
1) Não há um retorno da avaliação de fornecedores para os solicitantes e fornecedores; 2) Não existe ação de melhorias do processo com os dados obtidos com a avaliação de fornecedores; 3) Preenchimento de formulários pelas áreas que são arquivados nas próprias áreas e sem utilização dos dados gerados.	1) Os dados gerados pela avaliação deverão ser trabalhados pelo dono do processo de forma a serem entradas para a pesquisa de mercado realizada pela área de compras; 2) Instituição e fornecedores deverão ser informados sobre as notas obtidas pelos fornecedores e demais ações derivadas dessas notas; 3) Reestruturação das perguntas do Portal de Compras de modo a contemplar as perguntas existentes nos formulários utilizados

Continua...

Quadro 28 - Síntese dos problemas identificados e soluções propostas

Problemas identificados	Soluções propostas
Falta de suporte das áreas envolvidas	
1) Não há uma definição clara do dono do processo e nenhuma atribuição de responsabilidade de gerenciamento do processo a esse dono.	1) Definição clara do dono processo e das responsabilidades inerentes a esse ator (como realização de treinamentos, seminários com fornecedores, monitoramento, cobranças, geração de relatórios)
Problemas na execução da rotina	
Atividade realizada de forma superficial ou mecanicista	
1) O processo realizado, muitas vezes, de forma mecanicista e automática; 2) A qualidade do material recebido de fato não é avaliada no processo atual; 3) O processo de avaliação de fornecedores no Portal de Compras é simplista, com poucas perguntas e sem opção de inclusão de justificativas ou outros detalhamentos; 4) Os solicitantes muitas vezes não realizam a avaliação de forma adequada, por medo de penalizarem o fornecedor e esse não poder fornecedor mais para a Instituição e não encontrarem outro fornecedor daquele produto.	1) Inserção de indicadores para a avaliação da realização da atividade pelas áreas; 2) Adequação das perguntas existentes no Portal de Compras, de modo a melhorar os indicadores avaliados; 3) Utilização dos dados gerados pela avaliação para a melhoria do processo de compras; 4) Realização de seminários com os fornecedores; 5) Criação de uma memória organizacional.
Problemas na execução da rotina	
Despadronização na execução da atividade	
1) Não existe prazo definido para a realização das avaliações de fornecedores; 2) Não existe definição da forma de realizar a avaliação (por AF ou entrega) 3) Não existe uma definição da área responsável por realizar o reagendamento da entrega do material quando necessário no Portal (se é o almoxarifado ou o solicitante); 4) Não existe uma padronização do atestado de capacidade técnica gerado para o fornecedor, os requisitos para emissão desse documento e nem o responsável por emitir para o fornecedor tal documento	1) Adequação dos procedimentos existentes (e treinamentos eficientes) contendo definições claras de responsabilidades dos atores e outros requisitos do processo
Lacunas de treinamento	
1) Os treinamentos relacionados ao processo de avaliação de fornecedores e fiscalização de contratos na Fundação são ineficientes. 2) Há uma carência de treinamentos sobre o processo.	1) Realização de treinamentos EFICIENTES, semestralmente, de preferência nos meses de fevereiro e agosto para os atores do processo sobre o processo; 2) Realização de treinamentos quando há mudanças de área de atores participantes do processo; 3) Inserção de informações importantes nas telas dos computadores dos servidores, quando necessário, objetivando firmar algum ponto importante do processo

Continua...

Quadro 28 - Síntese dos problemas identificados e soluções propostas

(conclusão)

Aspectos externos influenciadores	
Lacunas no sistema utilizado	
1) Portal de Compras não reconhece um reagendamento de data de entrega (mesmo quando solicitado pela organização) e isso afeta a nota do fornecedor, que perde ponto no critério “data de entrega”. Esse não reconhecimento da data de reagendamento faz com que o sistema envie e-mails aos fiscais de contrato desnecessariamente. 2) Quando um mesmo AF consta produtos de áreas diferentes, apesar das áreas realizarem suas avaliações no sistema, essa avaliação só fica disponível para visualização após todas as áreas que constam na AF realizarem suas avaliações. 3) Quando é realizado o reagendamento no Portal de compras, o sistema não reconhece a nova data e continua enviando e-mails automáticos para o solicitante e fiscal do contrato informando o atraso na avaliação de fornecedores; 4) O sistema não contempla a avaliação de fornecedores de serviços; 5) Os critérios e perguntas existentes no sistema para a realização da avaliação são simplistas e não contemplam todas as especificidades do processo; 6) O Portal não permite a avaliação em uma mesma entrega com itens defeituosos e itens bons.	1) Reestruturação do Portal de Compras, por meio de demanda realizada pela alta gestão (patrocinador) à SEPLAG, contemplando algumas alterações identificadas, como, por exemplo: a) Reconhecimento do campo “reagendamento de data” para a computação da nota do fornecedor; b) Não diminuir a nota do fornecedor quando o fornecedor entrega antes; d) Reestruturação das perguntas da avaliação com base nos formulários já existentes e utilizados pela Funed e outros identificados; e) Incorporação da avaliação de serviços no sistema; f) Geração de relatórios g) Possibilidade de realização da avaliação de forma fracionada (cada área conseguir realizar a avaliação do seu quantitativo de um mesmo produto de uma mesma AF); h) Permitir avaliar uma mesma entrega com itens “bons” e itens “ruins”; j) Permitir substituir a pessoa (e-mail) do solicitante cadastrado no processo;
Dificuldade no angariamento de fornecedores	
1) Muitas avaliações de fornecedores são realizadas de forma irreal, uma vez que os solicitantes temem avaliar negativamente o fornecedor e este sofrer alguma penalidade e não poder participar de outras licitações e fornecer para a Fundação.	1) Realização de seminários semestralmente com fornecedores (de preferência nos meses de março e setembro), de forma a captar novos fornecedores para os processos licitatórios;
Problemas identificados	Soluções propostas
Aspectos internos influenciadores	
Aspectos regulatórios	
1) Existem legislações limitantes que dificultam a cobrança de documentos ao fornecedor e, com isso, a inclusão de mais critérios para avaliação desse fornecedor; 2) Não existe uma vinculação da realização da avaliação de fornecedores com a liquidação da despesa, o que representa um descumprimento à legislação atual existente; 3) O desconto da nota do fornecedor em uma entrega reagendada com o aceite da instituição está em desacordo à legislação; 4) Algumas áreas realizam a avaliação de fornecedores por AF e não por entrega e isso contraria a disposição legal sobre o assunto.	1) Vinculação da avaliação de fornecedores ao processo de liquidação de despesas; 2) Adequação dos processos e procedimentos de forma a contemplar todas as obrigações necessárias encontradas na legislação (e treinamentos eficientes sobre esses procedimentos); 3) Adequação do Portal de Compras de forma a contemplar as obrigações contempladas na legislação.

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Esta síntese contempla as principais ideias apontadas nas três categorias (e nove subcategorias) de estudo definidas na análise de conteúdo desta pesquisa. O detalhamento dos resultados pode ser verificado nos tópicos referentes a cada categoria deste capítulo.

A concreta implementação das mudanças aqui propostas não foi contemplada no escopo e objetivos deste estudo. Para Wels e Raposo (2018, p.3) “a ideia de implementação de mudanças pode implicar resistência por parte dos funcionários, ou seja, uma oposição, uma relutância, uma reação contrária e/ou recusa a um tipo de ordem ou determinação superior,

formando uma força interna resistente ao movimento de mudança”. Rojot (2008) conceitua a cultura organizacional como um conjunto de limitações à racionalidade, que se difere de acordo com a coletividade na qual o indivíduo está inserido. Bertero (1976) afirma que é necessário mudar o comportamento dos membros da organização para se conseguir modificar a estrutura organizacional e que, para isso, a existência de processos decisórios participativos envolvendo os atores representa um cenário facilitador. Da mesma forma, FitzPatrick e Valskov (2014) apontam que todo o processo de envolvimento dos colaboradores na definição dos problemas e soluções, como ocorreu nesta pesquisa por meio da realização das reuniões do grupo focal, poderá facilitar essa implementação, uma vez que, esse envolvimento facilita uma “transformação pessoal”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por finalidade avaliar como a gestão de processos pode contribuir para a melhoria da tomada de decisão no processo de avaliação de fornecedores de uma Fundação Pública do Estado de Minas Gerais. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo e analítico, tendo como estratégia estudo de caso na Fundação Ezequiel Dias (FUNED). Essa fundação foi escolhida em virtude de sua importância no cenário de saúde e pela expressividade dos gastos e contratos firmados no Estado pela fundação, que se mostra diretamente relacionada ao tema avaliação de fornecedores, requerendo processos eficientes para atendimento à população.

O objetivo foi alcançado, uma vez que, com o desenvolvimento da pesquisa, a gestão de processos se mostrou como uma oportunidade para a melhoria e otimização do processo de avaliação de fornecedores da Funed, por meio do desenho do processo atual (*as-is*), a identificação dos problemas existentes e a proposição de melhorias, com a adequada definição de responsabilidades e propostas para a resolução das lacunas existentes no processo estudado. A pesquisa efetuada suportou o entendimento da questão da eficiência nas instituições públicas, com um Estado permeado por características burocráticas, destacou a importância do processo de compras e avaliação de fornecedores para as organizações privadas e públicas, ressaltou os desafios impostos pelas exigências dos cidadãos quanto à transparência e economicidade no caso dos órgãos públicos e a busca do Estado pela otimização dos processos e a diminuição dos gastos públicos.

Uma das abordagens que permeou e sustentou todo o desenvolvimento do trabalho foi em relação ao processo decisório, mostrando-se nítida a sua correspondência à temática gestão de

processos, já que a o BPM, por meio do mapeamento do processo *as-is*, permitiu a ampliação da visão sistêmica em relação ao processo de avaliação de fornecedores da instituição pública estudada e, com isso, e aumento das alternativas para as escolhas que refletiram no processo *to-be* desenhado e exposto no apêndice deste estudo. Ressalta-se que, em consonância à teoria da racionalidade limitada, a falta de visão sistêmica corrobora por diminuir as possibilidades e alternativas que dão base para a tomada de decisão.

O percurso metodológico realizado proporcionou o levantamento de todo o contexto da temática abordada, por meio da investigação das experiências dos servidores na execução do processo estudado, bem como a avaliação das documentações já existentes na instituição e ou arcabouço legal relacionado ao tema. Essa trajetória culminou em uma visão ampla quanto às nuances, complexidade e importância do processo em estudo, possibilitando uma análise e a proposição de melhorias de forma sistêmica. O mapeamento do processo atual (*as-is*) permitiu a análise do processo de forma aprofundada e conclusão de que a Fundação possui inúmeras lacunas de processo relacionadas à avaliação de fornecedores institucional. Dentre os problemas identificados destacam-se: as lacunas na comunicação entre os atores e entre processos correlacionados; ineficiência dos treinamentos realizados; existência de atividades que são efetuadas pelos atores sem finalidade específica, causando desmotivação e superficialidade na consecução do processo; falta de definição de responsabilidades e do dono do processo; despadronização; lacunas no sistema utilizado; não seguimento às legislações que regulam a temática, entre outros.

Apesar da existência de procedimentos e formulários padronizados para a execução do processo na instituição, esses procedimentos não contemplam todas as especificidades e necessidades do processo. Além disso, observou-se o não seguimento pelos atores participantes de inúmeras diretrizes presentes nessas documentações, o que reforça a ineficiência dos treinamentos existentes na instituição. Nesse sentido, destaca-se a importância de realização de treinamentos eficientes para os atores na execução do processo e na implantação das ações propostas, visando, dessa forma, melhorar a eficiência e diminuir a incidência de erros que afetam a qualidade das atividades executadas. Além disso, reforça-se existência de fatores subjetivos na tomada de decisão, baseados na racionalidade limitada, relacionados às limitações do processo cognitivo, como experiências passadas dos atores envolvidos, fatores psicológicos, ambiente e elementos

motivacionais, que podem influenciar o indivíduo na decisão, podendo decidir por aquela opção que seja contrária às informações das quais dispõem no momento.

O sistema utilizado pela fundação no processo de avaliação de Fornecedores, o Portal de Compras MG, também utilizado por todos os órgãos estaduais, se mostrou ineficiente com base na especificidade da Funed, requerendo melhorias para atender, de forma eficiente, ao objetivo do processo, visto que é necessário a existência de um sistema de apoio que contenha informações adequadas que proporcione segurança aos atores em suas escolhas e na tomada de decisão, de forma a aumentar a racionalidade das decisões com o aumento do processamento das informações pelos atores.

A proposição das melhorias para os problemas identificados se deu de forma participativa e colaborativa, por meio dos grupos focais realizados com participantes de todas as Diretorias na Fundação. Essa situação poderá facilitar a implementação das soluções pela Funed, uma vez que esse envolvimento dos atores desde o início do projeto diminui a resistência das pessoas na execução do novo processo proposto. A utilização do processo decisório participativo na pesquisa representou, dessa forma, um instrumento facilitador da mudança da cultura organizacional, apontada como um conjunto de limitações à racionalidade no processo de tomada de decisão,

Dentre as propostas de melhorias, destacam-se: o aperfeiçoamento do Portal de Compras, por meio da implementação das mudanças sugeridas neste estudo; a adequação dos processos e procedimentos visando a melhoria da comunicação entre executor da avaliação, fiscal de contrato e almoxarifado em todos os *handoffs* existentes no processo, de forma a reforçar a relação entre a avaliação de fornecedores e a fiscalização de contratos; a transformação dos dados e notas do fornecedores advindos da execução do processo em melhorias para o processo de compras e estreitamento da relação entre fundação e fornecedores; a definição do dono do processo que foi sugerido como dono o serviço de contratos e possui relação direta com a definição de fiscal de contrato; a definição das responsabilidades dos atores; a realização de seminários periódicos com os fornecedores; a criação de uma memória organizacional; a padronização das atividades que são realizadas de formas diversas dentro da fundação; e o atendimento à legislação existente;

A melhoria do processo de avaliação de fornecedores na instituição estudada resultará em aumento da eficiência do processo, melhoria da qualidade das aquisições realizadas e, em consequência, uma diminuição dos gastos públicos. Além disso, a adequação do Portal de Compras na avaliação de fornecedores da Funed, conforme sugerido nesta pesquisa, poderá beneficiar todos

os órgãos da administração pública estadual em Minas Gerais, uma vez que, com base na legislação existente, esses órgãos devem utilizar o Portal de Compras para a realização da avaliação de fornecedores institucional.

Como limitações, o estudo não se preocupou em implementar as soluções propostas em função do tempo necessário para a concretização da pesquisa. Além disso, o cenário em que se desenvolveu o estudo, expresso pela pandemia gerada pelo Covid-19, impossibilitou a realização de outras formas de coleta dos dados, como a observação direta, que poderia enriquecer mais a análise realizada e constitui umas das formas de coleta de dados defendidas pela gestão de processos. Ainda, observou-se que existem fatores externos que dificultam iniciativas de melhorias no setor público, como, por exemplo, a presença de um arcabouço legal, característico de um Estado burocrático, que restringe a ação dos administradores públicos. A existência dessas legislações impossibilitou a inserção de elementos e critérios, embasados nas instituições privadas, classificados no referencial teórico como importantes para uma adequada avaliação de fornecedores, já que podem culminar em uma restrição de competitividade ou direcionamentos, vedados por esse arcabouço legal. Ademais, destaca-se a importância do apoio da alta gestão para o sucesso na implantação das melhorias propostas, que deve representar o principal patrocinador no desenvolvimento e execução do projeto de melhoria.

Como oportunidades de pesquisa futura sugere-se a efetiva implementação das soluções propostas na Funed e a avaliação do impacto do BPM sobre o desempenho e os resultados advindos da implementação, buscando legitimar a efetividade da gestão de processos para o aumento da eficiência. Ressalta-se, após a implementação, a necessidade de uma busca constante pela melhoria contínua do processo trabalhado, com a avaliação permanente do seu desempenho e, se os resultados ficarem abaixo das expectativas, o recomeço do ciclo BPM.

REFERÊNCIAS

- ABIB, G. A qualidade da informação para a tomada de decisão sob a perspectiva do sensemaking: uma ampliação do campo. **Ciência da Informação**, v. E2:E1653-82, 2010.
- ABPMP. Guia para a Gestão por processos de Negócio: Corpo comum de conhecimento. **BPM CBOK**. Version 4.0. 2021.
- ACOCCELLA, A. C. A importância da adequação da mensagem para cada tipo de canal de comunicação com empregados. São Paulo/SP, v.1, p. 12-16, 2015.
- ALBUQUERQUE, A. C. B. de; SANTA RITA, L. P. Gestão por processos em organizações públicas: mapeamento dos processos administrativos do Departamento de Registro e Controle Acadêmico da UFAL. **Ciência da Informação em Revista**, v. 6, n. 2, p. 120-139, 2019.
- ALMEIDA, A. N. M. de; SANO, H. Função compras no setor público: desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos. **Revista de administração pública**, v. 52, p. 89-106, 2018. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/73927/70958>. Acesso em: 12 de agosto de 2020.
- ALMEIDA, C. W. L. de. Fiscalização contratual: “Calcanhar de Aquiles” da execução dos contratos administrativos. **Revista do TCU**, n. 114, p. 53-62, 2009. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/342> Acesso em 21 de abril de 2020.
- AMATO NETO, J.; MARINHO, B. L.; CORREIA, G. M.; AMATO, L. F. Gestão estratégica de fornecedores e contratos: uma visão integrada. [S.l.: s.n.], 2014.
- ANDERSSON, A.; GRÖNLUND, Å.; ÅSTRÖM, J. “You can't make this a science!”—Analyzing decision support systems in political contexts. **Government Information Quarterly**, v. 29, n. 4, p. 543-552, 2012.
- ANDRADE, E. **Gerenciamento de processos para melhoria da eficiência na administração pública: estrutura de referência para a UTFPR**. Orientadora: Prof. Dra. Vanessa Ishikawa Rasoto. 2017. 222 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2017.
- AQUINO, I. J.; CARLAN, E.; BRASCHER, M. B. Princípios classificatórios para a construção de taxonomias. **PontodeAcesso**, v. 3, n. 3, p. 196-215, 2009.
- ARAÚJO, A. C. de. **Processo de compras de hospital de ensino público: proposição de melhorias com a utilização da metodologia EKD**. Orientador: Prof. Dr. Marcel Andreotti Musetti. 2014.143 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, São Paulo, 2014.

ARAÚJO, R. C.; SIENA, O.; SILVA, R. M. P. da; CARVALHO, E. M. de. TOMADA DE DECISÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Uma Revisão Sistemática. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 1, p. 32-49, 2020.

BACK, G.; DANIEL, K. Process Training to Support Change Necessary within the Scope of Process Implementation. In: **International Conference on Subject-Oriented Business Process Management**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2011. p. 48-61.

BAILY, P., FARMER, D., CROCKER, B., JESSOP, D., JONES, D. Procurement Principles and Management. 11th ed. p 616 **London: Pearson Education Limited**. 2015.

BALDAM, R. L.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. Gerenciamento de processos de negócios – BPM: uma referência para implantação prática. 1. ed. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2014.

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

BARTOLOMÉ, F.; ARGYRIS, C.; ROGERS, C. C. Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. **HARVARD Business Review Book**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. de V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 4, p. 681-699, 2008. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/2223/o-papel-do-comprador-no-processo-de-compras-em-instituicoes-publicas-de-ciencia-e-tecnologia-em-saude--c-t-s->. Acesso em 20 jun. 2020.

BAZERMAN, M.H. Processo Decisório: para cursos de Administração, Economia e MBAs. Rio de Janeiro: **Elsevier Editora**, 2004.

BERTERO, C. O. Mudança organizacional e processo decisório. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 29–40, 1976. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/40020>. Acesso em: 12 set. 2021.

BORGES, L. de M.; WALTER, F.; SANTOS, L. C. Análise e redesenho de processos no setor público: identificação de melhorias em um processo de compra. **Holos**, v. 1, p. 231-252, 2016. Disponível em: Acesso em: 16 abr. 2020.

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

BRASIL. **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília, DF, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm. Acesso em: 08 maio 2018.

BRASIL. **Decreto no 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Diário Oficial [da] União, 23 fev. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm Acesso em 03 de julho de 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9094, de 17 de julho de 2017.** Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Brasília, DF. 2017. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm Acesso em 01 de agosto de 2020.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** Brasília, DF. 2021. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.133-de-1-de-abril-de-2021-311876884> Acesso em 15 de junho de 2021.

BRASIL. **Lei nº 8666**, de 21 de janeiro de 1993. Institui Normas Para Licitações e Contrato da Administração Pública e Dá Outras Providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 21 de abril de 2020.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília, DF, 1995.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, **Modelo de Excelência em Gestão Pública.** Brasília; MP, SEGEPE, 2014. Versão 1/2014.

BRASIL. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.** Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/>. Acesso em: 6 de julho de 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. **A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle.** Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado. 1997.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço público**, v. 47, n. 1, p. 07-40, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **RAP: Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 51, n. 1, 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/65932/63595>. Acesso em: 12 de agosto 2020.

BRITTO, G. C. de. BPM para todos: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio. Florianópolis: **Bookess**, 2012.

BRITO, G. C. de. Guia para formação de analista de processos - BPM. 2 ed. Rio de Janeiro: **Gart Capote**, 2015.

BUENO, R. V. **O uso do BPM no mapeamento de processos nas organizações: uma revisão sistemática da literatura**. 2020. 121 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Organização do Conhecimento). Escola de Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2020.

CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>. Acesso em 06 de agosto de 2020

CAMPOS, A. L.N. **Modelagem de Processos com BPMN**. 2ª edição. Brasport, 2014.

CARRAMENHA, B.; CAPPELLANO, T.; MANSI, V. Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira. Jundiaí: **InHouse**, 2013.

CARVALHO FILHO, J. S. Manual de Direito Administrativo. Edição 32. São Paulo: **Atlas Editora**, 2018.

CARVALHO, R. G. de. **Compras Públicas X Compras Privadas: O que os dados da aquisição de medicamentos nos dizem**. 2012. 69 f. Dissertação (Mestrado em Finanças e Economia Empresarial) - Orientadora: Profª. Drª. Benildes Coura Moreira dos Santos Maculan. Escola de Pós-Graduação em Economia. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2012.

CASTRO, C. J.; SILVA, G. V. Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: Uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. **Espacios**, v. 38, n. 17, 2017. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p26.pdf>. Acesso em: 30 de julho 2020.

CAVALCANTE, P.; CARVALHO, P. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, p. 1-26, 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/65935/63600>. Acesso em: 12 de agosto de 2020.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. Metodologia científica. 6 ed. Sao Paulo: **Pearson Prentice Hall**, 2007.176 p.

CHAVES, D. A.; DA SILVA, M R. P. Administração pública gerencial: dificuldades de implementação nas organizações públicas. In: **Congresso Sul Brasileiro de Administração Pública**, Curitiba. 2010. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/336055230_Administracao_Publica_Gerencial_Dificuldades_de_implementacao_nas_Organizacoes_Publicas. Acesso em: 05 de junho de 2020.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais. 5ª edição. Rio de Janeiro: **Editora Vozes**, 2013.

CORREA JÚNIOR, R; VOSGERAU, D. S. R; MARTINS, P. L. O. Learning by doing e Complexidade: um diálogo entre a teoria e a prática. **Revista Teias**, v. 21, n. 63, p. 383-391, 2020. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revistateias/article/view/47184/36157>. Acesso em: 04 junho de 2021.

COSTA, A. L. Sistema de compras públicas e privadas no Brasil. **Revista de Administração**, v. 35, n. 4, 1998.

COSTA, A. L. Sistemas de compras privadas e públicas no Brasil. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 4, 2000. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16553/sistemas-de-compras-privadas-e-publicas-no-brasil/i/pt-br> Acesso em: 08 de abril de 2020.

COSTA, F. L. da; COSTA, E. M. L. da. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Revista de Administração Pública**, v. 50, p. 215-236, 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122016000200215&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 08 de agosto de 2021.

COSTA, G. P. da. **Heranças patrimonialistas, (dis) funções burocráticas, práticas gerenciais e os novos arranjos do estado em rede: entendendo a configuração atual da administração pública brasileira**. Orientador: Prof. Dr. Paulo Emilio Matos Martins. 2012. 253 f. Tese (Doutorado em Administração). Fundação Getúlio Vargas (FGV). Rio de Janeiro, 256 f, 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/themes/Mirage2/pages/pdfjs/web/viewer.html?file=https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9976/tese%20finalizada%20-%20Sexta3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 de junho de 2020.

COSTA JÚNIOR, J. C. Estudo sobre a tomada de decisão e a racionalidade limitada de Simon. **Enciclopédia Biosfera**, v. 10, n. 19, 2014.

CRESWELL, J. W. A concise introduction to mixed methods research. **SAGE publications**, 2014.

DA COSTA, A. F. Aspectos gerais sobre o fiscal de contratos públicos. **Revista do TCU**, n. 127, p. 58-71, 2013. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/24855/aspectos-gerais-sobre-o-fiscal-de-contratos-publicos>. Acesso em: 21 de abril de 2020.

DA SILVA, F. P. C.; PEREIRA, N. A. Modelagem de processos de negócios na implementação de ERPs nacionais em PMEs. **Production**, v. 16, p. 341-353, 2006.

DAMACENO, L. B. O modelo burocrático e a gestão judiciária: caminhos para a celeridade processual. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, Vitória da Conquista, n. 11, p. 11-27, 2011.

DE MORAES, R. B. N.; LOPES, O. T. Análise da literatura: relação entre treinamento em organizações e gestão por processos. **Saberes & Práticas**, n.2, v.1, 100-109, 2018. Disponível em <https://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/psicologiasaberes&praticas/sumario/64/16012019154845.pdf>. Acesso em: 01 de abril de 2021

DE SORDI, J. O. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. 3a ed. São Paulo: **Saraiva**, 2012

DE SORDI, J. O. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. São Paulo. **Editora Saraiva**, 2008.

DIAS, I.; CARIO, S. A. F. Governança Pública: ensaiando uma concepção. **Journal of Accounting, Management and Governance**, v. 17, n. 3, 2014. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34046/governanca-publica--ensaio-uma-concepcao--i/pt-br> Acesso em: 15 de julho de 2020.

DOS SANTOS, T. O.; PEREIRA, L. P; SILVEIRA, D. T. Implantação de sistemas informatizados na saúde: uma revisão sistemática. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde**, v. 11, n. 3, 2017.

DRUCKER, P. F. Sociedade Pós Capitalista. São Paulo: **Actual Editora**, 2 ed. 2015.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. F. R.; SILVA, E. A. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista de Administração Pública**, v. 48, p. 3-25, 2014.

DRUMOND, L. V. S.; ZOLINI, T. M.; MACIEL, L. L. B.; DINIZ, L. C. Instituição de metodologia para a avaliação do desempenho de fornecedores pelos órgãos e entidades do poder executivo do estado de Minas Gerais: desenvolvimento, implantação e benefícios. 2013. In: **Congresso de Gestão Pública**, 6., 2013, Brasília. Anais eletrônicos... Brasília: CONSAD, 2013. Disponível em: <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/861>. Acesso em: 15 jun. 2020.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de pesquisa**, p. 139-154, 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742002000100005&lng=en&nrm=iso. Acesso em 14 de outubro de 2020.

FENILI, R. R. **Desempenho em processos de compras e contratações públicas: um estudo a partir da inovação e das práticas organizacionais**. Orientadora: Prof. Dra. Eda Castro Lucas de Souza. 40 f. 2016. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, DF. Disponível em:

https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/22451/1/2016_RenatoRibeiroFenili.pdf. Acesso em 29 de junho de 2020.

FINGER, H. R. **Proposta de um sistema para avaliação de fornecedores: estudo prático da empresa Marcopolo S/A**. 2002. 164 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Orientador: Professor Dr. Francisco José Kliemann Neto. Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1690/000355309.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 29 de maio de 2020.

FITZPATRICK, L.; VALSKOV, K. Internal communications: a manual for practitioners. **Kogan Page, Londres**. p. 168-187, 2014.

FLICK, U. Triangulation in qualitative research. **A companion to qualitative research**, v. 3, p. 178-183, 2004.

FREITAS, H. de. A informação como ferramenta gerencial. **Porto Alegre: Ortiz**, p. 161-199, 1993.

FOGUESATTO, C. R.; MACHADO, J. A. D. O processo decisório na criação de unidades que agregam valor à produção: as agroindústrias familiares. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.], v. 15, n. 39, p. 301–319, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/5479>. Acesso em: 8 de julho de 2021.

FUNDAÇÃO EZEQUIEL DIAS - FUNED. **Funed tem papel fundamental em um ano de pandemia**. Destaque. 2021. Disponível em <http://www.funed.mg.gov.br/2021/03/destaque/funed-tem-papel-fundamental-em-um-ano-de-pandemia/> Acesso em 20 de junho de 2021.

FUNDAÇÃO EZEQUIEL DIAS - FUNED. Institucional. **A Funed**. 2018. Disponível em http://www.funed.mg.gov.br/a_funed/ Acesso em 20 de julho de 2020.

GUIZZARDI, E. **Criação e implantação de estrutura de trabalho para melhorias de curto prazo em ambientes de compras públicas**. 2014. 149 f. Orientador: Prof. Dr. Roquemar de Lima Baldam. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2014. Disponível em <http://repositorio.ufes.br/handle/10/1597> Acesso em 29 de junho de 2020.

HAHN, S. J. A Responsabilidade dos Fiscais dos Contratos Administrativos: conflitos da relação entre o procedimento ideal de fiscalização e a ação eficiente de fiscalizar. **Porto Alegre: Advocacia-Geral da União**, 2011.

HALL, J. L. Implications of success and persistence for public sector performance. **Public Organization Review**, v. 7, n. 3, p. 281-297, 2007.

HAMMER, M. What is business process management? In: Handbook on business process management 1. **Springer, Berlin, Heidelberg**, 2014. p. 3-16.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reingeniería**. Editorial Norma, 1994.

HANDFIELD, R.B. RAGATZ, G. L., PETERSEN, K.J., MONCZKA, R. M. Involving suppliers in new product development. **California management review**, v. 42, n. 1, p. 59-82, 1999.

HARRINGTON, H. J. Gerenciamento Total da Melhoria Contínua - A nova geração da melhoria de desempenho. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos, **São Paulo: Editora Makron Books do Brasil**, 1997. 494 p.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. Makron Books, 1993.

HAVEY, M. Keeping BPM simple for business users: power users beware. **BPTrends**, January, 2006. Disponível em: www.bptrends.com/publicationfiles/01-06-ART-KeepingBPMSimpleHavey.pdf . Acesso em: 12 de junho de 2020.

HEINRITZ, S. F.; FARRELL, P. V. **Compras: princípios e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1983.

HIRLE, A. L. C.; DUARTE, J. M.; DRUMOND, L. V. S.; TEIXEIRA, R. S. V. Inovações no Portal de compras MG: soluções para o suporte, controle e gestão dos processos de compras públicas em Minas Gerais. Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, DF, 2013.

HOUY, C.; FETTKE, P.; LOOS, P. Empirical research in business process management—analysis of an emerging field of research. **Business Process Management Journal**, 2010.

HOWARD, R. A.; ABBAS, A. E. Foundations of decision analysis. **Boston: Pearson**, 2016.

JOST, W.; SCHEER, A. Business process management: a core task for any company organization. In: **Business Process Excellence**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2002. p. 33-43.

KARIYADO, M. Y. **Proposta e aplicação de uma sistemática baseada na gestão do conhecimento para a melhoria do processo de compras públicas**. Orientador (a): Prof. Dr. Roniberto Morato do Amaral. 2016. 143f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos). Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, SP, 2016.

KLADIS, C. M.; FREITAS, HM de. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**, v. 2, n. 8, p. 30-34, 1995.

KOCBEK, M., JOST, G., HERICKO, M., & POLANIC, G. Business process model and notation: The current state of affairs. **Computer Science and Information Systems**, v. 12, n. 2, p. 509-539, 2015.

KORENOVA, D.; CEPELOVA, A. Factors influencing process management and effective operation of public administration organizations. **Actual Problems in Economics**, n. 3, p. 80-88, 2016.

KRUEGER, R. A. Focus groups: A practical guide for applied research. **Sage publications**, 2014.

LEMOS, R. M.; FREITAS, F. C.; SILVA, S. V.; MORAIS, A. S. C.; SILVA NETO, R. Modelagem do processo de movimentação de bens permanentes entre unidades de órgãos públicos. **Sistemas & Gestão**, v. 13, n. 2, p. 209-218, 2018. Disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1360>. Acesso em 05 de junho de 2021

LIMA, F. C. F. O papel do fiscal no âmbito do contrato administrativo. **Revista Jus Navigandi**, ISSN, p. 1518-4862, 2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/54094>. Acesso em: 1 abr. 2021.

LIRA, W. S.; CÂNDIDO, G. S.; ARAÚJO, G. M de; BARROS, M. A. de. A busca e o uso da informação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, p. 166-183, 2008. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362008000100011&lng=en&nrm=iso. Acesso em 10 de abril de 2021.

LOWE, A.; MCINTOSH, A. Knowledge management in a New Zealand tree farming company: Ambiguity and resistance to the “technology solution”. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 4, 2007, p. 539-558.

LYNN JR, L. E.; MALINOWSKA, A. How are Patterns of Public Governance Changing in the US and the EU? It’s Complicated. **Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice**, v. 20, n. 1, p. 36-55, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13876988.2017.1413867?scroll=top&needAccess=true&journalCode=fcpa20> Acesso em 01 de agosto de 2020.

MACHADO, F. M. **Gestão por processos orientada ao lean thinking e à teoria do stakeholder: estudo de caso em uma instituição federal de ensino**. Prof. Dr. Eliseu Vieira Machado Junior. 2019. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiânia, 2019. Disponível em: <http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/9752>. Acesso em 29 de junho de 2020.

MACIEIRA, A.; JESUS, L. A evolução do BPM nas organizações brasileiras. **Revista BPM em foco**, v. 1, p. 6-9, 2013. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2014-02/bpm-em-foco---edicao-1.pdf> Acesso em 10 de agosto de 2020.

MALANOVICZ, A. V. Lições aprendidas em casos de fracasso na implantação de sistemas erp no brasil. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 12, n. 1, 2021.

MANCHINI, V. V. Estudo de caso: uso de indicadores de desempenho de processos na gestão da produção de cultivares de algodão. **Revista Produção Online**, v. 19, n. 1, p. 249-273, 2019.

MARCH, J. Como as decisões realmente acontecem: princípios da tomada de decisões. **São Paulo: Leopardo**, 2009.

MARCH, J. G.; SIMON, H.A. Teoria das organizações. Rio de Janeiro: **Fundação Getúlio Vargas**, 1967.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia científica. São Paulo: Atlas, 7 ed., 2017.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, n. 130, p. 42-53, 2014.

MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: **Elsevier**. Cap. 3. P.47-63, 2012.

MAXIMIANO, A. C. Introdução à administração. 5 ed. Ver. e ampl. São Paulo: **Atlas**, 2000.

MEDEIROS, R. A. Processo decisório: uma definição. **Pensamento & Realidade**, v. 5, 1999

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 43. ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

MELO, I. S. Administração de Sistemas de Informação. São Paulo: **Pioneira Thomson Learning**, 2006.

MERLI, G. **Comakership - A Nova estratégia para os Suprimentos**. Tradução Gregório Bouer, Rio de Janeiro: Editora *Qualitymark*, 1998. 249 p.

MESQUITA, R. B.; DOS SANTOS, T. M. Studies on efficiency in the Brazilian Public Administration. Estudos sobre eficiência na Administração Pública Brasileira]. **Espacios**, v. 36, n. 9, 2015.

MIGUEL, A.C., SEIXAS, A.M.; BARBIERI, M.V.S. (2015). Manual de gerenciamento de contratos administrativos. Secretaria Municipal de Gestão e Controle, Prefeitura Municipal de Campinas, São Paulo, Brasil. Disponível em <http://www.campinas.sp.gov.br/sa/impessos/adm/FO987.pdf>. Acesso em 02 de abril de 2021

MINAS GERAIS. **Decreto n.º 47.910, de 7 de abril de 2020**. Contém o Estatuto da Fundação Ezequiel Dias. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais. 08 de abril de 2020. Disponível em <http://www.funed.mg.gov.br/wp-content/uploads/2020/04/Estatuto-Funed.pdf> Acesso em 21 de julho de 2020.

MINAS GERAIS. **Portal da Transparência do Governo Estadual**. Compras e Contratos, 2019. Disponível em <http://www.transparencia.mg.gov.br/compras-e-patrimonio/compras-e-contratos>. Acesso em 05 de maio de 2020.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Resolução nº 13, de 07 de fevereiro de 2014**. Regulamenta os procedimentos de avaliação de desempenho de fornecedores de materiais dos órgãos e entidades do Poder Executivo dependentes de recursos do Tesouro Estadual. Belo Horizonte, MG. 2014.

MORAES, A de. **Direito Constitucional**. 36 ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MORGAN, D. L. **Basic and advanced focus groups**. Sage Publications, 2018.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: 1996.

MORIN, E. Os sete saberes necessários à educação do futuro. 2. **São Paulo: Cortez**, 2000.

MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. Processo decisório. Universidade Federal de Santa Catarina. 3ª edição, 2015. Disponível em http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB3_2013-2/Modulo_5/Processo%20decisorio/material_didatico/Processo%20Decisorio%20UAB%203ed-alterado.pdf. Acesso em 02 de junho de 2021.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. Teoria Geral da Administração. São Paulo: **Pioneira Thomson Learning**, 2002.

MOURA, L. R. **Gestão do relacionamento com fornecedores: análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas**. Orientador: Prof. Dr. José Joaquim do Amaral Ferreira. 336 f. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01092009-153815/publico/Luciano_Raizer_Moura_Tese_Doutorado.pdf. Acesso em 20 de maio de 2020.

MÜLLER, S. I. M. G. **Sistema integrado de avaliação com aplicação na engenharia**. Orientador: Prof. Dr. Anselmo Chaves Neto. 2007. 226 f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil). Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 2007

NETO, R. M. S; GALDINO, D. D. E.; DANTAS, S. M.; SANTOS, M. W. L. dos; NETO, J. M. S. Aplicação das sete ferramentas da qualidade em uma fábrica de blocos standard de gesso. **ENEGEP. Joinville**, 2017. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_239_385_34641.pdf. Acesso em 20 de junho de 2021.

NEVES, G.; GUIMARAES, A.; JUNIOR, A. As bases para um novo modelo de administração pública orientada para resultados: evolução dos paradigmas, novos princípios e dimensões operacionais de funcionamento. In: **X Congresso CONSAD de gestão pública. Brasília**. 2017.

NISHIYAMA, M. A. **GESTÃO DE COMPRAS NO SETOR PÚBLICO: Uma proposta multicritério para Avaliação de Desempenho**. Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinicius Andrade de Lima. 2016. 294 f. Dissertação (Mestre em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2016.

NOGUEIRA, G. F.; CODATO, J. M. A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA PRODUTIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 20, n. 1, 2019.

OLIVEIRA, D. de P. R. Sistemas de Informações Gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais. 9. ed. São Paulo: **Atlas**, 2004.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. Análise e melhoria de processos de negócio. São Paulo: **Atlas**, 2012.

OLIVEIRA, S.B., VALLE, R., MALHER, F. C., MENDES, O., XAVIER, H. L., CARDOSO, R. S.; PEIXOTO, J. A. A., NETO, M. A., & SANTOS, V. S. Gestão por processos – fundamentos, técnicas e modelos de implementação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

OLIVEIRA, S. B. de; ALMEIDA NETO, M. Análise e Modelagem de Processos. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de. Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN. São Paulo: **Atlas**, 2009. p. 37-51

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

PALUDO, A. Administração Pública para Auditor Fiscal da Receita Federal e Auditor Fiscal do Trabalho. Rio de Janeiro: **Campus-Elsevier**, 2012.

PASSOS DA SILVA, R. M. **ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SISTEMAS DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO: Contradições e paradoxos na realidade organizacional pelo não uso de ferramentas disponíveis**. Orientador: Prof. João Luiz Becker, Ph. D. 2013. 230 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2013.

PEDERSEN, K. H.; JOHANNSEN, L. New Public Governance in the Baltic States: Flexible Administration and. **Public Performance & Management Review**, v. 41, n. 3, p. 648-667, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15309576.2018.1465828>. Acesso em: 20 de julho de 2020.

PELEGRINI, S. A. O fiscal do contrato. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 11, n. 1, p. 330-336, 30 jun. 2013.

PEREIRA, B. A. D.; LOBLER, M. L.; SIMONETTO, E. O. Análise dos modelos de tomada decisão sob o enfoque cognitivo. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 3, n. 2, p. 260-268, 2010.

PISA, B. J. **Uma proposta para o desenvolvimento do Índice de Avaliação da Governança Pública (IGovP): instrumento de planejamento e desenvolvimento do Estado**. Orientador: Prof. Dr. Antonio Gonçalves de Oliveira. 2014. 222 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/818>. Acesso em 10 de agosto de 2020.

PRADELLA, S.; FURTADO, J.C.; KIPPER, L.M. Gestão de processos da teoria à prática – Aplicando a Metodologia de Simulação para a Otimização do Redesenho de processos, Ed. São Paulo: **Atlas**, 2012.

PRAHINSKI, C.; BENTON, W. C. Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. **Journal of operations management**, v. 22, n. 1, p. 39-62, 2004.

PRUSAK, L.; MCGEE, J. Strategic Information Management. **Rio de Janeiro: Campus**, 1994.

RACZYŃSKA, Magdalena. Process management in Public administration. **Acta Universitatis Nicolai Copernici**. Zarządzanie, v. 42, n. 4, p. 79-91, 2015.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. de. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais. **São Paulo: Atlas**, 2009.

REZENDE, P. A.; MENDONÇA, F. M.; FERNANDES, S. M. D.; SANTOS, T. R. S.; SANTOS, J. R. Aplicação do mapeamento e análise de processos no setor de compras de uma fundação pública. In: **ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 39, Santos, 2019. Anais. Santos: Abepro, 2019. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_295_1665_37313.pdf. Acesso em: 12 de junho de 2019.

RIBEIRO FILHO, W. F.; VALADARES, J. L. Governança: uma nova perspectiva de gestão aplicada à administração pública. **The Journal of Engineering and Exact Sciences – JCEC**, v. 3, n. 5, p. 721-723, 2017.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 4ª edição, 2017

ROJOT, J. Culture and Decision Making. In: *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*. Edited by Hodgkinson Gerard P. and Starbuck William H. Oxford University Press. 2008.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. Melhores Desempenhos das Empresas. São Paulo: **Makron Books**, 1994.

SALAS, E.; TANNENBAUM, S. I.; KRAIGER, K.; SMITHJENTSCH, K. A. The science of training and development in organizations: What matters in practice. **Psychological science in the public interest**, v. 13, n. 2, p. 74-101, 2012.

SANTANA, W. G. P.; GOMES, A. F. processo decisório e racionalidade em redes de pequenas empresas: uma agenda para pesquisa. **ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**, v. 5, 2008.

SANTOS, A. F. dos. Administração pública brasileira: O modelo gerencial e as ferramentas de melhoria na gestão pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 4, n. 8, p. 69-85, 2018.

SANTOS, A. P. F dos; LOPES, S. R. S.; MAGALHÃES M. G. de. Apresentação de modelo de avaliação e qualificação de fornecedores de uma empresa do ramo eletrônico, situada em Itajubá

– MG. **Encontro Científico Sul Mineiro de Administração, Contabilidade e Economia – ECOSUL**. Itajubá, MG, 2013.

SANTOS, L. R. L. A fiscalização e o acompanhamento da execução do contrato administrativo na Administração Pública - artigo 67 - Lei Nº 8.666/93. **Revista Digital De Direito Administrativo**, 4(2), 187-199, 2017.

SANTOS, P.S.; BRETERNITZ, V. Identificação de fatores que levaram ao insucesso de projetos de implantação de sistemas Enterprise Reforce Planning. **Jornada de Iniciação Científica e Mostra de Iniciação Tecnológica**, ISSN 2526-4699, Brasil, dez. 2016. Disponível em: <http://eventoscopq.mackenzie.br/index.php/jornada/jornada/paper/view/283>. Acesso em: 09 de julho de 2021.

SARAIVA, F. C. M. O patrimonialismo e seus reflexos na administração pública brasileira. **Revista Controle-Doutrina e Artigos**, v. 17, n. 2, p. 334-363, 2019.

SCHLESINGER, C. C. B.; REIS, D. R. dos; SILVA, H. F. N.; CARVALHO, H. G. de; SUS, J. A. L. de; FERRARI, J. V. Gestão do Conhecimento na Administração Pública. **Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP**, Curitiba, 2008.

SHEPHERD, G. Understanding Public Organizations: an Aid to Reform in Developing Countries. Draft, World Bank, PREM Network, **Public Sector Governance**, 2003.

SKROBOT, L. C.; XAVIER, S. A. P. Gestão do conhecimento na Administração Pública. **Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP**. Curitiba 2008. Disponível em: http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-content/files_mf/gestao_conhecimento_adm_publica_ufpr_etpr.pdf. Acesso em: 08 de junho de 2020.

SCHMIDT, F. H; ASSIS, L. R. S. de. O Estado como cliente: características das firmas industriais fornecedoras do governo. In: **17º Boletim Radar: Tecnologia, Produção e Comércio Exterior**, IPEA, 2011.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, p. 347-369, 2009.

SECRETÁRIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS - SEPLAG. Avaliação de Desempenho dos Fornecedores de Materiais do Estado de Minas Gerais. **Portal de Compras MG. Manuais e cartilhas**. 2013. Disponível em: http://www.compras.mg.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=126. Acesso em 05 de julho de 2021.

SECRETÁRIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS - SEPLAG. Novo Portal de Compras do Estado de Minas Gerais. **Portal de Compras MG**. 2009. Disponível em: http://www.compras.mg.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=67:novo-

portal-de-compras-do-estado-de-minas-gerais&catid=1:banco-de-noticias&Itemid=100055. Acesso em 02 de julho de 2021.

SENGE, P. M. A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende 16. ed. (Tradução: OP Traduções). São Paulo: **Editora Nova Cultural**, 2004. 443 p.

SILVA, A. C. Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais. Cuiabá: **ICE**, 2013. Disponível em: <http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>. Acesso em 15 de agosto de 2020.

SHIRADO, L. Y.; STRITK, M.; MOLINA, L. G.; SANTOS, J. C. dos. Memória Organizacional e sua contribuição no processo de gestão do conhecimento. **COAIC - Colóquio em Organização, Acesso e Apropriação da Informação e do Conhecimento. Compartilhamento da Informação e do Conhecimento**. Agosto, 2017.

SILVA, L. H. M.; ROGLIO, K. D.; SILVA, W. V. Competências relevantes para a efetividade do processo decisório em defesa aérea. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 2, p. 339-365, 2010.

SILVA, G. R. da. Gestão da informação para a tomada de decisão em uma instituição de ensino superior privada: a experiência da faculdades integradas da união educacional do Planalto Central (FACIPLAC/DF). RDBCI: **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 15, n. 1, p. 53–81, 2017. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8645248>. Acesso em: 9 de julho de 2021.

SILVER, B. BPMN Quick and Easy Using Method and Style: Process Mapping Guidelines and Examples Using the Business Process Modeling Standard. **Cody-Cassidy Press**, Illustrated, 2017.

SIMON, H. A. Rational Choice and Structure of Environment. **Psychological Review**, LXII, p. 129-138, 1956.

SIMON, H. A. Motivational and emotional controls of cognition. **Psychological review**, v. 74, n. 1, p. 29, 1967.

SIMON, H. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3. ed. Rio de Janeiro: **FGV**, 1979.

SIQUEIRA, C. Burocracia Pública e Tomada de Decisão em Política Externa. **Meridiano 47**, v. 12, n. 128, p. 17, 2011. Disponível em: <http://periodicos.unb.br/index.php/MED/article/view/4520>. Acesso em: 18 de jun. de 2021.

SMITH, H.; FINGAR, P. Business Process Management: the third wave. **Tampa: Meghan Kiffer Press**, 2006.

SOBRINHO, J. M.; DA SILVA, A. P. A administração pública gerencial e seus reflexos nas práticas e políticas de treinamento na prefeitura de damião. **SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 19, n. 1, p. 21-32, 2015. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/4888>. Acesso em: 1 ago. 2020.

SOUZA, L. S. **Gerenciamento de processos: Proposta de melhoria de desempenho organizacional do IFB campus Samambaia**. Orientador: Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa. 2016. 200 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública). Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

TADELIS, S. Public procurement design: Lessons from the private sector. **International Journal of Industrial Organization**, v. 30, n. 3, p. 297-302, 2012. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/254408872_Public_Procurement_Design_Lessons_from_the_Private_Sector Acesso em 23 de junho de 2020.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 4, p. 519-550, 27 dez. 2019. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em 17 de agosto de 2020.

TEIXEIRA FILHO, J. Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. **Senac**, 2000.

TELES, I. P. **BPM4services: framework dirigido a modelos para automação de processos de negócios**. Orientadora: Profa. Dra. Adicinéia Aparecida de Oliveira. 2017. 113 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação). Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão, SE, 2017. Disponível em: https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/3391/1/ITALO_PEREIRA_TELES.pdf. Acesso em 06 de junho de 2020.

TONINI, R. A. **MODELO DE REFERÊNCIA PARA PROCESSOS DE COMPRAS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS**. Orientador: Prof. D.Sc. Roquemar de Lima Baldam. 2017. 215 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública). Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, ES. 2017. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/8691>. Acesso em 02 de junho de 2021

TRIBUNAL, DE CONTAS DA UNIÃO. Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. **Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão**, 96 p. 2014.

TRIDAPALLI, J. P.; FERNANDES, E.; MACHADO, W. V. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 45, p. 401-433, 2011. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6998>. Acesso em 06 de outubro de 2020.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. 5 ed. 18 reimpr. São Paulo: **Atlas**, 2009. 175p

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. Análise e modelagem de processos: foco na técnica BPMN. São Paulo: **Editora Atlas**, 2009.

VARGAS, J. E.; MACHADO, N. G. P. O caso de insucesso da implantação de um sistema ERP em uma empresa de pequeno porte. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, n. enero, 2019.

VAZ, J. C.; LOTTA, G. S. A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 45, p. 107-139, 2011.

Disponível em

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122011000100006&lng=en&nr=iso. Acesso em: 17 abril. 2020.

VERÃO, M. R. F. Avaliação de desempenho dos fornecedores de material de consumo hospitalar no Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados (HU-UFGD). **Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública - PROFIAD**. Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD. Dourados, MS. 2016. Disponível em:

<http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41447.pdf>. Acesso em: 09 de junho de 2021.

VERGARA, S. C. Métodos de coleta de dados no campo. **São Paulo: Atlas**, 2 ed. 2012.

VIEIRA, S. Estatística para a qualidade. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2014.

WELS, J. C.; RAPOSO, A. O papel da comunicação interna nos processos de mudança em organizações multinacionais. **Comunicação Pública**, v. 13, n. 25, 2018.

YIN. R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed., Porto Alegre: **Bookman**, 2005.

ZERBINI, R. Avaliação de desempenho de fornecedores: Um estudo de caso em uma grande instituição financeira brasileira. Orientador: Prof. Dr. Marcos Augusto de Vasconcellos.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, SP, 141 f. 2006.

ZIEMBA, E.; OBLAK, I. Critical success factors for ERP systems implementation in public administration. **In: Proceedings of the Informing Science and Information Technology Education Conference**. Informing Science Institute, 2013. p. 1-19.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA DIAGNÓSTICO INICIAL (FASE PLANEJAR BPM)

- **Perguntas a serem realizadas apenas para a área que coordena o processo de avaliação de fornecedores na Instituição (Serviço de Contratos):**

- 1) Como ocorre o processo de avaliação de fornecedores na Funed?
- 2) De forma geral, qual o impacto da tomada de decisão relacionada à avaliação de fornecedores para a Instituição? Qual a importância desse processo?
- 3) Quais as áreas da instituição que mais realizam avaliação de fornecedores nas quatro diretorias?
- 4) As informações geradas são divulgadas e disponibilizadas? Se sim, como ocorre essa divulgação e disponibilização?
- 5) Se existe alguma mudança no processo, como isso é repassado aos envolvidos?
- 6) Como ocorre a definição das pessoas em cada área responsável pela realização da avaliação de fornecedores? Essa responsabilidade é aceita de forma passiva, tranquila?
- 7) Nesse processo atual existem indicadores avaliados? Quais?

- **Perguntas a serem realizadas apenas para as áreas informadas pelo Serviço de Contratos:**

- 1) Como você realiza a avaliação de fornecedores na Funed?

- **Perguntas a serem realizadas por todos os entrevistados nessa fase exploratória (Serviço de Contratos e pessoas representantes das áreas indicadas)**

- 1) Na sua visão, quais os maiores problemas encontrados atualmente nesse processo?
- 2) Na sua visão, quais são os pontos positivos do processo atual?
- 3) Vocês já possuem procedimento ou fluxograma do processo atual? Se sim, poderia disponibilizá-lo (s) para análise?

- 2) Há algum outro documento ou planilha que o processo gera (que vocês preenchem ou consultam)? Se sim, poderia disponibilizá-lo (s) para análise?
- 3) Existe alguma legislação limitante ou direcionadora relacionada ao processo de avaliação de fornecedores que a Funed se baseia?
- 4) Quais são as áreas de interface desse processo? (de onde você recebe ou envia informação, documento, ou outro produto/recurso para realização da avaliação)?
- 5) Como ocorre a comunicação com as áreas? Há alguma ferramenta específica para a realização dessa comunicação?
- 6) Qual a importância da realização dessa atividade para a Instituição?

**APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA MAPEAMENTO DO
PROCESSO (FASE ANALISAR, MODELAR E OTIMIZAR PROCESSO -
ETAPA 1)**

- 1) Quais são as entradas do processo de avaliação de fornecedores da Funed?
- 2) Essas entradas chegam para você da forma adequada ou apresentam erros, inconsistências ou outros problemas que afetam o desenvolvimento do seu trabalho?
- 3) Como você realiza a avaliação de fornecedores (de forma detalhada)?
- 4) Quais são as saídas do processo de avaliação de fornecedores que você realiza?
- 5) A comunicação com as áreas de interface para a realização desse processo é eficiente? Como ocorre essa comunicação (de forma detalhada)?
- 6) Você se sente capacitado/ treinado de forma adequada para a realização dessa atividade? Teve algum treinamento específico ou suporte da área coordenadora do processo?
- 7) Qual a importância da realização da sua atividade (avaliação de fornecedores) para a Instituição?
- 8) Quais são as principais etapas do processo?
- 9) Quais são os responsáveis pelas etapas?
- 10) Quais são as informações de entrada necessárias à execução do processo?
- 11) Quais são as legislações que regem a execução do processo? Elas estão sempre disponíveis e ao alcance dos que delas precisam para a execução do processo?
- 12) Quais são as atividades críticas do processo?

**APÊNDICE C – ROTEIRO PARA PRIMEIRA REUNIÃO DO GRUPO FOCAL –
VALIDAÇÃO DO PROCESSO AS-IS (FASE ANALISAR, MODELAR E
OTIMIZAR PROCESSO - ETAPA 1)**

Participantes: Área coordenadora do processo de avaliação de fornecedores da Funed e 2 pessoas de cada diretoria da Fundação responsáveis por realizarem a avaliação de fornecedores nas suas respectivas diretorias.

- **Introdução:**

- 1) Apresentação da Pesquisadora;
- 2) Apresentação dos objetivos da Pesquisa;
- 3) Informar o objetivo do grupo focal:
 - a) Apresentar o mapa *as-is* elaborado;
 - b) Ouvir os participantes sobre os problemas existentes no processo (incluindo a visão da pesquisadora);
 - c) Ouvir os participantes quanto às possíveis soluções para resolução dos problemas encontrados;

- **Roteiro para discussão**

- 1) De acordo com mapeamento elaborado e apresentado, há alguma atividade descrita que você discorda na forma em que foi colocada no processo?
- 2) Quais são os problemas existentes no processo de avaliação de fornecedores da Instituição?
- 3) O que poderia ser realizado para solucionar esses problemas ou melhorar o processo existente?

APÊNDICE D – ROTEIRO PARA SEGUNDA REUNIÃO DO GRUPO FOCAL – VALIDAÇÃO DO PROCESSO *TO-BE* (FASE ANALISAR, MODELAR E OTIMIZAR PROCESSO - ETAPA 2)

Participantes: Área coordenadora do processo de avaliação de fornecedores da Funed, 2 pessoas de cada diretoria da Fundação responsáveis por realizarem a avaliação de fornecedores nas suas respectivas diretorias.

- **Introdução:**

- 1) Apresentação da Pesquisadora;
- 2) Apresentação dos objetivos da Pesquisa;
- 3) Informar o objetivo do grupo focal:
 - a) Apresentar o mapa *to-be* elaborado;
 - b) Validar o mapa *to-be* com os participantes;

- **Roteiro para discussão**

- 1) De acordo com mapeamento *to-be* elaborado e apresentado, há alguma atividade ou melhoria descrita que você discorda na forma em que foi colocada no processo?
- 2) Vocês concordam, então, com o processo *to-be* apresentado?
- 3) Há alguma outra melhoria que vocês visualizam e que não foram apresentadas neste grupo focal?

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Projeto CAAE: _____

Aprovado pelo Sistema CEP/CONEP, em ____ de _____ de 20__.

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: **O emprego da gestão de processos para a melhoria da tomada de decisão no processo de avaliação de fornecedores em uma Fundação Pública**. Este convite se deve ao fato de você atuar com atividades relacionadas ao processo de avaliação de fornecedores da fundação estudada (Funed).

A pesquisadora responsável pela pesquisa é Polyane Avelar Rezende, RG MG15772918, mestranda em Administração pelo CEFET-MG. A pesquisa busca avaliar como a gestão de processos poderia contribuir para a melhoria da tomada de decisão no processo de avaliação de fornecedores da Funed. Como etapas para se alcançar este objetivo será realizada a coleta e a análise dos dados (diagnóstico inicial e pesquisa aprofundada para mapeamento do processo atual), proposição de um novo processo contemplando melhorias para os problemas identificados, avaliação dos resultados da pesquisa, apresentação dos resultados da pesquisa e defesa pública da dissertação. A pesquisa se justifica pela importância que o processo de avaliação de fornecedores representa, impactando diretamente toda a estrutura da administração pública, uma vez que o resultado gerado por ele retroalimenta o macroprocesso de compras e repercute diretamente na qualidade dos produtos e serviços entregues à sociedade, bem como nos gastos públicos.

Desta forma, você poderá contribuir relatando sua experiência com as atividades realizadas no processo de avaliação de fornecedores da Funed. Em qualquer momento da realização deste estudo você poderá receber esclarecimentos adicionais que julgar necessários. Ressalta-se ainda, que todo o trabalho será norteado pela ética. Assim, o sigilo das informações será preservado e os sujeitos não serão identificados, mesmo quando os resultados forem divulgados. As entrevistas serão individuais e poderão ser realizadas presenciais ou por meio de ferramentas de videoconferência, como exemplo o *google meet*, Skype e Zoom. O grupo focal será realizado com grupos de no máximo 10 pessoas, também podendo ser presenciais ou virtuais, por meio de videoconferência.

Como critérios de inclusão os participantes desta pesquisa devem trabalhar diretamente no processo de avaliação de fornecedores da Instituição estudada, se mostrarem interessados em participar da pesquisa e possuírem mais de dois meses de experiência no referido processo.

A autorização ou não para a gravação deve ser assinalada nas opções apresentadas abaixo, destacadas no final deste termo.

Quanto aos riscos que você poderá ser exposto, esses são inerentes à entrevista, como:

1. Cansaço e desconforto: esse é um risco de grau mínimo, que será minimizado por meio de uma negociação coletiva para que as reuniões sejam feitas no melhor dia e horário para todos, respeitando o tempo máximo de duração de 1h e além de poder solicitar pausas, caso você necessite.

2. Possibilidade de constrangimento ao responder alguma questão: risco de grau mínimo, que será minimizado pela possibilidade de você não responder questões que não queira, bem como possa desistir da participação, sem prejuízo algum.
3. Estresse causado pelo uso da modalidade de videoconferência ou possível desconforto por dificuldades em lidar com a tecnologia utilizada: esse também é um risco de grau mínimo, que será reduzido a partir da escolha de uma plataforma para videoconferências estável, uso de internet cabeada pela pesquisadora para melhor conexão. Caso problemas técnicos permaneçam as reuniões podem ser remarçadas.
4. Quebra de sigilo e de anonimato, devido a possibilidade de extravio ou exposição indevida da gravação da videoconferência: esses são riscos de grau máximo, em relação aos quais a pesquisadora tomará as providências cabíveis, como restrição de acesso ao conteúdo apenas à pesquisadora e orientador, cuidados com o armazenamento seguro do material e utilização de códigos para identificação dos participantes visando a proteção do anonimato. Assim que finalizadas as transcrições e análises, o material audiovisual produzido nos encontros será registrado em formato digital e guardados pela pesquisadora em local seguro, se comprometendo a mantê-lo pelo período de 5 anos. Após esse período os arquivos da gravação de imagem e voz serão destruídos. Você ainda pode se recusar a participar ou ainda solicitar a exclusão dos dados, mesmo que a entrevista já tenha acontecido.

Espera-se que os dados coletados nesta pesquisa possam contribuir com informações importantes à academia, à Funed, à Administração Pública e à sociedade, no que se refere à tomada de decisão relacionada ao processo de avaliação de fornecedores, ainda que sejam benefícios indiretos da pesquisa.

Quanto à possibilidade de pagamento, você não terá nenhum tipo de despesa ao autorizar sua participação nesta pesquisa, bem como nada será pago pela participação.

Como participante de uma pesquisa e de acordo com a legislação brasileira, você é portador de diversos direitos, além do anonimato, da confidencialidade, do sigilo e da privacidade, mesmo após o término ou interrupção da pesquisa. Assim, lhe é garantido:

- A observância das práticas determinadas pela legislação aplicável, incluindo as Resoluções 466 (e, em especial, seu item IV.3) e 510 do Conselho Nacional de Saúde, que disciplinam a ética em pesquisa e este Termo;
- A plena liberdade para decidir sobre sua participação sem prejuízo ou represália alguma, de qualquer natureza;
- A plena liberdade de retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo ou represália alguma, de qualquer natureza. Nesse caso, os dados colhidos de sua participação até o momento da retirada do consentimento serão descartados a menos que você autorize explicitamente o contrário;

- O acompanhamento e a assistência, mesmo que posteriores ao encerramento ou interrupção da pesquisa, de forma gratuita, integral e imediata, pelo tempo necessário, sempre que requerido e relacionado a sua participação na pesquisa, mediante solicitação ao pesquisador responsável;
- O acesso aos resultados da pesquisa;
- O ressarcimento de qualquer despesa relativa à participação na pesquisa (por exemplo, custo de locomoção até o local combinado para a entrevista), inclusive de eventual acompanhante, mediante solicitação ao pesquisador responsável;
- A indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa;
- O acesso a este Termo. Este documento é rubricado e assinado por você e por um pesquisador da equipe de pesquisa, em duas vias, sendo que uma via ficará em sua propriedade. Se perder a sua via, poderá ainda solicitar uma cópia do documento ao pesquisador responsável.

Qualquer dúvida ou necessidade – nesse momento, no decorrer da sua participação ou após o encerramento ou eventual interrupção da pesquisa – pode ser dirigida a pesquisadora, por e-mail: polyavelar@hotmail.com ou telefone (31) 99284-5734.

Se preferir, ou em caso de reclamação ou denúncia de descumprimento de qualquer aspecto ético relacionado à pesquisa, você poderá recorrer ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do CEFET-MG, vinculado à CONEP (Comissão Nacional de Ética em Pesquisa), comissões colegiadas, que têm a atribuição legal de defender os direitos e interesses dos participantes de pesquisa em sua integridade e dignidade, e para contribuir com o desenvolvimento das pesquisas dentro dos padrões éticos. Você poderá acessar a página do CEP, disponível em: <http://www.cep.cefetmg.br> ou contatá-lo pelo endereço: Av. Amazonas, n. 5855 - Campus VI; E-mail: cep@cefetmg.br; Telefone: +55 (31) 3379-3004 ou presencialmente, no horário de atendimento ao público: às terças-feiras: 12:00 às 16:00 horas e quintas-feiras: 07:30 às 12:30 horas.

Se optar por participar da pesquisa, peço-lhe que rubrique todas as páginas deste Termo, identifique-se e assine a declaração a seguir, que também deve ser rubricada e assinada pelo pesquisador.

Declaração

Eu, _____, abaixo assinado, de forma livre e esclarecida, declaro que aceito participar da pesquisa como estabelecido neste TERMO.

() ACEITO a gravação de áudio da entrevista.

() NÃO ACEITO a gravação de áudio da entrevista.

Assinatura do participante da pesquisa: _____

Assinatura do pesquisador: _____

_____, _____ de _____ de 20__

Se quiser receber os resultados da pesquisa, indique seu e-mail ou, se preferir, endereço postal, no espaço a seguir: _____

APÊNDICE F - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA USO DE VOZ E/OU IMAGEM

Eu, _____, de posse do TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO da pesquisa intitulada **“O EMPREGO DA GESTÃO DE PROCESSOS PARA A MELHORIA DA TOMADA DE DECISÃO NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES EM UMA FUNDAÇÃO PÚBLICA”**, após ter ciência e entendimento quanto aos (i) riscos e benefícios que essa pesquisa poderá trazer e (ii) métodos que serão usados para a coleta de dados; e por estar ciente da necessidade da gravação e filmagem, AUTORIZO, por meio deste termo, que a pesquisadora **Polyane Avelar Rezende** capture filmagem ou gravação de voz de minha pessoa para fins EXCLUSIVOS da referida pesquisa científica e com a condição de que esse material, na sua forma original, não seja divulgado. Nessas condições, apenas o material derivado do original poderá, nos termos desta autorização, ser divulgado em meios científicos, tais como, teses, dissertações, trabalhos de conclusão de curso, artigos em periódicos, congressos e simpósios ou outros eventos de caráter científico-tecnológico – no sentido de preservar o meu direito ao ANONIMATO e demais direitos, como definido na regulamentação ética da pesquisa envolvendo seres humanos no Brasil.

As filmagens e gravações de voz ficarão sob a propriedade e a guarda da pesquisadora responsável pela pesquisa. Terão acesso aos arquivos a pesquisadora Polyane Avelar Rezende e o seu orientador do mestrado, o professor Fabrício Molica de Mendonça.

Esta AUTORIZAÇÃO foi concedida mediante o compromisso do(s) pesquisador(es) citados em garantir-me que:

1. a transcrição da gravação de minha voz me seja disponibilizada, caso a solicite;
2. os dados coletados serão usados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui tratada e outras publicações científicas dela decorrentes;
3. a minha identificação não será revelada em nenhuma das vias de publicação científica das informações geradas pela pesquisa;
4. a utilização das informações geradas pela pesquisa para qualquer outra finalidade não especificada no TCLE somente poderá ser feita mediante minha autorização;
5. os dados coletados serão armazenados por 5 (cinco) anos, sob a responsabilidade do(s)

- pesquisador(es) responsável(veis) pela pesquisa; e, após esse período, serão destruídos;
6. a interrupção de minha participação na pesquisa poderá ser feita a qualquer momento, sem nenhum ônus, mediante mera comunicação ao(à) pesquisador(a) responsável, que, nesse caso, deverá providenciar a devolução (e adoção de medidas condizentes com essa situação) do material relacionado a esta autorização.

Valido esta autorização assinando e rubricando este documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.

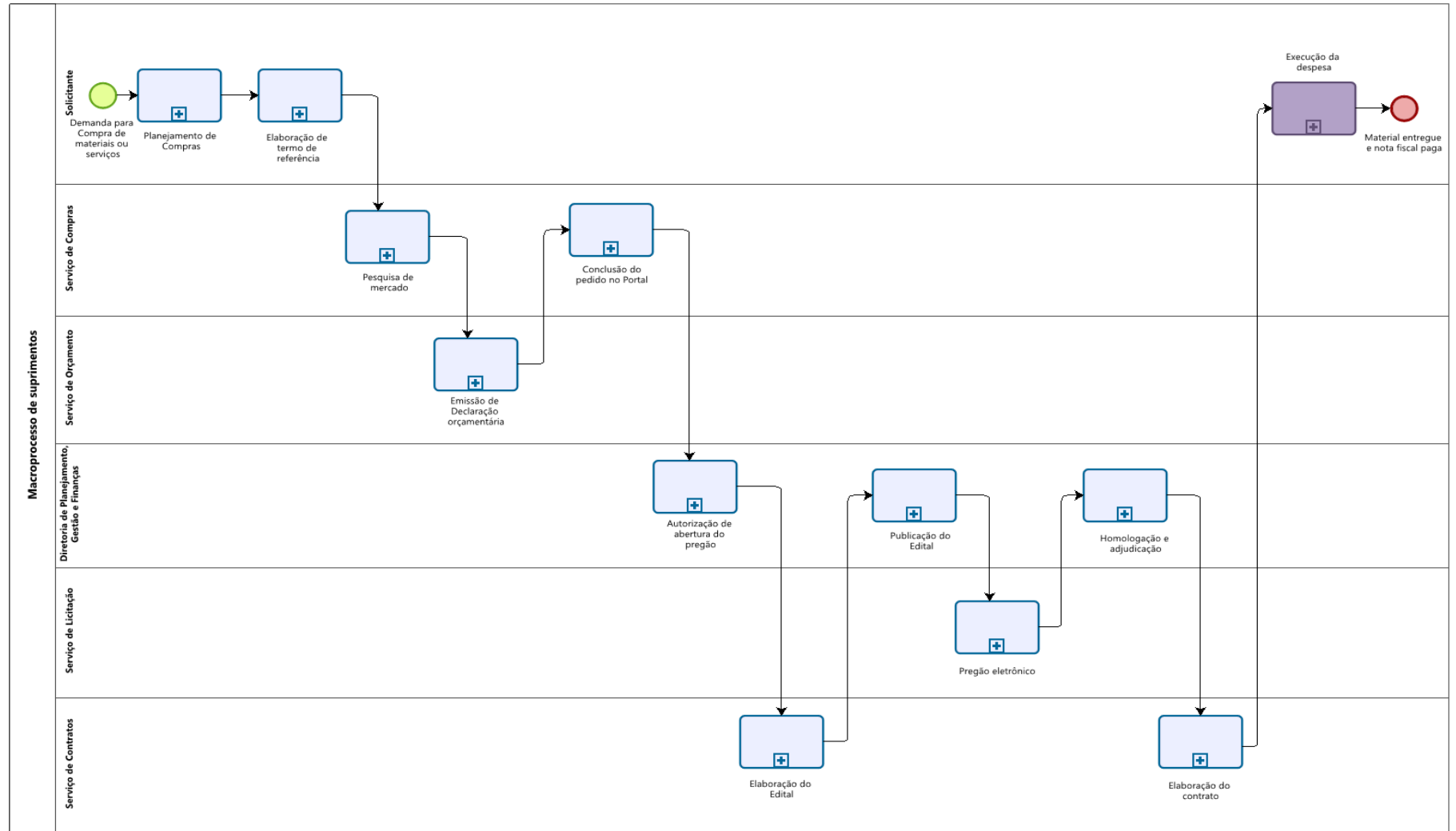
_____, ____ de _____, ____

Nome completo do Participante da Pesquisa

Assinatura do Participante da Pesquisa

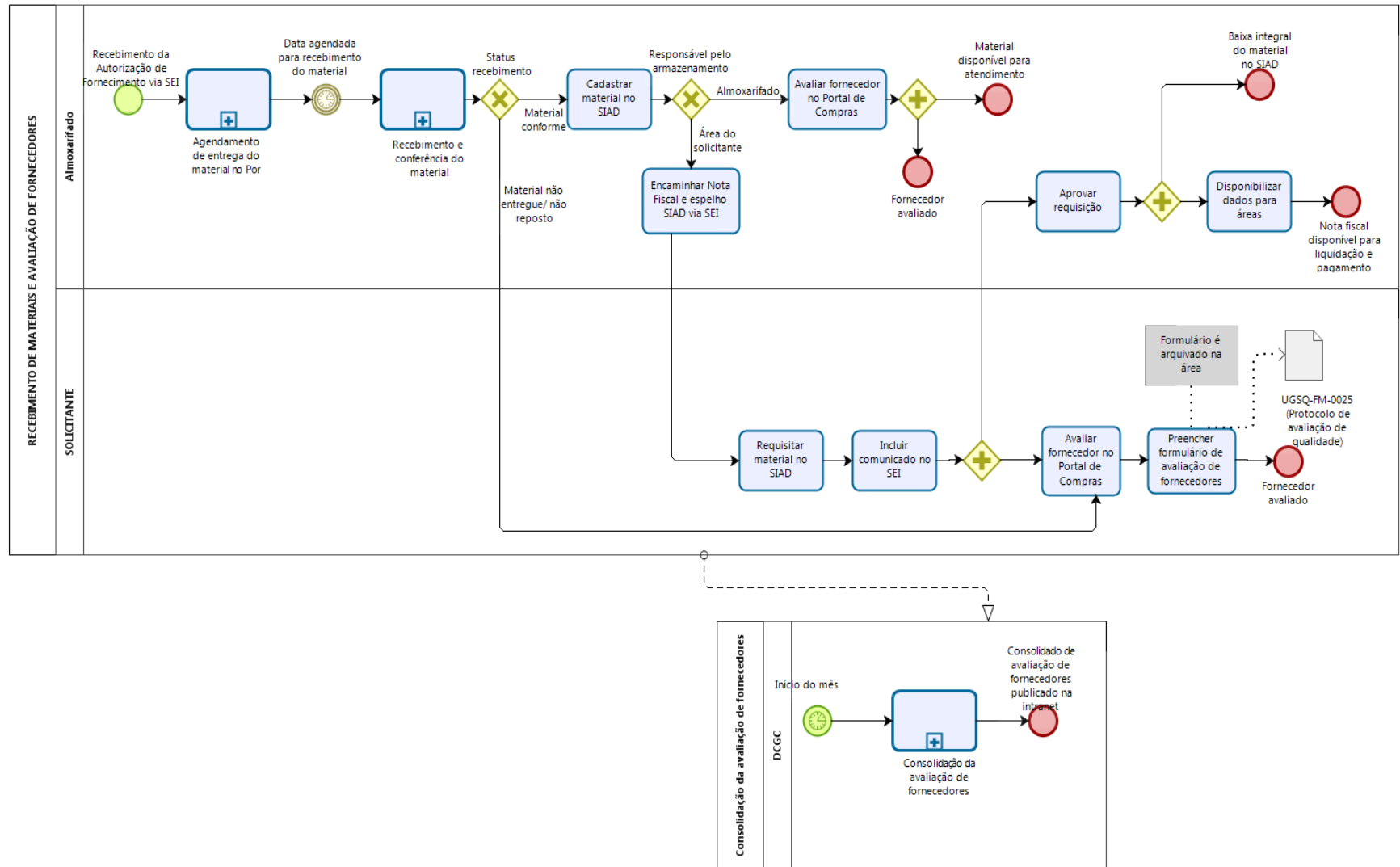
Nome e Rubrica do pesquisador responsável

APÊNDICE G - MACROPROCESSO DE SUPRIMENTOS



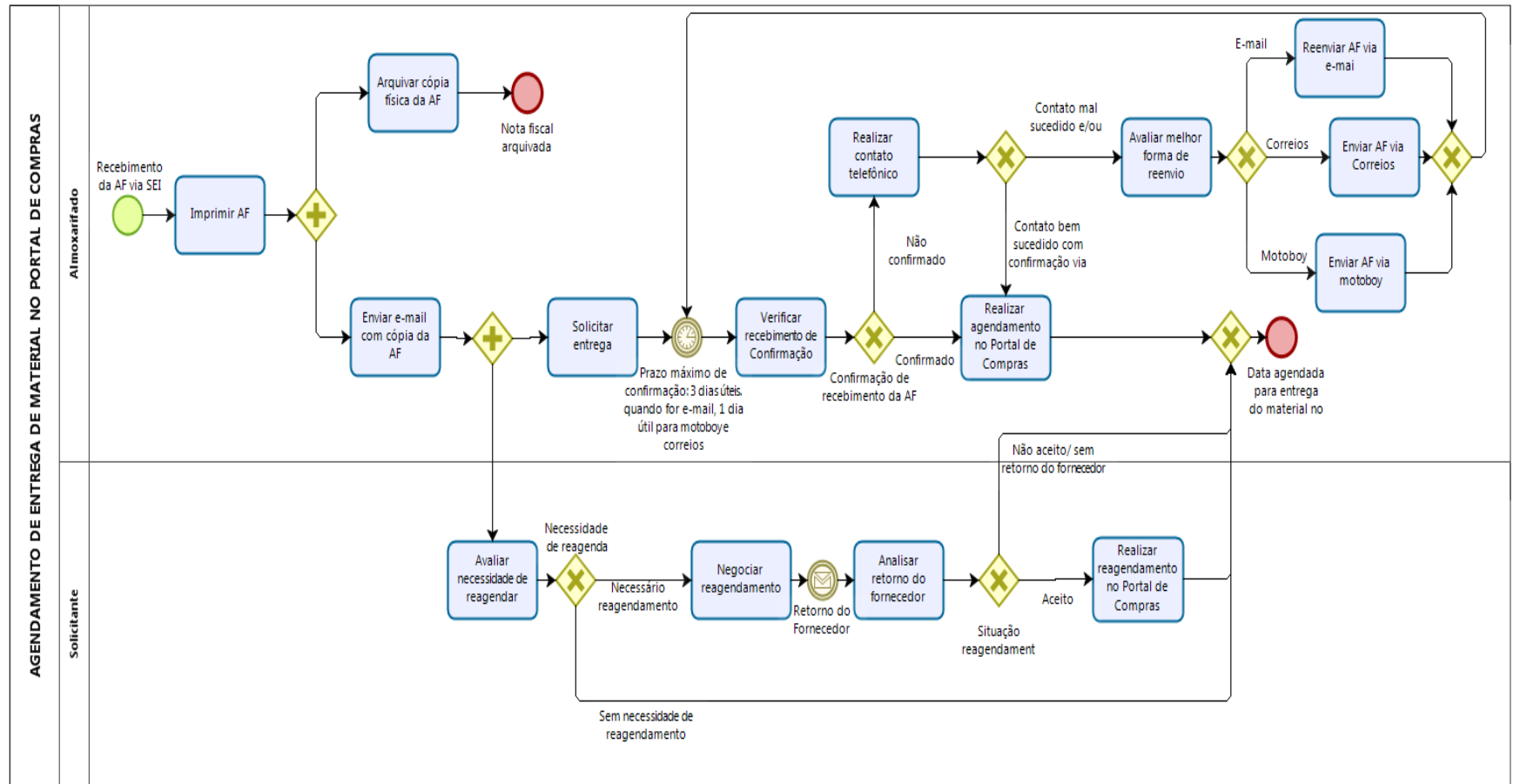
APÊNDICE H – PROCESSO AS-IS: RECEBER MATERIAIS E AVALIAR FORNECEDOR

Processo *as-is* referente ao processo *to-be* exposto no Apêndice O



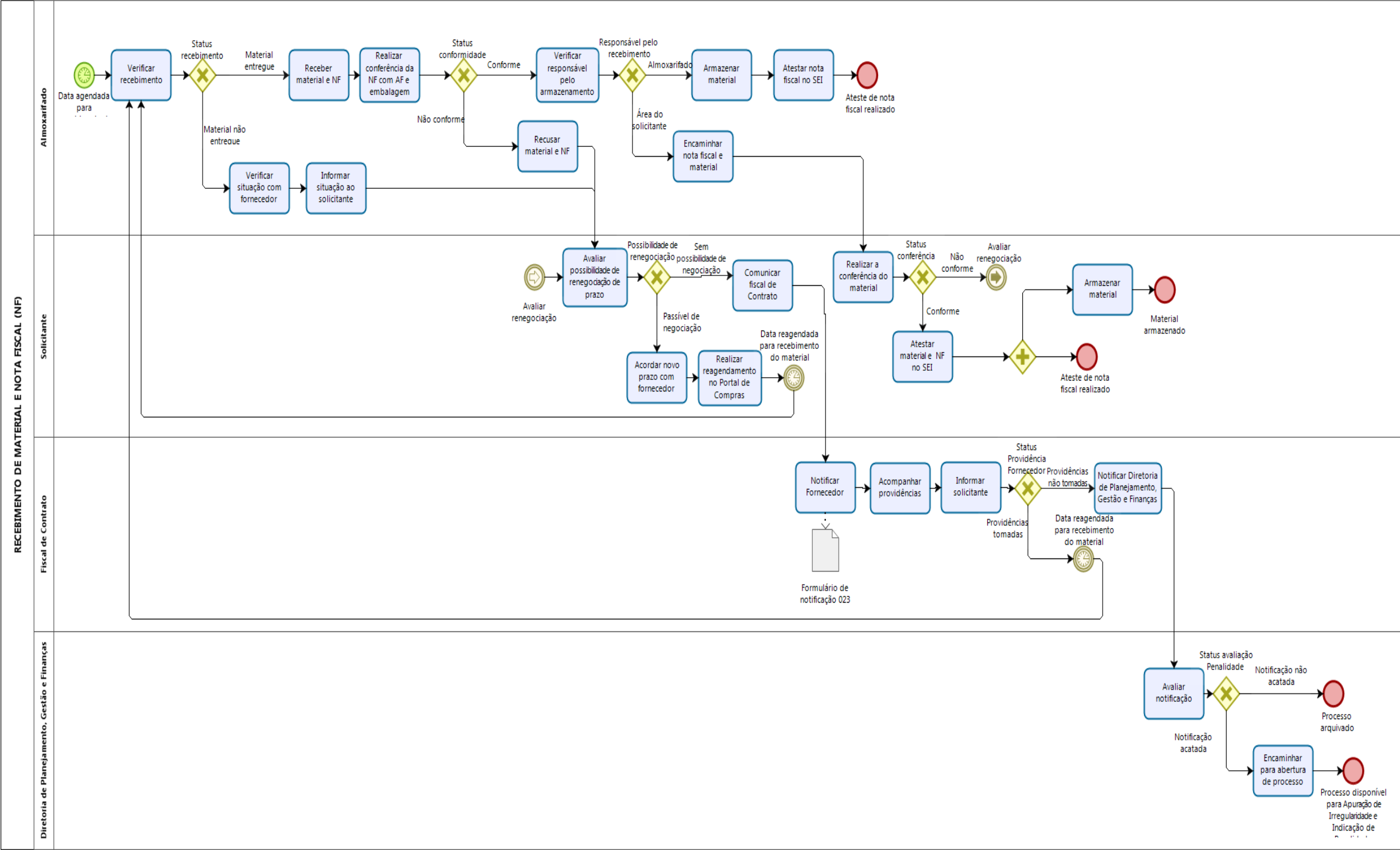
APÊNDICE I - PROCESSO AS-IS: AGENDAR ENTREGA DE MATERIAL NO PORTAL DE COMPRAS

Processo *as-is* referente ao processo *to-be* exposto no Apêndice P



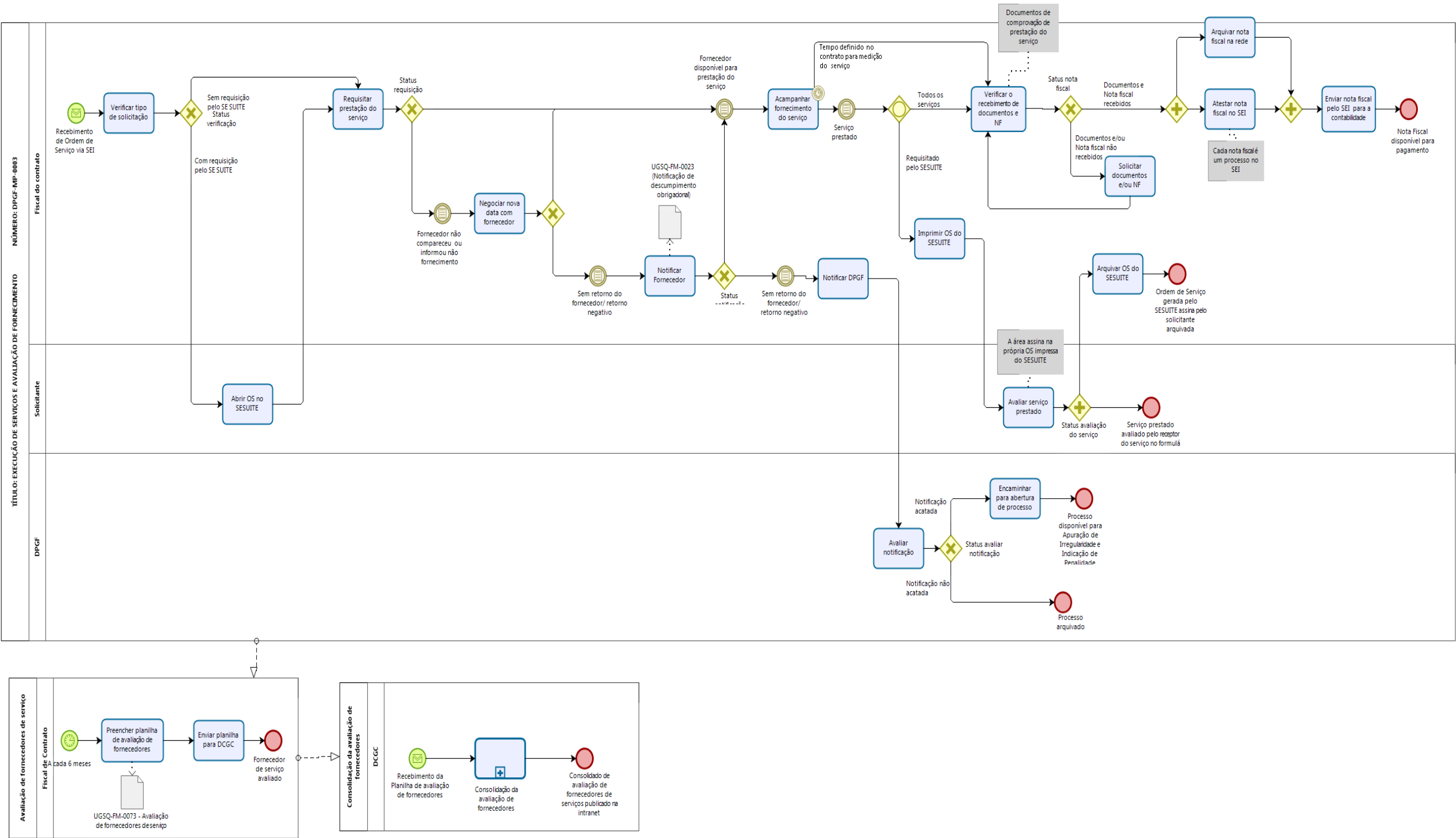
APÊNDICE J - PROCESSO AS-IS: RECEBER E CONFERIR MATERIAL

Processo *as-is* referente ao processo *to-be* exposto no Apêndice Q



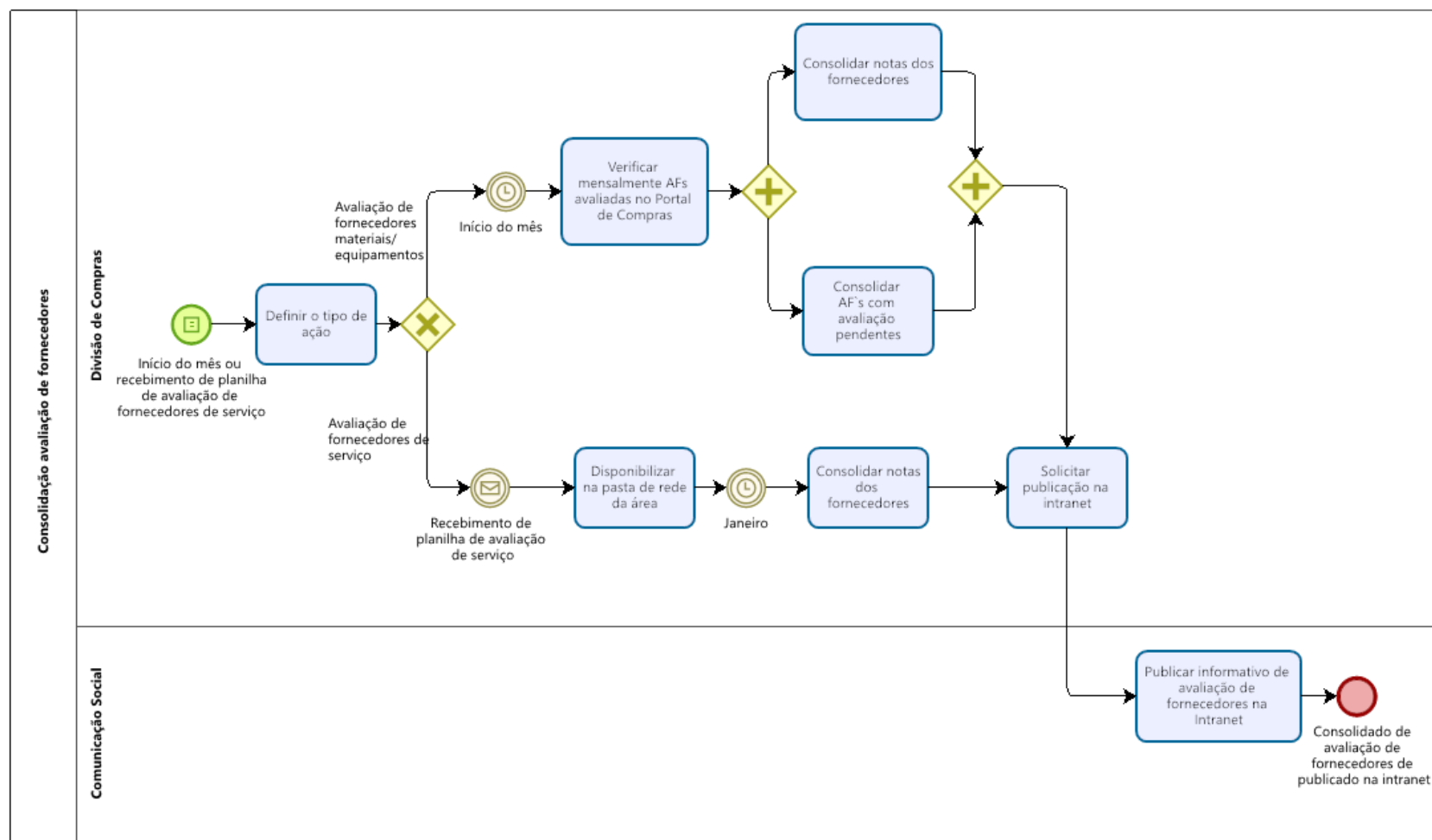
APÊNDICE K - PROCESSO AS-IS: EXECUTAR SERVIÇO E AVALIAR FORNECEDOR

Processo *as-is* referente ao processo *to-be* exposto no Apêndice R



APÊNDICE L - PROCESSO AS-IS: COMPILAR DADOS DA AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

Processo *as-is* incorporado aos processos *to-be* expostos nos apêndices O e R



APÊNDICE M – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS UTILIZADOS NA ANÁLISE DOCUMENTAL

Identificação do documento do texto	Documento	Data de publicação/homologação	Finalidade	Categorias aplicadas	Origem	Abrangência
DOC 1	RESOLUÇÃO SEPLAG Nº 13, DE 7 DE FEVEREIRO DE 2014.	07/02/2014	Regulamenta os procedimentos de avaliação de desempenho de fornecedores de materiais dos órgãos e entidades do Poder Executivo dependentes de recursos do Tesouro Estadual.	1) Aspectos regulatórios; 2) Lacunas no sistema utilizado	SEPLAG	ESTADUAL
DOC 2	PROCEDIMENTO AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES DE SERVIÇOS NÚMERO:DPGF-DCL-GA-0002	28/08/2019	Definir os procedimentos para a avaliação de fornecedores, prestadores de serviços. Padronizar, definir e estabelecer regras e condições para que os responsáveis realizem a avaliação, a fim de monitorar o relacionamento com o fornecedor, assim como definir critérios para a emissão de certificados aos fornecedores.	1) Despadronização na execução das atividades 2) Lacunas de treinamento	FUNED	FUNED
DOC 3	PROCEDIMENTO AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES – INSUMOS E EQUIPAMENTOS DPGF-DCL-GA-0003	28/08/2019	Definição de procedimentos para a avaliação de fornecedores de insumos e equipamentos. Padronizar, definir e estabelecer regras e condições para a realização da avaliação, a fim de monitorar o relacionamento com o fornecedor, assim como definir critérios para a emissão de certificados aos fornecedores.	1) Despadronização na execução das atividades 2) Lacunas de treinamento	FUNED	FUNED

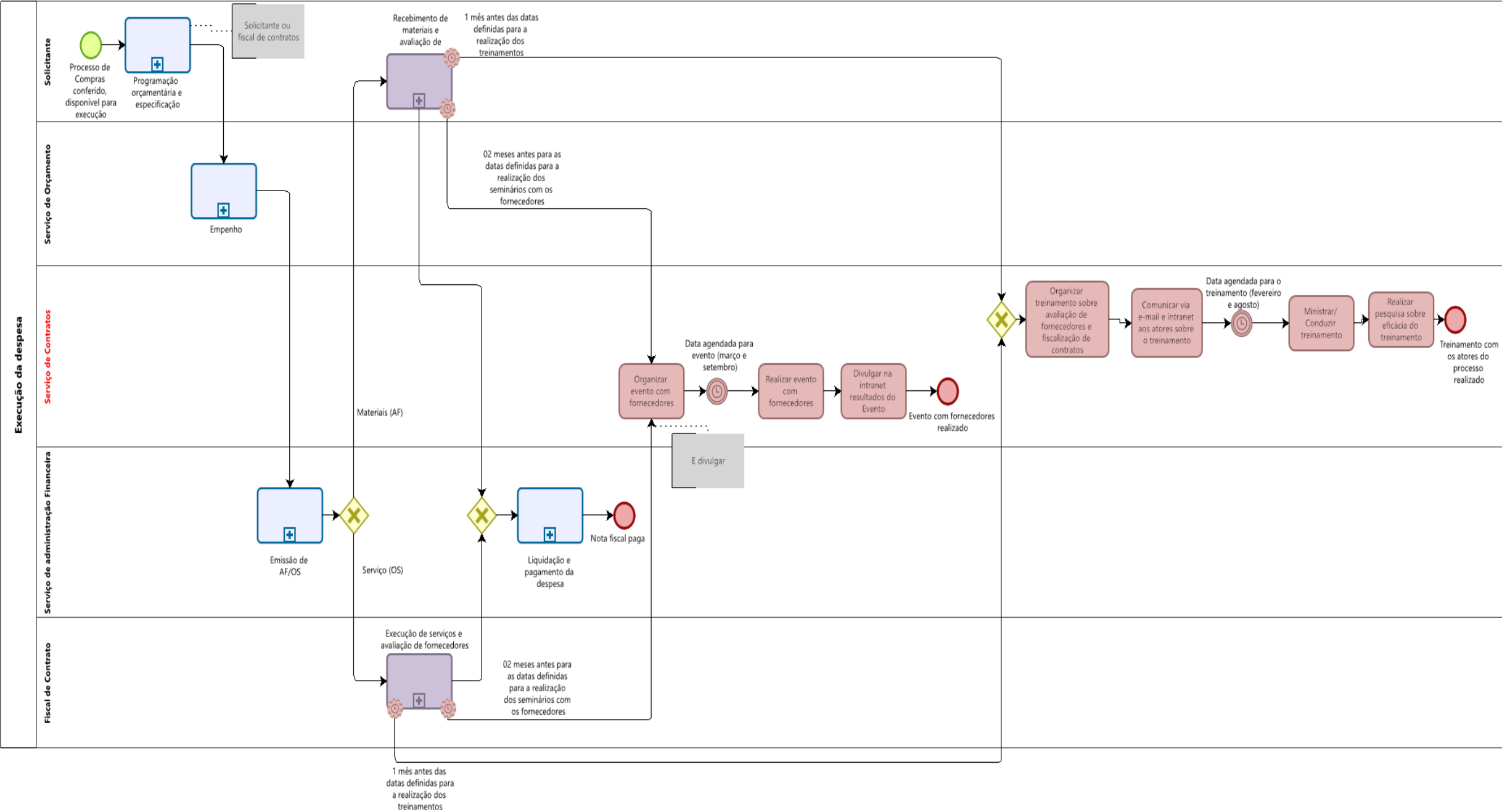
DOC 4	FORMULÁRIO NOTIFICAÇÃO DE DESCUMPRIMENTO OBRIGACIONAL UGSQ-FM-0023	12/11/2018	Notificar o fornecedor em relação a algum descumprimento obrigacional durante a execução do contrato	1) Lacunas na comunicação; 2) Falta de suporte das áreas	FUNED	FUNED
DOC 5	FORMULÁRIO AVALIAÇÃO DO FORNECEDOR / INSPEÇÃO DE EQUIPAMENTOS E INSTRUMENTOS UGSQ-FM-0043	01/08/2019	Realizar a avaliação de fornecedores em relação de equipamentos e instrumentos recebidos pelo solicitante	1) Informações preenchidas sem finalidade específica 2) Despadronização na execução das atividades	FUNED	FUNED
DOC 6	FORMULÁRIO PROTOCOLO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE UGSQ-FM-0025	22/05/2019	Realizar a avaliação de fornecedores de materiais recebidos pelos solicitantes	1) Informações preenchidas sem finalidade específica 2) Despadronização na execução das atividades	FUNED	FUNED
DOC 7	FORMULÁRIO AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES DE SERVIÇOS	26/12/2016	Realizar a avaliação de fornecedores de serviços	1) Informações preenchidas sem finalidade específica 2) Despadronização na execução das atividades	FUNED	FUNED
DOC 8	MAPA DE PROCESSO RECEBIMENTO DE MATERIAIS E AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES	30/05/2019	Apresentar o processo de recebimento de materiais e a avaliação de materiais relacionada a materiais	Todas as categorias	FUNED	FUNED
DOC 9	LEI 8.666/99	21/06/1993	Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências	1) Dificuldades no angariamento de fornecedores	Congresso Nacional	NACIONAL

DOC 10	LEI 14.133/2021	01/04/2021	Esta Lei estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios	1) Dificuldades no angariamento de fornecedores	Congresso Nacional	NACIONAL
DOC 11	ORGANOGRAMA GERAL - FUNED	09/04/2021	Apresentar o Organograma da Funed	1) Falta de suporte das áreas	FUNED	FUNED

APÊNDICE N – PROCESSO TO -BE: EXECUTAR DESPESA

Processo *to-be* referente ao processo *as-is* Figura 12

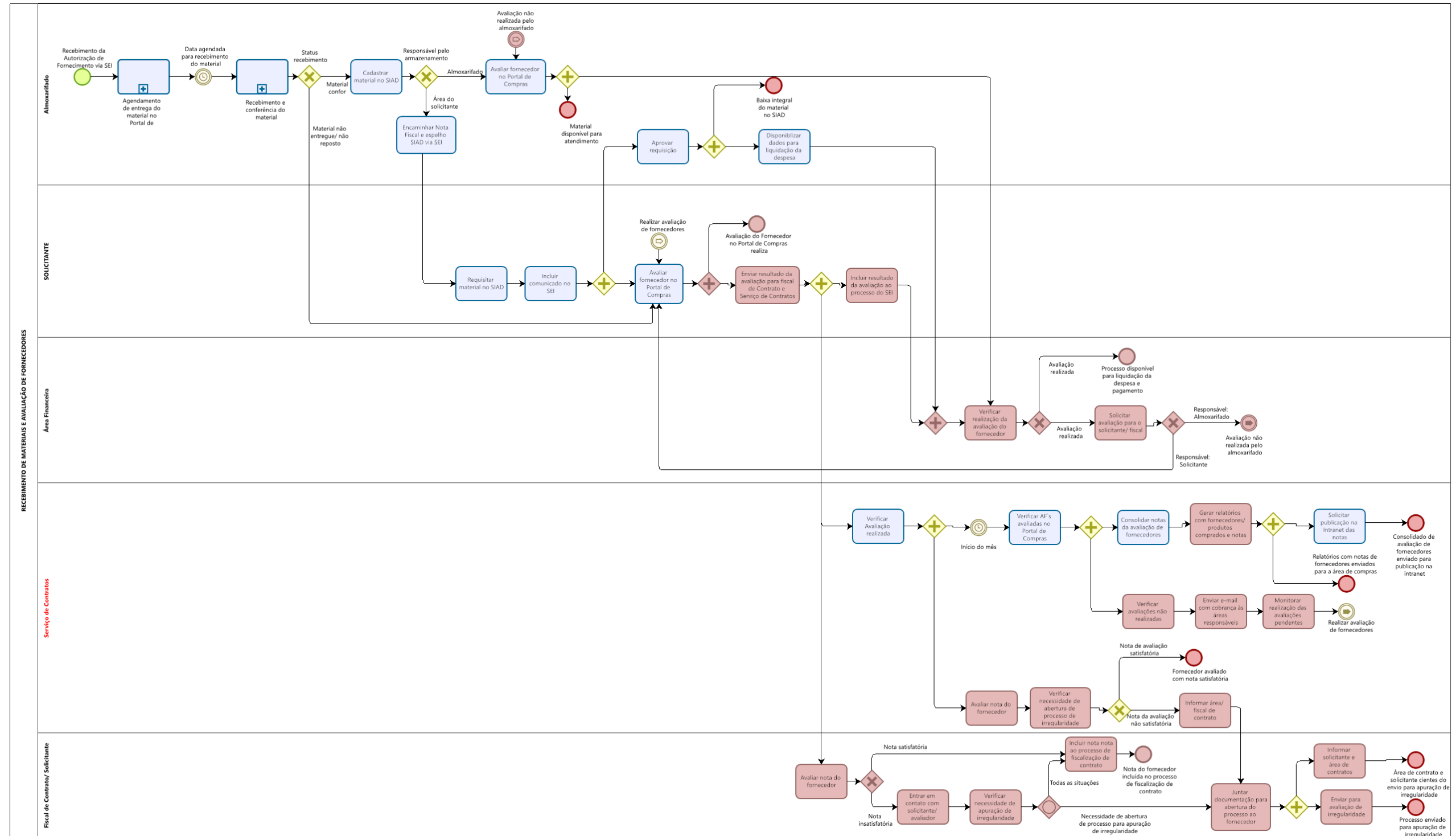
Disponível no link: https://www.dropbox.com/s/erapatb91alg8kv/recebimento%20e%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20do%20fornecedor_tobe.png?dl=0



APÊNDICE O – PROCESSO *TO-BE*: RECEBER MATERIAIS E AVALIAR FORNECEDOR

Processo *to-be* referente ao processo as-is exposto no Apêndice H

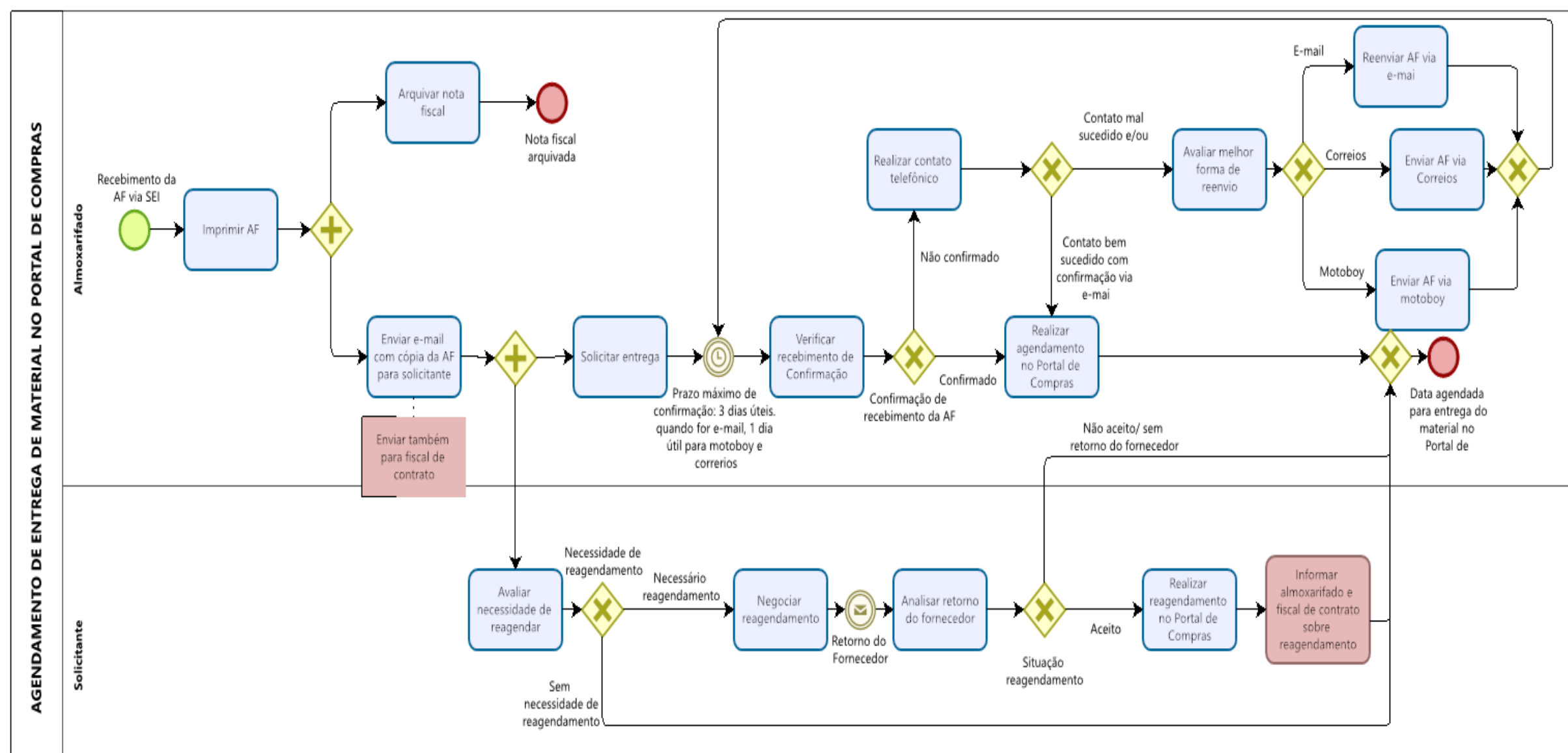
Disponível no link: https://www.dropbox.com/s/erapatb91alg8kv/recebimento%20e%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20do%20fornecedor_tobe.png?dl=0



APÊNDICE P – PROCESSO TO-BE: AGENDAR ENTREGA NO PORTAL DE COMPRAS

Processo to-be referente ao processo as-is exposto no Apêndice I

Disponível no link: https://www.dropbox.com/s/30gwivlx0h0m450/recebimento%20do%20material%20e%20nota%20fiscal_tobe.png?dl=0



APÊNDICE Q – PROCESSO TO-BE: RECEBER E CONFERIR MATERIAL

Processo to-be referente ao processo as-is exposto no Apêndice J

Disponível no link: https://www.dropbox.com/s/30gwivlx0h0m450/recebimento%20do%20material%20e%20nota%20fiscal_tobe.png?dl=0

