



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANA CAROLINA DA CONCEIÇÃO CORREIA

PROPOSTA DE MELHORIA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE GESTÃO DE  
CONTRATOS DE UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL DE SAÚDE

Maceió –AL

2022

**ANA CAROLINA DA CONCEIÇÃO CORREIA**

**PROPOSTA DE MELHORIA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE GESTÃO DE  
CONTRATOS DE UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL DE SAÚDE**

Proposta de melhoria organizacional elaborada como forma de requisito para obtenção de nota para conclusão do curso de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Madson Monte.

Maceió – AL

2022

**Catálogo na Fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

C824p Correia, Ana Carolina da Conceição.  
Proposta de melhoria organizacional no processo de gestão de contratos de uma organização social de saúde / Ana Carolina da Conceição Correia. – 2022.  
37 f. : il.

Orientador: Madson Monte.  
Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2022.

Bibliografia: f. 36-37.

1. Organizações sociais de saúde. 2. Gerenciamento de processos de negócio. 3. Tecnologia da informação. I. Título.

CDU: 65.01:331.106

A Deus, aos meus pais, ao meu filho, a minha tia e aos meus amigos  
que sempre me incentivaram a seguir com o meu sonho.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu Prof.<sup>o</sup> Orientador Madson Bruno da Silva Monte, pela paciência e por acreditar que seria possível a conclusão desse sonho, pelo seu apoio, incentivo e assistência. A minha mãe e ao meu pai, por estarem ao meu lado todo esse tempo e me darem o suporte necessário para continuar nessa caminhada. Ao meu filho que por diversas vezes mesmo sendo muito novinho foi de grande importância para mim nessa jornada, pois me deu a força necessária para seguir em frente. Agradeço a minha Tia Vanilda, uma pessoa que sempre esteve ao meu lado me dando palavras de incentivo e sonhando junto comigo que esse momento seria possível. Aos meus amigos e familiares. Aos meus companheiros de trabalho pelo apoio. A todos os professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEAC, pelos ensinamentos passados em sala de aula e a dedicação de todos que em meio a tanta dificuldade nesses últimos anos, continuaram firmes.

“A primeira regra de qualquer tecnologia utilizada nos negócios é que a automação aplicada a uma operação eficiente aumentará a eficiência. A segunda é que a automação aplicada a uma operação ineficiente aumentará a ineficiência”.

Bill Gates

## RESUMO

Organizações Sociais de Saúde – OSS são instituições sem fins lucrativos pertencentes ao terceiro setor que recebem esse título após serem qualificadas para gerenciar unidade de saúde em Estados e Municípios que adotam essa prática de gestão. O presente trabalho busca responder a seguinte indagação: de que forma a organização poderia melhorar sua prestação de contas de modo que os contratos apresentados estejam em conformidade com o que se pede no contrato de gestão? Objetiva-se com esse trabalho propor melhorias no gerenciamento dos contratos em uma organização social de saúde, com o auxílio da metodologia BPM, utilizando a ferramenta SIPOC para mapear o processo. Realizando entrevistas semiestruturadas com os principais agentes dos processos dentro da organização, com a realização da entrevista, procedeu-se na análise das respostas, de modo que pudesse ser montado o fluxo de contratos atual, afim de apontar os gargalos e propor um plano de ação para melhorar o processo com o auxílio da Tecnologia da Informação.

**Palavras-chave:** Organização Social Saúde – OSS. BPM. SIPOC. Tecnologia da Informação.

## **ABSTRACT**

Social Health Organizations - OSS are non-profit institutions belonging to the third sector that receive this title after being qualified to manage health units in states and municipalities that adopt this management practice. The present work seeks to answer the following question: how could the organization improve its accountability so that the contracts presented are in accordance with what is requested in the management contract? The objective of this work is to propose improvements in the management of contracts in a social health organization, with the help of the BPM methodology, using the SIPOC tool to map the process. Conducting semi-structured interviews with the main agents of the processes within the organization, with the interview, the responses were analyzed, so that the current contract flow could be set up, in order to point out the bottlenecks and propose an action plan. to improve the process with the help of Information Technology.

**Keywords:** Social Health Organization – OSS. BPM. SIPOC. Information Technology.



## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                    | <b>9</b>  |
| 1.1 Justificativa .....                                      | 11        |
| 1.2 Objetivos.....   | 12        |
| 1.2.1 Geral.....   | 12        |
| 1.2.2 Específicos.....                                       | 12        |
| <b>2 APOIO TEÓRICO.....</b>                                  | <b>13</b> |
| 2.1 O Terceiro setor.....                                    | 13        |
| 2.2 Estrutura e processos organizacionais.....               | 15        |
| 2.3 Gestão de Contratos e Documentos .....                   | 16        |
| 2.3.1 Gestão de Contratos .....                              | 16        |
| 2.3.2 Gestão de Documentos - (GD).....                       | 17        |
| 2.4 O <i>Business Process Management</i> – BPM.....          | 18        |
| 2.4.1 Modelagem do Processo .....                            | 20        |
| <b>3 METODOLOGIA .....</b>                                   | <b>23</b> |
| 3.1 Delineamento da Pesquisa .....                           | 23        |
| 3.2 Lócus de estudo .....                                    | 23        |
| 3.3 Da coleta dos dados .....                                | 24        |
| 3.4 Da análise dos dados .....                               | 25        |
| 3.5 Da utilização das ferramentas .....                      | 25        |
| <b>4 RESULTADOS.....</b>                                     | <b>27</b> |
| 4.1 Modelagem do processo atual de gestão de contratos ..... | 27        |
| 4.2 Falhas e sugestões de melhoria.....                      | 30        |
| 4.3 Plano de ação .....                                      | 31        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                          | <b>34</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                      | <b>36</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Art. 1º da Lei nº 9.637 de 15 de maio de 1998, conhecida também como Lei das OSS, uma Organização Social de Saúde é um título concedido a uma instituição sem fins lucrativos, de direito privado que são qualificadas por estados e municípios para o gerenciamento de aparelhos públicos.

Para melhor compreender o contexto de atuação dessa instituição, devemos ter em mente que a mesma faz parte do terceiro setor – que engloba todas as organizações sociais sem fins lucrativos, e que são importantes para manutenção de atividades em que o Estado, por falta de recursos, não gerencia. Fazendo assim apenas o papel de fiscalização das atividades desempenhadas.

De acordo com Abreu e Sette (2014, p.370), a partir da década de 1990, o Brasil passa a aplicar uma nova forma de gestão dos bens públicos, utilizando ferramentas antes somente usadas em instituições privadas, buscando melhorias e efetividade no desenvolvimento das ações. Nesse contexto surgem as parcerias público-privadas (PPP's), que são uma forma de intervenção estatal no mercado, especificamente o mercado de saúde, com o objetivo de não somente regulá-lo, mas de contribuir para uma prestação de serviços mais igualitária e de qualidade.

Segundo o Observatório Nacional das Organizações Sociais (2020), um portal destinado às OS, hoje no Brasil existem 322 organizações sociais, 1768 estruturas sendo geridas por essas organizações. Nesse contexto vamos abordar a atuação de uma Organização Social de Saúde, mais especificamente a sua gestão de contratos.

Atualmente a OSS é responsável por gerenciar duas unidades de saúde um Hospital e uma Unidade de Pronto Atendimento 24h – Upa. E para poder operacionalizar esses aparelhos de saúde é necessário contratar empresas especializadas em seus segmentos tais como: serviço de lavanderia hospitalar, serviço de engenharia clínica, fornecedores de sistemas hospitalares, serviços médicos, fornecedores de refeições, serviço de portaria, sistema de oxigênio e ar medicinal, manutenção de ar-condicionado, serviços de contabilidade, consultorias externas, serviços de transporte, radiologia, entre outros contratos de locação de equipamentos.

Nesse sentido são gerados os contratos de serviços que são feitos de acordo com a necessidade de cada unidade incluindo a sede administrativa e o projeto social

que a empresa mantém sob sua responsabilidade. Dessa maneira, é necessário acompanhar a execução dos serviços prestados, os prazos de vigência de cada contrato, a necessidade de novos aditivos ou encerramento do contrato.

Os contratos firmados são apresentados mensalmente para o cliente da OSS, aqui entendido como o Estado, por meio da Secretaria de Saúde, que a contratou para gerenciar as unidades de saúde, através de um contrato de gestão. Porém ao apresentar os contratos, a organização sofre mensalmente glosas (retenção de valores em pagamentos) decorrente de falhas na apresentação dos documentos. Dessa maneira de que forma a organização poderia melhorar sua prestação de contas de modo que os contratos apresentados estejam em conformidade com o que se pede no contrato de gestão?

Sob essa perspectiva o presente trabalho foi desenvolvido com o intuito de ajudar a OSS na prestação de suas contas melhorando assim o processo de gerenciamento de contratos, através da gestão de documentos, com o auxílio da tecnologia de informação e da metodologia BPM, que forneceu o embasamento teórico para a coleta de dados e identificação dos problemas relacionados a gestão dos contratos e suas possíveis melhorias.

O presente trabalho foi desenvolvido a partir da observação da autora, uma vez que é parte integrante da equipe administrativa da Organização. Isso culminou na parte metodológica do trabalho relacionada a pesquisa-ação. Dessa forma, essa seção traz um pouco do histórico da organização que conduziu ao problema descrito.

O responsável pela gestão dos contratos é o setor administrativo da organização. Inicialmente a Analista Administrativa da empresa, era a responsável por elaborar o contrato, colher as assinaturas e armazená-los. Mas com o passar dos anos outras atribuições foram sendo conferidas a mesma de modo que a gestão dos contratos foram ficando em segundo plano. A empresa então contratou um estagiário para auxiliar nas demandas do setor, porém o mesmo não tinha o conhecimento necessário para o gerenciamento de tais documentos.

Em 2020 a OSS possuía 4 (quatro) unidades no Rio de Janeiro sob sua gestão. Em 2021 esse número passou para 6 unidades de saúde, sendo 2 (duas) no Ceará. Com o aumento das unidades a empresa precisou se reestruturar, contratando mais funcionários para o setor de compras e prestação de contas, porém não houve mudanças significativas no setor administrativo. Além disso, como os locais de gerenciamento das unidades eram diferentes, a empresa precisava dissociar os

processos de prestação de contas, entre aqueles para o Rio de Janeiro e para as unidades do Ceará.

Pela ausência das ações necessárias para melhoria no controle desses processos, ao longo do tempo a empresa foi sofrendo com as glosas no contrato do Ceará, o que acarretou em inúmeras dificuldades financeiras, e refletiu no gerenciamento das unidades. Por sua vez, atrasos nos pagamentos foram causados a diversos fornecedores, tanto de serviços quanto de materiais.

Com as mudanças na forma de prestação de contas devido ao novo contrato firmado com o Estado do Ceará, foi necessário o desenvolvimento de novas rotinas e procedimentos administrativos. Com o tempo algumas atividades tiveram que ser descentralizadas da Analista Administrativa, passando algumas responsabilidades para o estagiário do setor.

A atividade mesmo sendo repetida mensalmente é feita manualmente levando cerca de até uma semana para ser entregue, sendo necessário identificar todos os contratos que ainda estão ativos, os contratos que estão sob negociação, mas que não estão vigentes, e a inclusão de novos contratos e/ou aditivos que foram sendo feitos no decorrer do mês anterior a apresentação dos documentos.

Tais atividades tornam a análise dos contratos um gargalo para o setor administrativo, oneroso para empresa e gerador de falhas que poderiam ser evitadas caso a gestão dos contratos e a apresentação dos documentos fossem feitas com o auxílio de ferramentas que pudessem dar essas informações de um modo ágil e assertivo.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Uma padronização atrelada a informatização dos procedimentos de consultas dos contratos, aumentaria a velocidade na prestação de contas, dessa maneira o setor administrativo ganharia tempo para se dedicar a outras funções importantes. Evitando as contínuas glosas sofridas pela empresa por parte do cliente, diminuindo os esforços dos envolvidos no processo de gestão dos contratos, além de fornecer dados mais confiantes, já que a incidência de erros tende a diminuir.

É importante destacar que essa mudança forneceria uma força competitiva para a OSS, de modo que a empresa passaria a agregar valor na execução dos serviços demonstrando um aumento no grau de gestão dos contratos. Além disso, o relacionamento com os fornecedores seria beneficiado, as obrigações da empresa passariam a ser pagas no curto prazo e melhoraria o fluxo de caixa.

## 1.2 OBJETIVOS

Dão-se a seguir os objetivos geral e específicos da proposta de intervenção organizacional no processo de gestão de contratos em uma organização social de saúde.

### 1.2.1 Geral

Propor melhorias no gerenciamento dos contratos em uma Organização Social de Saúde - OSS, por meio do mapeamento dos processos.

### 1.2.2 Específicos

- a) Levantar informações para mapear os processos envolvidos na gestão de contratos;
- b) Organizar as informações para mapear os processos;
- c) Diagnosticar os gargalos presentes no processo de gestão de contratos atual da organização.

## 2 APOIO TEÓRICO

### 2.1 O TERCEIRO SETOR

O Primeiro setor pode ser entendido como o Estado, o Segundo Setor como as Empresas com fins lucrativos/comércio, e o Terceiro Setor seria composto pelas organizações sociais sem fins lucrativos.

De acordo com Albuquerque (2021) o termo “terceiro setor” é uma tradução livre do termo em inglês *third sector*, que nos Estados Unidos é utilizado junto com outras expressões como organizações sem fins lucrativos, esse setor surgiu no Brasil com as Igrejas Católicas e posteriormente com a criação das Santas Casas de Misericórdia.

Terceiro setor é constituído por empresas privadas e sem fins lucrativos, essas empresas são classificadas como: fundações, associações, organizações não governamentais (ONGS), organizações da sociedade civil e organizações sociais. E atua em vários ramos de atividades como: educação, saúde, lazer, cultura e esporte. Segundo o Relatório Fasfil (Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil) realizado em 2016 (IBGE, 2019), existem cerca de 236.950 unidades locais das fundações privadas sem fins lucrativos, e destas unidades 4.721 são voltadas à saúde.

Diante da ineficiência do Estado para suprir algumas necessidades da sociedade civil, podemos destacar a área da saúde. Nesse campo o Estado criou o Sistema Único de Saúde - SUS, através da Lei 8080 de 1990. Considerado um dos maiores sistemas de saúde do mundo, por meio dele a população brasileira tem a garantia do acesso integral, universal e gratuito e atendimento à saúde (Ministério da Saúde, 2020).

De acordo com Abreu e Sette (2014), a partir da década de 1990, o Brasil passa a aplicar uma nova forma de gestão dos bens públicos, utilizando ferramentas antes somente usadas em instituições privadas, buscando melhorias e efetividade no desenvolvimento das ações. Nesse contexto surgem as parcerias público-privadas (PPP's), que são uma forma de intervenção estatal no mercado, especificamente o

mercado de saúde, com o objetivo de não somente regulá-lo, mas de contribuir para uma prestação de serviços mais igualitária e de qualidade.

Nesse cenário surgem as Organizações Sociais de Saúde - OSS. que “São instituições filantrópicas do terceiro setor, sem fins lucrativos, responsáveis pelo gerenciamento de serviços de saúde do SUS em todo o país, em parceria com as secretarias municipais e estaduais de saúde” (SES-PE, 2022) .

Essas organizações passam a assumir unidades de saúde que antes estavam sob custódia do Estado. Através de contratos de gestão celebrados entre o Governo e a OSS, as mesmas passam a gerir Hospitais, Unidade de Pronto Atendimento - UPAS, Postos de Saúde da Família, entre outros aparelhos de saúde.

Mas, assim como o Estado, as OSS também são alvo de questionamentos referente a eficiência e a qualidade dos serviços prestados nos aparelhos público, como destacado por Shimizu e Veronezi:

Shimizu LCB e Veronezi RJB, (2020) A literatura científica na última década mostra inúmeros relatos em que o modelo de OS ou OSS é discutido como estratégia para o fortalecimento do SUS, na medida em que incorpora técnicas administrativas modernas no setor público e outros que descrevem a introdução desse modelo como uma forte ameaça à consolidação do SUS no Brasil e à gestão do trabalho no SUS.

De acordo com o Observatório Nacional das Organizações Sociais, um portal destinado às OS, hoje no Brasil existem 322 organizações sociais, 1768 estruturas sendo geridas por essas organizações.

Essas organizações assim como as demais que compõem o terceiro setor são privadas, autoadministradas, sem fins lucrativos e não distribuem lucros para os proprietários ou administradores.

O presente estudo foi desenvolvido em uma empresa do terceiro setor, mais especificamente em uma Organização Social, que possui qualificação de OSS em vários estados do Brasil, de modo que a possibilita gerenciar aparelhos de saúde. E busca a melhoria do processo de gestão de contratos.

## 2.2 ESTRUTURA E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

De acordo com Guerreiro (2013), às organizações em sua maioria são estruturadas em áreas funcionais, ou seja, sob uma forma de departamentalização o que permite que as divisões das tarefas sejam feitas de acordo com a especialização de cada departamento de acordo com a sua função, facilitando a identificação dos processos pertencentes a cada área.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), a orientação funcional, pode ter um efeito negativo na comunicação e coordenação entre aqueles que representam diferentes funções organizacionais, tendo em vista que os processos não são isolados e que alguns podem envolver diversos setores da empresa dentro e fora dela.

Considerando ainda Harrington (1993) um processo é um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para geração de resultados pré-definidos, visando apoiar os objetivos da empresa.

Guerreiro complementa a definição de processo ao dizer que:

De acordo com Guerreiro (2013, p. 17, apud ABNT, 2008), para uma organização funcionar de forma eficaz, ela tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas. Uma atividade que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas pode ser considerada um processo. Frequentemente a saída de um processo é a entrada para um processo seguinte.

Desse modo, podemos dizer que um processo é toda a ação da empresa e possui *inputs* (entradas) e *outputs* (saídas) que, por finalidade, possui objetivos claros e definidos que geram informações.

**Figura 1.** Representação gráfica de um processo simplificado.



**Fonte:** Elaborado pela autora.



A Figura 1, demonstra de forma sucinta como seria o fluxo de um processo dentro de uma empresa, com o recebimento das informações representadas pela entrada, depois a transformação que seria uma atividade após o recebimento da informação, gerando uma saída.

Uma empresa pode ter sua estrutura organizacional voltada para a gestão por processos, que seria um novo paradigma, pois a empresa passa a ser visualizada de acordo com os processos que ela possui. A atuação por processos emprega diversas vantagens para a organização, uma delas é a comunicação que se torna mais rápida e fácil, os esforços são diminuídos evitando a duplicidade dos trabalhos, possibilitando uma comunicação linear entre os departamentos, facilitando o acesso às informações.

## 2.3 GESTÃO DE CONTRATOS E DOCUMENTOS

Este capítulo busca conceituar o que é gestão de contratos e gestão de documentos.

### 2.3.1 Gestão de Contratos

O objetivo geral deste trabalho é propor melhorias no gerenciamento dos contratos em uma Organização Social de Saúde - OSS, por meio do mapeamento dos processos. De acordo com Costa e Freitas (2018), contrato é um acordo de vontades feito entre duas partes por meio de um representante, pois não se pode realizar contratos consigo mesmo.

Um contrato também pode ser definido conforme Fernandes (2011), o autor comenta que um contrato pode ser entendido como um fato jurídico, especificamente um negócio jurídico, onde a vontade das pessoas físicas e/ou jurídicas entram em comum acordo, sobre a premissa da boa-fé, atrelada a uma função social.

Para Aurélio (2001), a definição de contrato pode ser complementada como acordo entre empresas ou pessoas que transferem ou se sujeitam a uma obrigação através de um documento que expressa esse acordo.

Portanto, um contrato conta com duas partes para celebração de um acordo podendo ser uma pessoa jurídica ou física que gera obrigações para os envolvidos, por meio de um documento que constitui o fato jurídico, sob a luz da integridade.

E para gerenciar todo o fluxo documental gerado pelos contratos e os próprios contratos de forma análoga, podemos utilizar a gestão de documentos. Pois para tal é necessário conhecer como os contratos são concebidos, tratados e arquivados, de modo que a eficiência e eficácia sejam alcançadas, conservando as informações contidas dentro de cada contrato.

### 2.3.2 Gestão de Documentos - (GD)

A informação é o bem mais precioso de qualquer organização. E gerir as informações de forma eficiente nem sempre é uma tarefa fácil, pois a velocidade em que são geradas é cada vez mais intensa. E os documentos são o meio que as empresas utilizam para disseminar essas informações dentro e fora das suas delimitações.

Segundo Pegorini (2022, p.82 apud Valentini. 2009, p.1) *“documento é registro de uma informação, independentemente da natureza do suporte que a contém”*. O que reforça a premissa que contratos podem ser geridos como documentos, mas com suas particularidades.

Conforme o art. 3º da Lei 8.159 de janeiro de 1991, a gestão de documentos é o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

Além disso, de acordo com Crivellaro e Vitoriano (2022), gestão de documentos, cuida do documento desde a sua concepção até o descarte, de modo que o documento não perca suas informações.

GD organiza e acompanha o percurso que um documento faz dentro de uma organização, desde sua geração até a preservação ou descarte, cuidando para que as informações registradas não se percam e para que haja uma padronização desse processo com o intuito de preservar e organizar o documento. (Crivellaro; Vitoriano. 2022, p. 120).

Ainda segundo os mesmos autores, os documentos podem ser classificados em três fases:

1) arquivo de primeira idade - são os documentos consultados com frequência e conservados nos escritórios (os contratos ativos se enquadram nessa fase);

2) fase corrente - conhecido como arquivo intermediário ou temporário (os contratos que não estão mais ativos e que possuem uma menor frequência e consultas);

3) documento permanente – documentos arquivados (contratos encerrados com mais de 2 anos).

Segundo Crivellaro e Vitoriano (2022) podemos destacar que a gestão de documentos, possui a função de estabelecer regras de produção: padronizando os documentos conforme sua especificidade; potencializa a operacionalização dos mesmos com a elaboração de um plano de ação; cria estratégias de preservação alocando os documentos nos melhores locais reduzindo o custo para guardar os documentos que não serão mais necessários e identifica qual a melhor forma de consulta para que o acesso a informação seja rápida e ágil.

Nesse sentido o auxílio da tecnologia é de suma importância, pois auxilia a organização na gestão os documentos físicos cedendo espaço para os arquivos digitais. E para gerenciá-los as empresas contam com o suporte da Tecnologia da Informação.

## 2.4 O *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* – BPM

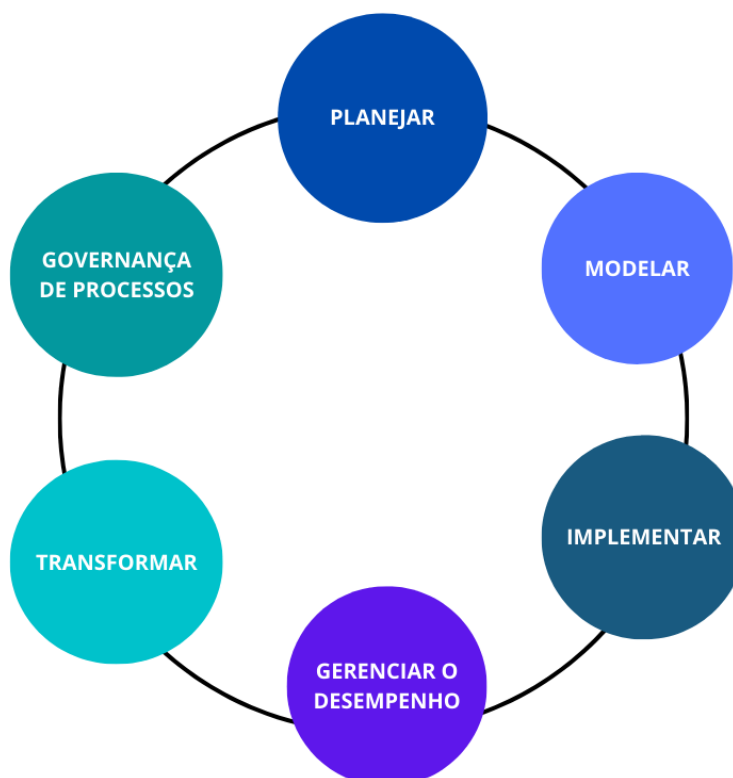
O Business Process Management – BPM (Gerenciamento de Processos de Negócio) é um conjunto de ferramentas que possibilita às empresas melhorar, padronizar e otimizar seus processos integrando os recursos disponibilizados pela Tecnologia da Informação.

O conceito de BPM, uma definição utilizada no Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios, BPM CBOOK, de forma muito detalhada, chama a atenção para o quanto amplo é a utilização desse método de mapeamento de processos. De acordo com o BPM CBOOK (2013, p. 52) o,

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM - Business Process Management) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos de ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

Portanto a partir da definição acima podemos elencar as 6 fases do BPM para elaborar o processo de ponta a ponta, com o intuito de atingir as metas elaboradas pela empresa. Essas fases podem ser descritas de formas variadas a depender do autor do trabalho, mas seguiremos a orientação do BPM CBOOK.

**Figura 2.** Fases do BPM.



**Fonte:** Elaborado pela autora.

Como mostra a Figura 2, o ciclo BPM se inicia com a fase de planejamento, nessa fase deve-se colher informações sobre o processo; modelagem – nessa etapa o design do processo irá desenhar o processo no estado atual (AS-IS) e no estado

futuro (*TO-BE*); a fase de implementação como o próprio nome sugere, onde o novo processo será inserido e em seguida o processo é acompanhado, modificado caso necessário na fase de transformação, como se trata de um ciclo as fases serão revidas.

Desse modo, podemos compreender que a utilização do BPM vai muito além do que um simples mapeamento de processos. Com ele a organização poderá identificar as ações de melhorias que devem ser realizadas, poderá ainda levantar informações que servirão de base para o aprimoramento da execução das atividades dentro da organização, fazendo com que um padrão de execução de atividades seja modelado.

Ademais, o objetivo do BPM é acompanhar sistematicamente como os recursos de uma organização são alocados e convertidos em ações operacionais na busca das metas organizacionais a partir da definição de prioridades (CASTRO; REIS; OUTROS, 2011).

De acordo com o BPM CBOK (2013), junto ao BPM uma área que está diretamente ligada a realização das atividades que se espera é a Tecnologia da informação - TI, facilitando os esforços do BPM. Uma vez que a TI terá um papel importante no desenho de arquitetura, implementação física e manutenção dessas tecnologias de BPM.

#### 2.4.1 MODELAGEM DO PROCESSO

Com base no BPM CBOK (2013, p. 72) modelagem de processos, “*é um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócios existentes ou propostos*”. A modelagem tem como propósito criar uma figura que represente o processo de forma completa bem como o seu funcionamento.

Para Oliveira e Nascimento (2019) o mapeamento de processos é uma técnica que ilustra graficamente os setores de uma empresa sendo uma ferramenta útil e eficiente que consegue demonstrar o seu estado atual. Para realizar um mapeamento de processos existem várias ferramentas (SIPOC, Fluxograma, Blueprint, PCN, Mapa do Consumo, SERVPRO, Cartas de Atividades) e que podem ser utilizadas conforme

o propósito do tipo do processo que pretende ser mapeado (Jorge; Miyake, 2016, p.595)

Para o desenvolvimento desse trabalho a ferramenta que será utilizada para o mapeamento de processos será a SIPOC, pois conforme o BPM CBOOK, essa ferramenta é indicada para o mapeamento de processo quando se pretende realizar uma melhoria de processos.

#### 2.4.1.1 SIPOC

A sigla SIPOC é um acrônimo para *Suppliers* (fornecedores), *Input* (entradas), *Process* (processos), *Output* (saída) e *Customer* (clientes) (Oliveira; Nascimento; 2019, p. 516). De acordo com BPM CBOOK (2013), é estilo de mapeamento utilizado em Lean Six Sigma, não possui um padrão ou conjunto de notação preposto, podendo ser aplicado com o preenchimento de uma tabela com elementos que compõem a sigla.

**Quadro 1.** Modelo de tabela SIPOC.

| S            | I        | P         | O      | C        |
|--------------|----------|-----------|--------|----------|
| FORNECEDORES | ENTRADAS | PROCESSOS | SAÍDAS | CLIENTES |

**Fonte:** adaptado do BPM CBOOK 2013.

Teixeira (2013), relata que os fornecedores podem ser representados por indivíduos, departamentos ou organizações que provém materiais, informações ou recursos que serão trabalhados nos processos de análise. Já as entradas (I), são as informações ou materiais fornecidos. O processo (P) localizado na coluna do meio, envolve as atividades que são transformadas em produtos ou serviço final. As saídas (S) se referem aos produtos finais que são os resultados do processo. Jorge e Miyake

(2016), explicam que essa ferramenta é estruturada em cinco colunas analisando da esquerda para direita podemos ver os fornecedores envolvidos, as entradas necessárias, o processo em análise, sua saída e os clientes que são atendidos pelo processo. Além disso, reforçam que a coluna cinco, correspondente ao cliente (C).

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo busca definir o tipo da pesquisa a ser realizada para atingir objetivo geral, bem como apontar lócus de estudo utilizado para o levantamento dos dados.

O presente estudo ele parte do pressuposto que a padronização com a utilização da informatização beneficiaria a Organização de Social de Saúde em sua prestação de contas de maneira transparente e clara para que possa servir de modelo para outras empresas e organizações sociais.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Considerando que o objetivo geral da pesquisa, é propor melhorias no gerenciamento dos contratos em uma Organização Social de Saúde - OSS, por meio do mapeamento dos processos, pode-se afirmar que ela é considerada uma pesquisa qualitativa.

#### 3.2 LÓCUS DE ESTUDO

O estudo foi realizado na Sede Administrativa da OSS, que atualmente possui 15 funcionários, o quadro foi reduzido devido à perda de receitas provenientes dos contratos de gestão que a Organização possuía no Estado do Rio de Janeiro. A escolha dos participantes da pesquisa, se baseou na atuação de cada indivíduo e o grau de envolvimento dos mesmo no processo, sendo assim,

1. Analista Administrativa – pessoa responsável pela confecção do contratos e negociação dos termos bem como recebimento das propostas financeiras que levam a fechar o contrato;



2. Assistente Administrativa – pessoa responsável por realizar a organização dos documentos;
3. Contador – responsável pelo envio da prestação de contas;
4. Coordenador de TI – desenvolvedor do sistema de intranet da empresa que concentra todos os documentos incluindo os contratos vigentes e não vigentes.

### 3.3 DA COLETA DOS DADOS

A coleta de dados da pesquisa foi realizada através de da empresa, entrevistas semiestruturadas com os agentes do processo. Nesse sentido, os dados foram analisados sob as perspectivas dos participantes do processo, que possuem visões diferentes sob o mesmo ponto e em outros são convergentes. Para corroborar com o problema proposto, as informações foram descritas também pela vivência da autora como sugere a pesquisa-ação.

Para aprofundar e entender as perspectivas de cada indivíduo atuante no processo optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas, presenciais e de forma individual. Foram realizadas as seguintes perguntas:

1. Qual o cliente do processo?
2. Qual é a saída do processo?
3. Existe uma compreensão clara do porquê essa saída considerada valiosa para o cliente?
4. Como o processo e seus resultados se alinham à missão da organização e oferecem suporte aos objetivos estratégicos?
5. Como, contextualmente, o processo se encaixa em uma arquitetura corporativa de processos?
6. As entradas do processo, e os eventos que podem disparar a execução de instâncias do processo?
7. Há existência de controles, tais como regulamentação e externas, políticas ou regras internas que restringem o desenho e a execução do processo?
8. Descreva as referências para o desempenho-alvo do processo.
9. Descreva prestação de contas do contrato de serviço.
10. Na sua visão quais as falhas do processo?

11. Quais as formas de melhoria?
12. Como poderia melhorar?
13. E quais são os obstáculos principais?
14. Descrição do Fluxo dos contratos.

De acordo com a Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, não são registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP “*pesquisas que objetivam o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito*” (Brasil, 2016). Por esta razão, o presente trabalho não foi avaliado pelo Comitê de Ética em Pesquisa.

### 3.4 DA ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados serão tratados de modo qualitativo, dessa maneira as informações coletadas através das entrevistas serão levadas em consideração afim de buscar identificar os pontos de convergência entre as falas dos membros para elucidar as suas visões e perspectivas de acordo com o objetivo geral desse estudo que é propor um novo processo de gestão de contratos. Vale ressaltar que o presente trabalho não abordará a fase de acompanhamento das ações implementadas, ficando restrito apenas as sugestões de melhorias.

### 3.5 DA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS

De acordo com a metodologia BPM, as entrevistas fazem parte da fase de planejamento, de modo que seja analisado o processo atual, onde buscou-se entender a visão dos participantes no processo, bem como os papéis desempenhados pelos mesmos no processo. Através da utilização da ferramenta SIPOC, procurou-se

mapear o processo de gestão dos contratos utilizando as respostas que foram coletadas com as entrevistas. Além disso, para cumprir com o terceiro objetivo deste trabalho, que seria formular um novo processo através da informatização da gestão de contratos, foi utilizado a ferramenta 5W2H, para que fosse projetado de forma clara o plano de ação a ser implementado, redefinindo o processo. Através da utilização das ferramentas citadas foram obtidos os resultados descritos na seção seguinte deste trabalho.

## 4 RESULTADOS

Este capítulo busca apresentar os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com os agentes do processo de gestão dos contratos, afim de que sejam apontados os gargalos existentes, além de propor o plano de ação para aplicação das melhorias necessárias.

### 4.1 MODELAGEM DO PROCESSO ATUAL DE GESTÃO DE CONTRATOS

O quadro 2, mostra o atual processo de confecção de ou mais contratos a depender do tipo de modalidade que será utilizada para contratação de um novo prestador de serviço, tanto para as Unidades de Gestão, quanto para Sede Administrativa da Organização.

Ao realizar a entrevista com a Analista Administrativa, foi solicitado que a mesma contextualizasse o processo de contratação dos prestadores de serviços feito pela empresa. Com base nas informações passadas, montou-se o quadro 2.

**Analista administrativo:** - *“A gente tem dois tipos de processos. Um processo é feito através do somatório de cotações que pode ser na modalidade de inexigibilidade de licitação, emergencial ou um contrato de prestação de serviço de um pequeno valor de limítrofe da lei de licitação. O outro é por termo de referência com lançamento de edital. Recebemos a solicitação do setor responsável podendo ser uma unidade de gestão ou da própria sede dentro das suas ramificações, podendo ser do setor financeiro, do setor de prestação de contas ou até do próprio administrativo se for um serviço. Analisamos as cotações/ propostas recebidas, analisamos as certidões negativas de débitos, cartão do CNPJ, contrato social e documento do sócio administrador ganhador do certame. Após isso monta-se o contrato, ele é enviado para a parte interessada, a parte assina, esse contrato é devolvido a organização assinar. Daí ele vai ser arquivado, e enviado para a prestação de contas.”*

**Quadro 2.** SIPOC do processo atual (ai-is)

|                           |                     |
|---------------------------|---------------------|
| <b>Nome do Processo:</b>  | Gestão de contratos |
| <b>Data de conclusão:</b> | 16/07/2022          |

## SIPOC

| Suppliers (Fornecedores)                 | Input (Entradas)                             | Process (Processo)                    | Output (Saída)                                 | Customer (Clientes)          |
|--|--|---------------------------------------|--|------------------------------|
| Unidade de gestão<br>Sede Administrativa | Solicitação de contratação de serviço        | <b>INÍCIO DAS COTAÇÕES</b>            | Lançamento de edital<br>Solicitação de cotação | Setor administrativo         |
| Setor administrativo                     | Recebimento da documentação dos fornecedores | <b>SELEÇÃO DO(S) FORNECEDORES</b>     | Minuta do contrato                             | Prestador de serviço         |
| Prestador de serviço                     | Aprovação da minuta                          | <b>ASSINATURA DO(S) CONTRATOS</b>     | Contrato assinado                              | Setor administrativo         |
| Diretor Presidente                       | Contrato assinado pelas partes               | <b>ARQUIVAMENTO DO CONTRATO</b>       | Contrato Vigente                               | Setor Administrativo         |
| Setor administrativo                     | Contrato Vigente                             | <b>ENVIO PARA PRESTAÇÃO DE CONTAS</b> |  | Setor de Prestação de contas |

**Fonte:** Elaborado pela própria autora

Através do Quadro 2, podemos verificar que a maior parte do processo é realizado pelo setor administrativo da organização. Ficando a cargo de dele lançar o edital (considerando as leis de licitação) para contratação de novos fornecedores, analisar os documentos dos mesmos, além de garantir que as partes celebrem os contratos e encaminhar para o setor de prestação de contas.

Os contratos são assinados após a análise da minuta realizada pelo fornecedor, ao serem devolvidos para o setor administrativo o contrato é enviado para assinatura do Diretor Presidente. Desse modo não existe um fluxo de retorno para o fornecedor após ser assinado.

Além disso, podemos extrair uma informação importante, o Contrato ele é arquivado durante sua vigência, o que segundo a Gestão de documentos estaria em inconformidade, pois existe as fases de vida de documentos que aqui será aplicada aos contratos, uma vez que o contrato estando vigente ele não poderia ser arquivado. De acordo com a GD, ele estaria na fase de primeira idade, sendo assim consultado com frequência, somente após o término da sua vigência é que o mesmo seria arquivado.

Para o setor de prestação de contas os contratos antes de serem assinados poderiam passar por uma análise mais criteriosa como fala o Contador da empresa na entrevista feita com ele.

**Contador:** *“Para você mudaria algo ter mais informações sobre o processo de contratação? Quais as melhorias? Mudaria, poderia até intervir ou sugerir alguma melhoria no caso da empresa não fosse idônea, eu daria sugestão contábeis ai você já não contraria aquela, poderia informar antes”.*

O contador cita que gostaria de acompanhar mais de perto a celebração dos contratos, pois ele só toma conhecimento que uma empresa nova foi contratada ao receber a fatura de pagamento, como mostra na modelagem feita, o setor de prestação de contas é a última etapa percorrida pelo contrato. Podemos concluir que o processo é centralizado no setor administrativo o qual não fornece maiores detalhes ao ser realizada uma nova celebração de contratos.

Uma informação importante levantada na entrevista é como o responsável pela prestação de contas recebe os contratos.

**Contador:** - *“O processo é bem simples chega na pasta e o pessoal do administrativo me informa que está na pasta e eu vou lá e recolho, uns eu não confiro pois são contratos repetidos eu analiso se houver uma alteração de um mês para o outro e para me basear uso a planilha que o administrativo envia, as vezes quando tem algo diferente eu nem aviso, eu mesmo vou lá e faço a alteração e mando”.*

A partir disso, fica claro que o processo feito hoje pela empresa não utiliza nenhuma ferramenta que pudesse fornecer de forma precisa as informações, reforçando a necessidade de um local seguro para troca de dados entre os setores, possibilitando o acesso aos documentos.

## 4.2 FALHAS E SUGESTÕES DE MELHORIA

Com base nas entrevistas percebeu-se que existe alguns pontos de convergências e divergências entre os entrevistados, seja por não conhecer como o processo é realizado ou seja por não ter conhecimento da causa.

Um dos pontos apontados pelo responsável do setor de prestação de contas e pela responsável pelo setor administrativo foi a falha na comunicação. Essa falha ocorre pelo fato das informações não serem divulgadas internamente. Ao serem indagados quais seriam as falhas no processo os dois foram enfáticos em dizer:

**Analista administrativo:** - *“...então ocorre que às vezes a prestação de contas acaba mandando um contrato que não era cabível ou contrato a mais ou a menos. Então o erro é da comunicação interna”.*

**Contador:** - *“Eu acho que é a questão da comunicação, pois eu só chego a ter conhecimento que a empresa tá prestando o serviço quando eu vejo o pagamento dela. Por que no caso eu só vou saber que foi contratado uma empresa nova quando a prestação chega até mim...”*

Outra falha apontada se fere aos prazos, o setor administrativo ao concentrar a maioria do processo considera que poderia haver um melhor planejamento para realização das licitações. E o setor de prestação de contas gostaria que a atualização dos contratos fosse realizada em um período que ele pudesse analisar melhor os contratos, pois atualmente ele não conseguiria analisar melhor esses contratos pois só seriam encaminhados para ele faltando poucos dias para o envio da prestação de contas ao cliente da organização.

**Analista administrativa:** - *“O principal obstáculo são os prazos. Os prazos são muito curtos. Então a gente deveria ter um planejamento anual”.*

**Contador:** - *“Prazo de entrega: dia 5 os contratos estarem disponíveis, pois dar tempo de correr atrás de alguma coisa que esteja faltando. O prazo final de entrega seria dia 10”.*

Do mesmo modo para ambos uma utilização da intranet da empresa traria melhorias significativas para o processo de contratos. A empresa possui um sistema que permite ser armazenados os contratos, esse mesmo sistema é de conhecimento de todos da organização. Porém, o sistema não dispõe de todos os recursos que seriam necessários para consultar os contratos e nem para armazená-los de forma correta. Mas, acreditam que se ele fosse utilizado os benefícios seriam agilidade assertividade e não seria possível enviar contratos fora do prazo de vigência, além de fornecer maior segurança.

**Analista administrativo:** - *“Se a gente usasse o intranet com as especificações, se o intranet tivesse uma modalidade que a gente atualizasse os contratos e pudesse puxar todos os contratos da unidade ativo...”*

**Contador:** - *“benefícios que as melhorias poderiam trazer para prestação de contas, agilidade no processo, maior assertividade, não arriscaria mandar contratos sem assinaturas ou não mandar os contratos”.*

#### 4.3 PLANO DE AÇÃO

A partir da identificação das falhas no processo foi construído o plano de ação, afim de melhorar a comunicação entre os setores proporcionando como consequência uma maior interação e beneficiando os demais setores da organização que por ventura acredite ser pertinente consultar os contratos.

Através do quadro 3, foi proposto as ações que os setores poderão tomar para que com isso seja efetivamente realizada uma gestão do processo de contratos. Os custos nesse plano de ação foram considerados com base na remuneração dos agentes, pois as ações não necessitariam de agentes externos.

A ação de atualização do sistema intranet recebe um valor associado ao seu custo de R\$ 5.000,00, pois hoje essa ação é realizada por uma empresa terceirizada fazendo com que seja necessário o pagamento para tal tarefa, mas vale ressaltar que



essa ação de atualização estaria dentro da competência da empresa de modo que não seria cobrado nenhum acréscimo para realização das atualizações.

O quadro 3, foi construído utilizando a metodologia 5W2H que de forma clara demonstra os responsáveis para execução das tarefas, o local onde será executado, o motivo pelo qual a ação foi proposta e defini ainda um prazo para que essa tarefa seja concluída.

Desse modo, espera-se que a organização inclua as tarefas nas rotinas dos colaboradores, buscando uma gestão atrelada a comunicação, favorecendo a diminuição de erros, diminuindo os gargalos encontrados entre os setores.

Ademais, sugere-se que após a aplicação dessas medidas seja realizado o acompanhamento das ações verificando se os problemas encontrados foram diminuídos. Tal acompanhamento se dá na fase de gerenciamento do processo, o que impossibilita esse trabalho de mostrar os resultados finais, pois o mesmo se destina a indicar as possíveis melhorias, através da modelagem.

Portanto, podemos considerar que através dessas simples tomadas de decisão a empresa poderá atingir seus objetivos com o auxílio da tecnologia da informação, fornecendo uma maior assertividade na prestação de contas dos meses futuros, diminuindo a carga de trabalho dos setores.

Quadro 3. Plano de ação

| PLANO DE AÇÃO   |                           |  |   |   |   |  |
|---|---------------------------|--|---|---|---|--|
| OBJETIVO: Melhoria no processo de gestão de contratos                 |                           |  |   |   |   |  |
| What<br>O que?  | Who<br>Quem?              | When<br>Quando?                              | Where<br>Onde?  | Why<br>Por que ?  | How<br>Como?  | How much<br>Quanto custa?  |
| Descentralização das informações                                      | Analista administrativa   | Em 5 dias                                    | No setor administrativo e no setor de prestação de contas | Foi identificado que os setores não possuem uma comunicação eficiente, gerando atrasos e falhas no processo.                        | Criando um espaço dentro da intranet em que as modificações realizadas nos contratos fiquem disponíveis para todos.                 | Remuneração de 40 horas equivalentes ao salário de Analista      |
| Criação de um cronograma mensal para entrega de contratos.            | Contador                  | Em 2 dias                                    | No setor de prestação de contas                           | A apresentação dos contratos está sendo feita com fora do prazo necessário para análise, ocasionando atrasos na prestação de contas | A partir de uma reunião onde os setores possam chegar em comum acordo sobre o melhor prazo.   | Remuneração de 20 horas equivalente ao salário de Contador       |
| Atualização do sistema de intranet da organização                     | Analista de TI            | Em 2 meses                                   | No sistema intranet                                       | Atualmente o mesmo encontra-se com falta de informações para que seja utilizado no processo de gestão de contratos.                 | Inserindo todos os mecanismos necessários para gestão e consulta dos contratos. Facilitando o acesso a informação entre os setores. | Remuneração de R\$5.000,00 referente ao pagamento para empresa   |
| Inserção de todos os contratos no sistema intranet                    | Assistente Administrativa | em até 5 dias após a atualização dos sistema | No sistema intranet                                       | Para facilitar a gestão dos contratos, facilitando o acesso para outros colaboradores em eventuais consultas.                       | Inserindo os contratos dos respectivos fornecedores de acordo com o que consta no contrato.   | Remuneração de 40 horas equivalentes ao salário de Assistente    |
| Envio dos contratos após a assinatura das partes para os fornecedores | Assistente Administrativa | Sempre que surgir novos contratos            | No setor administrativo                                   | Após a assinatura os fornecedores devem receber os contratos  | Através de e-mail ou correios.  | A depender do meio em que será utilizado para enviar o contrato. |

Fonte: Elaborado pela autora.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar o trabalho notou-se que havia uma dificuldade na prestação de contas da organização referente a apresentação dos contratos firmados entre a empresa e os prestadores de serviços e que não existia uma padronização do processo de gestão de contratos da organização social de saúde utilizada para fonte de estudo, causando atrasos e glosas.

Diante disso a pesquisa teve como objetivo geral propor uma melhoria no gerenciamento dos contratos por meio do mapeamento dos processos e constatou-se que objetivo geral foi atendido, porque o trabalho demonstrou as atividades que devem ser realizadas para efetivamente chegar a um processo que traga agilidade e segurança das informações disponíveis.

Desse modo, considera-se que o primeiro objetivo específico, levantar informações para mapear os processos envolvidos na gestão de contratos, também foi atingido, pois através das entrevistas as informações foram coletadas.

O segundo objetivo específico, organizar as informações para mapear os processos, considera-se que ele foi atingido pois a partir dele o mapeamento utilizando a ferramenta SIPOC de modo que ficou claro o modo de como é o processo atual da empresa.

O terceiro objetivo específico, diagnosticar os gargalos presentes no processo de gestão de contratos atual da organização, foi alcançado sendo possível elencar os mesmos, e podemos destacar que dentre os gargalos o que mais chama atenção é a falta de comunicação entre os setores envolvidos.

A pesquisa partiu da experiência vivida pela autora deste trabalho ao observar que dentro da organização algumas atividades eram feitas de modo repetitivo e moroso, causando atrasos na prestação de contas.

Diante da metodologia proposta percebeu-se que as dificuldades para aplicá-la se deu em conseguir realizar as entrevistas, uma vez que os agentes dos processos não estavam cem por cento disponíveis e conseguir conciliar um horário em que os mesmos pudessem parar o trabalho que estavam realizando para responder as perguntas. Além disso, o trabalho poderia ter sido realizado com mais participantes, pois mesmo os entrevistados possuindo o conhecimento nas suas áreas outros setores também utilizam os contratos para consulta, como o caso do setor financeiro

que observa o valor do serviço contrato com o valor da nota que o fornecedor emite para identificar se os valores estão de acordo.

Recomenda-se que o trabalho seja acompanhado para identificar se as propostas foram aplicadas, quais os resultados foram obtidos após a sua aplicação e se realmente o que foi proposta trouxe melhorias significativas para a organização em questão. Além disso, é necessário a realização de mais trabalhos voltados para as organizações sócias, pois são instituições sem fins lucrativos e que muitas delas dependem de doações e estão limitadas a um orçamento de dinheiro público e que seguem normas extremamente rígidas de fiscalização.

## REFERÊNCIAS

ABPMP BRAZIL. BPM CBOK VERSÃO V.3. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento. V,3. 1ª Ed. Brasil: 2013.

ABREU, Arlete Aparecida; Sette, Ricardo Souza. **Parcerias Público-Privada na Saúde: O Programa Pro Hosp e Seus Indicadores de Resultados**. Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde, v.11, nº 4. p. 369-384, julho, 2011.

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor (recurso eletrônico): história e gestão de organizações**. 1ed. São Paulo: Summus, 2021.

As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2016. IBGE, Coordenação de Cadastro e Classificação. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

BRASIL. Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998. **Lei de Qualificação das OSS**. Diário Oficial da União, Brasília, DF. 18 de maio de 1998. Seção 1, p. 20-22.

COSTA, Raiane Ingrid Pereira; Freitas, Josiane Oliveira de. **Direito Civil – contratos**. Londrina: Editora e Editora Distribuição Educacional S.A, 2018.

CRIVELLARO, Fernanda Furio; Vitoriano, Marcia C. de C. Pazin. **Mapeamento de Processos como ferramenta para gestão de Documentos**. Porto Alegre: Em Questão. 2022.

FERNANDES, Alexandre Cortez. **Direito Civil: contratos**. Caxias do Sul: Educus, 2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 2001.

GIL, Carlos Antônio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOV.BR. Sistema Único de Saúde (SUS): estrutura, princípios e como funciona. Gov.Br. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sus-estrutura-principios-e-como-funciona>>. Acesso em: 07 de junho de 2022.

GUERREIRO, Karem Meger da Silva. *et al.* **“Gestão de processos com suporte em tecnologia da informação”**. Curitiba: Inter Saberes, 2013. (Coleção Gestão Empresarial; v.6)

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

JORGE, Gabriela Andre; Miyake, Dario Ikuo. **Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores de processo de serviço**. Editora: Production, São Paulo, 2016.

KRAFTA, Lina. *et al.* **Método da Pesquisa-Ação: um estudo em uma empresa de coleta e análise de dados**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: PPGA/EA/UFRGS. 2007. Disponível em: <[http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/orientacao/mestrado/defesa/pdf/44\\_dissertacao\\_lin a.pdf](http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/orientacao/mestrado/defesa/pdf/44_dissertacao_lin a.pdf)>.

OLIVEIRA, Elizeu Ferreira; Nascimento, Denise Cristina Oliveira. **Mapeamento Processos em uma Empresa do Ramo Metalomecânico: Um Estudo de Caso**. Editora: Essentia, 2019.

PEGORINI, Diana Gurgel. **Redação e Gestão de Documentos**. 1ª ed. Curitiba: Inter Saberes, 2022.

Portal das OSS. Observatório Nacional das Organizações Social. Portal das OSS. Disponível em: <<https://www.portaldasos.com.br/>>. Acesso em: 20 de maio de 2022.  
Portal Lai. Organização Social de Saúde. O Portal da Lei de Acesso a Informação do Governo de Pernambuco, 2022. Disponível em: <https://www.lai.pe.gov.br/ses/organizacoes-sociais-de-saude/>. Acesso em: 14 de maio de 2022.

SHIMIZU, Lizandra; Veronezi, Rafaela Julia Batista "**Administração Da Saúde Pública Por Organizações Sociais (OS)**." Revista Gestão & Saúde (Brasília) 11.2 (2020): 132-46. Web.

TEIXEIRA, Ana Luisa Alves. **Mapeamento de processos: Teoria e caso ilustrativo**. 2016. Monografia. (Graduação. Engenharia Industrial) – Pontifícia Univrsidade Católica do Rio de Janeiro. 2016.