



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

LUIS EDUARDO ALEXANDRE DOS SANTOS

**PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS: PROPOSTA DE INTERVENÇÃO NO  
PROCESSO DE COMPRAS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE RIO  
LARGO – AL.**

Maceió  
2022

Luis Eduardo Alexandre dos Santos

**PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS: PROPOSTA DE INTERVENÇÃO NO  
PROCESSO DE COMPRAS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE RIO  
LARGO-AL.**

Proposta de melhoria organizacional elaborada como requisito parcial para conclusão de bacharel em Administração. Sob orientação da Profa. Dra. Cláudia Maria Milito.

Maceió

2022

**Catlogação na fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**  
Bibliotecária: Taciana Sousa dos Santos – CRB-4 – 2062

S237p Santos, Luis Eduardo Alexandre dos.

Padronização de processos: propostas de intervenção no processo de compras da Secretaria Municipal de Saúde de Rio Largo - AL / Luis Eduardo Alexandre dos Santos . – 2022.

45 f. : il. color.

Orientadora: Cláudia Maria Milito.

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

Bibliografia: f. 44-45.

1. Padronização. 2. Gestão de processos. 3. Gestão pública. 4. Processos de compras. I. Título.

CDU: 658.7

## RESUMO

A padronização de processos é um instrumento muito importante para a gestão de uma organização, a ferramenta é capaz de diminuir possibilidade de erros, tornar processos mais rápidos, manter e disseminar o conhecimento dentro da organização. Na Secretaria Municipal de Saúde de Rio Largo - Alagoas, não havia um registro e padronização do processo de compras. Com a falta desse registro muitas vezes a gestão do conhecimento e do desenvolvimento das tarefas se tornavam falhas, fazendo com que muitas vezes o secretário tivesse que parar suas atividades para treinar ou tirar dúvidas em relação à operação de compras. Levando em conta o conhecimento sobre a ferramenta da padronização, este trabalho teve como objetivo registrar e padronizar os processos de compras mais utilizados naquela secretaria. O trabalho se trata de uma intervenção e se enquadra como uma pesquisa aplicada, descritiva e qualitativa. A coleta de dados aconteceu no período em que o pesquisador trabalhava no local e atuava diretamente com os processos padronizados por meio de observações e reuniões com os setores envolvidos. Foram analisadas as informações coletadas e construídas planilhas 3IQPOC e fluxogramas para os processos e por fim apresentados e validados com os setores participantes. Durante a construção do trabalho foram realizadas validações com as pessoas participantes do processo. A disponibilização do material produzido no trabalho aumentou o conhecimento das pessoas integrantes do processo e contribuiu para a manutenção do conhecimento dentro da organização.

**Palavras-chave:** Padronização, Gestão de processos, Gestão Pública.

## **ABSTRACT**

The standardization of processes is a very important instrument for the management of an organization, the tool is able to reduce the possibility of errors, make processes faster, maintain and disseminate knowledge within the organization. In the Municipal Health Department of Rio Largo - Alagoas, there was no record and standardization of the purchasing process. With the lack of this record, the management of knowledge and the development of tasks often became flawed, making the secretary often had to stop his activities to train or ask questions regarding the procurement operation. Taking into account the knowledge about the standardization tool, this work aimed to record and standardize the most used purchasing processes in that department. The work is an intervention and fits as an applied, descriptive and qualitative research. Data collection took place during the period when the researcher worked on site and worked directly with the standardized processes through observations and meetings with the sectors involved. The information collected was analyzed and 31QPOC spreadsheets and flowcharts for the processes were constructed and finally presented and validated with the participating sectors. During the construction of the work, validations were carried out with the people participating in the process. The availability of the material produced at work increased the knowledge of the people involved in the process and contributed to the maintenance of knowledge within the organization.

**Key words:** Standardization, Process Management, Public Management.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>3</b>
<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>5</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
1.1 Justificativa.....	7
1.2 O problema.....	8
1.3 Objetivos.....	9
1.3.1 Objetivo Geral.....	9
1.3.2 Objetivos Específicos.....	9
1.4 Caracterização da pesquisa.....	9
1.4.1 Delimitação do estudo.....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
2.1 Gestão de processos.....	11
2.2 Mapeamento e padronização de processos.....	13
2.3 Compras na administração pública.....	16
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>19</b>
3.1 Classificação da Pesquisa.....	19
3.2 Coleta e análise de dados.....	20
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>23</b>
4.1 Apresentação da Secretaria de Saúde do Município de Rio Largo.....	23
4.2 Padronização dos Processos de compras.....	26
4.2.1 A escolha pela padronização.....	26
4.2.2 Observação em visitas aos setores.....	27
4.2.3 Observação no Software de gestão.....	29
4.2.4 Elaboração da planilha 3Q1POC e dos fluxogramas dos processos de compras.....	29
4.2.5 Validação do padrão dos processos de compras.....	30
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No atual cenário em que as organizações estão inseridas, os serviços e produtos estão cada vez mais buscando aperfeiçoamento. Devido os avanços tecnológicos, há o aumento na quantidade de ferramentas e modelos de gestão, o que agrega valor e possibilita ganhos em todos os âmbitos. Em decorrência disso, entre outros fatores, há uma tendência de melhora na qualidade, maior velocidade e eficiência dos produtos e serviços fornecidos.

Para isso, é fundamental a adoção de um modelo de gestão sistematizado e aplicado corretamente conforme o que foi planejado. Uma das alternativas para aprimorar os processos, otimizar e torná-los mais eficientes, é a gestão por processos.

Os benefícios observados por meio da ferramenta supracitada são diversos, dentre esses, maior velocidade nos progressos e transformações de mercado, diminuição do número de erros durante o processo, elevação da satisfação do receptor/consumidor final, melhora na qualidade dos produtos, redução de despesas, assim como, maior entendimento sobre as atividades da organização.

A padronização de processos é uma dessas ferramentas de gestão, e vem sendo vista por muitos autores como uma ferramenta muito eficaz na melhoria contínua dos processos internos. Com ela, é possível para a gestão padronizar atividades que podem ser realizadas de diferentes maneiras. Como resultado disso, é possível ampliar o entendimento do que está sendo realizado e conseqüentemente facilitar e aprimorar a execução do mesmo.

Essa ferramenta pode apresentar melhor desempenho em ambientes que são realizadas tarefas recorrentes, a exemplo do processo de compras públicas em que há uma produção lógica do procedimento, exigindo o cumprimento dos protocolos determinados.

É oportuno ressaltar que, os protocolos, assim como os benefícios da padronização de processos não são menos eficazes ou distintos nos âmbitos privados ou público, por isso, é importante afirmar que a inserção no serviço público da gestão eficiente de processos internos se faz necessária, haja vista ser uma prestação de atividades voltadas para atender o coletivo e ser financiada pela sociedade.

Por se tratar de um assunto significativo não apenas para o meio acadêmico, mas como toda a sociedade em geral, procurou-se abordar sobre o tema relacionado a propor padronização de processos para gerenciar organizações, no estudo em questão uma instituição pública relacionada à saúde. Isto porque, quando se trata de saúde pública, se refere a uma garantia constitucional pelos mecanismos normativos brasileiros, além de ser essencial a toda

pessoa humana, por isso, dentre outros fatores precisa ofertar condições adequadas para atender à necessidade da população. Por isso, os processos devem ser rápidos e eficazes de solucionar as demandas apresentadas.

### **1.1 Justificativa**

De forma geral, uma gestão eficiente atende qualitativamente tanto o ambiente interno quanto o externo, além de poder trazer resultados positivos como contornar situações que muitas vezes são recorrentes e demandam intervenções para modificá-las e prestar melhor assistência aos clientes finais. Essa ferramenta é utilizada muitas vezes no âmbito privado, porém, é completamente pertinente ao público, em especial, ao segmento da saúde pública, foco deste trabalho, pois acredita-se que com a inserção da padronização de processos gerenciais, seria possível minimizar as problemáticas apresentadas frequentemente na realidade brasileira e noticiada pela mídia rotineiramente.

Por isso, a escolha por essa temática, pois a mesma apresenta-se significativa não apenas para acadêmicos da área de administração e saúde, como também para toda a sociedade. Acredita-se que com investigações sobre o assunto pode-se buscar mecanismos para evitar situações-problemas que acarretam em danos à princípios constitucionais brasileiros relacionados a garantia da saúde para população e com isso, maximizar a eficiência do serviço prestado.

É válido ressaltar que o desenvolvimento de um bom e estruturado planejamento de gestão, traçando pontos e estratégias podem contribuir para alcançar objetivos e atingir metas estabelecidas.

Na Secretaria de Saúde de Rio Largo – Alagoas há um padrão para a realização das de compras, mas esse não é registrados e difundido entre os servidores participantes do procedimento, logo não há o conhecimento do processo como um todo. Outra situação refere-se à concentração e centralização do conhecimento em apenas uma pessoa, o secretário de saúde, fazendo com que ele tenha muitas vezes que pausar suas tarefas para prestar auxílio na condução dos referidos processos.

Diante do exposto e levando em conta também o grau de rotatividade dos cargos, verificou-se a necessidade de ter o registro dos padrões dos processos de compras dessa Secretaria para que as atividades fossem melhor entendidas e fossem realizadas de forma mais eficiente e transparente.

A padronização de processos se mostra um instrumento muito interessante para a construção de uma gestão eficiente, visto que, pode proporcionar menor variação na realização de atividades e minimização de erros. Pense-se isso no âmbito da saúde pública, quão grande e significativo seriam os ganhos que o público alvo poderia alcançar.

Diante do exposto, e por acreditar que, o mecanismo de padronização de processos pode auxiliar na gestão da saúde pública, ajudar na melhoria dos resultados, evitar repetições, correções do trabalho, desperdício de tempo e falhas nas atividades realizadas pela Secretaria municipal de saúde, foi o motivo principal para a escolha pelo tema.

## **1.2 O problema**

Por se tratar de um serviço público que atende a sociedade em geral, é necessário que a assistência prestada pelo órgão responsável, no caso deste estudo, a Secretaria Municipal de Saúde de Rio Largo, esteja preparada para atender os usuários de forma eficiente, garantindo celeridade a cada atendimento.

Para que essas condições sejam alcançadas é necessário que o ambiente interno esteja funcionando da melhor forma possível. Para isso, um dos pontos que pode contribuir é a padronização de processos internos. Esses devem estar bem definidos e estruturados para que ocorra bom desenvolvimento das atividades exigidas e dos objetivos estabelecidos.

A ausência da definição de um padrão de forma sistemática possibilita a ocorrência de erros diversos, visto que, não há um registro que defina as etapas a serem seguidas, como as atividades devem ser realizadas e quem realizará essas atividades.

Esses erros podem acontecer de diversas formas e uma delas é quando uma das etapas é esquecida e o processo tem que retroceder à etapa anterior para que sejam feitas as devidas correções. Isso desperdiça tempo, conseqüentemente tornando o serviço prestado mais lento e menos eficiente.

Assim, se mostra oportuno definir e apresentar um padrão a ser seguido, em que os servidores consigam entender com objetividade, clareza o desenvolvimento do processo e possibilitar maior domínio sobre o que está sendo executado, em especial evitando desperdícios e poder promover maior contribuição às necessidades da Secretaria Municipal de Rio Largo. Diante disso, esse trabalho pretende responder a seguinte questão: de que maneira o processo de compras é realizado na Secretaria Municipal de Saúde de Rio Largo?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Descrever como é realizado o processo de compras na Secretaria Municipal de Saúde de Rio Largo.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar as modalidades de compras realizadas pela Secretaria Municipal de Saúde de Rio Largo;
- b) Definir as principais modalidades para registro do padrão dos processos;
- c) Registrar a padronização dos principais processos de compras através de planilhas 3Q1POC e fluxogramas;

## **1.4 Caracterização da pesquisa**

O foco deste estudo refere-se a Secretaria Municipal de Saúde de Rio Largo situada no Estado de Alagoas. O município em questão tem aproximadamente 306,3 km<sup>2</sup> e conta com 75.120 habitantes segundo o censo demográfico de 2010. Geograficamente está localizado a 27 quilômetros da capital, Maceió.

É importante destacar que, por se tratar de um ente federado, que deve seguir as normas constitucionais, a compras deve obedecer à uma série de procedimentos administrativos para realizar a aquisição de serviços e materiais. Dentre estes protocolos, deve adquirir insumos e serviços por meio de licitação, salvo em casos específicos previstos por lei em que a licitação é dispensada ou inexigível.

Diante disso, a Secretaria Municipal de Saúde de Rio Largo vem seguindo as devidas etapas para a compra desses materiais, porém a forma que a compra é conduzida não é devidamente expressa. O processo é tramitado por vários setores, onde são realizadas diferentes atividades, sendo conduzido pela coordenação administrativa, que trabalha junto ao gabinete do Secretário e direciona o processo para os setores competentes às etapas necessárias para a efetivação da compra.

#### **1.4.1 Delimitação do estudo**

O trabalho será desenvolvido tendo como foco as atividades realizadas através da Secretaria Municipal de Saúde de Rio Largo no âmbito de aquisição de insumos e serviços. É válido ressaltar que não serão tratadas etapas de licitações, aspectos e conflitos políticos, planejamento de compras e temas que não estejam inseridos no contexto de padronização ou de gestão de qualidade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta parte deste estudo serão apresentadas definições e contribuições da literatura pertinentes a padronização de processos relacionados às compras no âmbito da saúde pública, foco deste trabalho. A intenção desta abordagem foi facilitar a compreensão e permitir a ampliação de conhecimento na área estudada. Primeiramente será abordada gestão por processos, princípios e ferramentas voltadas à padronização e abordagem sobre as compras públicas.

### 2.1 Gestão de processos

De acordo com a literatura, a gestão de processos pode também ser definida como abordagem sistêmica para o gerenciamento das organizações. Nesse sentido, se for feita uma análise das palavras pode-se entender de forma geral como a utilização de processos para gerir de forma planejada e estruturada de acordo com aquilo que foi proposto para ser atingido. Dessa forma, é válido trazer à tona o que Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) caracterizam sobre o que seria processo. Na concepção deles, seria o meio pelo qual as organizações atingem os fins ao qual estão propostas, seja fornecer bens ou serviços. Os autores explicam que os processos existentes nas organizações podem estar estruturados de forma explícita, modelados e definidos para todos, assim como podem também não estarem documentados.

Já para a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (BRASIL 2008, p. 6) é: “uma atividade ou conjunto de atividades que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas”.

Sordi (2012) afirma que são fluxos de trabalho direcionados aos objetivos da organização e que, na visão do cliente, agregam valor. Para Gonçalves (2000) o processo pode ser definido como a atividade ou conjunto delas que possuem uma entrada (que agrega valor) e uma saída - *input* e *output*, para um destinatário específico.

É oportuno afirmar, diante dos posicionamentos dos autores supracitados, que os processos têm, independente da definição, como uma de suas características a agregação de valor ao cliente ou usuário do bem ou serviço. Para melhor compreensão é possível demonstrar esse fato através da figura 1, que representa as etapas iniciais até a final.

Figura 1: Representação de um processo utilizado para gestão de uma organização



Fonte: Fundação Nacional de Qualidade - FNQ (2009)

Diante da figura 1, é importante destacar que a Fundação Nacional de Qualidade mostra que o processo possui pontos que se seguidos em conformidade com o quadro, transformam as informações, materiais, instruções ou serviços em um produto final que atende ao que o cliente ou usuário da organização necessita ou espera.

A respeito da classificação dos processos, de acordo com Maranhão, Macieira (2004) podem ser categorizados em dois níveis: finalísticos e de apoio. Ambos possuem grande relevância para o resultado final assim como exercem impacto diretamente no desenvolvimento das atividades da organização.

Sobre isso, Capote (2011) afirma que os finalísticos podem ser identificados como aqueles que quando, aplicados em conjunto com outros processos agregam valor imediatamente para os clientes. Pode-se então observar que as estratégias utilizadas com esses mecanismos se apresentam em contato direto com os clientes e ou repercutem em resultados de forma rápida à clientela ou usuário.

Quanto aos processos de apoio podem ser caracterizados como aqueles voltados a dar o suporte necessário aos finalísticos, ou seja, como o próprio nome já aponta, são para apoiar, coadjuvantes no todo. Ao contrário dos finalísticos, eles não produzem resultados perceptíveis diretamente aos clientes/usuários. Contudo, não se entenda que não são importantes, haja vista que contribuem para os resultados esperados. Eles possuem papel

tão importante quanto os finalísticos, pois abrangem os processos gerenciais de informação e decisão. Além disso, estão alinhados aos indicadores de desempenho e avaliação dos resultados internos e externos da organização (SILVA, 2014).

Entendido o que se trata de processo, é importante destacar o que está relacionado à gestão desses. O gerenciamento desses se volta para métodos e ferramentas que ao serem colocados em práticas corroboram na melhoria de atividades organizacionais cotidianas de uma instituição, contemplando em sua área de atuação desde o planejamento da estratégia que será utilizada até a execução e os ajustes que serão realizados, se tratando assim de um ciclo continuado de melhorias. (PAIM et al, 2009).

Vale destacar que segundo Minnone e Turner (2012), o desenvolvimento da gestão supracitada tem entre suas atividades a identificação, o mapeamento, o aperfeiçoamento e a implementação da melhor forma para a realização da atividade na organização.

## **2.2 Mapeamento e padronização de processos**

O mapeamento de processos se caracteriza por ser uma ferramenta de gestão que contribui em grandes proporções para a análise e progresso de procedimentos. Tem como finalidade desenhar, executar, documentar e controlar a melhoria dos processos, de forma que esses possam obter os resultados estabelecidos pela organização (CUNHA, 2012).

Dessa forma, esse instrumento relacionado aos processos de gestão é capaz de gerar benefícios já existentes na implantação de uma nova atividade. Essa ferramenta de gerenciamento facilita o estudo e acompanhamento do processo em si, de forma que passa a ter seus objetivos e tarefas com uma compreensão mais elevada, conseqüentemente reduzindo falhas e custos (SOUZA, 2010).

É importante destacar que o mapeamento possibilita uma visão abrangente de todas as etapas do processo, assim também como os participantes e as atividades que são realizadas na sequência de atividades que está sendo mapeada. Através dele é possível ocorrer modificações e ajustes na forma como a organização planeja, executa e funciona (FRAGA; FARIA; GAVA, 2015).

A respeito do tratamento das etapas e procedimentos é importante falar sobre uma ferramenta interessante para o alcance de resultados estabelecidos pela organização, trata-

se da padronização dos processos. Ela reduz consideravelmente as perdas, pois é comum esperar-se o máximo desempenho possível para cada atividade e a ausência de protocolos/padrões pode gerar falhas, demanda maior de tempo e conseqüentemente desperdício (CANTIDIO, 2012).

É por isso que a padronização de processos de gestão se mostra uma ferramenta interessante e eficaz para a diminuição de perdas e aquisição dos objetivos estabelecidos.

De acordo com Wiemes e Balbinotti (2009), além da diminuição nas perdas e na repetição da execução das tarefas realizadas com falhas (retrabalho), é possível que a padronização gere maior segurança na realização das atividades propostas na gestão de processos.

Para a gestão por meio de processos existem várias ferramentas que quando utilizadas adequadamente podem contribuir significativamente nas atividades da organização além da já mencionada – a padronização. Nesse sentido, é válido pontuar também que existem outros mecanismos que auxiliam na gestão de processos, porém neste estudo, foi priorizado listar as que segundo Santos (2017) são mais utilizadas, sendo elas: a planilha 5W2H, o fluxograma e a padronização, foco deste trabalho.

Como já mencionado, o fluxograma é uma das ferramentas que pode ser utilizada em vários setores e na gestão de processos, inclusive na prestação de serviços, seja privado ou público. Mostra-se capaz de facilitar a análise, possibilitar a identificação de pontos críticos (AMORIM; MOURA; TORRES, 2019).

Ainda sobre o fluxograma, é importante destacar sobre o que Campos (2004) afirma. Segundo este autor, a ferramenta citada pode ser utilizada como o início da padronização e que, quando aplicado devidamente na organização, possui dois objetivos: o aumento da produtividade e a garantia da qualidade.

Complementando esse posicionamento, Maranhão e Macieira (2010) defendem que o fluxograma se trata de uma figura composta por símbolos padronizados e textos que revelam uma sequência lógica que deve ser seguida para que uma atividade seja realizada com as respostas positivas esperadas.

De acordo com Santos (2019) para a construção de um fluxograma são utilizadas caixas com pequenas descrições (palavras-chaves) e linhas apontando o percurso, ou seja, que mostram como se dá o seguimento das atividades.

Ao utilizar os símbolos no fluxograma, as atividades passam a ser também representadas por aqueles símbolos. De acordo com Cury (2005), os símbolos utilizados no fluxograma colocam em evidência pontos como origem, processamento e destino da

informação presente no fluxograma.

Atualmente grande parte dos fluxogramas fazem uso desses símbolos associados à função que aquela atividade possui dentro do processo, facilitando a visualização e o entendimento. Inclusive, algumas plataformas especializadas na criação de fluxogramas utilizam a simbologia para a produção do fluxograma, como é o caso do sistema Bizagi Modeler, que traz uma simbologia muito difundida nos fluxogramas. Esses símbolos e significados são explicados no quadro 1.

Quadro 1: Simbologia utilizada nos fluxogramas

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Indica o ponto em que o processo foi iniciado
	É uma tarefa pertencente ao processo
	É um ponto de decisão, onde existem caminhos alternativos para o andamento do processo, mas o prosseguimento será por apenas um desses.
	Indica a finalização de um fluxo, não tendo sequência após esse símbolo. Podendo ser a finalização do processo ou alguma condição de não continuidade.
	Esse símbolo indica um tempo de espera entre diferentes atividades.

FONTE: Bizagi Modeler, adaptado pelo autor (2020)

Como já mencionado, o fluxograma é uma ferramenta importante para esclarecer de forma gráfica as direções que devem ser seguidas das atividades. É pertinente afirmar que esse instrumento é um meio significativo para obtenção de resultados positivos e

planejados, assim também como a planilha 5W2H ou 3Q1POC. Vale ressaltar que as duas ferramentas são complementares e contribuem para uma visualização e conhecimento ainda maior sobre o que está sendo realizado, enquanto o fluxograma evidencia a sequência lógica do processo, a planilha 3Q1POC tece detalhes sobre como cada etapa é realizada.

Segundo Maranhão e Macieira (2004) a planilha 3Q1POC se trata de uma ferramenta que tem grande utilidade para esquematizar o planejamento das ações presentes em um processo. Ela engloba questionamentos objetivos que permitem a visualização de pontos importantes nas atividades de uma padronização de um procedimento.

Maranhão e Macieira (2010), afirmam que Rudyard Kipling foi o primeiro a desenvolver um texto sobre a ferramenta 5W1H e que posteriormente essa ferramenta se adaptou para 5W2H. Ambas abordam os principais fatores de análise e podem ser utilizadas em diferentes contextos de gestão. Nesse estudo foi utilizada a planilha 5W1H, que é trabalhada no Brasil como 3Q1POC e que aborda os seguintes questionamentos: o quê, quem, quando, onde, como e por que, conforme está exposto no quadro 2.

**Quadro 2 - Planilha 3Q1POC**

<b>QUESTÃO</b>	<b>FINALIDADE</b>
O que? (What)	Especificar o que seja feito
Quem? (Who)	Especificar o responsável para executar ou coordenar a ação
Quando? (When)	Especificar o prazo para execução da ação
Onde? (Where)	Especificar o local onde será a ação ou sua abrangência
Por que? (Why)	Especificar a razão/motivo pela qual a ação deverá ser realizada
Como? (How)	Especificar a forma, ou seja, o método pela qual a ação será executada

FONTE: adaptação do autor 2022 *apud*, MARANHÃO; MACIEIRA, 2004).

### **2.3 Compras na administração pública**

Com relação ao processo de compras no âmbito da saúde pública, foco principal deste trabalho, é válido afirmar que diante da consecução deste objetivo deve ser proposto a criação de um grupo de trabalho através de parâmetros e registros, ou seja, resoluções com a

finalidade de que seja constituído processo administrativo para pesquisa de produtos e características do mercado, buscando incorporar a cultura e necessidade da organização e confrontando-as com o art. 15 da Lei 8.666/98, lei vigente na construção deste trabalho, recomendando a padronização e propondo prazo para sua revisão (BRASIL, 1998).

Segundo o artigo supracitado:

Art. 15. As compras, sempre que possível, deverão:

I - Atender ao princípio da padronização, que imponha compatibilidade de especificações técnicas e de desempenho, observadas, quando for o caso, as condições de manutenção, assistência técnica e garantia oferecidas (BRASIL, 1998).

Diante do exposto é possível observar que, de acordo com a legislação pertinente ao contexto, a padronização é regra e não exceção. E os gestores públicos responsáveis e competentes as ações de compras deverão estabelecer e aprovar a padronização ao final do processo.

De acordo com Suzi da Silva Faria (2017), o processo de padronização deverá:

1. Obedecer ao princípio do procedimento administrativo formal (*due process of law*), sendo instruído e autuado na forma da lei, consubstanciado em um Processo Administrativo incluindo Parecer Técnico com justificativas sobre as especificações técnicas e estéticas, econômicas (análise de contratações anteriores, custo e condições de manutenção e garantia), de qualidade e desempenho circunstanciadas;
2. Buscar a uniformização da manutenção ou compatibilidade dos equipamentos já adquiridos, mão-de-obra técnica e especializada, do estoque de peças no almoxarifado, dos produtos de troca periódica, do manejo e dirigibilidade etc.;
3. Atender ao princípio do julgamento objetivo, ou seja, a escolha pela marca ou modelo deverão ser resultantes de um processo seletivo, com pontuação a quesitos e funções (apenas aquelas absolutamente) necessárias ao atendimento do interesse público (p. ex: testes de durabilidade, custos baixos de manutenção, eficiência, garantia, suporte técnico etc.) com despacho motivado da autoridade competente com a adoção do padrão;
4. Respeitar o princípio do contraditório e ampla defesa dos interessados que se sentirem prejudicados no processo de padronização;
5. Periodicamente (depende de cada caso, p. ex.: a cada 3 anos) revisar o processo de padronização a fim de aferir a manutenção das condições e os benefícios ao interesse público que recomendaram a escolha de determinada marca e modelo.
6. Publicação: síntese da justificativa e descrição sucinta do padrão definido, divulgadas em sítio eletrônico oficial. O processo deverá estar acessível a qualquer interessado (pessoa física ou jurídica) especialmente ao controle da sociedade; (FARIA, 2017, p. 28).

Conforme o exposto, vale também pontuar que além de ser uma importante ferramenta para a visualização do processo, a padronização de forma expressa contribui com a transparência do serviço que está sendo prestado pela Secretaria Municipal de Saúde. E ainda além, Silva (2022) afirma que é indispensável para a obtenção de eficiência e qualidade no padrão adotado seja acompanhado de perto, não bastando apenas defini-lo, é preciso monitorá-lo.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apontados os instrumentos aplicados nesta pesquisa. Para maior detalhamento dos procedimentos metodológicos utilizados, os métodos e técnicas empregados no trabalho serão apresentadas em duas partes. A primeira se trata da classificação da pesquisa realizada e a segunda refere-se aos instrumentos de coleta, fonte e a forma de análise dos dados.

#### 3.1 Classificação da Pesquisa

Referente à natureza, se trata de uma pesquisa aplicada com caráter descritivo, levando em conta fontes primárias e secundárias e de abordagem qualitativa.

A pesquisa tem o aspecto descritivo, por ter sido desenvolvido com o intuito de observar e descrever o processo de compras na Secretaria Municipal de Saúde de Rio Largo – Alagoas.

Sobre isso, Oliveira Júnior (2017, p. 6) afirma que essa característica de pesquisa tem o objetivo de descrever as características de um fenômeno ou população, estabelecendo relações entre variáveis sem manipulação.

Quanto a abordagem se utilizou da qualitativa. Ela tem caráter descritivo e não demanda a utilização de métodos e técnicas estatísticas, sendo o foco primordial a interpretação e análise sob o aspecto qualitativo como o próprio nome já diz e não no quantitativo, ou seja, prioriza o processo e a interpretação do que está sendo estudado, que nesse estudo é o processo de compras na Secretaria Municipal de Saúde de Rio Largo.

Pádua (2019) afirma que a pesquisa qualitativa busca: o sentido, significado e relevância do assunto estudado, tendo a finalidade de interpretar a realidade, sem pretensões de determinar leis gerais ou previsões, mas com critérios de credibilidade e fidedignidade das fontes que foram utilizadas na pesquisa.

Contudo, é importante destacar que, apesar de não se ter essas intenções, a pesquisa com abordagem qualitativa é de grande importância para aplicação prática também, pois além de analisar as variáveis envolvidas e abordar possíveis sugestões para as problemáticas apresentadas poderá ser utilizada quando for pertinente a determinada

demanda que envolva o assunto abordado, no estudo em foco, a SMS de Rio Largo poderá se apropriar das análises e sugestões propostas na presente pesquisa, caso interpretem como agregadora de valor à instituição.

A presente proposta de intervenção está de acordo com o que Marion et al (2010) classifica como aquela pesquisa em que o pesquisador apresenta interferência na realidade que está sendo estudada, buscando implantar modificações. A pesquisa se enquadra também como pesquisa-ação, por se caracterizar pela investigação em conjunto com as pesquisas bibliográficas, sendo observado o processo de compras na SMS de Rio Largo/AL e apresentar de forma detalhada como esse se desenvolve e tem a pretensão de registrar o padrão das principais modalidades de compras.

É válido apontar a definição de Severino (2007) onde descreve a pesquisa-ação como um tipo de pesquisa que compreende o contexto estudado e tem como objetivo intervir nesse contexto, buscando modificá-lo. É importante pontuar também que os resultados que são obtidos não são generalizáveis

### **3.2 Coleta e análise de dados**

A pesquisa de fontes secundárias de dados desta pesquisa ocorreu no período entre julho de 2019 e maio de 2022. A obtenção da fundamentação teórica para agregar valor ao estudo se deu através de trabalhos científicos gratuitos publicados em língua portuguesa por meio de plataformas digitais online no período dos últimos 10 anos e material bibliográfico impresso que não foi delimitado tempo, desde que estivessem impressos e em linguagem nativa direcionados à área de administração.

Já com relação a coleta de dados, ocorreu entre julho de 2019 e junho de 2020, período onde o pesquisador trabalhou na coordenação administrativa da organização. Sendo assim um dos pontos iniciais para a aplicação dos instrumentos e técnicas escolhidas no desenvolvimento da atividade de observação e registro de dados.

Nesta pesquisa, a coleta de dados se deu em primeiro momento através da observação, em um segundo momento foram feitas observações no software de gestão utilizado na secretaria e no terceiro momento se deu a construção do material produzido (planilha 3Q1POC e fluxograma) e no último momento foi feita a validação dos dados com os setores, é importante ressaltar que algumas partes da construção do trabalho

aconteceram de maneira concomitante. A primeira parte, a observação nos setores, se deu por meio de visitas feitas pelo pesquisador em cada setor envolvido no processo de compra, separadamente e sem informar aos participantes (apenas ao secretário responsável pela Secretaria Municipal de Saúde) que estavam sendo coletadas informações (isso ocorreu para que não houvesse mudança de comportamento e procedimentos) <sup>1</sup>. Nessas visitas eram levantados os pontos principais dos procedimentos adotados pelo setor responsável, através de perguntas como: o que era feito pelo setor, como era realizada a atividade, quais pontos eram necessários para realização dessas atividades e qual o encaminhamento que esse processo teria após o procedimento realizado naquele setor.

Em um segundo momento foram feitas observações no software de gestão utilizado na Secretaria estudada. O software “contabilis” é um programa destinado a auxiliar na gestão, tendo ferramentas como protocolo, almoxarifado, contabilidade, patrimônio e outras áreas de gestão. É proveniente da empresa brasileira 3Tecnos, especializada em desenvolvimento de softwares para a administração pública. Nesse aplicativo foram observados por quais setores os processos de compras passavam e comparados os padrões que esses seguiam.

Posteriormente foram realizadas as observações e construção das planilhas 3Q1POC(5W1H), assim como dos seus fluxogramas, ferramenta que alicerça a eficiência do resultado positivo da padronização do processo almejado, no caso em foco, de compras na referida Secretaria Municipal de Saúde da cidade alagoana.

Para a construção das planilhas foi utilizado o aplicativo da Microsoft Word, utilizando os dados coletados e para a construção dos fluxogramas foi utilizado o aplicativo Bizagi Modeler que é uma plataforma digital gratuita que permite a criação de documentos de mapeamento de processos.

E por fim, com a ajuda de um integrante de cada setor envolvido no processo de compras foi feita a validação para verificar se as ferramentas utilizadas na padronização estavam coerentes se atendiam as necessidades para a realização da compra, sem desperdício de tempo e trabalho, bem como outros incidentes.

---

<sup>1</sup> Isso foi possível devido o autor ser funcionário no setor de coordenação administrativa e entre suas atribuições estava a condução dos processos de compras e pôde-se fazer as observações sem interferências diretas ou indiretas, apenas registros.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo do trabalho, será apresentado como foram desenvolvidas as etapas que culminaram no registro da padronização do processo de compras na SMS de Rio Largo - Alagoas. No primeiro momento serão apresentados o órgão e os setores que participam do processo de compras, em seguida foi mostrado como se deu cada etapa do registro da padronização, pontuando os procedimentos realizados em cada setor e por fim os resultados obtidos.

### **4.1 Apresentação da Secretaria de Saúde do Município de Rio Largo**

De acordo com dados colhidos na própria Prefeitura Municipal de Rio Largo (2020), a Secretaria Municipal de Saúde de Rio Largo tem Razão Social como FUNDO MUNICIPAL DE SAÚDE DE RIO LARGO, sob o número de CNPJ: 11.615.319/0001-48. Fica localizada na Rua Napoleão Viana, S/N, Galeria Napoli no bairro Prefeito Antônio Lins de Souza, CEP.: 57100-000, Rio Largo-AL.

Trata-se de um órgão da administração municipal direta, componente da Prefeitura Municipal de Rio Largo. A SMS é responsável por garantir políticas públicas para a população, seguindo as diretrizes do Sistema Único de Saúde - SUS. Assim, a referida Secretaria tem como responsabilidade garantir as condições necessárias para que as atividades pertinentes a ela sejam realizadas de forma satisfatória, sejam administrativas ou de outro aspecto.

No período das observações, até o mês de junho de 2020, a SMS de Rio Largo era composta por 21 Unidades de Saúde, entre Unidades da Saúde da Família – USF, Unidades Básicas de Saúde e Policlínicas, conforme quadro 3, distribuídas no perímetro da cidade, tendo o compromisso de acompanhar as pessoas da localidade em que a unidade está instalada. Com isso, sendo possível ampliar o alcance da SMS, conseqüentemente a prestação e garantia da Saúde Pública na cidade.

**Quadro 3: Distribuição das Unidades Básicas de Saúde, Unidades de Saúde da Família - USF e Policlínicas de Rio Largo -AL**

<b>UNIDADE</b>	<b>LOCALIZAÇÃO</b>
<b>POLICLÍNICA NOSSA SENHORA DA CONCEIÇÃO</b>	AV. GOV. MUNIZ FALCÃO - CENTRO
<b>UNIDADE BÁSICA DE SAUDE GERONIMO BARROS</b>	RUA SANTA HELENA - FAZENDA CANOAS
<b>USF BENEDITO LOPES</b>	LOTEAMENTO PARQUE SANTA TEREZA - PREFEITO ANTONIO LIN
<b>USF DR EZEQUIAS ALVES</b>	CONJUNTO AMELIA ROSA - PREFEITO ANTONIO LIN
<b>USF PROF JOAO FERREIRA DA ROCHA</b>	TRAVESSA 16 DE SETEMBRO - GUSTAVO PAIVA
<b>USF PROF JOSE CARLOS DA SILVA</b>	LOTEAMENTO PALMARES - PREFEITO ANTONIO LIN
<b>USF JOSE ARAGAO DOS ANJOS</b>	CONJUNTO CRUZEIRO DO SUL - FORENE
<b>USF AUDEIR DE A PEIXOTO</b>	AV INTENDENTE JULIO CALHEIROS - MATA DO ROLO
<b>USF JORGE NUNES DO ESPIRITO SANTO</b>	AVENIDA TEOTONIO BRANDAO VILELA - MATA DO ROLO
<b>USF MARGARIDA LEÃO</b>	RUA DO HOSPITAL - USINA UTINGA LEAO
<b>USF DR GASTAO OITICICA</b>	CONJUNTO TAVARES GRANJA - MATA DO ROLO
<b>USF OLAVO CALHEIROS</b>	CONJUNTO MUTIRÃO - CENTRO
<b>USF HUDSON FERREIRA DA SILVA</b>	RUA SAO MIGUEL - CENTRO
<b>USF PEDRO JACINTO</b>	BAR NOSSO - PREFEITO ANTONIO LIN
<b>USF DIOGENES JUCA BERNARDES</b>	RUA GUIOMAR MENDONCA LINS - LOURENCO DE ALBUQUER
<b>USF ENFERMEIRO PEDRO JACINTO AREA 09</b>	RUA DR BATISTA ACIOLY - CENTRO
<b>USF JOAO MENDONCA AREA 08</b>	RUA VEREADOR JARBAS JANUARIO - CENTRO
<b>USF SEVERINA ALEXANDRE DE LIMA AREA 11</b>	LOTEAMENTO SANTA MARIA CUCAU I - CENTRO
<b>USF HELENA CIRIACO</b>	RUA DA ADUTORA - MATA DO ROLO
<b>USF ANTONIO OLIVEIRA COUTO</b>	CONJUNTO TAVARES GRANJA - MATA DO ROLO
<b>POLICLÍNICA EDUARDO CAMPOS</b>	AV PASTOR PEDRO JOSUE LINS - FORENE

FONTE: Prefeitura Municipal de Rio Largo (2020)

Outro ponto importante a ser destacado sobre a SMS de Rio Largo, diz respeito a sua constituição formada por setores que são os responsáveis por dar suporte necessário para que as Unidades de Saúde e o Sistema Único de Saúde atenda ao que a se propõe e o

que a população rio larguense necessita. Sobre esse aspecto a SMS é dividida em 19 setores, estes estão situados na sede da secretaria assim como em outras localidades. Os setores podem ser observados no quadro 4.

**Quadro 4: Distribuição dos Setores ligados a SMS de Rio Largo -AL**

<b>SETORES PERTENCENTES À SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE</b>	
01	ACADEMIA DE SAÚDE
02	ASSESSORIA JURÍDICA
03	CAF - CENTRAL DE ABASTECIMENTO FARMACÊUTICO
04	CAPS- CENTRO DE ATENÇÃO PSICOSSOCIAL
05	CONTABILIDADE
06	COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA
07	COORDENAÇÃO DE ATENÇÃO BÁSICA
08	COORDENAÇÃO DE EPIDEMIOLOGICA
09	COORDENAÇÃO DE VACINAS
10	COORDENAÇÃO DO NASF
11	CORA
12	CPD - CENTRO DE PROCESSAMENTO DE DADOS
13	GABINETE DO SECRETÁRIO
14	OUVIDORIA DO SUS
15	PROGRAMA DE ENDEMIAS
16	PROTOCOLO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE
17	RECURSOS HUMANOS
18	SAMU
19	VIGILÂNCIA SANITÁRIA

FONTE: Prefeitura Municipal de Rio Largo (2020)

Além dos setores ligados a SMS, é importante ressaltar a existência de outros setores pertencentes ao município e que estão intercalados entre as secretarias, estes precisam trabalhar em conjunto para que algumas atividades possam ser executadas conforme o planejado e com eficiência. É o caso do processo de compras da SMS, que no decorrer de suas atividades conta com etapas em setores não pertencentes à Secretaria Municipal de Saúde como a Comissão Permanente de Licitação – CPL, o setor de compras e a Procuradoria Geral do Município. É oportuno pontuar que para melhor compreensão

sobre a importância do registro do padrão de compras, o setor da coordenação administrativa será detalhado com maior ênfase, haja vista que é o setor responsável por conduzir o processo, foco deste estudo.

A coordenação administrativa é um dos 19 setores componentes da SMS, sendo um setor que possui funções de condução, apoio e direcionamento para as atividades administrativas realizadas nesta Secretaria. Assim, realiza atividades como controle de patrimônio, condução de processos de compras ou serviços, apoio às necessidades das Unidades de Saúde e dos setores da Secretaria, entre outras funções atendendo demandas tanto internas quanto externas.

O setor é composto por dois servidores e ambos possuem as mesmas atribuições. Os cargos desse setor são comissionados, portanto são suscetíveis a mudanças em seu quadro e por conta disso apresenta um certo grau de rotatividade. Diante do exposto, se mostra necessária uma gestão do conhecimento, para que esse conhecimento se mantenha dentro da organização e que os novos servidores ao assumirem essa função consigam realizar as atividades, garantindo o bom funcionamento do setor e das atividades prestadas por esse.

Também é válido afirmar que muitas das atividades realizadas pelo setor da coordenação administrativa são de atividade meio, então intermediam e auxiliam na assistência no âmbito da saúde integral da população, exigindo com isso, maior celeridade bem como redução de falhas e retrabalhos para contribuir com a eficácia dos resultados esperados.

## **4.2 Padronização dos Processos de compras**

Nesta parte do trabalho, irão ser detalhadas quais as etapas realizadas e como foram realizadas para o registro do padrão dos processos de compras.

### **4.2.1 A escolha pela padronização**

Para realizar compras para a Secretaria Municipal de Saúde devem ser seguidos uma série de tarefas, onde o processo passa por diferentes setores até que a compra seja efetivada. Essas tarefas geralmente são rotineiras e seguem uma sequência lógica. Diante disso foram observados que existem padrões para a realização dessas compras e que não são devidamente registrados.

Pelo fato de o autor ser detentor de cargo no setor de coordenação administrativa, foi possível após observações e visitas aos setores participantes, identificar a utilização de um padrão sistematizado de como dar prosseguimento aos processos de compras na SMS do referido município. Pois, na verdade há um padrão para a realização das compras, contudo não é devidamente registrado e as etapas do processo não são expostas aos servidores participantes, fazendo com que não entendam como funciona como um todo e não consigam entender qual o percurso que aquele processo irá seguir.

Outro ponto que é importante pontuar, refere-se à concentração e centralização do conhecimento sobre o processo de compras, que deveria ser difundido e descentralizado para que pudesse contribuir com a celeridade e eficiência do trânsito entre a solicitação e a aquisição do que foi requerido. Foi observado que a maior parte do conhecimento sobre as compras estava concentrado apenas com o secretário de saúde, fazendo com que ele tenha muitas vezes que pausar suas tarefas para prestar auxílio nesse trabalho da coordenação administrativa.

Diante do exposto e levando em conta também o grau de rotatividade dos cargos, verificou-se a necessidade de ter o registro dos padrões dos processos de compras dessa Secretaria para que as atividades fossem melhor entendidas e fossem realizadas de forma mais eficiente e transparente.

Diante do reconhecimento das lacunas apontadas, o pesquisador decidiu elaborar de forma expressa o padrão que melhor atende às necessidades de compras de materiais ou serviços para a Secretaria Municipal de Saúde de Rio Largo. Para isso foi feita a observação por meio de visitas, observação por meio do software de gestão e após a observação foram elaboradas as planilhas 3Q1POC e os fluxogramas e por fim foi feita uma validação com os servidores participantes do processo.

#### **4.2.2 Observação em visitas aos setores**

Em primeiro momento foi realizado um levantamento dos processos de compras da SMS e verificou-se que existem três modalidades de compras: as realizadas através de Ata de Registro de Preços, por licitação e compras por dispensa ou inexigibilidade de licitação. Foi definido que os processos de compras com ata de registro de preços e com contrato seriam mapeados, visto que são compras que ocorrem com maior frequência no ambiente do trabalho.

A partir disso foram realizadas visitas aos setores que participam dos processos de

compras na SMS de Rio Largo. Nesse período os servidores que participam diretamente das compras não foram informados que seus relatos e informações fornecidas seriam utilizados para a produção de materiais que auxiliariam no registro do padrão. Na ocasião apenas o responsável pela pasta, o secretário, sabia sobre a pesquisa.

Nas visitas, o pesquisador se dirigiu até cada setor participante e procurou entender o que era realizado naquele setor em relação ao processo de compras e coletar o máximo de informações nas diferentes visões que cada setor possuía em relação ao mesmo. As visitas foram realizadas mais de uma vez para observação e coleta dos dados. Foram visitados os setores de protocolo, coordenação administrativa, gabinete do secretário, assessoria jurídica, contabilidade, setor de compras, gabinete do prefeito e procuradoria geral do município.

Geralmente na primeira visita ao setor, buscava-se entender as atividades que aquele setor exercia, quais as atribuições e o envolvimento dos setores com o processo de compras. A partir da segunda visita em cada setor, as atividades do pesquisador passaram a ser mais voltadas para o processo de compras em si, levantando dados importantes de como o setor agiria, eram feitas perguntas como: O que era necessário para que o setor consiga realizar suas atividades no processo? Quem realiza essa atividade? Como a atividade é realizada? Entre outros questionamentos. A partir desses dados coletados, nas visitas seguintes já eram apresentados alguns pontos sobre as atividades realizadas por aquele setor e questionadas algumas dúvidas que surgiram durante a elaboração dos fluxogramas e das planilhas.

É importante destacar que os processos mapeados são semelhantes, apenas se diferenciando ao passar pelo setor jurídico da secretaria. Onde no processo de compra por meio de ata de registro de preços é feita uma compra direta e sempre deve ser submetido à avaliação do setor jurídico, onde deve ser verificada a legalidade da compra e se aquela compra se enquadra nas leis que estão vigentes naquele momento.

Já no processo de compras por meio de contrato essa verificação jurídica é realizada antes, porque há um processo licitatório antes da disponibilização do contrato para a Secretaria e o parecer jurídico é dado pela Procuradoria Geral do Município, por esse motivo o segundo processo mapeado não passa pela assessoria jurídica da SMS.

É válido destacar que os servidores que participam dos processos de compras mapeados, contribuíram e foram solícitos no fornecimento de informações precisas sobre as atividades que realizam e dos setores que estão lotados, assim contribuindo diretamente na formulação da planilha 3Q1POC e do fluxograma.

### **4.2.3 Observação no Software de gestão**

Após a observação através de visitas, o pesquisador passou a observar o processo através do sistema de gestão utilizado naquela secretaria. O sistema que era utilizado no momento era o Contabilis, que é um programa desenvolvido pela empresa brasileira 3Tecnos. O software é utilizado em várias prefeituras na região Nordeste, presente em estados como Alagoas, Bahia, Pernambuco, entre outros.

O Contabilis é um sistema que auxilia a organização em alguns campos, apresentando recursos digitais nas áreas de contabilidade e finanças, recursos humanos, licitações e contratos, patrimônio, almoxarifado, tributos e outras áreas. Nesse programa é possível acompanhar o caminho que alguns processos percorrem e foi justamente essa parte do programa que foi observada, levantando pontos em comum em que os processos de compras passavam e associando ao que foi observado na primeira etapa da observação.

### **4.2.4 Elaboração da planilha 3Q1POC e dos fluxogramas dos processos de compras.**

Feitas as observações no software de gestão utilizado na secretaria estudada, iniciou-se a elaboração das planilhas e dos fluxogramas. Então, com os dados coletados e o conhecimento sobre os processos que o pesquisador tinha foram criados as planilhas e os fluxogramas para as duas modalidades de compras, através de Ata de registro de preços e através de contrato, na forma que são realizados na Secretaria Municipal de Saúde de Rio Largo.

As planilhas 3Q1POC foram elaboradas no programa Microsoft Office Word e detalham os processos de compras realizadas através de Ata de Registro de Preços e por contrato licitado.

Após o preenchimento das planilhas, o pesquisador apresentou o resultado para a outra servidora da coordenação administrativa, que conduz esse tipo de processo, ao qual a mesma pontou alguns pontos para verificação. Feitas as correções, a servidora confirmou que os registros eram condizentes com a realização das atividades.

Diante disso, o pesquisador iniciou a elaboração dos fluxogramas através da plataforma Bizagi Modeler, onde foram feitos os fluxogramas para as duas modalidades de comprase seguiram o mesmo meio de verificação com a outra servidora da coordenação administrativa.

Como o processo passa por muitos setores e em alguns momentos retorna para setores no qual já havia passado antes, decidiu-se na elaboração dos fluxogramas evidenciar os setores onde a atividade está sendo realizada, para que ficasse uma ferramenta mais prática e que facilitasse a visualização e o entendimento da pessoa que está visualizando os fluxogramas.

Após os ajustes, o material ficou guardado aguardando a próxima reunião geral da Secretaria, para que ocorresse a apresentação, verificação e validação em conjunto do material desenvolvido.

#### **4.2.5 Validação do padrão dos processos de compras.**

A etapa de avaliação e validação do material produzido se deu em uma reunião cotidiana entre os setores da SMS, onde o pesquisador aproveitou o momento para mostrar as planilhas e os fluxogramas e pediu para que os setores integrantes da SMS e que participam do processo analisassem e conferissem o material produzido, onde foram observados e apontados alguns pequenos ajustes. Após a reunião, os ajustes foram realizados e o material foi disponibilizado para os servidores que participam daqueles processos.

É válido também pontuar que durante o processo houveram validações parciais através de visitas aos setores, onde nessas visitas eram mostrados os fluxogramas e as planilhas aos servidores conforme eram construídos, para que esses olhassem se realmente o que estava sendo produzido estava de acordo com a atividade que era realizada naquele setor. Diante disso, muitas vezes foram realizados ajustes para que o fluxograma e as planilhas ficassem de acordo com a forma que aquele processo era tratado e as atividades nele presentes fossem registradas da forma mais coerente possível.

Em seguida serão apresentados os quadros com as planilhas 3Q1POC e as figuras com os fluxogramas desenvolvidos. É importante destacar que os fluxogramas foram desenvolvidos de forma a dispor cada uma das etapas no respectivo setor no qual a etapa é realizada. Por apresentarem dimensões que se mostram melhor formatadas em orientação diferente do texto aqui apresentado, essas ferramentas estão dispostas a seguir em formato de paisagem, no quadro 5 está a planilha das compras através de ata de registro de preços e no quadro 6 a planilha das compras por meio de contrato licitado.

Após os quadros, estão os fluxogramas que mostram, de forma gráfica, as sequências

de atividades que são realizadas nos processos, complementando e facilitando o entendimento do processo. Na figura 2 está representada a compra através da Ata de Registro de Preços e na figura 3 está a compra através de contrato.

**Quadro 5: Planilha 3Q1POC processo de compras através da ata de registro de preços**

<b>PROCESSO:</b>	<b>COMPRAS ATRAVÉS DA ATA DE REGISTRO DE PREÇOS</b>				
<b>O QUE?</b>	<b>QUEM?</b>	<b>QUANDO?</b>	<b>POR QUE?</b>	<b>ONDE?</b>	<b>COMO?</b>
Solicitação da compra	Setor que está requerendo a compra	Quando o setor requisitante tiver necessidade de comprar algo	Para dar início ao processo de compra	Setor de Protocolo	Entregando a solicitação impressa ou manuscrita ao setor de Protocolo, em forma de memorando, e-mail ou formulário de comunicação interna .
Protocolar solicitação e abrir processo administrativo	Setor de protocolo	Quando receber a solicitação escrita	Para que seja formalizado e registrado a solicitação.	Setor de Protocolo	Abrindo processo administrativo por meio do sistema e atribuindo número, capa e registrando a existência do processo.
Avaliação preliminar da solicitação de compra	Secretário(a) de Saúde	Assim que receber o processo com a solicitação de compra	Para verificar a necessidade e viabilidade da compra	Gabinete do Secretário	Verificando a necessidade e a viabilidade para a realização da compra
Inserção de dados complementares	Coordenação Administrativa	Assim que receber o processo administrativo e autorização do secretário	Para embasar o pedido de solicitação de compras	Coordenação Administrativa	Anexando no processo os dados que embasam a realização da compra, tais como: ata de registro de preço, comprovantes de necessidade da compra e outros documentos comprobatórios.
Verificação das certidões negativas de débitos	Coordenação Administrativa	Após anexar os dados complementares	Para verificar se o fornecedor está em regularidade com as obrigações fiscais diante da União, Estado, Município e Justiça do Trabalho.	Coordenação Administrativa, via internet	Verificando e anexando ao processo as certidões negativas no âmbito federal, estadual e municipal, certidão negativa de débitos trabalhistas e certidão de regularidade do FGTS. Todos são consultados através da internet.

Verificação de disponibilidade financeira	Secretário de Saúde	Quando o processo estiver com embasamento para a compra e as certidões estiverem regulares	Para verificar disponibilidade financeira	Gabinete do Secretário	Verificando se há disponibilidade financeira para a realização da compra
Verificação de legalidade da compra	Assessoria Jurídica da Secretaria Municipal de Saúde	Quando o processo estiver com os dados da solicitação e for verificada disponibilidade financeira para a compra	Para verificar se a compra atende ao que está previsto nas leis vigentes no momento.	Assessoria Jurídica da Secretaria	Analisando o processo e verificando se atende à regulamentação legal sobre o conteúdo do processo, observando as leis constitucionais, estaduais e municipais e demais regulamentos pertinentes. Ao final da análise, o Assessor deve anexar ao processo o seu parecer.
Confirmação e encaminhamento para o gabinete do Prefeito	Gabinete do Secretário	Quando o processo estiver com baseamento legal da assessoria jurídica	Para confirmar autorização e mandar o processo para análise do Prefeito	Gabinete do Secretário	Fazendo despacho dando continuidade ao processo e encaminhando para o Gabinete do Prefeito
Verificação, emissão de autorização de fornecimento e despacho do Prefeito	Gabinete do Prefeito	Quando o processo estiver com o embasamento, certidões regularizadas, disponibilidade financeira e parecer jurídico.	Para avaliação da necessidade, regularidade e emissão de despacho com autorização da compra	Gabinete do Prefeito	Analisando o processo, verificando as condições para a realização da compra e se autorizar a compra, emitindo autorização de fornecimento e fazendo um despacho com a autorização.
Autorização de empenho	Gabinete do Secretário	Quando o processo estiver com o despacho de autorização do Prefeito	Para autorizar a emissão de empenho	Gabinete do Secretário	Fazendo um despacho autorizando a emissão de empenho e anexando ao processo
Emissão de empenho	Contabilidade	Quando houver autorização do Secretário	Para criação de promessa de pagamento para o fornecedor	Contabilidade	O contador emitirá nota de empenho referente ao que está sendo comprado

Envio da nota de empenho e autorização de fornecimento para o fornecedor	Setor de Compras	Assim que receber o processo com seu devido empenho	Para que o fornecedor tome ciência da compra e faça a entrega do material	Setor de compras, via e-mail	Enviando a nota de empenho e a autorização de fornecimento para o e-mail do fornecedor
Recebimento do material e atesto da nota fiscal	Almoxarifado Central	Quando o fornecedor entregar o material e houver a conferência	Para que haja conformidade entre o que foi solicitado e o que foi entregue pelo fornecedor.	Almoxarifado Central	Conferindo a nota fiscal, o que foi solicitado e os materiais entregues pelo fornecedor. Havendo conformidade deve ser feito o atesto na nota fiscal e encaminhada para a coordenação administrativa para que seja anexada ao processo administrativo. A entrega do material será realizada através do almoxarifado.
Recebimento e verificação das notas fiscais	Coordenação Administrativa	Após receber a nota fiscal atestada	Para verificar se a nota está de acordo com o que está sendo comprado, verificar se a nota foi atestada e juntar ao processo.	Coordenação Administrativa	Verificando e anexando ao processo, as notas fiscais recebidas pelo almoxarifado.
Autorização de liquidação da despesa	Gabinete do Secretário	Quando receber o processo com notas atestadas.	Para autorizar liquidação da despesa empenhada	Gabinete do Secretário	Fazendo despacho autorizando a liquidação da despesa empenhada e indicando quais as fontes para o pagamento.
Liquidação da despesa	Contabilidade	Após o recebimento do processo com o despacho do secretário autorizando a liquidação	Para comprovação de que o material ou serviço está em conformidade com o que foi estabelecido na Ata	Contabilidade	Com a emissão de nota de liquidação de despesa, confirmando que a compra/serviço contratado está de acordo com o estabelecido na Ata de Registro de Preços ou no contrato licitado.

			de Registro de Preços.		
Análise da Controladoria	Controladoria Geral do Município	Após o recebimento do processo	Para verificar se o processo está de acordo com o processo legal, se ocorreram falhas no processo e emissão do parecer	Controladoria Geral do Município	Verificando o processo e analisando cada etapa realizada no mesmo. Verificando questões tanto estruturais quanto de conteúdo e emitindo parecer no final.
Pagamento	Secretário	Quando o processo estiver com liquidação de despesa e parecer da Controladoria.	Para cumprir a obrigação adquirida com a emissão de nota de empenho.	Gabinete do Secretário, via Internet banking com acesso pelo computador	Acessando o Internet Banking através da internet e realizando o pagamento com a assinatura digital do secretário
Baixa e arquivamento	Contabilidade	Assim que o pagamento for efetuado.	Para que haja um acompanhamento e controle quanto aos pagamentos e para o arquivamento do processo administrativo	Contabilidade	É dada a baixa por meio de sistema, registrando o pagamento e dando baixa na dívida. Após isso, há o arquivamento do processo administrativo em pastas arquivo.

FONTE: Autor (2020)

**Quadro 6: Planilha 3Q1POC processo de compras através de contrato**

<b>PROCESSO:</b>	<b>COMPRAS ATRAVÉS DE CONTRATO</b>
------------------	------------------------------------

O QUE?	QUEM?	QUANDO?	POR QUE?	ONDE?	COMO?
Solicitação da compra	Setor que está requerendo a compra	Quando o setor requisitante tiver necessidade de comprar algo	Para dar início ao processo de compra	Setor de Protocolo	Entregando a solicitação impressa ou manuscrita ao setor de Protocolo, em forma de memorando, e-mail ou formulário de comunicação interna .
Abertura de processo administrativo	Setor de protocolo	Quando receber a solicitação escrita	Para que seja formalizado e registrado a solicitação.	Setor de Protocolo	Abrindo processo administrativo por meio do sistema e atribuindo número, capa e registrando a existência do processo.
Avaliação preliminar da solicitação de compra	Secretário(a) de Saúde	Assim que receber o processo com a solicitação de compra	Para verificar a necessidade e viabilidade da compra	Gabinete do Secretário	Verificando a necessidade e a viabilidade para a realização da compra
Inserção de dados complementares	Coordenação Administrativa	Assim que receber o processo administrativo e autorização do secretário	Para embasar o pedido de solicitação de compras	Coordenação Administrativa	Anexando no processo os dados que embasam a realização da compra, tais como: Contrato, comprovantes de necessidade da compra e outros documentos comprobatórios.
Verificação das certidões negativas de débitos	Coordenação Administrativa	Após anexar os dados complementares	Para verificar se o fornecedor está em regularidade com suas obrigações fiscais diante da União, Estado, Município e Justiça do Trabalho.	Coordenação Administrativa, via internet	Verificando e anexando ao processo as certidões negativas no âmbito federal, estadual e municipal, certidão negativa de débitos trabalhistas e certidão de regularidade do FGTS. Todos são consultados através da internet nos sites dos órgãos responsáveis.
Verificação de disponibilidade financeira e encaminhamento para o gabinete do prefeito	Secretário de Saúde	Quando o processo estiver com embasamento para a compra e as certidões estiverem regulares	Para verificar disponibilidade financeira e encaminhar para o gabinete do prefeito	Gabinete do Secretário	Verificando se há disponibilidade financeira para a realização da compra e se tiver, fazendo um despacho encaminhando o processo para o

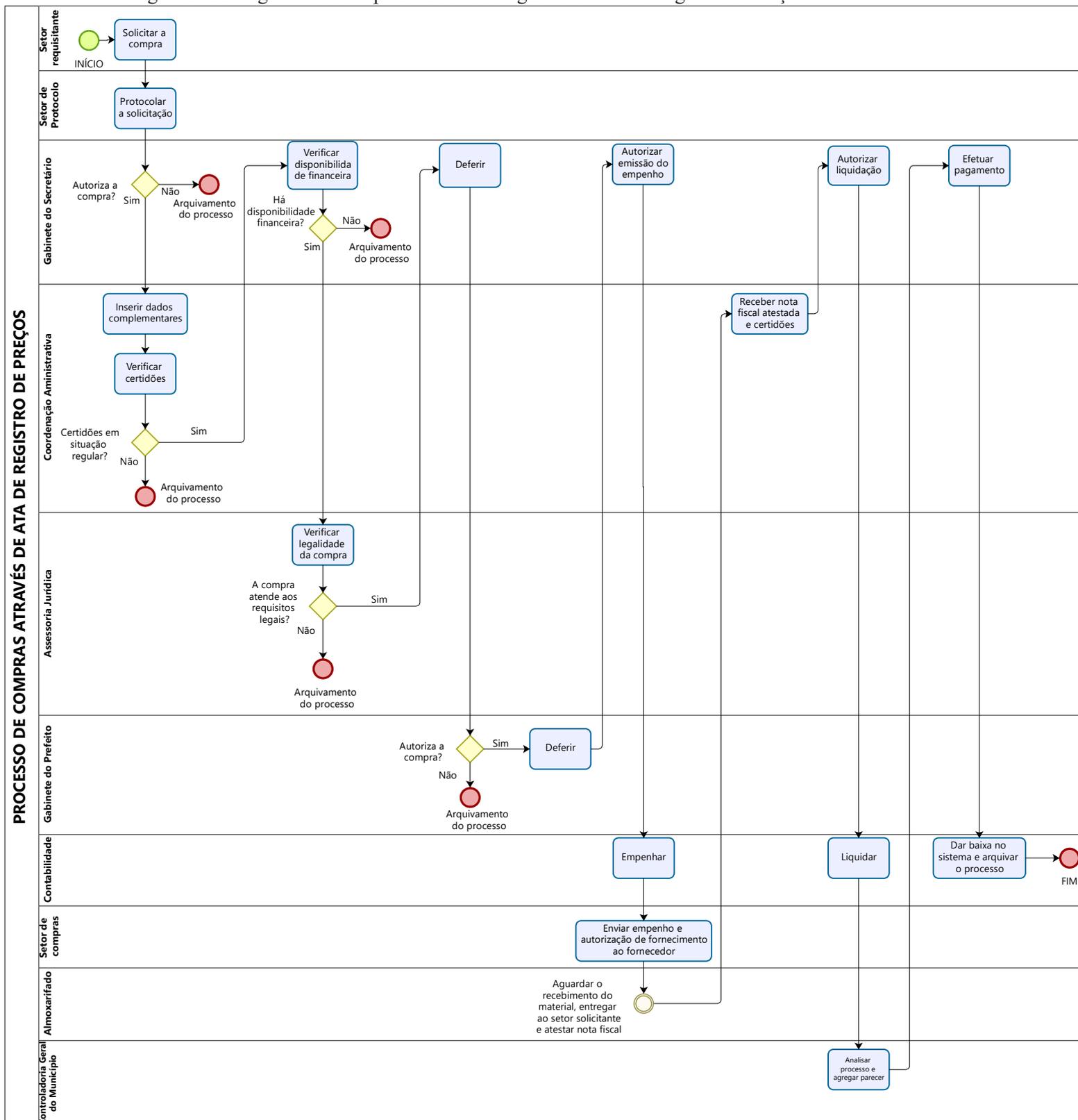
					gabinete do Prefeito.
Verificação, emissão de autorização de fornecimento e despacho do Prefeito	Gabinete do Prefeito	Quando o processo estiver com o embasamento, certidões regularizadas e disponibilidade financeira.	Para avaliação da necessidade, regularidade e emissão de despacho com autorização da compra	Gabinete do Prefeito	Analisando o processo, verificando as condições para a realização da compra e se autorizar a compra, emitindo autorização de fornecimento e fazendo um despacho com a autorização.
Autorização de empenho	Gabinete do Secretário	Quando o processo estiver com a autorização do Prefeito	Para autorizar a emissão de empenho	Gabinete do Secretário	Fazendo um despacho autorizando a emissão de empenho e anexando ao processo
Emissão de empenho	Contabilidade	Quando houver autorização do Secretário	Para criação de promessa de pagamento para o fornecedor	Contabilidade	O contador emitirá nota de empenho referente ao que está sendo comprado
Envio da nota de empenho e autorização de fornecimento para o fornecedor	Setor de Compras	Assim que receber o processo com seu devido empenho	Para que o fornecedor tome ciência da compra e entregue o material	Setor de compras, via e-mail	Enviando a nota de empenho e a autorização de fornecimento para o e-mail do fornecedor
Recebimento do material e atesto da nota fiscal	Almoxarifado Central	Quando o fornecedor entregar o material e houver a conferência	Para que haja conformidade entre o que foi solicitado e o que foi entregue pelo fornecedor.	Almoxarifado Central	Conferindo a nota fiscal, comparando o que foi solicitado e os materiais entregues pelo fornecedor. Havendo conformidade deve ser feito o atesto na nota fiscal e encaminhada para a coordenação administrativa para anexar ao processo. A entrega do material também será feita através do almoxarifado.
Recebimento e	Coordenação Administrativa	Após receber a nota fiscal atestada	Para verificar se a nota está de acordo	Coordenação Administrativa	Verificando e anexando ao processo, as notas fiscais recebidas pelo

verificação das notas fiscais			com o que está sendo comprado, verificar se a nota foi atestada e juntar ao processo.		almoxarifado.
Autorização de liquidação da despesa	Gabinete do Secretário	Quando receber o processo com notas atestadas.	Para autorizar liquidação da despesa empenhada	Gabinete do Secretário	Fazendo despacho autorizando a liquidação da despesa empenhada e indicando quais as fontes para o pagamento.
Liquidação da despesa	Contabilidade	Após o recebimento do processo com o despacho do secretário autorizando a liquidação	Para comprovação de que o material ou serviço está em conformidade com o que foi estabelecido na Ata de Registro de Preços.	Contabilidade	Com a emissão de nota de liquidação de despesa, confirmando que a compra/serviço contratado está de acordo com o estabelecido na Ata de Registro de Preços ou no contrato licitado.
Análise da Controladoria	Controladoria Geral do Município	Após o recebimento do processo	Para verificar se o processo está de acordo com o processo legal, se ocorreram falhas no processo e emissão do parecer	Controladoria Geral do Município	Verificando o processo e analisando cada etapa realizada no mesmo. Verificando questões tanto estruturais quanto de conteúdo e emitindo parecer no final.
Pagamento	Secretário	Quando o processo estiver com liquidação de despesa e parecer da Controladoria.	Para cumprir a obrigação adquirida com a emissão de nota de empenho.	Gabinete do Secretário, via Internet banking com acesso pelo computador	Acessando o Internet Banking através da internet e realizando o pagamento com a assinatura digital do secretário

Baixa e arquivamento	Contabilidade	Assim que o pagamento for efetuado.	Para que haja um acompanhamento e controle quanto aos pagamentos e para o arquivamento do processo administrativo	Contabilidade	É dada a baixa por meio de sistema, registrando o pagamento e dando baixa na dívida. Após isso, há o arquivamento do processo administrativo em pastas arquivo.
----------------------	---------------	-------------------------------------	---	---------------	---

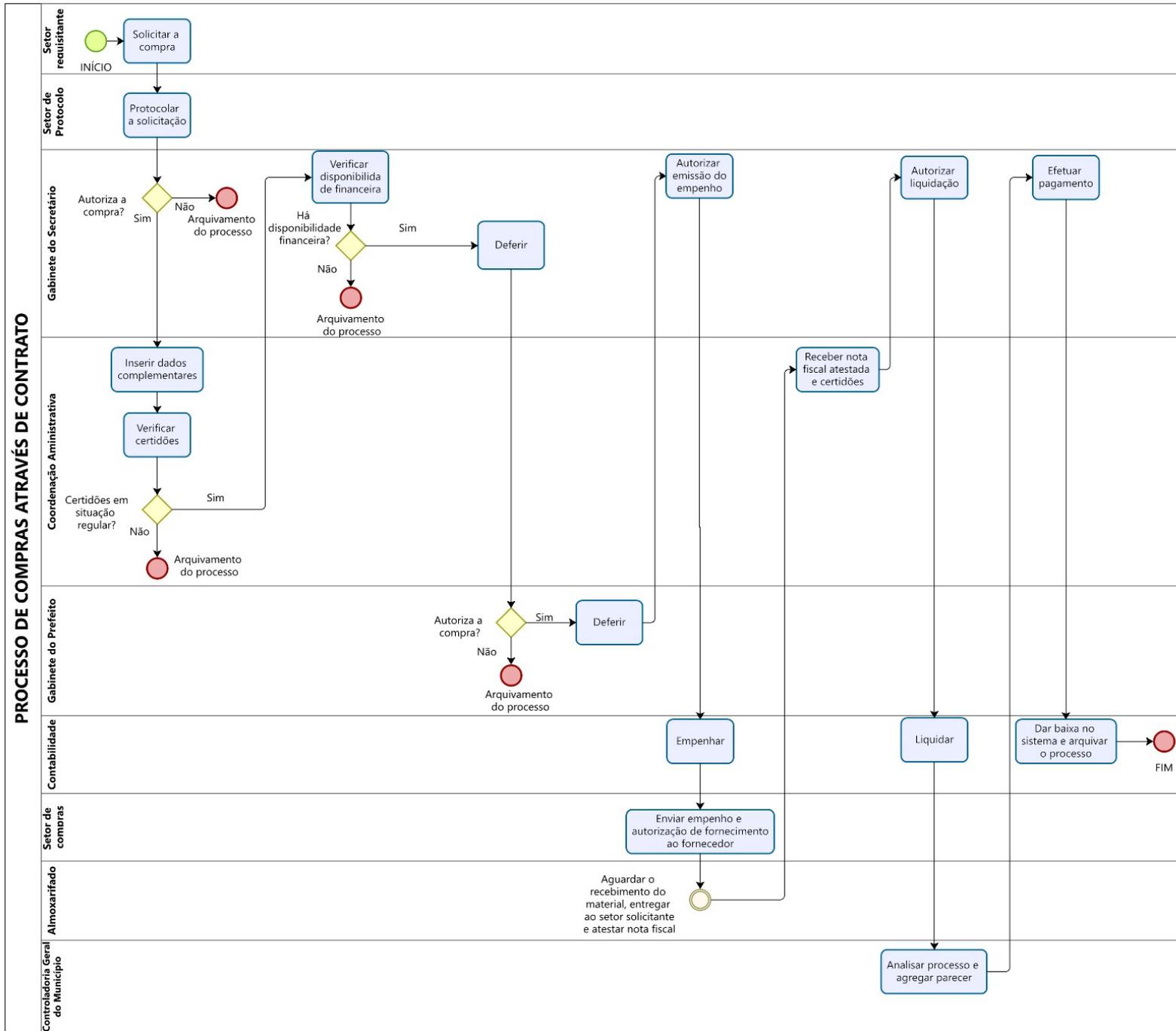
FONTE: Autor (2020)

Figura 2: Fluxograma de compras através do registro de Ata de Registro de Preços



FONTE: Autor (2020)

Figura 3: Fluxograma de compras através de contrato



FONTE: Autor (2020)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal descrever os principais processos de compras na Secretaria Municipal de Saúde de Rio Largo- Alagoas e como objetivos específicos identificar os as modalidades de compras realizados pela Secretaria, apontar os principais processos a serem padronizados e registrar a padronização dos principais processos de compras através de planilhas 3Q1POC e fluxogramas. Diante dos objetivos do trabalho, é possível concluir que os mesmos foram alcançados por meio da metodologia descrita no estudo.

Este estudo apresentou o padrão de processos de compras da SMS de Rio Largo. Esse padrão não foi definido pelo autor desse trabalho. Sua atuação foi de coletar junto aos participantes do processo os detalhes de como o mesmo é realizado. Dessa forma, o resultado final apresentado pode ser considerado como um documento construído em consenso de como a rotina é de fato realizada.

Como nesse órgão não existia o registro de como os processos eram realizados, abriam-se lacunas para que fossem realizados com algumas diferenças, dependendo do entendimento do colaborador que estava atuando naquele processo e por isso foi necessária uma observação ainda mais aprofundada para que fossem identificadas as atividades e os pontos fundamentais para o bom andamento dos processos.

Para que esse objetivo fosse cumprido as etapas analíticas seguidas buscaram, inicialmente, verificar as modalidades de compras utilizada pela SMS de Rio Largo. Apesar de terem sido elencados três modalidades de processos diferentes, houve a opção por traçar detalhes apenas dos procedimentos mais recorrentes a que os setores envolvidos precisam realizar.

A partir das observações dos processos de compras, foi possível prosseguir para o mapeamento e produção de planilhas e fluxogramas desses processos. O registro e o conhecimento coletivo adquirido no momento da validação tende a facilitar e agilizar a execução futura de procedimentos semelhantes. Além disso, tal padronização responde a uma exigência definida pelo governo, por meio da lei 8.666 de 1993, lei vigente no momento em que a pesquisa foi desenvolvida e a lei federal 14.133 de 2021, que trata sobre licitação e contratos celebrados por órgãos públicos, informando a necessidade da adoção de padrões para a realização de compras, de forma que seja prezada a transparência de como ocorre o processo.

Vale ressaltar a importância que o envolvimento e a receptividade dos colaboradores que participam do processo tiveram para que os resultados fossem alcançados, pois eles foram uma das principais fontes de dados para conhecimento e desenvolvimento do material construído nesse trabalho. O trabalho só faria sentido se fosse capaz de reproduzir o que realmente é feito. Cabe, no entanto, sinalizar que cada um dos responsáveis pelas etapas do processo desconhecia detalhes realizados pelos demais setores da mesma secretaria. O conhecimento coletivo pode ensejar pequenas melhorias propostas pelos envolvidos.

Como a análise da utilização dos padrões desenvolvidos não foi alvo do presente estudo, poderia ser interessante uma análise posterior para verificar o quanto essas ferramentas de padronização foram utilizadas e se melhoraram a performance dos setores.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, Mateus Antonio; MOURA, Lucas Salgueiro Vieira; TORRES, Manoel Gerônimo Lino. **Avaliação do processo: estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços mecânicos automotivos na cidade de Penedo-AL**. RACE-Revista da Administração, 2019, 3: 85-102.
- BALDAM, Roquemar e VALLE, Rogerio e ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de processos de negócio - BPM: uma referência para implantação prática**. . Rio de Janeiro: Elsevier. . Acesso em: 06 jul. 2022, 2014
- CAMPOS, V.F. **TQC - controle da qualidade: no estilo japonês**. 8. ed. Nova Lima -MG: INDG,2004.
- CUNHA, A. U. N. **Mapeamento de Processos Organizacionais da Unb: caso Centro de Documentação da Unb – CEDOC**. Brasília: UNB, 2012.
- CURY, Antônio. **Organização Métodos uma Visão Holística: Perspectiva Comportamental, Abordagem Contingencial**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- FARIA, Suzi da Silva et al. **Mapeamento do processo de compras públicas: uma ferramenta para gestão de materiais em saúde**. 2017
- FNQ. **Caderno Excelência de implementação, Processos**. Fundação Nacional da Qualidade, 2009.
- FRAGA, B. O.; FARIA, A. F.; GAVA, R. **Mapeamento de processos em um núcleo de inovação tecnológica: o caso da universidade federal de Viçosa**. In: Encontro 15 Nacional de Engenharia de Produção, 35., 2015, Fortaleza, Anais..., Fortaleza, 2015
- GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas, [s.l.], v. 40, n. 2, p. 6-19, 2000.
- MARANHÃO, Mauriti. MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2004.
- MARANHÃO, Mauriti e MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O Processo Nosso de Cada dia: Modelagem de Processos de Trabalho**. Rio de Janeiro: QualityMark. 2010.
- MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina; MARION; Márcia Maria Costa. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MINONNE, C.; TURNER, G. **Business process management – are you ready for the future?** Knowledge and Process Management, v. 19, n. 3, p. 111-120, 2012.
- OLIVEIRA JÚNIOR, Eloir Lázaro de. **Pesquisa científica na graduação: um estudo das vertentes temáticas e metodológicas dos trabalhos de conclusão de curso**. 2017. Disponível em:< <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/20939/3/Pesquisacientificagraduacao.pdf>>.

Acesso em: 14 de Jul de 2022

PÁDUA, Elisabete Matallo M. de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. Papirus Editora, 2019.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Bookman Editora, 2009.  
SANTOS, Emanuela Cláudia Costa dos. **PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS: O CASO EMPRESA ALBINO DA MELANCIA**, TCC (Graduação em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Federal de Alagoas. Maceió, 2019.

SANTOS, Patrícia Fonseca dos. **Estudo da gestão da qualidade total e sua influência na produtividade industrial**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação: Especialização em Engenharia de Produção. Ponta Grossa: 2017. Disponível em: [http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7891/1/PG\\_CEEP\\_2016\\_1\\_17.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7891/1/PG_CEEP_2016_1_17.pdf). Acesso em 14 jul 2022.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

Silva, J.S. **O mapeamento de processos organizacionais no setor público: estudo de caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)**. 2014. 59 f. TCC (Graduação) – Curso de Bacharel em Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

SILVA, Luciana. **Padronização de processos: princípios, implementação e benefícios**. Blog Checklist Fácil. Disponível em: <<https://blog-pt.checklistfacil.com/padronizacao-de-processos/>>. Acesso em: 25 mar. 2022.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 3.ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2012

SOUZA, Ítalo Ávila. **Padronização de processos como ferramenta de gerenciamento. Um estudo de caso no Yázigi Internexus**. 60 p. 2010. Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal de Paraíba - João Pessoa. Disponível em:< [https://docplayer.com.br/11194545-Italo-avila-de-souza-padronizacao-de-processos-como-ferramenta-de-gerenciamento-um-estudo-de-caso-no-yazigi-internexus-joao-pessoa.html#show\\_full\\_text](https://docplayer.com.br/11194545-Italo-avila-de-souza-padronizacao-de-processos-como-ferramenta-de-gerenciamento-um-estudo-de-caso-no-yazigi-internexus-joao-pessoa.html#show_full_text). > Acesso em: 14 mar. 2020.

WIEMES, Leandro; BALBINOTTI, Giles. **A padronização de processo produtivo em uma indústria automobilística: uma análise teórico prática**. SEMINÁRIO EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E ENGENHARIA DA PRODUÇÃO: TRANSFORMANDO IDÉIAS EM NOVOS NEGÓCIOS, Minas Gerais, 2009.